

دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي

مقدمة:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها العدالة التنظيمية، إذ تعكس في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها وتعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهي تؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتترك العدالة التنظيمية بمكوناتها المادية و المعنوية بصماتها على المؤسسة و تكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم و كذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف؛ وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

إن العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيميا تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخليا وإن كانت تهدف جميعا إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معا حيث تتيح تلك العوامل إشباعا لحاجات ودوافع العاملين، ومن أهمها: العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الاجتماعية، تمكين العاملين، دعم و تأكيد الذات، تنمية درجة الاستقلالية في العمل... وغيرها من العوامل والمتغيرات. (Morrman, et al., 2001)

مشكلة الدراسة:

رغم اهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل التنظيم، لما لها من آثار فاعلة في نجاح المنظمات، إلا أن موضوع العدالة التنظيمية لم يلق بعد اهتماما كافيا من الباحثين والكتاب خاصة في البيئة العربية، مما يتطلب دراسة موضوع العدالة التنظيمية وإسهامها في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي.

أسئلة الدراسة:

١. ما المقصود بالعدالة التنظيمية وما أبعادها؟
٢. ما المقصود بالصراع التنظيمي وما أبعاده؟

٣. كيف يمكن إدارة الصراع التنظيمي؟

٤. كيف يمكن للعدالة التنظيمية أن تسهم في تطوير العمل المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

- بيان المقصود بالعدالة التنظيمية وما أبعادها.
- تحديد المقصود بالصراع التنظيمي وما أبعاده.
- بيان كيف يمكن إدارة الصراع التنظيمي.
- توضيح إسهام العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي.

أهمية الدراسة:

- ١- الدعم التنظيمي ودافعية الإنجاز يربط بين عاملين على قدر وافر من الأهمية فأحدهما يرتبط بالجهود التي يبذلها التنظيم في سبيل تنمية أعضائه، والعامل الآخر يرتبط بالأفراد الذين يتلقون هذا الدعم ويسهم ذلك في إثراء الفكر التنظيمي الحديث لتأثيرها على المجالات السلوكية والإنتاجية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
- ٢- تتضح أهمية الدراسة الحالية في محاولتها تبصير القادة الإداريين ومتخذي القرار التربوي لمدى فعالية وأهمية العدالة التنظيمية في الحد من الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية.
- ٣- كذلك يؤمل أن يستفيد صناع القرار والقائمون على الترشيح والاختيار للوظائف القيادية التربوية، من نتائج هذه الدراسة في اختيار القادة والمشرفين القادرين على إدارة الصراع التنظيمي وتطبيق المؤشرات الإدارية للعدالة التنظيمية.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ذلك لأنه المنهج الذي يمكننا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

مصطلحات الدراسة:

العدالة التنظيمية:

عرفها الفهداوي والقطاونة (٢٠٠٤: ١٠) بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة".

وتُعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: درجة إدراك المشرفين التربويين، لمدى الإنصاف والمساواة وعدم التمييز في توزيع المهام والإجراءات والمعاملة التي يتلقونها من قبل قادتهم الإداريين.

الصراع التنظيمي:

عرف النملة (٢٠٠٧م: ١٥) الصراع التنظيمي بأنه: "عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين أفراد أو جماعات أو داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الاجتماعية، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، خاصة في ظل رغبة أفراد أو جماعات في الاستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاتهم الخاصة. أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون أي من اتجاهاتهم وقيمهم ومهاراتهم متباينة".

الدراسات السابقة:

١. أجرى العمري (١٤٢٠هـ) دراسة استهدفت التعرف على القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول القيم تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المرحلة الدراسية، الخبرة، وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغ عددها (١٥١) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أن أكثر القيم توافراً لدى مديري ومديرات المدارس هي القيم الدينية، تليها القيم الاجتماعية، فالقيم النظرية ثم القيم السياسية، والقيم الاقتصادية وأخيراً القيم الجمالية، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، عدا في بعد القيم الاجتماعية توجد فروق لصالح المديرات.

٢. وفي دراسة (القطاونه، ٢٠٠٠) التي أجرتها على المشرفين الإداريين في القطاع الحكومي الأردني بهدف معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والسلوك الإبداعي. كشفت الدراسة عن أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ

التنظيمي السائد هي انطباعات إيجابية، كما بينت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة يعتبر عالياً.

٣. وأجرى (الغامدي، ٢٠٠٥م) دراسة استهدفت الكشف عن القيم التنظيمية لإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس وودكوك لمساعدة المديرين على معرفة مدى تأثيرها على سلوكهم وتعاملهم واتخاذهم للقرارات واقتصرت الدراسة على تتبع اثنتي عشرة قيمة تدرج تحت أربع محاور رئيسية اختبرها كل من فرانسيس وودكوك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأجريت الدراسة على المديرين والمشرفين التربويين في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وبلغ عددهم ٣٢٨، وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيم التنظيمية أتت بترتيب اشتمل على القوة أولاً والمكافأة أخيراً، وأن القيم التنظيمية تمارس بإدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة عدا قيمة القوة التي تمارس بدرجة مرتفعة.

٤. وفي دراسة الحياي (٢٠٠٥) عن أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي والتعرف على فاعليه معالجة الصراع التنظيمي ومقارنة فاعلية معالجة الصراع من قبل الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية في المنطقة الشمالية، واشتملت عينة البحث على (٣٢٠) إدارياً ومدرباً ومساعد مدرب في لندية المنطقة الشمالية، استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والتي تمت معالجتها إحصائياً عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي والنسبة المئوية وتحليل التباين باتجاه واحد واختبار دنكن، وأظهرت النتائج أن أسلوب الواجهة أكثر الأساليب استخداماً عند معالجة الصراع التنظيمي عند المدربين وأسلوب التهدئة أكثر استخداماً عند مساعدي المدربين عند معالجة الصراع التنظيمي وفاعلية الملاكات الإدارية والفنية في معالجة الصراع باستثناء مساعدي المدربين وتفوق ملاكات الأندية الرياضية والاتحادات على أقرانهم في مراكز الشباب في معالجة الصراع التنظيمي.

٥. وفي دراسة (السعد وسلطان، ٢٠٠٥) عن الصراع التنظيمي بين المنظمات واستراتيجيات إدارته: هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الصراع واستراتيجيات إدارته وما هي أفضل إستراتيجية ملائمة في المنظمات لاستخدامها. استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الحسابي الفرضي والأهمية النسبية. وأظهرت النتائج أن الإستراتيجية الأفضل لإدارة الصراع بين المنظمات هي التي تبني على أساس التفاوض والتحالف والاتفاق.

