

العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية

لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة

The relationship between organizational conflict and commitment toward applying organizational justice among the employees at directory of education in Gaza

د. خليل جعفر حجاج

قسم الإدارة

جامعة الأزهر بغزة

ملخص

هدفت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية في غزة، واستخدم الباحث منهج التحليل الوصفي والاستبانة لجمع البيانات الأولية. طبقت الدراسة على جميع الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة البالغ عددهم 250 موظف، وتم استرداد 178 استبانة.

أشارت النتائج إلى الآتي:

- تدني شعور الموظفين للعدالة التوزيعية كما بينت النتائج أيضاً أن هناك عدالة إجرائية وتعاملية بدرجة متوسطة لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة، وبشكل عام تبين وجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.
- وجود مستوى متوسط من الصراع التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.
- وجود علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

وقدمت الدراسة التوصيات الآتية للمسؤولين بمديرية التربية والتعليم في غزة:

- احتلت الخلافات بين الموظفين حول الترقّيات المرتبة الأولى في أسباب الصراع لذلك يوصي الباحث أن يكون هناك نظام واضح للترقيات .
- توزيع المهام والمسؤوليات وطرق تنفيذ العمل بطريقة واضحة حتى لا يكون هناك مجالاً للصراع حول غموض المسؤوليات.
- عقد دورات للمسؤولين والمرؤوسين بمديرية التربية والتعليم في غزة حول طرق حل الصراع.
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية في التعامل مع الاهتمام قدر الإمكان بمصالح الموظفين .
- تطبيق القوانين و القرارات على جميع العاملين وبدون تحيز.

- اهتمام المسؤولين في الدولة بتحسين نظام الأجور وتوفير الموارد اللازمة للموظفين .

The relationship between organizational conflict and commitment toward applying organizational justice among the employees at directory of education in Gaza

ABSTRACT:

This research aims to study The relationship between organizational conflict and commitment toward applying organizational justice among the employees at directory of education in Gaza , the researcher has used descriptive analytical method, and questionnaire as a tool for collection the primary data. The study was , applied on all employees at directory of education (520 employees) in Gaza. The number of retrieved questionnaires was 178 response. The results have shown the following:

- . There is low level feeling of distributive justice and there are medium degree of procedural and interactional justice among the employees at directory of education in Gaza .
- . There is medium degree of organizational justice among the employees at directory of education in Gaza .
- . There is medium degree of organizational conflict among the employees at directory of education in Gaza .
- . There is a negative correlation between organizational conflict and organizational justice among the employees at directory of education in Gaza .The study provides the following
 - The conflict on promotion got the highest rank in the employees' conflict. Therefore, the researcher recommends that there should be a clear system for promotions.
 - There should be a clear division of work and responsibilities between the employees and the work implementation process should be clear to avoid any conflict about responsibilities ambiguity.
 - - Conduct conflict resolution training courses at directory of education in Gaza .
 - Give more attention for the human aspects in dealing the employees and pay attention to their interests as possible.
 - Apply the laws and regulations equally on all employees without any bias.
 - The government officials should pay attention for improving the salaries system and provide the employees with the resources they need.

مقدمة:

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية فطرية، فالإنسان يعاصر علي مر الأيام منذ مولده حتى وفاته لحظات صراع مستمرة بين الخير والشر، بين أماله وطموحاته وبين قيم المجتمع الذي تحكمه، بين مصالحة وبين مصالح الآخرين الذين يعيشون معه.... وهكذا يستمر الصراع الإنساني علي مراحل متعددة وبصورة مختلفة تبعا لمحددات الشخصية واختلاف العوامل البيئية المحيطة (خطاب وآخرون، 2002)

إن التنظيم لا يظل في سكون دائم، فهو وإن كان نسفاً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا النسق لا يفلت من التغيير، ولا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، تلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها. (محمود، 2011).

ومن العوامل التي لها علاقة بموضوع الصراع: العدالة التنظيمية التي تعد أحد الأساليب الإدارية المستمدة أصولها من نظرية المساواة التي تبين أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه، وما يقدمه مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه، لذلك علي المديرين وعلي المنظمات أن تقدم أنظمة حوافز عادلة، والعدالة تشير هنا إلي ضرورة ربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمه هؤلاء الأفراد. وببساطة يجب أن يكون المدير عادلاً مع مرعوسيه وأن يوفر لهم المعلومات التي تؤكد لهم هذه العدالة (ماهر، 2003).

ومن الطبيعي أن تحظى دراسة الصراع التنظيمي و العدالة التنظيمية بأهمية بالغة لدي الباحثين في علم الإدارة، وهذه الدراسات تصبح أجيدي تطبيقاً في الوزارات لأنها بمثابة قدوة حسنة لجميع مؤسسات المجتمع الأخرى.

ورغم أهمية إدارة الصراع التنظيمي ودوره، في تعزيز العدالة التنظيمية فأن الواقع الحالي في الوزارات الفلسطينية يشير إلي وجود بعض جوانب القصور التي تضعف من مدركات الشعور بالعدالة التنظيمية لدي العاملين بهذه الوزارات.

مشكلة البحث:

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أم اقتصادية، أم اجتماعية، وذلك من خلال العلاقات بين البشر، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه

من ناحية ، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى، فلا بد من حصول تعارض بين هذه الأدوار، وهذا نوع من أنواع الصراع. (القريوتي، 2003).

واكد السعود وسلطان (2009) علي العلاقة المتبادلة بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية وأشارت دراسة أبو ندى (2007) إلى تدني شعور العاملين في الوزارات الفلسطينية بعدالة التعاملات والعدالة الإجرائية، كما بينت الدراسة أيضاً أن شعور العاملين للعدالة التوزيعية كان بدرجة متوسطة. وبصفة عامة تبين وجود عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية ولكنها ضعيفة وقريبة من المتوسط.

كما أشارت دراسة أبو جاسر (2010) إلى تدني شعور العاملين في الوزارات الفلسطينية بالعدالة التوزيعية، كما بينت الدراسة أيضاً أن عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات موجودة، ولكن بدرجة متوسطة على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

- هل توجد علاقة بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدي موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

- ما مستوى تقييم الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم في غزة للصراع التنظيمي.

- ما مستوى تقييم الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم في غزة للعدالة التنظيمية.

فرضية الدراسة الرئيسية:

قام الباحث بصياغة فرضية البحث الرئيسية بغرض اختبارها ميدانياً وذلك بعد فحص الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث.

