

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إدارة النزاعات وفعاليتها في الاستقرار الوظيفي

-دراسة حالة مديرية الضرائب-إيليزي-

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: رحمانى فاطمة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بعاشي خالد	استاد مساعد ب	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
عبد الغني بن حامد	استاد	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
نصر حميداتو	استاد مساعد ب	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفصهما الله ورعاهما

وأطال في عمرهما

أول أسباب نجاحي وأجمل نعم الله علي شكرا لأنكما كنتما معي

إلى صديقتي وتوأم روعي وأختي وحبيبة قلبي رفيقه دربي

شكرا لكونك صديقتي اللطيفة بل وكأنك بمثابة طبخة على كل جرح احبك جدا

صفاء بوشيخي

إلى إخوتي محمد. سيد علي. أسماء. وعائشة

فاطمة-

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات وننال الغايات

والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا وحبينا محمد صل الله عليه وسلم

تسليما كثيرا

أما بعد

إلى كل من ساعدني في هاده المذكرة من قريب أو من بعيد سواء بالنصيحة أو
الدعاء

إلى الإستاد المشرف على هاد العمل المتواضع. الحاج والبروفسور الكريم بن
حامد عبد الغاني على التوجيهات والنصائح التي قدمها لي

والى الأستاذ شين خثير لصبره معي وتوجيهي للأفضل

وكل الأستاذة الدين مرو علينا في هادين السنتين

وكل الشكر لزملاء العمل والدراسة وصديقات الدرب وجيراني وأقربائي لدعمهم
لي ووقوفهم بجانبى كل باسمه

جزآكم الله كل خير

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعران
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الرموز والمختصرات
VII	الملاحق
أ - ج	مقدمة

34-1	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة النزاعات وفعاليتها في الاقتصاد الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: : مدخل مفاهيمي حول إدارة النزاعات والاستقرار الوظيفي
4-3	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة النزاعات
10-5	المطلب الثاني: : ماهية إدارة النزاع وبعض المفاهيم المرتبطة به.
16-10	المطلب الثالث: : أسباب النزاع
17	المطلب الرابع: : مراحل عملية وتطور النزاع
17	المبحث الثاني:لمحة حول الاستقرار الوظيفي
18-17	المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي
21-18	المطلب الثاني: فوائد وأهمية الاستقرار الوظيفي
25-22	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي
28-26	المطلب الرابع: العلاقة بين النزاع والاستقرار الوظيفي
29	المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسات السابقة
32-29	المطلب الأول: الدراسات السابقة بالعربية
32	المطلب الثاني الدراسات السابقة بالأجنبية
34-33	المطلب الثالث مقارنة الدراسة محل البحث بالدراسة السابقة
35	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
36	تمهيد
38-37	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية
44-39	المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة حسب المتغيرات الشخصية
48-44	المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
49	المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات
50	خلاصة الفصل الثاني
53-52	الخاتمة
56-54	قائمة المراجع
64-58	الملاحق
	الفهرس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	مقياس الإجابة على عبارات الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت خماسي	1
40	جدول يبين فروق في الاستبيان	2
40	جدول يبين قيمة الثبات ألفا كرونباخ	3
41	جدول توزيع تكرار ونسب العينة حسب الجنس	4
42	جدول توزيع تكرارات ونسب توزيع العينة حسب العمر	5
42	جدول توزيع تكرارات ونسب توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	6
43	جدول توزيع تكرارات ونسب توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	7
44	جدول توزيع تكرارات ونسب توزيع العينة حسب الخبرة	8
45	جدول يبين معامل ارتباط بيرسون يبين دور إدارة النزاعات في الاستقرار الوظيفي	9
46	مجال المتوسط الحسابي المرجح لقياس ليكرت الخماسي	10
47-46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب	11

	لمتغير إدارة النزاع	
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير الاستقرار الوظيفي	12

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز باللغة الأجنبية	شرح الرمز باللغة الأجنبية	ترجمة الرمز باللغة العربية
DGI	DIRECTION DES LMPOTS	مديرية الضرائب
	LAgestion des conflits	إدارة النزاعات
p. _ص.	page	صفحة
ط	édition	طبعة

