

الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران - 1-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر المهني

تخصص: إدارة أعمال المنظمات والموارد البشرية

تحت عنوان

أثر النزاعات الداخلية على الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية في الديوان الوطني للتطهير بالشلف

تحت اشراف:

د. مولاي علي

من اعداد الطالبة:

نجار رحمة

السنة الجامعية

2026/2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على اشرف المرسلين اناره الله بنوره واصطفاه محمد عليه الصلاة والسلام.

اتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان الى كل اساتذتي الافاضل الذين كان لهم الفضل في سلوكي لهذا الدرب خاصة الأستاذ المشرف الدكتور "علي مولاي" الذي لم يبخل علي بنصائحه وتحفيزه الذي كان سببا في انهاء هذا البحث.

كما اتقدم بالشكر لكل موظفي الديوان الوطني للتطهير بالشلف وخاصة "السيد فركون طارق" الذي لم يبخل علي بمساعدته وتوجيهاته سواء بخبرت في العمل او بتجربته الجامعية كما اتقدم بالشكر لكل موظفي معهد العلوم والتقنيات التطبيقية خاصة بوقربة هشام الذي ساعدني دائما منذ بداية مشواري الجامعي.

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاهداء

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" سورة التوبة الآية (105)

"من قال أنا لها نالها "وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً  
بالتسهيلات، لكني فعلتها ونلتها.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها،  
إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات، سر قوتي ونجاحي ...أمي  
...

إلى ذلك القلب الذي يمنحني القوة بصمت، ومن كان لي وطناً حين أتعبتني المسافات

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع أرتوي منها إلى  
خيرة أيامي وصوتها إلى قرّة عيني اخوتي ايللا-ارين

الى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة ابي ...

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع أرتوي منها إلى  
خيرة أيامي وصوتها إلى قرّة عيني اخوتي ايللا-ارين

إلى من رحلت بجسدها وبقيت في قلبي حية جدتي الغالية رحمها الله

إلى رفيقة الطفولة التي رحلت باكراً ولم تغادر قلبي يوماً -رزيقة رحمها الله-

إلى من كانت لي أختاً لم تلدها أمي هاجر-خيرة

"إلى كل من يجمعني بهم الدم والود... إلى من كانوا لي سنداً وعوناً في خفايا الأيام".

اهديكم ثمرة تعبى وجهدي هذا ساءلا الله العلي القدير ان ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

## وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

## ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على موضوع "أثر النزاعات الداخلية على الأداء الوظيفي للعمال" وذلك من خلال معالجة إشكالية رئيسية تتمحور حول مدى تأثير هذه النزاعات على الأداء الوظيفي للعامل وانبثقت عنها فرضيتين اساسيتان نصت الأولى على ان النزاعات تؤثر بشكل سلبي ومباشر على الاستقرار النفسي والوظيفي للعامل اما الثانية فنصت على ان الإدارة تساهم في احتواء النزاعات من خلال التدخل السريع وتحسين ظروف العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اجراء الجانب الميداني في الديوان الوطني للتطهير بالشلف حيث استهدفنا عينة من الموظفين للوقوف على واقع النزاعات وكيفية إدارتها. وقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان كأداة للبحث العلمي التي سمحت لنا بتحليل آراء العمال.

بعد معالجة البيانات وتحليلها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: صحة الفرضيات المطروحة، حيث تبين أن النزاعات غير المدارة تؤدي فعلياً إلى زعزعة الاستقرار النفسي للعامل مما ينعكس سلباً على أدائه الوظيفي. كما أكدت النتائج على الدور الجوهري للإدارة في السيطرة على النزاعات والحد منها قبل تفاقمها، وذلك عبر تبني استراتيجيات احتواء مرنة تعتمد على تحسين ظروف العمل وفتح قنوات التواصل الدائم، مما يضمن استمرارية الأداء وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية:

النزاعات الداخلية، الأداء الوظيفي، الاستقرار النفسي، الاستقرار الوظيفي، إدارة النزاعات

## Summary

This study aims to highlight the topic of "The Impact of Internal Conflicts on Employee Job Performance" by addressing a central problem: the extent to which these conflicts affect an individual's performance. Two primary hypotheses were formulated :

1. Hypothesis 1: Conflicts have a direct negative impact on the psychological and professional stability of the employee.
2. Hypothesis 2: Management contributes to containing conflicts through rapid intervention and the improvement of working conditions.

Methodology: The study adopted a descriptive-analytical approach. The field research was conducted at the National Sanitation Office (ONA) in Chlef, targeting a sample of employees to examine the reality of conflicts and how they are managed. Data collection relied on a questionnaire as the primary scientific research tool to analyze employee perspectives.

Key Findings: After processing and analyzing the data, the study reached several significant results, most notably:

- Validation of Hypotheses: The results confirmed that unmanaged conflicts lead to the psychological destabilization of employees, which is reflected negatively in their job performance.
- Managerial Role: The findings emphasized the essential role of management in controlling and mitigating conflicts before they escalate.
- Strategic Containment: Adopting flexible containment strategies—such as improving working conditions and maintaining open communication channels—ensures performance continuity and aligns individual efforts with organizational goals.

### **Keywords:**

**Internal Conflicts, Job Performance, Psychological Stability, Job Stability, Conflict Management .**

قائمة الجداول والاشكال:

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                        | الصفحة |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1-3        | توزيع افراد العينة حسب الجنس                                                        | 43     |
| 2-3        | يبين توزيع افراد العينة حسب الاقدمية                                                | 44     |
| 3-3        | يبين توزيع افراد العينة حسب المنصب في الهيكل التنظيمي.                              | 45     |
| 4-3        | تقييم توافق المؤهل العلمي مع المنصب المشغول.                                        | 47     |
| 5-3        | تقييم مدى اتاحة فرص الترقية والتطور المهني للعاملين داخل المؤسسة                    | 48     |
| 6-3        | تقييم مدى رضا الموظفين عن تتمين الإدارة للمجهودات الإضافية المبذولة.                | 50     |
| 7-3        | تقييم مدى تناسب الأجر المتقاض مع حجم المسؤوليات والجهود المبذولة                    | 51     |
| 8-3        | تقييم مدى توفر الوسائل والمعدات اللازمة لأداء المهام الوظيفية دون عوائق.            | 52     |
| 9-3        | تقييم مدى ملائمة توقيت العمل المعتمد لتنظيم المهام وتقادي الضغوط الزمنية.           | 53     |
| 10-3       | تقييم أثر نقص التواصل مع المسؤول أو الزملاء في حدوث حالات سوء الفهم داخل العمل.     | 55     |
| 11-3       | تقييم مدى توفر قنوات اتصال فعالة تسمح بالوصول إلى المسؤول المباشر أو المدير بسهولة. | 56     |
| 12-3       | تقييم مدى دقة وسرعة استلام المعلومات من الأقسام الأخرى لضمان سير العمل.             | 57     |
| 13-3       | تقييم مدى وجود تداخل في الصلاحيات والمهام الوظيفية بين الموظفين.                    | 58     |

|    |                                                                                            |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 60 | تقييم مدى تكليف الموظفين بمهام خارج نطاق اختصاصهم وأثر ذلك عليهم.                          | 14-3 |
| 61 | تقييم مستوى المرونة الإدارية وعدم التعسف في التعامل مع الموظفين.                           | 15-3 |
| 62 | تقييم دور الإدارة في الاستجابة السريعة والموضوعية للنزاعات بين العمال.                     | 16-3 |
| 64 | تقييم انعكاس التفرقة بين العمال على استقرار العلاقات المهنية ونشوب الخلافات.               | 17-3 |
| 65 | تقييم مدى تأثير التكليف بمهام إضافية على دقة وجودة إنجاز المهام الوظيفية الأساسية.         | 18-3 |
| 66 | تقييم أثر عدم التوافق بين التخصص العلمي والمنصب الوظيفي على جودة الأداء.                   | 19-3 |
| 68 | تقييم أثر تأخر أو عدم دقة المعلومات المستلمة من الأطراف الأخرى على استمرارية وجودة العمل.  | 20-3 |
| 69 | تقييم انعكاس ضعف الراتب وغياب الحوافز على تراجع المردود المهني والاكتفاء بالمهام الضرورية. | 21-3 |
| 70 | تقييم أثر النزاعات على روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.                            | 22-3 |
| 72 | تقييم انعكاس الشعور بغياب العدالة التنظيمية على الرغبة في التطوير والإبداع المهني.         | 23-3 |
| 73 | تقييم تأثير نقص الوسائل المادية وضغط الوقت على دقة إتمام المهام المهنية.                   | 24-3 |
| 74 | تقييم أثر توتر أجواء العمل على معدلات الغياب والالتزام بالمواعيد.                          | 25-3 |

|    |                                                                       |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------|------|
| 76 | تقييم مدى تأثير النزاعات المهنية على التركيز والجانب النفسي للموظف.   | 26-3 |
| 77 | تقييم أثر كثرة النزاعات المهنية على الرغبة في التحويل إلى مصلحة أخرى. | 27-3 |

### قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                                       | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 11     | يمثل أنواع النزاعات الداخلية                                      | 1-1       |
| 43     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1 للقسم الأول للاستبيان   | 1-3       |
| 44     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2 للجزء الأول للاستبيان   | 2-3       |
| 46     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3 للجزء الأول للاستبيان   | 3-3       |
| 47     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1 للجزء الثاني للاستبيان  | 4-3       |
| 49     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2 للجزء الثاني للاستبيان  | 5-3       |
| 50     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3 للجزء الثاني للاستبيان  | 6-3       |
| 51     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4 للجزء الثاني للاستبيان  | 7-3       |
| 52     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5 للجزء الثاني للاستبيان  | 8-3       |
| 54     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6 للجزء الثاني للاستبيان  | 9-3       |
| 55     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 7 للجزء الثاني للاستبيان  | 10-3      |
| 56     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 8 للجزء الثاني للاستبيان  | 11-3      |
| 57     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 9 للجزء الثاني للاستبيان  | 12-3      |
| 59     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 10 للجزء الثاني للاستبيان | 13-3      |
| 60     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 11 للجزء الثاني للاستبيان | 14-3      |
| 61     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 12 للجزء الثاني للاستبيان | 15-3      |
| 63     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 13 للجزء الثاني للاستبيان | 16-3      |
| 64     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 14 للجزء الثاني للاستبيان | 17-3      |
| 65     | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1 للجزء الثالث للاستبيان  | 18-3      |

|    |                                                                   |      |
|----|-------------------------------------------------------------------|------|
| 67 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2 للجزء الثالث للاستبيان  | 19-3 |
| 68 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3 للجزء الثالث للاستبيان  | 20-3 |
| 69 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4 للجزء الثالث للاستبيان  | 21-3 |
| 71 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5 للجزء الثالث للاستبيان  | 22-3 |
| 72 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6 للجزء الثالث للاستبيان  | 23-3 |
| 73 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 7 للجزء الثالث للاستبيان  | 24-3 |
| 75 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 8 للجزء الثالث للاستبيان  | 25-3 |
| 76 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 9 للجزء الثالث للاستبيان  | 26-3 |
| 77 | التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 10 للجزء الثالث للاستبيان | 27-3 |

# الإطار المنهجي للدراسة

## أسباب اختيار الموضوع

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول الى النتائج.
- توافق الموضوع مع مجال التخصص.
- الحاجة الى معرفة أساليب إدارة النزاعات لتقليل اثارها السلبية.
- الرغبة في معرفة العلاقة بين النزاعات والأداء الوظيفي.

## أهمية الموضوع

- يساعد على فهم العلاقة بين النزاعات الداخلية وأداء العمال.
- يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تقديم أساليب لإدارة النزاعات بشكل إيجابي
- تمكن الإدارات من التعرف على تأثير النزاعات على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي.

## اهداف الموضوع

- دراسة المفاهيم المتعلقة بالنزاعات الداخلية والأداء الوظيفي واهم النظريات المتعلقة بهم.
- تحليل أطراف النزاع وانواعه واسبابه لتحديد العوامل المؤدية للنزاعات
- معرفة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي..
- استنتاج أثر إدارة النزاعات على الأداء الوظيفي وفعالية استراتيجيات الإدارة في تعزيز التعاون والأداء المؤسسي.

## حدود الدراسة

تم تحديد الدراسة بواسطة 03مجالات تتمثل في:

### • الحدود الزمانية

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2025-2026 في هذه المدة من شهر افريل الى غاية شهر ماي 2026.

### • الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير-وحدة الشلف-

• الحدود البشرية:

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير.

الدراسات السابقة:

• الدراسات العربية:

1. نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية أجريت في مؤسسة سونلغاز بقالمة هدفت الى الكشف عن واقع النزاعات الداخلية داخل المؤسسة والعوامل التي تسببها مثل ضعف مشاركة العاملين وعدم العدالة في الترقية واقتراح حلول مثل الحوار والمساواة لتخفيف النزاعات.<sup>1</sup>

2. المناخ الاجتماعي وأثره على تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ماجستير بحثت في المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة وكيف يؤثر على تحفيز الموظفين واداءهم مؤكدة ان المناخ الاجتماعي الجيد يساهم في استقرار وارتياح العاملين وان غياب بيئة عمل خالية من النزاعات يؤثر على العلاقات داخل المؤسسة<sup>2</sup>

3. المناخ التنظيمي ومساهمته في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حديثة تناولت دور المناخ التنظيمي في إدارة النزاعات داخل مؤسسة صناعية ولخصت ان المناخ التنظيمي الفعال يساعد في إدارة الصراعات وتأثيرها على العلاقات والتناغم داخل المؤسسة<sup>3</sup>

4. دراسة كيرد عمار تحت عنوان "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة وأعمال 2014-2015 جامعة البويرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غلوم رميساء/سيساوي ليليا -نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية)

<sup>2</sup> فقاير فيصل- المناخ الاجتماعي وأثره على تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة ماجستير . جامعة البليدة-1- الجزائر)

<sup>3</sup> نوبيات عمر-المناخ التنظيمي ومساهمته في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية - جامعة مسيلة)

<sup>4</sup> شهير عدلان، لحلو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين -دراسة ميدانية ببلدية وجانة،- مذكرة ماستر، قسم علم لاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبجل، 2020-2021 نقلا عن: شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013

تتحدث هذه الدراسة باختصار عن الدور الذي يلعبه المدير (كقائد) في تحسين أو رفع مستوى إنتاجية وعمل الموظفين.

وقد طبقت هذه الدراسة ميدانياً في شركة سونلغاز بالأغواط لمعرفة:

- كيف تؤثر شخصية وأسلوب القائد على نشاط العمال.
- ما هي المهارات التي يحتاجها القائد ليكون مؤثراً حقيقياً.
- هل تختلف نظرة الموظفين لتأثير القيادة باختلاف (سنهم، جنسهم، أو خبرتهم).

#### • الدراسات الأجنبية:

##### 1- Conflict management climate and the prevention of workplace bullying

بحث دولي حديث 2025 درس أثر مناخ إدارة النزاعات على التقليل من التنمر والصراعات بين الموظفين ووجد ان وجود مناخ قوي لإدارة النزاعات يساهم في تقليل السلوك العدائي في العمل مما ينعكس بشكل إيجابي على العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Stefan blomberg et al. Conflict management climate and the prevention of workplace bullying-international journal of conflict management 2025

# المقدمة العامة

تتجه كل الطرق الحديثة في الإدارة نحو فكرة أساسية: العنصر البشري هو الأهم في نجاح المؤسسة. هذا العنصر يلعب دوراً كبيراً في جميع المستويات، من المهام اليومية البسيطة إلى القرارات الكبيرة. فالموظفون هم الذين يحركون العمل داخل المؤسسة، وعلى أساس عملهم تُبنى كل القرارات والخطط.

لذلك، يجب الاهتمام بالسلوك داخل المؤسسة، لأنه يساعد على فهم كيف يفكر الموظفون ويتفاعلون مع بعضهم. والسلوك اليومي يسبب أحياناً نزاعات في العمل، لأن العلاقات بين الناس تتشابك. هذه النزاعات تؤثر بقوة على المؤسسة وعلى الموظفين، ومن أبرز مظاهر التوتر داخل المؤسسة النزاعات الداخلية التي قد تنشأ بسبب اختلاف المصالح وسوء التواصل أو المنافسة الغير صحية بين الموظفين هذه النزاعات إذا لم تتم ادارتها بشكل مناسب قد تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعمال وتضعف روح العمل الجماعية مما ينعكس على إنتاجية المؤسسة.

لا شك أن جميع المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها، وأفضل الطرق للوصول إلى ذلك تتمثل في التركيز على تلبية حاجات ورغبات العاملين ضمن هذه المؤسسات. من هنا تتبع أهمية فهم العوامل التي تؤثر على أداء هؤلاء العاملين بهدف تحفيزهم وتعزيز كفاءتهم وقدرتهم الإنتاجية، مما سينعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها. ومن الجدير بالذكر أن فشل المؤسسات في تلبية الحاجات الأساسية للعاملين يعود بشكل رئيسي إلى ضعف دراسة العوامل المؤثرة إيجابياً على أدائهم، مما يحد من تحسين الأداء الوظيفي بشكل شامل.

### إشكالية البحث

إن التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة لا يكمن في غياب الكفاءات، بل في قدرتها على إدارة التفاعلات داخل بيئة العمل. ومع تشابك المصالح وتنوع الرؤى بين الأفراد، تصبح النزاعات الداخلية أمراً حتمياً، إلا أن التأثير الحقيقي لهذه النزاعات على الأداء الوظيفي يظل محكوماً بطريقة التعامل معها؛ فإما أن تكون حافزاً للتجديد والابتكار، أو عائقاً يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وتفكك روح العمل الجماعي. وعليه، تتبلور إشكالية هذه الدراسة في محاولة فهم طبيعة العلاقة الرابطة بين هذين المتغيرين، ويمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير النزاعات الداخلية على الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة؟

### الأسئلة الفرعية

- هل تؤثر النزاعات على الاستقرار النفسي والوظيفي للعمال؟
- الى أي مدى تساهم استراتيجيات الإدارة في احتواء النزاعات والحد منها؟

### الفرضيات

- تؤثر النزاعات داخل العمل بشكل سلبي ومباشر على الاستقرار النفسي والوظيفي للعمال.
- تساهم الإدارة في احتواء النزاعات والحد منها من خلال التدخل السريع والفعال وتحسين ظروف العمل.

## الفصل الأول: الجانب النظري للزاعات الداخلية

## تمهيد

يُعد العمل الركيزة الأساسية والركيزة الجوهرية التي يقوم عليها تطور المجتمعات البشرية، فهو ليس مجرد نشاط اقتصادي، بل هو أداة الإنسان الأسمى لتحقيق ذاته وتلبية تطلعاته وإشباع حاجاته المختلفة. وبالنظر إلى طبيعة الإنسان ككائن اجتماعي محكوم بمنظومة من القيم والمعايير، فإن انخراطه في التنظيمات المهنية يؤدي بالضرورة إلى نشوء علاقات معقدة، قد تفرز في كثير من الأحيان تضارباً في المصالح أو تبايناً في وجهات النظر، وهو ما يُقضي بدوره إلى ظهور النزاعات المهنية.

ولا يمكن اعتبار هذه النزاعات مجرد عوائق سلبية، بل هي في جوهرها انعكاس حقيقي لمجموعة من المطالب والاحتياجات المهنية، الاجتماعية، والاقتصادية التي يسعى العاملون للتعبير عنها بهدف تحسين ظروفهم وضمان بيئة عمل أكثر استقراراً وعدلاً. ولأن احتواء هذه الخلافات يتطلب موازنة دقيقة بين نهج الحلول الودية القائمة على التفاوض وبين الأطر القانونية والتنظيمية الصارمة، فإننا سنحاول في هذا الفصل الإحاطة بكافة جوانب النزاع المهني؛ بدءاً من تتبع جذوره وأسبابه، وصولاً إلى استعراض أنواعه، واستراتيجيات إدارته، وطرق التعامل معه بفعالية لضمان استمرارية التوازن داخل المؤسسة.

## المبحث الأول: ماهية النزاعات الداخلية

### المطلب الأول: تعريف النزاع الداخلي وأنواعه

#### تعريف النزاع

يُعرف النزاع لغةً باعتباره ترجمة للمصطلح الإنجليزي (**Conflict**)، المنحدر من الأصل اللاتيني (**Conflictus**) ويشير هذا المصطلح في أدبيات العلوم الإدارية والاجتماعية إلى مسميات مترادفة كالصراع، التصادم، والتضارب، مما يعكس حالة من عدم التوافق أو الشقاق التي قد تنشأ بين الأفراد أو الجماعات.<sup>1</sup>

#### مفهوم الصراع

يمكن تعريف الصراع باعتباره مرادفاً للخلاف والخصام، وهو ما تؤكد الدلالة اللفظية للمصطلح الإنجليزي (**Conflict**) الذي يعني النزاع أو التضارب. وبناءً عليه، فإن جوهر الصراع اشتقاقياً يكمن في وجود تضارب حقيقي بين الغايات، أو عدم توافق في الآراء والمصالح.<sup>2</sup>

وفقاً للمنظور الإداري المعاصر، يُعرف النزاع بأنه عملية تفاعلية تتجسد في مظاهر عدم الاتفاق أو التباين. وتظهر هذه الحالة عندما يفتقد الأفراد أو الجماعات إلى الانسجام في الأهداف أو الآراء، مما يخلق نوعاً من الاختلاف الداخلي سواء بين الأشخاص أو بين الوحدات الجماعية.<sup>3</sup>

#### تعريف "أحمد ماهر"

النزاع هو وجود تعارض في المصالح أو الأهداف بين طرفين أو أكثر، بحيث يؤدي سلوك أحد الأطراف إلى إعاقة الطرف الآخر عن تحقيق أهدافه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رقولي كريم، النزاع الدولي وإدارة النزاع الدولي: مدخل مفاهيمي معرفي، مجلة الابحاث القانونية والسياسية، العدد 1، 2019، جامعة سطيف، الجزائر، ص 95.

<sup>2</sup> واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 41.

<sup>3</sup> واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 41.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 380.

### تعريف "ستيفن روبنز"

النزاع هو عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن طرفاً آخر قد أثر سلباً، أو على وشك أن يؤثر سلباً، على شيء يهمه.<sup>1</sup>

### تعريف "مؤيد سعيد سالم"

النزاع هو حالة من الإرباك أو التوتر تظهر نتيجة وجود عوائق تحول دون وصول الفرد أو الجماعة إلى أهدافهم.<sup>2</sup>

### تعريف "شيرمرهورن (Schermerhorn)"

يعرف النزاع الداخلي من المنظور الوظيفي انه هو الصراع الذي يواجهه الفرد داخل نفسه نتيجة عدم الوضوح في الأدوار المطلوبة منه، أو التعارض بين قيمه الشخصية وبين المتطلبات المهنية التي تُفرض عليه في بيئة العمل.<sup>3</sup>

### أنواع النزاعات الداخلية

**النزاعات الفردية:** تتمثل النزاعات الفردية في كل تعارض ينشأ بين العامل وصاحب العمل بسبب الإخلال بالالتزامات المهنية أو القانونية المرتبطة بعقد العمل. وسواء كان السبب هو خرق القوانين المنظمة أو عدم تنفيذ بنود العقد، فإن هذا النزاع يبرز عندما يشعر أحد الطرفين بتضرر مصالحه نتيجة ممارسات الطرف الآخر.<sup>4</sup>

**النزاعات الجماعية:** تُعرف النزاعات الجماعية بأنها الخلاف الذي يقع بين الطرفين الاجتماعيين (العمال ونقاباتهم من جهة، وأرباب العمل ومنظماتهم من جهة ثانية). وهي تعبر عن غياب التوافق بشأن المسائل المهنية التي تمس مجموع العمال داخل المؤسسة أو القطاع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ستيفن روبنز، السلوك التنظيمي، ترجمة: باقادر وأنور ونصف، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص 546.