• توجد علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدي موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

متغيرات الدراسة:

تشمل متغيرات الدراسة ما يلي:

المتغير التابع:

يعد هذا المتغير محور اهتمام الباحث، ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير العدالة التنظيمية.

المتغير المستقل:

وهو الذي يؤثر على المتغير التابع بطريقة موجبة أو سالبة، ويتمثل بالدراسة الحالية بمتغير الصراع التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين:

- الناحية العلمية:

- إثراء المكتبات العربية في مثل هذه النوع من الدراسات .
- مساهمة البحث في إثراء الجانب النظري للسلوك التنظيمي.
- يعد موضوع الصراع والعدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة والفعالة التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحالي.

الناحية العملية:

إن أهمية الدراسة الحالية تتبع من مساهمتها العملية حيث يتوقع من القائمين في مديرية التربية والتعليم في غزة التعرف على مستويات الصراع التنظيمي التي لها تأثير على الالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية, مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية لتلك المنظمات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدي موظفي في مديرية التربية والتعليم في غزة.
- التعرف على مستوى تقييم الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم في غزة للصراع التنظيمي.
- التعرف على مستوى تقييم الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم في غزة لمستوى العدالة التنظيمية.
- تقديم مجموعة من التوجيهات تسهم في الحد من الآثار السلبية للصراع التنظيمي وتعزيز العدالة التنظيمية بمديرية التربية والتعليم في غزة.

مصطلحات الدراسة:

الصراع التنظيمي: عرف (Greenberg and Baron (1995) الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن إدراك شخص أو جماعة بأن شخصاً آخر أو جماعة أخرى سوف تقوم بعمل متعارض مع مصالحها.

العدالة التنظيمية: عرف (Martison and others (2006) العدالة التنظيمية بأنها مصطلح يشير إلى تصورات الأفراد حول مدى عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وتأثيرات تلك التصورات على سلوكيات العاملين داخلها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

أقتصرت الدراسة على معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في غزة دون الانتقال إلى الضفة الغربية، وذلك بسبب صعوبة التنقل الناتجة عن سياسة الاحتلال الإسرائيلي .

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام 2013.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة:

القسم الأول: الدراسات التي اهتمت بموضوع الصراع التنظيمي:

وقد تم تناول هذا الموضوع من الجوانب التالية:

أولاً: الدراسات التي اهتمت بأسباب الصراع التنظيمي:

هناك دراسات اهتمت بأسباب الصراع التنظيمي ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة Henry (2009) التي أشارت إلى أن السبب الرئيسي للصراع هو محدودية الموارد كما بين Ikeda and others (2005) أن ضعف الاتصال هو المصدر الرئيسي للصراع ووضح العتيبي (2007) أن أبرز أسباب الصراع التنظيمية هو عدم تفويض الصلاحيات. وأضاف مكي (2001) أن الصراعات التنظيمية تعود لخلافات شخصية من أجل السيطرة وعدم إتباع قواعد العدالة في التحفيز والمكافآت. وتوصل الخرب(2006) إلى أن أهم أسباب الصراع هو غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية.

ثانياً الدراسات التي تناولت الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي:

اهتمت بعض الدراسات بمعرفة الأساليب المستخدمة لإدارة النزاع التنظيمي، ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة Ozkalp and others (2009) التي أشارت إلى أن أهم أساليب إدارة الصراع المستخدمة لدى المديرين هي: أسلوب التكامل يليه أسلوب الحل الوسط يليه أسلوب الإيجار الذي يستخدم عند الحاجة، وأضاف (Kantek and Gezer 2008) أن بعض الباحثين يفضل أسلوب التكامل والإيجار والبعض الآخر يفضل أسلوب الحل الوسط وتجنب الصراع. وبين العسول (2011) أن درجة ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع كانت كالتالي (التعاون، التسوية، التنازل، التجنب) ، وأضافت مرزوق (2011) أن ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع كانت كالتالي (التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، والتجنب) وبين أبو عساكر (2008) إن الإدارة تستخدم أربعة أنواع للتعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازلياً كالتالي: (القوة، التسوية، التجنب، التنازل) وتوصل عبد الواحد (2008) إلى أن المدراء يميلون لإتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات. وكذلك أشار (Alzawahreh 2011) and Khasawneh إلى أن المديرين يستخدمون أسلوب التكامل والسيطرة والحل الوسط لإدارة الصراع.

ثالثاً: الدراسات التي اهتمت بقياس مستوى الصراع التنظيمي:

وجهت العدد من الجهود لقياس مستوى الصراع التنظيمي فبعض الدراسات وجدت أن مستوى الصراع كان منخفضاً مثل دراسة (Livers 2003)، ودراسة اللوح (2008)، كما أن هناك دراسات أخرى وجدت أن مستوى الصراع كان متوسطاً مثل دراسة (Gutierrez 2001) والعنبي (2006) والقطب والخشالي (2008).

رابعاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصراع التنظيمي و العدالة التنظيمية :

اهتمت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة رفاعي (2009) التي اشارت إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية كمتغير مجمل وأحادي البعد وبين مستويات الصراع التنظيمي، وأضاف (Chen 2006) أن هناك علاقة طردية بين قلة العدالة التنظيمية وبين الصراع التنظيمي وفي ذات السياق أشار المدهون (2012) إلى وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية وبين الصراع التنظيمي.

واختلفت هذه الدراسات مع دراسة فرج (2007) التي وجدت أن الصراع التنظيمي لا يؤثر معنوياً في مدركات العاملين لعدالة المكافآت. وفي هذا السياق أشار الخشروم (2010) بعدم وجود أثر معنوي لعدالة التعاملات علي صراع الدور.

كذلك وجهت بعض الجهود لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وطرق حل النزاع ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة السبعي (2012) التي أشار فيها إلى أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء أسلوب الإيجار، كما بين Tatum and Eberlin(2008) أن المدير الذي يمتلك حساسية نحو العدالة التنظيمية يفضل طريقة التعاون لحل الصراع وأن المدير الذي لا يمتلك حساسية للعدالة التنظيمية يفضل أسلوب السيطرة والتنافس في حل الصراع، ووضح (Rahim and others 2000) أن هناك علاقة موجبة بين شعور العاملين بالعدالة التوزيعية والإجرائية وعدالة التعاملات وبين طريقة التعاون لحل الصراع، كما أن هناك علاقة بين عدالة التعاملات وأسلوب التكامل لحل الصراع.