مقدمة

مقدمة

لا تخلو أمة من ظهور صور ومظاهر متعددة للنزاع في بعض القضايا، ويختلف الناس أيضاً في سبل تعاطيهم مع النزاع عند وقوعه، فالرصيد الثقافي والتربوي بين الناس يختلف، وهذا بدوره يترك أثراً حول سبل وكيفية إدارة النزاع والبحث عن حلول له، فالنزاع إذاً مظهر لتأزم العلاقات، وانسداد سبل الحل القائمة أو المتاحة، وهناك آثار تترتب على النزاعات منها ما هو إيجابي، ومنها ما هو سلبي، وللإنسان في إدارته للنزاع دور في تحديد ما يناسب من هذه الآثار، وللنزاع أسبابه المفضية إليه، وله أيضاً مراحل التي يمر فيها من بداية التأزم، إلى حدوث وخروج مظاهر النزاع، ونتائجه على السطح.

تعتبر الخلافات في العمل من أكثر العوامل التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة أو المؤسسة، إذ إن الخلاف كثيراً ما يتطور إلى نزاعات وعدم تكيف، وبالتالي يؤثر على العطاء والأداء الإنجازي للمنظمة أن إدارة النزاعات في بيئة العمل بشكل إيجابي تزيد من أداء الموظفين، إذا ما حُلَّ النزاع بشكل إيجابي، وذلك لكون أن إدارته بهذا الشكل تحفز للعمل وأثبتت الأبحاث والدراسات أن المدراء يقضون على الأقل 2% من وقتهم في التعامل مع الخلافات والمشاكل. لذا فإن الطريقة التي يتعاملون ويتفاعلون بها مع وضعية نزاع أو مشكلة ما تحدد ما إذا سيكون لهذا النزاع تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على الأفراد أو المجموعات المعنية به أو على المنظمة بشكل عام، ففي مكان العمل، يواجه المديرون باستمرار حالات نزاع متعددة، والتي إذا لم يتم حلها بشكل نهائي، قد تؤدي إلى تجنب المتورطين فيها لبعضهم البعض وعدم قدرتهم على العمل معاً وستؤدي حتماً إلى اعتداءات لفظية، واستياء، وعداء، وأعمال عنف قد تسبب الكثير من الإزعاج والإحباط والحزن والألم والغضب. ارتأينا طرح هذه الإشكالية:

ما مدى فعالية إدارة النزاعات لمديرية الضرائب لولاية ايليزي في الاقتصاد الوظيفي؟

وللإجابة على هاده الإشكالية السابقة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تؤثر إدارة النزاعات في الاقتصاد الوظيفي؟

2. كيف يؤثر النزاع على الاقتصاد الوظيفي؟

سنحاول الإجابة على التساؤلات المذكورة سابقا وذلك من خلال وضع فرضيات مبدئية وفقا لإشكالية دراستنا كما سنحاول من خلال دراستنا إثبات أو نفي الفرضيات والتي تتمثل في:

- يؤثر النزاع مها كان نوعه ومصدره في الاستقرار الوظيفي للمؤسسة
- نعم تقوم بعملها على أكمل وجه

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون مديرية الضرائب ذات أهمية كبيرة في القطاع العام، وكون هذه الدراسة ذات فائدة وأهمية علمية نذكر منها :

1- إن إدارة الصراع وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع المهمة التي أصبحت تحضي باهتمام أداره المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع وتفشيها في كل المنظمات.

2- إن تركيز المنظمة على دراسة الجانب السلوكي يجعل لها القدرة على التحكم في إدارة الصراع باستبعاد سلبياته والاستفادة من أثاره الايجابية لزيادة الاستقرار والرضا الوظيفي.

3- إن المنظمة في الجزائر ليست بعيدة عن تأثيرات العولمة وما تتعرض له كل المنظمات في العالم خصوصا مع انفتاح الجزائر على السوق العالمية لدا فات الاهتمام ببناء نموذج اجتماعي لأجل ضمان الاستمرارية والنمو يعد مطلبا أساسيا والتحرك نحو إيجاد نضام أكثر مرونة وديمقراطية لخدمة أهداف المنظمة بدل إتباع البيروقراطية الجامدة

أهداف الدراسة

نسعى من خلال الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الاطلاع على أساليب إدارة النزاعات في مديرية الضرائب.
- وضع تصور حول إدارة النزاعات بين أفراد المؤسسة.
- إيجاد العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وإدارة النزاعات في مؤسسة الضرائب.

