وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطلبة : معروف سهام وبوقادة خديجة

بعنوان :

إدارة النزاعات داخل بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين

دراسة حالة بمؤسسة بريد الجزائر ولد امام – بالمدية–

أمام اللجنة مكونة من السادة :

الدكتور (ة): ولد شرشالي سمية	أستاذة	**رئيسا**
الدكتور (ة) : ليلى بن زرقة	أستاذ	مشرفا ومقررا
الدكتور (ة): حبيبة العيداني	أستاذة	عضو مناقش

السنة الجامعية 2025–2026

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ، نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانته في إنجاز هذا العمل ·

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة بن زرقة ليلى ، التي تفضلت بالإشراف على هذه هذه المذكرة ، ولم تبخل علينا بتوجيهاتها وكان لإرشاداتها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل فجزاها الله خير الجزاء ·

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ، لقبولهم مناقشة هذه المذكرة وتفضلهم

بتقييمها ·

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى جميع عمال مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية وخاصة

السيد دراوسي فاروق على تعاونه وتقديمه المساعدة اللازمة لإنجاز الجانب الميداني من الدراسة .

وأخيرا ، نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وساهم ولو بكلمة طيبة أو دعاء صادق في إنجاز هذا العمل ·

الإهداء :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعاء إلى أغلى إنسانة في هذا الوجود أمي

الحبيبة.

إلى من علمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الغالي .

إلى أخي سندي ومصدر قوتي وأختي حورية حبيبة قلبي وكل من ساعدني وكان عونا لي لإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

سهام

الإهداء :

بسم الله رحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي هذا العمل إلى :

إلى من شجعتني ودعمتني في أوقات الصعبة إلى أمي الغالية

رمز الحب والعطاء.

إلى أبي الغالي رمز القوة والتحفيز أهدي هذا النجاح.

إلى أخي و أختي الذين كانوا سندا لي .

إلى أسرتي وأصدقائي الذين وقفوا بجانبي وكانوا عونا لي لإنجاز هذا العمل.

خديجة

مستخلص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة النزاعات داخل بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية –، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ، كما شملت الدراسة على عينة الحصر الشامل ، والتي بلغت 30 عامل ، ومن أجل جمع البيانات تم توزيع استبانه على أفراد العينة و الاعتماد عليه كأداة رئيسية صالحة لتحليل الإحصائي وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر دو دلالة إحصائية لإدارة النزاعات على أداء العاملين ·

الكلمات المفتاحية : تشخيص النزاع ، تحديد النزاع ، تدخل في النزاع ، تعلم و الفعالية، تغذية العكسية

RéSUMé:

L’étude vise à identifier la gestion des conflits des au sein de l’environnement de travail et son impact sur la performance des employés au sein de l’Algérie poste ، bureau de ould imama à Médéa · Nous avons adopté l’approche descriptive et analytique · l’étude a porté sur un échantillon exhaustif composé 30 travaillon ، Afin de collecter les données ، un questionnaire a été distribué aux membres de l’échantillon et utilisé comme principal outil ، jugé approprié pour l’analyse statistique à l’aide du logiciel statistical package for the social sciences IBM(SPSS) L’étude a abouti à l’absence d’un effet statistiquement significatif de la gestion des conflits sur la performance des employés au sein de l’Algérie poste ، bureau de ould imama à Médéa·

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر:	I
الإهداء:	III-II
ملخص	IV
فهرس المحتويات	V
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	X
مقدمة:	أ-هـ
الفصل الأول : الأدبيات النظرية للإدارة النزاعات و أداء العاملين	**8**
تمهيد:	8
المبحث الأول : ادارة النزعات	**9**
المطلب الأول : مدلول النزاع	9
أولا : مفهوم النزاع	9
ثانيا : مكونات النزاع	14
ثالثا : مراحل النزاع	15
المطلب الثاني : النزاع التنظيمي	16
أولا : ماهية النزاع التنظيمي	17
ثانيا — طبيعة النزاع التنظيمي:	19
ثالثا: أساسيات حول النزاع التنظيمي	22
المطلب الثالث :إدارة النزاع التنظيمي	30
أولا– مفهوم إدارة النزاع التنظيمي:	30
–ثانيا :مراحل إدارة النزاع التنظيمي	31
ثالثا : أساليب إدارة النزاع التنظيمي	32
رابعا: نماذج ادارة النزاع التنضيمي	33
المبحث الثاني :أداء العاملين	**45**
أولا : ماهية أداء العاملين	45
ثانيا : محددات أداء العاملين	47

ثالثا : خطوات عملية لتحسين أداء العاملين	49
المبحث الثالث : انعكاسات إدارة النزاعات على أداء العاملين	**50**
المطلب الأول : الآثار السلبية للنزاع على الآداء العاملين	50
المطلب الثاني : الآثار الايجابية للنزاع على الأداء العاملين	51
المطلب الثالث : العلاقة بين النزاع التنظيمي وأداء العاملين	52
المبحث الرابع : مناقشة الدراسات السابقة	**53**
المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة النزاع التنظيمي	53
المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين	56
المطلب الثالث : الدراسات السابقة التي ربطت بين إدارة النزاعات وأداء العاملين	58
المطلب الرابع : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	59
خلاصة الفصل:	61
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – المدية–	**62**
تمهيد:	63
المبحث الأول : تقديم مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية–	64
المطلب الأول : تعريف مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية–	64
المطلب الثاني : خدمات مؤسسة بريد الجزائر ولد امام بالمدية	65
المطلب الثالث : أهداف مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية–	67
المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدارسة	68
المطلب الأول: أداة الدراسة	69
المطلب الثاني : جودة أداة الدراسة	71
المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة	76
المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة	**77**
لمطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية	77
المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	82
المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج	90
خلاصة الفصل:	96
الخاتمة:	و–ل
قائمة الملاحق	–

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (01):	النزاع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة	20
الجدول (02) :	أشكال النزاع التنظيمي	27
جدول (03):	مستويات النزاع التنظيمي	29
جدول (04)	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	59
جدول (05)	مضمون إدارة النزاعات في مؤسسة بريد الجزائر (ولد إمام – المدية)	65
جدول (06)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	68
جدول (07)	الاتساق الداخلي لبعد تشخيص النزاع	71
جدول (08)	الاتساق الداخلي لبعد تحديد النزاع	72
جدول (09)	الاتساق الداخلي لبعد التدخل في النزاع	73
جدول (10)	الاتساق الداخلي لبعد التعلم والفعالية	73
جدول (11)	الاتساق الداخلي لبعد التغذية العكسية	74
جدول (12)	الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين	74
جدول (13)	نتائج اختبار الثبات	75
جدول (14)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
جدول (15)	توزيع أفراد العينة حسب السن	78
جدول (16)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	79
جدول (17)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	80
جدول (18)	مقياس ليكارت الخماسي	81
جدول (19)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول	82
جدول (20)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول	83
جدول (21)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (التدخل في النزاع)	84
جدول (22)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول	85
جدول (23)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس للمحور الأول	86
جدول (24)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	87
جدول (25)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	88

جدول (26)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	90
جدول (27)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	91
جدول (28)	الارتباط الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	92
جدول (29)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	93
جدول (30)	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	94
جدول (31)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	95

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (05)	نموذج توماس وكلمان	14
شكل (07)	نموذج روبنز (Robbins)	16
شكل (08)	نموذج رحيم	28
شكل (09)	العلاقة بين مستوى النزاع وأداء العاملين	26
شكل (10)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر (ولد إمام – المدية(	38
شكل (11)	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	44
شكل (12)	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن	52
شكل (13)	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	79
شكل (14)	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	80
شكل (40)	نموذج أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس	81

مقدمة

مقدمة :

تشهد منظمات الأعمال تفاعلات مهنية متبادلة ومستمرة بين العاملين ، كنتيجة لتعدد الرؤى ووجهات النظر وتباين الخبرات والمعارف والمهام والمسؤوليات لكل عامل على حدى ، الأمر الذي يجعل بيئة العمل مجالا لتبادل الآراء والأفكار والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، وفي ظل هذه التفاعلات تظهر اختلافات بحسب مصادرها وأبعادها ، وقد تبدو في بدايتها أمرا طبيعيا تفرضه طبيعة العمل ، إلا أنها إذا لم تدار بصورة سليمة قد تتطور مع مرور الوقت لتتحول إلى نزاعات تنظيمية تعرقل سير العمل داخل المنظمة وتؤثر في العلاقات المهنية بين العاملين على حد السواء هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسات الخدمية بصفة خاصة ، يواجه العامل يوميا ضغوط العمل ومتطلبات الوظيفة إلى جانب علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمتعاملين مع المؤسسة ، وهو ما قد يؤدي إلى ظهور

صراعات لا تكون ظاهرة للعلن ، لكنها تترك آثارا واضحة على بيئة العمل ومستوى الأداء ، فكثير من هذه الخلافات لا تسجل في التقارير الإدارية ، إلا أنها تظهر في ضعف التواصل ، تأخر إنجاز الأعمال ، وتراجع روح التعاون بين العاملين ، مما يجعل إدارتها ضرورة لتحقيق الاستقرار التنظيمي ·

هذا و ينظر إلى النزاعات التنظيمية باعتبارها ظاهرة طبيعة ، إذ تنشأ نتيجة تعارض المصالح أو القيم أو الأهداف ، أو بسبب التنافس على الموارد والسلطة والمسؤوليات ، بناء عليه أصبح الفكر الإداري الحديث يعتبر الصراع ظاهرة سلبية يجب الحد منها ، بل أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة يمكن إدارتها وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة إذا استخدمت الأساليب المناسبة والعادلة في التعامل معه ،على اختلاف وتنوع النزاعات التنظيمية من مدمرة حيث تؤدي إلى توتر العلاقات بين العاملين ، إضعاف التعاون ، وانخفاض الثقة والرضا الوظيفي والتي ينعكس سلبا على الأداء والإنتاجية، إلى النزاعات

بناءة إذا أحسن إدارتها ، حيث تساهم في تحفيز التفكير الإبداعي والابتكار ، وتشجيع على طرح الأفكار الجديدة وتحسين عملية اتخاذ القرار وإيجاد حلول أكثر فاعلية للمشكلات التنظيمية وباعتبار النزاعات التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين ، إذ أن العديد من مشكلات المنظمات تعود إلى وجود بيئة عمل تفتقر إلى التواصل الفعال والتنسيق والتعاون بين الأفراد ، مما يسهم في توليد آثار سلبية تنعكس على مستوى الأداء

الأداء وتؤدي إلى ظهور خلافات متكررة بين العاملين · وعندما تترك هذه الخلافات دون معالجة ، فإنها تستهلك وقت العامل وجهده وتجعله منشغلا بالدفاع عن مواقفه بدل التركيز على أداء مهامه ، وهو ما يؤثر في سرعة الإنجاز وجودة العمل والالتزام الوظيفي ، وفقا لما سبق تظهر وتتجلى معالم إشكالية دراستنا في طرحنا للتساؤل التالي :

ما هو أثر إدارة النزاعات على أداء العاملين ؟ وما واقع ذلك بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية ؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1 – هل يؤثر تشخيص النزاع على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية ؟

2– هل يؤثر تحديد النزاع على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية ؟

3–هل يؤثر التدخل في النزاع على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية ؟

4– هل يؤثر التعلم والفعالية على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية ؟

5– هل تؤثر التغذية العكسية على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية ؟

وللإجابة على الأسئلة المطروحة نقترح الفرضية التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة النزاعات على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية

أما الفرضيات الفرعية فهي مشتقة من التساؤلات الفرعية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي :

1–لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص النزاع على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية–

2– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على لتحديد النزاع على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية –

3– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدخل في النزاع على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية –

4– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم والفعالية على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية

5– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية–:

أسباب إختيار موضوع الدراسة :

هناك مجموعة الأسباب دفعتنا لإختيار هذا الموضوع منها :

– موضوع الدراسة له أهمية بالغة نظرا لارتباطه بتخصصنا إدارة الأعمال ·

– الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع و ربطه بالواقع من خلال الدراسة الميدانية ·

– معرفة النزاعات وكيفية إدارتها وأثرها على أداء العاملين ·

أهمية الدراسة :

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة في ما يلي :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز الصور البناءة للنزاع التنظيمي وتحسين الصورة السيئة عنه ، وتوضيح أنه لابد من إدارته بشكل فعال ·

– التعرف على مفهوم النزاع التنظيمي وأسبابه وأنواعه وأساليب التعامل معه ·

– التعرف على أهم مسببات النزاع التنظيمي ومحاولة الحد منها قدر الإمكان بغية رفع الأداء العاملين ·

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

– تحديد المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة النزاعات وأداء العاملين ·

– محاولة معرفة انعكاسات إدارة النزاعات على الأداء العاملين ·

– الكشف عن النزاعات التنظيمية داخل المؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية وتأثيرها على أداء العاملين بها ومحاولة تفاديها مستقبلا ·

– الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها أن تكون مصدرا للأبحاث مستقبلا ·

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

د – **الحدود الموضوعية :** تناولت موضوع إدارة النزاع التي تعرف غالبا بإدارة الصراع باعتبارها مجموعة من الأساليب والإجراءات المتبعة لتعامل مع النزاعات داخل بيئة العمل ، والأداء البشري خاص بالعمال والذي يعبر عن مستوى إنجاز العاملين من مهام ومسؤوليات موكلة إليهم بكفاءة وفعالية ·

أ – **الحدود المكانية :** أجريت الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

ب – **الحدود الزمنية :** تمت الدراسة مطلع شهر أفريل ونهاية شهر ماي من السنة الجارية

ج – **الحدود البشرية :** اعتماد الحصر الشامل 30 عامل بالمؤسسة محل الدراسة ·

صعوبات الدراسة :

واجهنا عدة صعوبات من بينها :

– صعوبة الدخول المؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية بسبب انشغالهم دائم ·

– تم فرض بعض الإجراءات العملية قبل دخول إلى المؤسسة ·

– وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتوافق الأوقات الباحثتين لعقد الاجتماعات ومناقشة مختلف جوانب الدراسة ·

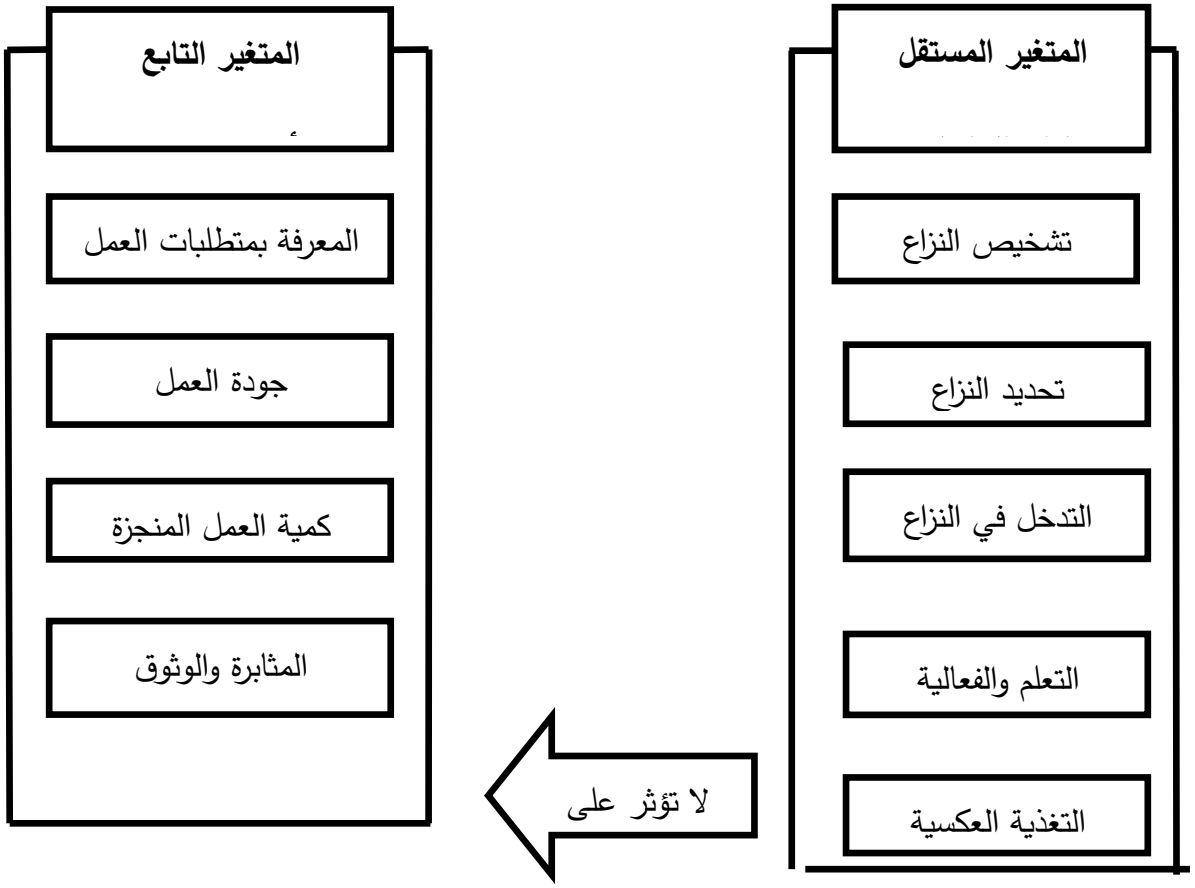
– محدودية الكتب العلمية المتعلقة بمتغيري الدراسة ·

المنهج المتبع وأدوات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية نعتمد في المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد في الجانب النظري على الكتب والمجلات وغيرها من المراجع ، أما الجانب التطبيقي استخدمنا فيه أداة الاستبانة والتي تمثلت في مجموعة من العبارات المرتبة حول موضوع الدراسة ، محددة بعدة الاختيارات تم وضعها في استمارة وثم توزيعها على العينة المتاحة ، كما تم معالجة هذه البيانات التي جمعت بالاستناد إلى برنامج (spss)·

نموذج الدراسة :

يحدد النموذج الآتي الاطار العام للدراسة من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة التطبيقية وأبعاد المرتبطة لكل متغير ·



هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وفصلين ثم خاتمة ،حيث حكم تقسيم كمايلي :حيث تم الاعتماد في هيكل الدراسة على منهجية امراد ، تم تقسيم الفصل الأول الذي شمل الأدبيات النظرية لادارة النزاعات و أداء العاملين إلى مبحث الأول لإدارة النزاعات والمبحث الثاني الذي شمل أداء العاملين و المبحث الثالث انعكاسات إدارة النزاعات على أداء العاملين والمبحث الرابع الذي تم فيه مناقشة الدراسات السابقة حيث تم عرض دراسة التعقيب المتغير الأول إدارة النزاعات والمتغير الثاني أداء العاملين ·

أما الفصل الثاني جاء بمثابة الدراسة الميدانية بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية والذي قسم إلى المبحث الأول تم من خلاله تقديم مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدارسة و المبحث الثالث تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لإدارة النزاعات وأداء العاملين

تمهيد :

تناول العديد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي موضوع النزاع باعتباره ظاهرة إنسانية وتنظيمية ملازمة لبيئة العمل ، تنشأ كنتيجة حتمية لتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل بيئات العمل الواحدة وتكون لأسباب كثيرة كاختلاف القيم والاتجاهات والمصالح، والتباين الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة ، وقد أكدت الدراسات الإدارية أن النزاع لا يعد بالضرورة ظاهرة سلبية ، بل تتحدد آثاره الايجابية أو السلبية بحسب أسلوب التعامل معه ومدى كفاءة الإدارة في توجيه بما يخدم أهداف المنظمة ٠

و من خلال ما سبق وبغية التعمق في أدبيات الموضوع سيتم التطرق إلى المباحث التالية :

***المبحث الأول** :ادارة النزاعات

المبحث الثاني : أداء العاملين

***المبحث الثالث**:انعكاسات إدارة النزاعات على أداء العاملين

* **المبحث الرابع**: مناقشة الدراسات السابقة

المبحث الأول : ادارة النزاعات

يعد النزاع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية في بيئات العمل المعاصرة نتيجة تباين المصالح وتعدد الأدوار واختلاف القيم والخلفيات الفكرية بين العاملين داخل المنظمة ، ومع تزايد تعقيد الهياكل التنظيمية وتسارع وتيرة العمل، أصبح النزاع أحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر في أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي ، حيث تكتسب إدارة النزاع أهمية خاصة لارتباطها الوثيق بأداء العاملين إذ أن حسن إدارة النزاع يسهم في تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة الدافعية إلى العمل ·

المطلب الأول : مدلول النزاع

يعد النزاع ظاهرة إنسانية واجتماعية ملازمة لتفاعل الأفراد والجماعات وينشأ نتيجة اختلاف المصالح وتباين القيم وتعدد الأهداف ويظهر النزاع عندما يدرك طرف أو أكثر ووجود تعارض فعلي أو محتمل يؤثر في تحقيق أهدافه أو إشباع احتياجاته ، حيث يعتبر عنصرا أساسيا في الحياة التنظيمية ، كما له من تأثيرات متعددة على العلاقات الاجتماعية والمناخ داخل المنظمات ·

أولا : مفهوم النزاع

يعتبر النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضا الصراع أو الخلاف أو التعارض،حيث تعددت تعاريف النزاع بتعدد تعاريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم ·

أ–**تعريف النزاع :**

بغية التعرف على مدلول النزاع يتوجب تعريفه لغة واصطلاحا على النحو التالي :

– **لغة :** النزاع في اللغة العربية يعني الصراع والخصام والخلاف والشقاق، كما يقصد به التعارض بين موقفين ،أي قيام مصلحة في جانب ما تضر بمصلحة الجانب الآخر أو تمنع نشوئها ·()[1]

النزاع في اللغة اللاتينية " conflit "ويعني الصدمة "choc"ويعني كذلك المقاومة "lutte " أو القتال combat" بمعنى النزاع المفتوح وأحيانا المسلح ·

[1] قاسم سمية ، **إدارة الصراع والأزمات التنظيمية** ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص علم الاجتماع والمنظمات وتنمية الموارد البشرية ، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2018–2019 ، ص 3

أما دائرة المعارف الأمريكية تعرف النزاع على أنه عادة ما يشير إلى "حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين أو أكثر من رغبات الفرد أو حاجاته "

– **اصطلاحا:** عرف سميث " smith " النزاع بأنه : " الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة " ( )[2]

– تعريف النزاع حسب روبينز"robbins" فهو "عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق ، ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحصيل أهدافه وعن تعزيز ميوله " · ()[3]

– عرف العديلي" Adili " النزاع : "بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في المدرسة ، وينتج النزاع أو الصراع" ·

كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي "()[4]

– عرف الدهان"Dihan" النزاع بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر " ()[5]

---

[2] بثينة بن عبد الله ، **علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي** ، دراسة ميدانية لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ،2021–2022 ، ص94

[3] بوجمعة نقبيل ، **ملامح الصراع التنظيمي بين العاملين بالمدارس الابتدائية** ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، العدد 01 ، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2022 –2023 ، ص91

[4] مؤمن خلف عبد الواحد ، **الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل منظمات الغير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ،1429 هـ–2008 م ، ص 11

[5] درويش هاجر وعماري هجيرة ، **أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي** ، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،2021–2022 ، ص 14

أما ليفيت " leavitt " فقد عرف النزاع على أنه : " نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين " ()[6]

على ضوء التعاريف السابقة يمكننا تعريف النزاع على أنه :

حالة تنشأ بين طرفين أو أكثر نتيجة عدم التوافق أو الاختلاف في الآراء أو المصالح ، بحيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه والتنافس للسيطرة على الموارد ، من التعريف تتوضح الخصائص الأساسية للنزاع في النقاط التالية : ()[7]

- وعي كل طرف من أطراف النزاع و إدراكه للطرف الآخر ؛
- حرص كل طرف من أطراف النزاع على إلحاق الضرر بالآخر ؛
- قدرة الأطراف المتنازعة على إلحاق الضرر ببعضهم البعض ؛

ب– المفاهيم المتداخلة مع النزاع :

هناك العديد من المفاهيم التي ترتبط بالنزاع منها المنافسة ، التطرف ، الأزمة ،الصراع والحرب والغضب نذكر منها :()[8]

– النزاع والمنافسة :

النزاع بالمعنى المتقدم يختلف عن المنافسة ، فالمنافسة تنطوي غالبا على اتجاه غير عدائي ، كما أنها لا ترمي بالضرورة إلى الأضرار بالآخرين وللتمييز بين النزاع والمنافسة فرق فانك" FINK " بين ثلاثة مداخل فكرية حيث يتعامل المدخل الأول مع المنافسة على أنها أشمل من النزاع فكل مواقف النزاع لا تنطوي

---

[6] بثينة بن عبد الله ،**المرجع السابق** ، ص 94

[7] أحمد فواتيح ومحمد الأمين ، **إدارة الصراع التنظيمي** ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر ، تخصص علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، بدون تاريخ النشر ، ص 2

[8] أكرور سهام ، **تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي** ، دراسة ميدانية المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ،2018 – 2019 ص ص 53– 55

على منافسة إلا أنه ليست كل مواقف منافسة تتضمن نزاعا ، والمدخل الثاني يميز بين النزاع والمنافسة على أساس مدى خضوع السلوك للقواعد المنظمة لها ، أما المدخل الثالث فهو يعالج المنافسة والنزاع كظواهر يمكن التمييز بينهما سلوكيا·

– النزاع والصراع :

إن الالتباس الواقع بين مفهومي النزاع والصراع متعلق بالجانب النظري والتطبيقي في آن واحد ، بحيث أن إجراء الدراسة الميدانية يفرض علينا إبراز الفروقات والاختلاف بينهما من حيث أن النزاع يعترف أطرافه بوجوده ورغبتهم في حله وهذا على الأقل أحد أطراف النزاع بينما الصراع يقوم على أساس وجود تعارض في القيم والمصالح ·

– النزاع والأزمة :

هناك تشابه بينهما في الأسباب كالخلل وإنجاز الوظائف الإدارية والقصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة وكذلك النتائج والآثار غير مرغوبة غير أنه ينبغي أن ننظر إلى الأزمة على أنها حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو هناك تشابه بينهما في الأسباب كالخلل وإنجاز الوظائف الإدارية والقصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة وكذلك النتائج والآثار غير مرغوبة غير أنه ينبغي أن ننظر إلى الأزمة على أنها حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء أما النزاع ينظر إليه على أنه أمر واقع يمكن التنبؤ به وليس بالضرورة أن تكون نتائجه سلبية بل يمكن أن تكون إيجابية·

ج–علاقة النزاع بالعلوم الأخرى:

لمفهوم النزاع عدة أبعاد منها البعد الفلسفي ،الديني ،الاجتماعي ،الثقافي نذكر منها :

– النزاع في علم النفس :

النزاع هو بين قوتين معنويتين تحاول كل منهما أن تحل محل الأخرى ،كالنزاع بين رغبتين أو مبدأين أو وسيلتين أو هدفين ، أو النزاع بين الشعور واللاشعور في ظاهرة الكبت ،فالاتجاه النفسي إذن يربط النزاع بالإنسان في كل حالاته ووظائفه في الوجود [9]()

– النزاع في علم الاجتماع :

النزاع الاجتماعي هو نتيجة لغياب والانسجام والنظام في محيط اجتماعي معين ويحدث أيضا بسبب وجود عدم الرضا بخصوص الموارد المادية كالدخل أو السلطة أو الملكية ،يشمل هذا النزاع المحيط الاجتماعي المعني بالتوترات التي يخلقها طرفان أو أكثر من الجماعات ،سواء كانت جماعات صغيرة (بسيطة)أو كبيرة ·()[10]

– النزاع في علم السياسة :

النزاع هو حالة من التنافس الخاص بين الأفراد على الحكم أو السلطة أو الحصول على الميزات ،حيث يكون أطرافه على علم بوجود الاختلافات في المواقف المستقبلية المحتملة و يضطر أحد الأطراف إلى تبني واتخاذ مواقف لاتتوافق مع مصالح الطرف الآخر نظرا لاختلاف الأفكار السياسية ،ويتأثر حجم

النزاع بحجم أهدافه ،فكلما كان الهدف كبيرا كان النزاع أكبر كما تتحكم الإمكانيات والموارد المتاحة للأطراف في مدة النزاع واتجاهه ، فهناك بعض الأنظمة السياسة قادرة على الصمود في النزاع بينما بعضها يتفكك وينهار أمام أول مواجهة·()[11]

---

[9] شمار ابتسام ، **الصراع في رواية الظلام لعمرو المنوفي** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الأدب العربي الحديث ، قسم أدب واللغة العربية ، جامعة محمد خيضر ، كلية الأدب واللغات بسكرة الجزائر ، الجزائر ، 2019 – 2020 ، ص 12

[10] غادة الحلايقية ، **مفهوم الصراع الاجتماعي** ، متاح على الرابط https://mawdoo3·com أطلع عليه يوم 9/12/2025،على الساعة h50 10

[11] سناد الدويكات، **مفهوم الصراع السياسي** ، متاح على الرابط : https://mawdoo3·com ، أطلع عليه يوم 9/12/2025 ، على الساعة 10h25

ثانيا : مكونات النزاع

يتكون النزاع من ثلاثة مكونات رئيسية وهي المثير ، الاستجابة ، التفاعل حيث أن :()[12]

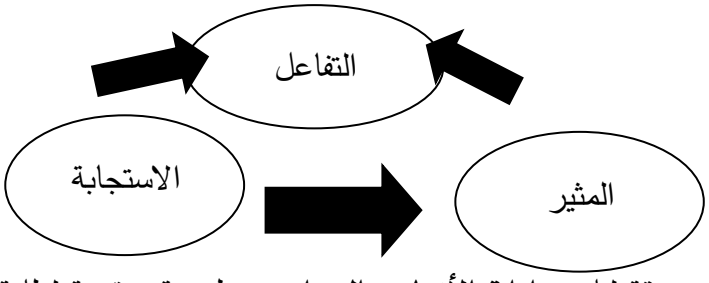
أ– **المثير :** هو تلك العوامل التي تقتضي إلى إثارة النزاع سواء كانت عوامل من البيئة أو الأنظمة أو الفرد ·

ب – **التفاعل :** ويتم بين العوامل المثيرة للصراع وعنصر الاستجابة لهذه العوامل وينشأ من هنا النزاع ·

ج– **الاستجابة :** عامل الاستجابة يتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية تجاه النزاع ·

ويمكننا تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01):مكونات النزاع



المصدر : بن زرقة ليلى ، **إدارة الأزمات والصراع** ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ، الجزائر ،2019– 2020، ص18

يوضح الشكل رقم (01) أن النزاع بحاجة إلى ثلاثة مكونات أساسية لحدوثه فهو بحاجة إلى ما يثيره في البداية بمعنى افتعال مشكلة معينة وبمجرد التفاعل معها واستجابة الطرف الآخر فذلك يؤدي إلى نشوء النزاع ·

[12] بن زرقى ليلى ، **إدارة الأزمات والصراع** ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2019 – 2020، ص 18 ·

ثالثا : مراحل النزاع

تعد عملية النزاع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "ويمر النزاع بأطوار وسلاسل متعددة ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وإن ظهر فجأة فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات.