٦. وفي إطار البحث عن العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي للعاملين أجرى (حمادات، ٢٠٠٦م) دراسة استهدفت الكشف عن قيم العمل لدى المديرين والمعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من خلال بحث وتحليل هذه القيم ومدى تطابقها مع الممارسة ومن ثم انعكاسها على التزامهم الوظيفي، مع تحليل أثر المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي على قيم العمل وعلى تحقق الالتزام الوظيفي لدى هؤلاء المديرين والمعلمين، وكان من أهم نتائج الدراسة أن قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، تمثلت في قيم الامتثال ثم قيم الأمانة وجاءت قيم العلاقات الإنسانية متأخرة وقيم العدل في آخر المنظومة، بينما كانت قيم العمل لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازليا ابتداء بقيم الأمانة تلتها مباشرة قيم العلاقات الإنسانية.
٧. كما أجرى المعشر (٢٠٠٥م) دراسة هدفت إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة الجنوب بالأردن وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع قد تعزى لمتغيرات الدراسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في مقياس اتجاهات الموظفين نحو أساليب الصراع، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٩٨) موظفاً حكومياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً تلاه أسلوب التسوية، فأسلوب التنافس ثم أسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنازل، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق أساليب إدارة الصراع تعزى للعمر والمؤهل العلمي والوظيفة، ولم تظهر بشكل عام فروق مرتبطة بالجنس والحالة الاجتماعية.
٨. وقام العتيبي (٢٠٠٧م) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي والإستراتيجيات المتبعة في إدارته داخل المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمشرفات الإداريات بتلك المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٤٩) مديرة و(١٢٠) مشرفة إدارية. وأشارت النتائج إلى أن أبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديرات المدارس كانت: إستراتيجية التعاون، تلاها إستراتيجية التجنب، وأخيراً إستراتيجية الإلجبار والتنافس، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمتغيري الوظيفة والمؤهل العلمي حول: أسباب الصراع، وأنواعه، والإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة لصالح المشرفات الإداريات.

٩. وهدفت دراسة الخالدي (٢٠٠٨م) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثر ذلك على الروح المعنوية للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٠٠) معلم. وأظهرت النتائج أن أسلوب التعاون يُعد أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون (من أساليب إدارة الصراع التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

١٠. وفي دراسة كومار وجيري (Kumar and Giri, 2009) عن "تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من ٣٨٠ عاملاً في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعلوية من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

١١. وهدفت دراسة اللوزي (٢٠٠٩م) إلى معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرؤوسين وثقتهم بقادتهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٤٨٦) إدارياً بوزارة التربية الأردنية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية مرتفعة بشكل عام وفي جميع أبعادها. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي ودرجة الثقة التنظيمية للمرؤوسين مع القادة الإداريين كانت مرتفعة.

١٢. وقام السعود وسوزان سلطان (٢٠٠٩م) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة، طبقت على عينة مكونة من (٤٥٠) عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين من حملة درجة

الدكتوراه. وقد دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

١٣. وهدفت دراسة كورد (Kürad,2010) إلى تحديد تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة عن العدالة التنظيمية وعما إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف بعض المتغيرات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في مقياس للعدالة التنظيمية، تم تطبيقه على عينة مكونة من (٢٢٢) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في محافظة كوتاهيا التركية. واتضح من نتائج الدراسة وجود تصورات إيجابية لدى المعلمين حول العدالة التنظيمية بالمدارس الثانوية، مع اختلاف مداركهم حسب السن والأقدمية وعدد الطلاب، ولم يتأثروا بالجنس والخلفية التعليمية وعدد المعلمين بالمدرسة.

١٤. وأخيراً أجرت باجودة (٢٠١٠م) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية بأبعاها في مدارس التعليم العام، وتحديد الفروق في استجابة العينة لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية للدراسة، وطبقت على عينة مكونة من (٩٧٠) معلمة من مختلف مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق العدالة التنظيمية بمحاورها (الإجرائية، التوزيعية، التقييمية) جاء بدرجة متوسطة، وكان محور العدالة التفاعلية هو الأعلى بينها حيث جاء بدرجة مرتفعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أهمية قضية العدالة التنظيمية وأنها أمر ضروري لنجاح العمل المؤسسي إلا أن هذه الدراسات لم تحاول تفعيل هذه العدالة التنظيمية داخل المؤسسات وهو ما تنفرد به الدراسة الحالية رغم استفادتها من هذه الدراسات في بعض المفاهيم النظرية.

الإطار النظري:

فاعلية العدالة التنظيمية في إدارة الصراع المؤسسي

الثقافة التنظيمية:

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد (Mayer & Allen, 1997) وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين أحدهما عدالة التوزيع Distributive Justice وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، والأخرى عدالة الإجراءات Procedural Justice وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات Interactional Justice، ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي. (Viswesvaran. C. et al., 1998)

وهي "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ" (سيد مصطفى، ٢٠٠٠م، ص ٤١٤) وتعرف كذلك بأنها: "محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي" (الصاب و آخرون، ١٤٢٣هـ، ص ٣٥٩)، كذلك هي مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة. (Daft, Marcic, 2001, p: 59).

ويرى دره (٢٠٠٨م: ٢٩) أن المقصود بالعدالة التنظيمية هو "درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يُعامل بها ضمن المنظمة".

أهمية العدالة التنظيمية:

حظيت العدالة التنظيمية بالكثير من الدراسات والبحوث التي تناول فيها الباحثون علاقة العدالة التنظيمية بكثير من المتغيرات في بيئة العمل، ومدى تأثير الأداء بمستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات المختلفة.

وقد ذكر الهنداوي (٢٠٠٦م: ٢) بأن الأدبيات الإدارية والتربوية أبرزت، الدور المهم الذي قد تؤديه العدالة التنظيمية في فعالية أداء العاملين، وانعكاساتها المختلفة على فعالية المؤسسات التربوية وتحقيقها لأهدافها.

ففي دراسة مورميان (Moorman)، (1991,p845) وجد أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، حيث إن الولاء التنظيمي هو رد الفعل

الطبيعي للعامل إزاء شعوره بعدالة التوزيع، فالعامل تزداد درجة ولائه لأن ذلك يتماشى مع وجود العلاقات بينه وبين منظمته، ومع إحساسه بعدالة التوزيع والإجراءات، وليس لأن عقد العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك.

وأشار خليفة (١٩٩٧م: ١٠) إلى وجود علاقة إيجابية بين نظم العدالة الإجرائية وحجم الانخراط التطوعي لدى موظفي الدوائر الحكومية؛ حيث إن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستويات العدالة الإجرائية تؤدي إلى زيادة في مستوى الانخراط في السلوكيات التطوعية، فمجرد شعور العامل بعدالة إجراءات تقييم ومتابعة جهوده، يدفعه لترجمة ذلك الشعور إلى مزيد من الممارسات التطوعية.

وحدد الفهداوي والقطاونة (٢٠٠٤م: ٥١) أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

١. العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة، وذلك من خلال عدالة التوزيع.
٢. تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية.
٣. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
٤. العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهو ما تبرزه العدالة التفاعلية.
٥. تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
٦. تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

خصائص العدالة التنظيمية: (أحمد السيد كردي، ٢١١، ٢٩)

١. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
٢. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

٣. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
٤. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
٥. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
٦. مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
٧. مدى الولاء للمنظمة وتغلبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
٨. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
٩. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
١٠. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

عناصر الثقافة التنظيمية:

وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية أبرزها ما يلي:

أولاً: القيم التنظيمية Organizational Values:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.

رابعاً التوقعات التنظيمية Organizational Expectations:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.

وللثقافة التنظيمية أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. وتعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. فضلاً عن ذلك تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. (العساف، ٢٠٠٣م، ص ١٢٤).

أبعاد العدالة التنظيمية:

بينت الأبحاث والدراسات التي تناولت الأدب التربوي المتعلق بالعدالة التنظيمية، أن أبعاد العدالة التنظيمية تختلف باختلاف الفلسفة ووجهات النظر، والزوايا التي ينظر أصحابها من خلالها إلى مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها.