خامساً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين طرق حل الصراع وبعض المتغيرات التنظيمية:

أجريت العديد من الدراسات ربطت بين طرق حل الصراع وبعض المتغيرات التنظيمية مثل دراسة (Livers 2003) التي أشارت إلى وجود علاقة بين أسلوب تجنب النزاع و أبعاد الاحتراق الوظيفي، ووضح (Chen and Tjosvold 2002) إن حل الصراع بطريقة تعاونية

يؤدي إلى العدالة التوزيعية والإجرائية وعدالة التوزيع أما استخدام طريقة تجنب النزاع فإنها تؤدي إلى قلة العدالة التنظيمية، وبالتالي لا تتحقق الكفاءة بالعمل.

وتوصل (2009) Trudel إلي أن هناك علاقة بين طرق حل الصراع و كل من الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي والنية في ترك العمل، وبين (2011) Ozgan أن هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتوصل (2011) Hassan and others إلي أن هناك علاقة بين جميع أبعاد مناخ الاتصال الإداري وبين طرق حل الصراع.

سادساً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين مستوى الصراع وبعض المتغيرات التنظيمية:

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين مستوى الصراع وبعض المتغيرات التنظيمية مثل دراسة (2004) Judge and Colquitt التي أشارت إلي أن نزاع العمل والعائلة يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وضغوط العمل، ووضح المطيري (2005) إلي أن هناك علاقة عكسية بين الرضي الوظيفي والصراع التنظيمي، وتوصل (2006) Lemonius إلي أن هناك علاقة بين مصادر الصراع التنظيمي، وبين الإحباط الذي يصيب الإنسان، وأكد الخرب (2006) أن الصراعات الشخصية لها انعكاسات سلبية على الأمن الوظيفي، وتوصل القطب والخشالي (2008) إلي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص إدارة المعرفة والصراع بين أفراد الجماعة وبين (2008) Avgar أن هناك علاقة بين إعادة الهيكل التنظيمي وبين رفع مستوى الصراع التنظيمي وأن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي ومستويات التواصل وأضاف (2009) Jiang أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي وجودة علاقات العمل.

وتوصل (2010) McClure إلي أن هناك علاقة موجبة بين الصراع التنظيمي وكل من البيروقراطية وأن هناك علاقة سالبة بين الصراع التنظيمي، وكل من الابتكار والدعم التنظيمي.

ووضح (2010) Demir أن هناك تأثيراً للذكاء العاطفي على الصراع التنظيمي وأضاف راضي (2010) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية والصراع التنظيمي الإيجابي، وبين (2011) Mukhtar and other أن هناك دوراً لإدارة الموارد البشرية في تقليل الصراع، وأن هناك علاقة موجبة بين الصراع الإيجابي وبين الكفاءة التنظيمية وتوصل (2012) Mo and other إلي أن هناك علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية ومستويات الصراع التنظيمي. وأكد (2009) Afzal and other أن هناك علاقة سلبية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية:

وقد تم تناول هذا الموضوع من الجوانب الآتية:

أولاً: قياس مستوى العدالة التنظيمية:

وجهت العديد من الجهود لقياس مستوى العدالة التنظيمية فبعض الدراسات وجدت أن مستوى العدالة كان منخفضاً مثل دراسة (Al-zubi (2010، والخشروم (2010)، والفضلي والعنزي (2007) وأبو ندا (2007) والخشالي (2004) كما أن هناك دراسات أخرى وجدت أن مستوى العدالة كان متوسطاً مثل دراسة أبو تاية (2012) وأبو جاسر (2010) كما أن هناك دراسات أخرى وجدت أن مستوى العدالة كان مرتفعاً مثل دراسة Yilmaz and Tasdan (2009) والسعود والسلطان (2009) والعطوى (2007) وحامد (2003).

ثانياً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

وجهت العديد من الجهود لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

مثل دراسة (Elamin (2012 و (Nadiri and Tanova (2010

و (Al-zubi and others (2010 و (Zainalipour and other (2010 والخشالي

(2004) و (lee (2000 حيث بينت أن العدالة التنظيمية لها علاقة إيجابية وذات دلالة

إحصائية في التأثير على الرضا الوظيفي.

ثالثاً: الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والنية في ترك العمل:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين العدالة التنظيمية والنية في ترك العمل

مثل دراسة (Brown and others (2010 حيث أشار إلي أن عدالة السياسات

تتفاعل مع العدالة التوزيعية والإجرائية والنية في ترك العمل، ووضح (Nadiri and

Tanova أن نزاهة العدالة في تقييم الموظفين لها تأثير على نوايا دوران العمل، وتوصل

(Pare and others (2007 أن عدالة المكافآت ترتبط بشكل سلبي مع النية في ترك العمل.

رابعاً: الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين العدالة وبعض المتغيرات التنظيمية:

يرى (Moghimi and others (2013 أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية

بين العدالة التنظيمية وجودة العمل، وبين (Ghorban and Jehanshah (2012 أن العدالة

تحسن من الكفاءة التنظيمية، وتوصل (Ybema and Van den Bos (2010 إلي أن العدالة

الإجرائية والتوزيعية تسهم في تقليل أعراض الكآبة في بيئة العمل، ووجد أيضاً أن العدالة

الإجرائية تقلل من غياب الموظفين، وأضاف (2009) Paul أن العدالة التنظيمية تؤثر على تسامح الأفراد فيما بينهم في مكان العمل.

ووضح (2009) Karriker and others أن العدالة التنظيمية تفسر سلوكيات العاملين وأشار (2006) Liao and Tai إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير معنوي على الدافعية نحو التعلم. وتوصل (2004) Wong and others إلى أن هناك تأثيراً قوياً للعدالة التوزيعية على الثقة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

1. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في اعتبار الصراع التنظيمي متغيراً مستقلاً واعتبار العدالة التنظيمية متغير تابع.
2. اهتمت معظم الدراسات السابقة بربط العدالة مع أساليب الصراع في حين اهتمت الدراسة الحالية بالعلاقة بين مستوي الصراع و العدالة التنظيمية.
3. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق.

منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات اللازمة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

أعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وقد لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على العاملين بمديرية التربية والتعليم في غزة.
2. البيانات الثانوية: حيث اتجه الباحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، كما تم البحث والمطالعة في المواقع المختلفة للإنترنت .

عينة الدراسة:

• العينة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية حجمها 30 مفردة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.