وهناك خلاف حول تقسيم مراحل النزاع فنجد أن المومني يقسمها إلى خمس مراحل نقلا عن لويس بوندي"LOUPS BONDY " نذكر منها: [13]()

أ– **مرحلة النزاع الضمني** : تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء النزاع ، مثل الاعتمادية بين الأفراد والجماعات وغيرها من الأسباب .

– **مرحلة النزاع المدرك** : يبدأ أطراف النزاع إدراك أو ملاحظة وجود النزاع وهنا تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صوره ومدركاته .

– **مرحلة الشعور بالنزاع** : يتضح فيها النزاع ويتبلور ، وتتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي مما يشجع على النزاع .

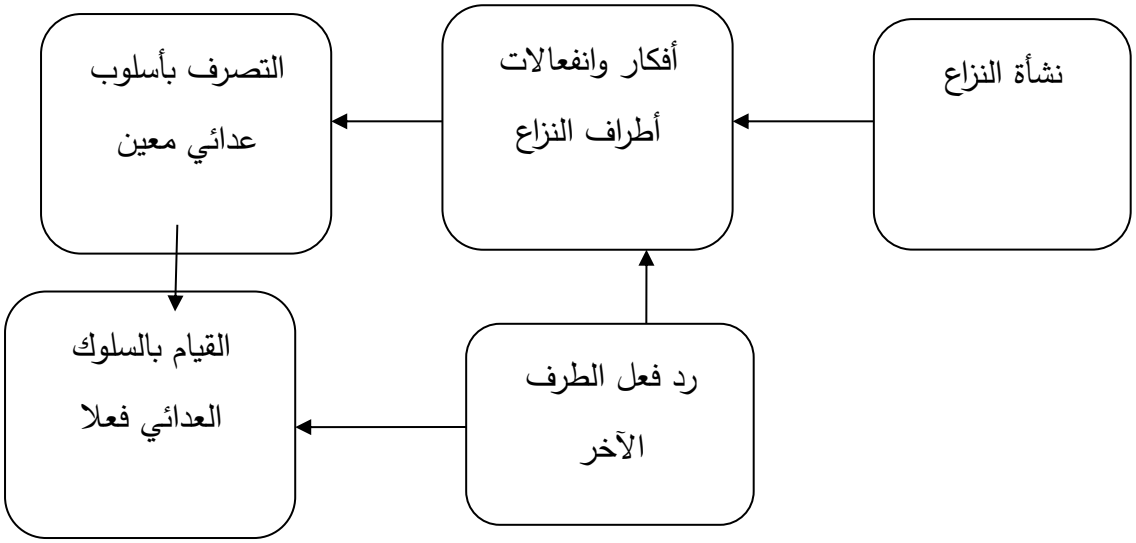
– **مرحلة النزاع العلني** : يتم فيها انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن النزاع ضد الطرف الآخر.

– **مرحلة ما بعد النزاع العلني** : في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة النزاع

والشكل التالي يوضح المراحل النزاع الخمس :

[13]محمد فراس شاهر العويري ، **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في محافظة الخليل ، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا الخليل ، فلسطين ،2012–2013 ، ص38

الشكل رقم (02) : مراحل النزاع الخمس



المصدر : محمد فراس شاهر العويوي ، **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الخليل ، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا ، فلسطين ، 2012 – 2013 ، ص38

يوضح الشكل (02) مراحل الخمسة للنزاع ، بحيث ينشأ من خلال أفكار وانفعالات بين أطراف النزاع والتي تقودهم إلى تصرفات تتميز بأسلوب عدائي معين ويتم تنفيذ الأسلوب العدائي فعلا وبالتالي تلقي ردة فعل الطرف الآخر عن الأفكار وانفعالات التي حصلت بين الأطراف ، وليس بضرورة أن تكون هذه المراحل تتعلق بكل نزاع فهي تختلف ·

المطلب الثاني : النزاع التنظيمي

يعتبر النزاع التنظيمي ظاهرة تسود كل المنظمات بمختلف أشكالها ونشاطها ، حيث أبدى الباحثون في مختلف الاتجاهات اهتماما واسعا بها ، فهي ناتجة عن تعارض الرغبات والأهداف أو القيم ، حيث أصبح الثبات والاستقرار يكاد أن يكون منعدما وذلك نظرا لما يخلفه النزاع من سلبيات غضب ، التوتر العداوة ، كما تنجم عنه إيجابيات تحفز الأفراد على تحقيق وبلوغ أهدافه واتخاذ القرارات مناسبة ، من خلال هذا المطلب سوف نتطرق لمعرفة مفهوم النزاع التنظيمي وطبيعته وأساسياته ·

– أولا : ماهية النزاع التنظيمي

النزاع الذي يحدث داخل المنظمة سواء كانوا أفراد أو جماعات أو بين المنظمات المتنافسة ، حيث يدرك كل طرف من أطراف النزاع أن الطرف الآخر خصم له ويعيقه في تحقيق أهدافه.

أ—تعريف النزاع التنظيمي :

تعددت تعاريف النزاع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين وتباين مدارسهم الفكرية وتخصصاتهم ويمكن أن نورد تعاريف التالية :

– يعرف فريد لوثانس "Fred luthans " النزاع التنظيمي بأنه : " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى" ()[14]

– تعريف القحطاني "Al Qahtani": " النزاع التنظيمي هو إرباك أو تعطيل وسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل" ()[15]

– تعريف بولدينغ "Boulding " "النزاع التنظيمي هو" وضع تنافسي يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر "

– جاء في معجم العلوم الاجتماعية مايلي " النزاع هو التنازل أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر ، أو مجموعة أو طبقات أو أشخاص ، وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص ، وموضوع النزاع موجود النزاع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة "

– وعرفه " Al Sayrafi " الصيرفي بأنه " نتيجة جاذبية للتغيير ، ويمكن الاستفادة منه ، ووضعه تحت سيطرة المنظمة ، وكما يمكن أن يكون هادفا وفعالا وسبيلا إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة "()[16]

---

[14] محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1** ، دار الوائل للنشر والتوزيع ، عمان ،2001 ، ص298

[15] زهير بوجمعة شلابي ، **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1** ، دار اليازوري ، الأردن ، 2011، ص ص 92 – 93

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف النزاع التنظيمي على أنه حالة تفاعلية بين طرفين أو أكثر تنشأ بسبب اختلاف في وجهات النظر ، المصالح ، وتنتهي بتعطيل الأداء التنظيمي ولها ولها آثار كلية أو جزئية أو تكون إيجابية أو سلبية ·

ب–خصائص النزاع التنظيمي :

هناك عدة خصائص أساسية للنزاع التنظيمي يمكن أن نجملها في مايلي : ()[17]

– يتضمن النزاع وجود أهداف أولية غير متوازنة بين الأطراف المشاركة فيه وتعد عملية الحوار وسيلة المفضلة لديهم للوصول إلى قدر من التكافؤ في تلك الأهداف ·

– يعتبر التوتر بعدا أساسيا للنزاع ،فهو يحمل في طياته إمكانية انخراط الأطراف المعينة في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار طرف أو أكثر على قبول بعض الحلول التي لا يرضون بها ·

– يمثل النزاع وضعا مؤقتا ، رغم وجود العديد من النزاعات اللازمة ·

– يشمل النزاع محاولة بعض الأطراف لإجبار الأطراف المنافسة على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون هذه الأطراف راغبة فيها ·

– يترتب على النزاع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طوال فترة النزاع ،ما يجبرها في النهاية على حسمه إما بالطرق السلمية أو الإجبارية

ج –أهمية النزاع التنظيمي :

يعتقد الكثيرون بأنه لا حياة بدون نزاع فهو ضروري لاستمرار الحياة ووجود النزاع بالحد الأدنى سوف يجلب للمنظمة فوائد كثيرة نذكر منها: ()[18]

---

[16]كرومي سعيد ، **السلوك والتطوير التنظيمي** ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال ، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة طاهري محمد بشار ، 2020 –2021، ص56

[17]زهير بوجمعة شلابي ،**الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة،** ط1 ،(بتصرف)،دار اليازوري ، ط1، الأردن ،2011، ص ص 94–95

– النزاع مهم للتكيف والبقاء للمنظمات حيث تعمل المنظمات على إتباع أساليب وطرق إدارية جديدة ومبتكرة ،لتتمكن من مواجهة النزاعات المختلفة ،ويعتقد البعض بأن النزاع هو وجه آخر للتغير والتطوير ·

– أداة مهمة لتطوير مهارات وقدرات المديرين وذلك في مواجهة واحتواء نتائج النزاع وتجنيب المنظمة الآثار السلبية له ·

– يؤدي قيام المديرين والعاملين بشكل عام في مواجهة النزاع وإدارته إلى التنافس فيما بينهم واتخاذ المبادرات وابتكار أساليب العمل الجديدة والإبداع الفردي والجماعي في حل المشاكل وإنجاز الأعمال ·

– يؤدي النزاع إلى بيان الحقائق المهمة التي قد تساعد على تشخيص المشاكل المتعلقة بالعمل·

ثانيا — طبيعة النزاع التنظيمي :

أ–وجهات النظر حول النزاع التنظيمي في الفكر الإداري :

وفقا لاختلاف الآراء حول النزاع التنظيمي في الفكر الإداري ،ظهرت أربعة وجهات نظر رئيسية : ()[19]

– وجهة النظر التقليدية :

ينظر إلى النزاع على أنه ظاهرة سلبية سيئة وغير مربحة ، ولذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها وعم الحديث عنها وتجاهلها وقد ظهر هذا الاتجاه نحو النزاع موجود داخل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم

– وجهة النظر السلوكية :

ترى هذه النظرة فكرة أن النزاع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها في ظل طرقها قائمة ·

---

[18] فتحي الطاهر التركي ، **واقع الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية (الأسباب والإستراتيجيات)** دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي بمدينة مصراتة ، مجلة السائل العلمية المحكمة ،العدد 11 ،جامعة مصراتة ،ليبيا ،27 /02 / 2023 ص ص 96 –97

[19] زهير بوجمعة شلابي – **مرجع سابق** ص109

– وجهة النظر الحديثة التفاعلية :

يرى أنصار هذه النظرة أن النزاع ظاهرة طبيعة ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت على مستوى معين ، كما تؤكد هذه النظرة مسؤولية المديرين ، وأن المنظمة وصلت إلى درجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويمكن أن تتسم الاستفادة من النزاعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغير والجدول رقم 01 يلخص مفهوم النزاع التنظيمي عبر المدارس ·

الجدول رقم (01): النزاع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة

بيان طبيعة النزاع	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
	غريب /دخيل	طبيعي /داخل في ترتيب التنظيم	ضروري /محرك للإبداع
أسباب النزاع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل جد قطبية وشخصية
خصائص النزاع	ضار	ضار /مفيد	مفيد/ضار
أطراف النزاع	مثير للمتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج النزاع	تدمير	تنافس	تطور
ردة الفعل طريقة المواجهة	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر : ·زهير بوجمعة شلابي ، – الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1 ، دار اليازوري ، الأردن ،2011 ، ص 109

يوضح الجدول رقم (01) اختلاف وجهات المدارس للنزاع التنظيمي من خلال بيان طبيعة النزاع

وأسبابه وخصائصه ونتائجه ودور الإدارة يتضح أن المدرسة الحديثة أو وجهة النظر الحديثة التفاعلية هي الأفضل وأن المدير الفعال والناجح هو الذي يؤمن بها ويطبقها في المنظمة لأنها تنظر إلى النزاع على أنه ظاهرة طبيعية إيجابية وضرورية ويجب الاستفادة منها بهدف التطوير والإبداع فهي تشجع وتحفز على تحقيق الأهداف وهذا ما يساهم في تحقيق الارتقاء بالمنظمة·

ب – أسباب النزاع التنظيمي :

النزاع التنظيمي هو صراع ينشأ بين الأفراد أو المجموعات نتيجة الأسباب عديدة ومختلفة يمكن إنجازها كالآتي :()[20]

–التنافس على الموارد:

حيث تتيح المنظمة الموارد المختلفة حسب إمكانياتها وظروفها ولكن يحدث تسابق بين الأفراد من أجل الحصول على هذه الموارد وهذا بالتالي يؤدي إلى النزاع بين الأفراد ،ولكن يقع على عاتق المنظمة إدارة هذه الموارد وتوزيعها بعدل وحسب الأولويات بين الأفراد وذلك منعا للنزاع ٠

– تضارب المصالح :

يحدث النزاع عندما يحدث الميل للإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة سواء كان ذلك على المستوى الأفراد أو الجماعات ٠

–حدوث الازدواجية أو التداخل في الأعمال :

يحدث النزاع عندما يطلب من شخص أو أكثر القيام بنفس العمل ٠

– عدم وضوح الأهداف :

إن عدم وضوح الأهداف العامة أو الفرعية يؤدي إلى التخبط والعشوائية في الأداء مما يسبب ظهور النزاع وخاصة عندما يتم البدء بالعمل لتحقيق أهداف الفرعية على حسب القيام بنفس العمل ٠

– التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الأفراد أو الجماعات :

زيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تؤدي إلى نشوء نزاعا للفرد أو الجماعة٠ ()[21]

---

[20] شنوي عبد الحميد وأوراغي سعاد ، **دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز** – تيسمسيلت – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ،المركز جامعي الونشريسي – تيسمسيلت – الجزائر ،2017–2018، ص ص31–32

– التغير في المركز أو الوضع :

قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة نزاعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه ·

– الاختلاف في الثقافة :

تعرف الثقافة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي يحملها الفرد في منظمة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى النزاع بين الأفراد ·

ثالثا: أساسيات حول النزاع التنظيمي

في بيئات العمل المعاصرة يعتبر النزاع التنظيمي ظاهرة شائعة يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة ونجاحها وفي هذا السياق يمكننا ذكر نماذج الأساسية لنزاع التنظيمي وهي : ()[22]

أ– نماذج النزاع التنظيمي :

لقد حاول العديد من الباحثين وضع عدة نماذج لتفسير ظاهرة النزاع التنظيمي نذكر منها :

– نموذج عملية النزاع :

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة النزاع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف النزاع ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ومن هذا المنظور يصبح النزاع عملية مستمرة ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحد النزاع التنظيمي والتدخل مباشرة في هذه الأحداث ·

– النموذج الهيكلي للنزاع :

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف من النزاع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف النزاع بمثابة استجابة لهذه الضغوط

---

22 ذهبي نظال ، الصراع التنظيمي وأثره على رضا الوظيفي ، دراسة ميدانية لمؤسسة ضمان الإجتماعي بالمدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير : تخصص إدارة الأعمال ، جامعة المدية ،الجزائر ، 2020|– 2021، ص ص 22 – 23

وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف النزاع وهي ؛

– النزاعات والميول السلوكية لطرفي النزاع وهي تعكس الشخصية كل منهما ·

– الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا النزاع وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان وضغوط المجموعات الأخرى المحايدة ·

– هيكل دوافع لدى طرفي النزاع ودرجة التعارض لها ·

– قواعد وإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي النزاع إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما ·

ويطلق على هذا النموذج الهيكلي نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات أو التغير البطيء ويعتبر هذا النموذج مفيدا في حالات الرغبة في إعادة الهيكلة الموقف النزاعي ·

– **نموذج النظم** : يقوم هذا النموذج على أساس أن النزاع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه ويتكون النزاع من ثلاثة عناصر هي :

– **مدخلات النظام** : ويتمثل في مصادر النزاع ومن بينها التنافس على الموارد النادرة وتعارض أهدافها ·

– هيكل دوافع لدى طرفي النزاع ودرجة التعارض لها ·

– قواعد وإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي النزاع إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما ·

ويطلق على هذا النموذج الهيكلي نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات أو التغير البطيء ويعتبر هذا النموذج مفيدا في حالات الرغبة في إعادة الهيكلة الموقف النزاعي ·

– **نموذج النظم** : يقوم هذا النموذج على أساس أن النزاع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه ويتكون النزاع من ثلاثة عناصر هي :

– مدخلات النظام : ويتمثل في مصادر النزاع ومن بينها التنافس على الموارد النادرة وتعارض أهدافها ·

- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع النزاع ·

- مخرجات النظام وتتمثل في نتائج النزاع سواء كانت إيجابية أو سلبية ·

ب- طرق معالجة النزاع التنظيمي :

هناك طرق عديدة عديدة ومتنوعة لمعالجة النزاع التنظيمي نذكر منها :()[23]

- تغيير السياق التنظيمي :

يمكن إدراج الكثير من أسباب النزاع إلى نمط التدابير البنائية للوحدات التنظيمية وطبيعة ارتباط علاقات الأداء عبر الأعمال التي تحتويها ,فالتخصص التنظيمي الذي يجزأ من مراحل تدفق العمل ويوزعها على وحدات تنظيمية متميزة , بسبب خلافات ونزاعات عديدة بين هذه الوحدات ويمكن حل مثل هذه المشكلات في ضم الأعمال التي تنظم في دورة أداء ومسار واحد لتدفق العمل في وحدة تنظيمية واحدة وتخضع لأشراف رقابة مشتركة بين رئيس واحد ومثل هذا الحل يتيح عرض أكبر للتنسيق والاتصال بين الأعمال ويسير إنهاء الاختناقات والنزاعات المختلفة بينهما ·

- تجزئة موضوع النزاع أو تقليص أهميته :

يسهل إدارة النزاع التنظيمي عندما يمكن تجزئة موضوعه أو محتواه فعادة ما يتيسر الحصول على إتفاق أطراف النزاع بصفة تدريجية حول جزئيات محدودة مقارنة بمحاولة الوصول إلى قبول تام ,ودفعة واحدة من جميع الأطراف حول موضوع النزاع بأكمله ·

كذلك يمكن إدارة النزاع من خلال إنقاص أهمية موضوعه ,والعمل على تقليل إدراك النزاع للضرر ,أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة لهم من ورائه ,فتخفيض أهمية قرار معين في نظر الأطراف الذي

[23] لونيس ليليا وزوار سارة ، **العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي** دراسة حالة ، وحدة البريد الجزائر بولاية المدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال ، جامعة المدية ، الجزائر ،2021-2022 ص 28·

ستشملهم آثارهم بمقولة عدم تمثيل هذا القرار لمبدأ مستقر أو بدعوى عدم اعتباره سابقة سيرشد بها في المستقبل ،يقلص دون شك من النزاع الذي يمكن أن يمكن أن يعوق مسار اتخاذه ·()[24]

– تطويع نمط العلاقة بين أطراف النزاع التنظيمي :

يمكن إدارة النزاع التنظيمي عن طريق تطويع نمط العلاقة القائمة بين أطرافه في محاولة لتوفير المناخ لهم على الخلافات وإزالة جوانب النزاع بينهم ·ومثل هذه الإستراتيجية تعتمد على إدارة النزاع من خلال زيادة كثافة وتكرار التفاعل بينهم ،بما يترتب زيادة تماسكهم وتقوية الروابط بينهم وهناك حالات أخرى يكون عزل أطراف النزاع عن بعضهم هو السبيل لتقليص ما بينهم من خلاف ،حيث قد تؤدي المواجهة المباشرة أو التفاعل المستمر إلى تنمية النزاع بدلا من القضاء عليه ·

– توفير إمكانية المشاركة في صنع القرارات :

تيسر المشاركة في صنع القرارات بناء صلة تنظيمية بين الأعمال ،بما يتيح إمكانية تبادل المعلومات والرأي والمشورة ،بحيث يتم صنع القرارات جماعيا ·مثل هذا الأسلوب يؤدي إلى التوفيق بين الآراء المتعارضة ، كما يسمح لمختلف الأطوار بالتعرف على طبيعة هذه القرارات والآثار المترتبة عليها ،ومن ثم تتقلص مواقف النزاع المحتمل حدوثه نتيجة لها ·

– ممارسة الضبط واستخدام القواعد التنظيمية :

تظل ممارسة الضبط الذي تمارسه المستويات الرئاسية العليا ،واستخدام القواعد والقرارات التنظيمية من الوسائل المتاحة لمعالجة بعض مستويات النزاع ، فاللجوء إلى برمجة وتخطيط مسبق لعلاقة بعض الأعمال ببعضها ، أو وضع قواعد وضوابط مسبقة تحكم مسارها ، يفرض قدرا غير قليل من الضبط والتقنين على تصرفات شاغلي هذه الأعمال ،بما يحقق ويحافظ على النظام والانتظام داخل المنظمة ()[25]

ج – مستويات النزاع التنظيمي :

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات النزاع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على مايلي :ننطلق من التساؤل التالي:()[26]

ما هي مستويات النزاع التنظيمي في المنظمات ؟

يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء النزاع في حالتين :

–**الحالة الأولى** :إذا زاد مستوى النزاع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه

–**الحالة الثانية** :إذا انخفض النزاع عموما يكون مرغوبا فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط النزاع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه ·

مما سبق يتضح لنا أن النزاع التنظيمي له ثلاث مستويات :

1–مستوى النزاع المرغوب فيه ؟

2–مستوى النزاع أعلى من المرغوب فيه ؟

3–مستوى نزاع أقل من المرغوب فيه ؟

ويسمى المستوى المرغوب (بالحد الأمثل للنزاع)·

[26] بوجمعة شلابي ، **المرجع السابق** ، ص 97

الجدول رقم (02) : مستويات النزاع التنظيمي

الموقف	مستوى النزاع	نتائج النزاع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة ،جمود ،بطء،التأقلم ،نقص الأفكار الجديدة ،غياب التحدي	منخفض
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية ، نقد ذاتي ،تأقلم ،بحث عن الحلول للمشلات ، تأقلم ،بحث عن الحلول للمشكلات ،تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية ،عدم تعاون ،تعارض الأنشطة ،صعوبة التنسيق	منخفضة

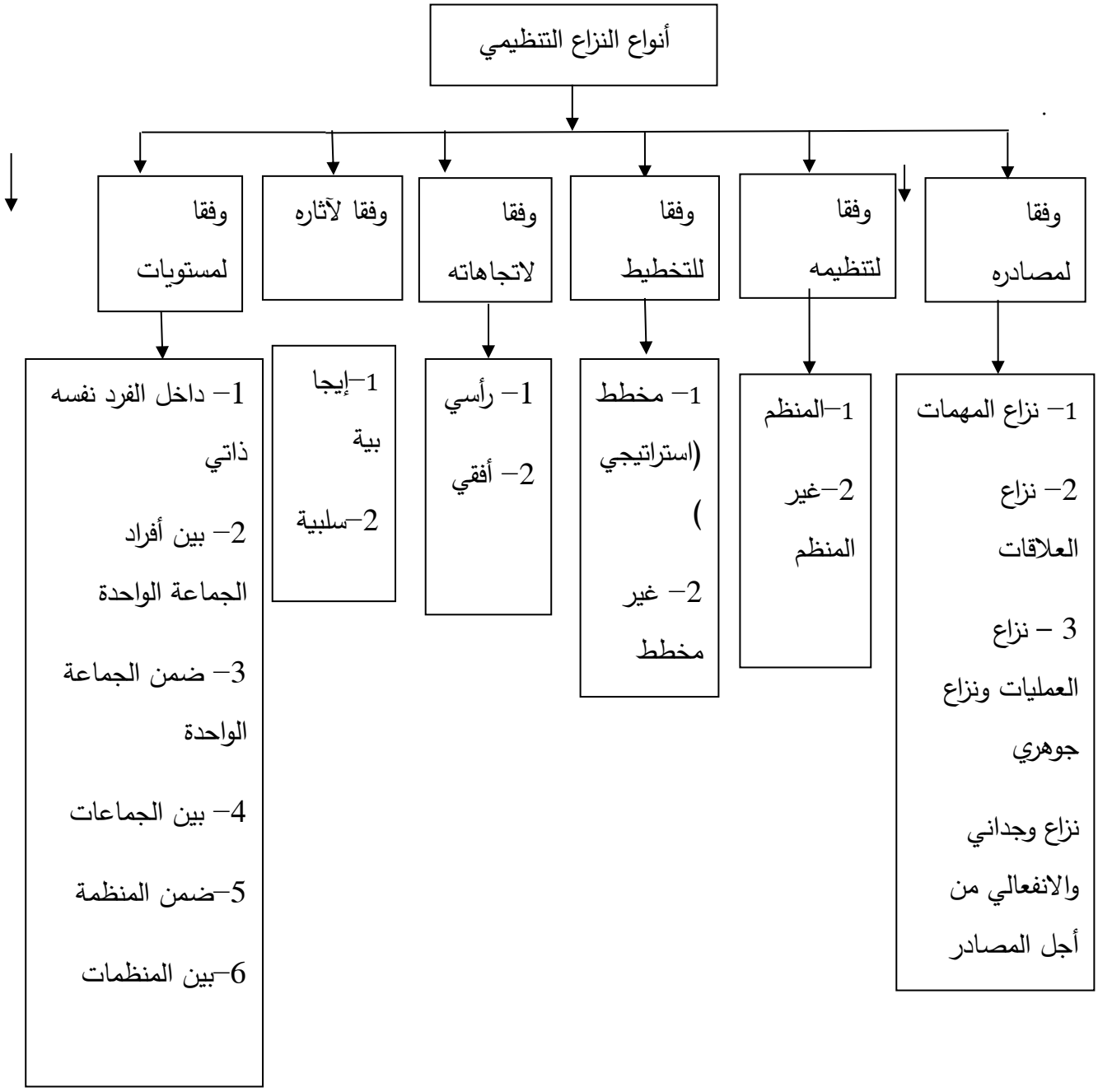
المصدر : زهير بوجمعة شلابي ، **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة،** ط1 ، دار اليازوري والتوزيع، ،الأردن ،2011،ص97