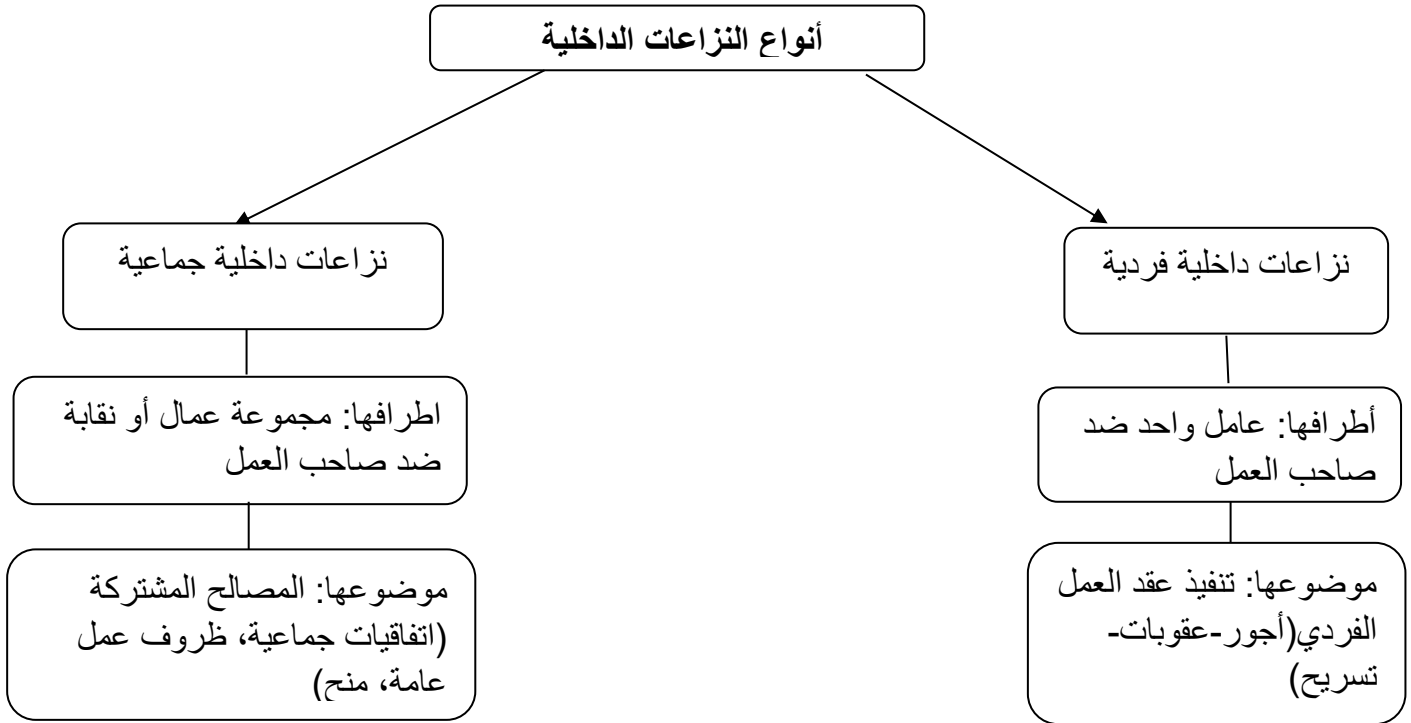
<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، السلوك التنظيمي، عمان: دار الذاكرة للنشر والتوزيع، 2002، ص 215.

<sup>3</sup> شيرمرهورن، جون (2007) إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة: الدكتورة ريم الشامي، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 312.

<sup>4</sup> سليمان أحمية، آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5 الجزائر 2011 ص 7.

<sup>5</sup> أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 91-92.

الشكل (1-1): يمثل أنواع النزاعات الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات أعلاه.

### المطلب الثاني: أسباب النزاعات الداخلية في المؤسسات.

لا يمكن دراسة ظاهرة النزاع الداخلي دون الوقوف على مسبباتها، حيث تنحصر الأسباب الرئيسية لنشوء هذه النزاعات في جملة من العوامل؛ أهمها الجوانب الاقتصادية والمادية، الأبعاد الاجتماعية والنفسية للعمال، الاختلالات التنظيمية، والظروف الجغرافية المحيطة بمكان العمل.

#### 1- الأسباب المادية الاقتصادية:

اهتمت الكثير من الدراسات بالظروف المادية للعامل كسبب رئيسي للنزاع. وقد كان 'تايلور' أول من عالج هذا الجانب بأسلوب علمي، ثم تواصل البحث مع دراسات أخرى مثل تجارب 'الهوثرون'. وتتلخص هذه الأسباب المادية والاقتصادية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزاني أسماء، واقع النقابة في تسيير الإضراب، دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة عين البيضاء، مذكرة ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2012 ص37.

- الأجر : هو العائد المالي الذي يتقاضاه العامل مقابل عمله، ويعد العنصر الأهم في علاقة العمل. ونظراً لمكانته الحيوية كحق أساسي، فإنه يشكل المصدر الأول لمعظم النزاعات العمالية، سواء تعلق الأمر بنزاع فردي حول قيمة الراتب أو نزاع جماعي حول الزيادات العامة.<sup>1</sup>
- الامتيازات: تُعد من المحفزات الأساسية للنزاع داخل المؤسسة، خاصة عند غياب العدالة في توزيع المكافآت، أو التقديرات، أو مناصب المسؤولية. فاستخدام سياسة التمييز بتفضيل فئة من العمال على حساب أخرى يؤدي حتماً إلى خلق نزاعات حادة.

## 2- الاسباب الاجتماعية والنفسية:

أكدت الدراسات العلمية على أن العوامل السيكولوجية والاجتماعية تلعب دوراً محورياً في نشوء النزاعات. ويُعد العالم 'التون مايو' أول من سلط الضوء علمياً على هذا الجانب، حيث أثبت أن الروح المعنوية للعامل واحتياجاته النفسية هي المحرك الأساسي لأدائه، وأن أي خلل في هذه الجوانب يؤدي إلى بروز نزاعات مهنية، ومن أهم هذه الأسباب:

### - نمط التنظيم البيروقراطي :

يؤدي انفراد الإدارة بالقرارات وتهميش دور العمال في المشاركة إلى نشوء حالات من النزاع. وغالباً ما يُعبر العمال عن احتجاجهم بأساليب مختلفة قد تسبب فوضى داخل المؤسسة وتؤثر على استقرار التنظيم.<sup>2</sup>

- الترقية: تعني تحول العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة جديدة ذات صلاحيات ومكانة أرفع. وتعتبر الترقية سبباً معتبراً لنشوء النزاعات؛ نظراً لرغبة العمال القدامى في الارتقاء بمكانتهم المهنية بعد سنوات من الجهد، بالإضافة إلى طموح أصحاب الشهادات والمؤهلات الكبرى في شغل مناصب تتناسب مع قدراتهم، مما يجعل من التنافس على الترقية مصدراً محتملاً للنزاع.<sup>3</sup>
- أما الاسباب الاجتماعية فهي مرتبطة بوضعية العامل نذكر منها:

### ➤ القدرة الشرائية :

<sup>1</sup> خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2011، ص 30.

<sup>2</sup> وزاني أسماء، مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994 ص 258.

يعد ضعف الأجر وعدم مواكبته لمتطلبات الحياة من أهم مسببات النزاع داخل المؤسسة. فالعامل الذي يعجز عن توفير احتياجاته يجد نفسه في حالة من عدم الاستقرار النفسي والمهني، مما يجعله يلجأ إلى النزاعات كأداة للضغط من أجل تحسين وضعه الاقتصادي.

#### ➤ أزمة السكن :

يرتبط الرضا الوظيفي للعامل بمدى إشباع حاجاته الأساسية ومن أهمها السكن. فعدم توفر سكن مستقر يجعل العامل في حالة دائمة من القلق والتوتر، وهو ما ينعكس سلباً على علاقته بالإدارة، حيث يجد في النزاع وسيلة للتعبير عن معاناته الاجتماعية والضغط من أجل تحسين ظروفه المعيشية.

➤ **بعد مكان العمل والعوامل القبلية:** يُعد البُعد الجغرافي لمكان العمل عن مقر السكن من المسببات المباشرة للتوتر والنزاع لدى العامل نتيجة الإرهاق وصعوبة التنقل. يضاف إلى ذلك تأثير الروابط القبلية التي تساهم في نشوء صراعات داخلية؛ ففي الجزائر يلاحظ أحياناً انقسام العمال إلى مجموعات متصارعة تبعاً لانتماءاتهم لقبائل مختلفة، وهو ما يحول بيئة العمل إلى ساحة لاختلافات اجتماعية عميقة تؤثر على تماسك التنظيم.

### 3- الأسباب الفيزيائية وظروف العمل :

ترتبط هذه العوامل بالمحيط المادي الذي يمارس فيه العامل مهامه، حيث تؤثر المتغيرات الفيزيائية مثل (الحرارة، الإضاءة، والرطوبة) بشكل مباشر على كفاءة الأداء والحالة الصحية والنفسية للعامل. وبالعودة إلى القرن العشرين، نجد أن تردي بيئة العمل وما صاحبها من ضوضاء واكتظاظ في المصانع الأوروبية إبان الثورة الصناعية كانت المحرك الأول للنزاعات. ورغم التطور التنظيمي المعاصر، لا تزال بيئة العمل في الصناعات المعقدة مصدراً للتوتر، حيث يطالب العمال باستمرار بتحسين الظروف المحيطة وتخفيف أعباء ساعات العمل التي كانت ولا تزال مطلباً ضرورياً في معظم النزاعات العمالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غلوم رميساء /سيساوي ليليا -نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل-قسم علم الاجتماع-جامعة 8 ماي 1945 قالمة2021/2022 ص22/20.

## المبحث الثاني: الأسس النظرية للنزاعات الداخلية وأستراتيجيات ادارتها.

### المطلب الاول: الأسس النظرية للنزاعات الداخلية.

#### 1) نظرية الصراع:

تستند المقاربة الصراعية إلى فكرة جوهرية مفادها أن الصراع هو المحرك الأساسي للحياة الاجتماعية، وتركز بشكل مكثف على قضايا السلطة والتفاوت الطبقي. يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المجتمع يتكون من جماعات متميزة تسعى كل منها لتحقيق مصالحها الخاصة، مما يجعل احتمال النزاع قائماً بصفة دائمة. ويهتم منظرو الصراع بدراسة الفجوة بين الفئات المسيطرة والفئات المستضعفة لفهم كيفية تشكل علاقات الهيمنة واستمرارها داخل النسق الاجتماعي.<sup>1</sup>

#### - اسهامات رالف داهرنردورف (Ralf Dahrendorf)

يُعد السوسيولوجي الألماني رالف داهرنردورف 'من أبرز رواد هذا الاتجاه، خاصة في كتابه 'الصراع الطبقي في المجتمع الصناعي'. ويرى داهرنردورف أن الجذور الحقيقية للنزاع تكمن في التعارض بين مصالح الأفراد والجماعات حول كيفية توزيع السلطة والموارد المادية (كالدخل والملكية). فالمجتمع لديه ينقسم إلى طبقتين: طبقة تملك سلطة الأمر وطبقة خاضعة لها، وينشأ الصراع نتيجة التساؤل الدائم حول 'من له الحق في القيادة؟' و'لماذا؟'. وقد لخص داهرنردورف نظريته في نقاط أساسية أهمها: أن التغيير حتمي في كل مجتمع، وأن الصراع جزء لا يتجزأ من أي بناء اجتماعي، وأن الاستقرار غالباً ما يكون نتيجة قهر فئة لأخرى وليس نتيجة الإجماع التلقائي.<sup>2</sup>

#### - اسهامات لويس كوزر: (Lewis Coser)

من جهة أخرى، قدّم لويس كوزر 'رؤية حديثة تجمع بين المنظور الوظيفي ومنظور الصراع. وفي كتابه 'وظائف الصراع الاجتماعي'، اعتبر كوزر أن النزاع ليس مجرد ظاهرة سلبية، بل هو كفاح حول القيم والمكانة والموارد النادرة. ويرى كوزر أن للصراع 'وظائف إيجابية'؛ إذ يمكن أن يؤدي إلى تقوية التماسك الداخلي للجماعات المتصارعة وزيادة ترابط أعضائها لمواجهة التحديات الخارجية (كما في تكاتف أعضاء

<sup>1</sup> جميل حمداوي، نظريات علم الاجتماع، الشاملة الذهبية، السعودية، 2015، ص 37.

<sup>2</sup> زيات فيصل، مخطار ديدوش محمد، نظرية الصراع الاجتماعي من منطق كارل ماركس إلى منطق داهر ندوف مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، الجزائر، مجلد 2 عدد 1، 2019، ص 389. 390

الفريق الرياضي). بالإضافة إلى ذلك، يعمل الصراع كأداة لتبنيه أصحاب القرار بضرورة الإصلاح الاجتماعي وسد الفجوات في بنية المجتمع.<sup>1</sup>

## (2) نظرية العلاقات الإنسانية

تُعرف العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بأنها نمط من التفاعل الذي ينظر للمؤسسة كبناء اجتماعي متكامل، لا يقتصر على الأبعاد المادية والتقنية فحسب، بل يمتد ليشمل تلبية تطلعات الفرد واحتياجاته النفسية والاجتماعية. فالإدارة الحديثة وفق هذا المنظور، تهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وبين إشباع حاجات الأفراد، وصولاً إلى حالة من الرضا والتكيف المهني.<sup>2</sup>

### - أهمية المناخ الاجتماعي والآثار المترتبة

تكمن أهمية هذه العلاقات في قدرتها على توفير مناخ من الثقة والاطمئنان بين الزملاء، مما ينعكس إيجاباً على التكيف النفسي للعامل. ويؤدي هذا الاهتمام بالمحيط الإنساني إلى نتائج ملموسة داخل المؤسسة، أبرزها: رفع الكفاءة الإنتاجية، تحسين جودة الأداء، وتقليل حدة النزاعات والشكاوى.<sup>3</sup>

### - إسهامات "إلتون مايو" وتجارب هاوثورن

ظفرت مدرسة العلاقات الإنسانية بمرتكزاتها العلمية من خلال الدراسات الميدانية التي أشرف عليها 'إلتون مايو' في مصانع 'هاوثورن'. حيث انتقل الاهتمام من مجرد دراسة الظروف الفيزيائية للعمل (كالإضاءة والتهوية) إلى التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية. وخلصت هذه الدراسات إلى أن العامل لا يسلك سلوكاً منعزلاً، بل هو عضو في جماعة عمل تشكل اتجاهاته وتضبط تصرفاته وفق قيم ومعايير اجتماعية سائدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 101.

<sup>2</sup> حسين رشوان، نظريات في علم اجتماع التنظيم الابعاد المتعددة-النظريات البنائية الوظيفية، مؤسسة شباب الجامعة، كلية الاداب، جامعة الاسكندرية، مصر، 2018، ص 82..

<sup>3</sup> محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الاسكندرية، مصر، 1999، ص 65.

<sup>4</sup> بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 21، 2015، ص 61-62.

## - المبادئ الأساسية لنظرية العلاقات الإنسانية

يمكن تلخيص الأفكار الجوهرية لهذه المدرسة في النقاط التالية:

- المنظمة كبناء اجتماعي: النظر للمؤسسة كوحدة اجتماعية وليست مجرد هيكل فني.
- دور الحوافز المعنوية: التأكيد على أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في استثارة دوافع الأفراد.
- تأثير الجماعات غير الرسمية: الاعتراف بدور الجماعات غير الرسمية في توجيه سلوك العمال وأدائهم.
- القيادة الديمقراطية: تعزيز الأسلوب الديمقراطي القائم على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
- الارتباط بين الرضا والإنتاجية: الإيمان بأن تحقيق رضا العامل هو السبيل المباشر لرفع مستوى إنتاجيته<sup>1</sup>.

### (3) نظرية الإدارة العلمية (التaylorية)

#### نشأة ومفهوم الإدارة العلمية

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية استجابةً لمتطلبات النهضة الصناعية والحاجة الملحة لرفع الكفاءة الإنتاجية. تقوم هذه المقاربة على استبدال الأساليب التقليدية والعشوائية في العمل بأسس علمية دقيقة تعتمد على دراسة الوقت والحركة، بهدف السيطرة على مسار الإنتاج وتقليل الضياع في الجهد والموارد.

## - المبادئ الأساسية للتaylorية

- تستند هذه النظرية إلى مجموعة من المبادئ التنظيمية الصارمة، أهمها:
- الإعداد العلمي للعمل: تقسيم المهام إلى وحدات صغيرة وبسيطة لضمان أعلى درجة من التخصص.
- الاختيار والتدريب العلمي: اختيار العمال بناءً على قدراتهم الجسدية وتدريبهم على أداء مهام محددة بدقة.
- نظام الحوافز المادية: ربط الأجر بمعدل الإنتاج، انطلاقاً من فرضية أن المحرك الأساسي للعامل هو العائد المادي.

<sup>1</sup> بن زاف جميلة مرجع سابق ص 61-62.

• الفصل بين التخطيط والتنفيذ: حصر المهام الإدارية والرقابية في يد الخبراء، بينما يقتصر دور العمال على التنفيذ الآلي للتعليمات.

#### - النزاع من منظور الإدارة العلمية

"اعتبر تايلور أن النزاعات العمالية تنشأ بسبب غياب الثقة وتضارب المصالح حول الأجور وساعات العمل. ومن وجهة نظره، يمكن إزالة هذا التوتر من خلال 'ثورة فكرية' تقنع الطرفين (الإدارة والعمال) بأن زيادة الكفاءة والإنتاجية ستؤدي حتماً إلى زيادة أرباح المؤسسة ورفع أجور العمال في آن واحد، مما يحل المشكلات الاقتصادية التي تعد سبباً للنزاع".

#### - نقد النظرية

"رغم النجاح الإنتاجي الذي حققته، إلا أن النظرية واجهت انتقادات حادة لكونها تبنت النموذج الآلي (الميكانيكي) في التعامل مع العنصر البشري؛ حيث اختزلت العامل في مجرد وحدة إنتاجية متحركة وتجاهلت تماماً جوانبه النفسية والاجتماعية، وهو ما مهد لاحقاً لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية كبديل لها.<sup>1</sup>

#### (4) نظرية ذات العاملين (هيرزبرغ)

يرى "هيرزبرغ" أن الدوافع التي تحفز الأفراد في بيئة العمل تنقسم إلى فئتين أساسيتين:

#### أ- عوامل الاستقرار (عوامل الوقاية):

- ترتبط هذه العوامل بحاجة العمال الملحة للشعور بالاستقرار والعدالة داخل المنظمة.
- تشمل هذه الدوافع الجوانب المادية مثل الأجور، الرواتب، العلاوات، والأمن الوظيفي.
- تمتد لتشمل الجوانب التنظيمية كطبيعة الإشراف، سياسة المؤسسة، وظروف العمل المادية.
- تتضمن أيضاً الجوانب الاجتماعية المتمثلة في العلاقات بين الزملاء وبين المرؤوسين ورؤسائهم.

#### ب- عوامل الإنجاز (عوامل التحفيز):

- تهدف هذه العوامل إلى تحقيق الذات من خلال ما يقدمه العامل من ابتكارات وتحسينات في مهامه.

<sup>1</sup> حسين رشوان مرجع سابق ص 53-54 وص 81

○ ترتبط مباشرة بطبيعة العمل نفسه، وتتمثل في فرص الترقى، وتحمل المسؤوليات، والحصول على التقدير والاحترام.

○ تساهم في خلق حالة من الانسجام بين العامل وطبيعة عمله رغم ما قد يحيط بها من مخاطر<sup>1</sup>.

### (5) نظرية العدالة (الإنصاف)

تفسر هذه النظرية سلوك العامل بناءً على إدراكه لمفهوم العدالة التوزيعية:

- آلية المقارنة: يقيس الفرد درجة العدالة من خلال مقارنة "النسبة بين جهوده وعوائده" مع ما يحصل عليه زملاؤه في وظائف مشابهة.
- الشعور بالرضا أو السخط: إذا تساوت النسبتين يشعر الفرد بالرضا والعدالة، أما إذا كانت النتيجة غير عادلة فإنه يشعر بعدم الرضا.
- ردود الفعل تجاه عدم الإنصاف: قد يلجأ العامل في هذه الحالة إلى طرق استعادية مثل: تقليل الجهد المبذول، المطالبة بزيادة الأجر، ترك العمل، الانتقال لمؤسسة أخرى، أو محاولة تغيير عوائد الشخص الذي تمت المقارنة به<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي (السلوك الإداري) العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007 ص262.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) دار الشروق للنشر ط3 عمان الاردن 2000 ص47/48.

## المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة النزاعات.

استراتيجيات إدارة النزاعات: <sup>1</sup>

يتفق مؤلفو كتب الإدارة على وجود أساليب مختلفة في كيفية إدارة الصراع بين الأفراد، مع وجود اختلاف حول مدى فاعلية كل منها. قام "بليك" و"موتون" وغيرهما بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد، موضحينها في شبكة إدارية ذات بعدين: الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة والاهتمام بالإنتاج. يمتد كل بعد من 0 إلى 9. ركز الباحثان على النقاط في زوايا الشبكة والنقطة الوسطى، وبناءً عليه حددا الأساليب الخمسة التالية:

✓ **أسلوب التجنب:** يشير إلى الانسحاب من إدارة الصراع عبر التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف. يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حين تكون تكلفة المواجهة أكبر من فوائد حل المشكلة

✓ **أسلوب المواجهة والمكاشفة:** يواجه الأطراف المتنازعة بعضهم البعض لتحديد المشكلة وتوضيحها والعمل معاً لإيجاد حلول بديلة وتقييمها واختيار الأنسب. هذا الأسلوب مفيد جداً في المشاكل المعقدة التي تتجم غالباً عن سوء الفهم

✓ **أسلوب الحل الوسط:** يتسم بقدر معتدل من الحزم والتعاون، ويُستخدم عندما تكون قوة طرفي الصراع متساوية ويتم اللجوء إليه عبر التفاوض.

✓ **أسلوب المنافسة:** يُعرف أيضاً بأسلوب الإكراه، حيث يستخدم المدير السلطة والقوة لاتخاذ قرار يصب في مصلحة طرف واحد فقط. يُستخدم هذا الأسلوب في حالات الطوارئ التي تتطلب اتخاذ قرار سريع، لكنه قد يقلل من دافعية العمل

✓ **أسلوب التعاون:** يركز على البحث عن نقاط الاتفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويهتم بكل من الحزم والتعاون ويعتمد على القوة والعلاقات الإنسانية. يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع جميع الأطراف ذات العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها معهم.

<sup>1</sup> عبد الكريم قريشي. د رويم فايزة/الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)- جوان 2015 ص 89.

الأساليب الهيكلية في إدارة الصراع:

تعد الأساليب الهيكلية من أهم الطرق المستخدمة لإدارة الصراع داخل المنظمات، وتشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- إحالة النزاعات إلى الجهات المختصة لاتخاذ الإجراءات اللازمة ووضع حد للصراع.
  - تقليل الاحتكاك بين الأقسام والمجموعات من خلال تقليل الاعتماد المتبادل وجعل كل مجموعة تعتمد على نفسها قدر الإمكان.
  - تبادل الموظفين بين الوحدات المختلفة، حيث يسهم ذلك في تعزيز فهمهم المتبادل واكتسابهم خبرات جديدة.
  - إنشاء وظائف تنسيقية بين الوحدات والأقسام المختلفة داخل المنظمة لتسهيل التعاون.
  - تنظيم وسائل الاتصال بين الأطراف المتعاملة، واختيار أفضل طرق الاتصال التي تعزز من التنسيق والتعاون بينها.
  - إعادة تصميم العمل بهدف تعديل الاختصاصات أو الفصل أو البرمجة بين الأجزاء المختلفة، بالإضافة إلى توضيح آليات تدفق المعلومات داخل التنظيم.
  - إعادة توزيع الموارد بطريقة تقلل من احتمالات حدوث الصراعات، أو إنشاء نظام يضمن العدالة والاستقرار والتوازن في تدفق الموارد.
  - تحديد الوصف التنظيمي للاختصاصات المتعلقة بالأقسام والإدارات، مما يساهم في تقليل النزاعات الوظيفية بينها، ويستلزم ذلك وضوح المهام والمسؤوليات للعاملين في هذه الأقسام والإدارات.
- يشير العبيدي، 2008 إلى أن أساليب إدارة الصراع تنقسم إلى:<sup>2</sup>

- ❖ الأساليب الشخصية لتخفيض الصراع مثل التحاشي والتجنب، المجاملة، التفاوض، القوة، التعاون.
- ❖ أساليب تخفيض الصراع بين جماعات العمل مثل الاحتكام للقوانين والاجراءات التنظيمية،
- ❖ الاحتكام الى الادارة العليا، تعيين مسؤول اتصال بين الادارات، التفاوض.

<sup>1</sup> د. أحالم سوداني-محاضرات في ادارة الصراعات والازمات-موجهة لطلبة سنة اولى ماستر ادارة أعمال-قسم علوم التسيير - 20202021 ص52

<sup>2</sup> سمير الجمل 2015 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد، 1 العدد 29 ص60.

كما يعرض (Kelly, 1974) الأساليب التالية لحل الصراع<sup>1</sup>:

### 1. التفاوض:

يُعد التفاوض من أهم الأساليب المباشرة لحل النزاعات، حيث يجتمع أطراف الصراع بشكل مباشر بهدف مناقشة الخلافات بينهم والتوصل إلى اتفاق مُرضٍ للطرفين أو لجميع الأطراف المعنية. يتطلب التفاوض مهارات التواصل وإبداء المرونة وحسن الإنصات، كما يعتمد على حسن النية والاستعداد للتنازل عن بعض المطالب من أجل الوصول إلى حل وسط يحقق مصلحة مشتركة.