• العينة الكلية:

تم استهداف جميع الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة البالغ عددهم 250 موظف، ما عدا العاملين في الصيانة والخدمات المعاونة، وتم استرداد 178 مفردة. أداة الدراسة:

جمعت البيانات بواسطة استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي المترج ووزعت الاستبانة يدوياً على جميع الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة وتتكون هذه الاستبانة من قسمين:

- خصص القسم الأول لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات) واستخدم مقياس مكون من (12) عبارة، واستعان الباحث بالأسئلة التي صممها (Niehoff and Moorman (1993)

- خصص القسم الثاني لقياس الصراع التنظيمي واستخدم مقياس مكون من (11) عبارة واستعان الباحث بدراسة كل من:

Chuang and other(2004), Ikeda and others(2005)

صدق المقياس

الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية لاختبار معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول (عدالة التوزيع)

جدول (1) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات عدالة التوزيع والدرجة الكلية للمجال

الرقم	عدالة التوزيع	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
1	تشعر بعدالة الراتب الذي تحصل عليه	0.687	0.001	**
2	تشعر بعدالة الحوافز التي تحصل عليها	0.532	0.002	**
3	يتناسب حجم العمل مع قدرتك الذاتية	0.824	0.001	**
4	يتناسب نوع العمل مع قدرتك الذاتية	0.795	0.001	**

**P-value<0.01

* P-value<0.05

// P-value>0.05

يوضح جدول (1) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال الأول (عدالة التوزيع) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً

عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.532 - 0.824)، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

• نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني (العدالة الإجرائية)

جدول (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات العدالة الإجرائية والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العدالة الإجرائية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
1	يراعي المسئول مشاورتك عند اتخاذ القرار	0.913	0.001	**
2	يشرح المسئول المبرر الذي دفعه لاتخاذ قرار بشأن عمالك	0.808	0.001	**
3	يتم تطبيق القرارات الإدارية على العاملين دون استثناء	0.721	0.001	**
4	يستجيب المسئول لطلبات العاملين بلا استثناء	0.819	0.001	**

**P-value<0.01 * P-value<0.05 // P-value>0.05

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال الثاني (العدالة الإجرائية) والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.721 - 0.913)، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

• نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث (عدالة التعاملات)

جدول (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات عدالة التعاملات والدرجة الكلية للمجال

الرقم	عدالة التعاملات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
1	يتعامل المسئول معك باحترام	0.874	0.001	**
2	يراعي المسئول مصالحك الشخصية	0.793	0.001	**
3	يتعامل المسئول معك بعدالة	0.909	0.001	**
4	يناقش المسئول أمور العمل معك بصراحة	0.894	0.001	**

**P-value<0.01 * P-value<0.05 // P-value>0.05

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال الثالث (عدالة التعاملات) والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.793 - 0.909)، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع (الصراع التنظيمي)

جدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الصراع التنظيمي	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
13	توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع المهام	0.775	0.001	**
14	توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع الموارد	0.732	0.001	**
15	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تعيين الأفراد الجدد	0.701	0.001	**
16	توجد خلافات في الوزارة نتيجة لغياب الأسس العادلة في التعامل	0.730	0.001	**
17	يوجد توتر في العلاقات بين الموظفين	0.866	0.001	**
18	هناك اختلاف في القيم بين الموظفين	0.702	0.001	**
19	تحدث اختلافات بين الموظفين بخصوص طرق تنفيذ العمل	0.787	0.001	**
20	هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادل بين الموظفين	0.848	0.001	**
21	تسود مشاعر الغيرة والحسد بين الموظفين	0.718	0.001	**
22	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق الترقيات	0.764	0.001	**
23	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تحقيق أهداف العمل	0.696	0.001	**

**P-value<0.01 * P-value<0.05 // P-value>0.05

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال الرابع (الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط قوية، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.696 - 0.866)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (5) معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الصراع التنظيمي	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	عدالة التوزيع	0.532	0.001
2	العدالة الإجرائية	0.776	0.001
3	عدالة التعاملات	0.721	0.001
4	الصراع التنظيمي داخل الوزارة	0.868	0.001

**P-value<0.01 * P-value<0.05 // P-value>0.05

يوضح جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.868-0.532)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا مما يجعل الباحث مطمئناً إلى صلاحية تطبيق الاختبار على عينة الدراسة.

2/ ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة مرة أخرى تحت نفس الظروف ونفس الشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي.

أ. الثبات بطريقة الفا - كرونباخ ALPHA

جدول (6) يبين أنه تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية يساوي 0.77 وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، وقد بلغ معامل الثبات للمجال الأول (عدالة التوزيع) 0.69، ومعامل الثبات للمجال الثاني (العدالة الإجرائية) يساوي 0.83، ومعامل الثبات للمجال الثالث (عدالة التعاملات) يساوي 0.87، ومعامل الثبات للمجال الرابع (الصراع التنظيمي) يساوي 0.93، وهذا يدل على أن المجالات الأربعة في الاستبانة تتمتع بثبات كاف.

جدول (6) معامل الثبات الفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.69	4	عدالة التوزيع
0.83	4	العدالة الإجرائية
0.87	4	عدالة التعاملات
0.93	11	الصراع التنظيمي داخل الوزارة
0.77	23	الاستبانة الكلية

ب. الثبات بطريقة التجزئة النصفية (SPLIT HALF method)

جدول (7) يبين أنه تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث قسمت فقرات الاستبانة إلى نصفين، وكذلك بنود كل مجال إلى نصفين، وتم حساب مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستبانة ولكل بعد على حدة، حيث بلغ

معامل الارتباط 0.58، وبعد استخدام معادلة سبيرمان براون المعدلة أصبح معامل الثبات 0.69، وهذا يدل على وجود ثبات في الاستمارة. وقد بلغ معامل الارتباط للمجال الأول (عدالة التوزيع) 0.52، وبعد استخدام معادلة سبيرمان براون المعدلة أصبحت 0.66، ومعامل الارتباط للمجال الثاني (العدالة الإجرائية) يساوي 0.66، وبعد استخدام معادلة سبيرمان براون المعدلة أصبحت 0.80، ومعامل الارتباط للمجال الثالث (عدالة التعاملات) يساوي 0.78، وبعد استخدام معادلة سبيرمان براون المعدلة أصبحت 0.87، ومعامل الارتباط للمجال الرابع (الصراع التنظيمي) يساوي 0.80، وبعد استخدام معادلة سبيرمان براون المعدلة أصبحت 0.89، كذلك كان معامل الارتباط للاستبانة الكلية يساوي 0.58 وبعد استخدام معادلة سبيرمان براون المعدلة أصبحت 0.64، وهذا يدل على أن المجالات الأربعة في الاستبانة تتمتع بثبات كاف.