مبررات اختيار موضوع الدراسة

هناك العديد من الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة، يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- بحكم تخصصنا في إدارة الأعمال. ورغبتنا في الاطلاع والبحث في كل مايشمله هذا الاختصاص خصوصا مع توجه الفكر الحديث إلى دراسة الظواهر السلوكية في المنظمة كأحد أهم المؤثرات في أداء فعالية المنظمة

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي من خلاله حاولنا عرض أهم ما جاء في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة التي عالجت موضوع إدارة النزاعات وفعاليتها في الاقتصاد الوظيفي، ولربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي قمنا بدراسة استطلاعية على عينة من الموظفين بمديرية الضرائب لولاية إيليزي، من اجل جمع البيانات التي تخدم هدف الدراسة تم الاستعانة بأداة الاستبيان صمم وفقا للخطوات المنهجية المتعارف عليها يشمل البيانات الشخصية أما المحور الثاني إدارة النزاعات داخل المؤسسة والمحور الأخير حول الاقتصاد الوظيفي.

حدود الدراسة

1-الحدود الزمنية

امتدت هذه الدراسة من يوم 2022/02/15 الى غاية2022/09/04.

2-الحدود المكانية

تم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين في مديرية الضرائب بولاية إيليزي-الجزائر.

هيكل الدراسة

من اجل معالجة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا البحث إلى فصلين:

الفصل الأول خصص لعرض الدراسات النظرية والتطبيقية حول إدارة النزاعات من خلال مبحثين المبحث الأول تم التطرق فيه إلى أهم التعاريف الخاصة بإدارة النزاع وأسبابه وإيجابياته وسلبياته وعرض الاستقرار الوظيفي ودور إدارة النزاع في التأثير عليه.

أما المبحث الثاني فقد ناقشنا فيه الدراسات التطبيقية السابقة المحلية والعربية وحتى الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو تطرقت لأحد جوانبه مع بيان الفجوة العلمية التي تحتاجها الدراسة الحالية.

خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية عن طريق تصميم استبيان اعتمادا على فرضيات الدراسة وكذا الاطلاع على بعض الاستبيانات السابقة المعدة في نفس السياق.

الفصل الأول
الإطار النظري لإدارة النزاعات

تمهيد:

لا تخلو إدارة أو مؤسسة من النزاعات والخلافات وخاصة في المؤسسة التي تقل فيها الموارد والإمكانيات ويكثر فيها الموظفين الذين يعملون والذين لا يعملون لذا مبررات حدوث النزاعات والخلافات كثيرة جداً والخلافات البسيطة هي جزء من حياتنا اليومية سواء كنا في المكتب أو الإدارة أو المؤسسة أو المنزل أو المجتمع.

والاستقرار الوظيفي يعني قدراً جيداً من (توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان).
للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة. خاصة في ظل العالم الجديد دائم التغير والتحديث والذي يتطلب قدراً كبيراً من الانفتاح والتواصل والمرونة لتقبل واستيعاب كل جديد في مجال التخصص الذي تعمل به المؤسسة في (متغيرات البيئة الخارجية والمنافسين وحركة الابتكارات المستمرة والتحديات والمشاكل المتعاقبة).

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل والذي بعنوان **مدخل مفاهيمي لإدارة النزاعات والاستقرار الوظيفي** إلى مجموعة المباحث: **المبحث الأول: ماهية إدارة النزاع وبعض المفاهيم المرتبطة به.**

- ✓ **المبحث الثاني: خصائص وأبعاد وأسباب النزاع.**
- ✓ **المبحث الثالث: مراحل عملية وتطور النزاع.**
- ✓ **المبحث الرابع: أنواع النزاعات داخل بيئة العمل.**

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة النزاعات والاستقرار الوظيفي