### 2. التوسط:

في هذا الأسلوب، يتدخل طرف ثالث محايد ليس لديه مصلحة شخصية في النزاع، يُطلق عليه الوسيط، لمساعدة الأطراف المتصارعة على التفاهم وحل الخلافات بينهم. يقوم الوسيط بتسهيل الحوار، وتوضيح نقاط الخلاف، واقتراح حلول محتملة دون فرض أي قرار على الأطراف. دور الوسيط هو دعم التواصل وتوجيه الأطراف نحو اتفاق ودي، ويُستخدم هذا الأسلوب غالبًا في النزاعات التي يصعب فيها التفاوض المباشر.

### 3. التحكيم:

التحكيم هو أسلوب رسمي أكثر تعقيدًا يعتمد على تدخل طرف ثالث مختص يتخذ قرارًا نهائيًا بشأن النزاع، ويُعتبر هذا القرار ملزمًا للأطراف. وهناك نوعان رئيسيان من التحكيم:

- التحكيم الاختياري: يتم اللجوء إليه بموافقة الأطراف المعنية، حيث يختارون التحكيم كطريقة لحل نزاعهم بدلاً من اللجوء إلى القضاء أو الصراع المستمر. في هذا النوع، يختار الأطراف المحكم أو هيئة التحكيم ويتفقون على قواعد العملية.
- التحكيم الإلزامي: يحدث عندما تُلزم القوانين أو الأنظمة الأطراف باللجوء إلى التحكيم لحل النزاعات في مجالات معينة، مثل بعض النزاعات العمالية أو التجارية. في هذه الحالة، لا يحتاج التحكيم إلى موافقة الأطراف، ويُفرض عليهم الالتزام بقرارات المحكم.

<sup>1</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014 السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط 1، مصر، ص53.

هذه الأساليب تُستخدم بحسب طبيعة الصراع وظروفه، وتُعدّ جزءًا من إدارة النزاعات الفعالة التي تساعد في الحفاظ على العلاقات وتحقيق العدالة والاستقرار داخل المنظمات والمجتمعات.

## خلاصة الفصل الأول

نتوصل من خلال دراستنا في هذا الفصل إلى أن النزاعات داخل المنظمات تعد ظاهرة طبيعية لا مفر منها في أي تفاعل بشري. وقد تبين أن النزاع ليس بالضرورة سلبياً، إذ تعتمد نتائجه بشكل كبير على طريقة إدارته؛ فعندما يتم التعامل معه بأساليب الحوار والتفاوض والتعاون، يصبح وسيلة لتعزيز الابتكار وتحسين العلاقات. أما إذا تم تجاهله أو معالجته بشكل عشوائي، فإنه يتحول إلى عقبة تهدد استقرار المنظمة. ومن هنا، نستنتج أن نجاح أي منظمة يبدأ بفهم أسباب النزاع واختيار الاستراتيجية الملائمة لاحتوائه قبل تفاقمه.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

## تمهيد

يُعتبر الأداء الوظيفي هو المحرك الرئيسي لأي منظمة، حيث لا يُقاس نجاح المؤسسة وتطورها فقط بمواردها المادية أو التقنية، بل بمدى كفاءة الموظفين في تنفيذ مهامهم اليومية. فالأداء يعكس النتائج التي تتحقق من خلال الجهود والمهارات والسلوكيات التي يبديها الفرد داخل بيئة العمل لتحقيق أهداف المنظمة. لفهم الأداء الوظيفي بشكل شامل، يجب اعتباره منظومة متكاملة تتجاوز مجرد إنجاز المهام لتشمل الجوانب الشخصية والمهنية للموظف، بالإضافة إلى الظروف المحيطة التي قد تدفعه نحو التميز أو تعيقه.

## المبحث الأول: دخل الى الأداء الوظيفي.

### المطلب الأول: اهم المفاهيم حول الأداء الوظيفي وعناصره.

#### مفهوم الأداء الوظيفي

##### تعريف احمد زكي بدوي

عرّف أحمد زكي بدوي الأداء بأنه تنفيذ أمر أو واجب أو عمل معين يُسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به<sup>1</sup>.

##### تعريف الخزامي

عرّف الخزامي الأداء بأنه سلوك يظهر نتيجة لسلوك سابق، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة، سواء أنجزها بنفسه أو فُرضت عليه من قبل آخرين.<sup>2</sup>

##### تعريف سلطان

عرفه سلطان على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والتي تشير بدورها إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>3</sup>

#### الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي جوهر العملية الإدارية ومحور الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية؛ فهو يعبر عن قدرة الموظف على إنجاز مهامه المطلوبة منه بدقة وفاعلية. وبعبارة أخرى، هو السلوك التنفيذي الذي يُساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة مسبقاً.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة 2009 ص72،

<sup>2</sup> محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية 2008، ص 27 - 28.

<sup>3</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" بفلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص33.

<sup>4</sup> مجيد الكرفي إدارة المناهج دار المناهد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن 2004 ص52.

## عناصر الأداء الوظيفي

عند وصف الأداء على أنه النتائج التي يحققها الفرد، تتضح العديد من العوامل المؤثرة في هذا الأداء. بعض هذه العوامل تقع تحت سيطرة الموظف، بينما قد تخرج عوامل أخرى عن هذه السيطرة. وتبرز هنا عدة عناصر رئيسية للأداء:

- الموظف: ويشمل ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وهي ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، بالإضافة إلى الفرص التي تقدمها، والتي تتميز بطابع التحدي وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منها.
- الموقع: وهو ما تميز به البيئة التنظيمية، متضمنة مناخ العمل والإشراف وتوفر الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيم.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق قياسه

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، ومن أبرزها:

- **المناخ التنظيمي:** يُعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة، مثل نمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها، والحوافز، والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وغيرها.
- **الروح المعنوية لدى الموظف:** تشمل مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو المؤسسة التي يعملون بها، وقد حظيت هذه الجوانب باهتمام كبير من الباحثين، خاصة بعد أن تبين أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن القيادات الإدارية لها دور مؤثر بشكل كبير على معنويات الموظفين، سواء كان ذلك تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، وهو ما ينعكس بدوره على الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية 2008، ص31.

- القدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: يُقاس الأداء الوظيفي لكل موظف أولاً بالاجتهاد والمثابرة، ومدى المهارة التي يمتلكها، وجديته في اكتساب الخبرات عبر الدورات التدريبية والاستفادة منها. وفي إطار هذه العوامل الثلاثة، يجب أن نأخذ في الاعتبار أن تأثير كل عامل منها يتفاعل مع العوامل الأخرى، وأن مستوى الأداء هو نتيجة تفاعل هذه العوامل معا.<sup>1</sup>

- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء الموظفين. فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية. ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل اجتماعية مثل العمر، والمؤهل العلمي، والجنس، والعادات والتقاليد، بالإضافة إلى عوامل تنظيمية تشمل المسؤوليات والواجبات، ونظام التقييم، والحوافز داخل المنظمة<sup>2</sup>

## طرق قياس الأداء الوظيفي

بالنسبة لطرق قياس الأداء، عادةً ما تُستخدم أساليب قياس موضوعية تُقسم إلى ثلاث فئات رئيسية:

### 1- كمية ناتج الأداء:

يُمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إذا أمكن تحديد ناتج العمل ووحدة قياسه. من الأمثلة على ذلك، عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال فترة زمنية محددة، مثل عدد الغرف المباعة من قبل موظف المبيعات في الفندق، أو عدد الفواتير التي يقوم المحاسب بحسابها ومراجعتها.

### 2- جودة ناتج الأداء:

تُعتبر جودة الخدمة المقدمة من العوامل الرئيسية التي تميز المؤسسات، ففي بعض الحالات يكون من الضروري تقييم جودة الأداء بغض النظر عن سرعة الإنجاز. ومن المهم أن يتضمن معيار جودة الناتج تعريفاً واضحاً ومحددًا للجودة.

<sup>1</sup> أحمد أمين قادري محمد رضوان كشكاش أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان : علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية فرع علوم التسيير ، تخصص : إدارة الموارد البشرية جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير 11 جوان 2022

<sup>2</sup> عدنان نبيلة، "تأثير ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في المنظمات الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 2020/04/12 الجزائر، جامعة قاصد مرباح ورقلة، ص21.

### 3- كمية وجودة الناتج معًا:

يتمثل هذا الأسلوب في استنباط مقياس يجمع بين كمية وجودة الناتج، ويُعتبر هذا المقياس أكثر شمولًا وفعالية في عكس الأداء بشكل متكامل.

يتضح من هذه الأساليب أنه بعد تعيين العاملين، يجب التأكد من مدى قيامهم بالمهام المطلوبة من خلال عملية تقييم الأداء. ويُعد تقييم الأداء أداة مهمة تساعد في التعرف على الضغوط التي يواجهها العاملون أثناء عملهم، مما يتيح إمكانية العمل على تخفيف هذه الضغوط لتحقيق أداء أفضل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جهاد أحمد عبد الرزاق نعييرت- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد السادس والاربعون، افريل 2024.

## المبحث الثاني: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بإدارة النزاعات

### المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

#### إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

لضمان رفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة وتحسين مستويات أدائهم، يجب التركيز على مجموعة من الأساليب والإجراءات الأساسية التالية:

1. **نظام الحوافز والتقدير:** يُعد التحفيز من المحفزات الرئيسية التي تشجع الموظفين على بذل أقصى جهودهم. من خلال تقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين المتميزين، تتعزز دوافعهم للإنجاز، مما يقلل من السلوكيات السلبية مثل التغيب والإهمال، ويعزز روح التنافس الإيجابي بين الزملاء<sup>1</sup>.
2. **التدريب والتأهيل المستمر:** يهدف هذا الإجراء إلى سد الفجوات في مهارات الموظفين وتزويدهم بأحدث المعارف المطلوبة لأداء وظائفهم بكفاءة. الاستثمار في التدريب لا يحسن فقط جودة الإنتاج، بل يزيد من ثقة الموظف في قدراته، مما يخفف من احتمالية حدوث أخطاء مهنية<sup>2</sup>.
3. **تحسين بيئة وظروف العمل:** الاهتمام بتوفير بيئة عمل ملائمة من الناحيتين المادية (كالأدوات المناسبة، الإضاءة، التهوية) والمعنوية (كالاحترام المتبادل والعدالة) يقلل من الضغوط النفسية على العامل، ويساعده على التركيز الكامل لتحقيق الأهداف الوظيفية بدقة<sup>3</sup>.
4. **التواصل والمشاركة في اتخاذ القرار:** فتح قنوات حوار بين الإدارة والموظفين وإشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بعملهم يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة. هذا الأسلوب يحد من مصادر النزاع ويخلق انسجاماً ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> روبرت باكل: تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، بدون رقم طبعة، الرياض، 1999، ص 57.

<sup>2</sup> زكي محمود رضوان: السلوكية الإدارية، المؤسسات الجامعية للدراسات والتوزيع، بدون رقم طبعة، لبنان، 1994، ص 57.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، وعلي حسين: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بدون رقم ط، 1999، ص 159.

<sup>4</sup> سهيلة محمد عباس مرجع سابق ص 158.

## 5. تحسين أداء الموظف<sup>1</sup>

- التركيز على نواحي القوة: الاستفادة من المواهب المتوفرة لدى الموظف، وتبنيها، ومساعدته على التغلب على المشكلات التي يعاني منها في الأداء.
- التركيز على ما هو مرغوب: توفير الفرص التي يرغب فيها الفرد في عمله، والسماح له بأداء المهام التي يبرع فيها أو يفضلها أداءً، مع مراعاة عدم التهاون في متطلبات الوظيفة، والعمل على توفير البيئة المناسبة لذلك قدر الإمكان.
- ربط الأهداف الشخصية: ربط جودة ومخرجات الأداء بالأهداف والاهتمامات الشخصية للموظف، لأن ذلك يزيد من واقعية ودافعية الموظف لتحقيق التحسين المرجو.

### المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة النزاعات والأداء الوظيفي

#### العلاقة بين النزاع والأداء الوظيفي

- إن التغير في نظرة الفكر الإداري للصراع قد انعكس مباشرة على كيفية تقييمنا للأداء الوظيفي وتطويره:
- ✓ **الأداء الوظيفي في ظل الفكر التقليدي (الصراع كعائق):** كانت المدرسة التقليدية تعتبر الصراع "عدوًا" للأداء؛ فوجود أي صراع كان يُنظر إليه كسبب مباشر لتدهور مردود الموظف. وبما أن الإدارة كانت تسعى للقضاء على الصراع، فإنها كانت تتجاهل أن "كبت الصراع" يؤدي إلى نتائج أخطر على الأداء، مثل:
  - **إحباط الموظفين:** الذي يقتل روح المبادرة ويحول الأداء إلى مجرد تنفيذ آلي للمهام.
  - **الضغط النفسي الخفي:** عندما يخفي الموظف عدم رضاه، يتحول هذا الضغط إلى حاجز نفسي يمنعه من تقديم أفضل ما لديه، مما يسبب ضعفاً مستمراً في الأداء.
  - ✓ **الأداء الوظيفي في ظل الفكر الحديث (الصراع كمحفز):** أصبح الفكر الحديث يرى أن الأداء المتميز لا يتحقق في بيئة "خاملة"، بل في بيئة تدار فيها الصراعات بذكاء لرفع كفاءة العاملين:

<sup>1</sup> مايرون هاينز: إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وزاهية الصباغ، معهد الإدارة العامة، بدون رقم ط، الرياض، 1989 ص 275-279.

- **تنشيط الإبداع:** الصراع المدار جيداً يجبر الموظف على البحث عن استراتيجيات عمل جديدة، مما يرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل.
- **التعبير عن الذات:** عندما يُسمح للموظف بالتعبير عن مشاكله وآرائه ضمن إطار الصراع الإيجابي، يقل الضغط النفسي لديه، وهذا التحسن النفسي ينعكس فوراً على جودة أدائه.
- **ضبط المستوى لتحسين الأداء:** الإدارة الناجحة هي التي تتدخل لضبط "مستوى الصراع"؛ فإذا كان الصراع ضعيفاً، ترفعه لتنشيط الأداء، وإذا كان حاداً (مضايقات وانزعاج)، تخفضه لأن الصراع الحاد الخارج عن السيطرة يجعل الموظف عاجزاً عن التركيز في عمله، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه.
- ✓ **التدوير الوظيفي كآلية لتحسين الأداء (بعيداً عن الصراع):** بعيداً عن الصراع، يُعد التدوير الوظيفي وسيلة مباشرة لتحسين الأداء؛ فعندما يمارس الموظف مهاماً جديدة، يتجدد حماسه وتتحسن دافعيته، خاصة إذا كانت وظيفته الأصلية تسبب له ضغوطاً أو مللاً يؤثر على جودة إنتاجه. فالتغيير هنا يعمل كـ "مُعزز" لأداء الموظف الذي يشعر بالرتابة في مركزه القديم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رجم خالد، لواتي خاتمة منقوري منال ابتسام- إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة: سونلغاز - عين تموشنت- جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر 2022 ص78-93.

## خلاصة الفصل الثاني

نستنتج من هذا الفصل أن الأداء الوظيفي يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة، وتحسينه يتطلب اتخاذ إجراءات عملية واضحة. من أهم هذه الإجراءات التعرف على الأسباب الحقيقية وراء ضعف الأداء ومعالجتها، مع التركيز على نقاط القوة لدى الموظف وتمييزها.

كما يتضح لنا أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، إلى جانب وجود نظام تحفيزي عادل، تساهم جميعها في زيادة دافعية الموظف للعطاء. وفي النهاية، فإن وجود نظام رقابي وتقييم مستمر يضمن تصحيح الأخطاء في وقتها وتحويل أي ضغوط أو نزاعات إلى قوة تدفع الأداء نحو الأفضل.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لأثر النزاعات  
على الأداء الوظيفي بالديوان الوطني للتطهير -  
وحدة الشلف-

## تمهيد

يعتبر الجانب الميداني الركيزة الأساسية في الدراسات الأكاديمية، حيث يتم من خلاله إسقاط المفاهيم والنظريات على أرض الواقع لاختبار مدى صحة الفرضيات المصاغة. وفي سياق بحثنا حول "النزاعات الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، وقع اختيارنا على الديوان الوطني للتطهير (ONA) كبيئة للدراسة، نظراً للطابع الخدمي والتقني الحيوي لهذه المؤسسة التي تتطلب تنسيقاً عالياً وتفاعلاً مستمراً بين مختلف مصالحها وعمالها.

إن الهدف من هذا الفصل هو تسليط الضوء على واقع العلاقات المهنية داخل الديوان، ورصد طبيعة النزاعات التي قد تنشأ بين أفرادها، سواء كانت ناتجة عن تداخل الصلاحيات أو ضعف قنوات التواصل، ومن ثم قياس مدى انعكاس هذه النزاعات على مستوى الأداء الفردي والجماعي للعمال.

لتحقيق ذلك، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المحاور التالية:

1. الإطار المكاني للدراسة: وفيه تقديم شامل للديوان الوطني للتطهير وهيكله التنظيمي.
2. الإجراءات المنهجية: وتشمل تحديد مجتمع الدراسة، العينة المختارة، وأداة جمع البيانات (الاستبيان).
3. عرض وتحليل النتائج: حيث سيتم معالجة البيانات إحصائياً وعرضها في جداول ورسوم بيانية.
4. مناقشة النتائج العامة: لربط ما توصلنا إليه ميدانياً بالأدبيات النظرية وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

### المبحث الأول: تقديم الديوان الوطني للتطهير

تختلف المنظمات من حيث تاريخ النشأة ونوعها والاهداف المسطرة وكذا السياسات المعتمدة وتختلف كذلك من جانب هيكلها التنظيمي ولذلك قمنا بتعريف الديوان الوطني للتطهير بالشلف.

### المطلب الأول: تعريف الديوان الوطني للتطهير

مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-10 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق ل 21 افريل سنة 2001 بوضع الديوان تحت وصاية الوزير المكلف بالمواد المائية ويوجد مقرها الاجتماعي بمدينة الجزائر العاصمة.

الديوان الوطني للتطهير بالشلف يتواجد بولاية الشلف ويمثله كل من:

1. **منطقة الشلف:** الكائن مقرها بشارع العقيد بونعامة وسط مدينة الشلف حيث تسير المنطقة 03 وحدات وهي وحدة الشلف، وحدة غليزان، وحدة عين الدفلى.

2. **وحدة التطهير بالشلف:** الكائن مقرها بحي بن سونة حيث تسير عدة منشآت ومراكز للتطهير هي كما يلي:

أ. **محطة التطهير:** بحي بن سونة والتي تعمل على تطهير المياه المستعملة والمحافظة على البيئة وموارد المياه من التلوث.

ب. **محطة الرفع** وعددها 08:

- محطة الرفع بحي كرميلة.
- محطة الرفع بحي شريفي قدور.
- محطة الرفع بحي الحرية رقم 01.
- محطة الرفع بحي الحرية رقم 02.
- محطة بوفسوسة بتنس.
- محطة الرفع عين القاضي بتنس.

- محطة الرفع 1 و2 بسيدي عبد الرحمان بتنس.
- محطة الرفع بحي الدحمانية بلدية واد الفضة.
- ج. مراكز التطهير: والتي عددها 06:
- مركز التطهير بالشلف: يسير بلدية الشلف وام الدروع.
- مركز التطهير بأولاد فارس: والذي يسير بلدية أولاد فارس و الشطية وبوزغاية والزبوجة.
- مركز التطهير بتنس: والذي يسير بلدية سيدي عكاشة وبلدية سيدي عبد الرحمان.
- مركز التطهير ببوقادير: يسير بلدية بوقادير وبلدية وادسلي وبلدية أولاد عبد القادر والحجاج.
- مركز التطهير بواد الفضة: يشمل بلدية واد الفضة والكريمة وحرشون وأولاد عباس وبني راشد وبني بوعتاب.
- مركز التطهير بأبو الحسن يسير بلدية أبو الحسن وتلعصة. المرسى. تاجنة.

### المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتطهير وحدة الشلف.

يتكون الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتطهير منطقة الشلف من:

1) مدير المنطقة هو المسؤول عن قيادة المنطقة وتنسيق العمل بين مختلف المديريات الفرعية، ويساعده في ذلك:

أمانة المديرية: تنظيم المواعيد والمراسلات الإدارية.

مكتب الأمن والوقاية: السهر على حماية ممتلكات المؤسسة وضمان سلامة العمال.

قسم الشؤون القانونية: معالجة النزاعات القضائية وضمان مطابقة قرارات المديرية للقوانين.

مكتب الاتصال: إدارة الصورة العامة للمؤسسة والتواصل الداخلي والخارجي.

### 2) المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة (S/DFC)

تتولى الإشراف على الجانب المالي للمنطقة من خلال:

فرع المالية: إعداد الميزانية السنوية ومتابعة التدفقات النقدية والمصاريف.

فرع المحاسبة: تسجيل العمليات المالية، إعداد القوائم الختامية، ومتابعة الحسابات البنكية.

### (3) المديرية الفرعية للإدارة والوسائل العامة (S/DPMG)

تعتبر الدائرة اللوجستية للمنطقة، ومهامها:

إدارة الموارد: توفير الوسائل المادية والمكتبية اللازمة لسير العمل.

قسم الممتلكات: جرد وصيانة أصول الشركة (مبانٍ، أثاث، وغيرها).

مصلحة التمويل: تأمين المشتريات والاحتياجات، والإشراف على حظيرة السيارات (السائقين) وأعوان الخدمة.

### (4) المديرية الفرعية للموارد البشرية (S/DRHF)

تركز على تسيير العنصر البشري من خلال:

التقارير والدمج: إعداد التقارير الدورية حول تعداد العمال وحركتهم (توظيف، استقالة، تقاعد).

قسم التكوين: تحديد احتياجات العمال التدريبية وتنظيم دورات لرفع كفاءتهم المهنية.

### (5) المديرية الفرعية للاستغلال (S/DEM)

وهي الدائرة التقنية المسؤولة عن العمليات الميدانية:

متابعة الاستغلال: الإشراف على سير المشاريع التقنية والعمليات اليومية في الميدان.

قسم الصيانة: ضمان جاهزية الآلات والمعدات التقنية وإصلاح الأعطال لتجنب توقف العمل.

الهندسة التقنية: دراسة المخططات التشغيلية وتطوير أساليب العمل الميداني.

### المطلب الثالث: مهام وأهداف الديوان:

يكلف الديوان في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمنان المحافظة على المحيط المائي على كامل التراب الوطني وتنفيذ السياسة الوطنية للتطهير بالتشاور مع الجماعات المحلية ويكلف بهذه الصفة عن طريق التفويض:

- التحكم في الإنجاز والأشغال وكذلك استغلال منشآت التطهير الأساسية التابعة لمجال اختصاصه لاسيما مكافحة كل مصادر تلوث المياه في المناطق التابعة لمجال تدخله وكذلك تسير كل المنشآت المخصصة لتطهير التجمعات الحضرية واستغلالها وصيانتها وتجديدها وتوزيعها وبنائها ولاسيما منها شبكات جمع المياه المستعملة ومحطات الضخ محطات التصفية وصرف المياه في البحر في المساحات الحضرية والبلدية وكذا في مناطق التطور السياحي والصناعي اعداد وإنجاز المشاريع المدمجة المرتبطة بمعالجة المياه المستعملة وصرف مياه الأمطار إنجاز مشاريع الدراسات والأشغال لحساب الدولة والجماعات المحلية.

### يكلف الديوان زيادة عن ذلك بما يلي:

- القيام بكل عمل في مجال التوعية أو التبرية أو التكوين أو الدراسة والبحث في مجال مكافحة تلوث المياه.
- إنجاز المشاريع الجديدة المعمولة من الدولة والجماعات المحلية.

### يكلف الديوان على الخصوص بالمهام العملية الآتية:

- إنشاء كل تنظيم أو هيكله يتعلق بهدفه في أي مكان من التراب الوطني.
- تسير المشتركين في الخدمة العمومية للتطهير.
- اعداد مسح للهياكل الأساسية للتطهير وضمن ضبطه اليومي.
- اعداد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل الأساسية للتطهير التابعة لمجال نشاطه.
- الإنجاز المباشر لكل الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية التي لها علاقة بهدفه.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتحليلي لأداة الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

بعد تحديد الإطار المكاني للدراسة المتمثل في الديوان الوطني للتطهير (ONA) ، سنقوم في هذا الجزء بتوضيح الخطوات المنهجية المتبعة للوصول إلى نتائج دقيقة تخدم موضوع البحث.

#### 1/ منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع الهادف إلى معرفة "أثر النزاعات الداخلية على الأداء الوظيفي"، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي .وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل البيانات المجمعة لاستخلاص النتائج وتفسير العلاقات بين المتغيرات (النزاعات كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع).