جدول (7) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

معامل الثبات بطريقة سبيرمان براون المعدلة	معامل ارتباط بيرسون	
0.66	0.52	عدالة التوزيع
0.80	0.66	العدالة الإجرائية
0.87	0.78	عدالة التعاملات
0.89	0.80	الصراع التنظيمي
0.69	0.58	الاستبانة الكلية

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: " ما مستوى العدالة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم في غزة؟

للتعرف على مستوى كل بعد من الأبعاد للعدالة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم في غزة، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للعدالة التنظيمية وأبعادها

الإبعاد	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
عدالة التوزيع	4	20	10.68	3.29	53.8%	3
العدالة الإجرائية	4	20	13.21	3.33	66.1%	2
عدالة التعاملات	4	20	15.44	3.10	77.2%	1
العدالة التنظيمية	12	60	39.34	7.68	65.6%	

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على الدرجة الكلية لكل بعد ثم ضرب الناتج في 100

تبين من خلال الجدول السابق أن بعد عدالة التعاملات قد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبوزن نسبي 77.2%، فقد بلغ متوسط درجاته 15.4 درجة وانحراف معياري 3.1 درجة، وهذا يشير إلى أن الموظفين يرون أنه من أولويات العدالة التنظيمية، في حين احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الثانية وبوزن نسبي 66.1%، في حين احتل بعد عدالة التوزيع المرتبة الثالثة وبوزن نسبي 53.8%. أما بالنسبة للعدالة التنظيمية فلقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل 39.4 والانحراف المعياري 7.68 وبوزن نسبي يساوي 65.6%، وهذا يدل على أن الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم في غزة يشعرون بالعدالة التنظيمية بشكل متوسط.

التساؤل الثاني: ما مستوى الصراع التنظيمي لدى الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم في غزة؟

للتحقق من ذلك تم إيجاد النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لفقرات المحور الثالث (الصراع التنظيمي)، حيث تم إيجاد اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد وذلك حول درجة الحياد التي تساوي (3) درجات، والنتائج المتعلقة بهذا التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (9) نتائج اختبار الإشارة والنسب المئوية والوزن النسبي (الصراع التنظيمي) وفقراته

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	اختبار الإشارة	الترتيب
13	توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع المهام.	7.0	24.1	23.0	33.7	12.3	3.2	64.3	-2.2*	6
14	توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع الموارد.	9.6	30.9	24.7	27.0	7.9	2.9	58.5	-0.77//	11
15	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تعيين الأفراد الجدد.	8.0	23.3	26.1	33.0	9.7	3.1	62.6	1.6//	8
16	توجد خلافات في الوزارة نتيجة لغياب الأسس العادلة في التعامل.	5.1	16.3	28.7	32.6	17.4	3.4	68.2	4.4**	2
17	يوجد توتر في العلاقات بين الموظفين.	8.5	24.9	33.9	24.3	8.5	3.0	59.9	6.6//	10
18	هناك اختلاف في القيم بين الموظفين.	6.7	16.3	31.5	32.6	12.9	3.3	65.7	3.5**	3
19	تحدث اختلافات بين الموظفين بخصوص طرق تنفيذ العمل.	5.6	20.9	35.0	28.8	9.6	3.2	63.2	1.8//	7
20	هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادل بين الموظفين.	4.0	19.8	33.9	29.4	13.0	3.3	65.5	-2.9**	5
21	تسود مشاعر الغيرة والحسد بين الموظفين.	6.9	24.6	33.1	24.0	11.4	3.1	61.7	-0.55//	9
22	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق الترقيات.	4.0	14.7	31.6	31.6	18.1	3.5	69.0	-4.9**	1
23	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تحقيق أهداف العمل.	3.9	21.9	32.0	32.0	10.1	3.2	64.5	2.5**	4
	الصراع التنظيمي "						35	63.6	-11.6**	

** P-value<0.01 * P-value<0.05 // P-value>0.05

تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة رقم (22) القائلة بأنه " توجد خلافات بين الموظفين حول طرق الترقيات " فقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى، وبوزن نسبي(69.0%) ، وبمتوسط حسابي (3.5)، حيث زاد المتوسط الحسابي علي درجة الحياد التي تساوي 3 درجات، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة من قبل أفراد الدراسة على ذلك.
- الفقرة رقم (14) القائلة بأنه " توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع الموارد " فقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي(58.5%) ، وبمتوسط حسابي (2.9)، حيث لوحظ أن المتوسط الحسابي قريب من درجة الحياد التي تساوي 3 درجات، فقد كان مستوى الدلالة لهذه الفقرة أكبر من 0.05، وهذا يعبر عن عدم وجود دلالة إحصائية لهذه الفقرة، وهذا يشير إلى أنه أفراد الدراسة لديهم آراء متفاوتة بين الموافقة والمحايدة والمعارضة.
- بصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الصراع التنظيمي) يساوي 35، والوزن النسبي يساوي 63.6%، حيث إن المتوسط الحسابي أكبر من درجة الحياد، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بوجود الصراع التنظيمي بشكل متوسط .

اختبار فرضية الدراسة:

توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مجال من الصراع التنظيمي، ومجالات العدالة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (10) معامل ارتباط بيرسون

لتحديد العلاقة بين الصراع التنظيمي و مجالات العدالة التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	ابعاد العدالة التنظيمية
0.992	0.001	عدالة التوزيع
0.000	-0.320	العدالة الإجرائية
0.001	-0.253	عدالة التعاملات
0.001	-0.241	العدالة التنظيمية

P-value<0.01

* P-value<0.05

// P-value>0.05**

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة حيث كانت قيمة ($r = -0.241, p\text{-value} < 0.05$)، وهذا يدل على أنه كلما زاد الصراعات التنظيمية كلما أدى ذلك إلى انخفاض في العدالة التنظيمية والعكس صحيح.

كما تبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين بعد الصراع التنظيمي والعدالة الإجرائية لدى الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة حيث كانت قيمة ($r = -0.320, p\text{-value} < 0.05$)، وهذا يدل على أنه كلما زاد الصراع التنظيمي كلما أدى ذلك إلى انخفاض العدالة الإجرائية والعكس صحيح.