النزاع موجود في حياتنا منذ القدم، حتى في زمن السلم، وهو يحمل في طياته بعض العناصر البناءة والنافعة إلى جانب العواقب الوخيمة والقوى المدمرة الأليمة، وتتكون عملية إدارة النزاعات

من مشكلة موضع النزاع والأطراف المتنازعة وطرق لحل النزاع تعتمد على تحقيق التقارب بين وجهات النظر المختلفة وهذا ما سنتعرف عليه في مبحثنا الذي هو بعنوان ماهية إدارة النزاع وبعض المفاهيم المرتبطة به ارتأينا إلى تقسيمه إلى مجموعة المطالب التالية:

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة النزاعات

سوف نتطرق في هذا المطلب والذي بعنوان مفهوم إدارة النزاع إلى تعريف كل من النزاع وإدارة النزاع، لكي نتعرف على مفهوم ومصطلح إدارة النزاع ينبغي علينا الخوض في تعريف النزاع لغة واصطلاحاً.

- التعريف الأول:

لغة: يعرف النزاع أو التنازع لغة على انه التخاصم والتجادب، وتنازع القوم في شيء: اختصموا وبينهم نزاعه، إي خصومة في حق.

اصطلاحاً: مأخوذة من كلمة الانجليزية *conflit* والفرنسية *conflit* إن مصطلح النزاع هو ترجمة لكلمة صراع، تصادم، تضارب، شقاق قتال و *conflits* أصل الكلمة اللاتينية¹.

- التعريف الثاني: الصراع هو ظاهرة ذات أبعاد متناهية التعقيد، بالغة التشابك، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة، حيث تعود الخبرة البشرية بالصراع إلى نشأة الإنسان الأولى، حيث عرفت علاقاته في مستوياتها المختلفة: فردية كانت أم جماعية ، وأيضاً في أبعادها المتنوعة: نفسية أو ثقافية، سياسية أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو تاريخية، ... الخ².

- التعريف الثالث: من المنظور النفسي يشير مفهوم الصراع إلى موقف يكون لدى الفرد فيه دافع للتورط أو الدخول في نشاطين أو أكثر، لها طبيعة متضادة تماماً، وهنا يؤكد على أهمية مفهوم

¹د. رقولي كريم، النزاع الدولي وإدارة النزاع الدولي: مدخل مفاهيمي معرفي، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سطيف 2، الجزائر، العدد الأول، سبتمبر 2019، ص 95.
²محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 9.

الصراع في فهم الموضوعات المتعلقة بقدرة الفرد على التكيف الإنساني وعمليات الاختلال العقلي أيضاً.

- **التعريف الرابع:** يعتبر النزاع ظاهرة معقدة، متعددة الأبعاد ومتداخلة الأسباب والمصادر، متشابكة التفاعلات في المستويات والتأثير من حيث المدى والكثافة والعنف، لهذا ليس هناك تعريف محدد ووحيد للنزاع الدولي، ومع ذلك، يعرف على أنه تنازع الإرادات الوطنية، والتنازع ناتج عن الاختلاف في دوافع الدول وفي تصوراتها وأهدافها وتطلعاتها وفي مواردها وإمكاناتها مما يؤدي في التحليل الأخير إلى اتخاذ القرارات وانتهاج سياسات خارجية تختلف أكثر مما تنفق¹.

- **ومنه نستخلص التعريف التالي:** والنزاع يستخدم عادة للإشارة إلى وضع تكون فيه مجموعة معينة من الأفراد سواء قبيلة أو مجموعة عرقية أو لغوية أو ثقافية أو دينية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أي شيء آخر، تتخبط في تعارض واع مع مجموعة أو مجموعات أخرى معينة، لأن كلا هذه المجموعات تسعى لتحقيق أهداف متناقضة فعلا أو تبدو كذلك.

المطلب الثاني: ماهية إدارة النزاع وبعض المفاهيم المرتبطة به.

1- بعد تعريف النزاع يمكننا التمييز بينه وبين المفاهيم الأخرى، وهي التوتر، الأزمة والحرب. وذلك من خلال تعريفها وتحديد أهم الفروق بينها وبين النزاع **التوتر:** يعود التوتر Tensions إلى مجموعة من المواقف والميول Predispositions نتيجة الشك وعدم الثقة. والتوتر حسب مارسيل ميرل هو "مواقف صراعية لا تؤدي مرحليا على الأقل إلى اللجوء إلى القوات المسلحة"، إنما يعود إلى ميل الأطراف لاستخدام أو إظهار سلوك الصراع.