يوضح الجدول رقم (02) مستويات الثلاثة للنزاع التنظيمي ،عندما يكون مستوى النزاع منخفض أو منعدم أو مرتفع ذلك يصاحبه نقص في الابتكار والتطور وصعوبة في التنسيق والتعاون في المنظمة ،كما تصبح فعالية المنظمة أي قدرتها على تحقيق أهدافها منخفظة ،أما في مستوى النزاع عند الحد الأمثل وهو المستوى المقبول مقارنة بالمستويات الأخرى والذي يصاحبه البحث عن الحلول للمشكلات والذي من خلاله فعالية المنظمة تصبح مرتفعة وله نتائج مفيدة وإيجابية ·

د–أنواع النزاع التنظيمي :

يمكن تصنيف أنواع النزاعات التنظيمية وفقا لعدة معايير منها :وفقا لمصدر النزاع ،تنظيمه ، تخطيطه ،توجيهه ، آثاره ومستويات حدوثه ويتم توضيحه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (03) :أنواع النزاع التنظيمي



المصدر: فروانة حازم وعباس عبد الحفيظ ، **أسباب المنافسة والصراع الوظيفي** بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ،العدد 3، جامعة تلمسان ، الجزائر ،2018 ، ص 45

يوضح الشكل (03)أنواع النزاع التنظيمي وذلك عدة معايير منها النزاع وفق لمصادره والذي يشمل نزاع المهمات ونزاع العلاقات ونزاع العمليات ونزاع الجوهري ونزاع وجداني ،وكذلك هناك النزاع وفقا لتنظيمه فنجد النزاع النمظم الذي يستخدم فيه إجراءات رسمية أما الغير منظم يكون بطريقة عشوائية ،النزاع وفقا

للتخطيط نجد فيه النزاع مخطط يكون محدد ، له أهداف ،إستراتيجيات ،أما الغير مخطط يكون مفاجئ ناتج عن سوء الفهم وغياب التواصل أحيانا ،النزاع وفقا لاتجاهاته نجد النزاع الرأسي والنزاع الأفقي ، كما نجد النزاع وفقا لأثاره قد تكون له آثار سلبية كتفكك الروابط ،غياب الاتصال ،التوتر وبالمقابل له آثار إيجابية كالتحفيز على الابتكار ، الإبداع ، توضيح الرؤى ،وأخيرا النزاع وفقا لمستويات حدوثه يكون داخل الفرد ، بين أفراد الجماعة الواحدة ،ضمن الجماعة الواحدة ،ضمن المنظمة أو بين المنظمات ·

هـ– أشكال النزاع التنظيمي :

للنزاع التنظيمي شكلان أحدها بناء والآخر هدام كما هو موضح جدول التالي :

جدول رقم (03):أشكال النزاع التنظيمي

النزاع البناء	النزاع الهدام
–يولد أفكار جديدة	–يؤدي إلى الحقد والضغينة
–يوضح وجهات النظر المختلفة	–يفسد العلاقات الشخصية
–هو بداية للتغيير والتطوير	–يبعد العاملين ويشتهيم الأداء
–هو وسيلة للتعلم والنضج	–هو استنزاف لمجهود العاملين
–يقضي على الرقابة والملل (كالملح على الطعام)	–يدفع العاملين للاهتمام بمصالحهم الشخصية وليس بمصلحة المنظمة
–يساعد على معرفة وتقييم البدائل أمام متخذ القرار	–يؤدي إلى التوتر وضغوط العمل
–يوطد أواصر الصداقة وأحيانا (ما محبة إلا بعد العداوة)	–يؤدي إلى الانتقام من الآخرين ومن العمل (خسائر مادية فادحة)

المصدر : أحمد ماهر، ابن مهاراتك وتدرب على كيف تسيطر على صراعات العمل ،الدار الجامعة للنشر والتوزيع ،بدون طبعة ،الإسكندرية ،2006،ص15

يوضح الجدول رقم (03) أشكال النزاع التنظيمي حيث نجد شكلان أحدهما حسنة والأخرى سيئة ،فالشكل أو الصورة الحسنة والطيبة (أي البناءة) تعتمد على الاختلاف والاحتكاك يولد طاقة ، وإن المناظرات تولد أفكار جديدة ، ولكن " إذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده "وبات النزاع مؤلما ومفسدا ومؤديا للخسارة ·(أي أنه هدام)" ·

المطلب الثالث :إدارة النزاع التنظيمي

إن كل المنظمة تسعى من خلال ما يسمى بإدارة النزاع التنظيمي فيها إلى الاستفادة من النزاع التنظيمي بصورة إيجابية من خلال إدارته وتوجيهه أو تقليله بما يتناسب مع أهدافها فالنزاع يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا ،وهذا يتوقف على مدى التعامل الصحيح للمنظمة مع النزاع التنظيمي وكيفية استغلاله وتوجيهه نحو أهداف مسطرة ·

أولا– مفهوم إدارة النزاع التنظيمي :

يمكن أن نوجز أهم تعاريف فيما يلي :()[27]

هو" ذلك النشاط الذي يهدف من خلاله إلى إدارة المنظمة للوصول بالنزاعات إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة من أجل زيادة فعالية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها " ·

كذلك يعرف بأنه: "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع النزاع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب النزاع وأبعاده وتحديد مستوياته "

ونستنتج مما سبق أن إدارة النزاع التنظيمي هو النشاط أو العملية التي يتم من خلالها مواجهة النزاعات والخلافات بين مختلف الأطراف بعد فهم أسبابها وإدارتها بالاعتماد على أساليب وطرق ملائمة ، تحقق أهداف المنظمة وتؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها ·

أ–أهمية إدارة النزاع التنظيمي :

يبين غريفين وآخرون " griffin et al " أن عدم وجود النزاع داخل المنظمة يشير إلى انخفاض مستوى العمل لديها وأن العاملين راضين عن الوضع الراهن ·وأهمية إدارة النزاع تتركز كالآتي: ()[28]

[27] صالح عبد العالي وعباس كتيلة ، **إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال الإدارة** المحلية دراسة ميدانية ببلدية زلفانة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، تخصص علم نفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، جامعة غرداية ، الجزائر ،2020–2021 ، ص 18

– النزاع كأداة للتكيف والبقاء :

إن وجود النزاع واكتشافه في المنظمة لايضع خيارا أمام الإدارة سوى مواجهته ومعالجته مما يدفعها إلى إجراء تغيرات التي من خلالها تتمكن المنظمة من الموائمة والتكيف من أجل البقاء والاستمرار والنمو ·

– النزاع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير :

إن مواجهة النزاع وإدارته تعد من إحدى مهام المدير المعاصر الأساس الذي يتوقع منه مواجهة النزاع ومعالجته ·

– النزاع وسيلة للإبداع :

هناك علاقة تربط بين النزاع والأداء والإبداع فحين يغيب النزاع يصبح الأداء تقليديا ليس لديه أي فرصة للتطور أو التغيير أما إذا كان هناك نزاع مسيطر

عليه يمكن أن ينشأ لدى العاملين الحافز والدافعية للإبداع والابتكار وتقديم أفكار جديدة وفي ذات الوقت فإن المستويات المرتفعة من النزاع التي تتصف بالعنف وعدم التعاون فإنه يؤثر سلبا على الأداء ومن ثم على الإبداع كما أن النزاع يولد حافزا لدى الأفراد إذا تمت إدارته بصورة سليمة حيث تنعكس تأثيراته بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي ومن ثم على أداء المنظمة بشكل عام ·

– ثانيا :مراحل إدارة النزاع التنظيمي

تمر عملية إدارة النزاع التنظيمي بمجموعة من المراحل من أهمها :()[29]

---

[28] بن طرفة موسى ونتاري نصر الدين ، **إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على أداء العاملين،** دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم إقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2023– 2024 ، ص 12

[29] طاع الله عماد الدين ، **علاقة تمكين الموارد البشرية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة عموري** ، بسكرة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2019– 2020، ص 34 ·

أ – **التشخيص :** هو الخطوة الأولى لتعامل مع النزاع وإدارته يتم من خلالها اكتشاف النزاع عن طريق قياس مستواه والتعرف على أسبابه ، تحليل العلاقة بين متغيراته ومعرفة مشاعر أطرافه ، بالاعتماد على المقابلات والاستمارات للوصول إلى التشخيص السليم ·

ب – **التدخل :** هي المرحلة الثانية يتم وفقها دراسة الأساليب التي سيتم من خلالها اختيار الأسلوب الأمثل في معالجة عملية النزاع مع الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل منها القيادة ،والثقافة التنظيمية ،الهيكل التنظيمي ·

ج – **تحديد النزاع :** يتم من خلال هذه المرحلة الوصول إلى الأسلوب الأمثل الذي سيتم اعتماده في معالجة النزاع والذي يضمن الحفاظ على المستوى المرغوب فيه داخل المنظمة ·

د – **التعلم والفعالية :** في هذه المرحلة يتم التركيز على مدى التعلم والفعالية لدى الأفراد وتسخيرها لمصلحة الأفراد والمنظمة ككل ومحاولة توجيه توترات الأفراد ·

هـ– **التغذية العكسية :** تتمثل في وصول الإدارة إلى ما تصبو إليه من خلال القياس البعدي وهي النتيجة المخطط لها في بداية وضع استراتيجية إدارة النزاع ·

ثالثا : أساليب إدارة النزاع التنظيمي

تقع أساليب إدارة النزاع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتنازعة وتتضمن المجموعة الثانية تغيرات هيكلية ،أما المجموعة الثالثة تتضمن الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة النزاع التنظيمي وفيما يلي شرح موجز لهذه المجموعات على نحو التالي :()[30]

[30] أكرم محسن الياسري وآخرون ، **مفهوم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية** المنظمة ، ط1 ، دار الصفاء ،عمان ،الأردن ،2015 م ، ص 109

أ–الأهداف المشتركة وإدارة النزاع التنظيمي :

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء النزاع ،ومن طرق إدارة النزاع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتنازعة وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف النزاع وفتح قنوات الاتصال بينهم ،ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي ،وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام ·

ب – الطرائق الهيكلية في إدارة النزاع التنظيمي :

ومن أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة النزاع مايلي :

– إحالة النزاع إلى مختص أو مستشار يعالج النزاع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة

– تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات ،وجعلها معتمدة نفسها ،لأن فرص حدوث النزاع تتزايد بين مجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينهم ·

– إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة ·

ج–الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة النزاع التنظيمي :

استعرض" ANTHONY &HODAGE "الطرق التالية لحل النزاع :

– استخدام القوة أو السلطة لحسم النزاع وهذا الأسلوب يكبت النزاع لذا فإنه مشكوك في فعاليته ·

– مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف النزاع ·

– إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة ·

– استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على الأطراف النزاع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية ·

رابعا : نماذج إدارة النزاع التنظيمي

هناك عدة نماذج لإدارة النزاع التنظيمي وهي كالتالي:

– نموذج أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس :

اهتم هذا النموذج بعرض أربع استراتيجيات لإدارة النزاع كل استراتيجية تعتمد على أسلوبين أو أكثر نذكر منها :[31]()

– استراتيجية التجنب :

تتضمن هذه الاستراتيجية غض النظر عن النزاع أو تأجيله ، كما أن هذه الإستراتيجية تكون مثمرة ونافعة إذا كان النزاع يمكن تجاهله أو ليس له تأثير كبير وذلك باتباع أساليب منها :

*الإهمال :

بمعنى عدم الاهتمام بالموقف أو ترك موقف دون أي تعليق إلى أن يتحسن ومن خلال هذا الأسلوب يتم ملاحظة ما إذا الموقف يستمر أو يسير نحو الأسوء ·

*الفصل الجسدي :

تتضمن هذه الاستراتيجية غض النظر عن النزاع أو تأجيله ، كما أن هذه الإستراتيجية تكون مثمرة ونافعة إذا كان النزاع يمكن تجاهله أو ليس له تأثير كبير وذلك باتباع أساليب منها :

*الإهمال :

بمعنى عدم الاهتمام بالموقف أو ترك موقف دون أي تعليق إلى أن يتحسن ومن خلال هذا الأسلوب يتم ملاحظة ما إذا الموقف يستمر أو يسير نحو الأسوء ·

***الفصل الجسدي :**

يستخدم هذا الأسلوب كأداة لتفادي النزاع كما تتضمن هذه الوسيلة فصل الأطراف النزاع عن بعضهم البعض وذلك من خلال تقليل الاتصال المباشر بينها وذلك من أجل تقليل من النزاع وتوتر· ·

[31] أحلام سوداني ، **إدارة الصراعات والأزمات** ، مطبوعة مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسير ، جامعة قالمة8 ماي1945 ، 2021–2022 ص 49

– استراتيجية التهدئة :

تتمحور هذه الإستراتيجية على عامل الوقت الذي يكفل تهدئة مشاعر الأطراف النزاع من خلال تقليل قدر الإمكان ضغط وتوتر وذلك من أجل إعطاء مجال للأطراف للتهدئة والتفكير من أجل تعامل مع النزاع بطريقة صائبة وصحيحة وهناك طريقتان لتهدئة وهي :

***التخفيف :**

وذلك من خلال عمل على تقريب الآراء ووجهات نظر مختلفة حيث يتم في هذا الأسلوب تركيز على جوانب الإيجابية وأوجه شبه ومصالح المشتركة وتقليل قدر مستطاع من أوجه اختلاف بين أطراف النزاع

***التسوية :**

هي علاقة تبادلية بمعنى عطاء وتلقي ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، إذ أن كل طرف يقدم تنازلات من أجل توصل إلى تسوية ولهذا سبب تعد إستراتيجية تسوية هي حل وسط مؤقت لإحتمال بروز مسببات النزاع التي نشأ عنها الموقف مرة أخرى ·

– استراتيجية استخدام القوة :

يتم حل النزاع بين الأطراف المتنازعة بأسرع وقت ممكن وذلك باستخدام قوة القانون عن طريق :

*تدخل السلطة العليا :

وذلك بواسطة إجراءات إدارية و قانونية من قبل الرئيس ضد من يخاف الأوامر ·

*السياسة :

وهنا يتم تعامل مع النزاع من زاوية سياسية بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتنازعة ·

– استراتيجية المواجهة :

هي آخر الحلول لتسوية وحل النزاع حيث تختلف هذه الإستراتيجية عن إستراتيجيتي التجنب والتهدئة في عملية استكشاف وتحليل جذور ومصادر النزاع ، حيث يتم بواسطة هذه العملية معرفة مصالح الأطراف المتنازعة وتركيز عليها وهناك ثلاثة طرق تستخدم في إستراتيجية المواجهة وهي :

***تبادل الأدوار :**

تتضمن تغيير الأدوار وتعزيز التواصل والانسجام بين الجماعات بهدف معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر ·

***التركيز على هدف رئيسي من الأهداف العليا المشتركة :**

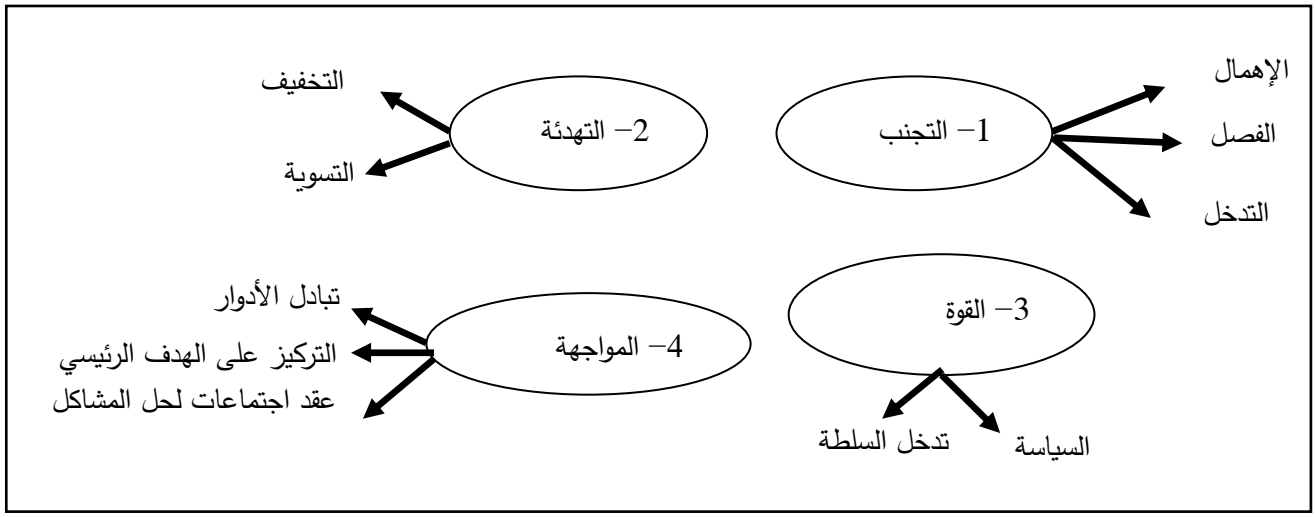
هي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتنازعة تركيز الاهتمام عليها ·

***اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة :**

ويتم ذلك من خلال إحضار الجماعات في اجتماع مواجهة رسمي بدعوة من مدير المؤسسة ،بغرض إتاحة الفرصة لهذه الجماعات كي تعرض وجهات نظرها ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب وأخطأ إنما تتسم هذه المواجهة بالهدوء واللباقة ،لأن المدير يكون قد كون علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف النزاع قبل جلسة المواجهة ·

وهذا ما يتوضح في الشكل رقم (04)

الشكل رقم (04):نموذج أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس



المصدر : بن زرقة ليلى ، **إدارة الأزمات والصراع** ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ، الجزائر ،2019– 2020،

يوضح الشكل رقم (04) أهم استراتيجيات لإدارة النزاع التنظيمي بكفاءة وفعالية ومتمثلة في التجنب والتهدئة والقوة والمواجهة وأن نجاح إدارة النزاع يتوقف على دقة وحسن اختيار استراتيجية مناسبة وذلك حسب طبيعة النزاع وظروف المنظمة بمعنى حسب موقف النزاع بهدف حد من اثاره السلبية وتحقيق الانسجام وتوافق داخل المنظمة ·

2– نموذج توماس وكلمان :

يعتمد هذا النموذج على بعدين لتصنيف السلوك ومن ثم تحديد خمسة أنماط لإدارة النزاع وهما :()[32]

– بعد التعاون : ويتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة على حسب درجة تعاونه من متعاون إلى غير متعاون

– بعد الحزم أو الجد وهو أيضا مقسم إلى حازم وغير حازم ·

فباعتماد على هذين بعدين نستنبط خمسة أساليب لإدارة النزاع وهي :

– أسلوب المنافسة :

وهو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب الطرف الآخر ويقوم هذا الأسلوب على المنافسة بين مراكز القوى ويتناسب الآخذ بهذا الأسلوب

في إدارة النزاع عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع أو مهم ،أو عند تدني الثقة التنظيمية·

– أسلوب التنازل :

وهو إتاحة الفرصة للطرف الآخر لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الأول ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة النزاع عند توفر الرغبة لدى الإدارة في معرفة آراء واتجاهات العاملين ،وحل النزاع دون تصعيد·

---

[32] نور الدين عسلي ، **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين** ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ، المسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008 – 2009 ، ص 24

– **التجنب :**

إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين ويتفادى النزاع مع الآخرين ويتناسب هذا الأسلوب عندما يتوصل أطراف النزاع إلى أن النزاع ليس بذي أهمية ·

– **القتعاون :**

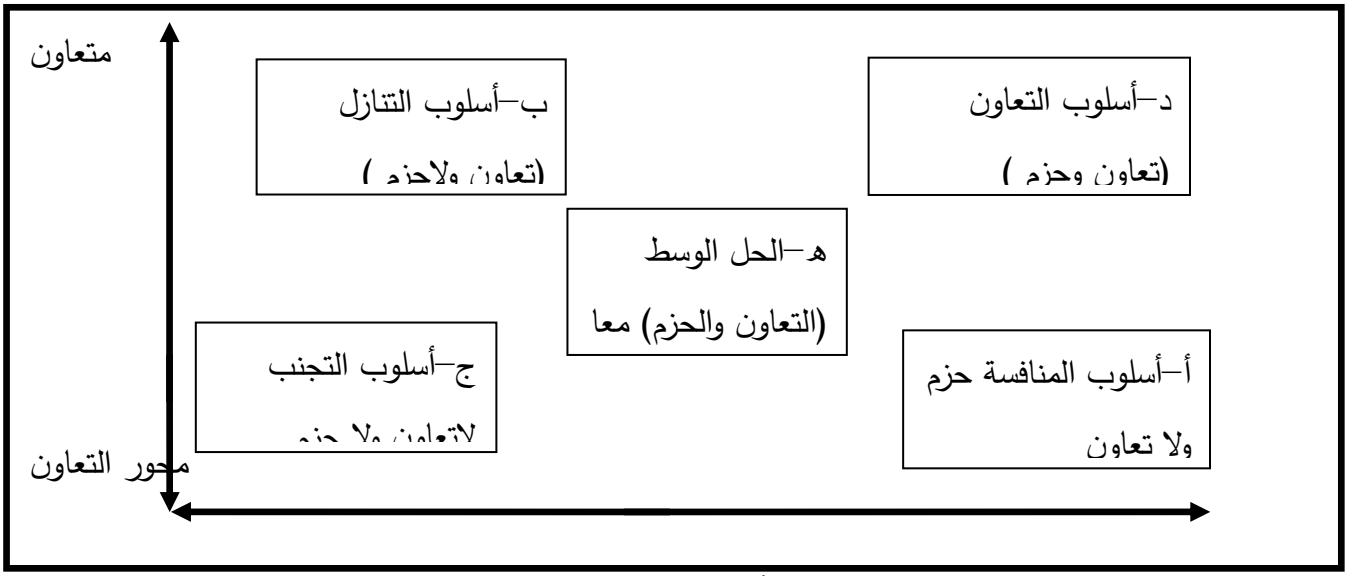
محاولة تأمين الطرف مصالحه ومصالح الطرف الآخر ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة النزاع عندما يكون الموضوع لحل النزاع مهم جدا بالنسبة لكل الأطراف·

– **التسوية :**

وهو موقف وسط ويكون هذا الأسلوب مناسب في إدارة النزاع عند التوصل إلى حل مرضي لكل الأطراف وذلك بإيجاد حل مؤقت للنزاع ·

وهذا ما يتوضح في الشكل رقم (05):

الشكل رقم (05): نموذج توماس وكلمان



المصدر : نور الدين عسلي ، **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين،** دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ، المسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ،2008– 2009، ص24 ·

يوضح الشكل رقم (05) أن إدارة النزاعات حسب نموذج توماس وكلمان تقوم على تفاعل بين بعدي التعاون والحزم بمعنى تعتمد على هذين بعدين لاستنباط خمسة أنماط أساسية لإدارة النزاعات تتراوح بين التركيز على المصلحة الشخصية والاهتمام بمصلحة الآخرين أو تحقيق التوازن بينهما كما يؤكد توماس وكلمان في نموذجه أن أسلوب أو استراتيجية المتبعة في معالجة النزاعات يتحدد حسب طبيعة الموقف ومدى حرص وتركيز الفرد على تحقيق أهدافه مقارنة باهتمامه بالعلاقات مع الآخرين ·

3-نموذج بليك وموتون :

قدم بليك و موتون نموذجا يبرز فيه الأساليب المختلفة التي يمكن للأفراد اتباعها لحل ومعالجة النزاعات نذكرها كالآتي : ()[33]

-الإخماد :

قيام بإصدار أوامرها بإنهاء النزاع ،أو أن أحد الطرفين يصدر أوامر للطرف الآخر ·

-التلطيف :

التنفيس عن النزاع بمواساة الأطراف المتنازعة واستخدام اللغة العاطفية ·

-التجنب أو الانسحاب :

محاولة توجيه الاهتمام عن النزاع إلى غيره من المجالات أو إهماله أو تغيير الموضوع

-التوفيق :

التوصل إلى حل وسط بين الطرفين يحقق لكل منهما مكاسب جزئية

-التدخل من جهة الثالثة :

أي تدخل جهة أخرى غير جهتي النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتنازعة ·

---

[33] نور الدين عسلي ، **المرجع السابق** ، ص 23

– **الانضمام :**

أي ضم المتنازعين لجماعة جديدة ·

– **العملية الديمقراطية :**

وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات ·

– **تبادل الوظائف :**

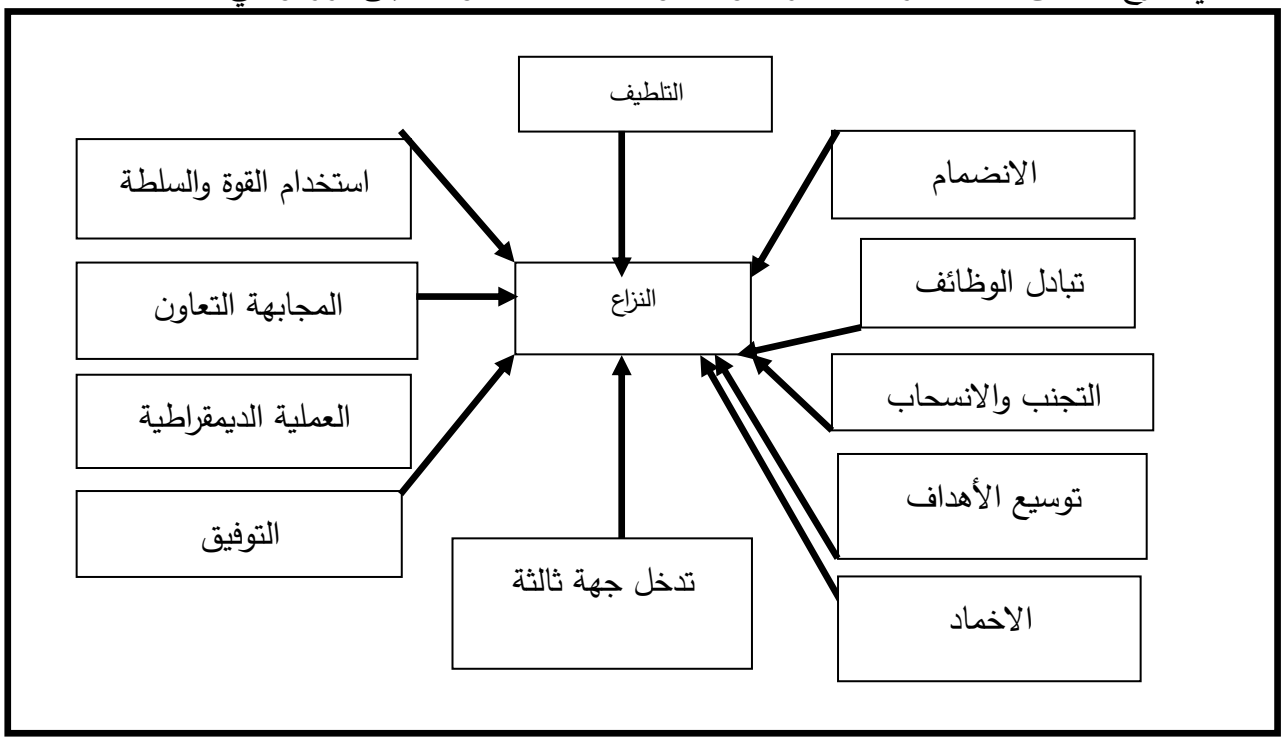
حيث أن إشغال كل طرف لموقع الطرف الآخر يجعله في موقف يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات ،وبالتالي يسهل الحل ·