كما تبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين بعد الصراع التنظيمي و عدالة التعاملات لدى الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة حيث كانت قيمة ($r = -0.253, p\text{-value} < 0.05$)، وهذا يدل على أنه كلما زاد الصراع التنظيمي كلما أدى ذلك إلى انخفاض عدالة التعاملات والعكس صحيح.

كما تبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الصراع التنظيمي، وعدالة التوزيع لدى الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة حيث كانت قيمة ($r = -0.014$, $p\text{-value} > 0.05$)، وهذا يدل على أنه لا علاقة للصراع التنظيمي على عدالة التوزيع.

مناقشة النتائج:

- تشير نتائج الدراسة إلى انخفاض شعور الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة بالعدالة التوزيعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو جاسر (2010) التي أشارت إلى تدني إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية في الوزارات الفلسطينية، وتتفق أيضاً مع دراسة الخشالي (2004) التي أشارت إلى انخفاض معدل إحساس العاملين للعدالة التوزيعية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين يبذلون مجهوداً كبيراً في العمل داخل المديرية لا يتناسب مع الأجور ومع متطلبات الحياة.
- كما بينت النتائج أن هناك شعوراً متوسطاً بالعدالة الإجرائية لدى الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو جاسر (2010) التي أشارت إلى وجود العدالة الإجرائية بشكل متوسط في الوزارات الفلسطينية ويفسر الباحث ذلك بأن هناك عدالة متوسطة في تطبيق القرارات والإجراءات بين الموظفين واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الخشالي (2004) التي أشارت إلى انخفاض العدالة الإجرائية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السعود وسلطان (2009) التي أشارت إلى وجود عدالة إجرائية مرتفعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، واختلفت أيضاً مع دراسة حامد (2003) التي أشارت إلى وجود عدالة إجرائية مرتفعة.
- كما بينت النتائج أيضاً أن هناك شعوراً إيجابياً للعدالة التعاملية لدى الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم في غزة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعود وسلطان (2009) التي أشارت إلى أن هناك مستوى مرتفعاً من العدالة التعاملية لدى رؤساء الأقسام، كما اتفقت أيضاً مع دراسة حامد (2003) التي أشارت بأن هناك مستوى مرتفعاً من العدالة التعاملية لدى العاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاحترام المتبادل والمعاملة الحسنة من قبل الرؤساء للموظفين في مديرية التربية والتعليم في غزة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو ندى (2007) التي أشارت إلى وجود عدالة التعامل بشكل ضعيف في الوزارات الفلسطينية كما اختلفت أيضاً مع دراسة الخشالي (2004) التي أشارت إلى وجود عدالة التعامل بشكل منخفض.

- أشارت النتائج بشكل عام إلى وجود عدالة تنظيمية متوسطة بمديرية التربية والتعليم في غزة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو جاسر (2010) التي أشارت إلى وجود عدالة تنظيمية متوسطة في الوزارات الفلسطينية، ويفسر الباحث ذلك بأن الموظفين يشعرون بعدالة الأجور والعدالة في تطبيق القرارات والإجراءات والتعاملات بدرجة متوسطة بمديرية التربية والتعليم في غزة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو ندى (2007)، التي بينت أن العاملين في الوزارات الفلسطينية يشعرون بالعدالة التنظيمية بدرجة منخفضة، واختلفت أيضاً مع دراسة الخشالي (2004) التي بين فيها أن هناك معدلاً منخفضاً لإحساس العاملين للعدالة التنظيمية في مديرية ضريبة الدخل في عمان واختلفت أيضاً مع دراسة (Yilmaz and Kursad 2009) التي أشارت إلى أن العدالة التنظيمية مرتفعة لدى العاملين في المدارس .
- أشارت النتائج إلى وجود الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة لدى الموظفين بمديرية التربية والتعليم في غزة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Gutierrez 2001) التي أشارت إلى وجود صراعات بشكل متوسط في أقسام العناية بالأطفال داخل المستشفيات، كما اتفقت أيضاً مع دراسة العتيبي (2006) التي أشارت إلى وجود الصراع بشكل متوسط بين ضباط المديرية العامة للجوازات ، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن هناك خلافات بدرجة متوسطة حول الترقيات وتوزيع المهام والموارد وطرق التعامل والتعيين بشكل لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة، واختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Livers 2003) التي أشارت فيها أن مستويات الصراع منخفضة بين موجهين التعليم الخاص ، ويعزو الباحث هذا الاختلاف لاختلاف بيئة التطبيق وعينة الدراسة.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين بعد الصراع التنظيمي و بعدي عدالة الإجراءات والتعاملات لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة ويعتبر الباحث هذه النتيجة منطقية حيث أن انخفاض الصراع التنظيمي يؤدي إلى تطبيق قرارات عادلة، ويؤدي إلى مزيد من الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، واتفقت هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (Chen 2006) التي أشارت إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الصينية، واتفقت جزئياً مع دراسة رفاعي (2009) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع بين الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط، واتفقت أيضاً بشكل جزئي مع دراسة المدهون (2012) التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين الصراع التنظيمي وعدالة التوزيع لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة فرج (2007) التي أشارت إلى عدم وجود تأثير للصراع التنظيمي على عدالة المكافآت لدى العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس، ويفسر الباحث ذلك بأن زيادة الصراع التنظيمي لا يؤثر على عدالة الأجور والمكافآت حيث إن الزيادة والنقص في الرواتب يعود إلى جهات أعلى من مديرية التربية والتعليم التي طبق بها البحث.
- بشكل عام أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي و العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة رفاعي (2009) التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع لدى الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Chen 2006) التي أشارت إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الصينية، ويعتبر الباحث أن هذه النتيجة منطقية حيث أن انخفاض الصراع التنظيمي يؤدي إلى عدالة في تطبيق القرارات على جميع الموظفين بدون تحيز، ويؤدي أيضاً إلى احترام متبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية يرى الباحث أن هناك نواحي معينة يجب الاهتمام بها من قبل مديرية التربية والتعليم في غزة.
1. احتلت الخلافات بين الموظفين حول الترقيات المرتبة الأولى في أسباب الصراع لذلك يوصي الباحث بأن يكون هناك نظام موضوعي للترقيات ينمي شعور العاملين بعدالة التعامل.
 2. عقد دورات للمسؤولين والمرؤوسين بمديرية التربية والتعليم في غزة حول طرق حل الصراع وفن التعامل.
 3. وضع آلية للاتصال حديثة داخل مديرية التربية والتعليم في غزة للتواصل بين الموظفين والمسؤولين لتلقي الشكاوي والعمل على حلها.
 4. توزيع المهام والمسؤوليات وطرق تنفيذ العمل بطريقة واضحة داخل المديرية حتى لا يصبح مجالاً للصراع لتداخل مسؤوليات موظف مع مسؤوليات موظف آخر.
 5. قيام دائرة العلاقات العامة في المديرية بتنظيم رحلات للتخفيف من حدة التوتر بين الموظفين.