ويتناول الباحث في هذه الدراسة أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، والتي تتداخل وتترابط فيما بينها، على الرغم من الفصل بينها لغرض الدراسة والبحث، إذ أن أبعاد العدالة ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر على بعضها البعض، وتتمثل أهم أبعاد العدالة التنظيمية التي تتناولها الدراسة الحالية كما يلي:

١. العدالة التوزيعية (Distribution justice)

تشير العدالة التوزيعية كما ذكر الشترى (٢٠١٠م: ٣) إلى إدراك العاملين لمدى عدالة نتائج القرارات الإدارية من حيث القيمة والمساواة والحاجة، وهي الخط القاعدي للعدالة وتتعلق بقرارات زيادة الأجور وتسريح العمال ونقلهم، وإعادة تدريبهم وتثبيتهم؛ لذلك يرى دره (٢٠٠٨م: ٣٤) أن العدالة التوزيعية تعني بالدرجة الأولى بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، أو بمعنى آخر هي: "عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل والتي تتمثل في الأجور والحوافز وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة "

وقد حدد يلمز وتزدان (Yilamaz & Tasdan, 2009: P113) ثلاث قواعد رئيسية لعدالة التوزيع في المنظمات، وهي:

- المساواة: حيث يتم توزيع الموارد والمكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى، وإذا حصل العكس، فهذا يعني تجاوزاً على قاعدة المساواة.
- قاعدة النوعية: وتعني أن كل الناس متساوون في الحصول على المكافآت، بغض النظر عن خصائصهم الفردية، فالخدمات الصحية مثلاً تُقدم لجميع العاملين، وليس فقط للمميزين، وإذا حصل العكس، فإن باقي العاملين سيشعرون بتجاوز قاعدة النوعية.
- قاعدة الحاجة: وتقوم القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

٢. العدالة الإجرائية (Procedural justice)

يرى كل من شون وسبيكتور (Cohen&Spector,2001,p283) أن العدالة الإجرائية تعني إدراك الموظفين العاملين لمدى عدالة الوسائل والخطوات المستخدمة في اتخاذ القرارات من حيث استخدام المعايير والتصويت والسيطرة على عملية اتخاذ القرارات. فهل كانت الإجراءات المستخدمة في وضع الأهداف وفحص النتائج عادلة؟ وهل تتضمن عملية اتخاذ القرارات رؤية الأفراد المتأثرين بها (التصويت)؟ وهل القرارات متسقة من حيث التطبيق؟ وهل تتسم بعدم التحيز؟ وهل هي دقيقة ومحددة؟ وهل هي قابلة للتصحيح والتعديل؟ وهل تتسم بالالتزام بالمعايير الأخلاقية؟

فالعدالة الإجرائية كما يذكر الفهداوي والقطاونه (٢٠٠٤م: ٥١) تعني الإجراءات الرسمية العادلة، أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ وتقليل الانحياز والأخطاء التي يتم الوقوع فيها.

ويرى السعود وسوزان سلطان (٢٠٠٩م: ٢٠٢) أن عدالة التوزيع إذا كانت تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

ويتحدد إدراك الفرد للعدالة الإجرائية كما ذكر الطحيح ومحمد (٢٠٠٣م: ٨٨) وفقاً لعدد من الشروط، منها:

- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء.
 - أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
 - أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
 - أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.
- وقد أشار كوبمان (Koobmann,2003: p3) إلى نوعين من العدالة الإجرائية:
- العدالة النظامية: وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية مرتكزة على القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية المشار إليها سابقاً.
 - العدالة المعلوماتية: وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين والمستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراء التوزيع.

وتعد عدالة الإجراءات وسيلة مهمة لإشاعة روح الجماعة؛ لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للعاملين بأن الجماعة تقدر كل عضو فيها، وأن الجميع شركاء في صناعة القرارات التي تخصهم، وأن الإجراءات لا تستهدف أفراداً منهم دون غيرهم، أو تتوجه لتخدم فئة دون الأخرى، وإنما تسير في سياق نظامي عادل يضمن حقوقهم وعدم الانحياز أو الوقوع في الأخطاء التي تضر بحقوقهم وأدوارهم.

٣. عدالة التعاملات (التفاعلية) (Interactional justice)

يرى كل من السعود وسوزان سلطان (٢٠٠٩م: ٢٠٢) أن العدالة التفاعلية تشير إلى مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.

ويعرفها الشترى (٢٠١٠م : ٤) بأنها: "إدراك الموظفين العاملين في المؤسسة لمدى عدالة المعاملة الشخصية من حيث حساسية الإدارة لرغبات العاملين ومراعاة كرامتهم واحترامهم وطبيعة التفسيرات المقدمة للقرارات".

وأشار درة (٢٠٠٨م: ٤٠) إلى أن عدالة التعاملات تتمثل فيما يلي :

- مدى إحساس المرؤوس بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.
- إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام القادة بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.
- العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع رئيسه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.

العدالة التنظيمية فيما يتعلق بظروف العمل والرضا عنه:

يشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية: (الحوطي، ١٩٩٩م، ص ص ١٤ -

١٧).

أ - قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

ب - عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

ج - حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد:

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

د - الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي. وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

هـ - عدد ساعات العمل ومواعيده:

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا عن العمل، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

و - العدالة والمساواة في معاملة العاملين:

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

ز - المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:

إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشبع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد

المنظمة ثقافة الإدارة الاتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

العدالة التنظيمية في ميدان القيادة التربوية:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة التربوية بشكل عام وفي مكاتب التربية والتعليم بشكل خاص وهذا ما أكدته كل من الفهداوي والقطاونة (٢٠٠٤م: ٣)؛ حيث أشارا إلى أن موضوع العدالة التنظيمية حظي بالاهتمام المتزايد في المجال التربوي عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي في المؤسسات التربوية، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأعراض الإدارية والإنسانية والاجتماعية؛ فالعدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لسد الفجوة الحاصلة بين أهداف المشرفين التربويين وأهداف القادة التربويين، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه المشرفين في مكاتب التربية والتعليم من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم.

وتتدخل العدالة التنظيمية في جميع جوانب العمل الإداري في المؤسسات التربوية؛ حيث ذكرت ندى باجودة (٢٠١٠م: ٢٨) أن جميع العاملين بالمؤسسات التربوية ينشدون العدالة وعدم التحيز في إجراءات العمل وفي توزيع المخرجات جميعها، وفي معاملة الرئيس المباشر وغير المباشر، وفي عملية تقييم الأداء، فالعاملون في المؤسسات التربوية شأنهم شأن كل العاملين في المجالات الأخرى في الاحتكام إلى العدالة كمطلب جوهري لاستقرارهم وتخفيف صراعاتهم في العمل، وضمان أفضل مستوى من الأداء والولاء التنظيمي.

لذلك يُعد الاهتمام بالعدالة التنظيمية في مكاتب التربية والتعليم مطلباً ضرورياً ينبغي أن يركز عليه القادة التربويون إلى جانب المعطيات والمبادئ والأصول العلمية في الإدارة التربوية.