– **توسيع الأهداف :**

أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية ، بحيث يمكنهم التعاون على تحقيقها·

– **المجابهة :**

أي طرح الحقائق بين الأطراف المتنازعة وجها لوجه ،من أجل التوصل إلى قرار واقعي ·



لمصدر : نور الدين عسلي ، **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين** دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة –ولاية المسيلة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008– 2009 ، ص 24 ·

يوضح الشكل رقم (06) حسب دراسة بليك وموتون أن النزاع الذي يحدث داخل منظمة يمكن معالجته وحله بواسطة مجموعة من الأساليب الإدارية تصنف إلى ثلاثة أنواع من الأساليب منها التنافسية كاستخدام القوة والسلطة والمواجهة والأساليب التجنبية مثل الانسحاب والأخرى التعاونية مثل التسوية والتعاون وتقاسم الأهداف ·،

د–نموذج روبنز Robbins :

اعتمد روبنز وفق وجهة نظره على ثمانية أساليب مقترحة لإدارة النزاع التنظيمي موضحة كالآتي :()[34]

– المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتنازعة :

هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو من الرابح أو الخاسر ،غير أنه من الصعب إنجاح هذا الأسلوب خاصة عندما يتعلق الأمر بالنزاعات الممنطقة والعميقة وبتلك التي تتضمن أبعادا تتصل بالأنظمة القيمية للأفراد والجماعات

الانطلاق من الأهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتنازعة

– تجنب النزاع :

يعتبر هذا الأسلوب كحل مؤقت ·

تقليل من أهمية الخلافات :

يسمى كذلك بنظرية الموقف وتهدئته وهذا ما يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين متنازعين ·

– التسوية :

تشكل أهم حلول إدارة حيث لا يكون هناك رابح أو خاسر واضح ·

34 أحلام سوداني ، **المرجع السابق** ، ص ص 50 – 51

– استخدام السلطة أو صلاحية المركز :

يعتبر هذا الحل مؤقت ، لكنه قد ينجح أحيانا لأن العاملين في النظام مهيئون على الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم والالتزام بالتالي بما يصدر عنهم من قرارات ·

– أسلوب إجراء تبديل أو تغيير على المتغير الإنساني :

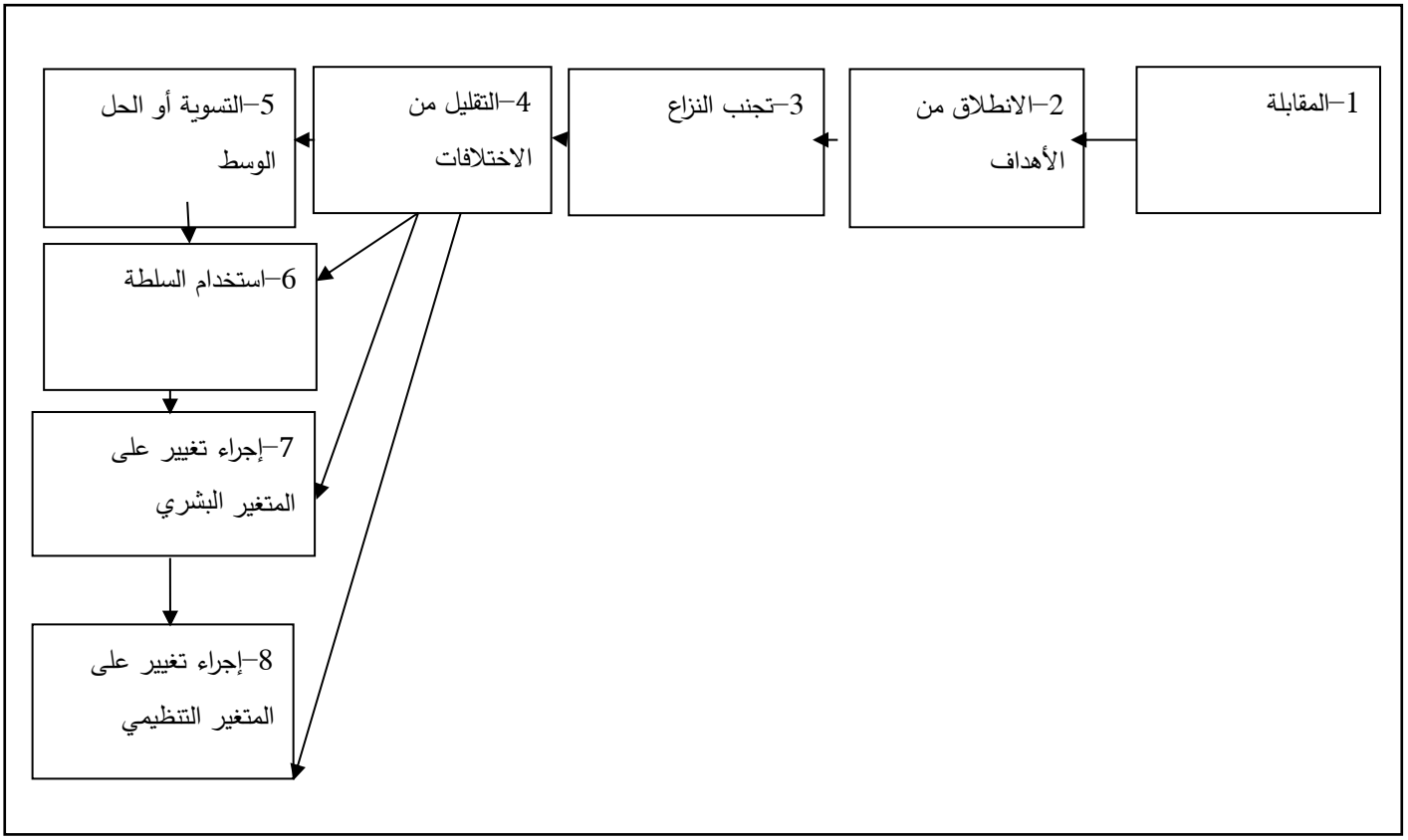
يعتبر من أصعب سبل حل النزاع ،لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصية وقيمه واتجاهاته وغالبا ما يكون مكلف ·

– أسلوب إجراء تبديل أو تغيير على المتغير البنيوي التربوي للنظام :

يستخدم هذا الأسلوب إذا ما تأكد أن سبب النزاع يكمن في البعد البنيوي للنظام ·

كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (07) : نموذج روبنز Robbins



المصدر : بن زرقى ليلى، **إدارة الصراع والأزمات** ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، 2020/2019، ص31

يوضح الشكل رقم (07) حسب نموذج روبنز أن إدارة النزاعات تتم من خلال مجموعة من الاجراءات والأساليب من أجل معالجة وحل النزاعات تبدأ أولا بالحوار والتفاوض من أجل وصول إلى التغييرات التنظيمية والسلوكية بهدف الحد من الخلافات وتحقيق الانسجام والتوافق بين الأفراد ·

هـ– نموذج رحيم Rahim :

حسب الشكل رقم (08) يوجد بعدين هامين يحكمان إدارة الصراع التنظيمي وهما :()[35]

– بعد الاهتمام بالذات، حيث يتجه الفرد إلى إرضاء نفسه واهتماماته ·

– بعد الاهتمام بالآخرين، حيث يتوجه الفرد إلى إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم ·

وكنتيجة لامتزاج هذين البعدين ينتج عنهما خمسة استراتيجيات تهتم بإدارة الصراع التنظيمي وهي:

– استراتيجية التكامل :

حيث التعاون المشترك بين أطراف الصراع ، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات ومواجهة التعاون المشترك بإتباع سياسة الباب المفتوحة وتوضيح سوء الفهم ·

– استراتيجية الإرضاء :

يتم استخدام استراتيجية الإرضاء عندما يكون أحد الأطراف راغبا في التخلي عن شيء على أمل الوصول إلى شيء آخر في المقابل من الطرف الآخر ·

– الهيمنة :

وهنا يتم استخدام القوة لتحقيق الهدف ومحاولة إخضاع الآخرين غير أن هذه الإستراتيجية تحد من عنصر الإبداع في العمل ·

[35] ليلى بن زرقة ، **المرجع السابق** ، ص 34

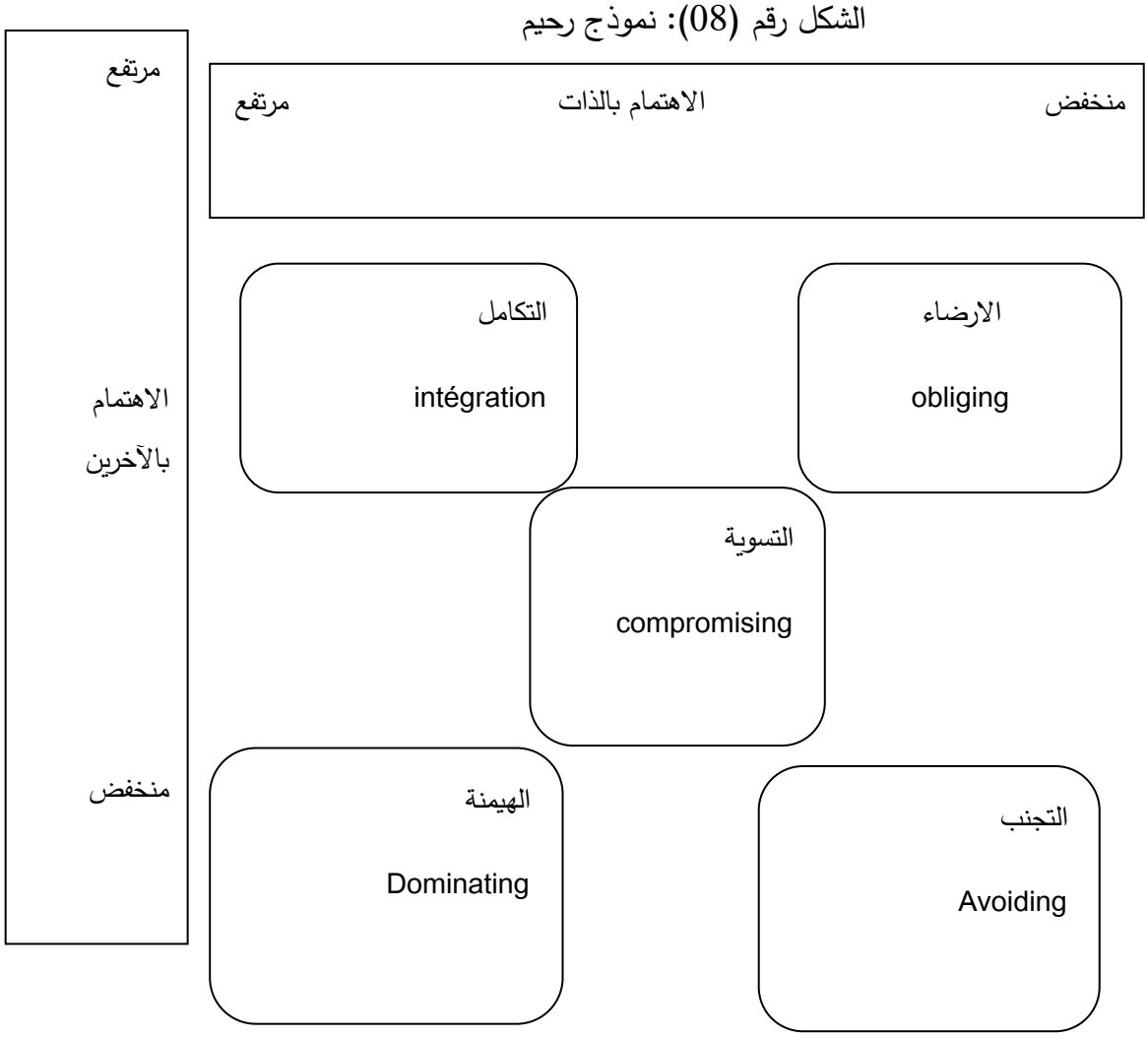
– التجنب :

تقترن هذه الاستراتيجية بالانسحاب والتهرب من المسؤولية إلا أن هذه الأخيرة تكون مفيدة حالة ما إذا كان موضوع الصراع بسيطا ولا يستهل ·

– التسوية :

ترتبط هذه الإستراتيجية بمبدأ الأخذ والعطاء وبموجبها يتخلى كلا الطرفين عن شيء ما بغية الوصول إلى قرار مقبول ·

الشكل رقم (08): نموذج رحيم



المصدر: ليلى بن زرقى ، **إدارة الصراع والأزمات** ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التنسيير ،جامعة المدية ، الجزائر، 2020 – 2019 ، ص 34

يوضح لنا الشكل رقم (08) نموذج رحيم لإدارة النزاعات ، والذي يوضح الأساليب الخمسة الأساسية الذي يعتمها الأفراد في التعامل مع النزاعات داخل المنظمة المتمثلة في التجنب والهيمنة والتسوية والتكامل والتي تختلف بحسب مستوى الإهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين ·

المبحث الثاني: أداء العاملين

عند النظر إلى مفهوم العمل والتوظيف والإدارة فإن الربط بين المنظمة والموظف أمر لا محالة وبالتالي يمكن القول أن نجاح المنظمة وإمكانية وصولها إلى أهدافها مرتبطا ارتباطا وثيقا بكفاءة العاملين الموجودين فيها ومدى اهتمام إدارة الموارد البشرية خصوصا أو المنظمة عموما بالأفراد العاملين وقدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم من أجل النهوض بمستوى الأداء المنظم بطريقة فيها إنصاف للطرفين ·

وقد اهتم العلماء والإداريين والباحثين بموضوع أداء العاملين للعلاقة الوطيدة التي تربط الموظف بالمنظمة .

أولا : ماهية أداء العاملين

أ– تعريف الأداء :

يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها · ()[36]

يبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة ، منظمة) وذلك باستعمال مدخلات معينة ، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات ، إلا أن التعبير عن الأداء بالأهداف التي يسعى النظام يمكن ألا يحققها وفي هذه الحالة لا تعتبر أداء ، لذلك كان من الأصح استعمال عبارة الأهداف المحققة بدل الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ·

[36] عامري قدور ، **أهمية تكوين في تحسين أداء العاملين** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، تخصص تنظيم والعمل ، قسم علم الاجتماع ، جامعة وهران 2 ، الجزائر ، 2019 – 2020 ، ص 38

أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى" قدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة ·

ونستنتج مما سبق أن هو مستوى الإنجاز الذي يحققه العامل أو الجماعة نتيجة قيامه بالأنشطة والمهام والمسؤوليات خلال فترة زمنية معينة والتي تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ·

ب – عناصر الأداء :

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء وهي :()[37]

ب –أ – المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ·

– نوعية العمل :

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ·

– كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز ·

– المثابرة والوثوق :

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله ·

---

[37] بن لعوبي أحمد ، **أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالأداء الوظيفي** دراسة ميدانية شركة مغرب بايب للأنابيب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم اجتماع ، جامعة المسيلة ،الجزائر، 2017 – 2018 م ، ص 22

ج – تعريف أداء العاملين :

عرف كوان و فرينكل أداء العاملين على أنه " درجة إتقان العمل لنشاط محدد بإمكانه إنجاز ضمن إطار مهاراته وقدراته ومتطلبات وظيفته التي يعمل بها" ·()[38]

كما عرف سيلن أداء العاملين على أنه نتاج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله ، كما يحدد أداء العمل على أنه سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة ·

كما يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي :كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء حيث تعبر كمية الجهد المبذول عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية

معينة ، أما نوعية الجهد فتعنى درجة درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة ، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها عمله ·

حيث نستنتج من التعاريف السابقة أن أداء العاملين هو محصلة الجهود والأنشطة التي يحققها العامل أثناء تأدية مهامه والذي يقاس بثلاثة أبعاد ، كمية العمل المبذول ، نوعية الجهد ، نمط الأداء

ثانيا : محددات أداء العاملين

إن الأداء الفرد العامل داخل منظمة يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة ، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية لابد من فهم جيد لهذه المحددات وقد سمى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم المحددات نذكرها كالآتي :()[39]

---

[38] هاني عاشور ، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه ، مجلة علوم الإنسانية ، العدد 44، جامعة محمد خيضر ، جوان 2016 ، ص 584

[39] فاطمة الزهرة هاشمي ، **محددات أداء العاملين في المؤسسة دراسة قياسية في مؤسسة خدمية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة إبن خلدون تيارت ، الجزائر ، 2021– 2022، ص 17

– **الدافعية :**

تعرف الدافعية بأنها منبع وقود الأداء ، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام

إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة ، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة ·

– **القدرة :**

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له ، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات ، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح ، وهذه القدرات لاتتغير عبر فترة زمنية قصيرة ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب ، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها ·

– **الدعم التنظيمي :**

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدرة الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها ، من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم ، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين ، وتقديم المساعدات والمساهمات ، والعناية بهم وبصحتهم النفسية ، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها ، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم ·

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لايؤثر في الأداء بشكل مستقل ، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين ، إن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا ، فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية أي لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة ·

ثالثا : خطوات عملية لتحسين أداء العاملين

هنالك عدة خطوات عملية تحسن من أداء العاملين نوجزها في مايلي :()[40]

أ– تحليل الأداء :

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة ،حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما :

– الوضع المرغوب :

ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل ولازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة ·

– الوضع الحالي الفعلي :

يصف أداء العمل أو الإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا ينتج عن هذين مفهومين إدراك الفجوة في الأداء من خلالها يمكن معرفة المشاكل المتعلقة بالأداء العمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا ·

ب – البحث عن جذور المسببات :

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها وهنا نبدأ بسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة·

ج – اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة :

لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت ·

[40] قاسم صباح ، **دور الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين** ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد خيضر ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادذة ماستر ، تخصص علم الإجتماع وتنظيم ، قسم العلوم الإجتماعية ، بسكرة ، الجزائر ، 2018–2019 ص 53

د – تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة :

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ وتصميم نظام للمتابعة مع محاولة تحليل أو تضمن مفاهيم التغير التي تريدها في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية·

هـ– مراقبة وتقييم الأداء :

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركيز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة نتيجة هذه الوسائل ·

ولهذا فإن عملية التحسين تستلزم وجود أمور أساسية قبل البدء بتحسين الأداء يجب تأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى فعلى سبيل مثال بالنسبة للتدريب لا يمكن أن نقوم بتطوير أداء العامل ونترك الأمور الأخرى في بيئة العمل التي يمكنها أن تعيق من تطبيق ما تم تعلمه من مهارات وبالتالي ظهور عوائق أخرى تزيد من العبء على مستوى المنظمة وعلى رغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء إلى أنه يبقى جزاء من المطلوب لأن الصور تتكامل عندما تركز على كل موارد ممكنة لتحسين الأداء·

المبحث الثالث : انعكاسات إدارة النزاعات على أداء العاملين

أصبح النزاع سمة من سمات المنظمة نظرا للاختلافات والنزاعات بين الأفراد ،ومن أجل أن تحسن المنظمة أداء عامليها لابد من تطبيق الأساليب المناسبة لإدارة النزاع والبحث عن أسبابه للتقليل منه والسيطرة عليه ، من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على الآثار السلبية للنزاع على أداء العاملين والآثار الايجابية ،العلاقة بينهما ·

المطلب الأول : الآثار السلبية للنزاع على الآداء العاملين

ينتج عن النزاع في بيئة المنظمة آثار سلبية والتي تؤثر في أداء العاملين وتؤدي غالبا إلى انخفاضه ، من خلال هذا المطلب سنتعرف على هذه الآثار السلبية وكيف تؤثر على الأداء ·

أولا :الآثار السلبية للنزاع على الأداء العاملين :

هناك آثار سلبية للنزاع تؤثر على الأداء عديدة يمكن توضيحها في النقاط التالية :()[41]

– انخفاض مستوى تماسك الجماعة وإذا كان القليل من النزاع قد يؤدي إلى بعث الهمة والحماسة لدى أعضاء الجماعة فإن النزاع الشديد والدائم ربما يقضي على التماسك تماما ويؤدي في حالات معينة إلى انهيار قدرة الأعضاء على العمل معا ويساعد هذا الوضع على زيادة معدلات التغيب الطوعي الإرادي وفي نهاية الأمر الاستقالة من العمل ·

– يعيق النزاع أداء الجماعة لأنه يعطل الاتصال الفعال بين الأعضاء ,فالمتنازعون يتجنبون حدوث اتصالات فيما بينهم مما يجعل تعاونهم بالغ العضوية ·

– ويمكن للنزاع أن يكون مدمر للرضا الوظيفي لدى الأعضاء عندما يبدأ أطراف النزاع في نشر إشاعات أو معلومات مختلفة أو خاطئة ·

المطلب الثاني : الآثار الايجابية للنزاع على الأداء العاملين

يعتمد الكثير أن للنزاع آثار سلبية فقط ,تؤثر على أداء العاملين ,غالبا ما يكون له آثار إيجابية إذا تم إدارته بطريقة مناسبة وهذا ما يتم توضيحه من خلال هذا المطلب الذي يقدم الآثار الإيجابية للنزاع على أداء العاملين

أولا: الآثار الإيجابية للنزاع على أداء العاملين

هناك أثار إيجابية للنزاع تؤثر على الأداء نذكر منها: ()[42]

– يؤثر النزاع بطريقة غير مباشرة في الأداء وذلك من خلال زيادة الدافعية ومستوى الطاقة لدى الأفراد العاملين فقد يساعد القليل من النزاع بعث همتهم ,وهذا بدوره يزيد من دافعيتهم ·

---

[41] محمد رضوان كشكاش وأحمد أمين قادرية ، **أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي** ، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – توقرت ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ،2021– 2022 ، ص ص 8 – 9

[42] محمد رضوان كشكاش وأحمد أمين قادرية ، **المرجع السابق** ، ص ص 8 – 9

– ينشط النزاع عملية الابتكار والاختراع ، فعندما يتحدى الأفراد النظام القائم يحدث نوع من النزاع الذي يؤدي في الغالب إلى تطوير أفكار جديدة تكون عادة أفضل من الأفكار السابقة·

– يطور الأداء ويحسن جودة القرارات التي يتخذها الأفراد أو الجماعة أو المنظمة ويمكن أن تكون للنزاع أيضا آثار إيجابية على سلوك التغيب ودوران العمل والرضا الوظيفي ·

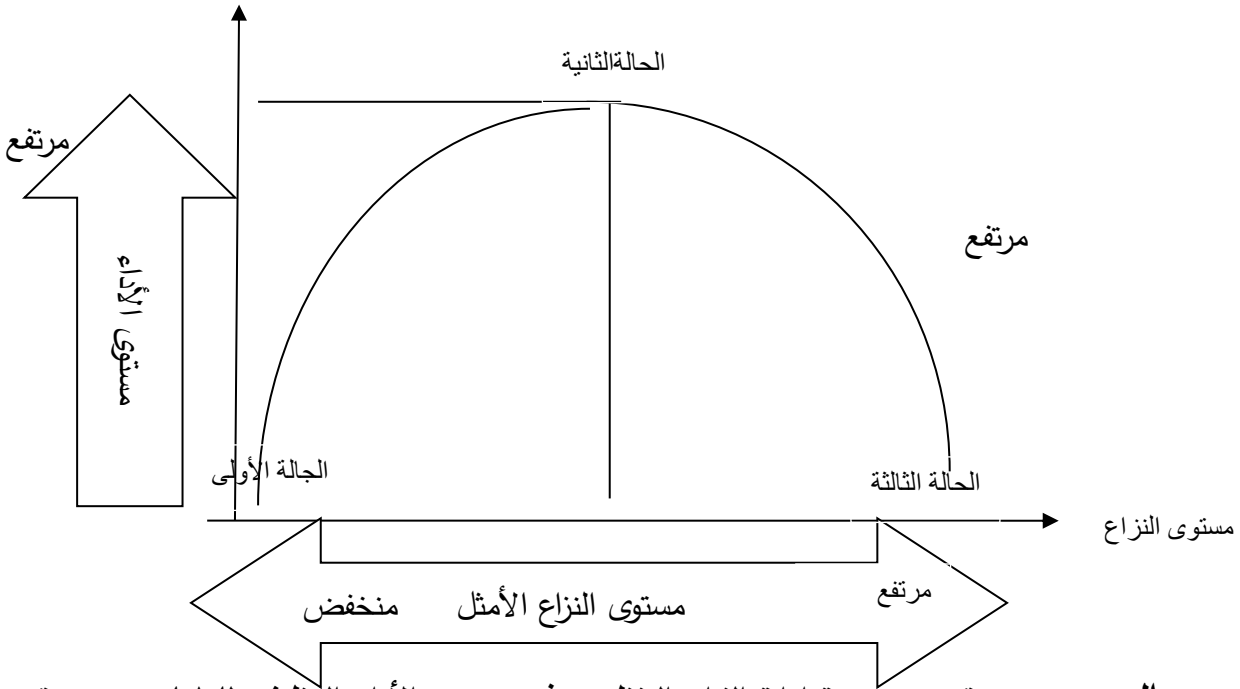
المطلب الثالث : العلاقة بين النزاع التنظيمي وأداء العاملين

هناك علاقة تربط بين النزاع التنظيمي وأداء العاملين باعتبار أن النزاع له تأثير كبير على الأداء ·

أولا : **العلاقة بين النزاع التنظيمي وأداء العاملين**

يتم توضيح العلاقة بين النزاع والأداء من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (09) : العلاقة بين مستوى النزاع مع أداء العاملين



المصدر : حسنة منى ، **دورة إدارة النزاع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين** بمؤسسة الخدمات لمديرية توزيع الكهرباء والغاز – الشلف – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص مناجمنت الموارد البشرية ، جامعة القليعة تيبازة ، الجزائر،2021– 2022 ، ص 29

يوضح الشكل رقم (10) وجود علاقة منحنية بين النزاع والأداء ويتم توضيحها من خلال شرح للحالات الثلاثة :

– **الحالة الأولى :**

يكون مستوى منخفض والأداء منخفض وهذا ينجم عنه آثار سلبية قد تؤدي إلى الجمود وتغييرات محدودة وفقدان الأفكار وعدم قدرة على التطوير ·