6. تقديم جوائز للبحوث التي تعالج الصراعات التنظيمية بأسلوب حديث يتناسب مع بيئة العمل في فلسطين.
7. إتباع الطرق الإسلامية للوقاية من الصراع التنظيمي مثل التواضع - إحسان الظن بالآخرين - الصدق - التعاون - الوفاء بالعهد.
8. الاهتمام من قبل المسؤولين بالجوانب الإنسانية في التعامل مع الاهتمام قدر الإمكان بمصالح الموظفين وحاجاتهم.
9. تطبيق القوانين و القرارات على جميع العاملين وبدون تحيز، وتزويد العاملين بجميع التفاصيل التي تخص عملهم.
10. يجب أن تعمل وزارة التربية والتعليم على مستوى فلسطين علي زيادة الاهتمام بموضوع طرق حل الخلافات في المدارس وترسيخ هذه المفاهيم عند الأطفال منذ الصغر.
11. ضرورة اهتمام المسؤولين في الدولة بتحسين نظام الأجور والحوافز بما يتناسب مع متطلبات المديرية.
12. إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية على هذه المتغيرات وعلاقتها مع غيرها مثل الثقة التنظيمية - النية في ترك العمل - الإبداع الإداري - المناخ التنظيمي - سلوكيات المواطنة التنظيمية - التمكين الإداري - الثقافة التنظيمية - الاحتراق الوظيفي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو تايه، بندر كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد 20، عدد 2، ص 145-186.
- أبو جاسر، صابرين مراد. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتأثيرها على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية علي موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن. (2008). أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية على قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- أبو ندى، سامية خميس. (2007). العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- الخرب، محمد بن عبد الله (2006). الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي-دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الخشالي، شاكر (2004). أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مديرية ضريبة دخل عمان. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، مجلد 7، عدد 2، ص 1-18.
- الخشروم، محمد (2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، مجلد 26، عدد 2، ص 307-329.
- السبعي، سعيد بن فايز. (2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- السعود، راتب و سلطان، سوزان. (2009). "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، *مجلة جامعة دمشق*، مجلد 25، عدد 1+2، 191-231.
- العتيبي، طارق بن موسى (2006). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها-دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العتيبي، منيرة بنت نايف (2007). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض. *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية-قسم الإدارة التربوية.
- العسول، محمد غالب. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسبل تطويرها من وجهة نظرهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- العطوي، عامر علي حسين. (2007). "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة القادسية"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 10، العدد 1.
- الفضلي، فضل صباح و العنزلي، عوض خلف. (2007). "العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد 14، عدد 1.
- القريوتي، محمد قاسم (2003). *السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني، الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. الطبعة الرابعة، عمان: دار الشروق.
- القطب، محي الدين والخشالي، شاکر جارالله. (2008). العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة والصراع بين أفراد الجامعة: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، مجلد 11، عدد 2، 225-245.
- اللوح، أحمد يوسف. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضي الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- المدهون، إياد. (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة.

- المطيري، نجاه بنت مشعل. (2005). علاقة الرضي الوظيفي بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- حامد، سعيد شعبان. (2003). "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية"، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، مجلد 42، عدد 61، 241-296.
- خطاب وآخرون. (2002). العلوم السلوكية. القاهرة: دار الحريري.
- راضي، أيمن عبد القادر. (2010). العلاقة بين اللامركزية والصراع الإيجابي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- رفاعي، رجب حسنين. (2009). تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته (دراسة ميدانية). المنظمة العربية للتنمية الإدارية سلسلة بحوث ودراسات، مجلد 1، ص 87.
- عبد الواحد، مؤمن خلف. (2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- فرج، سيدة محمد (2007). أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس (دراسة تحليلية). رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.
- محمود، علاء الدين (2011). إدارة المنظمات. الطبعة الأولى، عمان: داء صفاء للنشر والتوزيع.
- مرزوق، ابتسام يوسف. (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- مكي، علي سعيد. (2001). مسببات النزاع التنظيمي في بيئة العمل وأثرها على رضا العاملين في قطاع إنتاج البترول في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Afzal, Hasan. Butt, Babar Zaheer. Rehman, Kashif Ur. Safwan, Nadeem.(2009). Investigation of Intergroup Conflict and Its Impact on Employees Performance in Pakistani Banking Sector. **South Asian Journal of Management**, Vol. 16,Iss.1,pp.92-101.
- Province. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, Vol.2,No. 10,p.272.
- Alzawahreh, Abdelghafour. Khasawneh, Samer. (2011). Conflict Management Strategies Adopted by Jordanian Managers Based on Employees perception : case for the Manufacturing Industry. **Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3,Iss.7,pp147-166.
- Al-Zu'bi, Hasan Ali.(2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. **International Journal of Business and Management**, Vol.5.Iss.12.p.102.
- Avgar, Ariel C.(2008). Treating conflict: Conflict and its Resolution in healthcare. **Dissertation abstract**, Cornell University.
- Brown, Graham. Bemmels, Brian. Barclay, Laurie J. (2010). The importance of policy in perceptions of organizational justice. **Human Relations**, vol.63.No.10.pp.1587-1609.
- Chen, Guoquan. Tjosvold, Dean.(2002). Conflict management and team effectiveness in China the mediating role of justice. **journal of management**.19.4:557.
- Chen, P.(2006). Relationship Between the Perceptions of School's Organizational Justice and the Organizational Vertical Conflict. **Dissertation abstract**. Graduate Institute of Education Entrepreneurship and Management, China. .