وقد أشار كل من البندري والعتوم (٢٠٠٢م: ٩٤) إلى أن القائد التربوي الناجح هو الذي يكون قادراً على ممارسة أدواره ومهامه بحكمة وفعالية تظهر من خلال رضا المشرفين التربويين والعاملين عن أعمالهم التي كلفوا بها، وتبرهن لهم صدق القيادة الإدارية، وموضوعيتها في التعامل معهم بطريقة عادلة وفق مبدأ العدالة التنظيمية.

الثقافة والفاعلية التنظيمية: (أحمد السيد كردي، ٢٠١١، ٣١)

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها. فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها. هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تتلمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية. وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة.

وتنتج هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة، وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً: فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنتج في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

إدارة الصراع التنظيمي (أحمد السد كردي، ٢٠١١، ٢٦، ٢٧):

ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

ويعرف بأنه إحدى الإشكالات الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع. (اللوزي، ٢٠٠٣، ٧٤٠).

أو هو " عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على كل شيء ما يهتم به الطرف الأول". (العطية، ٢٠٠٣، ٢٦١).

وترى ماجدة العطية (٢٠٠٣م، ٣٦٣) أن الصراع التنظيمي عبارة عن "عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر، أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يُعتم به على الطرف الأول".

وذهب كل من العتيبي (٢٠٠٦م: ٩) والصيرفي (٢٠٠٨م: ٥) إلى أن الصراع التنظيمي في حقيقته يعبر عن "خلاف مدرك وعدم توافق بين فردين أو أكثر، قد ينتج عنه حالة من التوتر والاضطراب والقلق واليأس والقنوط؛ بحيث يسعى أحد الأطراف إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخر أو يؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة".

وقريباً من التعريفات السابقة يعرف الخطيب ومعاينة (٢٠٠٩م: ٤٨٠) الصراع التنظيمي بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل ووسائل اتخاذ القرار المر الذي يعيق عملية المفاضلة أو الاختيار بين عدد من البدائل".

كما عرفه القريوتي (٢٠٠٩م: ٢٥٨) بأنه: "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه".

وعرف المومني (٢٠١١م: ٤١) الصراع التنظيمي بأنه "ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء؛ فالصراع أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد، كالتعاون والمنافسة والتقليد والمحاكاة"

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغير وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه يصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها (اليوسغ، ٢٠١٠، ٢٣).

وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فرق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها: أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل، وأسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وأسلوب التكيف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر، وأسلوب التوفيق عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً، وأسلوب التعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف.

ولاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحاباً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإكراه وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

أسباب الصراع التنظيمي وأنواعه:

أسباب الصراع كثيرة ومتشعبة منها تداخل المهام، وغموض التشريعات، وتباين المصالح، ومعوقات الاتصال، وغياب المعايير، والتمييز داخل المؤسسة وغياب العدالة، والاختلاف على المصادر المادية والمالية، والفروق الفردية في القدرات والخصائص السلوكية للأفراد، والصراعات الكامنة التي لم تحل وغيرها الكثير (Steers, 1991, R) ويضيف ستيرز بأن هذه الأسباب تعمل على نشوء الصراع داخل المؤسسة في أربعة مراحل هي:

- الإحباط (Frustration) وينجم عن شعور الفرد بأنه غير قادر على تحقيق أهداف هامة بالنسبة له كالمنافع والمصادر المادية والفنية.

- التصور (conceptualization) وتلي هذه المرحلة مرحلة الإحباط حيث يحاول كل طرف أن يفهم ويحدد المشكلة مع الطرف الآخر ويضع سيناريو وتصور لأولوياته واستراتيجية لحل المشكلة.

- السلوك (Behavior) الفعلي و يتمثل بالسعي والعمل لحل المشكلة في ضوء التطور الذي حدده كل طرف وتتضمن هذه المرحلة التكتيك المستخدم من كل طرف للحل.

- النتائج (Outcome) تنتهي هذه المرحلة بإقرار الطرفين على حل مرضٍ للصراع لكليهما أو ببقاء الصراع مستمراً وكامناً ليؤدي إلى صراعات أخرى.

وخلال هذه المراحل يحاول كل طرف إظهار آلية دفاعية للتعبير عن عدم رضاه، من خلال جلب الانتباه والتبرير والتعويض والإسقاط والعزل والعودة للماضي، والضغط، والتخيل، والسلبية، والبحث عن طرف يحملة المسؤولية.

أما عن أنواع الصراع فهناك اختلاف في تصنيفها حسب الأساس الذي اعتمد في التصنيف. فيصنف رحيم (Rahim, 2001) الصراع حسب مصادره أو أسبابه في عشرة أنواع هي: الصراع العاطفي، الصراع المادي، وصراع المصالح، وصراع القيم، وصراع الأهداف، والصراع الواقعي أو غير الواقعي، والصراع المؤسسي أو غير المؤسسي، والصراع الجزائي، والصراع الوهمي، والصراع المزاح. بينما يصنف ستيرز (Steers, 1991) الصراع حسب محتواه إلى أربعة أنواع رئيسية هي: صراع الأهداف، والصراع الفكري (Cognitive) والصراع العاطفي (Affective) والصراع السلوكي

(behavioral). كذلك يتفق الكتاب في حقل الصراع على تصنيف الصراع حسب مستوياته في التنظيم ويتضمن ذلك: الصراع داخل الفرد (Intra personal) والصراع بين الأفراد (Inter personal) والصراع داخل الجماعة (Intra group) والصراع بين الجماعات (Inter group).

مراحل الصراع التنظيمي:

أشار العميان (٢٠٠٥م: ٣٧٥) إلى أن الصراع التنظيمي يُعد عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، وعلى الرغم من أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها؛ إلا أن هلال (٢٠٠٨م: ١٦-١٧) ورفاعي (٢٠١٠م: ٣٣٧) وحريم (٢٠١٠م: ٢٤٤) قد أشاروا إلى أن هناك أربع مراحل شائعة للصراع، والتي يلخصها الباحث فيما يلي:

٤. المرحلة الأولى: الصراع الكامن: ينشأ الصراع الكامن غالباً عندما يحدث التغيير وقد يكون سببه إسناد أعمال إضافية لأشخاص محملين بأعباء وفي هذه المرحلة لا يدرك الفرد غالباً وجود المشكلة.
٥. المرحلة الثانية: الصراع المتصور "إدراك الصراع": وفي هذه المرحلة يدرك الأفراد المشكلة حتى وإن كانوا غير قادرين على تحديدها بدقة، وتبدو مظاهر هذه المرحلة واضحة عليهم من خلال عدم التوافق والتوتر والاضطراب.
٦. المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس "الشعور بالصراع": وفي هذه المرحلة تطفو الخلافات في الرأي أو المصالح المتعارضة على السطح، ويقوم أطراف الصراع بتحديد مواقفهم بدقة. وتبدأ الأطراف المتصارعة في التركيز على إدارة الصراع.
٧. المرحلة الرابعة: الصراع الظاهر: وفي هذه المرحلة ينتقل الصراع إلى الصراع الظاهري ويكون الصراع واضحاً ويصبح الحسم أكثر صعوبة حيث يتشبث الأفراد بمواقفهم وغالباً النتائج مدمرة لأحد الطرفين أو لكليهما؛ لذلك لابد من التعرف على الصراع مبكراً في مراحله الأولى ليسهل الحسم بصورة أسهل وليستطيع كل الأفراد تحقيق المكاسب.