– **الحالة الثانية :**

يكون مستوى النزاع متوازن أو في مستواه الأمثل والأداء مرتفع والذي ينجم عنه آثار إيجابية ،تؤدي إلى التكيف مع المتغيرات البيئية والبحث الإيجابي عن حلول للمشكلات بالإضافة إلى الابتكار والتطوير ·

– **الحالة الثالثة :**

يكون مستوى النزاع مرتفع والأداء منخفض والذي ينجم عنه آثار سلبية قد تؤدي إلى صعوبة التنسيق ، تداخل الأنشطة ·

المبحث الرابع: مناقشة الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة سواء الدراسات التي تناولت إدارة النزاع التنظيمي أو الدراسات التي تناولت أداء العاملين ، بالإضافة للدراسات التي تناولت إدارة النزاع التنظيمي وأداء العاملين:

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة النزاع التنظيمي

من بين الدراسات السابقة التي تناولت إدارة النزاع التنظيمي نذكر مايلي :

أولا – دراسة درويش هاجر وعماري هجيرة (2022) ، بعنوان : أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – بتوقرت – والتي هدفت إلى التعرف على أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي وكذلك معرفة أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل التخفيف والحد من الصراعات التي تؤدي إلى عرقلة السير

الحسن للعمل كما أن المؤسسة تحث العاملين على التحلي بأخلاقيات العمل من أجل تفادي مثل هذه الصراعات التنظيمية ·

وعلى هذا الأساس أجرت هذه الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في العاملين المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتوقرت واستخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإحاطة بالموضوع والإجابة على الإشكالية التالية :إلى أي مدى تؤثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجوارية للصحة العمومية بتوقرت ؟ واختبار صحة الفرضيات واعتمدنا في دراستنا على نموذج ليكارت الخماسي في إعداد الاستبيان حيث تم الاعتماد عليه كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تمكنا من جمع 200 استبيان صالح للتحليل الإحصائي ، كما قاموا بتحليل هذه البيانات عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية ·

توصلت هذه الدراسة :

– إلى أن مستوى توفر أخلاقيات العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت هو بدرجة عالية ·

– مستوى إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت هو بدرجة متوسطة ·

ثانيا – دراسة شمار ابتسام (2020) ، بعنوان : النزاع في رواية "بدأ الظلام " لعمرو المنوفي جامعة محمد خيضر– بسكرة – والتي هدفت إلى البحث عن تجليات النزاع بكل أنواعه داخلي وخارج بين الشخصيات ذاتها (مع نفسها) ويتمظهر يتمظهر أكثر في النزاع النفسي وفي النزاع بين الخير والشر · والخارجي بين الشخصيات (فيما بينها ويتجلى في عدة مستويات فكرية مثل :

النزاع الإيديولوجي ، الحضاري كما بدأ أيضا بين الموت والحياة وبين عالم النور وعالم الظلام وكذلك في الزمان والمكان باعتبارها الأساسية في كل رواية ·

ثالثا : دراسة محمد فراس شاهر العويري (2013) ، بعنوان : دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، والتي هدفت لمعرفة واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة مقسمة إلى قسمين : الأول تكون من 48 رئيس قسم يمثلون كافة مجتمع الدراسة ، والثاني تكون من 360 مدير

ومديرة مدرسة يمثلون كافة مجتمع الدراسة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من أجل الإحاطة بالموضوع والإجابة على الإشكالية المتمثلة في مايلي : ما واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام العاملين في تلك المديريات ؟ و اختبار صحة الفرضيات ، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث جمع إستبيان صالح للتحليل الإحصائي (SPSS)، بالإضافة إلى مجموعة من أساليب إحصائية ·

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1– أن مستوى الصراع التنظيمي في المديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3·10 %) ·

2– أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام على نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة ، حيث بلغت الدرجة الكلية لأسباب الصراع التنظيمي (3.62 %) ·

3– أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على نحو التالي ، حيث تبين أن أعلى هذه الأسباب (محدودية الموارد) يليه (الأسباب الشخصية) ، ثم (عدم وضوح الصلاحيات) وأخيرا (عدم وضوح المسؤوليات)·

4– أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أنواع الصراع التنظيمي كانت متوسطة ، حيث بلغت الدرجة الكلية لأنواع الصراع التنظيمي (3،34 %)·

5– أن أهم أنواع الصراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على نحو التالي ؛حيث تبين أن هذه الأنواع (الصراع بين فرد وآخر) ، ثم (الصراع بين فرد ومجموعة) ، وأخيرا (الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى)·

6– أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت متوسطة ، حيث بلغت الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (3،34 %)·

7– أن أهم أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاءت على النحو التالي :حيث تبين أن أعلى هذه الإستراتيجيات والأساليب (أسلوب التعاون)، يليه (أسلوب التجنب)، وأخيرا (أسلوب التنافس)·

8– توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير العمر ، الوظيفة ، المديرية ، الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي ·

9 – لا توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس ·

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين

من بين الدراسات السابقة التي تناولت أداء العاملين نذكر منها :

أولا : دراسة قاسم صباح (2019)، بعنوان : الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة – محمد خيضر – بسكرة ، والتي هدفت لمعرفة الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين إلى كشف دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر ، حيث أجريت هذه الدراسة والمتمثلة في العاملين بجامعة محمد خيضر – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية باغ عددهم 58 ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من أجل الإحاطة بالموضوع والإجابة على الإشكالية المتمثلة في ما دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين ؟ واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان كأدوات رئيسية لجمع البيانات ، حيث جمع 58 استبيان صالح للتحليل الإحصائي ، كما قاموا بتحليل هذه البيانات عن عن طريق استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) ، بالإضافة إلى مجموعة من أساليب إحصائية مختلفة ·

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

– تبين من نتائج الدراسة أن الالتزام العاطفي الغالب وأكثر أنماط الالتزام التنظيمي انتشار في المنظمة وله دور في تحسين أداء العاملين حيث جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (2،34) وأما انحراف المعياري (0،25) وهذه النتائج تبين أن الالتزام المعياري له دور كبير في تحسين أداء العاملين ، وعليه فإن الالتزام التنظيمي الغالب في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر هو الالتزام العاطفي ·

– تظهر النتائج أن الالتزام الاستمراري يأخذ المرتبة الثانية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة ، ولهذا فهو يلعب دور في تحسين أداء العاملين بدرجة متوسطة ، بمتوسط الحسابي2،29 في حيث أن انحراف

معياري 0،25 وهذا يعني أن العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محد خيضر ، التزامهم بعملهم جاء بناء على الجانب المحافظ على استقرارهم في المنظمة و امتيازات التي تقدمها المنظمة ·

– توضح النتائج أن الالتزام المعياري احتلال المرتبة الثالثة في الالتزام العاملين في المنظمة ، ولذلك فلا توجد علاقة بين الالتزام المعياري وتحسين الأداء وهذا يعني أن أغلب الموظفين لا يلتزمون بعملهم نتيجة لضغوط من طرف الآخرين ، ولهذا تبين أن نتيجة متوسط الحسابي 2،17 أما الانحراف المعياري 0،34 وهذا يؤكد أن العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة خيضر ، أن التزامهم راجع إلى شخصية العاملين من جهة وطبيعة العمل وبيئة العمل ·

ثانيا– دراسة خلفان بن محمد بن عامر العيسري (2022)، بعنوان : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان ، والتي هدفت للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المسح الميداني في جمع البيانات من مجتمع مكون من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة البلغ عددهم (2717) موظف وموظفة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي يتم جمعها ، والمتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاده ، والمتغير التابع (أداء العاملين) ، وفي وصف مدى تطبيقها مجتمع الدراسة ونوع العلاقات التي تربط المتغيرات فيما بينها ؛ وليتحقق ذلك استخدمت الدراسة أداة الاستبانة للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي : "هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير والتحفيز ، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان ؟ ، وبلغت عينة الدراسة (300) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية ،

– توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

– وجود أثر للممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، التحفيز ، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0{\cdot}05$) ،

– وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام ·

يوصي الباحث بضرورة تفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل بسلطنة عمان من خلال وضع آليات فاعلة لضبطها وضمان موضوعيتها في العمل للاستفادة منها في تحسين أداء العاملين ومواجهة ضغط العمل ، وضرورة الاهتمام بمستوى أعلى في تحفيز العاملين في وزارة العمل والحرص على تحقيق الموضوعية نظام المكافآت في وزارة العمل لكي يتصف بالعدالة بين العاملين بالوزارة ·

المطلب الثالث : الدراسات السابقة التي ربطت بين إدارة النزاعات وأداء العاملين

من بين الدراسات التي ربطت بين إدارة النزاعات و أداء العاملين نذكر مايلي :

أولا– دراسة حسنة منى (2022) بعنوان : دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الخدمات لمديرية توزيع الكهرباء والغاز – شلف – والتي هدفت إلى معرفة كيف تساهم إدارة الصراعات التنظيمية بمختلف أنواعها ومستوياتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وذلك اعتمادا على دراسة ميدانية تطبيقية على مستوى مديرية توزيع الغاز والكهرباء ، الشلف ، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي في الدراسة الميدانية و الذي سمح بإجراء فحص وصفي تحليلي للمعلومات التي تحصلوا عليها ، من أجل الإحاطة بالموضوع والإجابة على الإشكالية المتمثلة في : معرفة الطريقة التي تساهم بها إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الخدمات لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف ؟ ، واختبار صحة الفرضيات ، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة والملاحظة كأدوات رئيسية لجمع البيانات ·

توصلت هذه الدراسة إلى أن لإدارة الصراع التنظيمي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وهذا باعتبار الأساليب الإدارية المنتهجة هي المحدد الأساسي لما يؤول إليه الأداء في المنظمة ·

ثانيا – دراسة محمد رضوان كشكاش وأحمد أمين قادري (2022) ، بعنوان : أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي ؛ دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – توقرت – ، والتي هدفت إلى معرفة أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عينة من الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، توقرت ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من أجل الإحاطة بالموضوع والإجابة عن الإشكالية المتمثلة في : ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتوقرت ؟ ، اختبار صحة الفرضيات

تم الاعتماد على في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للحصول على البيانات الذي وزع على 92 موظفا ، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج (SPSS) نسخة 26.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

– أداء موظفي سلك الممارسين الطبيين والإداريين والأعوان المتعاقدين بالمنظمة من حيث الالتزام ، وتنفيذ المهام والولاء وغيرها كان من جيد مقارنة بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مازالت تحتاج إلى دعم وتحسين والتكوين للتطبيق الفعلي الميداني ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؛

– أكدت نتائج الدراسة أن العمل الجماعي للعاملين بالمنظمة ساهم في رفع أدائهم ، حيث يسمح تحسين قنوات الاتصال بين موظفي المنظمة إلى التخفيف من حدة الصراعات وتطوير السلوك التنظيمي لديهم ؛

المطلب الرابع : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للمطالب التي شملت عرض للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع إدارة النزاعات وأداء العاملين ، نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة ، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول علاقة المتغيرين ببعضها البعض على مستوى المنظمات العامة فإننا نجد اختلاف نسبيا مع دراستنا من حيث تناولها في مؤسسة بريد الجزائر – ولد إمام – بالمدية وما تتميز به من خصوصية ، من هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة ما إذا كانت منظمات قطاع هذا الأخير تمارس إدارة نزاعات فعالة داخل بيئة العمل وإن كان لها أثر على أداء العاملين أم لا ، سنتطرق في هذا المطلب إلى ما يميز بين الدراسة الحالية والدراسات و الدراسات السابقة حيث سنوضح في الجدول الآتي نقاط التشابه والاختلاف :

جدول رقم (04) : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
من حيث المكان والزمان	أنجزت دراستنا في الفترة 2026 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –	أنجزت في سنوات 2013 ، 2019 ، 2022 ، حيث شملت هذه الدراسات الأماكن التالية : (توقرت ، شلف ، بسكرة ، محافظة الخليل عمان).
من حيث	شملت دراستنا على الحصر	اعتمدت أغلب الدراسات على العينة العشوائية كما

العينة	الشامل (عامل 30)·	اعتمدت بعضها على العينة القصدية ·
من حيث المنهج والأدوات المستخدمة	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدمنا أداة الاستبانه ·	اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي ، واختلفت في دراسة محمد فراس شاهر العويري (2013) الذي اعتمد المنهج الوصفي المسحي ، كما استخدمت كل الدراسات أداة الاستبانه ، وبعض الدراسات استخدمت أداة المقابلة والملاحظة تدعيما لأداة الاستبانة ·
من حيث القطاع	استهدفت الدراسة مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية عمومية تجارية ·	الدراسات السابقة من القطاع العام وتنوعت (خدماتية ، صناعية ، علمية)·
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين وهما : إدارة النزاعات كمتغير مستقل ، وأداء العاملين كمتغير تابع ·	– دراستين شملتا المتغيرين معا · – دراسة تناولت إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع واختلفت في المتغير المستقل أثر أخلاقيات العمل · – دراستين تناولتا أداء العاملين كمتغير تابع واختلفت في المتغيرات المستقلة (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ، دور الالتزام التنظيمي)· – دراسة تناولت إدارة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل ·

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل :

بناءا لما سبق نستخلص نتائج التالية :

– مدلول النزاع يعبر عن ظاهرة طبيعية وحتمية داخل المنظمات ، ترتبط بأبعاد نفسية واجتماعية وسياسية ، حيث يتكون من المثير والاستجابة والتفاعل كما يمر بعدة مراحل متتابعة ·

– النزاع التنظيمي يؤدي إلى عدم الاتفاق واختلاف وجهات النظر ، كما تعدد أنواعه وفقا لمصادره وتنظيمه والتخطيط واتجاهاته ومستوياته وآثاره ، بالإضافة إلى مستوياته المتمثلة مستوى النزاع المرغوب فيه ، النزاع أعلى من المرغوب فيه ، مستوى النزاع أ

– أن إدارة النزاع التنظيمي عملية تهدف إلى توجيه النزاع باستخدام أساليب إدارية وسلوكية وقانونية ، بالإضافة إلى نماذج متعددة منها نموذج بليك و موتون ، نموذج روبنز Robbins، نموذج رحيم Rahim

– أن أداء العاملين يعد محددا مهما وجوهريا لنجاح المنظمة من خلال محاور التقييم وقياس ويشمل عدة محددات منها الدافعية ، القدرة ، الدعم التنظيمي ·

– أن إدارة النزاعات لها جانب سلبي وجانب إيجابي يؤثر على أداء العاملين برفع مستواهم أو خفضه ·

– أكدت الدراسات السابقة التي جمعت كل من المتغيرات إدارة النزاعات وأداء العاملين وجود علاقة تأثير متبادل ، حيث يؤدي حسن إدارتها إلى تحسين الأداء ، بينما يؤدي سوء إدارتها إلى تدهور مما ينعكس ذلك على سلوكيات العاملين وإنتاجيتهم ودوافعهم ·

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – المدية –

تمهيد :

بعد أن قمنا بالتطرق في الفصل الأول إلى مختلف الجوانب النظرية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وهو "إدارة النزاعات وأثرها على أداء العاملين " سنعمل في هذا الفصل إلى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة من العاملين في مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني للدراسة الذي يعتبر من الجوانب المهمة التي دفعتنا للاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات حول مشكلة بحثنا ، وتحليل نتائج الدراسة وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS) وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات الدراسة

المبحث الأول : تقديم مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

مؤسسة بريد الجزائر عريقة وغنية عن التعريف لها مكانة هامة محليا ودوليا ، كما لها دور كبير في الحفاظ على على العلاقات والاتصالات بين مختلف المؤسسات والمجتمع المدني وفي داخل الوطن وخارجه من خلال المهام والخدمات التي تقدمها للزبائن بصفتها مؤسسة عمومية تجارية ، وفي هذا الصدد ارتأينا إلى اختيار مؤسسة بريدية (مكتب بريد المدية – ولد إمام –) لإجراء دراستنا التطبيقية بها ، قسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب تتمثل في : تعريف بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – وهيكلها التنظيمي ، خدماتها ، أهدافها ·

المطلب الأول : تعريف مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

وهو مكتب بريدي متواجد في وسط المدينة ، يتكون من 30 عامل ، يقوم بتقديم خدمات بريدية ومالية للمواطنين وزبائن مؤسسة بريد الجزائر ، حيث يسعى من خلاله إلى تحسين جودة هذه الخدمات عن طريق تسخير كافة الموارد البشرية والإمكانيات المادية لديها من أجل بلوغ هذا الهدف · ()[43]

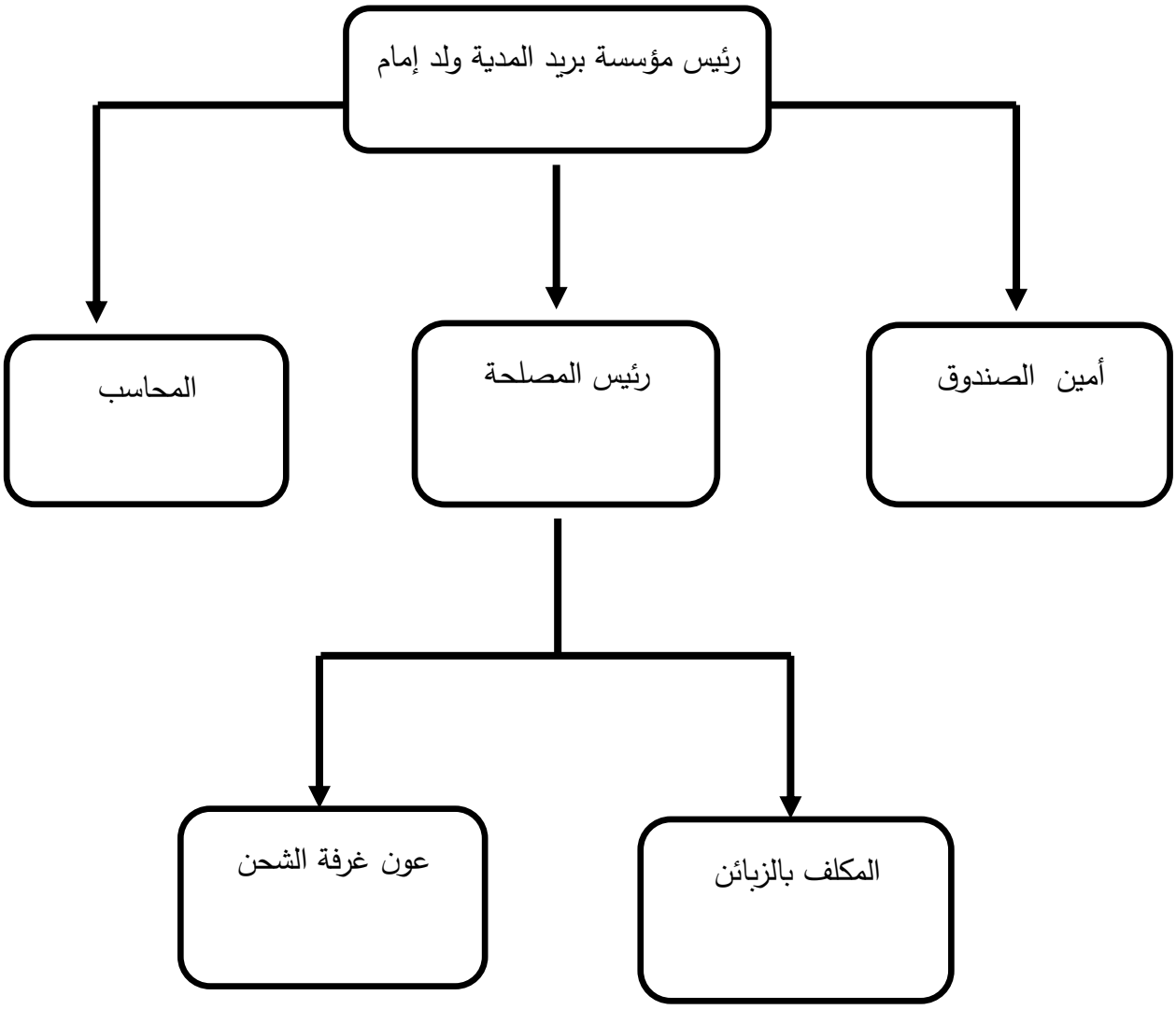
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – ، وحدة عملية مستقلة ماليا ، تتميز بهيكل تنظيمي مقسم إلى إطارات مشرفة على تسيير نظام الإدارة بالمؤسسة والتي تشمل رئيس مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – ، أمين الصندوق ، رئيس المصلحة ، المحاسب ، المكلف بالزبائن ، عون غرفة الشحن كما هو موضح في الشكل الآتي : ()[44]

[43] مقابلة مع رئيس مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – ، الجزائر ، أفريل 2026 ·

[44] مقابلة مع رئيس مصلحة استثمار البريدي ، موسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية – ، الجزائر ، أفريل 2026

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – ، الجزائر ، أفريل 2026

من الشكل يتضح أن مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – ، تتكون من إطارات مشرفة على تسيير نظام الإدارة بالمؤسسة والتي تتولى عدة مهام وخدمات ، تتمثل هذه الإطارات المشرفة فيما يلي : ()[45]

[45] مقابلة مع رئيس مصلحة الإستثمار البريدي ، **المرجع السابق**

أولا : رئيس مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام– بالمدية –

يقوم رئيس المؤسسة البريدية ولد إمام – بالمدية – بعدة مهام وخدمات منها :

– التسيير والإشراف على عمال المؤسسة البريدية ؛

– السهر على استمرارية تقديم الخدمات وعمل المكتب البريدي مع تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة ؛

– إعطاء الدفع في المثابرة وبذل الجهد من أجل السير الحسن للمؤسسة البريدية ؛

– متابعة الدفاتر المحاسبية والمالية الخاصة بالمكتب ؛

ثانيا : أمين الصندوق

هناك عدة مهام وخدمات يقوم بها أمين الصندوق نذكر منها :

– استلام الأموال من المكتب القباضة الرئيسية ؛

– تخليص أو دفع المبالغ مالية معتبرة مباشرة من وإلى الزبائن ؛

– تسليم واستلام المبالغ المالية من المكلفين بالزبائن لتغطية العمليات البريدية والمالية ؛

– القيام بعملية حساب الرصيد المتبقي اليومي للصندوق ؛

ثالثا : مهام المحاسب

للمحاسب عدة مهام وخدمات متمثلة في :

– القيام بالأعمال المحاسبية اليومية والشهرية لمكتب البريد ؛

– متابعة الفروقات الخاصة بالحساب الجاري البريدي للمؤسسة البريدية (GAB)؛

–متابعة سير الشبابيك الآلية لأوراق النقدية ؛

– إجراء التحويلات المالية من وإلى الحساب الجاري للمؤسسة البريدية (المقاصة) ؛

رابعا : مهام رئيس المصلحة

لرئيس المصلحة عدة مهام وخدمات متمثلة فيما يلي :

– التحقيق والتدقيق في مدى التزام المكلفين بالزبائن بتطبيق التعليمات المصلحة ؛

– مراقبة العمليات البريدية والمالية المقدمة من طرف أعوان الشباك ؛

– الرد على انشغالات الزبائن ومعالجة الشكاوي المقدمة من طرفهم ؛

خامسا : مهام عون غرفة الشحن

لعون غرفة الشحن مهام وخدمات يقوم بها نذكر فيما يلي :

– استلام البريد من الشباك (البريد العادي والمسجل) ؛

– معالجة البريد المسجل مع ترحيله ؛

– توزيع البريد لسعاة الإدارات والمؤسسات ؛

– تفريغ علبة الرسائل الخاصة بالمكتب ؛

سادسا: مهام المكلف بالزبائن

يقوم المكلف بالزبائن بعدة مهام وخدمات نوجزها فيما يلي :

– فتح الحسابات الجارية البريدية ؛

– القيام بالعمليات المالية والبريدية المطلوبة من طرف الزبائن (دفع وتخليص) ؛

– تسديد مختلف الفواتير (سونلغاز ، الجزائرية للمياه) ؛

– بيع الطوابع البريدية و الجبائية ؛

– توزيع الصكوك البريدية والبطاقات الذهبية ، الرسائل المسجلة ؛

المطلب الثالث : أهداف مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

تسعى مؤسسة بريد الجزائر دائما إلى الحفاظ على مكانتها وتطوير خدماتها وفق التقدم التكنولوجي وهذا من خلال رسم عدة أهداف نذكر منها :()[46]

– تطبيق برامج حديثة مع الاعتماد على الموزعات الآلية من أجل تقديم خدمات مالية سريعة ونوعية ·

[46] مقابلة مع رئيس مصلحة الشؤون القانونية ، مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – ، الجزائر ، أفريل 2026

– رقمنة البريد المسجل حتى تتم متابعة ترحيله وتوزيعه إلى غاية تسليمه لزبون في أقل وقت وبأحسن خدمة ·

– تخصيص شبابيك موحدة من أجل تقليل طوابير الانتظار والاهتمام بجميع طلبات الزبون دفعة واحدة ·

قبل التطرق للمبحث الثاني الذي يشمل الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة سوف نعرض أهم النزاعات بين العمال وكيفية حلها بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية – والجدول التالي يبين الأسباب والأطراف التي تحل النزاعات وكيفية حلها ·

جدول رقم (05) : مضمون إدارة النزاعات في مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية –

أسباب النزاعات	الأطراف التي تحل النزاعات	كيفية حل النزاعات
– سوء التواصل أوالفهم بين العمال – الضغط في العمل وكثرة المهام – التنافس على على المناصب أو الترقيات – اختلاف الشخصيات أو الطباع – الشعور بالظلم أو عدم مساواة – توزيع غير عادل للعمل ·	– المسؤول المباشر – مصلحة الموارد البشرية – ممثل العمال أو النقابة – مفتشية العمل – القضاء	– الحوار المباشر ومحاولة التفهم بهدوء – الوساطة داخل المؤسسة – البحث عن حل يرضي الجميع – الالتزام بقوانين العمل

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على : مقابلة مع رئيس مصلحة شؤون القانونية ، مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام

– بالمدية – ، الجزائر ، أفريل 2026

يوضح الجدول رقم (05) أسباب النزاعات التي تحدث بين العمال بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية – حيث أغلب النزاعات تنشأ بسبب سوء التواصل وعدم فهم العمال لبعضهم البعض ، كذلك الضغط في العمل وكثرة المهام ، التنافس على المناصب حيث يسعى إن يترقى إلى منصب إلى أعلى من منصب الذي فيه ، اختلاف الشخصيات فلكل عامل شخصية وإنطباع يميزه عن غيره ، الشعور بالظلم وعدم المساواة هذا يدفع لنشوء النزاعات بين العمال إظافة إلى توزيع المهام أو العمل بشكل غير عادل ، وكل هذه النزاعات تتطلب تدخل أطراف لحلها ومتمثلة في أعضاء مجلس الإدارة

(المسؤول المباشر ، مصلحة موارد البشرية ، ممثل العمال أو النقابة ، مفتشية العمل ، القضاء كحل أخير)

وعملية حل هذه النزاعات إما تكون من خلال الحوار المباشر ومحاولة تفاهم بهدوء ، أو الوساطة داخل المؤسسة وكذلك الاستماع الجيد ، أو البحث عن حل يرضي الجميع أو الالتزام بقوانين العمل التي تفرضها المؤسسة **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة

تعد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات من خلال تقديم استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث للمستقصين، بغية الحصول على بيانات كمية وكيفية

المطلب الأول: أداة الدراسة

أولا_ أسلوب الدراسة:

لتوفر بيانات وحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة، إضافة إلى تفسريها والوقوف على دلالتها، وللبرهنة على فرضيات الدراسة وإثباتها ميدانيا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي سنحاول من خلاله معرفة مدى تأثير إدارة النزاعات على أداء العاملين في المؤسسة بريد الجزائر ولد إمام _بولاية المدية_ من وجهة نظر عينة من عماله.