- Chuang, you-Ta. Robin, Church. Jelena, Zikic.(2004).Organizational culture group diversity and intra group conflict. **Team performance management**. Vol.10,Iss.1-2,pp26-34.
- Demir, Mahmut. Mugla U.(2010). The Effects of Emotional Intelligence on Organizational Conflict Management: A Survey on Employees Perceptions. **Dogus University Journal**, Vol.11,Iss.2,pp.199-211.
- Elamin, Abdallah M. (2012). Perceived organizational justice and work-related attitudes: a study of Saudi employees **World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development**, V.8.PP.71-88.
- Ghorbani, Mahmood. Jehanshahi, Mahnoosh.(2012). The relationship between organizational justice and organizational efficacy in higher education institutes. **African Journal of Business Management**, Vol.6,Iss.3,pp.1109-1118.
- Greenberg, Jerald. Baron, Robert A.(1995). **behavior in organizations understanding managing the Hunan side of work**. New jersey: prentice hall.
- Gul, Hasan.(2011). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions. **International Journal of Business and Management**, Vol.6,NO.6.p.134.
- Gutierrez, Monica.(2001). Organizational conflict in the Los Angeles County Department of Children and family service An exploratory study. **Dissertation abstract**. California State University.
- Hassan, Bushra. Maqsood, Aneela. Riaz, Muhammad. Naveed (2011). Relationship Between Organization Communication Climate And

Interpersonal Conflict Management Styles. **Pakistan Journal of Psychology**, vol. 42,Iss.2.

- Henry, Ongori.(2009): Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance. **Research Journal of Business Management**. Vol. 3,Iss.1,p16-24
- Ikeda,A. Veludo-de-Oliveira,T.Campomar,M.(2005).Organizational conflicts . Perceive by marketing executive. **Electronic journal of business studies**, Vol.10,No1,pp.22-28.
- Jiang, Hua.(2009). A model of work-life conflict and quality of employee-organization relationships: Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. **Dissertation abstract**. University of Maryland.
- Judge, Timothy A. Colquitt, Jason A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediation Role of Work- Family Conflict. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89 (3), pp. 395- 404.
- Kantek F, Gezer N. (2008). Conflict in schools: Student nurses' conflict management styles. **Nurse Educ Today**, Vol. 29. Iss. 1, pp. 100-7
- Karrike, Joy H. Williams, Margaret L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifocal Model. **Journal of Management**, Vol. 35, Iss. 1, p. 112
- Lee, Hyung-Ryong. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among leader – Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover intentions in the lodging industry. **Dissertation abstract**.
- Lemonius, Michele. (2006). The consequence of conflict within organizations: Functional and dysfunctional. **Dissertation abstract**. Royal Roads University Canada.

- Liao, wen-Chih Tai, Wei-Tao. (2006). Organizational Justice, Motivation to learn, and training outcomes. *Social Behavior and Personality: an international Journal*, Vol. 34, N. 5, pp. 545-556.
- Livers, Allan Fleming. (2003). A correlation study of dimensions of organizational conflict, management styles, and burnout among directors of special education in Virginia. **Dissertation abstract**. The College of William and Mary.
- Martinson, B. Anderson, M. Crain, L. De Vries, R. (2006). Scientists' perceptions of organizational justice and self reported misbehaviors. **Journal of empirical research in human resource ethics**, Vol. 1, Iss.1, pp.51-66.
- McClure, Rex E. (2010). The influence of organizational culture and conflict on market orientation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 25, LSS. 7, pp. 514-524.
- Moghimi, Seyed Mohammad. Kazemi, Masoumeh. Samiie, Saied. (2013). Studying the Relationship between organizational Justice and Employees Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province. **Iranian Journal of Management Studies**, Vol.6, No.1, pp. 119-145.
- Mo, Booth, Simon, Wang, Zhongming. (2012). How Do Chinese Firms Deal with Inter-Organizational Conflict. **Journal of Business Ethics**, Vol.108, Iss.1, p121-129.
- Mukhtar, Uzma. Siengthai, Sununta. Ramzan, Saubia. (2011). Role of HRM in Organizational Conflict and impact on Organizational Effectiveness: Empirical Evidence of Pakistan Public Universities. **International Journal of Business Management & Economic Research**, Vol. 2 , Issue 6, p391-403.

- Nadiri, Halil. Tanova, Cem. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 29, Iss.1, Pp. 33-41.
- Niehoff, B., Moorman, R., (1993), "Justice As A mediator of the Relationship Between methods of monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of management Journal**, Vol. 36, No,2.
- Ozgan , Habib. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, Evaluating the Manager and the perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior. **Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri**, Vol. 11, Iss. 1, Pp. 241-247.
- Ozkalp, Enver.(2009).conflict management style of Turkish manager. **Journal of European industrial training**,Vol.33,Iss.5,pp.419-438.
- Pare, Guy. Tremblay, Michel. Montreal, Hec. (2007). The Influence of High – Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professional's Turnover Intentions. **Groups & Organization Management**, Vol. 32, N.3, Pp. 326-357.
- Paul, Gregory Dennis. (2009). Forgiveness at work: Exploring the relationships between justice ideologies and forgiveness in the workplace. **Dissertation abstract**. Texas University.
- Rahim, M Afzalur. Magner, Nace R. Shapiro, Debra L. (2000). Do justice perceptions influence Styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely. **International Journal of Conflict Management**, Vol. 11, Iss. 1,pp. 9-31

- Stanley, C. Algert, N. (2007). An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University. **Innovative higher Education**, vol. 32, No. 1, PP. 49-65.
- Tatum, B. Charles and Eberlin, Richard J. (2008). The relationship between organizational justice and conflict style. **Business Strategy Series**, Vol. 9, Iss. 6, Pp. 297-305.
- Tim Wong, Yui. Yue Ngo, Hang. Sum Wong, Chi. (2004). Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A study of Chinese Workers in Joint Ventures and State – owned Enterprises. **Dissertation abstract**.
- Trudel, Jeannie. (2009). Workplace incivility: Relationship with conflict management styles and impact on perceived job performance, organizational commitment and turnover. **Dissertation abstract. University of Louisville**.
- investigation. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 95, Iss. 3, P. 517.
- Ybema, Jan F. van den Bos, Kees. (2010). Effects of Organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective, **Social Science & Medicine**. Vol. 70, Iss. 10, Pp. 1609-1617.
- Yilmaz, Kursad. Tasdan, Murat. (2009). Organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective, **Social Science & Medicine**. Vol. 47, Iss. 1, pp 108-126.
- Zainalipour, Hossein. Sheikhi Fini, Ali Akbar. Mirkamali, Siyed Mohammad. (2010). A Study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. **Social and Behavioral Sciences**, Vol. 5. Pp. 1986- 1990.