ويرى الخطيب ومعاينه (٢٠٠٩م: ٤٨٤) أن ثمّ مرحلة خامسة ضرورية للصراع، هي مرحلة مخرجات الصراع، والتي تشير إلى محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص الذي يشكل مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، الأمر الذي يترتب عليه الصراع ويخلق التوتر والقلق عند المرؤوسين ويؤدي بالتالي إلى تدني الفاعلية والإنتاجية في المنظمة التربوية

ويمكن ملاحظة أن هذه المراحل في جوهرها تعبر عن مراحل المرور بالمشكلة - أي مشكلة - أو الظاهرة الإنسانية - أي ظاهرة - منذ نشأتها الكامنة، ثم التدرج في ظهورها، من الإحساس الداخلي الذي يسبب التوتر، إلى العلن، ثم إدارتها، وانتهاؤها، ويمكن خلال المراحل الأولى السيطرة عليها، إلا أنه من الصعب اكتشافها تلقائياً ما لم يكن هناك أنظمة للإنذار المبكر حول المشاكل والصراعات في بيئة المنظمات، فإذا ظهرت، ودخل فيها أطراف، يصبح من الضروري الانتقال إلى إدارتها بطريقة مناسبة لتحويل وجهتها حتى لا تكون سبباً في إعاقة العمل.

الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي

بوجه عام يمكن تلخيص أهم الجوانب السلبية للصراع فيما يلي:

- شعور بعض الموظفين بالانهزام و عدم الرضا.
- تباعد المسافات بين العاملين و المنظمة.
- سيادة روح الشك و عدم الثقة بين العاملين.
- تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية.
- انخفاض روح الفريق و تدهور الأداء التنظيمي.
- ارتفاع معدل دوران العمل.

كما يمكن تلخيص أهم النواحي الايجابية للصراع التنظيمي فيما يلي:

- تطوير الأفكار.
- الاتجاه نحو البحث عن أفكار جديدة.
- إعطاء الفرد فرصة للتعبير عن رأيه.
- دفع عملية الإبداع و التطوير.
- تحسين مستوى جودة القرار.
- تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات. تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب

الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي والتي سوف نستعرضها وكما يلي.

استعرض **Anthony & Hodage** الطرق التالية لحل الصراع:

- ١ - استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.
- ٢ - تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- ٣ - التجنب والانسحاب.
- ٤ - التوفيق بين أطراف الصراع.
- ٥ - المجابهة.

أما **Mary Parker Follet** فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل

فيما يلي:

- ١ - سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
- ٢ - التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
- ٣ - التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الإطراف المعنية.

وتعتبر فوليت إن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

أما **Kelly** فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

- ١ - التفاوض.
- ٢ - التوسط.
- ٣ - التحكيم.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الانجاز الرياضي وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب:

التجنب:

تتضمن هذه الإستراتيجية التفاوضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال، الفصل الجسدي بين أطراف الصراع، التفاعل المحدود).

التهدة:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتف حده الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف، والتوفيق).

الإجبار:

يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطه من خلال الأمر بإنهاء الصراع.

المواجهة:

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها. (القيوتي، ٢٠٠٠، ٢٥٨-٢٦٠)

المساومة:

تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط. (جواد، ١٩٩٥، ١٥٤).

العلاقة بين العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع:

اتضح من العرض السابق أن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناءً أو هداماً، وذلك وفقاً لكيفية إدارته، والتعامل معه، فالمنظمات التي لديها آليات جديدة وخبرة في حل المشكلات، لديها القدرة على تعريف الصراع وتحديده، والتعامل معه بطريقة تشاركية تعاونية تجعل المنظمة أقوى وأكثر نمواً وتطوراً، ويستوجب ذلك نشر وتطبيق مفاهيم العدالة، والمشاركة، والديمقراطية، وغيرها من المبادئ الإيجابية في بيئة العمل.

وقد أشارت سامية أبوندا (٢٠٠٧م: ٦١) ورفاعي (٢٠٠٩م: ١٧) إلى أن الإدارة الناجحة للصراع، هي التي تتمكن من اكتشاف أسباب الصراع، واكتشاف دور الشعور بعدم العدالة في نشوءه، فغياب الإحساس بالعدالة دائماً ما يكون سبباً في نشأة

الصراع السلبي وتطوره في المنظمة، كما أن غياب العدالة عند توزيع الأعباء والعوائد يؤدي إلى الصراعات، لذلك يتوجب على الإدارة أن تجعل من العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي.

كما تعد العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً للأداء الفعال وتحقيق الرضا الشخصي للعاملين، وبالتالي تقلل من الصراع الذي يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل، ويضعف الولاء، ويؤثر سلباً على جودة الأداء.

وأكدت دراسة ديلازا وتاكورونت (De Lara & Tacoronte, 2007, Pp715) في نتائجها على أن انعدام العدالة يمكن أن يستثير المزيد من الصراع المدرك وبالتالي تثير الانحرافات السلوكية في أماكن العمل.

كما أشارت نتائج بعض الدراسات الواردة في رفاعي (٢٠٠٩م: ٢٦) إلى أن العدالة التنظيمية - كمتغير مجمل أو أحادي البعد - ترتبط بسلوكيات واتجاهات عمل إيجابية ومتعاونة، وأنه في ظل مستوى العدالة المرتفع يستخدم الأفراد أساليب تعاونية في إدارة الصراع (مثل: التكامل، والتنازل، والحل الوسط)، وفي ظل مستوى العدالة المنخفض يستخدم الأفراد الأساليب الأقل تعاوناً في إدارة الصراع (مثل: السيطرة، والتجنب)، كما أن إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية يرتبط ارتباطاً طردياً مع استخدامهم لأساليب أكثر تعاونية (مثل: التكامل، والتنازل، والحل الوسط) في إدارة الصراع.

ويرى الباحث أن استخدام أسلوب مثالي وفعال وناجح في إدارة الصراع، لا بد له من مراعاة العدالة التنظيمية، والعمل على تحقيق أبعادها في بيئة العمل، الأمر الذي يشعر معه العاملون أنهم جزء من العمل، وأن أهدافه هي جزء من أهدافهم، فيتحسن أدائهم، وتنجح خطط وأساليب إدارة الصراع في توجيهه بطريقة إيجابية ليكون فعالاً وبنياً.

وتحدد العلاقة بين اختيار أسلوب إدارة الصراع المناسب والعدالة التنظيمية من خلال الكفاءة الإدارية للقيادات، وقدرتها على الاستفادة من الآراء والأفكار ونتائج البحوث والدراسات المتخصصة، بما يسهم في فهم أساليب إدارة الصراع، ويساعد في إيجاد عدالة تنظيمية إيجابية بدرجة مرتفعة.

وأشار الخالدي (٢٠٠٨م: ٤٨) إلى أن الدراسات كشفت أنه كلما كانت الكفاءة الإدارية عالية كلما كان هناك نجاح في تحقيق الأهداف، والأهداف لا تتحقق إلا من خلال العمل الجماعي التعاوني، وهذا لن يتحقق إلا بوجود إدارة ناجحة تعرف كيف تدبر الخلافات الحادثة في منظماتها، وتحولها لصالح أهداف الأفراد والمنظمة معاً، وتوفير الأمن الوظيفي، والحصول على مستحقاته وفق أسس من العدالة والنزاهة، وبالتالي ينعكس كل ذلك على معنويات المرؤوسين.