فالتوتر إذن ليس كالنزاع، لأن هذا الأخير يشير إلى تعارض فعلي وصريح وجهود متبادلة بين الأطراف للتأثير على بعضهم البعض. في حين لا يعدو التوتر أن يكون حالة عداة وتخوف وشكوك

¹ عياد محمد سمير، محاضرات في مقياس: تحليل النزاعات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017-2018، ص 2.

وتصور بتباين المصالح، وعلى هذا يعد التوتر مرحلة سابقة على النزاع وكثيرا ما ترتبط أسبابه ارتباطا وثيقا بأسباب النزاع¹.

1- **الأزمة:** لقد ركز الباحثون – في تحديدهم لمفهوم الأزمة- على عدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الصور التي توصف بها العلاقات النزاعية بين الدول. ومن بين هذه الخصائص:

- المفاجأة، فالأزمة أغير متوقعة.
- تعقد وتشابك وتداخل عناصر الأزمة وأسبابها وكذا تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها.
- نقص وعدم دقة المعلومات.
- قصر أو ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة².

ومن بين التعاريف التي أعطيت للأزمة تعريف ماكلياند الذي اعتبر فيه أن " الأزمات الدولية هي عبارة عن تفجيرات قصيرة تتميز بكثرة وكثافة الأحداث فيها ".

ويرى كارل سلايكي أن الأزمة هي حالة مؤقتة من الاضطراب واختلال التنظيم. يمكن النظر إلى الأزمة على أنها وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغير فجائي وحاد في النتائج.

أما North فيشير إلى أن " الأزمة الدولية هي عبارة عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل، أي، عملية انشقاق تحدث تغييرات في مستوى الفعالية بين الدول وتؤدي إلى إنكفاء درجة التهديد و الإكراه"³. فالأزمة هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد بمعنى تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوب موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم، أو المصالح الجوهرية للدولة، مما يستلزم

¹مهنا محمد نصر، معروف خلدون ناجي، تسوية المنازعات الدولية – مع دراسة مقارنة لبعض مشكلات الشرق الأوسط-، القاهرة، مكتبة الغريب، ص 8.

²عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث – حلول عملية وأساليب وقائية-، القاهرة، مركز القرار للاستشارات، 1997، ص6.

³حماد كمال، إدارة الأزمات – الإدارة الأمريكية والإسرائيلية لازمات نموذجا_،

ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تتفجر الأزمة في شكل صدام عسكري أو مواجهة¹.

ويقترَب مفهوم الأزمة من مفهوم النزاع، الذي يجسد تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما. إلا أن تأثيره لا يبلغ مستوى تأثيرها الذي يصل إلى درجة التدمير. كما أن النزاع يمكن تحديد العادة، اتجاهاته، أطرافه، أهدافه، التي يستحيل تحديدها في الأزمة. وتتصف العلاقة النزاعية دائماً بالاستمرارية. وهو ما يختلف عن الأزمة، التي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية أو التمكن من مواجهتها.

2- **الحرب:** ارتبط مفهوم الحرب باستعمال العنف، ولهذا جاءت في أغلب التعاريف على أنها عنف منظم باستعمال القوات المسلحة.

عرّف فكلوزفيش الحرب بأنها " عمل من أعمال العنف يهدف إلى إرغام الخصم على تنفيذ إرادتنا..

إن الحرب لا تخص ميدان العلوم أو الفنون، ولكنها تخص الوجود الاجتماعي، إنها نزاع بين المصالح الكبرى بسوية الدم، وبهذا فقط تختلف عن النزاعات الأخرى"².

ويرى غاستون بوتول بأن " الحرب صراع مسلح ودموي بين جماعات منظمة ". ويشير إلى أن: " الحرب هي صورة من صور العنف ... وتتميز بكونها دامية، إذ أنه عندما لا تؤدي الحرب إلى تدمير حيوات بشرية لا تعدو أن تكون مصراع أو تبادل تهديدات "³.