ثانيا _ عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام– بالمدية – في سنة 2025–2026، وقد تم اختيار عينة حصر الشامل والتي تقدر ب 30 عامل ، إذ تم اختيار أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع بالدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبانة التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في محور الدراسات والبحوث المسحية ، كما قمنا بتصميمها في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

ثالثا_ خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة :

نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض الدراسة فقد قمنا بتصميم استبيانه مكونة من 45 عبارة وذلك بالإعتماد على المراجع التالية :

إسم مؤلف	Robbins, S . P.& judge .T.A	Thomas K.W.& Kilmann, R.H	.Ford ,j.	Mohseni, F. et al	Doucet, O Poitras j.& Chênevert, D .
عنوان المرجع	Organizational Behavior	Thomas – Kilmann Conflict Mode instrument	Organizational Conflict Management Check – U	Development and validation of Conflict Management Attitude Questionnaire	The impact of Conflict Management practices on Organizational Performance
السنة	2017	1974	2003	2022	2009

نتوخى من خلاله تحقيق أهداف الدراسة ، وقد اعتمدنا في بناءه على ما يلي:

– الإطلاع على الدوريات والمجلات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة؛

– الاتصال ببعض عمال المؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – ؛

رابعا_ شكل الاستبانة: بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على ما استفادنا منه من أدبيات الدراسة قمنا بتصميم استبانه للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في أسئلة الدراسة، وقد قسمناها إلى جزئين رئيسيين هما:

أ**_الجزء الأول** (البيانات الشخصية): تمثلت في أسئلة حول: "الجنس، السن، سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي .

ب _الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانه وهي مقسمة إلى محورين:

– **المحور الأول:** إدارة النزاع التنظيمي ، وذلك من خلال خمس أبعاد: تشخيص النزاع ، تحديد النزاع ، التدخل في النزاع ، التعلم والفعالية ، التغذية العكسية ·

_**المحور الثاني:** أداء العاملين ويشتمل هذا المحور أربعة أبعاد: المعرفة بمتطلبات العمل ، جودة العمل ، كمية العمل المنجزة ، المثابرة والوثوق ·

حيث اشتملت الإستبانه على 5 نقاط بمقياس ليكارت الخماسي بالنسبة للمحورين والتي تدرجت حسب المعايير الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (06): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانه

الخيارات الإجابة	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المطلب الثاني : جودة أداة الدراسة

باعتبار الإستبانه أداة من أدوات جمع البيانات تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها، من أجل ذلك وللتأكد من صدقها وثباتها قمنا بالتأكد من صدقها ظاهريا وإحصائيا ثم حساب ثباتها كما يأتي بيانه.

أولا: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الاستبانه اتبعنا الخطوات الآتية:

أ– **الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبانه على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكّمين، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات المشكلة للإستبانه ، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة الفقرات، أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة يرونها مناسبة.

بعد استرجاع استبانات من المحكمين وعلى ضوء التوجيهات التي أبدوها قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الفقرات أو إضافة فقرات جديدة.

ب **_ صدق الاستبانة إحصائيا:** للحكم على صدق الإستبانه استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ، بالاعتماد على قياس الاتساق الداخلي والذي يعبر على مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبانه مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة ، وهذا من خلال استعمال معامل بيرسون (Pearson corrélation) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الإستبانه والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة . وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين.

_ الاتساق الداخلي لمحور إدارة النزاع التنظيمي : بعد إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون على عبارات المحور الأول مع الأبعاد التي تنتمي إليها تحصلنا على النتائج الموضحة في الجداول التالية:

البعد الأول : تشخيص النزاع

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لبعد تشخيص النزاع

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0،844	0،000
2	0،909	0،000
3	0،897	0،000
4	0،888	0،000
5	0،783	0،000

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss v21

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات تشخيص النزاع والدرجة الكلية لعباراته ،حيث أن معاملات الارتباط محصور بين (0،783 و0،909) وهي قيم موجبة ومرتفعة ، كما قدر مستوى الدلالة لكل العبارات 0،000 وهي أقل من قيمة مستوى دلالة 0،05 مما يؤكد أن هذه الارتباطات دالة إحصائيا وهذا مايدل على أن عبارات البعد الأول تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق ·

– **البعد الثاني** : تحديد النزاع

الجدول رقم (08):الاتساق الداخلي لبعد تحديد النزاع

رقم العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
6	0،896	0،000
7	0،869	0،000
8	0،889	0،000
9	0،750	0،000
10	0،771	0،000

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحديد النزاع والدرجة الكلية لعباراته ، حيث أن معاملات الارتباط محصورة بين (0،750 و0،896) وهي قيم موجبة ومرتفعة ، كما قدر مستوى الدلالة لكل العبارات 0،000 وهي أقل من قيمة مستوى دلالة 0،05 ، مما يؤكد أن هذه الارتباطات دالة إحصائيا وهذا ما يدل على أنه عبارات البعد الثاني تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق ·

– **البعد الثالث** : التدخل في النزاع

الجدول رقم (09):الاتساق الداخلي لبعد التدخل في النزاع

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	0،881	0،000
12	0،851	0،000
13	0،858	0،000
14	0،634	0،000
15	0،689	0،000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التدخل في النزاع والدرجة الكلية لعباراته ، حيث أن معاملات الارتباط محصور بين (0،634 و0،881)وهي قيم

موجبة ومرتفعة كما قدر مستوى الدلالة لكل العبارات 0،000 وهي أقل من قيمة مستوى دلالة 0،05 ، مما يؤكد أن هذه الارتباطات دالة إحصائيا وهذا مايدل على أن العبارات البعد الثالث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق ·

– **البعد الرابع** : التعلم والفعالية

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لبعد التعلم والفعالية

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	0،875	0،000
17	0،892	0،000
18	0،809	0،000
19	0،775	0،000
20	0،563	0،000

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج spssv21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعلم والفعالية والدرجة الكلية لعباراته ، حيث أن معاملات الارتباط محصورة بين (0،563 و0،892) وهي قيم موجبة ومرتفعة ، كما قدر مستوى الدلالة لكل العبارات 0،000 وهي أقل من من قيمة مستوى دلالة 0،05 ، مما يؤكد أن هذه الارتباطات دالة إحصائيا وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الرابع تتمتع بدرجة عالية من الاتساق والصدق ·

– **البعد الخامس:** التغذية العكسية

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لبعد التغذية العكسية

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	0،807	0،000
22	0،826	0،000
23	0،853	0،000
24	0،647	0،000
25	0،889	0،000

المصدر : من إعداد الطابتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التغذية العكسية والدرجة الكلية لعباراته ، حيث أن معاملات الارتباط محصورة بين (0،647 و0،889) وهي قيم موجبة ومرتفعة كما قدر مستوى الدلالة لكل العبارات 0،000 وهي أقل من قيمة مستوى دلالة 0،05 مما يؤكد أن هذه الارتباطات دالة إحصائيا وهذا مايدل على أن عبارات البعد الخامس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق.

– **المحور الثاني** : أداء العاملين

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لمحور اداء العاملين

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	0،750	0،000
27	0،856	0،000
28	0،731	0،000
29	0،810	0،000
30	0،730	0،000
31	0،763	0،000
32	0،818	0،000
33	0،684	0،000
34	0،614	0،000
35	0،761	0،000
36	0،698	0،000
37	0،890	0،000
38	0،836	0،000
39	0،796	0،000
40	0،689	0،000
41	0،760	0،000
42	0،860	0،000
43	0،838	0،000
44	0،821	0،000
45	0،881	0،000

المصدر : من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء العاملين والدرجة الكلية لعباراته حيث أن معاملات الارتباط محصورة بين (0،614 و0،890) وهي قيم موجبة ومرتفعة ، كما قدر مستوى الدلالة لكل العبارات 0،000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة 0،05 ، مما يؤكد أن هذه الارتباطات دالة إحصائيا وهذا مايدل على أن عبارات المحور الأداء العاملين تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق ·

ثالثا _ثبات الاستبانة: من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس **ألفا كرونباخ** ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة فقرات الإستبانه والتأكد من ثباته وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، وبعد قياسه تحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (13) : نتائج اختبار الثبات

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة النزاع	25	0،927
أداء العاملين	20	0،960
معامل الثبات الكلي	45	0،943

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج spssv21

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن معامل ألفا كرونباخ قدر ب 94،3 % وهي قيمة عالية جدا مقارنة بالحد المقبول لمعامل الثبات 60% ويدل هذا على درجة كبيرة من المصداقية على وجود الثبات في نتائج الإستبانه ما يشير إلى وجود علاقة ترابط وانسجام بين عباراته ·

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة

تطلب الإعداد للدراسة التطبيقية عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات الآتية:

أولا: بعد تعديل الاستبانة قمنا بتقديمها إلى عينة الدراسة من العمال الاداريين لمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام _بالمدية _ والبالغ عددهم 30عاملا.

ثانيا: تم استرجاع 30استبانه ، حيث بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي100%

ثالثا: معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية:

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (Statical Package for the Social Sciences S.P.S.S) الإصدار 21 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما اعتمادنا على مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي سنجريها.

_اختبار **ألفا كرونباخ** ((Cronbach's Alpha (α)) بغية تقدير ثبات الدراسة؛

2_معامل الارتباط بيرسون(Pearson Corrélation Coefficient) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمحاور؛

3_التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة)؛

4_الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس **ليكارت الخماسي** المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، وتتمثل في:

4_1_اختبار **الإشارة** (Sign Test) واختبار **ذو الحدين** (Binomial) لاختبار الفرضيات حول وسيط مجتمع واحد؛

المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة

تكونت الاستبانه من جزء تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستقصى وجزأين آخرين يقيسان متغيرات الدراسة، نتناول في هذا المبحث النتائج المستخلصة بعد تفريغ الاستبانات في برنامج spss.

لمطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بها المستقصون من عمال المؤسسة البريد الجزائر ولد إمام – بالمدية في عينة الدراسة.

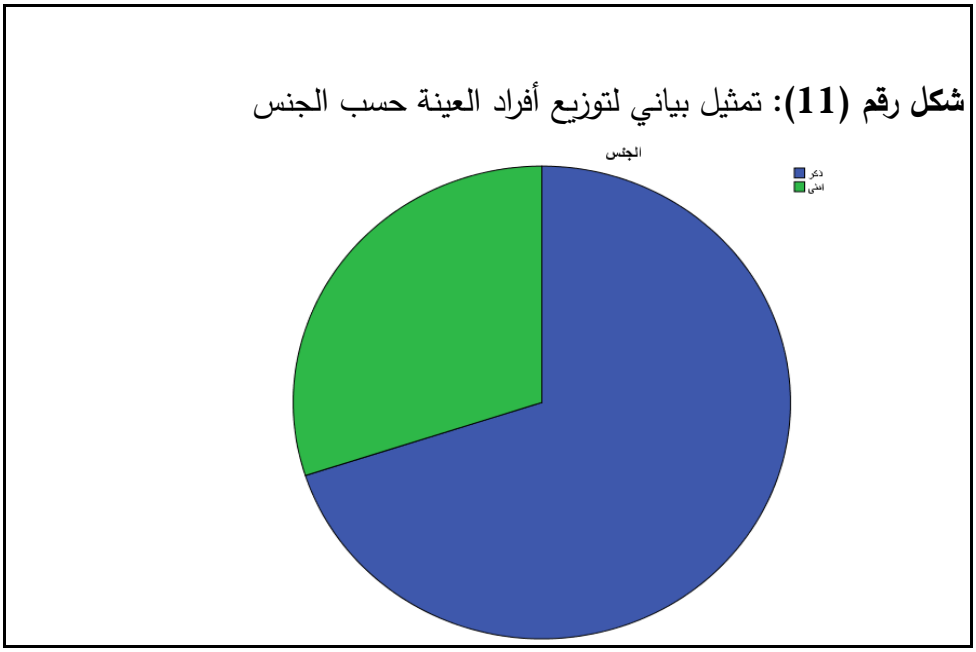
أولا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج بخصوص الجنس نوضحها في الجدول (14)

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
المجموع	30	100%

شكل رقم (11): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv21

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن نسبة ذكور أكبر من إناث بفارق يقدر ب70% ويعود هذا الفارق الكبير إلى طبيعة الوظائف الإدارية والميدانية التي تتطلب العنصر الذكوري أحيانا بنسبة كبيرة من أجل الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية .

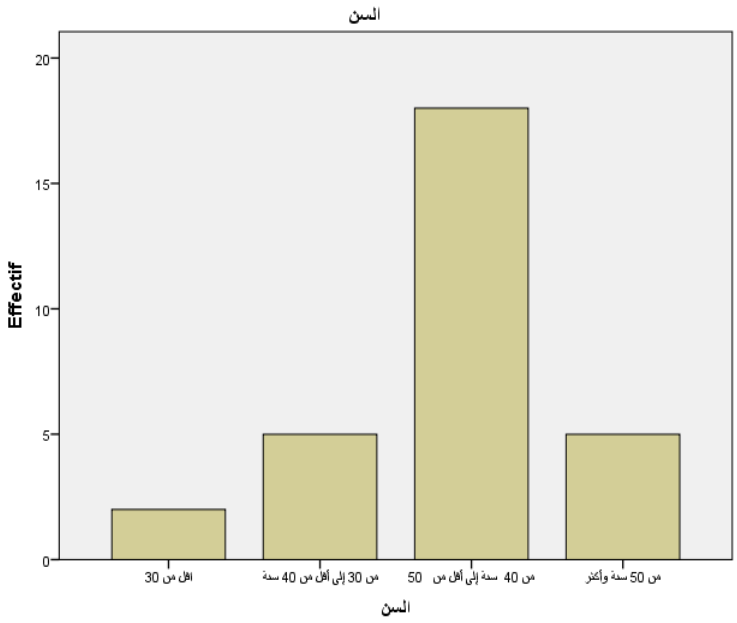
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب السن

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج بخصوص العمر نوضحها في الجدول (15)

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	**2**	6،7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	**5**	16،7%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	**18**	60%
50 سنة فأكثر	**5**	16،7%
المجموع	**30**	100%

الشكل رقم (12): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss V21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تقدر ب60% أي ما يعادل 18 عامل وتمثل النسبة الأكبر مقارنة بالنسب الأخرى ، ويعود ذلك لاهتمام المؤسسة باستقطاب العاملين ذوي الكفاءات من فئة النضج المهني ، لقدرتهم على العمل وتحمل مسؤولية مهامهم ·

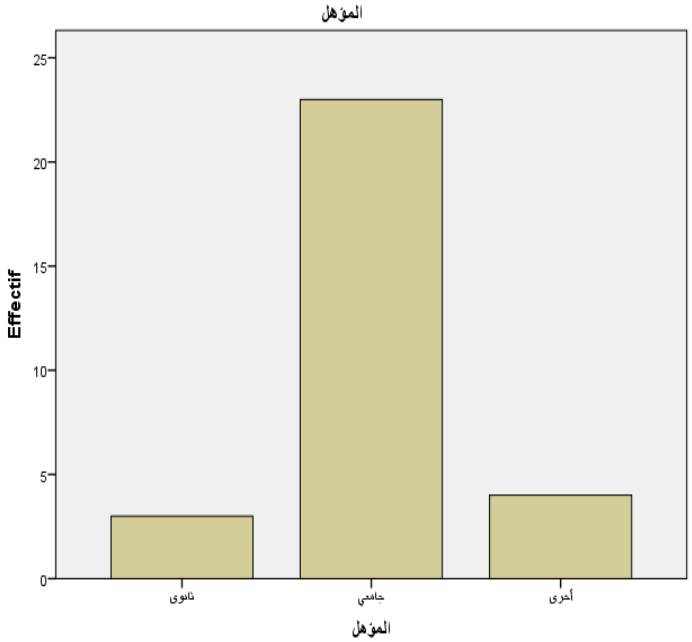
ثالثا: توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج تتعلق بالمؤهل العلمي نوضحها في الجدول (16)

الجدول رقم (16): توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسب
ثانوي	**3**	**10،0%**
جامعي	**23**	**76،7%**
أخرى	**4**	**13،3%**
المجموع	**30**	**100،0%**

الشكل رقم (13): تمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



لمصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج spssv21

يتضح من الجدول رقم (16) المستوى الجامعي بلغت نسبته 76،7% أي ما يعادل 23 عامل ويفسر ارتفاع هذه النسبة إلى أن مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية تعتمد على توظيف الكوادر التي تحمل مؤهلات علمية عالية ·

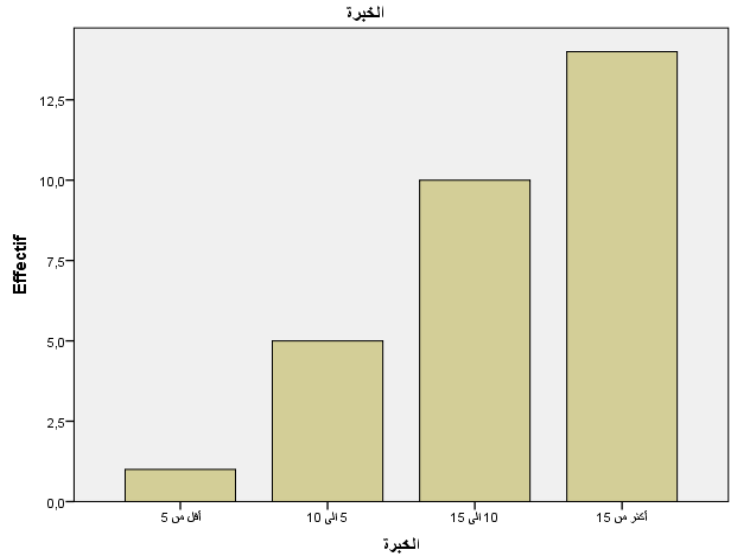
رابعا: توزيع الأفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج بخصوص سنوات الخبرة نوضحها في الجدول رقم (17)

الجدول رقم (17): توزيع الأفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	%3،3
من 5 إلى 10 سنوات	5	%16،7
من 10 إلى 15 سنة	10	%33،3
أكثر من 15 سنة	14	%46،7
المجموع	30	%100

الشكل رقم (14): التمثيل البياني لتوزيع الأفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج spssv21

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن الفئة أكثر من 15 سنة هي الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة تقدر ب46،7% أي ما يقارب 14 عامل مما يعكس امتلاكهم للخبرة الطويلة والدراية الكافية التي تخولهم من القيام بالمهام الوظيفية ومتابعتها وتحقيق أهداف مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية أو الفئة أقل من 5سنوات تمثل أدنى نسبة تقدر ب 3،3 % أي ما يقارب عامل واحد مما يعني أنه لا يمتلك الخبرة المهنية كبيرة ·

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير مستوى الإجابات العينة الدراسة وذلك من خلال تقييم تأثير إدارة النزاعات على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك وقبل التطرق لتحليل جميع العبارات المتغير المستقل يوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعماله وهو مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله تبين مستوى عينة الدراسة ·

أولا : نتائج إختبار توزيع الطبيعي

جدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

محاور الدراسة	قيمة z	sig
المحور الأول : إدارة النزاع التنظيمي	0،785	0،568
المحور الثاني : الأداء العاملين	1،113	0،168

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج spss v21

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار sig=0،568 وsig=0،168 لكل من محور إدارة النزاعات و محور أداء العاملين على الترتيب وهي أكبر من مستوى دلالة 0،05 وبالتالي فإن البيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي ، ومنه نستنتج أن البيانات جميع أبعاد الإستبانة تتوزع طبيعيا ·

الجدول رقم (19): مقياس ليكارت خماسي

الفئات	المستوى
من 1 إلى 1،79	تنطبق بدرجة قليلة جدا
من 1،79 إلى 2،59	تنطبق بدرجة قليلة
من 2،60 إلى 3،39	بدرجة متوسطة
من 3،40 إلى 4،19	بدرجة كبيرة
من 4،19 إلى 5،00	بدرجة كبيرة جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع : ناصري محمد شريف ، **مطبوعة في مقياس تصميم وبناء أدوات البحث العلمي** ، مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسير الموارد البشرية والمنشأت الرياضية ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ،جامعة محمد الشريف مساعدية سوق هراس، الجزائر، 2019 –2020 ، ص 43 ،

أولا : تحليل عبارات المحور الأول "إدارة النزاعات "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد إدارة النزاعات من خلال تحديد مستوى العينة

– **البعد الأول** : تشخيص النزاع

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1– تقوم الإدارة بتحديد أسباب النزاع قبل اتخاذ أي قرار.	4،57	0،568	1	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
2– يتم جمع معلومات كافية حول النزاع قبل التعامل معه .	4،50	0،509	2	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
3– يتم تحليل الظروف التي أدت إلى حدوث النزاع .	4،37	0،615	3	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
4– يتم الاستماع إلى جميع الأطراف لفهم المشكلة	4،50	0،630	4	تنطبق بدرجة كبيرة جدا

5– تعتمد الإدارة على البيانات واقعية لتشخيص النزاع ·	4،43	0،568	5	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
البعد الأول : تشخيص النزاع	4،4733	0،49961	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	

مصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

يتضح من خلال الجدول رقم (20) الذي يتضمن عبارات البعد الأول تشخيص النزاع وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي 4،4733 بدرجة تطبيق كبيرة جدا والذي يندرج ضمن فئة (من 4،19 إلى 5،00)إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة كبيرة جدا فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور محصور بين (4،37 إلى 4،57) حيث العبارة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4،57 أي أنهم يؤكدون وبدرجة كبيرة على أنه تقوم الإدارة بتحديد النزاع قبل اتخاذ أي قرار أما العبارة رقم (2) جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي 4،50 مايدل على أنه يتم جمع المعلومات كافية حول النزاع قبل التعامل معه ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة (3) بمتوسط حسابي 4،37 والتي تدل على أنه يتم تحليل الظروف التي أدت إلى حدوث النزاع تليها العبارة رقم (4)بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4،50مايدل على أنه يتم الاستماع إلى جميع الأطراف لفهم المشكلة ، وأخيرا العبارة رقم (5) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4،43 أي تعتمد الإدارة على البيانات واقعية لتشخيص النزاع ·

البعد الثاني : تحديد النزاع

الجدول رقم،(21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد الثاني للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6 – يتم تحديد الأطراف المعنية بالنزاع بدقة	4،43	0،679	1	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
7 –يتم تحديد طبيعة النزاع (إداري ،شخصي ، مهني)	4،37	0،615	2	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
8 يتم تحديد مستوى النزاع داخل المؤسسة	4،37	0،615	3	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
9 –يتم تحديد تأثير النزاع على سير العمل	4،00	0،871	4	تنطبق بدرجة كبيرة
10–يتم توضيح	4،43	0،626	5	تنطبق بدرجة

المسؤوليات المتعلقة بالنزاع				كبيرة
البعد الثاني : تحديد النزاع	4،32	0،55980	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن العبارات البعد الثاني تحديد النزاع وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي 4،32 بدرجة كبيرة جدا والذي يندرج ضمن فئة (4،19 إلى 5،00)إذ نجد أن إجابات المستوجبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة كبيرة جدا فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين(4،00 إلى 4،43) حيث العبارة رقم (06) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4،43 ·

أي أنه يتم تحديد الأطراف المعنية بالنزاع بدقة أما العبارة رقم (7) جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي 4،37 مايدل على أنه يتم تحديد طبيعة النزاع (إداري ، شخصي ، مهني) في حين المرتبة الثالثة العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي 4،37 والتي تدل على أنه يتم تحديد مستوى النزاع داخل المؤسسة ، تليها العبارة رقم (9) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4،00 مايدل على أنه يتم تحديد تأثير النزاع على سير العمل ،وأخيرا العبارة رقم (10) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4،43 أي يتم توضيح المسؤوليات المتعلقة بالنزاع ·

البعد الثالث : التدخل في النزاع

الجدول رقم (22): نتائج تحليل إجابات الأفراد العينة على العبارات البعد الثالث التدخل في النزاع

العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11– تتدخل الإدارة في الوقت المناسب لحل النزاع	4،10	0،995	1	تنطبق بدرجة كبيرة
12– تستخدم الإدارة أساليب مناسبة لحل النزاعات	4،30	0،750	2	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
13– يتم اتخاذ قرارات عادلة عند حدوث النزاع	4،17	0،791	3	تنطبق بدرجة كبيرة
14 –يتم إشراك الأطراف المعنية في حل النزاع	3،97	1،129	4	تنطبق بدرجة كبيرة

15– يتم استخدام الحوار والتفاوض لحل النزاعات	4،23	0،728	5	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
البعد الثالث : التدخل في النزاع	4،1533	0،68215	تنطبق بدرجة كبيرة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 21

يشير الجدول رقم (22) أن عبارات البعد الثالث التدخل في النزاع وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي 4،1533 بدرجة كبيرة والذي يندرج ضمن فئة (3،4 إلى 4،19) إذ نجد أن إجابات المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة كبيرة ، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3،97 إلى 4،30)، حيث العبارة رقم (11) إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط 4،10 أي أنه تتدخل الإدارة في الوقت المناسب لحل النزاع ، أما العبارة رقم (12) جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4،30 أي تستخدم الإدارة أساليب مناسبة لحل النزاعات ، في حين المرتبة الثالثة العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي 4،17 ما يدل أنه يتم إتخاذ قرارات عادلة عند حدوث النزاع ، تليها العبارة رقم (14) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3،97 أي أنه يتم إشراك الأطراف المعنية في حل النزاع ، وأخيرا العبارة رقم (15) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4،23 أي يتم استخدام الحوار والتفاوض لحل النزاعات ·

البعد الرابع : التعلم والفعالية

الجدول رقم (23): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
تستفيد الإدارة من النزاعات لتحسين العمل	3،70	1،088	1	تنطبق بدرجة كبيرة
يتم تطوير إجراءات جديدة بعد حل النزاع	3،60	1،102	2	تنطبق بدرجة كبيرة
يتم تدريب العاملين على مهارات إدارة النزاعات	3،47	1،074	3	تنطبق بدرجة كبيرة
تسهم إدارة النزاعات في تحسين الأداء الوظيفي	3،93	0،907	4	تنطبق بدرجة كبيرة

تساعد النزاعات على اكتساب خبرات جديدة	4،13	0،629	5	تنطبق بدرجة كبيرة
البعد الرابع :التعلم والفعالية	3،7667	0،77207	تطبق بدرجة كبيرة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSSV21

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن العبارات البعد الرابع التعلم والفعالية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي 3،7667بدرجة كبيرة والذي يندرج ضمن فئة (3،40 إلى 4،19) إذ نجد أن إجابات المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة كبيرة ، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3،47 إلى 4،13) حيث العبارة رقم (16) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3،7 أي أنه تستفيد الإدارة من النزاعات لتحسين العمل ،أما العبارة رقم (17) جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3،60 أي أنه يتم تطوير إجراءات جديدة بعد حل النزاع ، في حين المرتبة الثالثة العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي 3،47 ما يدل على أنه يتم تدريب العاملين على مهارات إدارة النزاعات ، تليها العبارة رقم (19) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3،93 أي تسهم إدارة النزاعات في تحسين الأداء الوظيفي ، وأخيرا العبارة رقم (20) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4،13 أي تساعد النزاعات على اكتساب خبرات جديدة ·