#### 2/مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع البحث في كافة الموظفين والعمال التابعين للديوان الوطني للتطهير بمختلف مستوياتهم الإدارية والتقنية.
- **عينة الدراسة:** نظراً لصعوبة الحصر الشامل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 10 موظفين .
- **المطلب الثاني: أداة الدراسة ومراحل تصميمها.**
- **أداة الدراسة**
- **لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الأداة التالية:**
- **الاستبيان:** وهو الأداة الرئيسية، صُمم ليشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة الموزعة على محورين (محور النزاعات، ومحور الأداء الوظيفي)

#### تصميم الأداة:

الجزء الأول تضمن أسئلة شخصية متعلقة بالعامل مثل الجنس والاقدمية والمنصب في الشركة.

اما بالنسبة للجزء الثاني فقد تضمن أسئلة عن النزاعات الداخلية حيث قسم لعدة محاور

المحور الأول تضمن أسئلة عن الرضا الوظيفي والمسار المهني طرحت الأسئلة التالية:

1. مؤهلك العلمي يتوافق مع منصبك.
  2. اتاحت لك فرصة في التقدم المهني (ترقية او رفع المستوى المهني)
  3. تقوم الإدارة بتمتين المجهودات الإضافية المبذولة في العمل بطريقة مرضية.
  4. الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع حجم المسؤوليات والجهود المبذولة.
- والمحور الثاني تضمن أسئلة عن ظروف العمل والتواصل حيث طرحت الأسئلة التالية:**
1. الوسائل والمعدات اللازمة لأداء مهامك متوفرة.
  2. توقيت العمل المعتمد ملائم ويسمح لك بتنظيم مهامك دون ضغوط زمنية.
  3. يسبب نقص التواصل مع المدير المباشر او الزملاء وقوع سوء فهم.
  4. توجد قنوات اتصال فعالة تسمح بالوصول الى المسؤول المباشر او المدير بسهولة.
  5. يتم استلام المعلومات من الأقسام الأخرى بالدقة والسرعة الكافية التي تضمن سير العمل بدون معوقات.

**اما المحور الثالث تضمن النزاعات والعدالة حيث طرحت الأسئلة التالية:**

1. يوجد تداخل في الصلاحيات والمهام بينك وبين زملائك.
2. يطلب منك أحيانا القيام بمهام خارج نطاق اختصاصك مما يسبب لك ارباكا.
3. الإدارة تتعامل بمرونة مع جميع العمال ودون التعسف في اتخاذ القرارات اتجاههم
4. في حالة وقوع خلاف تتدخل الإدارة بسرعة وبطريقة موضوعية لفض النزاع.
5. التمييز او التفرقة بين العمال يلعب دورا في نشوب النزاعات داخل محيط العمل.

**اما الجزء الثالث فقد تضمن أسئلة عن الأداء الوظيفي حيث طرحت الأسئلة الآتية:**

1. تجد صعوبة في انهاء مهامك الأساسية بدقة بسبب انشغالك بمهام خارج اختصاصك.
2. ادراكك في منصب لا يناسب تخصصك العلمي يؤدي الى تراجع مستوى جودة العمل الذي تقدمه.

3. تضطر لإعادة العمل أكثر من مرة أو تعطيله بسبب تأخر وصول المعلومات الصحيحة من زملائك أو المصالح الأخرى.
4. تقتصر مساهمتك في العمل على أداء الحد الأدنى من المهام المطلوبة بسبب نقص الراتب وغياب التحفيز وعدم تثمين الجهود.
5. تضعف النزاعات من روح التعاون والعمل الجماعي.
6. يجعلك الشعور بغياب العدالة تفقد الرغبة في الإبداع في وظيفتك.
7. يمنعك نقص الوسائل أو ضغط التوقيت من إتمام مهامك بدقة.
8. تدفعك الأجواء المشحونة الى التفكير في الغياب المتكرر أو التأخر عن مواعيد العمل.
9. تؤثر الخلافات مع الزملاء أو الإدارة سلبا على تركيزك وصحتك النفسية.
10. تدفعك كثرة النزاعات في مصلحتك الى الرغبة في طلب تحويل لمصلحة أخرى.

### السؤال المستقل

من وجهة نظرك، ما هي أهم المقترحات والحلول التي تراها مناسبة لتقليل من النزاعات الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي داخل الديوان الوطني للتطهير (ONA) ؟

### 4/الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات :لمعرفة عدد المرات التي تكررت فيها كل إجابة.
- النسب المئوية :لتوضيح وزن كل إجابة وتسهيل عملية المقارنة والتحليل البياني.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

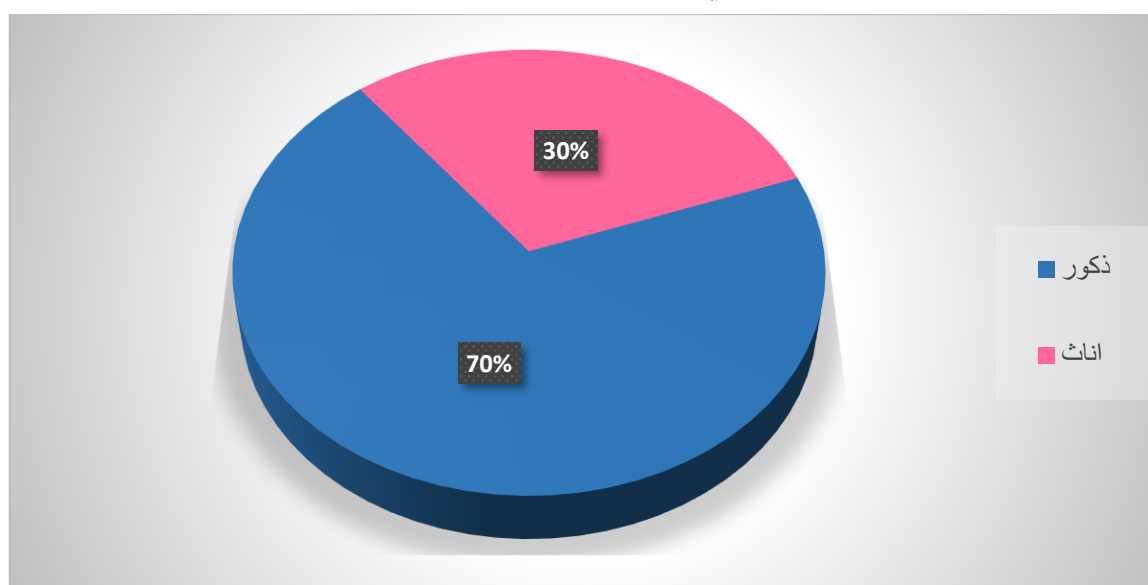
عرض وتحليل المعلومات الشخصية والوظيفية

الجدول (1-3): توزيع افراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة |
|---------|-------|--------|
| ذكور    | 7     | % 70   |
| اناث    | 3     | %30    |
| المجموع | 10    | %100   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (1-3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1 للقسم الأول للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الملاحظة:

نلاحظ من خلال الشكل البياني ان فئة الذكور تمثل النسبة الأكبر حيث قدرت ب 70% في حين مثلت فئة الاناث نسبة 30%.

### التفسير:

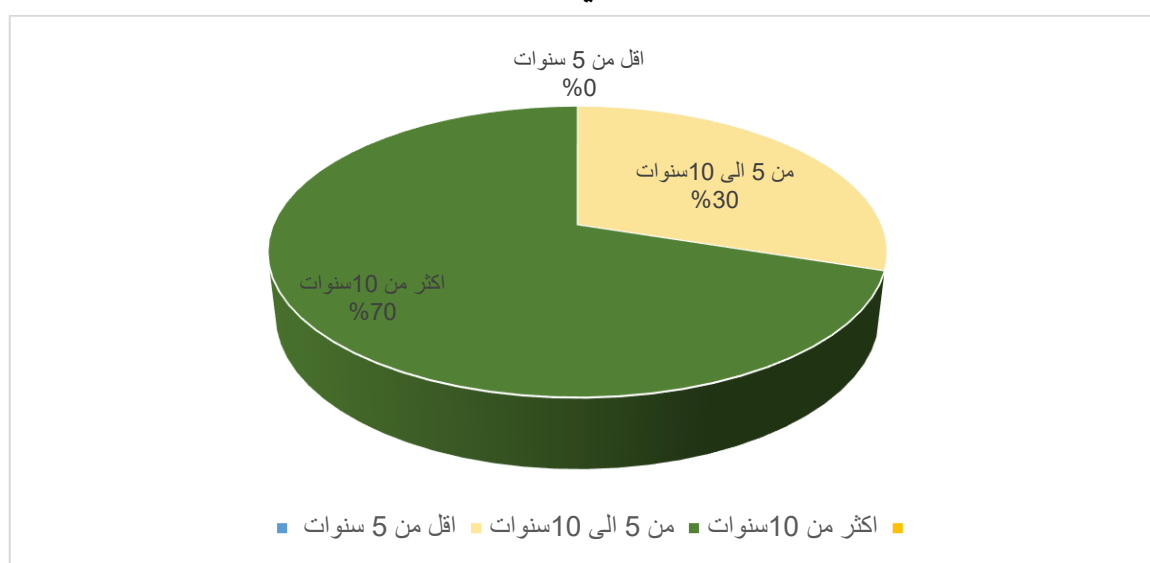
يعود تفوق العنصر الذكوري في هذه العينة الى هيكله الموارد البشرية في مؤسسة **ONA**، حيث نلاحظ أن المناصب الإدارية المرتبطة بالجانب التقني أو التخطيطي يشغلها الرجال بنسبة أكبر. كما قد يعود ذلك إلى أن التوظيف في هذه المكاتب يعتمد على تخصصات جامعية (مثل التسيير أو الهندسة) قد يكون عدد الخريجين الذكور المتقدمين لطلبات التوظيف فيها أكبر في هذه المنطقة، مما انعكس على تشكيلة العينة الإدارية المدروسة.

الجدول رقم (3-2): يبين توزيع افراد العينة حسب الاقدمية

| النسبة | التكرار | توزيع الافراد حسب الاقدمية |
|--------|---------|----------------------------|
| 0%     | 0       | اقل من 5 سنوات             |
| 30%    | 3       | من 5 الى 10 سنوات          |
| 100%   | 10      | أكثر من 10 سنوات           |
| 100%   | 10      | المجموع                    |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-2): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2 للجزء الأول للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة:

من خلال الشكل البياني، يتضح أن الفئة الغالبة في العينة هي فئة ذوي الخبرة الطويلة أكثر من 10 سنوات نسبة 70%، تليها فئة الأقدمية المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، بينما انعدمت فئة الموظفين الجدد أقل من 5 سنوات.

#### التفسير:

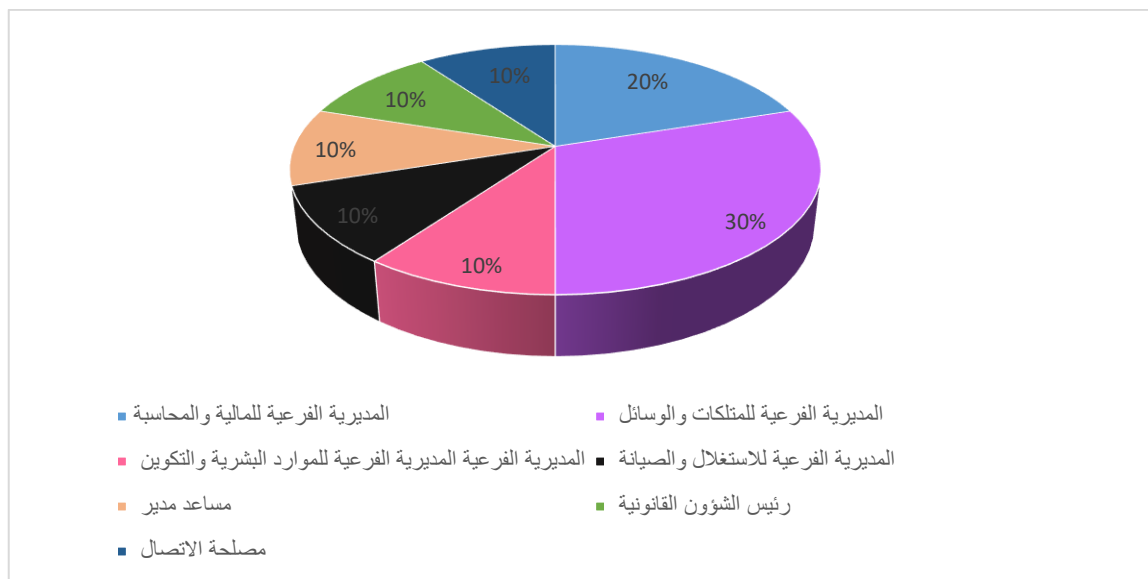
يرجع تركز الأقدمية في فئتي أكثر من 10 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات إلى الاستقرار المهني الذي يتميز به عمال مكاتب مؤسسة ONA هذه النتائج تعني أن أغلب الموظفين قد قضوا فترة طويلة في مناصبهم، مما جعلهم على دراية تامة بنظام العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة. كما يفسر غياب الموظفين الجدد أقل من 5 سنوات بقلة التوظيف في هذه المكاتب خلال الفترة الأخيرة، والاعتماد بشكل أساسي على الموظفين القدامى لتسيير المهام الإدارية والتقنية.

#### الجدول رقم (3-3): يبين توزيع افراد العينة حسب المنصب في الهيكل التنظيمي.

| المنصب                                      | التكرار | النسبة |
|---------------------------------------------|---------|--------|
| المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.         | 2       | 20%    |
| المديرية الفرعية للممتلكات والوسائل العامة. | 3       | 30%    |
| المديرية الفرعية للموارد البشرية والتكوين.  | 1       | 10%    |
| المديرية الفرعية للاستغلال والصيانة.        | 1       | 10%    |
| مساعد مدير                                  | 1       | 10%    |
| رئيس الشؤون القانونية                       | 1       | 10%    |
| مصلحة الاتصال                               | 1       | 10%    |
| المجموع                                     | 10      | 100%   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3 للجزء الأول للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

ظهر الجدول رقم (4.1) توزيع أفراد العينة بناءً على مواقعهم الوظيفية في الهيكل التنظيمي لمؤسسة ONA حيث نلاحظ أن العينة شملت مختلف المستويات الإدارية والتقنية، بتمثيل قدره 30% للمديرية الفرعية للممتلكات والوسائل العامة، و 20% للمديرية الفرعية للمالية والمحاسبة. في حين توزعت بقية النسبة 10% لكل منصب على باقي المديريات الفرعية والمصالح الحيوية مثل (الموارد البشرية، الاستغلال، القانونية، الاتصال، والأمانة)، مما يؤكد أن العينة تغطي كافة مفاصل الهيكل التنظيمي للإدارة.

#### التفسير:

يرجع هذا التباين والتنوع في النسب إلى طبيعة الهيكل التنظيمي لمكتب مؤسسة ONA حيث تم اختيار العينة بشكل مقصود لتشمل مختلف المديريات الفرعية والمصالح. فارتفاع النسبة في مديرتي "الممتلكات والوسائل" و "المالية والمحاسبة" يُفسّر بكونهما يمثلان الثقل الإداري والمالي للمؤسسة، وللذان غالباً ما يشهدان ضغطاً في العمل واحتكاكاً مباشراً بين الموظفين، مما يجعلهما بيئة خصبة لدراسة النزاعات التنظيمية.

أما تمثيل بقية المصالح بنسبة 10% لكل منها، فيأتي بهدف ضمان تكاملية النتائج؛ حيث أن النزاع في مصلحة تقنية قد يختلف في أسبابه وتأثيره عن النزاع في مصلحة إدارية. هذا التنوع يسمح للدراسة بالخروج بنتائج واقعية تمس كافة جوانب المؤسسة ولا تقتصر على قسم واحد.

## عرض وتحليل الجزء الثاني الخاص بالنزاعات الداخلية

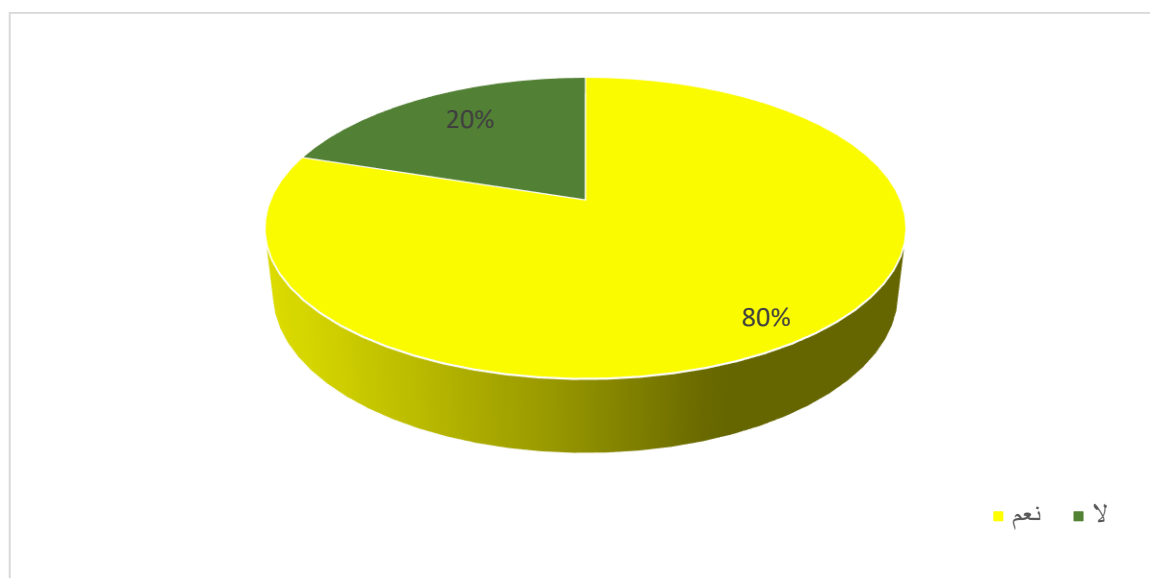
### 1- محور الرضا الوظيفي

الجدول رقم (3-4): تقييم توافق المؤهل العلمي مع المنصب المشغول.

| النسبة | التكرارات | مؤهلك العلمي يتوافق مع منصبك. |
|--------|-----------|-------------------------------|
| 80%    | 8         | نعم                           |
| 20%    | 2         | لا                            |
| 100%   | 10        | المجموع                       |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-4): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

### الملاحظة:

يُبين الجدول والشكل البياني رقم (5.1) أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة بنسبة 80%(أي 8 موظفين) أكدوا توافق مؤهلهم العلمي مع المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة. وفي المقابل، نجد نسبة ضئيلة تقدر بـ 20%(موظفان فقط) أشاروا إلى عدم وجود هذا التوافق بين تخصصهم الدراسي وطبيعة عملهم الحالي.

### التفسير:

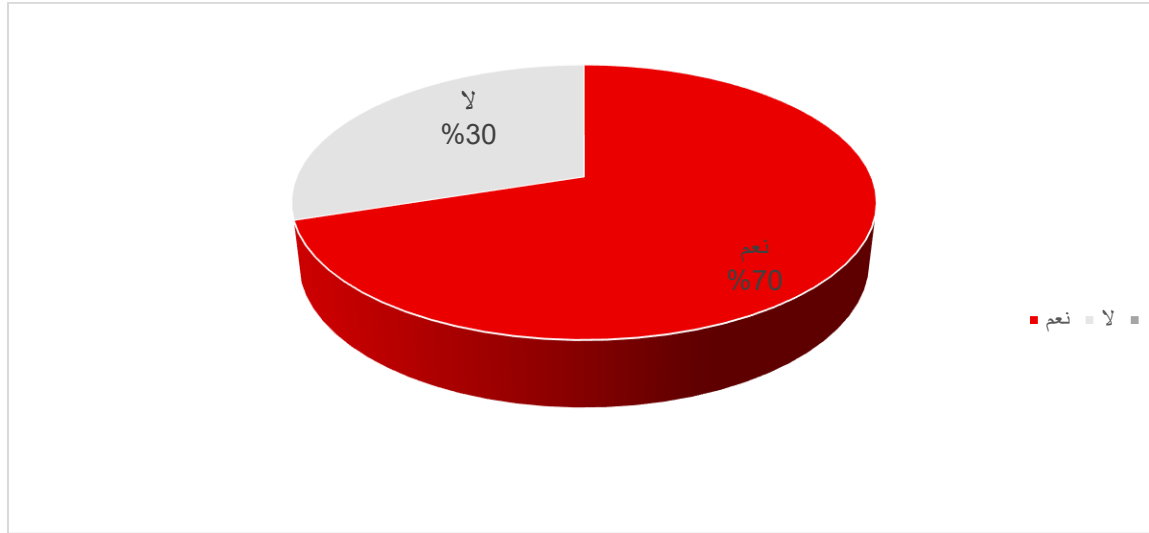
يرجع هذا الارتفاع الكبير في نسبة التوافق إلى سياسة التوظيف المتبعة في مؤسسة ONA، والتي تعتمد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على التخصص الأكاديمي، خاصة في المناصب ذات الطابع التقني أو الإداري المتخصص (مثل المالية، المحاسبة، والشؤون القانونية). هذا التوافق يعتبر مؤشراً إيجابياً لرفع مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كان الموظف متمكناً من تخصص تماشياً مع منصب عمله، زادت كفاءته وانخفضت احتمالات حدوث نزاعات ناتجة عن عدم المعرفة بمهام الوظيفة أو نقص المهارة. أما النسبة القليلة التي ترى عدم التوافق، فقد تؤول إلى شغلهم لمناصب إدارية عامة تكتسب خبراتها بالممارسة الميدانية أكثر من الدراسة النظرية، أو نتيجة لترقيات داخلية فرضتها احتياجات المؤسسة في ذلك الوقت.

### الجدول رقم (3-5) : تقييم مدى إتاحة فرص الترقية والتطور المهني للعاملين داخل المؤسسة

| النسبة | التكرارات | إتاحت لك فرصة في التقدم المهني (ترقية أو رفع المستوى المهني). |
|--------|-----------|---------------------------------------------------------------|
| 70%    | 7         | نعم                                                           |
| 30%    | 3         | لا                                                            |
| 100%   | 10        | المجموع                                                       |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-5): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 70% أكدوا وجود فرص للترقية والتطور المهني داخل المؤسسة، بينما يرى ما نسبته 30% من المبحوثين أن هذه الفرص غير متاحة أو غير كافية بالنسبة لهم.

#### التفسير:

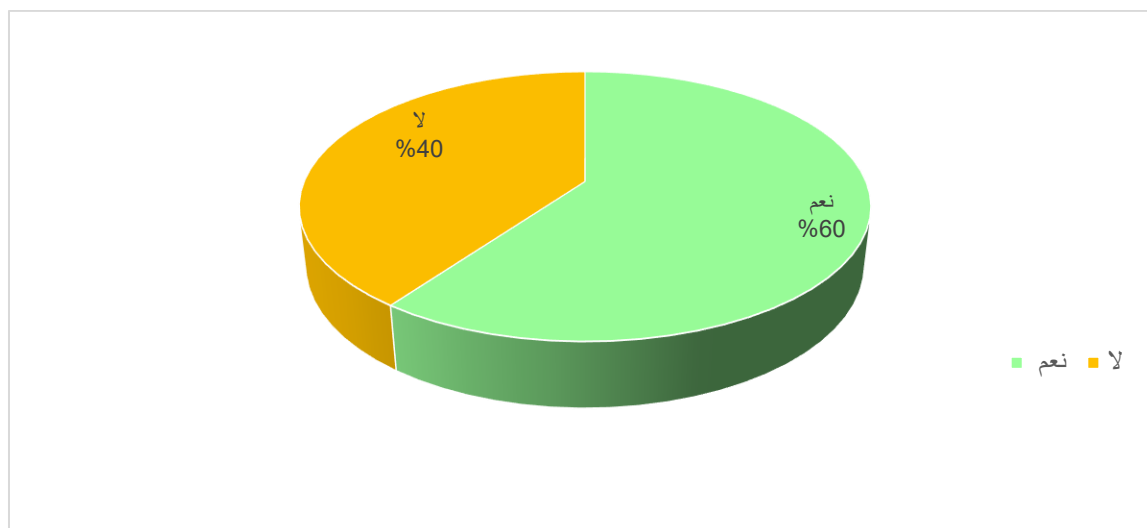
تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة (ONA) تعتمد نظامًا للترقيات الوظيفية يُمكن الموظفين من تطوير مسيرتهم المهنية، وهو ما يُعتبر من أبرز الحوافز المعنوية والمادية التي تعزز الروح المعنوية للعاملين. يمكن تفسير ارتفاع نسبة الإجابات بـ "نعم" بأن المؤسسة تدرك أهمية الترقية كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي؛ فالموظف الذي يشعر بأن جهوده ستُكافأ بالتقدم الوظيفي يبذل مجهودًا أكبر ويسعى لتجنب النزاعات التي تعيق سير العمل. أما نسبة الـ 30% التي أجابت بـ "لا"، فقد تعود إلى حداثة فترة عملهم أو عدم استيفائهم حاليًا لشروط الترقية مثل الأقدمية أو المؤهل العلمي، مما يجعلهم يشعرون بتباطؤ في تقدم مسيرتهم المهنية.