الفرع الأول: طبيعة أبعاد وأسباب النزاع

سوف نتطرق خلال هذا المبحث الذي بعنوان طبيعة وأبعاد وأسباب النزاع إلى كل من خصائص وأبعاد النزاع وفي الأخير نتطرق إلى أسباب النزاعات

¹ عليوة السيد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² فولر ج.ف.س، إدارة الحرب من عام 1789 حتى أيامنا هذه، ترجمة أكرم أنيري، بيروت، دار اليقظة العربية للتأليف والترجمة والنشر، سبتمبر، 1971، ص ص 92-93.

³ بوتول غاستون، الحربو المجتمع - تحليل اجتماعي للحروب ونتائجها والثقافة والنفسية-، ترجمة عباس الشربيني، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص ص 48-49.

الفرع الثاني: مراحل عملية وتطور النزاع

يعرف " MACK and SNYDER " خصائص النزاع على الشكل التالي¹:

1. أن ينشأ النزاع من أهمية الموقع وندرة الموارد.
2. يتورط في النزاع طرفين على الأقل.
3. تتشابك الأطراف في تفاعلات تتألف من أعمال مقاومة وأعمال مضادة.
4. سلوك وتصرف الأطراف تهدف إلى تعطيل الأضرار، إبادة الطرف الآخر، أو ضبط المعارضة.

5. يشمل النزاع أيضاً امتلاك السلطة أو ممارستها، أو محاولة امتلاك السلطة أو ممارستها.

6. للنزاع نتائج اجتماعية مهمة.

7. وللنزاع مستويات عدة بحسب حدته، وتدرج من الاختلاف، البسيط في الرأي إلى الخلاف الذكي، فالنزاع المتجذر، فالنزاع المزمن ثم النزاع العنيف وقد تختلف طبيعة النزاع بحسب موضوعه.

8. وصحيح أن كل نزاع ينفرد بخصائصه ومستوى حدته وطبيعة موضوعه، إلا أنه غالباً ما يشاطره غيره من النزاعات مميزات مشتركة عديدة، فالشعور بالقصبة والإحباط والخوف، وفقدان التواصل، والميل إلى لوم الآخر أو تجريده من إنسانيته، والتصعيد واتخاذ القرارات الإستراتيجية في استخدام العنف أو التفاوض أو الوساطة كلها عوامل لجدها وغيرها في النزاع الإسرائيلي الفلسطيني وفي أزمة البوسنة والهرسك، وغيرها من الأزمات إذا فشلت ما يتغير ولكن الخصائص الكاملة هي نفسها أو قد تتشابهها إذاً إلى حد بعيد.

الفرع الثالث: أنواع النزاعات داخل بيئة العمل

يمكن تقسيم الصراع حسب عدة أسس أو حسب المستويات التي يتواجد عليها في التنظيم الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية هي¹:

¹د. كمال حماد، النزاع وإدارة النزاع، مجلة الدفاع الوطني، لبنان، العدد 27، كانون الثاني 1999،

- الصراع داخل الفرد نفسه (الذاتي).
- الصراع بين الأفراد.
- الصراع بين جماعات المنظمة.
- الصراع بين المنظمات.

أولاً: الصراع داخل الفرد (الذاتي)

وقسم العلماء هذا النوع من الصراع إلى:

أ. صراع الأهداف:

- 1- صراع بين الأهداف الإيجابية (صراع إقدام - إقدام): ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معاً.
 - 2- صراع بين هدفين متعارضين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي (صراع إقدام - إحجام) فالإيجابي يكون بأخذه مصلحة لنا ويتعين علينا تحقيقه وآخر سلبي يتعين علينا تجنبه وعدم القيام به.
 - 3- صراع بين الأهداف السلبية (صراع إحجام - إحجام): ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما ويتوجب الاختيار بين أحدهما على الرغم من عدم الرغبة في أي منهما.
- ب. صراع الدور: ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة أو كأب لأسرة، أو كموظف أو رئيس أو في المجتمع أو مع الزملاء والأصدقاء أو مع الأهل والأقارب أو كعضو في جماعة دينية أو سياسية أو ثقافية مما ينتج عنه عدم الثبات أو التناقض

ثانياً: الصراع بين الأفراد

¹ إبراهيم علي ربابعة، إدارة الصراع والنزاع، شبكة الالولة، 1436- 2015 م، ص ص2-4.