البعد الخامس : التغذية العكسية

الجدول رقم(24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21– يتم تقييم نتائج حل النزاع بعد انتهائه	3،77	0،971	1	تنطبق بدرجة كبيرة
22– يتم الاستماع لآراء العاملين حول طريقة حل النزاع	3،50	0،938	2	تنطبق بدرجة كبيرة
23– يتم تعديل الإجراءات بناء على نتائج النزاع	3،77	0،971	3	تنطبق بدرجة كبيرة
24– يتم تعديل تقارير حول النزاعات التي تحدث	4،27	0،785	4	تنطبق بدرجة كبيرة جدا

25- يتم استخدام التغذية العكسية لمنع تكرار النزاع	3،57	1،104	5	تنطبق بدرجة كبيرة
البعد الخامس : التغذية العكسية	3،7733	0،77501	تنطبق بدرجة كبيرة	

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن عبارات البعد الخامس التغذية العكسية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي 3،7733 بدرجة كبيرة والذي يندرج ضمن فئة (من 3،40 إلى 4،19) إذ نجد أن إجابات المستجوبين على العبارات البعد الخامس موافقون عليها بدرجة كبيرة فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3،50 إلى 4،27) حيث العبارة رقم (21) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3،77 أي يتم تقييم نتائج حل النزاع بعد إنتهائه ،أما العبارة رقم (22) جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3،50 أي أنه يتم الاستماع لآراء العاملين حول طريق حل النزاع ، في حين المرتبة الثالثة العبارة رقم (23) بمتوسط حسابي 3،77 أي يتم تعديل الإجراءات بناءا على نتائج النزاع ، تليها العبارة رقم (24) المرتبة الرابعة بمتوسط 4،27 وهذا يدل على أنه يتم تقديم تقارير حول النزاعات التي تحدث ، وأخيرا العبارة رقم (25) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3،57 أي يتم استخدام التغذية العكسية لمنع تكرار النزاع ·

ثانيا : تحليل عبارات المحور الثاني "أداء العاملين "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور أداء العاملين من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات العينة

الجدول رقم (25) : نتائج تحليل إجابات أفراد عينة عبارات المحور الثاني

العبارات	المتوسط	الإنحراف	الترتيب	المستوى
26 –أعرف واجباتي الوظيفية بشكل واضح	4،60	0،563	1	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
27 –أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي	4،50	0،572	2	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
28 –أتابع التعليمات والإجراءات الخاصة بعملي	4،60	0،563	3	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
29 –أفهم أهداف المؤسسة ومتطلبات العمل	4،57	0،568	4	تنطبق بدرجة كبيرة جدا

30 – أستطيع حل المشكلات المرتبطة بعملي	4،50	0،682	5	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
31 –أنجز عملي بدقة عالية	4،57	0،679	1	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
32 –ألتزم بمعايير الجودة في العمل	4،57	0،626	2	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
33 –أحرص على تقديم خدمة جيدة للمواطنين	4،72	0،455	3	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
34 –أراجع عملي قبل تسليمه	4،73	0،450	4	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
35 –أتجنب الأخطاء أثناء العمل	4،67	0،479	5	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
36 –أنجز حجم العمل المطلوب مني يوميا	4،53	0،629	1	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
37 –أستطيع إنجاز العمل في الوقت المحدد	4،47	0،629	2	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
38 –أعمل بكفاءة حتى في ظروف الضغط	4،20	0،297	3	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
39 –أستطيع إنجاز عدة مهام في وقت محدد	3،97	1،217	4	تنطبق بدرجة كبيرة
40 – ألتزم بمواعيد تسليم العمل	4،50	0،509	5	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
41 – ألتزم بالحضور في الوقت المحدد	4،47	0،571	1	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
42 –أتحمل مسؤولية عملي	4،63	0،490	2	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
43 –أواصل العمل حتى في الظروف الصعبة	4،40	0،894	3	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
44 –يمكن الاعتماد على في أداء المهام	4،50	0،630	4	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
45 –أحرص على إنهاء العمل دون تأخير	4،53	0،571	5	تنطبق بدرجة كبيرة جدا
المحور الثاني :أداء العاملين	4،5000	0،50480	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

يبين الجدول رقم (25) الذي يتضمن عبارات المحور الثاني أداء العاملين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي 4،5000 وبدرجة تطبيق كبيرة جدا والذي يندرج ضمن (4،19 إلى 5،00) إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة كبيرة جدا فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3،97 إلى 4،73)، حيث العبارة رقم (26)إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4،60 وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة كبيرة جدا، مايدل على أعرف واجباتي الوظيفة بشكل واضح ،أما العبارة (27) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4،50 أي أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي ،أما العبارة رقم (28) جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4،60 أي أتابع التعليمات والإجراءات الخاصة بعملي ، تليها العبارة رقم (29) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4،57 أي أفهم أهداف المؤسسة ومتطلبات العمل ، أما العبارة (30) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4،50 أي أستطيع حل الشكلات المرتبطة بعملي

و العبارة (31) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4،57 أي أنجز عملي بدقة عالية أما العبارة رقم (32) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4،57 أي ألتزم بمعايير الجودة في العمل ، تليها المرتبة الثالثة العبارة رقم (33) بمتوسط حسابي 4،72 أي أحرص على تقديم خدمة جيدة للمواطنين، والمرتبة الرابعة رقم (34) بمتوسط حسابي 4،73 ، وأخيرا العبارة رقم (35) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4،67 أي تجنب الأخطاء أثناء العمل ·

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

بعد تحليل البيانات الأولية من والاستبانه سيتم في هذا المطلب اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة ،

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية سنعتمد على الانحدار المتعدد

نص الفرضية : تؤثر إدارة النزاعات داخل بيئة العمل على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام– بالمدية –

الفرضية الصفرية(H0) : لا تؤثر إدارة النزاعات داخل بيئة العمل على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام– بالمدية –

الفرضية البديلة (H1) : تؤثر إدارة النزاعات داخل بيئة العمل على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية –

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مسستوى الدلالة	B معامل الانحدار	R2 معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0،18	0،25	0،06	0،25	**إدارة النزاعات**

المصدر: من إعداد الطلبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS2

ظهر من خلال الجدول رقم (26) معامل الارتباط في المتغير المستقل والمتغير التابع بالقيمة 0،25 وهي قيمة موجبة ولكن تعبر عن علاقة ضعيفة بين المتغيرات الدراسة ، حيث ظهر معامل التحديد R2=0،06 أي أنه المتغير المستقل نفسرها بنسبة 25% من التغيرات الحاصلة في الأداء ، بالنسبة لإدارة النزاعات ظهر مستوى الدلالة ظهر بقيمة 0،18 وهي أكبر من قيمة مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0،05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن إدارة النزاعات لا على تؤثر على أداء العاملين ·

ثالثا : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية اعتمدنا على الانحدار المتعدد

أ– نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

نص الفرضية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص النزاع على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي :

– **الفرضية الصفرية (H0):** لا يؤثر تشخيص النزاع على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

– **الفرضية البديلة (H1):** يؤثر تشخيص النزاع على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية–

الجدول رقم (27): نتائج إختبار الفرضية الفرعية

مستوى الدلالة sig	B معامل الانحدار	R2 معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0،27	0،44	0،13	0،36	تشخيص النزاع

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

ظهر معامل الرتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالقيمة 0،36 وهي قيمة موجبة ولكن تعبر عن علاقة ضعيفة بين متغيرات الدراسة حيث ظهر معامل التحديد R2=0،13 أي أن المتغيرات المستقلة نفسرها بنسبة 13% من التغيرات الحاصلة في الأداء ·

بالنسبة للتشخيص النزاع ظهر مستوى الدلالة بالقيمة 0،27 وهي أكبر من قيمة مستوى دلالة الفرضية الصفرية من 0،05 وعليه تقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بعد تشخيص النزاع لايؤثر على أداء العاملين ·

ب – نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

نص الفرضية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد النزاع على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية –

الفرضية الصفرية (H0): لا يؤثر تحديد النزاع على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية –

الفرضية البديلة (H1): يؤثر تحديد النزاع على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية

الجدول رقم (28): الارتباط الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة sig	B معامل الانحدار	R2 معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0،67	_ 0،13	0،13	0،36	تحديد النزاع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالقيمة 0،36 وهي قيمة موجبة ولكن تعبر عن علاقة ضعيفة بين متغيرات الدراسة ، حيث ظهر معامل التحديد R2=0،13 أي أن المتغيرات المستقلة نفسرها بنسبة 13% من التغيرات الحاصلة في الأداء ·

بالنسبة لتحديد النزاع ظهر بمستوى الدلالة بالقيمة 0،67 وهي أكبر من قيمة مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0،05 وعليه تقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بعد تحديد النزاع لايؤثر على أداء العاملين ·

ج– نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

نص الفرضية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدخل في النزاع على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

الفرضية الصفرية (H0): لا يؤثر التدخل في النزاع على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية–

الفرضية البديلة (H1): يؤثر التدخل في النزاع على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

الجدول رقم (29): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig
التدخل في النزاع	0،36	0،13	_ 0،22	0،35

المصدر : من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21

يتبين من خلال الجدول رقم (29) معامل الارتباط بين متغيرات المستقلة والمتغير التابع بقيمة 0،36 وهي قيمة موجبة ولكن تعبر عن علاقة ضعيفة بين متغيرات الدراسة ، حيث ظهر معامل التحديد R2=0،13 أي أن المتغيرات المستقلة نفسرها بنسبة 13% من التغيرات الحاصلة في الأداء ،بالنسبة للتدخل في النزاع ظهر بمستوى دلالة بالقيمة 0،35 وهي أكبر من قيمة مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0،05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن التدخل في النزاع لايؤثر في أداء العاملين ·

د– نتائج إختبار الفرضية الفرعية (04):

نص الفرضية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم والفعالية على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية– ونقوم بصياغتها كمايلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يؤثر التعلم والفعالية على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية–

الفرضية البديلة (H1): يؤثر التعلم والفعالية على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

الجدول رقم (30) : نتائج اختبار الفرضية الرابعة

	معامل الإرتباط R	معامل R2 التحديد	B معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig
التعلم والفعالية	0،36	0،13	0،10	0،67

المصدر : من إعداد الطابتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

ظهر من خلال الجدول رقم (30) معامل الارتباط بين متغيرات المستقلة والمتغير التابع بقيم 36 ،0 وهي قيمة موجبة ولكن تعبر عن علاقة ضعيفة بين متغيرات الدراسة ، حيث ظهر معامل التحديد R2=0،13 أي أن المتغيرات المستقلة نفسرها بنسبة 13% من التغير الحاصل في الأداء ·

بالنسبة للتعلم والفعالية ظهر مستوى الدلالة بالقيمة 0،67 وهي أكبر من قيمة مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0،05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بعد التعلم والفعالية لا يؤثر في الأداء العاملين ·

هـ – نتائج إختبار الفرضية الخامسة :

نص الفرضية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغذية العكسية على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية– نقوم بصياغتها كمايلي :

الفرضية الصفرية (H0): لاتؤثر التغذية العكسية على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية **الفرضية البديلة (H1):** تؤثر التغذية العكسية على الأداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية –

الجدول رقم (31): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

	معامل الإرتباط R	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig
التغذية العكسية	0،36	0،13	0،15	0،57

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

ظهر من خلال الجدول رقم (31) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالقيمة 0،36 وهي قيمة موجبة ولكن تعبر عن علاقة ضعيفة بين متغيرات الدراسة ، حيث ظهر معامل التحديد R2=0،13 أي أن المتغيرات المستقلة نفسرها بنسبة 13% من التغيرات الحاصلة في الأداء ·

بالنسبة للتغذية العكسية ظهر مستوى الدلالة بالقيمة 0،57 وهي أكبر من قيمة مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0،05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بعد التغذية العكسية لا يؤثر على أداء العاملين ·

خلاصة الفصل :

بناء لما سبق نستخلص أهم النتائج في مايلي :

– أن مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية – مؤسسة عمومي صناعية تجارية لها مكانة هامة محليا ودوليا ، حيث تقدم خدمات بريدية ومالية لزبائنها وذلك بهدف التحسين من جودة خدماتها ·

– أن مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية تعتمد على مراحل متتابعة ومتتالية في إدارة النزاعات القائمة لديها من خلال تشخيص النزاع ، تحديد النزاع ، التدخل في النزاع ، التعلم والفعالية ، التغذية العكسية ·

– أن إدارة النزاعات داخل مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام– بالمدية– لاتؤثر على أداء العاملين وقد يعود ذلك إلى الدوام الجزئي ، احترام القوانين الواضحة وإتباع الضوابط التنظيمية والصريحة والواضحة ، قلة عدد العاملين لديها وغيرها ·

–أن محوري الدراسة محور إدارة النزاعات ومحور أداء العاملين يتمتع بالصدق والثبات وترابط العبارات ·

الخـــــاتمة

الخاتمة :

لدراستنا والتي جاءت لتسلط الضوء على إدارة النزاعات داخل بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام – بالمدية – حيث تفرعت الدراسة إلى فصلين فصل نظري والآخر تطبيقي للإجابة على الإشكالية الدراسة مفادها ، ماهو أثر إدارة النزاعات على أداء العاملين؟ وما واقع ذلك بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية –؟

بناء عليه يمكن القول أنه كلما تعرفت المنظمة كيفية التعامل مع أنواع النزاعات التي تواجهها ومدى نجاحها في إدارتها وتوجيهها إلى مستوى المرغوب من خلال إتباع أساليب وطرق عادلة وملائمة لكل نوع من أنواع النزاعات سواء كانت أفقية بين العاملين أنفسهم أو عمودية بين العاملين ومن يرأسهم كلما ساهم ذلك في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز التواصل والثقة بينهم وتحويل مجرى النزاعات من هدامة إلى بناءة مما ينعكس إجابا على أداء العاملين وعلى أداء المنظمة ككل هذا من جهة ومن جهة مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام– بالمدية – فإن واقع أثر إدارة النزاعات على أداء العاملين لم يظهر بشكل جلي وهذا يعود إلى جملة من الأسباب وهي :

اسباب مرتبطة بطبيعة المؤسسة :

–الطابع الاداري و البيروقراطي للمؤسسة :

تتميز المؤسسات العمومية ومنها مؤسسة بريد الجزائر ولد امام بالمدية بطابع اداري يغلب عليه التنظيم البيروقراطي ، حيث يخضع اداء العاملين لمنظومة من القوانين و الاجراءات الرسمية و المهام المحددة مسبقا ،اضافة الى النظام الرقابي و الاداري يضبط سير العمل ، لذلك يصبح الاداء مرتبطا بالالتزام باللوائح و التنظيمات اكثر من تأثره بمستوى ادارة النزاعات داخل بيئة العمل

– استقرار الوظيفة العمومية:

يتمتع العاملون في القطاع العمومي بدرجة مرتفعة من الاستقرار الوظيفي و الحماية الادارية ، الامر الذي يجعل استمرارهم في اداء مهامهم اقل ارتباطا بوجود النزاعات التنظيمية كما قد يتأثر الاداء بعوامل اخرى اكثر تاثير مثل توفر التكنولوجيا الحديثة و الامكانات المادية و اساليب التنظيم و الاشراف

اسباب مرتبطة بطبيعة النزاعات داخل المؤسسة

– انخفاض مستوى النزاعات داخل المؤسسة :

قد يكون مستوى النزاعات داخل المؤسسة منخفض بطبيعته مما يقلل امكانية ظهورها كعامل مؤثر في اداء العاملين و عندما تكون النزاعات محدودة او نادرة فإن اثرها الاحصائي على الاداء يصبح ضعيفا أو غير ظاهر ·

–عدم تاثير النزاعات الموجودة في الاداء :

قد تقتصر النزاعات القائمة على خلافات الشخصية أو اختلافات بسيطة بين العاملين دون أن ترتبط مباشرة بإنجاز المهام أو تحقيق أهداف العمل ،و بالتالي لا تنعكس بصورة واضحة على مستوى الاداء الوظيفي ·

– وجود تحيز في الاستجابة :

قد يميل بعض العاملين إلى تقديم صورة إيجابية عن أنفسهم و عن مستوى أدائهم الوظيفي عند الاجابة عن الاستبانة خاصة في المؤسسات العمومية ، و هو ما يؤدي إلى تجانس الإجابات و ارتفاع مستويات التقييم الذاتي ،و بالتالي يصعب الكشف عن الأثر الحقيقي لإدارة النزاعات على الأداء ·

أسباب النظرية :

– خصوصية الثقافة التنظيمية الجزائرية :

في بعض البيئات التنظيمية الجزائرية لايتم تناول النزاعات بصورة رسمية بل يتم التعامل معها من خلال التسويات الودية و الغير الرسمية ، مع ميل العاملين إلى تجنب التصعيد و المحافظة على العلاقات المهنية و قد يؤدي ذلك إلى الحد من ظهور تأثير النزاعات على اداء العاملين أو التقليل من انعكاسه في نتائج الدراسة ·

نتائج الدراسة :

تنقسم نتائج الدراسة إلى نتائج نظرية ونتائج تحليلية نذكرها فيمايلي :

النتائج النظرية :

–نزاعات داخل بيئة العمل ظاهرة تنظيمية طبيعية تنشأ نتيجة اختلاف الآراء والمصالح ولا يمكن تجنبها بشكل كامل

–لاتمثل النزاعات بالضرورة عاملا سلبيا إذ يمكن أن تكون وسيلة للتطوير وتحسين الأداء ، إذ تمت إدارتها بأساليب مناسبة وفعالة ·

–تساهم الإدارة الجيدة للنزاعات في تعزيز الحوار والتفاهم بين العاملين وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة ·

– أن معالجة النزاعات في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب تساعد على الحد من التوتر وسوء الفهم ، وتخلق بيئة أكثر استقرار

– يعد أداء العاملين من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسة ، ويتأثر بمجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية من بينها أسلوب إدارة النزاعات داخل بيئة العمل ·

– أن إدارة النزاعات إحدى الممارسات الإدارية المهمة التي تسهم في توفير بيئة عمل إيجابية تدعم أداء العاملين وتساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ·

النتائج التحليلية :

– أن أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بدجة عالية من الثبات والموثوقية حيث أن معامل الثبات الكل 0،943>0،6

مقارنة بالحد المقبول لمعامل الثبات 60% ·

– تبين أن المعاملات الإرتباط لمحوري الدراسة كل من إدارة النزاعات وأداء العاملين موجبة ومرتفعة وأن مستوى الدلالة لكل عبارات المحورين 0،000<0،05 هذه الارتباطات دالة إحصائيا تتمتع بالاتساق الداخلي والصدق ·

– أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة كبيرة جدا على أن المؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية تهتم بالتدخل في النزاع ، التعلم والفعالية ، التغذية العكسية وهذا ما يشير على حرص المؤسسة تبني ممارسات منظمة وفعالة ·

– أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة كبيرة على أن مؤسسة بريد الجزائر ولد إمام –بالمدية – تهتم بأداء العاملين وهو ما دل على سعيها إلى تعزيز كفاءة الأداء·

–اختبار فرضيات الدراسة :

بعد عرض مختلف النتائج المتوصل إليها ومناقشتها سنقوم فيمايلي باختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة :

–لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة النزاعات على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية .

قمنا باختبار هذه الفرضية من خلال عرض النتائج المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد المحور إدارة النزاعات وتوصلنا إلى أن بعد تشخيص النزاع لا يؤثر على أداء العاملين وعليه نثبت صحة الفرضية الأولى ·

–يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد النزاع على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام– بالمدية – قمنا باختبار هذه الفرضية من خلال عرض النتائج المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد المحور إدارة النزاعات وتوصلنا إلى أن بعد التحديد لا يؤثر على أداء العاملين وعليه ننفي الفرضية الثانية

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدخل في النزاع على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية ·

قمنا باختبار هذه الفرضية من خلال عرض النتائج المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد محور إدارة النزاعات وتوصلنا إلى أن بعد التدخل في النزاع لا يؤثر على أداء العاملين وعليه نثبت صحة الفرضية الثالثة·

– وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم والفعالية على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية

قمنا باختبار هذه الفرضية من خلال عرض النتائج المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد محور إدارة النزاعات وتوصلنا إلى أن بعد التعلم والفعالية لا يؤثر على أداء العاملين وعليه ننفي الفرضية الرابعة

–لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر ولد إمام بالمدية .

قمنا باختبار هذه الفرضية من خلال عرض النتائج المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد إدارة النزاعات وتوصلنا إلى أن بعد التغذية العكسية لا يؤثر على أداء العاملين وعليه نثبت صحة الفرضية ·

الاقتراحات والتوصيات :

طبقا لما تم تناوله في الجانب النظري والتطبيقي معا نقترح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات منها :

– تشجيع التواصل الفعال بين العمال والإدارة ، مما يسمح بالتعبير عن الآراء والمشاكل بطريقة منظمة تقلل من حدة النزاعات ·

– تنظيم دورات تدريبية لفائدة الإطارات والموظفين حول أساليب إدارة النزاعات وكيفية التعامل مع المواقف الخلافية بطريقة إيجابية

–اعتماد أساليب حديثة في إدارة النزاع كالوساطة ، التفاوض بدل الإعتماد على الحلول التقليدية التي قد لا تعالج المشكلة ·

–تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال توفير مناخ تنظيمي يسوده الاحترام والثقة المتبادلة مما يساهم في الحد من نشوء النزاعات ·

– تطوير نظام الاتصال الداخلي داخل المؤسسة لضمان تدفق المعلومات بشكل واضح ودقيق بين مختلف المستويات الإدارية ·

آفاق الدراسة :

الإشارة أن هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق ، والتي يمكن أن تكون آفاق لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها :

- إدارة النزاعات التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين – دراسة حالية
- دور الذكاء العاطفي للمديرين في إدارة النزاعات داخل بيئة العمل وتحسين الأداء التنظيمي
- أثر الثقافة التنظيمية في إختيار أساليب إدارة النزاعات – دراسة حالة –

دور الإتصال الإداري الفعال في الحد من النزاعات وعلاقتها بتحقيق جودة الخدمات في المؤسسات – دراسة حالة

- إدارة الضغوط العمل وعلاقتها بالنزاعات التنظيمية وأثرها على آداء العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

➢الكتب

1. **العميان، محمود سلمان** .السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .ط1. عمان: دار الوائل للنشر والتوزيع، 2001.

2. **شلابي، زهير بوجمعة** .الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة .ط1. الأردن: دار اليازوري، 2011.

3. **الياسري، أكرم محسن، وآخرون** .مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة .ط1. عمان: دار الصفاء، 2015.

➢الأطروحات (دكتوراه، ماجستير، ماستر)

1. **أكرور، سهام**" .تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية". أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018-2019.

2. **بن طرفة، موسى، ونتاري نصر الدين**" .إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار". مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2023-2024.

3. **بن عبد الله، بثينة**" .علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية لدى إطارات مؤسسة سوناطراك". أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021-2022.

4. **بن لعوبي، أحمد**" .أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية شركة مغرب بايب للأنابيب". مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2017-2018.

5. **خلفان بن محمد، وبن عامر العيسري**" .أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان". مذكرة ماجستير، جامعة الشرقية، 2022.

6. **درويش، هاجر، وعماري هجيرة**" .أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت". مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2021-2022.

7. **ذهبي، نضال**" .الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية". مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2020-2021.

8. **شمار، ابتسام**" .الصراع في رواية الظلام لعمرو المنوفي". مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020.

9. **شنوي، عبد الحميد، وأوراغي سعاد**" .دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – تيسمسيلت". مذكرة ماستر، المركز الجامعي الونشريسي، 2017-2018.

10. **صالح، عبد العالي، وعباس كتيلة**" .إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية زلفانة". مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2020-2021.

11. **طاع الله، عماد الدين**" .علاقة تمكين الموارد البشرية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة عموري بسكرة". مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2019-2020.

12. **عامر، قدور**" .أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين". مذكرة ماستر، جامعة وهران 2، 2019-2020.

13. **عسلي، نور الدين**" .إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة". مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009.

14. **فراس، محمد شاهر العويري**" .دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل". مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، 2012-2013.

15. **قاسم، صباح**" .دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة". مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2018-2019.

16. **لونيس، ليليا، وزوار سارة**" .العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة حالة وحدة بريد الجزائر بولاية المدية". مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2021-2022.

17. **مؤمن، خلف عبد الواحد**" .الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

18. **محمد، رضوان كشكاش، وأحمد أمين قادرية**" .أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت". مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021-2022.

19. **هاشمي، فاطمة الزهرة**" .محددات أداء العاملين في المؤسسة: دراسة قياسية في مؤسسة خدمية". مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022.

➢المطبوعات والمجلات العلمية

1. **أحمد، فواتيح، ومحمد الأمين** .إدارة الصراع التنظيمي .مطبوعة لطلبة الماستر، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، بدون تاريخ.

2. **أحلام، سوداني** .إدارة الصراعات والأزمات .مطبوعة لطلبة الماستر، جامعة قالمة، 2021-2022.

3. **بن زرقى، ليلى** .إدارة الأزمات والصراع .مطبوعة لطلبة الماستر، جامعة المدية، 2019-2020.

4. **بوجمعة، نقبيل**" .ملامح الصراع التنظيمي بين العاملين بالمدارس الابتدائية ."مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، ع 01 (2022-2023): 91.

5. **فتحي، الطاهر التركي**" .واقع الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية ."مجلة السائل العلمية المحكمة، ع 11 (2023): 96-97.

6. **قاسم، سمية** .إدارة الصراع والأزمات التنظيمية .مطبوعة لطلبة الماستر، جامعة البليدة، 2018-2019.

7. **كرومي، سعيد** .السلوك والتطوير التنظيمي .مطبوعة لطلبة الليسانس، جامعة طاهري محمد بشار، 2020-2021.

8. **هاني، عاشور**" .أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه ."مجلة العلوم الإنسانية، ع 44 (2016): 584.

➢المواقع الإلكترونية

1. **الدويكات، سناد**" .مفهوم الصراع السياسي". موقع موضوع. تم الاطلاع في 9 ديسمبر 2025. https://mawdoo3.com .

2. **الحلايقية، غادة**" .مفهوم الصراع الاجتماعي". موقع موضوع. تم الاطلاع في 9 ديسمبر 2025. https://mawdoo3.com .

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01 : قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكّم	الرتبة	الإمضاء	مكان العمل
01	معوشي عماد	أستاذ ت.ع.		جامعة المدية
02	ساتج صبرينة	أستاذ محاضر ب		جامعة المدية
03	الحيراني حبيبة	أستاذ محاضر أ		جامعة المدية
04	بسمية ولد شاي	أستاذ		جامعة المدية

ملحق رقم 02: استمارة استبانه

جامعة المدية

كلية العلوم **الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

قسم:علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استمارة استبيانه

أخي العامل ، أختي العاملة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على **إدارة النزاعات داخل بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر المدية ولد إمام – دراسة آراء عينة من عمال مؤسسة بريد الجزائر المدية ولد إمام** ، وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ·

كمساهمة منكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي ، يسعدني أن أقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان، راجين منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة ، واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم ، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

لكم منا أسمى التقدير والاحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم مسبقا ·

الملاحظة :

المقصود من **إدارة النزاع التنظيمي** في دراستنا :"عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه والنزاع نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال معالجته بالطرق الايجابية بهدف التقليل من أثاره السلبية وتعزيز التعاون بين العاملين" ، أما **الأداء** : "فهو سلوك الذي يتخذه العامل في آدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله " ·

أولا : البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

السن : ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة وأكثر

سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐10 سنوات إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

المؤهل العلمي : ☐ ثانوي ☐جامعي

☐ أخرى حدد: .....