الجدول رقم (3-6): تقييم مدى رضا الموظفين عن تامين الإدارة للمجهودات الإضافية المبذولة.

| النسبة | التكرارات | تقوم الإدارة بتأمين المجهودات الإضافية المبذولة في العمل بطريقة مرضية. |
|--------|-----------|------------------------------------------------------------------------|
| 60%    | 6         | نعم                                                                    |
| 40%    | 4         | لا                                                                     |
| 100%   | 10        | المجموع                                                                |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-6): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

من خلال الجدول، يتضح أن نسبة 60% من أفراد العينة (6 موظفين) عبروا عن رضاهم اتجاه الطريقة التي تعتمدها الإدارة في تامين مجهوداتهم الإضافية، في حين أبدى 40% منهم (4 موظفين) عدم رضاهم عن ذلك.

#### التفسير:

يُرجع قبول أغلبية العينة لتأمين مجهوداتهم إلى وجود نظام تحفيزي ملموس أو معنوي داخل مؤسسة ONA، يشعر الموظف من خلاله أن جهده الإضافي مُقدر، مما يعزز لديه الدافعية للاستمرار في العطاء ويساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لأثر النزاعات على الأداء الوظيفي بالديوان الوطني للتطهير -وحدة

### الشلف-

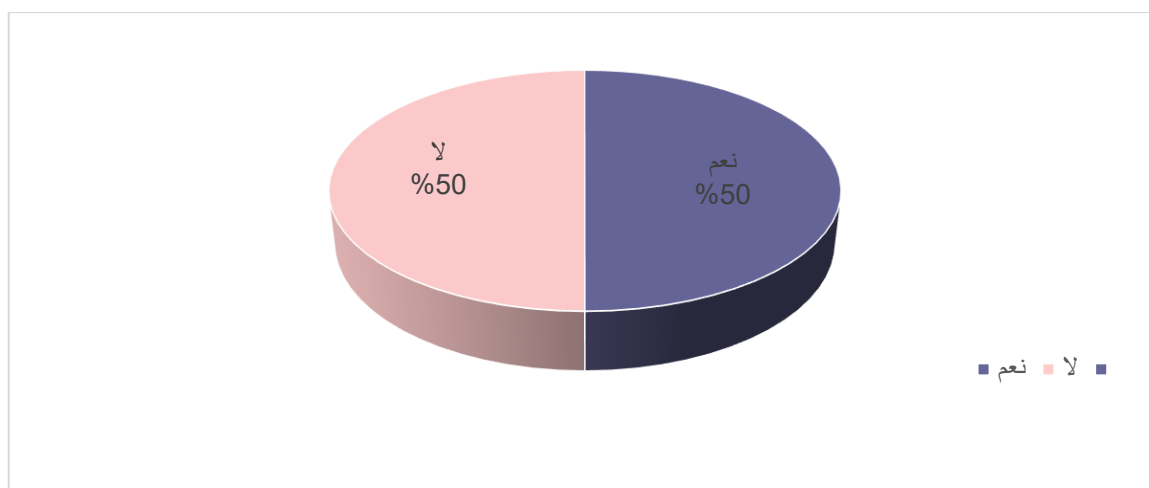
أما نسبة 40% المعارضة، فيمكن تفسيرها بوجود فئة من الموظفين (خاصة في المصالح ذات الضغط العالي) يرون أن المكافآت أو التقدير الذي يتلقونه لا يتناسب طردياً مع حجم التضحيات والوقت الإضافي المستثمر في العمل. هذا الشعور بعدم الإنصاف قد يكون بذرة لنشوء نزاعات بين الموظف والإدارة، ويؤدي إلى تراجع الالتزام الوظيفي لدى هذه الفئة إذا لم يتم تدارك نظام التحفيز وتطويره.

الجدول رقم (3-7): تقييم مدى تناسب الأجر المتقاض مع حجم المسؤوليات والجهود المبذولة

| النسبة | التكرارات | الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع حجم المسؤوليات والجهود المبذولة. |
|--------|-----------|---------------------------------------------------------------|
| 50%    | 5         | نعم                                                           |
| 50%    | 5         | لا                                                            |
| 100%   | 10        | المجموع                                                       |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-7): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

### الملاحظة:

من خلال الجدول نلاحظ انقساماً تاماً في آراء أفراد العينة حول مدى تناسب أجورهم مع حجم مسؤولياتهم؛ حيث يرى نصف العمال (50%) أن الأجر متوافق مع جهودهم المبذولة، بينما يرى النصف الآخر (50%) عدم وجود تناسب بين المقابل المادي وحجم الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم.

## التفسير:

يفسر هذا الانقسام بتباين طبيعة المهام والمسؤوليات بين المصالح الإدارية والتقنية في مؤسسة ONA فالفئة الراضية قد تشغل مناصب تتوافق أجورها مع سلم الرواتب والجهد البدني أو الذهني المطلوب منها، مما يولد لديهم نوعاً من الاستقرار النفسي الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي.

أما النسبة المعارضة (50%) ، فتأتي كنتيجة لشعور الموظفين (خاصة أصحاب المسؤوليات الكبرى أو الساعات الطويلة) بأن الأجر الحالي لا يغطي حجم الضغوطات والمسؤولية القانونية أو التقنية المترتبة على مناصبهم. هذا الاختلال في "مبدأ العدالة الأجرية" يُعد من أقوى محفزات النزاعات التنظيمية، حيث يؤدي غالباً إلى تراجع الروح المعنوية، وقد يدفع الموظف إلى خفض مستوى أدائه أو البحث عن فرص بديلة، مما يشكل تحدياً لإدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الكفاءات.

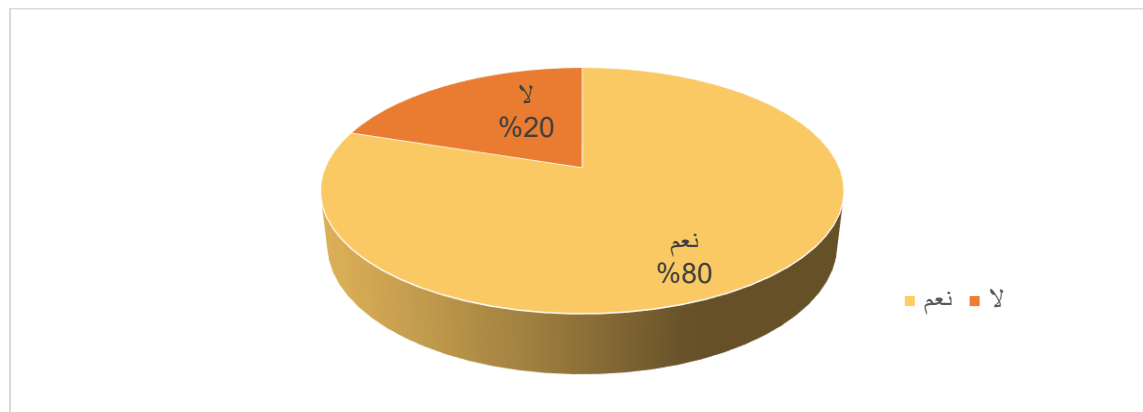
## 2- محور ظروف العمل والتواصل.

الجدول رقم (3-8): تقييم مدى توفر الوسائل والمعدات اللازمة لأداء المهام الوظيفية دون عوائق.

| النسبة | التكرارات | الوسائل والمعدات اللازمة لأداء مهامك متوفرة. |
|--------|-----------|----------------------------------------------|
| 80%    | 8         | نعم                                          |
| 20%    | 2         | لا                                           |
| 100%   | 10        | المجموع                                      |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-8): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## الملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين بنسبة 80%(أي 8 موظفين) يقرون بتوفر الوسائل والمعدات الضرورية للقيام بمهامهم دون عوائق إدارية أو تقنية. وفي المقابل، سجلت الدراسة نسبة ضئيلة بلغت 20%(موظفان فقط) ممن يرون وجود نقص في الإمكانيات المتاحة لهم.

## التفسير:

يُعود هذا الارتفاع في نسبة الرضا تجاه الوسائل المادية إلى حرص مؤسسة ONA على توفير الدعم اللوجستي والتقني اللازم لموظفيها، مما يسهل سير العمل ويقلل من وقوع الأخطاء المهنية. إذ تُعتبر هذه المعدات عنصراً أساسياً في تعزيز الكفاءة الوظيفية، حيث يتمكن الموظف من التركيز على جوهر مهامه بدلاً من إضاعة الوقت في البحث عن بدائل أو التعامل مع الأعطال.

كما يساهم توفر الوسائل بشكل مباشر في تقليل النزاعات، إذ تنشأ غالباً هذه النزاعات نتيجة الصراع على الموارد المحدودة بين الموظفين، وحينما تكون الوسائل متاحة لجميع العاملين، تتخفف فرص الاحتكاك والتوتر داخل بيئة العمل. أما النسبة القليلة التي أجابت.

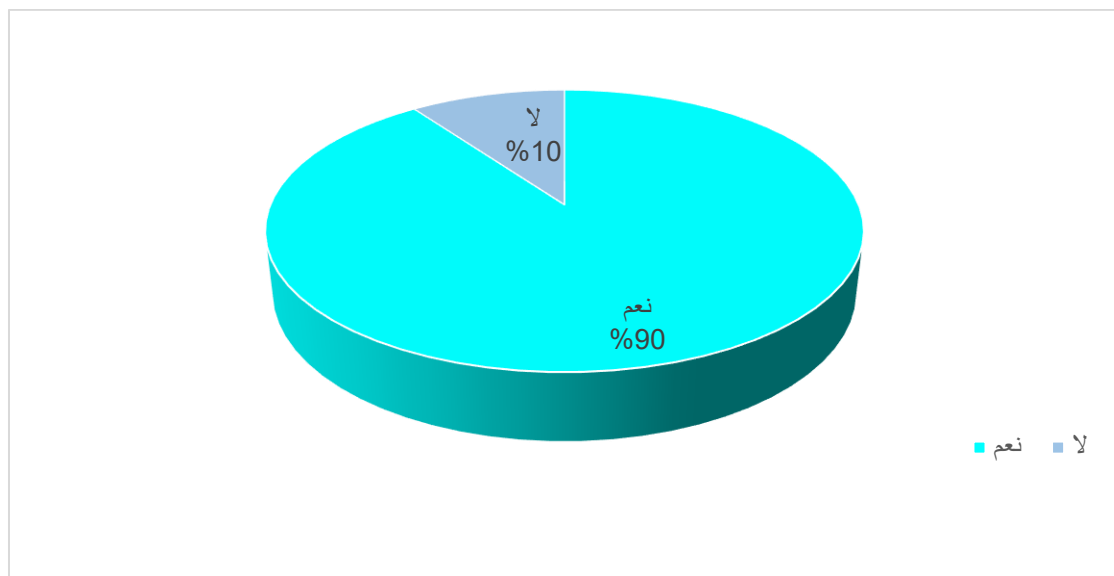
الجدول رقم (3-9): تقييم مدى ملائمة توقيت العمل المعتمد لتنظيم المهام وتفادي الضغوط

## الزمنية.

| النسبة | التكرارات | توقيت العمل المعتمد ملائم ويسمح لك بتنظيم مهامك دون ضغوط زمنية. |
|--------|-----------|-----------------------------------------------------------------|
| 90%    | 9         | نعم                                                             |
| 10%    | 1         | لا                                                              |
| 100%   | 10        | المجموع                                                         |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-9): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن الغالبية العظمى من العمال بنسبة 90% (9 موظفين) يجدون أن توقيت العمل المعتمد في مؤسسة ONA ملائم ويسمح لهم بتنظيم مهامهم بعيداً عن الضغوط الزمنية. في حين سجلت الدراسة صوتاً واحداً فقط بنسبة 10% يرى عكس ذلك.

#### التفسير:

يعود هذا الاستقرار الكبير في الرضا عن توقيت العمل إلى نجاح الإدارة في تصميم جدول زمني يتناسب مع حجم الأعباء الوظيفية، مما يمنح الموظف مرونة في ترتيب أولوياته وإنجاز مهامه بدقة. ويُعد هذا الاستقرار الزمني من الركائز الأساسية لرفع مستوى الأداء الوظيفي، إذ يكون الموظف الذي يعمل بعيداً عن ضغط اللحظة الأخيرة أكثر تركيزاً وأقل عرضة للأخطاء التقنية.

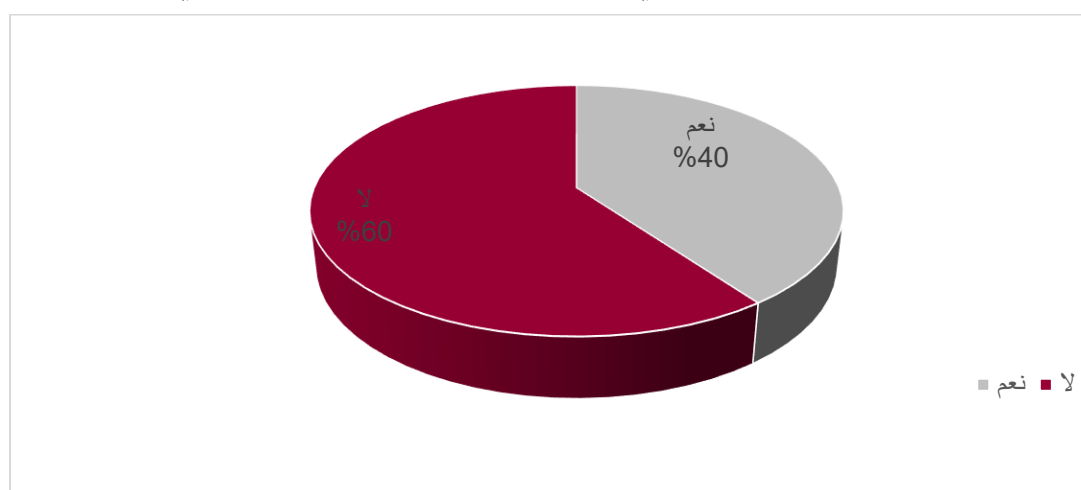
كما تساهم ملاءمة التوقيت في خلق بيئة عمل هادئة، مما يقلل من احتمالية حدوث نزاعات تُرتبط غالباً بالضغوط الزمنية. أما النسبة القليلة المتبقية (10%)، فيمكن تفسيرها بخصوصية بعض المهام العاجلة التي قد تظهر فجأة وتتطلب جهداً مكثفاً في وقت محدود، مما يسبب شعور الموظف بضغط مؤقت.

الجدول رقم (3-10) : تقييم أثر نقص التواصل مع المسؤول أو الزملاء في حدوث حالات سوء الفهم داخل العمل.

| النسبة | التكرارات | يسبب نقص في التواصل مع المدير المباشر او الزملاء وقوع سوء فهم. |
|--------|-----------|----------------------------------------------------------------|
| 40%    | 4         | نعم                                                            |
| 60%    | 6         | لا                                                             |
| 100%   | 10        | المجموع                                                        |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-10): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 7 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن 60% من أفراد العينة (6 موظفين) يرون أن نقص التواصل لا يسبب لهم سوء فهم، في حين يرى 40% من العمال (4 موظفين) أن ضعف التواصل مع المدير أو الزملاء يؤدي بالفعل إلى حدوث حالات سوء فهم أثناء أداء المهام.

#### التفسير:

تشير النتائج إلى أن غالبية عمال مؤسسة ONA ، يتمتعون بتواصل واضح مع مسؤوليهم وزملائهم، مما يضمن وصول المعلومات والتعليمات بشكل دقيق. هذا يساهم في تقليل الأخطاء أثناء العمل ويساعد في سير الأداء الوظيفي بسلاسة ودون مشاكل.

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لأثر النزاعات على الأداء الوظيفي بالديوان الوطني للتطهير -وحدة

#### الشلف-

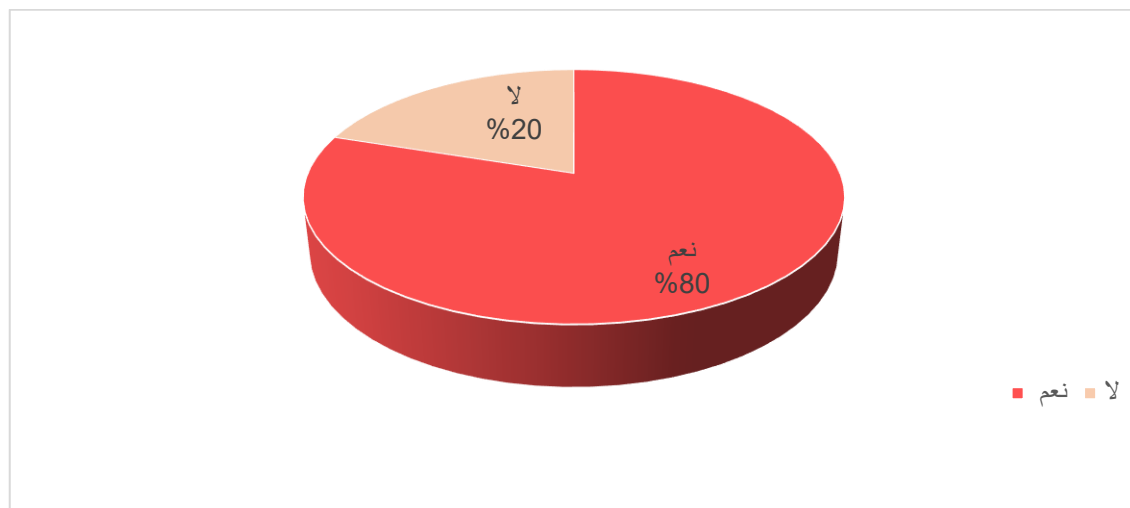
أما النسبة المتبقية من العمال، فيواجهون أحياناً نقصاً في المعلومات أو ضعفاً في التنسيق، مما يؤدي إلى حدوث سوء تفاهم بينهم وبين الآخرين. هذا النوع من سوء الفهم قد يسبب نزاعات ومشاحنات داخل المصلحة، ويؤثر سلباً على سرعة وجودة إنجاز المهام.

الجدول رقم (3-11): تقييم مدى توفر قنوات اتصال فعالة تسمح بالوصول إلى المسؤول المباشر أو المدير بسهولة.

| النسبة | التكرارات | توجد قنوات اتصال فعالة تسمح بالوصول الى المسؤول المباشر او المدير بسهولة. |
|--------|-----------|---------------------------------------------------------------------------|
| 80%    | 8         | نعم                                                                       |
| 20%    | 2         | لا                                                                        |
| 100%   | 10        | المجموع                                                                   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-11): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 8 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال بنسبة 80% أكدوا على سهولة التواصل مع مسؤوليهم المباشرين وتوفر قنوات اتصال فعالة، في حين يرى 20% من العمال فقط أن هناك صعوبة في الوصول إلى المسؤول أو المدير.

### التفسير:

تشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن العلاقة بين الإدارة والموظفين في المؤسسة تقوم على التواصل المستمر والشفافية. سهولة الوصول إلى المدير تتيح للعامل التعبير عن انشغالاته أو مشاكله المهنية بسرعة، مما يمنع تراكم المشكلات ويقلل من حدوث النزاعات في بيئة العمل. كما أن هذا التواصل الفعال يعزز شعور العامل بالدعم والاهتمام، ويحفزه على تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته لأنه يشعر بأن مقترحاته وصعوباته تلقى اهتماماً.

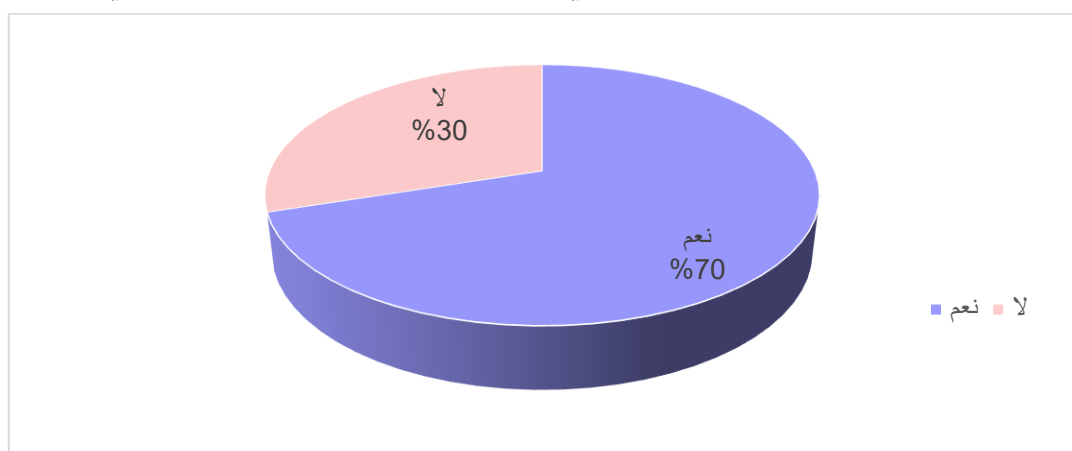
أما النسبة الصغيرة التي أجابت بـ "لا"، فقد يكون ذلك بسبب انشغال المدير أحياناً بمهام خارجية أو اجتماعات رسمية، ما يجعل الوصول إليه في تلك اللحظات صعباً إلى حد ما.

الجدول رقم (3-12): تقييم مدى دقة وسرعة استلام المعلومات من الأقسام الأخرى لضمان سير العمل.

| النسبة | التكرارات | يتم استلام المعلومات من الأقسام الأخرى بالدقة والسرعة الكافية التي تضمن سير العمل بدون معوقات |
|--------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 70%    | 7         | نعم                                                                                           |
| 30%    | 3         | لا                                                                                            |
| 100%   | 10        | المجموع                                                                                       |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-12): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 9 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## الملاحظة

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 70% يوافقون على أن المعلومات التي تأتيهم من الأقسام الأخرى دقيقة وسريعة بما يكفي، بينما يرى 30% منهم أن هناك نقصاً في سرعة ودقة تبادل هذه المعلومات.

## التفسير:

نفسر هذه النتيجة إلى وجود تنسيق جيد وتعاون فعال بين مختلف الأقسام في مؤسسة ONA ويُعد هذا التنسيق ضرورياً لأن طبيعة العمل في المؤسسة متكامل؛ حيث تساهم دقة وسرعة نقل المعلومات في تمكين الموظف من إنجاز مهامه في الوقت المناسب وبشكل صحيح، ما يعزز الأداء الوظيفي العام. كما أن سهولة انتقال المعلومات بين الأقسام تساعد في تقادي التأخيرات التي قد تسبب توتراً أو نزاعات بين الزملاء نتيجة عدم توفر البيانات المطلوبة في الوقت المناسب.

أما بالنسبة للنسبة المتبقية (30%)، فيمكن تفسيرها بطبيعة بعض الإجراءات الإدارية والقانونية التي تستغرق وقتاً أطول لمراجعة وتدقيق البيانات قبل إرسالها، أو بسبب كثافة الأعباء الوظيفية في فترات معينة، مما قد يسبب تأخيراً بسيطاً في سرعة المراسلات بين الأقسام.

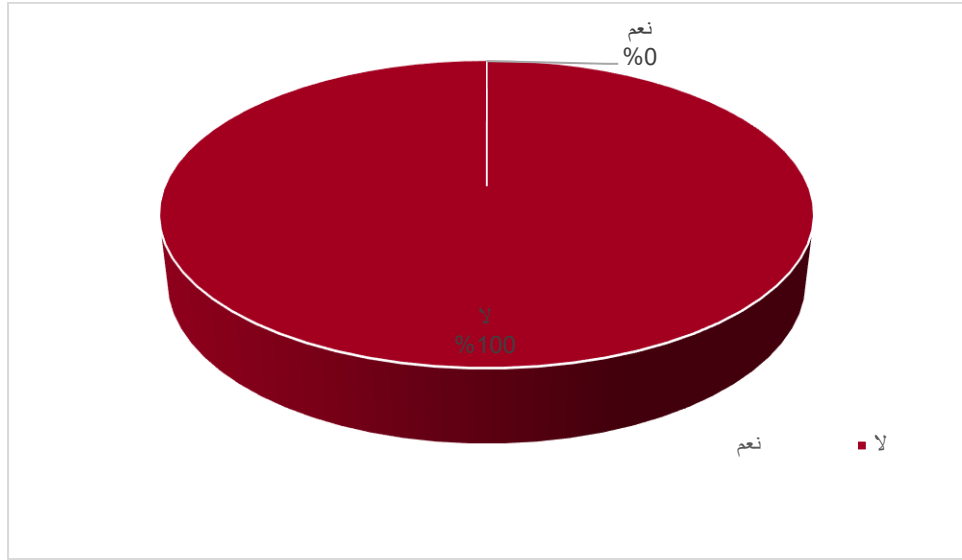
## 3- محور النزاعات والعدالة

الجدول رقم (3-13): تقييم مدى وجود تداخل في الصلاحيات والمهام الوظيفية بين الموظفين.

| النسبة | التكرارات | يوجد تداخل في الصلاحيات والمهام بينك وبين زملائك. |
|--------|-----------|---------------------------------------------------|
| 0%     | 0         | نعم                                               |
| 100%   | 10        | لا                                                |
| 100%   | 10        | المجموع                                           |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-13): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 10 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ إجماعاً تاماً من قبل أفراد العينة بنسبة 100% على عدم وجود أي تداخل في الصلاحيات أو المهام الوظيفية بينهم وبين زملائهم داخل المؤسسة.