يقع هذا الصراع بين فرد وفرد آخر أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء ويعود ذلك بسبب اختلاف وجهات النظر أو لاختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات والخلفيات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد¹.

ثالثاً: الصراع بين جماعات المنظمة

ويحدث هذا بين الإدارات أو وحدات أقسام المنظمة وبهذا يوجد نوعين هما:

أ. **الصراع الأفقي:** (الصراع الوظيفي بين الأجهزة الفرعية) ويكون في المستوى الإداري نفسه كما يحدث بين إدارة التسويق وإدارة المبيعات والتخطيط والمالية، والصراع بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات.

ب. **الصراع العمودي:** ويحدث بين مستويات إدارية عليا ودنيا (مدير إدارة ورئيس قسم) ويرجع هذا الصراع إلى سوء الفهم أو الاختلاف حول طرق العمل أو المسؤوليات أو التنافس أو السلطة أو التدخل وعدم الالتزام بحدود المسؤولية.

رابعاً: الصراع بين المنظمات المنظمة

الأنواع السابقة كلها ضمن بيئة المنظمة الداخلية وأما هذا النوع فيكون بين وبينتها الخارجية أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها في أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية ومنها المنظمات المنافسة، والجهات الحكومية، والمالكون والمتعاملون معها، وصراع المنظمات يكون للحصول على الموارد المختلفة أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبياً².

المطلب الثالث: أسباب النزاع

كمال حماد، النزاع وإدارة النزاع، مجلة الدفاع الوطني، لبنان، العدد 27، كانون الثاني 1999¹

² إبراهيم علي رابعة، مرجع سابق ص 2-4

د. كمال حماد، النزاع وإدارة النزاع، مجلة الدفاع الوطني، لبنان، العدد 27، كانون الثاني 1999

تشمل المؤسسات التعليمية كأي أنظمة اجتماعية على بعدين أساسيين هما: البعد الشخصي بعناصره، والبعد التنظيمي بمكوناته. وتتفاعل هذين البعدين قد يحدث عدم اتفاق وصراع بين المجموعتين. وتتعدد أسباب الصراع التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية ويرى توماس (Thomas) أنه من المهم رؤية الصراع كعملية أو سلسلة معقدة من الأحداث أو التطورات التي تعكس بمرور الوقت أسبابا خارجية تؤثر تباعا في مختلف مراحل الصراع، كما يرى أن أحداث الصراع بين المعلمين تنجم عن أحداث مسبقة مما يخلق نتائج ومعطيات ناتجة عنه. وللعلماء في تصنيف أسباب الصراع وجهات نظر متباينة، يمكن تقسيمها إلى ثلاث عناصر:

الأول: الذي يصف أسباب الصراع التنظيمي حسب المستوى الذي يحدث فيه.

الثاني: وهو الذي يعرض أسباب الصراع التنظيمي دون تصنيف أو تفريق فيما بينهم.

الثالث: فيصنف أسباب الصراع التنظيمي إلى أسباب شخصية (أي متعلقة بالمعلمين داخل التنظيم، وطبائعهم الشخصية، والعلاقات القائمة فيما بينهم)، وأخرى تنظيمية (ذات علاقة بالتنظيم).

وسوف تتبني الباحثة وجهة النظر الثالثة لما تقوم به من فصل بين أسباب الصراع الخاصة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة التعليمية كمكان للعمل، وبين أسباب الصراع الشخصية الخاصة بالمعلمين وستقوم بعرضها كالتالي¹:

1. **الأسباب الشخصية:** وهي الأسباب التي تتعلق بشخصية المعلمين والإداريين داخل المجتمع

المدرسي وانفعالاتهم ومركزهم الوظيفي، وتتمثل فيما يلي:

- **المناخ غير الصحي للمؤسسة التعليمية:** فيرى البعض أن أسباب الصراع تتكرر في المؤسسات التعليمية التي يشك المعلمين في دوافع بعضهم البعض، مما يولد كراهية بعضهم للآخر.
- **تعارض الدور:** ينتج تعارض الدور من الفرق بين ما يؤديه مدير المدرسة أو المعلم داخل وظيفته وبين ما يشعر أنه يجب أن يؤديه، وأسباب هذا التعارض هي: عدم فهم الدور أو الوظيفة، عدم وجود توضيح دقيق لهذا الدور، الأوامر المتعارضة من المديرين إلي المعلمين، أعباء

¹ إبراهيم علي ربابعة، مرجع سابق، ص 2-4

العمل المتزايدة، عدم الرضا الوظيفي. فكل هذه الأسباب مؤديه إلى حدوث صراع بين مدير المدرسة أو المعلم وبين غيره.