الوظيفة:.....

ثانيا :: حدد (ي) درجة موافقتك بوضع العلامة (×) التي تعبر عن مراحل إدارة النزاع التنظيمي في مؤسسة البريد الجزائر بالمدية ولد إمام

أ– محور إدارة النزاع التنظيمي							
	الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
تشخيص النزاع	1	تقوم الإدارة بتحديد أسباب النزاع قبل اتخاذ أي قرار					
	2	يتم جمع معلومات كافية حول النزاع قبل التعامل معه					
	3	يتم تحليل الظروف التي أدت إلى حدوث النزاع					
	4	يتم الاستماع إلى جميع الأطراف لفهم المشكلة					

	5	تعتمد الإدارة على بيانات واقعية لتشخيص النزاع					
تحديد النزاع	1	يتم تحديد الأطراف المعنية بالنزاع بدقة					
	2	يتم تحديد طبيعة النزاع (إداري ، شخصي ، مهني)					
	3	يتم تحديد مستوى النزاع داخل المؤسسة					
	4	يتم تحديد تأثير النزاع على سير العمل					
	5	يتم توضيح المسؤوليات المتعلقة بالنزاع					
التدخل في النزاع	1	تتدخل الإدارة في الوقت المناسب لحل النزاع					
	2	تستخدم الإدارة أساليب مناسبة لحل النزاعات					
	3	يتم اتخاذ قرارات عادلة عند حدوث النزاع					
	4	يتم إشراك الأطراف المعنية في حل النزاع					
	5	يتم استخدام الحوار والتفاوض لحل النزاعات					
التعلم والفعالية	1	تستفيد الإدارة من النزاعات لتحسين العمل					
	2	يتم تطوير إجراءات جديدة بعد حل النزاع					
	3	يتم تدريب العاملين على مهارات إدارة النزاعات					
	4	تسهم إدارة النزاعات في تحسين الأداء الوظيفي					
	5	تساعد النزاعات على اكتساب خبرات جديدة					
التغذية العكسية	1	يتم تقييم نتائج حل النزاع بعد انتهائه					
	2	يتم الاستماع لآراء العاملين حول طريقة حل النزاع					
	3	يتم تعديل الإجراءات بناء على نتائج النزاع					
	4	يتم تقديم تقارير حول النزاعات التي تحدث					
	5	يتم استخدام التغذية العكسية لمنع تكرار النزاع					

ثالثا : حدد درجة موافقتك بوضع العلامة (×) التي تعبر عن عناصر الأداء في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية ولد إمام

ب – محور عناصر الأداء							
	الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعرفة بمتطلبات العمل	1	أعرف واجباتي الوظيفية بشكل واضح					
	2	أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي					
	3	أتابع التعليمات والإجراءات الخاصة بعملي					
	4	أفهم أهداف المؤسسة ومتطلبات العمل					
	5	أستطيع حل المشكلات المرتبطة بعملي					
جودة العمل	1	أنجز عملي بدقة عالية					
	2	ألتزم بمعايير الجودة في العمل					
	3	أحرص على تقديم خدمة جيدة للمواطنين					
	4	أراجع عملي قبل تسليمه					
	5	أتجنب الأخطاء أثناء العمل					
كمية العمل المنجزة	1	أنجز حجم العمل المطلوب مني يوميا					
	2	أستطيع إنجاز العمل في الوقت المحدد					
	3	أعمل بكفاءة حتى في ظروف الضغط					
	4	أستطيع إنجاز عدة مهام في وقت واحد					
	5	ألتزم بمواعيد تسليم العمل					
المثابرة والوثوق	1	ألتزم بالحضور في الوقت المحدد					
	2	أتحمل مسؤولية عملي					
	3	أواصل العمل حتى في الظروف الصعبة					
	4	يمكن الاعتماد على في أداء المهام					
	5	أحرص على إنهاء العمل دون تأخير					

ملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	25

RELIABILITY

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclus[a]	1	3,3
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	20

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclus[a]	1	3,3
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	45

Corrélations

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س 10	س 11	س 12	س 13	س 14	س 15	س 16

س1	Corrélation de Pearson	1	,776**	,668**	,723**	,495**	,593**	,569**	,668**	,139	,352	,506**	,558**	,319	,245	,503**	-,050
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,005	,001	,001	,000	,463	,056	,004	,001	,085	,191	,005	,792
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س2	Corrélation de Pearson	,776**	1	,827**	,808**	,537**	,649**	,717**	,827**	,389*	,596**	,579**	,769**	,471**	,210	,512**	-,094
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,000	,000	,000	,033	,001	,001	,000	,009	,265	,004	,623
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,668**	,827**	1	,668**	,714**	,763**	,818**	,909**	,579**	,558**	,502**	,726**	,437*	,217	,419*	-,036
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,005	,000	,016	,250	,021	,850
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س4	Corrélation de Pearson	,723**	,808**	,668**	1	,626**	,766**	,490**	,668**	,314	,569**	,743**	,767**	,588**	,315	,564**	-,076
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,006	,000	,091	,001	,000	,000	,001	,090	,001	,692
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س5	Corrélation de Pearson	,495**	,537**	,714**	,626**	1	,658**	,516**	,615**	,697**	,423*	,531**	,575**	,447*	,077	,581**	,162
	Sig. (bilatérale)	,005	,002	,000	,000		,000	,003	,000	,000	,020	,003	,001	,013	,686	,001	,393
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س6	Corrélation de Pearson	,593**	,649**	,763**	,766**	,658**	1	,763**	,845**	,408*	,598**	,444*	,549**	,374*	,289	,416*	-,191

	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,025	,000	,014	,002	,042	,121	,022	,311
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,569**	,717**	,818**	,490**	,516**	,763**	1	,909**	,515**	,469**	,333	,501**	,366*	,267	,419*	-,088
7	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,006	,003	,000		,000	,004	,009	,073	,005	,047	,155	,021	,645
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,668**	,827**	,909**	,668**	,615**	,845**	,909**	1	,451*	,558**	,445*	,651**	,366*	,217	,419*	-,191
8	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,012	,001	,014	,000	,047	,250	,021	,313
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,139	,389*	,579**	,314	,697**	,408*	,515**	,451*	1	,569**	,438*	,422*	,650**	,035	,489**	,400*
9	Sig. (bilatérale)	,463	,033	,001	,091	,000	,025	,004	,012		,001	,016	,020	,000	,854	,006	,028
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,352	,596**	,558**	,569**	,423*	,598**	,469**	,558**	,569**	1	,592**	,595**	,684**	,119	,376*	,096
10	Sig. (bilatérale)	,056	,001	,001	,001	,020	,000	,009	,001	,001		,001	,001	,000	,532	,041	,613
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,506**	,579**	,502**	,743**	,531**	,444*	,333	,445*	,438*	,592**	1	,837**	,854**	,310	,490**	,188
11	Sig. (bilatérale)	,004	,001	,005	,000	,003	,014	,073	,014	,016	,001		,000	,000	,095	,006	,320
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

س12	Corrélation de Pearson	,558**	,769**	,726**	,767**	,575**	,549**	,501**	,651**	,422*	,595**	,837**	1	,726**	,338	,499**	,030
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,001	,002	,005	,000	,020	,001	,000		,000	,068	,005	,877
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س13	Corrélation de Pearson	,319	,471**	,437*	,588**	,447*	,374*	,366*	,366*	,650**	,684**	,854**	,726**	1	,315	,529**	,341
	Sig. (bilatérale)	,085	,009	,016	,001	,013	,042	,047	,047	,000	,000	,000	,000		,090	,003	,066
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س14	Corrélation de Pearson	,245	,210	,217	,315	,077	,289	,267	,217	,035	,119	,310	,338	,315	1	,303	,244
	Sig. (bilatérale)	,191	,265	,250	,090	,686	,121	,155	,250	,854	,532	,095	,068	,090		,103	,193
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س15	Corrélation de Pearson	,503**	,512**	,419*	,564**	,581**	,416*	,419*	,419*	,489**	,376*	,490**	,499**	,529**	,303	1	,353
	Sig. (bilatérale)	,005	,004	,021	,001	,001	,022	,021	,021	,006	,041	,006	,005	,003	,103		,056
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س16	Corrélation de Pearson	-,050	-,094	-,036	-,076	,162	-,191	-,088	-,191	,400*	,096	,188	,030	,341	,244	,353	1
	Sig. (bilatérale)	,792	,623	,850	,692	,393	,311	,645	,313	,028	,613	,320	,877	,066	,193	,056	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س17	Corrélation de Pearson	-,011	-,062	-,031	,050	,176	-,129	-,132	-,183	,395*	,160	,384*	,150	,435*	,238	,335	,875**

	Sig. (bilatérale)	,954	,747	,873	,794	,352	,497	,486	,332	,031	,398	,036	,428	,016	,205	,070	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,004	-,063	,045	,102	,222	,044	-,007	-,111	,405*	,304	,407*	,163	,514**	-,044	,253	,626**
18	Sig. (bilatérale)	,984	,740	,812	,592	,238	,817	,971	,558	,026	,102	,026	,390	,004	,819	,178	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,343	,299	,169	,362*	,125	,160	,231	,169	,305	,356	,543**	,385*	,592**	,334	,547**	,503**
19	Sig. (bilatérale)	,063	,109	,372	,049	,511	,397	,220	,372	,101	,053	,002	,035	,001	,071	,002	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,457*	,431*	,404*	,348	,122	,345	,404*	,404*	,126	,461*	,364*	,424*	,370*	,201	,231	,313
20	Sig. (bilatérale)	,011	,017	,027	,059	,520	,062	,027	,027	,507	,010	,048	,019	,044	,287	,219	,093
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,123	-,035	,148	,085	,377*	,106	,033	,033	,367*	,172	,239	,147	,277	-,070	,323	,519**
21	Sig. (bilatérale)	,518	,855	,435	,657	,040	,576	,864	,864	,046	,363	,203	,439	,139	,712	,081	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,162	-,036	-,030	,146	,162	-,027	-,209	-,149	,084	,029	,314	,221	,209	,244	,379*	,592**
22	Sig. (bilatérale)	,393	,850	,875	,441	,393	,887	,267	,430	,657	,878	,091	,241	,268	,193	,039	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

س23	Corrélation de Pearson	,185	,035	,033	,085	,065	,054	,148	,033	,204	,115	,203	,147	,321	,370*	,519**	,650**
	Sig. (bilatérale)	,327	,855	,864	,657	,735	,777	,435	,864	,280	,544	,281	,439	,083	,044	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س24	Corrélation de Pearson	,191	,173	,076	,279	,119	,293	,148	,148	,050	,178	,185	,094	,093	,205	,370*	,461*
	Sig. (bilatérale)	,313	,361	,689	,135	,533	,116	,436	,436	,791	,347	,326	,622	,627	,277	,044	,010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س25	Corrélation de Pearson	,295	,154	,344	,273	,474**	,305	,293	,242	,538**	,331	,512**	,371*	,559**	,237	,559**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,114	,418	,063	,145	,008	,101	,116	,198	,002	,074	,004	,044	,001	,207	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
النزاعات	Corrélation de Pearson	,548**	,564**	,603**	,642**	,620**	,551**	,514**	,523**	,630**	,606**	,749**	,688**	,762**	,416*	,720**	,575**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000	,000	,000	,002	,004	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,022	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		س17	س18	س19	س20	س21	س22	س23	س24	س25	النزاعات
س1	Corrélation de Pearson	-,011	,004**	,343**	,457**	,123**	,162**	,185**	,191**	,295	,548
	Sig. (bilatérale)	,954	,984	,063	,011	,518	,393	,327	,313	,114	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

	Corrélation de Pearson	-,062**	-,063	,299**	,431**	-,035**	-,036**	,035**	,173**	,154*	,564**
س2	Sig. (bilatérale)	,747	,740	,109	,017	,855	,850	,855	,361	,418	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,031**	,045**	,169	,404**	,148**	-,030**	,033**	,076**	,344**	,603**
س3	Sig. (bilatérale)	,873	,812	,372	,027	,435	,875	,864	,689	,063	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,050**	,102**	,362**	,348	,085**	,146**	,085**	,279**	,273	,642**
س4	Sig. (bilatérale)	,794	,592	,049	,059	,657	,441	,657	,135	,145	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,176**	,222**	,125**	,122**	,377	,162**	,065**	,119**	,474**	,620*
س5	Sig. (bilatérale)	,352	,238	,511	,520	,040	,393	,735	,533	,008	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,129**	,044**	,160**	,345**	,106**	-,027	,054**	,293**	,305*	,551**
س6	Sig. (bilatérale)	,497	,817	,397	,062	,576	,887	,777	,116	,101	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,132**	-,007**	,231**	,404**	,033**	-,209**	,148	,148**	,293**	,514**
س7	Sig. (bilatérale)	,486	,971	,220	,027	,864	,267	,435	,436	,116	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	-,183**	-,111**	,169**	,404**	,033**	-,149**	,033**	,148	,242*	,523**
س8	Sig. (bilatérale)	,332	,558	,372	,027	,864	,430	,864	,436	,198	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,395	,405*	,305**	,126	,367**	,084*	,204**	,050*	,538	,630**
س9											

	Sig. (bilatérale)	,031	,026	,101	,507	,046	,657	,280	,791	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,160	,304**	,356**	,461**	,172*	,029**	,115**	,178**	,331**	,606
س10	Sig. (bilatérale)	,398	,102	,053	,010	,363	,878	,544	,347	,074	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,384**	,407**	,543**	,364**	,239**	,314*	,203	,185*	,512*	,749**
س11	Sig. (bilatérale)	,036	,026	,002	,048	,203	,091	,281	,326	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,150**	,163**	,385**	,424**	,147**	,221**	,147**	,094**	,371*	,688**
س12	Sig. (bilatérale)	,428	,390	,035	,019	,439	,241	,439	,622	,044	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,435	,514**	,592*	,370**	,277*	,209*	,321*	,093*	,559**	,762**
س13	Sig. (bilatérale)	,016	,004	,001	,044	,139	,268	,083	,627	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,238	-,044	,334	,201	-,070	,244	,370	,205	,237	,416
س14	Sig. (bilatérale)	,205	,819	,071	,287	,712	,193	,044	,277	,207	,022
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,335**	,253**	,547*	,231**	,323**	,379*	,519*	,370*	,559**	,720*
س15	Sig. (bilatérale)	,070	,178	,002	,219	,081	,039	,003	,044	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,875	,626	,503	,313	,519	,592	,650	,461	,663*	,575
س16	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,093	,003	,001	,000	,010	,000	,001

س17	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	1	,629	,628	,229	,619	,701	,683	,407	,731*	,643
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,224	,000	,000	,000	,026	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س18	Corrélation de Pearson	,629	1	,458	,415	,637	,548	,405	,379	,641*	,590
	Sig. (bilatérale)	,000		,011	,023	,000	,002	,026	,039	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س19	Corrélation de Pearson	,628	,458	1	,560*	,451	,446	,686	,365	,624	,728
	Sig. (bilatérale)	,000	,011		,001	,012	,014	,000	,047	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س20	Corrélation de Pearson	,229*	,415*	,560*	1	,335	,292	,448*	,415*	,483	,603*
	Sig. (bilatérale)	,224	,023	,001		,070	,117	,013	,023	,007	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س21	Corrélation de Pearson	,619	,637	,451	,335	1*	,625	,598	,265	,706*	,585
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,012	,070		,000	,000	,156	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س22	Corrélation de Pearson	,701	,548	,446	,292	,625	1	,625	,515	,583	,563
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,014	,117	,000		,000	,004	,001	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س23	Corrélation de Pearson	,683	,405	,686	,448	,598	,625	1	,446	,738	,644
	Sig. (bilatérale)	,000	,026	,000	,013	,000	,000		,013	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

س24	Corrélation de Pearson	,407	,379	,365	,415	,265	,515	,446	1	,496	,502
	Sig. (bilatérale)	,026	,039	,047	,023	,156	,004	,013		,005	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
س25	Corrélation de Pearson	,731	,641	,624	,483	,706**	,583	,738	,496	1**	,839
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,007	,000	,001	,000	,005		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
النزاعات	Corrélation de Pearson	,643**	,590**	,728**	,603**	,585**	,563**	,644**	,502**	,839**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,001	,001	,000	,005	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		س26	س27	س28	س29	س30	س31	س32	س33	س34	س35	س36	س37
س 26	Corrélation de Pearson	1	,535**	,674**	,625**	,538**	,433*	,469**	,415*	,245	,638**	,331	,643**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,000	,002	,017	,009	,025	,192	,000	,074	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
س 27	Corrélation de Pearson	,535**	1	,749**	,689**	,574**	,577**	,626**	,566**	,536**	,754**	,671**	,671**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,000	,001	,001	,000	,001	,002	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
س 28	Corrélation de Pearson	,674**	,749**	1	,840**	,718**	,252	,372*	,694**	,381*	,638**	,428*	,545**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,178	,043	,000	,038	,000	,018	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30

س29	Corrélation de Pearson	,625**	,689**	,840**	1	,845**	,480**	,520**	,606**	,477**	,591**	,380*	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,007	,003	,001	,008	,001	,039	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
س30	Corrélation de Pearson	,538**	,574**	,718**	,845**	1	,409*	,444*	,555**	,449*	,422*	,402*	,723**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000	,000		,025	,014	,002	,013	,020	,028	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
س31	Corrélation de Pearson	,433*	,577**	,252	,480**	,409*	1	,922**	,391*	,286	,388*	,479**	,732**
	Sig. (bilatérale)	,017	,001	,178	,007	,025		,000	,036	,125	,034	,007	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
س32	Corrélation de Pearson	,469**	,626**	,372*	,520**	,444*	,922**	1	,549**	,433*	,536**	,607**	,707**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,043	,003	,014	,000		,002	,017	,002	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
س33	Corrélation de Pearson	,415*	,566**	,694**	,606**	,555**	,391*	,549**	1	,482**	,526**	,513**	,570**
	Sig. (bilatérale)	,025	,001	,000	,001	,002	,036	,002		,008	,003	,004	,001
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
س34	Corrélation de Pearson	,245	,536**	,381*	,477**	,449*	,286	,433*	,482**	1	,533**	,642**	,577**
	Sig. (bilatérale)	,192	,002	,038	,008	,013	,125	,017	,008		,002	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30

ب35	Corrélation de Pearson	,638**	,754**	,638**	,591**	,422*	,388*	,536**	,526**	,533**	1	,724**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,020	,034	,002	,003	,002		,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
ب36	Corrélation de Pearson	,331	,671**	,428*	,380*	,402*	,479**	,607**	,513**	,642**	,724**	1	,483**
	Sig. (bilatérale)	,074	,000	,018	,039	,028	,007	,000	,004	,000	,000		,007
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
ب37	Corrélation de Pearson	,643**	,671**	,545**	,778**	,723**	,732**	,707**	,570**	,577**	,534**	,483**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,002	,007	
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
ب38	Corrélation de Pearson	,577**	,544**	,393*	,645**	,609**	,795**	,696**	,500**	,431*	,433*	,429*	,836**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,032	,000	,000	,000	,000	,006	,017	,017	,018	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
ب39	Corrélation de Pearson	,433*	,569**	,433*	,626**	,519**	,691**	,659**	,543**	,487**	,453*	,429*	,742**
	Sig. (bilatérale)	,017	,001	,017	,000	,003	,000	,000	,002	,006	,012	,018	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
ب40	Corrélation de Pearson	,482**	,533**	,482**	,656**	,547**	,449*	,487**	,442*	,452*	,424*	,323	,755**
	Sig. (bilatérale)	,007	,002	,007	,000	,002	,013	,006	,016	,012	,019	,081	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30

س41	Corrélation de Pearson	,386*	,633**	,386*	,432*	,531**	,628**	,681**	,629**	,501**	,587**	,723**	,621**
	Sig. (bilatérale)	,035	,000	,035	,017	,003	,000	,000	,000	,005	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
س42	Corrélation de Pearson	,699**	,676**	,575**	,772**	,567**	,542**	,588**	,472**	,636**	,783**	,545**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,001	,002	,001	,010	,000	,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
س43	Corrélation de Pearson	,671**	,606**	,465**	,556**	,565**	,693**	,751**	,525**	,360	,724**	,650**	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,010	,001	,001	,000	,000	,003	,051	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
س44	Corrélation de Pearson	,583**	,718**	,486**	,626**	,522**	,605**	,743**	,355	,609**	,799**	,697**	,697**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,006	,000	,003	,000	,000	,059	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
س45	Corrélation de Pearson	,686**	,738**	,579**	,630**	,531**	,705**	,765**	,566**	,438*	,797**	,717**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,003	,000	,000	,001	,015	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	29	30	30	30	30
الأداء	Corrélation de Pearson	,750**	,856**	,731**	,810**	,730**	,763**	,818**	,684**	,614**	,761**	,698**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

Corrélations

		س38	س39	س40	س41	س42	س43	س44	س45	الأداء
س26	Corrélation de Pearson	,577	,433**	,482**	,386**	,699**	,671*	,583**	,686*	,750
	Sig. (bilatérale)	,001	,017	,007	,035	,000	,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
س27	Corrélation de Pearson	,544**	,569	,533**	,633**	,676**	,606**	,718**	,738**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
س28	Corrélation de Pearson	,393**	,433**	,482	,386**	,575**	,465	,486*	,579**	,731*
	Sig. (bilatérale)	,032	,017	,007	,035	,001	,010	,006	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
س29	Corrélation de Pearson	,645**	,626**	,656**	,432	,772**	,556**	,626**	,630**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,017	,000	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
س30	Corrélation de Pearson	,609**	,519**	,547**	,531**	,567	,565*	,522*	,531**	,730*
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,002	,003	,001	,001	,003	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
س31	Corrélation de Pearson	,795*	,691**	,449	,628**	,542*	,693	,605**	,705*	,763
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,013	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
س32	Corrélation de Pearson	,696**	,659**	,487*	,681**	,588*	,751**	,743	,765**	,818*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,000	,001	,000	,000	,000	,000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,500*	,543**	,442**	,629**	,472**	,525*	,355**	,566	,684**
س33	Sig. (bilatérale)	,006	,002	,016	,000	,010	,003	,059	,001	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
	Corrélation de Pearson	,431	,487**	,452*	,501**	,636*	,360	,609*	,438**	,614
س34	Sig. (bilatérale)	,017	,006	,012	,005	,000	,051	,000	,015	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,433**	,453**	,424**	,587**	,783*	,724*	,799**	,797**	,761**
س35	Sig. (bilatérale)	,017	,012	,019	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,429	,429**	,323*	,723*	,545*	,650**	,697**	,717**	,698**
س36	Sig. (bilatérale)	,018	,018	,081	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,836**	,742**	,755**	,621**	,798**	,638**	,697**	,723**	,890**
س37	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	1**	,830**	,612*	,618**	,720**	,681**	,549**	,654**	,836*
س38	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,830*	1**	,529*	,519**	,672**	,614**	,517**	,621**	,796**
س39	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,003	,000	,000	,003	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29

	Corrélation de Pearson	,612**	,529**	1**	,593**	,623**	,379*	,592**	,593*	,689*
س40	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,001	,000	,039	,001	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,618*	,519**	,593*	1*	,509**	,702**	,575**	,690**	,760**
س41	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,001		,004	,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,720**	,672**	,623**	,509**	1**	,739**	,838**	,722**	,860**
س42	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,681**	,614**	,379**	,702**	,739**	1**	,735**	,850**	,838
س43	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,039	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,549**	,517**	,592**	,575**	,838**	,735**	1**	,767	,821**
س44	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,001	,001	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,654**	,621**	,593**	,690**	,722**	,850**	,767**	1**	,881*
س45	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	29
	Corrélation de Pearson	,836**	,796**	,689**	,760**	,860**	,838**	,821**	,881**	1**
الأداء	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الأداء	النزاعات
Paramètres normaux[a,b]	N	29	30
	Moyenne	4,5000	4,0973
	Ecart-type	,50480	,50287
Différences les plus extrêmes	Absolue	,207	,143
	Positive	,161	,143
	Négative	-,207	-,088
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,113	,785
Signification asymptotique (bilatérale)		,168	,568

;87_نل80_FREQUENCIES VARIABLES=_75;

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ADMIN\Desktop\input.sav

Statistiques

الجنس

N	Valide	30
	Manquante	0

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	70,0	70,0	70,0
	انثى	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		السن	الخبرة	المؤهل
N	Valide	30	30	30
	Manquante	0	0	0

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	2	6,7	6,7	6,7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	5	16,7	16,7	23,3
	من 40 سنة إلى أقل من 50	18	60,0	60,0	83,3
	من 50 سنة وأكثر	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	1	3,3	3,3	3,3
	5الى 10	5	16,7	16,7	20,0
	10الى 15	10	33,3	33,3	53,3
	أكثر من 15	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
	جامعي	23	76,7	76,7	86,7
	أخرى	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	30	3	5	4,57	,568
س2	30	4	5	4,50	,509
س3	30	3	5	4,37	,615
س4	30	3	5	4,50	,630
س5	30	3	5	4,43	,568
س6	30	3	5	4,43	,679
س7	30	3	5	4,37	,615
س8	30	3	5	4,37	,615
س9	30	2	5	4,00	,871
س10	30	3	5	4,43	,626
س11	30	2	5	4,10	,995
س12	30	3	5	4,30	,750
س13	30	3	5	4,17	,791
س14	30	1	5	3,97	1,129
س15	30	3	5	4,23	,728
س16	30	2	5	3,70	1,088
س17	30	1	5	3,60	1,102
س18	30	2	5	3,47	1,074
س19	30	2	5	3,93	,907
س20	30	3	5	4,13	,629
س21	30	2	5	3,77	,971
س22	30	2	5	3,50	,938
س23	30	1	5	3,77	,971
س24	30	2	5	4,27	,785

س25	30	2	5	3,57	1,104
س26	30	3	5	4,60	,563
س27	30	3	5	4,50	,572
س28	30	3	5	4,60	,563
س29	30	3	5	4,57	,568
س30	30	3	5	4,50	,682
س31	30	2	5	4,57	,679
س32	30	3	5	4,57	,626
س33	29	4	5	4,72	,455
س34	30	4	5	4,73	,450
س35	30	4	5	4,67	,479
س36	30	3	5	4,53	,629
س37	30	3	5	4,47	,629
س38	30	1	5	4,20	,997
س39	30	1	5	3,97	1,217
س40	30	4	5	4,50	,509
س41	30	3	5	4,47	,571
س42	30	4	5	4,63	,490
س43	30	2	5	4,40	,894
س44	30	3	5	4,50	,630
س45	30	3	5	4,53	,571
تشخيص	30	3,80	5,00	4,4733	,49961
تحديد	30	3,20	5,00	4,3200	,55980
التدخل	30	2,80	5,00	4,1533	,68215
التغذية	30	2,00	5,00	3,7733	,77501
التعلم	30	2,40	5,00	3,7667	,77207

الأداء	29	3,70	5,00	4,5000	,50480
النزاعات	30	3,24	5,00	4,0973	,50287
N valide (listwise)	29				

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعلم, تشخيص, التدخل, تحديد, التغذية[b]	.	Entrée

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,366[a]	,134	-,055	,51838

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,954	5	,191	,710	,622[b]
	Résidu	6,181	23	,269		
	Total	7,135	28			

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	3,035	,961		3,157	,004
	تشخيص	,442	,392	,436	1,127	,271
	تحديد	-,131	,309	-,144	-,424	,675
	التدخل	-,229	,242	-,310	-,947	,354
	التغذية	,156	,271	,220	,577	,570
	التعلم	,107	,256	,162	,419	,679