#### التفسير:

تعود هذه النتيجة إلى وجود نظام تنظيمي دقيق وواضح داخل مؤسسة ONA ، حيث يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف بشكل مفصل من خلال المخطط التنظيمي. هذا الوضوح الكامل في المهام يمنع حدوث أي تصادم أو تداخل بين العاملين، مما يقضي على أحد أبرز أسباب النزاعات، وهو "صراع الصلاحيات".

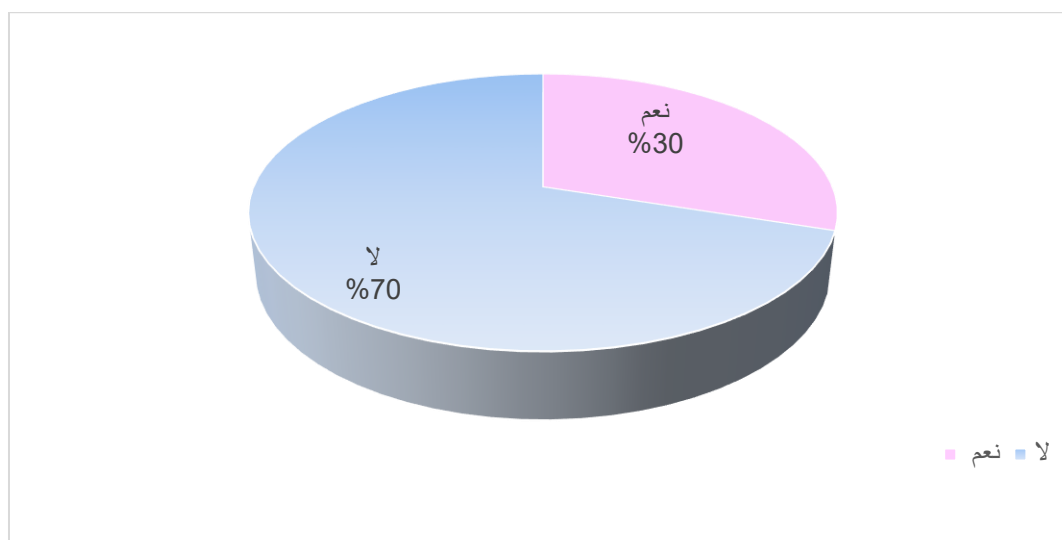
كما أن غياب التداخل في المهام ينعكس إيجابياً بشكل مباشر على الأداء الوظيفي؛ إذ يمكن الموظف الذي يعي حدوده وصلاحياته بدقة من إنجاز عمله بتركيز وسرعة أكبر، دون خوف من التدخل في مهام الآخرين أو حدوث ارتباك في تنفيذ التعليمات، مما يضمن استمرارية سير العمل داخل الأقسام المختلف.

الجدول رقم (3-14): تقييم مدى تكليف الموظفين بمهام خارج نطاق اختصاصهم وأثر ذلك عليهم.

| النسبة | التكرارات | يطلب منك أحيانا القيام بمهام خارج نطاق اختصاصك مما يسبب لك ارباكا. |
|--------|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| 30%    | 3         | نعم                                                                |
| 70%    | 7         | لا                                                                 |
| 100%   | 10        | المجموع                                                            |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-14): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 11 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من أفراد العينة أكدوا عدم تكليفهم بمهام خارج نطاق اختصاصهم، بينما يرى 30% من العمال أنهم يُطالبون أحيانا بالقيام بأعمال لا تدخل ضمن تخصصهم الأصلي مما يسبب لهم نوعاً من الإرباك

#### التفسير:

نفسر هذه النتائج أن مؤسسة ONA تلتزم في الغالب بتكليف كل موظف بالمهام التي تتناسب مع تخصصه وتدريبه، مما يحمي العامل من الوقوع في الحيرة أو الأخطاء أثناء العمل. فعندما يركز الموظف

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لأثر النزاعات على الأداء الوظيفي بالديوان الوطني للتطهير -وحدة

#### الشلف-

على مجاله يرتفع مستوى أدائه وتقل الضغوط النفسية عليه، مما يبعده عن النزاعات التي قد تنشأ نتيجة ثقل الأعباء أو التعامل مع مهام غير مألوفة له.

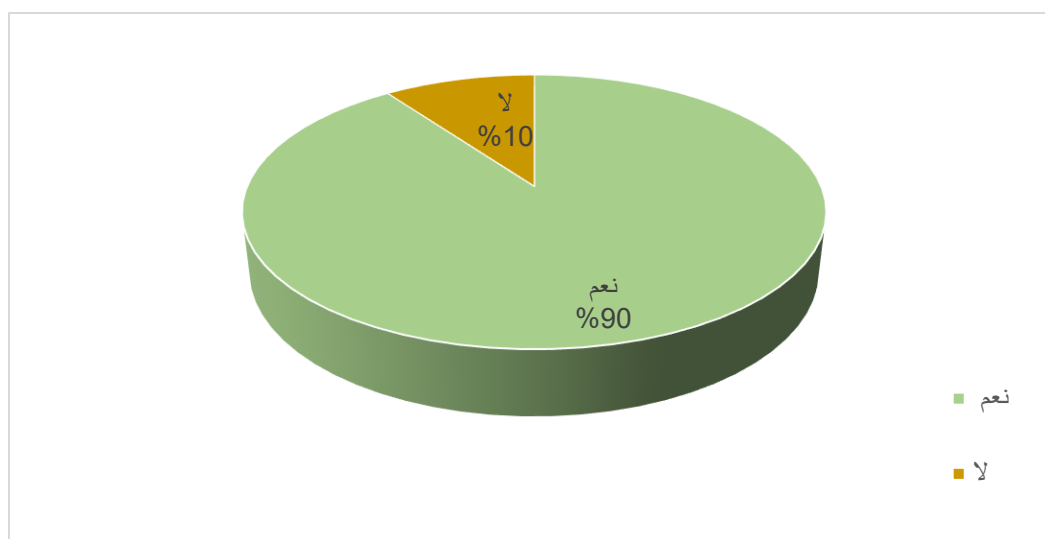
أما النسبة القليلة التي ترى خلاف ذلك، فيعود ذلك عادة إلى حالات الضرورة القصوى التي تمر بها بعض الأقسام، حيث يضطر المسؤول إلى طلب مساعدة الموظفين في مهام ثانوية لضمان استمرارية العمل وتقادي أي توقف. ورغم أن هذا قد يسبب بعض الارتباك، إلا أنه يظل ضمن إطار التعاون المهني المؤقت وليس قاعدة دائمة.

الجدول (3-15): تقييم مستوى المرونة الإدارية وعدم التعسف في التعامل مع الموظفين.

| النسبة | التكرارات | الإدارة تتعامل بمرونة مع جميع العمال ودون التعسف في اتخاذ القرارات اتجاههم |
|--------|-----------|----------------------------------------------------------------------------|
| 90%    | 9         | نعم                                                                        |
| 10%    | 1         | لا                                                                         |
| 100%   | 10        | المجموع                                                                    |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-15): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 12 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

### الملاحظة:

من خلال الجدول نلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة 90% يؤكدون أن الإدارة تتعامل بمرونة وبعيداً عن التعسف في اتخاذ القرارات، بينما يرى عامل واحد فقط بنسبة 10% غياب هذه المرونة.

### التفسير:

تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة في مؤسسة ONA تتبع أسلوباً يقوم على التفاهم والتقدير، حيث يشعر الموظفون بمرونة في التعامل بعيداً عن التشدد في اتخاذ القرارات. هذا الأسلوب اللين يساهم في خلق بيئة عمل مريحة نفسياً، مما يقلل من النزاعات والمشاكل بين المسؤولين والموظفين، ويحفز العامل على العطاء وتحسين أدائه لأنه يشعر بالعدالة والتقدير.

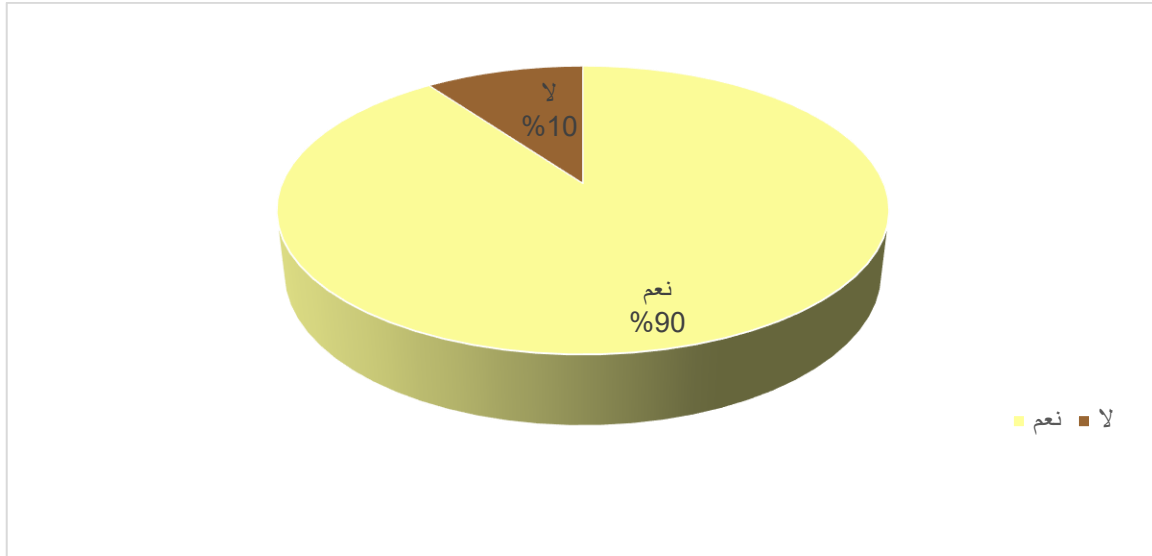
أما النسبة الصغيرة التي أجابت بـ "لا"، فيمكن تفسيرها بالحاجة إلى الالتزام ببعض قوانين العمل والتعليمات التي لا يمكن التهاون فيها، وهو ما قد يُنظر إليه أحياناً كنوع من الصرامة، رغم أن هذه الإجراءات ضرورية لتنظيم العمل وحماية حقوق المؤسسة.

### الجدول (3-16): تقييم دور الإدارة في الاستجابة السريعة والموضوعية للنزاعات بين العمال.

| النسبة | التكرارات | في حالة وقوع خلاف تتدخل الإدارة بسرعة وبطريقة موضوعية<br>لفض النزاع. |
|--------|-----------|----------------------------------------------------------------------|
| 90%    | 9         | نعم                                                                  |
| 10%    | 1         | لا                                                                   |
| 100%   | 10        | المجموع                                                              |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-16): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 13 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة:

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة 90% يؤكدون على التدخل السريع والموضوعي للإدارة في حالة وقوع خلافات، بينما يرى عامل واحد فقط بنسبة 10% أن تدخل الإدارة قد لا يكون بالسرعة أو الموضوعية المطلوبة.

#### التفسير:

تعود هذه النتائج الإيجابية إلى حرص إدارة مؤسسة ONA على الحفاظ على استقرار المحيط المهني، من خلال تبني آليات فعالة لحل الخلافات فور ظهورها. فالتدخل السريع والمحايد من قبل الإدارة يمنع تصاعد المشكلات البسيطة إلى نزاعات حادة قد تعرقل سير العمل، مما يعزز شعور الموظفين بالأمان والعدالة. ويساهم هذا الاستقرار بشكل مباشر في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويتيح لهم التركيز الكامل على مهامهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الوظيفي العام للمؤسسة.

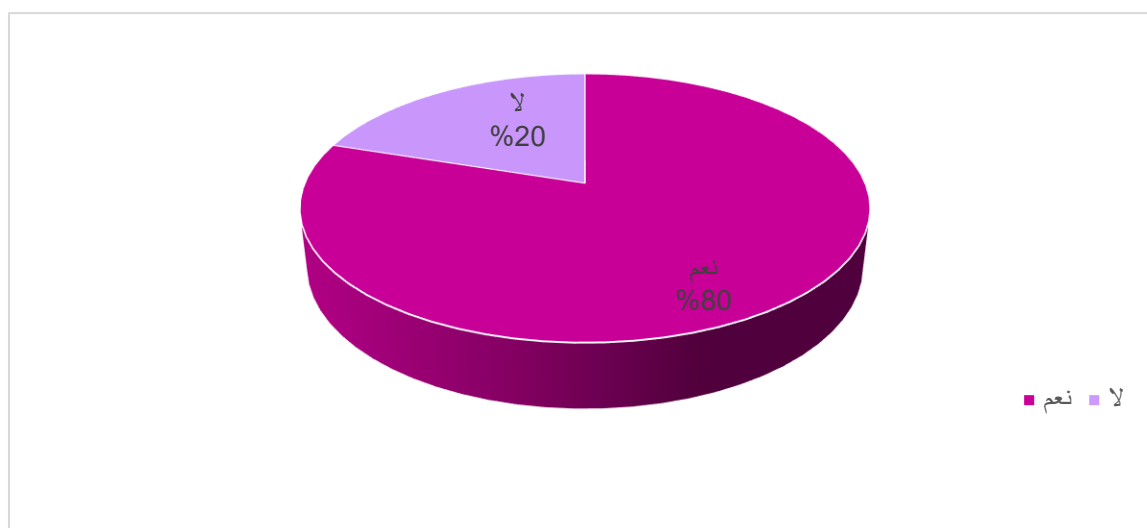
أما النسبة القليلة التي أجابت بـ "لا"، فيفسر ذلك بأن بعض النزاعات قد تكون ذات طابع شخصي أو معقدة من الناحية القانونية، مما يتطلب وقتاً أطول للدراسة والتحقيق قبل اتخاذ قرار نهائي، وهو ما قد يُنظر إليه من قبل الموظفين على أنه تأخير في المعالجة.

الجدول (3-17): تقييم انعكاس التفرقة بين العمال على استقرار العلاقات المهنية ونشوب الخلافات.

| النسبة | التكرارات | التمييز او التفرقة بين العمال يلعب دورا في نشوب النزاعات داخل محيط العمل. |
|--------|-----------|---------------------------------------------------------------------------|
| 80     | 8         | نعم                                                                       |
| 20     | 2         | لا                                                                        |
| 100    | 10        | المجموع                                                                   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-17): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 14 للجزء الثاني للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الملاحظة:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من أفراد العينة يوافقون على أن التمييز بين العمال يساهم في خلق النزاعات، بينما يرى 20% منهم أن هذا العامل قد لا يكون سبباً مباشراً لنشوب الخلافات في محيطهم.

التفسير:

تؤكد هذه النتيجة أن غياب العدالة والمساواة في المعاملة يعد من أبرز العوامل التي تؤدي إلى نشوب النزاعات؛ إذ تولد التفرقة شعوراً بالإحباط والظلم لدى الموظف المهمش، مما يفاقم التوتر بين الزملاء وبين

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لأثر النزاعات على الأداء الوظيفي بالديوان الوطني للتطهير -وحدة

#### الشلف-

العمال والإدارة على حد سواء. ولا يقتصر هذا التوتر على الخلافات اللفظية فحسب، بل يمتد ليؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، حيث تنخفض روح التعاون وتتراجع الإنتاجية نتيجة نقص التحفيز المتكافئ. لذلك، يعد حرص المؤسسة على توفير فرص متساوية ومعاملة عادلة من الركائز الأساسية لضمان استقرار واستمرارية العمل.

أما النسبة التي أجابت بـ "لا" فيمكن تفسيرها على أن هؤلاء الموظفون يتمتعون بدرجة عالية من النضج المهني التي يمكنهم من التركيز على أداء مهامهم دون التأثير بسلوك الآخرين، أو ربما لأنهم لم يواجهوا حالات تمييز واضحة في أقسامهم تجعلهم يعتبرونها سبباً للنزاعات.

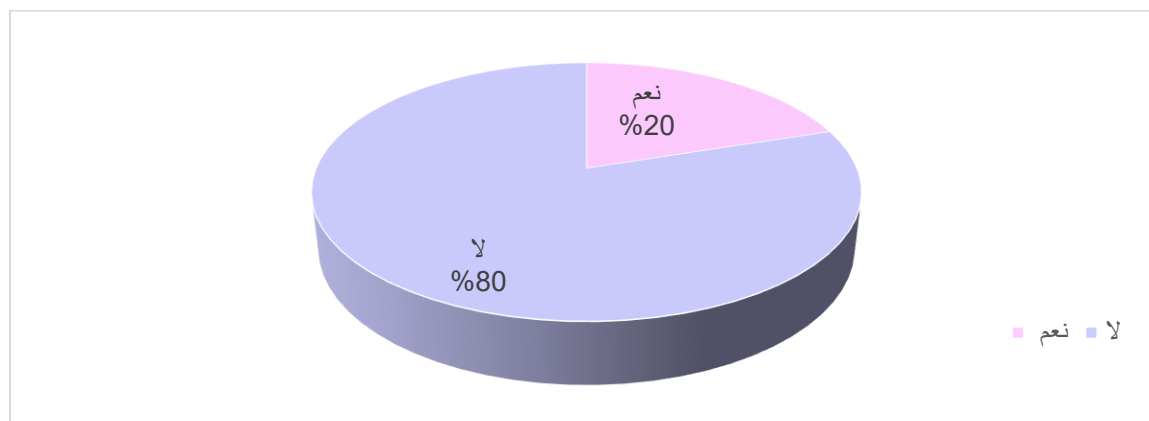
#### عرض وتحليل الجزء الثالث الخاص بالأداء الوظيفي

الجدول رقم (3-18) : تقييم مدى تأثير التكليف بمهام إضافية على دقة وجودة إنجاز المهام الوظيفية الأساسية.

| النسبة | التكرارات | تجد صعوبة في إنهاء مهامك الأساسية بدقة بسبب انشغالك بمهام خارج اختصاصك. |
|--------|-----------|-------------------------------------------------------------------------|
| 20%    | 2         | نعم                                                                     |
| 80%    | 8         | لا                                                                      |
| 100%   | 10        | المجموع                                                                 |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-18): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 1 للجزء الثالث للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

### الملاحظة:

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 80% صرحوا بأنهم لا يجدون صعوبة في إنجاز مهامهم الأساسية بدقة رغم انشغالهم أحياناً بمهام أخرى، بينما يرى 20% أن المهام الخارجة عن الاختصاص تؤثر فعلياً على دقة عملهم الأساسي.

### التفسير:

تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين في المؤسسة يمتلكون قدرة عالية على تنظيم وقتهم وترتيب أولوياتهم، مما يساهم في الحفاظ على استقرار أدائهم الوظيفي. عدم شعور الغالبية بأي صعوبة يعكس مستوى عالٍ من الكفاءة المهنية التي تمكنهم من التعامل مع عبء العمل بكفاءة دون التأثير على جودة النتائج النهائية. هذا التوازن يقلل من احتمالية حدوث نزاعات ناجمة عن التقصير أو الأخطاء، حيث يظل الموظف مسيطراً على مهامه الأساسية رغم وجود مهام إضافية.

أما النسبة الصغيرة التي أجابت بـ "نعم" فيمكن تفسيرها بأن هؤلاء الموظفين قد يواجهون ضغوطاً تتجاوز قدرتهم الزمنية، أو أن المهام الإضافية الموكلة إليهم ذات طبيعة معقدة، مما يشتت تركيزهم ويجعل من الصعب عليهم تحقيق الدقة المطلوبة في تخصصهم الأساسي.

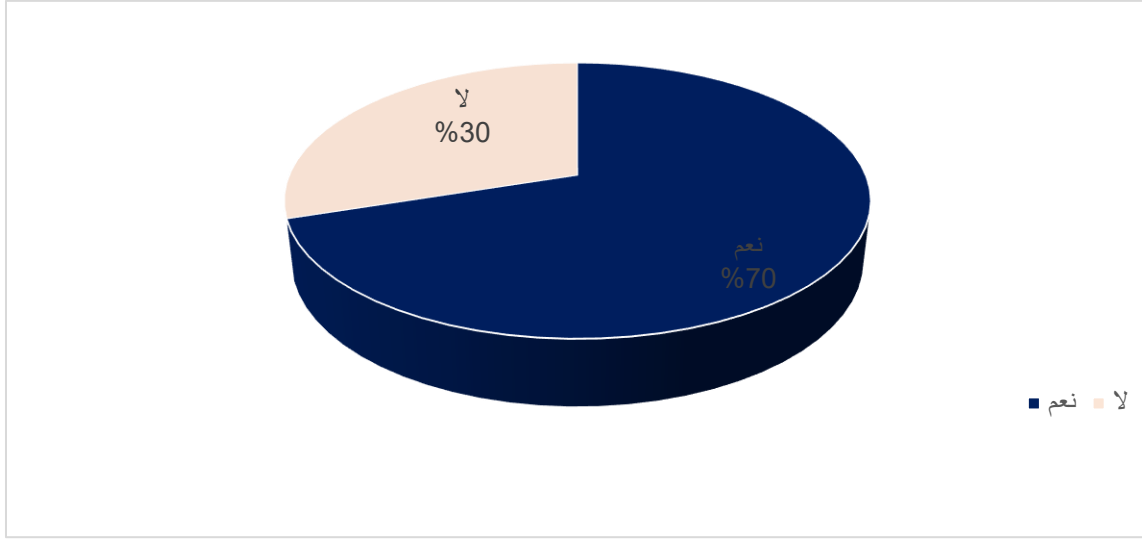
الجدول رقم (3-19): تقييم أثر عدم التوافق بين التخصص العلمي والمنصب الوظيفي على جودة

الأداء.

| النسبة | التكرارات | ادراكك في منصب لا يناسب تخصصك العلمي يؤدي الى تراجع مستوى جودة العمل الذي تقدمه. |
|--------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 70     | 7         | نعم                                                                              |
| 30     | 3         | لا                                                                               |
| 100    | 10        | المجموع                                                                          |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-19): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 2 للجزء الثالث للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يؤكدون ان وضع الموظف في منصب لا يناسب تخصصه العلمي يؤدي حتماً إلى تراجع جودة العمل، بينما يرى 30% منهم أن التخصص قد لا يكون عائقاً أمام تقديم عمل بجودة عالية.

#### التفسير:

تعكس هذه النتيجة أهمية التخصص العلمي كقاعدة معرفية ومهارية للموظف في أداء عمله. عندما يكون المنصب مناسباً لتخصص الموظف، يتحكم بشكل أفضل في طريقة العمل، مما ينتج عملاً ذا جودة عالية وأخطاء قليلة. أما إذا كان الموظف في منصب لا يناسب تخصصه، فقد يواجه صعوبة في فهم متطلبات العمل، مما يؤثر سلباً على أدائه.

كما أن ضعف الأداء قد يؤدي إلى مشاكل ونزاعات مع المديرين أو الزملاء بسبب الأخطاء أو التأخير في إنجاز المهام. أما الذين أجابوا بـ "لا" فذلك لأنهم حصلوا على تدريب مستمر وخبرة عملية في مؤسسة ONA ، مما ساعدهم على تعويض نقص التخصص وتحقيق أداء جيد ومستقل.

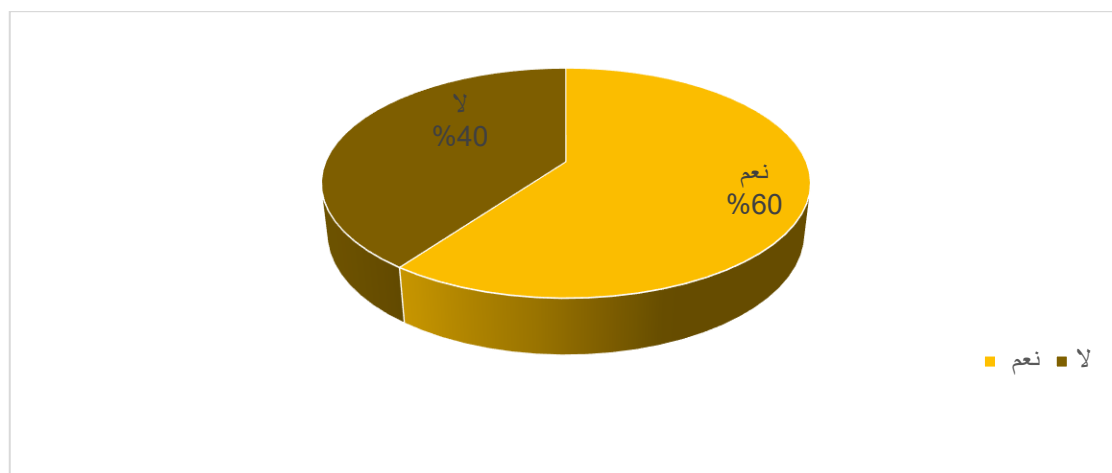
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لأثر النزاعات على الأداء الوظيفي بالديوان الوطني للتطهير -وحدة الشلف-

الجدول رقم (3-20): تقييم أثر تأخر أو عدم دقة المعلومات المستلمة من الأطراف الأخرى على استمرارية وجودة العمل.

| النسبة | التكرارات | تضطر لإعادة العمل أكثر من مرة أو تعطيله بسبب تأخر وصول المعلومات الصحيحة من زملائك أو المصالح الأخرى. |
|--------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 60%    | 6         | نعم                                                                                                   |
| 40%    | 4         | لا                                                                                                    |
| 100%   | 10        | المجموع                                                                                               |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-20): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 3 للجزء الثالث للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الملاحظة:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة يضطرون لإعادة أعمالهم أو تأخيرها بسبب تأخر وصول المعلومات الصحيحة من المصالح الأخرى، بينما يرى 40% منهم أن سير العمل لديهم لا يتأثر بشكل كبير بتأخر المعلومات.