وهذا ما أكد عليه رفاعي (٢٠١٠م: ٣٢٤) من أن الأفراد عندما يتعرضون إلى قضايا مرتبطة بعدم العدالة؛ فإن ذلك يصبح مصدرا للصراع، وبالتالي فمن الأهمية للمنظمات التربوية تحقيق العدالة وعدم تجاهلها، واختيار أسلوب إدارة مناسب للصراع، وذلك لا يتحقق إلا من خلال كفاءة القيادات وقدرتها على توجيه الصراع.

وبصفة عامة يمكن القول إن أسلوب إدارة الصراع، كما أشارت نتائج دراسة المومني (٢٠١١م)، له انعكاسات على العدالة التنظيمية السائدة وتأثيرها المباشر على تحقيق الأهداف، ومن هنا تتأكد أهمية العدالة التنظيمية في دفع وإثراء العملية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بما يسهم في تحقيق التقدم المنشود.

تفعيل إدارة الصراع التنظيمي Management Of Conflict

يمكن القول انه يمكن تفعيل إدارة الصراع التنظيمي عن طريق بعض الأساليب، من أهمها ما يلي (سيد هارون جمعة، ٢٠٠٢، ٢٦):

١ - استخدام السلطة الرسمية Formal Authority

ويقصد بها قيام المديرين باستخدام القواعد والنظم والسلطة الشرعية لحل ومعالجة الصراع.

مثال: قد تختلف إدارة المبيعات مع إدارة الإعلان على إستراتيجية الإعلان، حيث تريد قوى البيع الاعتماد على أسلوب البريد المباشر، وتفضل إدارة الإعلان استخدام التلفزيون والراديو كوسيلة للإعلان.

وبالتالي فإن الصراع يمكن معالجته وفقا لهذا الأسلوب عن طريق إرسال الأمر برمته إلى مدير التسويق والذي يستخدم القواعد والسلطة الرسمية الشرعية لحل هذا الصراع.

والعيب الأساسي لهذا الأسلوب هو عدم تغيير اتجاهات الصراع نحو التعاون وأيضا يركز على المشكلة الحالية فقط ولا يتفادى المشاكل المستقبلية.

أما الميزة الأساسية وهي يعتبر وسيلة فعالة لمعالجة الصراع في الأجل القصير وذلك عندما يفشل الأطراف المتصارعة في التوصل إلى حل الصراع.

٢ - الاتصالات Limited Communications

يمكن للمنظمة أن تقوم بتشجيع الاتصالات بين الوحدات المتصارعة حيث تقوم المنظمة بإدارة هذه الاتصالات والتفاعل بين الوحدات من خلال التركيز على الأهداف المشتركة بين الوحدات وأهمية التعاون بين الوحدات لتحقيقها.

فعلى سبيل المثال، سيحدث في إحدى الشركات صراع متكرر بين إدارة البحوث والتطوير وإدارة الإنتاج، ثم نجحت المنظمة في التوصل إلى طريقة أدت إلى حل والقضاء على هذا الصراع وهو تكوين حلقات نقاش بين المديرين في هاتين الإدارتين المتصارعتين أطلق عليها لقاء القمة Summit Meeting حيث يجتمع المديرين في هذا اللقاء لبحث جميع نقاط الاختلاف بين الإدارتين وطرق حلها.

٣- أدوات التكامل Integration Devices

يمكن أن تستخدم المنظمة فرق العمل والمشروعات والتي تقدم أعمالها للإدارات وذلك كأدوات تكامل، فتكوين فرق عمل من ممثلين لكل الوحدات المتصارعة من الممكن أن تكون أسلوب فعال لتقليل الصراع لأنها تسمح بتبادل وجهات النظر بين ممثلي الوحدات، وفي بعض الأحيان، تقوم المنظمة بتعيين فرد يسمى INTERGRATOR مهمته هي تحقيق التعاون بين الإدارات من خلال إجراء المقابلات مع المديرين وتبادل المعلومات معهم وبالتالي يصبح لديه تصور واضح لمشاكل الإدارات مع بعضها البعض مما يساعد على حل هذه المشكلات.

٤- استخدام طرف ثالث: Third Party

يستخدم هذا الأسلوب عندما تبلغ حدة الصراع حدًا الأقصى ويصبح التعاون بين الإدارات منعدم فمعنى استخدام طرف ثالث الاستعانة ببعض الخبراء في السلوك الإنساني لحل موضوع الصراع.

ويلاحظ ان نصائح وإرشادات واقتراحات الخبراء لابد أن تكون موضوع تقدير واحترام من جانب جميع الإدارات. فهذا الأسلوب يمكن أن يقلل من الصراع وفي نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية بين الإدارات.

٥- تدوير أعضاء الإدارات Member Rotation

ويقصد بهذا الأسلوب تكليف بعض الأفراد من إدارة معينة بالعمل في إدارة أخرى سواء على أساس مؤقت أو دائم وميزة هذا الأسلوب هو انغماس الأفراد في قيم واتجاهات أهداف ومشاكل الإدارة الأخرى، وفي نفس الوقت يمكن أن يقوم هؤلاء الأفراد بشرح أهداف، اتجاهات ومشاكل إدارتهم إلى الإدارة الجديدة مما قد يسهل من عملية تبادل المعلومات بين الإدارات.

وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يعتبر بطيء نسبيًا لتخفيض الصراع، إلا أنه يعتبر فعال جدًا في تغيير الاتجاهات والإدراكات التي تؤدي إلى الصراع.

٦- الرسالة المشتركة والأهداف العالية Shared Mission And Superordinate

ويقصد بها أن تقوم الإدارة بخلق رسالة مشتركة وأهداف عالية تتطلب التعاون بين الإدارات. فالدراسات الحديثة أثبتت أنه عندما يدرك العاملين في الإدارات المختلفة أن أهدافهم مرتبطة ببعضها فإن ذلك سيزيد من درجة التعاون بين الإدارات ويقلل من الصراع.

ويلاحظ أنه لكي يصبح هذا الأسلوب فعال، فإن الأهداف لابد أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وان يمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون وأن يعمهم نظام للحوافز يشجع الأفراد على تحقيق هذه الأهداف.

٧- التدريب TRAINING

يعتمد هذا الأسلوب على علم النفس، حيث يمكن استخدامه في حالة الأساليب الأخرى في تخفيض الصراع. ويقوم هذا الأسلوب على إكساب الأفراد في الإدارات المختلفة اتجاهات التعاون من خلال التركيز على أهمية التعاون في تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة وأهمية العمل كفريق واحد، ويلاحظ أن هذا التدريب يفضل أن يكون خارج نظام العمل وبعيدا عن مشاكله ويستغرق عدة أيام.

وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة هذا الأسلوب، إلا أنه يعتبر أسلوب فعال في تنمية اتجاهات تعاونية بين الإدارات في المنظمة.

التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي مفهوم واسع وعم يتخلف برامجه باختلاف الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ السلوكية فيه، لذا سوف نتطرق لبعض التعاريف منها:

أنه الخطة الإستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أداؤها والكيفية التي تعالج بها مشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية والاعتماد على الجهود التعاونية بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية (السبتي).

كما يعرفه بيكار (Bechard) ١٩٦٩ بأنه " جهد مخطط له، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية" (صلاح الدين، ٢٠٠١، ٣٣٦).