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لأثر النزاعات على الأداء الوظيفي بالديوان الوطني للتطهير -وحدة

الشلف-

التفسير:

يعود اختيار معظم العمال للإجابة "نعم" إلى أن تأخر وصول المعلومات الصحيحة يسبب تشتت الجهد؛ فعندما يضطر الموظف لإعادة العمل، يضيع وقته وجهده، مما يؤثر سلبًا على أدائه العام. كما يسبب ضعف التواصل توترًا ونزاعًا بين الأطراف، حيث يلوم كل طرف الآخر عند حدوث الأخطاء.

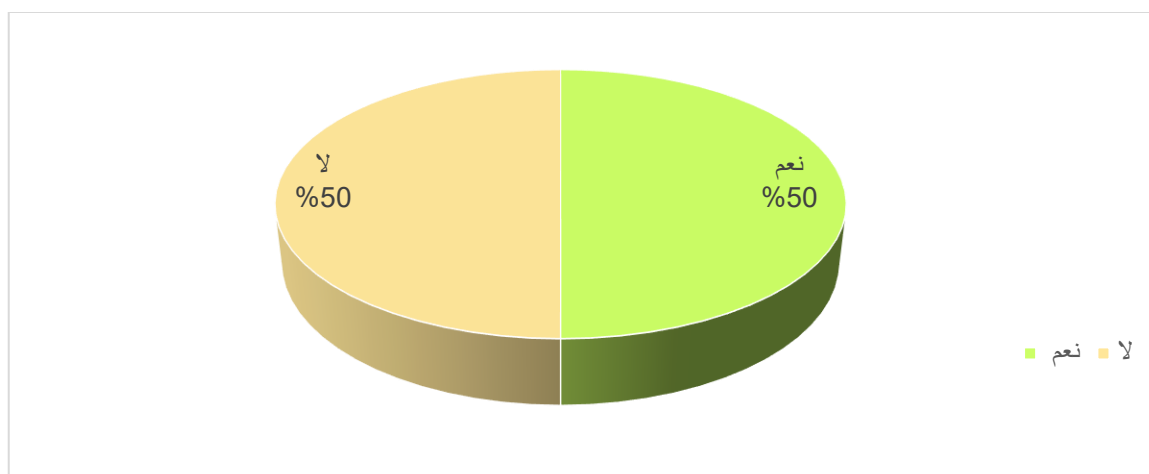
أما الفئة التي أجابت بـ "لا"، فذلك لأن طبيعة عملهم قد تكون مستقلة ولا تعتمد كثيرًا على معلومات الزملاء، أو لأنهم طوروا وسائل تواصل فعالة وسريعة تمكنهم من الحصول على المعلومات المطلوبة دون تأخير، مما يساعدهم على أداء عملهم بدقة واستمرارية.

الجدول رقم (3-21): تقييم انعكاس ضعف الراتب وغياب الحوافز على تراجع المردود المهني والاكتفاء بالمهام الضرورية.

| النسبة | التكرارات | تقتصر مساهمتك في العمل على أداء الحد الأدنى من المهام المطلوبة بسبب نقص الراتب وغياب التحفيز وعدم تثمين الجهود. |
|--------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 50%    | 5         | نعم                                                                                                             |
| 50%    | 5         | لا                                                                                                              |
| 100%   | 10        | المجموع                                                                                                         |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-21): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 4 للجزء الثالث للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## الملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ انقساماً متساوياً في آراء أفراد العينة؛ حيث يرى 50% منهم أن نقص الرواتب وغياب التحفيز يدفعهم للاكتفاء بأداء الحد الأدنى من المهام، بينما أكد الـ 50% الآخرون أن مستوى عطائهم المهني لا يرتبط بالضرورة بحجم الحوافز أو الرواتب المقدمة.

## التفسير:

يعود انقسام آراء العمال بالتساوي عن اختلاف وجهات نظرهم تجاه العلاقة بين الجهد والمقابل؛ فالنصف الذي أجاب بـ "نعم" يرى أن ضعف الرواتب وعدم وجود تقدير يقلل من حماسه، فيقتصر جهده على أداء المهام الرسمية فقط دون بذل جهد إضافي. هذا يعكس أن قلة التحفيز تؤثر مباشرة على رغبة الموظف في العطاء بأفضل شكل.

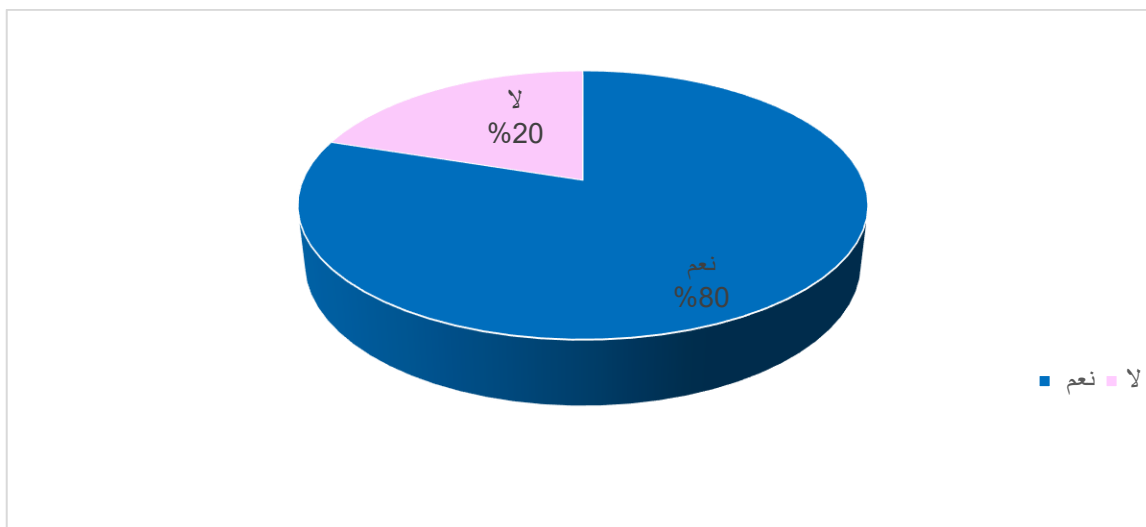
أما النصف الآخر الذي أجاب بـ "لا"، فيفصل بين حقوقه المادية وواجباته المهنية، ويستمر في تقديم جهده بنفس المستوى بدافع إثبات الذات أو الالتزام الشخصي، بغض النظر عن وجود حوافز إضافية. هذا الاختلاف يوضح أن التحفيز مهم لجزء كبير من العمال، بينما يعتمد الجزء الآخر على الوازع المهني كدافع أساسي.

الجدول رقم (3-22): تقييم أثر النزاعات على روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.

| النسبة | التكرارات | تضعف النزاعات من روح التعاون والعمل الجماعي. |
|--------|-----------|----------------------------------------------|
| 80%    | 8         | نعم                                          |
| 20%    | 2         | لا                                           |
| 100%   | 10        | المجموع                                      |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-22): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 5 للجزء الثالث للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن الغالبية العظمى من العمال بنسبة 80% يؤكدون أن النزاعات تؤدي إلى إضعاف روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة، في حين يرى 20% فقط من العينة أن النزاعات لا تؤثر على مستوى التعاون المهني بين الزملاء.

#### التفسير:

يعود سبب موافقة أغلب العمال إلى أن النزاعات تخلق أجواء من الخلافات والحواجز بين الزملاء، مما يصعب العمل الجماعي؛ فعندما يسود الخلاف، يقل التواصل والرغبة في التعاون، مما يؤدي إلى تشتت جهود الفريق وتراجع الأداء.

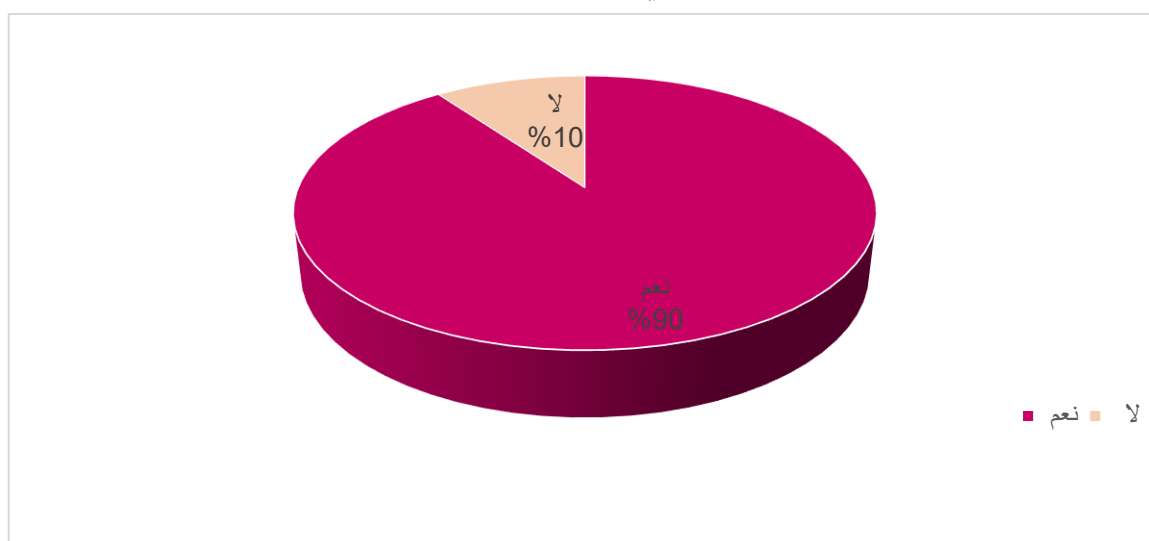
أما النسبة القليلة التي لم تتأثر، فيمكن تفسير ذلك بتمتع هؤلاء الموظفين بقدرة على فصل الخلافات عن واجباتهم المهنية، حيث يركزون على إنجاز المهام المشتركة بمهنية دون السماح للنزاعات بأن تؤثر على تعاونهم مع الآخرين.

الجدول رقم (3-23): تقييم انعكاس الشعور بغياب العدالة التنظيمية على الرغبة في التطوير والإبداع المهني.

| النسبة | التكرارات | الشعور بغياب العدالة يجعلك تفقد الرغبة في الإبداع في وظيفتك. |
|--------|-----------|--------------------------------------------------------------|
| 90%    | 9         | نعم                                                          |
| 10%    | 1         | لا                                                           |
| 100%   | 10        | المجموع                                                      |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-23): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 6 للجزء الثالث للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الملاحظة:

من خلال الجدول نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من العمال بنسبة 90% يؤكدون بأن غياب العدالة يؤدي إلى فقدان رغبتهم في الإبداع وتطوير العمل، في حين أن نسبة ضئيلة جداً (10%) لا تجد ارتباطاً بين شعورها بالعدالة وبين دافعها للإبداع.

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لأثر النزاعات على الأداء الوظيفي بالديوان الوطني للتطهير -وحدة الشلف-

#### التفسير:

يفسر إجماع 90% من العمال أن الشعور بالظلم أو عدم المساواة يسبب إحباطاً مهنيًا؛ فعندما يشعر العامل أن جهوده المتميزة لا تُقدَّر بشكل عادل، يميل تلقائيًا إلى التوقف عن تقديم أفكار جديدة والاكتفاء بالأداء الروتيني لتجنب استنزاف طاقته بدون مقابل. هذا الشعور يعد من أخطر النزاعات الصامتة التي تضعف روح المبادرة وكفاءة المؤسسة.

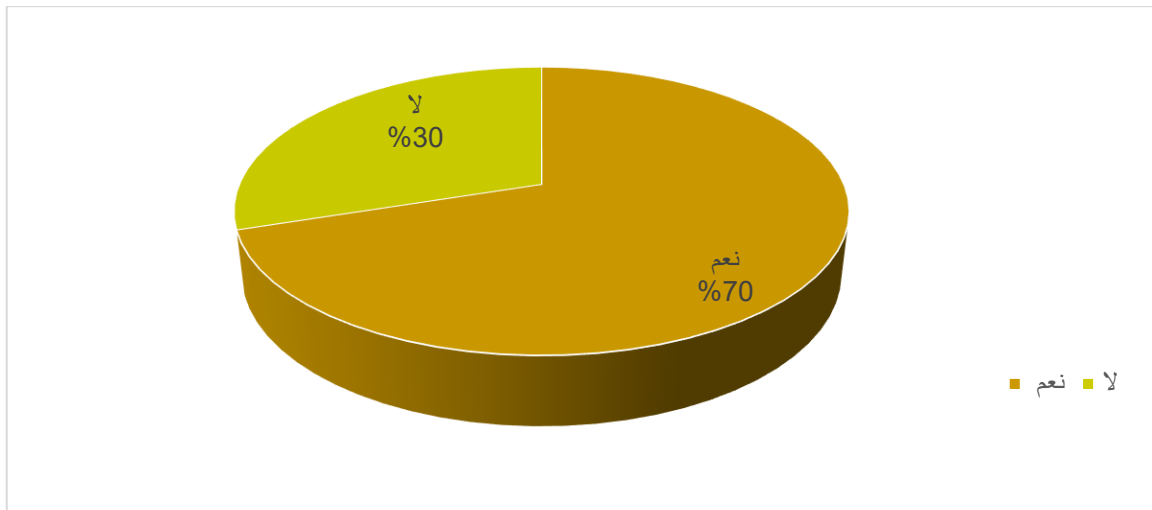
أما النسبة الصغيرة التي أجابت بـ "لا" (10%)، فيمكن تفسير ذلك بأن الإبداع لديهم دافع ذاتي أو موهبة شخصية يمارسونها بغض النظر عن الظروف، أو لأنهم يرون في إتقان العمل وتطويره وسيلة لإثبات الذات.

الجدول رقم (3-24): تقييم تأثير نقص الوسائل المادية وضغط الوقت على دقة إتمام المهام المهنية.

| النسبة | التكرارات | نقص الوسائل او ضغط التوقيت يمنعك من إتمام مهامك بدقة. |
|--------|-----------|-------------------------------------------------------|
| 70     | 7         | نعم                                                   |
| 30     | 3         | لا                                                    |
| 100    | 10        | المجموع                                               |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-24): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 7 للجزء الثالث للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

### الملاحظة

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 70% يوافقون على أن نقص الوسائل المادية وضيق الوقت يمنعهم من إنجاز مهامهم بدقة عالية، بينما يرى 30% من المبحوثين أن هذه العوامل لا تشكل عائقاً أساسياً أمام دقة إتمام أعمالهم.

### التفسير:

يعود تأييد أغلبية العمال بنسبة 70% إلى اعتبارهم أن دقة الإنجاز تتطلب وجود بيئة عمل ملائمة، حيث يؤدي نقص الموارد المادية أو العمل تحت ضغط زمني شديد إلى تشتت الانتباه وزيادة احتمالية الخطأ، مما يؤثر سلباً على أداء المهام بالشكل المطلوب. وهذا يعكس تأثير العوامل الخارجية بشكل مباشر على جودة الأداء الوظيفي.

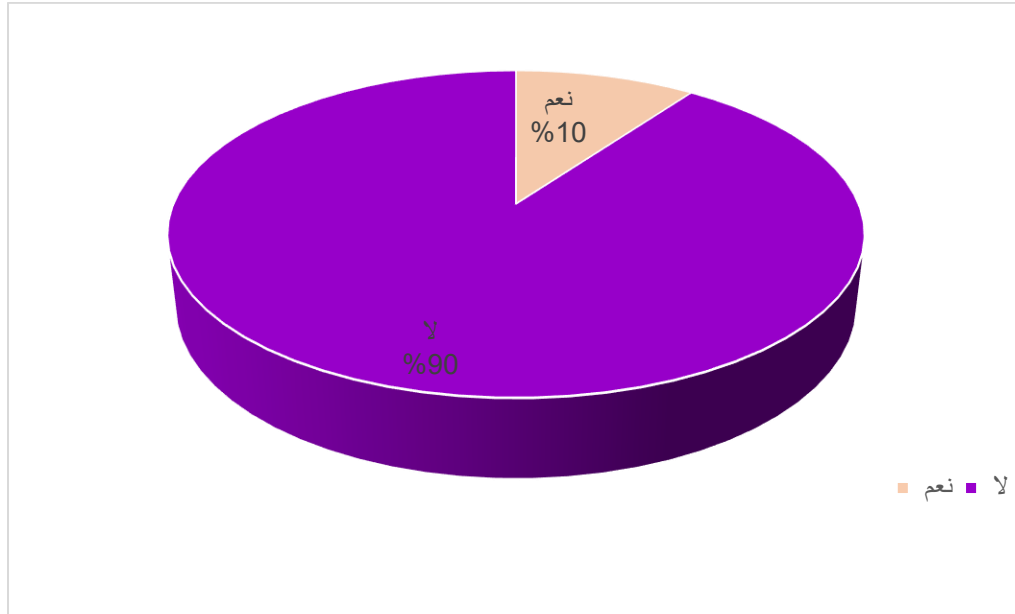
أما الفئة التي أجابت بـ "لا" بنسبة 30%، فيفسر ذلك بأن طبيعة وظائفهم قد لا تستلزم توفر أدوات مادية معقدة أو تقنيات متقدمة، أو أنهم يمتلكون قدرة عالية على تنظيم وقتهم وتكييف مهامهم مع الموارد المتاحة، مما يساعدهم على الحفاظ على مستوى دقة ثابت رغم التحديات.

الجدول رقم (3-25): تقييم أثر توتر أجواء العمل على معدلات الغياب والالتزام بالمواعيد.

| النسبة | التكرارات | تدفعك الأجواء المشحونة الى التفكير في الغياب المتكرر او التأخر عن مواعيد العمل. |
|--------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 10%    | 1         | نعم                                                                             |
| 90%    | 9         | لا                                                                              |
| 100%   | 10        | المجموع                                                                         |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-25): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 8 للجزء الثالث للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من العمال بنسبة 90% لا تدفعهم الأجواء المشحونة في العمل إلى الغياب أو التأخر، في حين أن نسبة ضئيلة جداً بلغت 10% فقط قد يتأثر التزامهم المهني بهذه الظروف.

#### التفسير:

يعود عدم تأثر الغالبية العظمى من العمال (90%) بالأجواء المشحونة إلى نضجهم المهني وقدرتهم على فصل الخلافات الجانبية عن مسؤولياتهم الأساسية تجاه المؤسسة. كما يعكس ذلك وعي الموظفين الكامل بأن التغيب أو التأخر يمكن أن يؤدي إلى تراكم الأعباء عليهم أو يعرضهم لمسائلات قانونية غير مرغوب فيها، مما يضمن استمرار الأداء الوظيفي رغم الضغوط البيئية المحيطة.

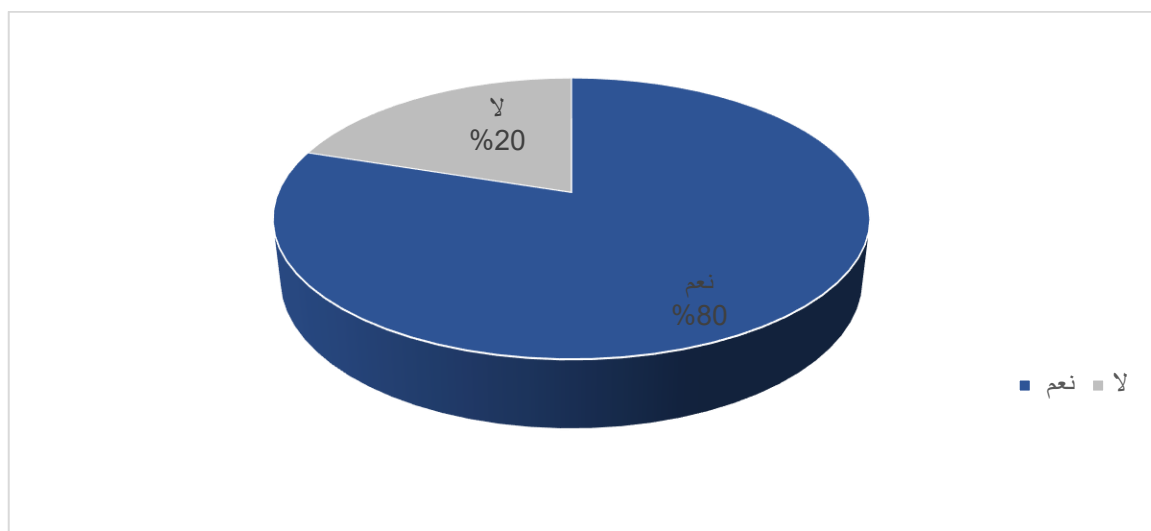
أما النسبة الصغيرة التي أجابت بـ "نعم" (10%)، فيمكن تفسيرها بأن الضغط النفسي الشديد الناجم عن التوتر قد يتجاوز أحياناً قدرة الموظف على التحمل، فيلجأ إلى الغياب كوسيلة مؤقتة للحفاظ على هدوئه أو لتجنب الصراعات المباشرة مع زملائه أو رؤسائه.

الجدول رقم (3-26): تقييم مدى تأثير النزاعات المهنية على التركيز والجانب النفسي للموظف.

| النسبة | التكرارات | تؤثر الخلافات مع الزملاء أو الإدارة سلباً على تركيزك وصحتك النفسية. |
|--------|-----------|---------------------------------------------------------------------|
| 80%    | 8         | نعم                                                                 |
| 20%    | 2         | لا                                                                  |
| 100%   | 10        | المجموع                                                             |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-26): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 9 للجزء الثالث للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 80% يقولون بأن النزاعات مع الزملاء أو الإدارة تؤثر سلباً على تركيزهم وحالتهم النفسية، بينما يرى 20% منهم أن هذه الخلافات لا تؤثر على توازنهم النفسي أو ذهنيته أثناء العمل.

#### التفسير:

يعود تأييد معظم العمال بنسبة 80% الى ان الاستقرار النفسي يساعدهم على العمل بشكل أفضل. الخلافات المستمرة تسبب ضغطاً ذهنياً يشتت انتباه الموظف ويشغله عن مهامه، مما يجعل من الصعب عليه أن ينجز عمله بجودة عالية. هذا الضغط يؤثر على تركيزه ويزيد من احتمال ارتكاب الأخطاء.

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لأثر النزاعات على الأداء الوظيفي بالديوان الوطني للتطهير -وحدة

الشلف-

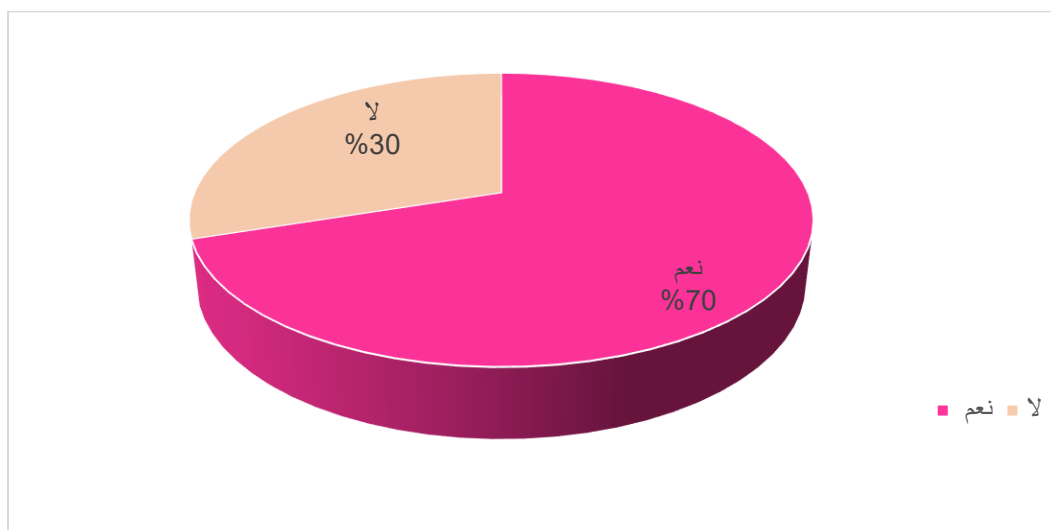
أما الـ 20% الذين أجابوا بـ "لا"، فذلك لأنهم يستطيعون التحكم في انفعالاتهم جيداً. لديهم خبرة تساعدهم على التعامل مع ضغوط العمل وحماية استقرارهم النفسي، ويستطيعون فصل مشاكلهم الشخصية عن عملهم.