وَعرف بأنه " الجهد الطويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة ، بهدف زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مدروسة" (أبو بكر، ٢٠٠٢، ٣٣١).

كما يعرف بأنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية" (ماهر، ٢٠٠٢، ٤١٢).

يتضح من خلال التعاريف السابقة، أن الهدف من التطوير التنظيمي هو إعداد المؤسسة لمواجهة متطلبات وظروف المجتمع المحيطة بها، من خلال إدخال تعديلات في تنظيمها، بطرق وأساليب منظمة ومستمرة، ومن هذا كله نجد أن التطوير التنظيمي يركز على مجموعة من العناصر هي (ماهر، ٢٠٠٣، ٤١٣، ٤١٤):

أولاً: خطة طويلة المدى.

إن التطوير يعتمد على نفس طويل فهو لن يكون بين يوم و ليلة، حيث تأخذ خطة التطوير على أقل تقدير سنة، وتعتمد عادة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات وذلك لتحقيق أهداف التطوير.

ثانياً: التجديد وحل المشاكل.

يعمل على حل مشاكل المؤسسة باستخدام أساليب وطرق جديدة تعمل على تحديد المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإشراك جميع الأطراف داخل المؤسسة.

ثالثاً: المشاركة وروح التعاون.

يعتبر مجهوداً مشتركاً فيما بين الإداريين داخل التنظيم من خلال التنسيق والاتصال فيما بينهم، وعلى الإداريين أن تكون لديهم القناعة، وذلك بفهمهم أن أي مشكلة تستهدف المؤسسة هي مشكلتهم جميعاً وليست مشكلة طرف دون الآخر.

رابعاً: بيئة المنظمة.

إن انتهاج طرق وأساليب حل المشاكل يجب أن تراعي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والمقصود ببيئة المؤسسة، كل من المنافسين، الموردين، المستهلكين والهيكل التنظيمي.... وغيرها.

خامساً: الطرف الخارجي.

يعتبر الطرف الخارجي كعنصر محرك لعملية التغيير فهو يعمل على تشخيص المشاكل، تدريب العاملين على تطوير أنفسهم وحل مشاكلهم، كما يعمل على اقتراح

بعض أساليب التطوير التي يراها مناسبة، ومن بين الأطراف الخارجية التي تعتمد بصفتها محركاً ودافعة للتغيير نجد الأساتذة الإداريين المختصين، ومكاتب الاستشارات الإدارية.

الشروط الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي.

هناك بعض الشروط الرئيسية التي يجب توافرها حتى يكون التطوير التنظيمي فعالاً وهي (سعيد، ٢٠٠٦، ٤٣):

- وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي.
- اقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير.
- ارتباط عملية التطوير التنظيمي بأهداف المنظمة.
- استخدام أسلوب العمل الجماعي لتغطية كل الجوانب المتباينة للتنظيم.
- عملية التطوير التنظيمي تنصب على الجماعات لا على الأفراد.

أدوات ووسائل التطوير.

يعتبر التغيير جهوداً مخططة شاملة على مستوى أي تنظيم إداري، ويتطلب إحداث التغيير استعمال أساليب وأدوات من أجل إنجاحه ومن بينها نذكر:

أولاً: التدريب.

وهو تلك الأنشطة والجهود المتعلقة بتنمية مهارات وقدرات الأفراد في جانب معين، فقد يكون الجانب فنياً مركزاً على الوظائف والأعمال التي يقوم بها الأفراد، كتدريب العمال على كيفية تشغيل الآلات الجديدة وكيفية صيانتها وإصلاحها، كما نجد أيضاً تدريب الموظفين كموظفي التخزين، وذلك بحصولها على برامج وإجراءات عمل عن كيفية التخزين وتحديد مستويات المخزون وغيرها.

كما قد يكون الجانب سلوكياً، بتغيير سلوكيات الأفراد واكتسابهم لمهارات ومعارف جديدة.

وقد تركز الدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل إيجاد الحلول للمشاكل العالقة وطرق اتخاذ القرارات الجماعية وأساليب الرقابة والمتابعة، وكذا تبسيط الإجراءات وتفويض السلطة (ماهر، ٢٠٠٣، ٤٤٧).

ثانياً: القيادة.

"وهي القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي" (ماهر، ٢٠٠٣، ٢٩٤).

إن نجاح برامج التغيير يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة وفعاليتها وللقيادة نماذج وهي (جودة، ٢٠٠٥، ٩٤):

- ١- القيادة الضعيفة: والتي تهتم بدرجة قليلة بالعمل والعاملين.
- ٢- القيادة المثالية: وتهتم بالعمل والعاملين وبدرجة عالية لكليهما.
- ٣- القيادة المعتدلة: ويكون الاهتمام متوسط بالعمل والعاملين.
- ٤- القيادة الإنسانية: وتركز اهتمامها بالعاملين بينما يكون اهتمامها بالعمل قليلاً.
- ٥- القيادة المتسلطة: تركز اهتمامها على العمل بدرجة عالية مع التقليل باهتمامها بالعاملين.

وهنا على الإدارة اختيار الأسلوب الأمثل للقيادة والذي تكون فيه الثقة متبادلة بين العاملين والقائد، وتكون فيه درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عالية.

ثالثاً: الإدارة بالأهداف.

إن لهذا الأسلوب دور كبير في نجاح عملية التغيير، كما أن تطبيقه يؤدي إلى تحديد الأهداف بدقة ويساهم في المراجعة وتقييم الأداء والتحليل الكمي، بالإضافة إلى أنه يستخدم النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في تسيير المؤسسة (اللوزي، ٢٠٠٣، ٤٢).

رابعاً: بناء فريق.

إن انتماء فرد إلى جماعة عمل يعتبر حافزاً له في مجال عمله، وذلك بتعزيز اتجاهاته السلوكية الإيجابية، كما يؤدي هذا الأسلوب إلى تغيير ثقافة وقيم الأفراد المشاركين، عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتعاملهم (اللوزي، ٢٠٠٣، ٤٨).

من أبرز نتائج الدراسة:

١. تتعدد أوجه وأبعاد العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
٢. تؤدي العدالة التنظيمية دوراً بارزاً في الحد من الصراع التنظيمي.
٣. تؤدي العدالة التنظيمية دوراً بارزاً في إدارة الصراع التنظيمي.

٤. تتعدد أنواع ومسببات الصراع التنظيمي داخل المؤسسات.

٥. للصراع التنظيمي جوانب إيجابية وأخرى سلبية.