الجدول رقم (3-27): تقييم أثر كثرة النزاعات المهنية على الرغبة في التحويل إلى مصلحة أخرى.

| النسبة | التكرارات | تدفعك كثرة النزاعات في مصلحتك الى الرغبة في طلب تحويل لمصلحة أخرى. |
|--------|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| 70%    | 7         | نعم                                                                |
| 30%    | 3         | لا                                                                 |
| 100%   | 10        | المجموع                                                            |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-27): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال 10 للجزء الثالث للاستبيان



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### الملاحظة:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يقرون بأن كثرة النزاعات في مصلحتهم تدفعهم نحو خيار طلب التحويل لمصلحة أخرى، بينما يرى 30% منهم أن هذه النزاعات لا تشكل دافعاً كافياً بالنسبة لهم لتغيير مكان عملهم.

#### التفسير:

يعود تأييد أغلب العمال بنسبة 70% إلى أن النزاعات المتكررة داخل المصلحة تعمل كقوة ضاغطة تُفقد الموظف شعوره بالاستقرار والراحة في منصبه. هذا الدفع نحو طلب التحويل ليس مجرد رغبة عابرة، بل هو نتيجة لبيئة عمل أصبحت مشحونة لدرجة تعيق الموظف عن ممارسة مهامه بشكل طبيعي، مما يجعله يرى في الانتقال وسيلة ضرورية لحماية صحته النفسية وكذا أدائه الوظيفي من التراجع.

أما النسبة التي أجابت بـ "لا (30%)"، فيمكن إرجاع ذلك إلى أن هؤلاء العمال، رغم وجود النزاعات، يمتلكون أسباباً أقوى تبقيهم في مصالحهم، أو أنهم يفضلون مواجهة هذه الضغوط وحلها داخلياً بدلاً من الانقياد وراء فكرة التحويل كوسيلة للهروب من واقع النزاعات المهنية.

### استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال القراءة التحليلية لنتائج الجدول رقم (26)، المخصص لتقييم تأثير النزاعات على الجانب النفسي، يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة 80% تعترف بالتأثير السلبي المباشر للنزاعات على توازنهم النفسي الداخلي. حيث تشير البيانات إلى أن الخلافات المستمرة تولد ضغوطاً ذهنية متزايدة تؤدي إلى تشتت انتباه الموظف وانشغاله بالصراعات بدلاً من تركيزه على أداء مهامه الأساسية، وهذا بدوره يزيد من احتمالية وقوع الأخطاء المهنية ويؤثر سلباً على جودة المخرجات الوظيفية.

وبالتوازي مع ذلك، تعتمد نتائج الجدول رقم (27) على تقييم مدى تأثير النزاعات على الاستقرار الوظيفي، حيث كشفت أن 70% من العمال ينظرون إلى طلب التحويل إلى مصلحة أخرى كخيار يلجؤون إليه للهروب من بيئة العمل المشحونة بالنزاعات. وهذا يعكس حقيقة أن النزاعات لم تعد مجرد خلافات عابرة بل تحولت إلى بيئة عمل طاردة تفقد الموظف شعوره بالأمان والاستقرار والراحة في منصبه، مما يدفعه إلى السعي للبحث عن بيئة أكثر استقراراً تحفظ صحته النفسية وتدعم استمرارية أدائه الوظيفي.

وبناءً على الدمج بين هذين المؤشرين النفسي والوظيفي، يمكن الاستنتاج أن النزاعات الداخلية في مؤسسة ONA تشكل عائقاً أساسياً يعيق تقديم أداء مهني مستقر وذو كفاءة عالية. وهذا يثبت بشكل قاطع صحة الفرضية الأولى التي تؤكد على أن النزاعات تؤثر بشكل سلبي ومباشر على الاستقرار النفسي والوظيفي للعمال، مما يؤثر سلباً على مستوى الإنتاجية وجودة الأداء في المؤسسة.

### استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال القراءة التحليلية لنتائج جداول الدراسة، يمكننا التأكيد على صحة الفرضية الثانية التي تنص على الدور الفعال للإدارة في احتواء النزاعات، وذلك على النحو التالي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (16) أن 90% من العمال يعترفون بتدخل الإدارة السريع والموضوعي في فض النزاعات عند حدوثها، وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم (15) التي أشارت إلى أن 90% من أفراد العينة يشعرون بمرونة في التعامل الإداري وعدم وجود تعسف في اتخاذ القرارات. هذه المؤشرات القوية تعكس تبني الإدارة لاستراتيجية فعالة وموضوعية تهدف إلى منع تفاقم الخلافات.

أما فيما يتعلق بتحسين ظروف العمل كوسيلة للحد من النزاعات، فقد أكد 80% من العمال في الجدول رقم (8) توفر الوسائل والمعدات اللازمة، كما أيد 80% في الجدول رقم (11) وجود قنوات اتصال فعالة تسهل الوصول إلى المسؤولين. يبرز الاتجاه العام للنتائج دور سياسة الإدارة في التواصل العادل والشفاف كعامل رئيسي في تقليل حدة النزاعات.

وبناءً على ذلك، نستنتج أن الإدارة في مؤسسة ONA تلعب دوراً فعالاً في احتواء النزاعات والحد منها من خلال الجمع بين التدخل الفوري والموضوعي وتحسين قنوات التواصل وظروف العمل، مما يساهم في تعزيز استقرار الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

### الاستنتاج العام:

في ختام هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة ONA، يتضح أن استقرار الاداء الوظيفي للعامل مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الإدارة على إدارة النزاعات بشكل فعال وتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة. فقد أظهرت تحليلات إجابات الموظفين أن النزاعات لا تقتصر على كونها خلافات عابرة، بل تشكل عائقاً حقيقياً يؤثر سلباً على التركيز والحالة النفسية للعامل، مما يقلل من جودة أدائه ويزيد من احتمالية رغبته في ترك العمل أو طلب النقل، وهو ما يمثل خسارة كبيرة للمؤسسة.

في المقابل، برز الدور الإيجابي للإدارة عند تدخلها السريع والموضوعي لفض النزاعات وفتح قنوات التواصل مع الموظفين، مما يعيد بناء الثقة ويحفزهم على العطاء. ومن هنا نستخلص أن نجاح المؤسسة في تحسين أداء موظفيها يبدأ بالاهتمام بجوانبهم النفسية والوظيفية، ومنع تحول الاختلافات إلى صراعات تعيق الإنتاج. وتوفير بيئة عمل مناسبة من كل النواحي.

كما تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي انطلقت منها، حيث كلما كانت إدارة النزاعات عادلة وواضحة وفعالة، زاد استقرار العامل وتحسن أدائه، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

### الخلاصة:

يتناول الفصل الثالث بشكل رئيسي عرض وتحليل البيانات الميدانية التي أُجريت في الديوان الوطني للتطهير - وحدة الشلف. بدأنا هذا الفصل بتقديم نبذة شاملة عن المؤسسة، شملت تعريفها والمراكز الوظيفية، والمهام، والأهداف، إلى جانب الهيكل التنظيمي.

في هذه الدراسة، اعتمدنا على أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث والإجابة على الفرضيات المطروحة. حيث تم توزيع 27 استبياناً على العاملين بالمؤسسة، وبعد جمعها قمنا بعرض النتائج ضمن جداول ورسوم بيانية نسبية لتسهيل عملية التحليل والفهم. جاء ذلك بهدف التعرف كيفية تأثير النزاعات على العمال وادائهم الوظيفي ومدى فعالية تدخل الإدارة في احتواء هذه النزاعات لضمان سير العمل.

وفي ختام الفصل، استعرضنا أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية، حيث كلما كانت إدارة النزاعات ناجحة وفعالة كلما زاد أداء العامل واستقر في منصبه.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "أثر إدارة النزاعات على الأداء الوظيفي" توصلنا إلى أن النزاعات في بيئة العمل ليست مجرد مشكلة عابرة، بل هي واقع يتطلب من الإدارة تعاملًا ذكيًا واستراتيجيًا. من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في الديوان الوطني للتطهير، تبين أن الطريقة التي تُدار بها هذه النزاعات هي العامل الحاسم في تحديد ما إذا كان الموظف سيقدم أفضل أداء لديه أم سيشهد تراجعاً في مستوى عمله.

أظهرت النتائج أن تحسين الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على جهد العامل، وإنما يرتبط بشكل كبير بتهيئة بيئة عمل مريحة تدعمها الإدارة عبر عدة حلول أساسية. أولاً، توفير وسائل العمل الضرورية، حيث ثبت أن توافر الإمكانيات اللازمة يقلل من التوتر والنزاعات الناتجة عن نقص الموارد. ثانياً، فتح قنوات اتصال فعالة ومستدامة بين الإدارة والعمال، مما يساهم في معالجة سوء التفاهم قبل أن يتطور إلى صراعات معقدة. ثالثاً، تنظيم الصلاحيات بشكل واضح، إذ أن تحديد مهام كل موظف بدقة يمنع تداخل المسؤوليات ويقلل من أسباب النزاعات الإدارية. وأخيراً، التدخل السريع والعادل من قبل الإدارة لفض النزاعات يعزز شعور العمال بالأمان والاستقرار النفسي.

الخلاصة التي نخرج بها هي أن الإدارة الناجحة للنزاعات لا تهدف إلى إلغائها بالكامل، بل إلى تحويلها إلى أداة لتحسين ظروف العمل. فحين يشعر الموظف بالعدالة في الترقية والحوافز، وتوفر له الإدارة الأدوات اللازمة وقنوات الحوار المفتوحة، ينعكس ذلك إيجاباً على كفاءته وانتمائه للمؤسسة.

نأمل أن تشكل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية، وأن تفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية تركز على تعزيز الصحة النفسية للعامل داخل بيئة العمل.

**توصيات ومقترحات الدراسة (من وجهة نظر الباحثة استناداً إلى آراء العمال):**

بعد تحليل الإجابات المفتوحة لعينة الدراسة في الديوان الوطني للتطهير، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات العملية التي يرى الموظفون أنها تساهم في تقليل النزاعات وتحسين كفاءة الأداء، وتم تصنيفها كما يلي:

### 1. الجانب الإداري وبيئة العمل:

- ضمان العدالة والمساواة: ضرورة تطبيق الشفافية والعدالة في توزيع المهام، والترقيات، والدورات التدريبية، لضمان حصول كل موظف على حقوقه وتجنب الشعور بالظلم.

- تحديد المهام بوضوح: التأكيد على معرفة كل موظف بواجباته ومسؤولياته بدقة، لمنع تداخل الأدوار الذي يؤدي إلى الخلافات بين الزملاء.
- تحسين ظروف العمل: توفير المعدات والوسائل اللازمة، وتطوير بيئة العمل لتخفيف الضغط والتوتر الناتجين عن نقص الإمكانيات.

## 2. جانب التواصل والتعامل:

- تعزيز الحوار والتواصل: تشجيع لغة الحوار بين الإدارة والعمال وبين الزملاء، للحد من سوء الفهم والمشاكل الجانبية.
- توفير الدعم النفسي: توفير بيئة عمل تسمح للعامل بالتعبير عن مشاكله دون خوف، مما يساهم في معالجة المشاكل مبكرًا قبل تفاقمها.
- حل النزاعات ودياً: اللجوء إلى التفاهم والوساطة داخل الإدارة لفض النزاعات بطريقة ودية قبل تحولها إلى إجراءات رسمية أو قانونية.

## 3. جانب التحفيز والمتابعة:

- تطوير نظام الأجور والتحفيز: التركيز على الجوانب المادية والمعنوية لتحفيز العامل على التركيز في نجاح العمل بدلاً من الانشغال بالخلافات.
- المتابعة العادلة: اعتماد نظام مراقبة يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتوجيه العامل دون معاقبته، مع التأكيد على تطبيق القانون على الجميع بلا استثناء.
- ان العمل على تعزيز التواصل وتطبيق العدالة في توزيع المزايا والترقيات سيحول بيئة العمل إلى بيئة تعاونية يسودها التفاهم، مما يضمن في النهاية تحقيق أداء متميز يخدم مصالح الجميع.

## المراجع والمصادر

الكتب:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
2. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، مصر، 2014.
3. جميل حمداوي، نظريات علم الاجتماع، الشاملة الذهبية، السعودية، 2015 .
4. حسين رشوان، نظريات في علم اجتماع التنظيم الأبعاد المتعددة-النظريات البنائية الوظيفية، مؤسسة شباب الجامعة، كلية الآداب، جامعة الاسكندرية، مصر، 2018.
5. روبرت باكل: تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، بدون رقم طبعة، الرياض، 1999.
6. زكي محمود رضوان: السلوكية الإدارية، المؤسسات الجامعية للدراسات والتوزيع، بدون رقم طبعة، لبنان، 1994.
7. ستيفن روبنز، السلوك التنظيمي، ترجمة: باقادر وأنور ونصف، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
8. سليمان أحمية، آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، الجزائر، 2011.
9. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الاسكندرية، مصر، 1999.
10. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
11. مؤيد سعيد سالم، السلوك التنظيمي، عمان: دار الذاكرة للنشر والتوزيع، 2002.
12. نوبيات عمر-المناخ التنظيمي ومساهمته في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية - جامعة مسيلة)
13. سهيلة محمد عباس، وعلي حسين: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بدون رقم ط، 1999.
14. شيرمرهورن، جون (2007) إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة: الدكتورة ريما الشامي، دار المريخ للنشر، الرياض.
15. طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
16. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

17. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) دار الشروق للنشر ط3 عمان الاردن 2000.
18. محمد الصيرفي (السلوك الإداري) العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
19. غلوم رميساء/سيساوي ليليا -نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية)
20. مايرون هاينز: إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وزاهية الصباغ، معهد الإدارة العامة، بدون رقم ط، الرياض، 1989 .
21. مجيد الكرفي إدارة المناهج دار المناهد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن 2004.

### المجلات والمقالات العلمية:

1. بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد21، 2015.
2. جهاد أحمد عبد الرزاق نعييرات- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد السادس والأربعون، أفريل 2024.
3. خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2011.
4. رجم خالد، لواتي خاتمة منقوري منال ابتسام- إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة: سونلغاز - عين تموشنت- جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر 2022 .
5. رقولي كريم، النزاع الدولي وإدارة النزاع الدولي: مدخل مفاهيمي معرفي، مجلة الابحاث القانونية والسياسية، العدد 1، 2019 جامعة سطيف، الجزائر .
6. زيات فيصل، مخطار ديدوش محمد، نظرية الصراع الاجتماعي من منطق كارل ماركس إلى منطق داهر ندوف مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، الجزائر، مجلد 2 عدد 1، 2019 .

7. سمير الجمل 2015 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد، 1 العدد 29.
  8. عبد الكريم قريشي، رويم فايضة/الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)- جوان 2015
  9. عدنان نبيلة، "تأثير ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في المنظمات الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصد مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 2020/04/12.
- الرسائل الجامعية (المذكرات):**
1. بوعطيط جلال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
  2. فقاير فيصل- المناخ الاجتماعي وأثره على تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة ماجستير. جامعة البليدة 1-الجزائر)
  3. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية 2008.
  4. أحمد أمين قادري محمد رضوان كشكاش أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية فرع علوم التسيير، تخصص : إدارة الموارد البشرية جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير 11 جوان 2022.
  5. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية 2008.
  6. شهير عدلان، لحلو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين -دراسة ميدانية ببلدية وجانة،- مذكرة ماستر، قسم علم لاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020-2021

- نقلا عن: شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013
7. وزاني أسماء، واقع النقابة في تسيير الإضراب، دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة عين البيضاء، مذكرة ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2012.
8. غلوم رميساء /سيساوي ليليا -نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل-قسم علم الاجتماع-جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2021/2022 ص22/20.

### المحاضرات:

1. أحلام سوداني-محاضرات في ادارة الصراعات والازمات-موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة أعمال-قسم علوم التسيير-2021 2020.

### المراجع الأجنبية

- Stefan blomberg et al. Conflict management climate and the prevention of workplace bullying-international journal of conflict management 2025.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران 1  
قسم إدارة أعمال المنظمات والموارد البشرية

استبيان حول: النزاعات العمالية وأثرها على الأداء الوظيفي للديوان الوطني للتطهير  
بالشلف

تحت إشراف الدكتور

د/مولاي علي

من اعداد الطالبة

نجار رحمة

السنة الدراسية

2026/ 2025

أخي الموظف بين يديك استبيان يهدف إلى جمع بيانات علمية لمذكرة تخرج "ماستر" في تخصص إدارة أعمال المنظمات والموارد البشرية. نرجو منكم التكرم بالإجابة بمصادقية، مع العلم أن الإجابات سرية ولن تُستخدم إلا للبحث العلمي.

#### الجزء الاول: الأسئلة الشخصية

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )
3. منصبتكم في الهيكل التنظيمي: .....

#### الجزء الثاني: محور النزاعات الداخلية :

##### • محور الرضا الوظيفي والمسار المهني:

| الرقم | السؤال                                                                 | نعم | لا | التعليق |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----|----|---------|
| 1     | مؤهلك العلمي يتوافق مع منصبك.                                          |     |    |         |
| 2     | اتاحت لك فرصة في التقدم المهني (ترقية او رفع المستوى المهني)           |     |    |         |
| 3     | تقوم الإدارة بتثمين المجهودات الإضافية المبذولة في العمل بطريقة مرضية. |     |    |         |
| 4     | الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع حجم المسؤوليات والجهود المبذولة.          |     |    |         |

• محور ظروف العمل والتواصل:

| الرقم | السؤال                                                                                         | نعم | لا | التعليق |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---------|
| 1     | الوسائل والمعدات اللازمة لأداء مهامك متوفرة.                                                   |     |    |         |
| 2     | توقيت العمل المعتمد ملائم ويسمح لك بتنظيم مهامك دون ضغوط زمنية.                                |     |    |         |
| 3     | يسبب نقص في التواصل مع المدير المباشر أو الزملاء وقوع سوء فهم.                                 |     |    |         |
| 4     | توجد قنوات اتصال فعالة تسمح بالوصول الى المسؤول المباشر او المدير بسهولة.                      |     |    |         |
| 5     | يتم استلام المعلومات من الأقسام الأخرى بالدقة والسرعة الكافية التي تضمن سير العمل بدون معوقات. |     |    |         |

• محور النزاعات والعدالة:

| الرقم | السؤال                                                                      | نعم | لا | التعليق |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|----|---------|
| 1     | يوجد تداخل في الصلاحيات والمهام بينك وبين زملائك.                           |     |    |         |
| 2     | يطلب منك أحيانا القيام بمهام خارج نطاق اختصاصك مما يسبب لك ارباكا.          |     |    |         |
| 3     | الإدارة تتعامل بمرونة مع جميع العمال ودون التعسف في اتخاذ القرارات اتجاههم. |     |    |         |
| 4     | في حالة وقوع خلاف تتدخل الإدارة بسرعة وبطريقة موضوعية لفض النزاع.           |     |    |         |
| 5     | التمييز او التفرقة بين العمال يلعب دورا في نشوب النزاعات داخل محيط العمل.   |     |    |         |

## الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

| الرقم | السؤال                                                                                                          | نعم | لا | التعليق |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|---------|
| 1     | تجد صعوبة في إنهاء مهامك الأساسية بدقة بسبب انشغالك بمهام خارج اختصاصك.                                         |     |    |         |
| 2     | ادراكك في منصب لا يناسب تخصصك العلمي يؤدي الى تراجع مستوى جودة العمل الذي تقدمه.                                |     |    |         |
| 3     | تضطر لإعادة العمل أكثر من مرة او تعطيله بسبب تأخر وصول المعلومات الصحيحة من زملائك او المصالح الأخرى.           |     |    |         |
| 4     | تقتصر مساهمتك في العمل على أداء الحد الأدنى من المهام المطلوبة بسبب نقص الراتب وغياب التحفيز وعدم تهمين الجهود. |     |    |         |
| 5     | تضعف النزاعات من روح التعاون والعمل الجماعي.                                                                    |     |    |         |
| 6     | الشعور بغياب العدالة يجعلك تفقد الرغبة في الابداع في وظيفتك.                                                    |     |    |         |
| 7     | نقص الوسائل او ضغط التوقيت يمنعك من إتمام مهامك بدقة.                                                           |     |    |         |
| 8     | تدفعك الأجواء المشحونة الى التفكير في الغياب المتكرر او التأخر عن مواعيد العمل.                                 |     |    |         |
| 9     | تؤثر الخلافات مع الزملاء او الإدارة سلبا على تركيزك وصحتك النفسية.                                              |     |    |         |
| 10    | تدفعك كثرة النزاعات في مصلحتك الى الرغبة في طلب تحويل لمصلحة أخرى.                                              |     |    |         |

الجزء الرابع: من جهة نظرك ما هو الحل الأمثل للتقليل من النزاعات في الديوان الوطني للتطهير؟

.....

.....

.....

**Organigramme Direction Zone de Chef:**

**Directeur de Zone**  
SBA El Cherif

(01) Directeur de projet \_\_\_\_\_

Assistant Chargé de la Sécurité du  
Patrimoine BOUZAHER Soufiane

(04) Agent de Prévention et Sécurité

Assistante de Direction  
ABBOU Yasmine

**Chef de Mission Affaires Juridiques**  
FERKOUN Tarek

ALI AROUS Kawther Chargé de Communication

S/DFC  
MEHAL Djillali

**Chef de Mission**  
Finances

**Chef de Mission**  
Comptabilité

S/DPMG  
OULD AMROUCHE Kamal

**Chef de Mission Admin**  
des Moyens

**Chef de Mission**  
Patrimoine

S/DRHF  
BELLEKHAL Abderrahmane

**Chef de Mission Reporting**  
et Consolidation

**Chef de Mission Formation**  
MEDJAMIA Tayeb

S/DEM  
KRAOUCHE Fadila

**Chef de Mission Exploitation**  
et Consolidation

**Chef de Mission**  
Maintenance

HADRI Fatima  
Ingénieur d'Exploitation

ABDESSADEK Abed  
Cadre Comptable N3  
AIT VAHIA Bousad  
Cadre Comptable N2

KADRI Djilali  
Cadre Chargé d'Approvisionnement  
(01) Chauffeur V/L  
(01) Agent de Service

■ Poste organique occupé  
□ Poste Vacant

Nbre d'Effectifs = 21

الفهرس المفصل

| العنوان                                                              | رقم الصفحة |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| الشكر                                                                |            |
| الاهداء                                                              |            |
| قائمة الاشكال والمحتويات                                             |            |
| الإطار المنهجي للدراسة                                               | 1          |
| المقدمة العامة                                                       | 4          |
| الفصل الأول: الجانب النظري للنزاعات الداخلية                         | 7          |
| المبحث الاول: ماهية النزاعات الداخلية                                | 9          |
| المطلب الأول: تعريف النزاع الداخلي وأنواعه                           | 9          |
| المطلب الثاني: أسباب النزاعات الداخلية في المؤسسات.                  | 11         |
| المبحث الثاني: الأسس النظرية للنزاعات الداخلية وأستراتيجيات ادارتها. | 13         |
| المطلب الاول: الأسس النظرية للنزاعات الداخلية.                       | 14         |
| المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيإدارة النزاعات.   | 19         |
| خلاصة الفصل الأول                                                    | 23         |
| الفصل الثاني: الأداء الوظيفي                                         | 24         |
| تمهيد                                                                | 25         |
| المبحث الأول: دخل الى الأداء الوظيفي.                                | 26         |
| المطلب الاول: اهم المفاهيم حول الأداء الوظيفي وعناصره.               | 26         |
| المبحث الثاني: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بإدارة النزاعات          | 30         |
| المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي                           | 30         |

|    |                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31 | المطلب الثاني العلاقة بين إدارة النزاعات والأداء الوظيفي                                                 |
| 33 | خلاصة الفصل الثاني                                                                                       |
| 34 | الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لأثر النزاعات على الأداء الوظيفي بالديوان الوطني للتطهير<br>- وحدة الشلف - |
| 35 | تمهيد                                                                                                    |
| 36 | المبحث الأول: تقديم الديوان الوطني للتطهير                                                               |
| 36 | المطلب الأول: تعريف الديوان الوطني للتطهير                                                               |
| 37 | المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للتطهير وحدة الشلف.                                  |
| 39 | المطلب الثالث: مهام واهداف الديوان:                                                                      |
| 40 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتحليلي لأداة الدراسة.                                                   |
| 40 | المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة.                                                                       |
| 81 | الاستنتاج العام:                                                                                         |
| 82 | الخلاصة:                                                                                                 |
| 83 | الخاتمة                                                                                                  |
| -  | قائمة المصادر والمراجع                                                                                   |
| -  | الملاحق                                                                                                  |