توصيات الدراسة:

- ١- إن المعاملة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من قوة علاقة الفرد برئيسه لذلك يجب على الرؤساء تقوية تلك العلاقة وذلك من خلال الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذي يقضى على المشاكل التي تواجه العاملين.
- ٢- ضرورة تنمية إدراك العاملين للدعم التنظيمي من خلال الاهتمام بالعاملين في كافة النواحي من الحوافز المناسبة والمعاملة الجيدة وتهيئة جو العمل المناسب وتوفير إعداد برامج التدريب المناسبة لهؤلاء العاملين.
- ٣- ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الإجمالي للشركات.
- ٤- ضرورة تحرى العدالة والموضوعية في التعامل مع الأفراد سواء في الأجور والمكافآت المادية أو المزايا والخدمات الاجتماعية والمعنوية.
- ٥- ضرورة بناء العلاقات فيما بين المسؤولين والأفراد على الثقة والصراحة وإتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية بما يزيد من تفاعل الأفراد، ودفعهم للعمل والإنتاجية.
- ٦- من أجل تخفيف حدة الصراعات يفترض أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن الإدارات المسؤولة عن إدارة الصراعات التنظيمية يشترط أن تتوافر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراعات وإيجاد حلول لها

مراجع الدراسة:

١. أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣.
٢. أبو ندا، سامية خميس (٢٠٠٧م) " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. باجودة، ندى حسن (٢٠١٠م) " واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة "، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٤. البندري، محمد والعتوم، عدنان(٢٠٠٢م) " طبيعة العلاقة الشخصية بين القائدين والمعلمين وعلاقتها مع الرضاء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ٣، عدد ٣، سبتمبر.
٥. جواد، شوقي ناجي (١٩٩٥): إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
٦. حريم، حسين (٢٠١٠م) إدارة المنظمات منظور كلي، ط٢، عمان - الأردن، دار الحامد.
٧. حمادات، محمد (١٤٢٦هـ). قيم العلم و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن.
٨. الحياي، عبد القادر محمود قادر (٢٠٠٥): "أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
٩. الخالدي، أحمد محمد (٢٠٠٨م) " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٠. الخطيب، أحمد، ومعايحه، عادل (٢٠٠٩م) الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، إربد - الأردن، عالم الكتب الحديث.
١١. خليفة، محمد عبد الطيف (١٩٩٧م) "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٥، العدد ٢، ص ص ٩-٥١.
١٢. دره، عمر محمد (٢٠٠٨م) العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حلب - سوريا، دار الرضوان.

١٣. رفاعي، رجب حسنين محمد (٢٠٠٩م) تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته دراسة ميدانية، مصر، القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٤. رفاعي، رجب حسنين محمد (٢٠١٠م) السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات، الطبعة الرابعة، أسيوط، مطبعة السيد محمد عبده.
١٥. السبتي، علي بن أحمد، إدارة التغيير و متطلبات التطوير التنظيمي، (<http://www.elriadh.com>)
١٦. السعد، مسلم علاوي وسلطان، وفاء علي (٢٠٠٥): الصراع التنظيمي بين كمنظمات واستراتيجيات إدارته، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد(١٦)، جامعة البصرة.
١٧. السعود، راتب وسلطان، سوزان (٢٠٠٩م) "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، كلية الدراسات التربوية العليا: جامعة عمان، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد ١.
١٨. سيد هارون جمعة: الصراع، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية فرع الإسكندرية والبحيرة، ٢٠٠٢.
١٩. الشنري، فيصل بن ناصر (٢٠١٠م) "العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
٢٠. الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون (٢٠٠٢م، ١٤٢٣هـ)، ط١، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة.
٢١. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
٢٢. الصيرفي، محمد (٢٠٠٨م) إدارة الصراع، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، القاهرة، مؤسسة حورس الدولية.
٢٣. الطحیح، سالم مرزوق، ومحمد، وعلي حسين (٢٠٠٣م) "العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية"، مجلة الإداري، السنة ٢ العدد ٩٤، سبتمبر، ص: ٨١ - ١٠٨
٢٤. طيب سعيد، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ١٨/١٧ أبريل ٢٠٠٦.

٢٥. العتيبي، طارق موسى (٢٠٠٦م) "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها (دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط القائدية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٢٦. العتيبي، منيرة نايف (٢٠٠٧م) "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض" تصور مقترح"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الرياض.
٢٧. العساف، صالح حمد (٢٠٠٣م)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط٣، الرياض: مكتبة العبيكان.
٢٨. العطية، ماجدة (٢٠٠٣م) سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، بيروت، دار الشروق للنشر والتوزيع.
٢٩. العمري، عبد الرحمن (١٤٢٠هـ). القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري و مديرات المدارس المتوسطة و الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى - مكة المكرمة.
٣٠. العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان - الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
٣١. الغامدي، عبد العزيز بن عبد الله (٢٠٠٥م). القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف وفرانيسيس وكوك. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
٣٢. الفهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت، (٢٠٠٤م) "تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٤، عدد ٢، ديسمبر، ص: ١-٥٢.
٣٣. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩م) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط٥، عمان، دار الشروق.
٣٤. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٥. كردي، أحمد السيد (٢٠١١): إدارة السلوك التنظيمي، دن، ٢٠١١م.
٣٦. اللوزي، فالح سلامة (٢٠٠٩م) "درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرووسين وثقتهم بقادتهم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

٣٧. اللوزي، موسى (٢٠٠٣): التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٣٨. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي (٢٠٠٣): مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الطبعة الثامنة، الدار الجامعية.
٣٩. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠م)، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، الزقازيق: جامعة الزقازيق.
٤٠. المعشر، زياد يوسف (٢٠٠٥م) "الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية بمحافظة الجنوب بالأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١، العدد ٢.
٤١. منار القطاونة (٢٠٠٠): "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ص ١٤٥-١٧١.
٤٢. منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع التنظيمي، موقع موسوعة الإسلام والتنمية ٢٠١٠م.
٤٣. المومني، واصل جميل (٢٠١١م) المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان - الأردن، دار مكتبة الحامد.
٤٤. النملة، سليمان إبراهيم (٢٠٠٧م) "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
٤٥. هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٨م) مهارات إدارة الصراع الصراعات الإدارية وأثرها على الأداء، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.
٤٦. الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠٠٦م). "العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
47. Allen, J. & Meyer, J. (1997) " The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and normative Commitment to Organization "، Journal of Occupation Psychology, Vol.53, pp. 337 – 348.
48. B. Cohen, "Fostering Innovation in a Large Human Service"، Administration in Social Work, Vol. 24, 1999.

49. De Lara, Pablo & Tacoronte, Domingo (2007) "Investigating the effects of procedural justice on workplace deviance: Do employees' perceptions of conflicting guidance call the tune?" Las Palmas de Gran Canaria University, Taira Baja, Spain. *International Journal of Manpower*, vol.28, No.8, pp715-729 .
50. Koobmann, Richard Jr (2003) , "The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior" A review of the literature.
51. Kumar, B. Pavan & Vijai N Giri (2009). Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, The Icfai (Institute of Chartered Financial Analysts of India) University Journal of Organizational Behavior, Vol. VIII, No. 1, pp. 28-36.
52. Kürad, Yilmaz. (2010). Secondary Public School Teachers' Perceptions about Organizational Justice, *Educational Sciences: Theory & Practice*, vol 10-1: 605-616.
53. Moorman, R. (1991) The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, (vol. 75, No. 3, pp. 845-855.
54. Morrman R.H. et al. (2001) " Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" *Academy of management journal*, Vol.44, pp351-357.
55. Rahim, Afzalur (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3rd ed.) Quorum Books, London.
56. Richard L.Daft & Dorothy Marcic (2001), *Understanding Management*, Harcourt College Publishers, New York, Third edition.
57. Steers, Richard (1991). *Introduction to organizational Behavior*. Harper Collins, New York.
58. Viswesvaran, C., Deshpereade S. & Joseph J., (1998) "Job Satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: A study of Indian youngers", *Journal of Business Ethics*, Vol.17, pp.365-371.

59. Yilamaz, K., & Tasdan, M., (2009)"Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools", *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, No. 1, pp: 108-126