• **وجود عواطف سلبية قوية:** ومفاهيم خاطئة عن الطرف الآخر أو تصرفات سلبية متكررة من الطرف المقابل.

• **تعارض الأهداف الشخصية:** نجد أن كل معلم له أهداف ومصالح قد تتفق أو تختلف مع غيره، وهذه الأهداف الشخصية تسبب تناقضاً بين المعلمين والإداريين داخل التنظيم.

• **الرضا الوظيفي:** نجد أن عدم رضا المعلم عن موقعه الوظيفي أو عن التعليمات والقوانين واللوائح المتعلقة بوظيفته الصادرة إليه والمطلوب تنفيذها، قد تؤدي بالمعلم إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقان العمل أو التغيب أو التأخير أو ترك العمل. وكذلك فإن النظرة الدونية للمعلم وضعف الانتماء للمهنة، وعدم إشراك المعلمين في صنع القرار قد يؤدي بالمعلم إلى عدم الرضا عن وظيفته، مما يجعل المعلم في توتر دائم أو لا مبالاة وكل هذه المظاهر يمكن أن تولد الصراع مع المعلمين الآخرين، وقد ظهر كلاهما أثناء أخذ آراء العينة على الاستبانة.

• **تفاوت الصفات الشخصية:** اختلاف الصفات الشخصية من معلم إلى آخر داخل المؤسسة التعليمية: كالسن، والقيم، والمعتقدات، والمستوي التعليمي، والمستوي الثقافي.

يمكن أن تكون مصدراً من مصادر الصراع بين المعلمين والإداريين، فالتفاوت في الأعمار مثلاً ينشأ عنه ما يسمى بصراع الأجيال¹.

• **التركيب السيكولوجي للفرد:** يختلف المعلمين والإداريين من حيث التركيب الشخصي لكل منهم، فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، ومنهم من يميل إلى المعارضة الدائمة، ومنهم من يتميز بحده الطبع والحساسية الزائدة، الأمر الذي يجعل صعباً ويزيد من احتمال ظهور النزاعات أو الصراعات بينهم.

¹ إبراهيم علي ربابعة، مرجع سابق ص 2-4

اختلاف الإدراك، والإدراك هو مجموعة المعاني التي يعطيها المعلم للظواهر المختلفة، وقد تختلف هذه المعاني من معلم لآخر، مما يسبب تفاوتاً بين المعلمين والإداريين وبالتالي يؤدي إلى حدوث الصراع.

● **الأسباب التنظيمية:** وهي الأسباب التي تتعلق بالظروف التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية، وكذلك الأساليب والأنظمة التي تعمل بها، ويمكن إيجازها كالآتي:

- **تعارض الأهداف:** لكل مؤسسة تعليمية عدة أهداف يسعى المعلمون فيها إلى تحقيقها، إلا أن هذا لا يمنع وجود أهداف فرعية للأقسام والمجموعات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية فتكون سبباً لوجود الصراع بين المعلمين والجماعات.

- **التنافس على الموارد:** ويتحقق في المؤسسات التعليمية التي تعاني من ندرة في مواردها المالية، أو ضيق المساحة، أو قلة في عدد المعلمين. الأمر الذي يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويخلق صراع بين أفرادها الذين يتنافسون للحصول على هذه الموارد المحدودة.

- **العلاقات المتبادلة:** وتعني التداخل بين الأنشطة المدرسية أي بين المعلمين والإداريين داخل المؤسسة التعليمية، بمعنى أن كل معلم يعتمد على الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق أهدافه، وللاعتقاد ثلاثة أشكال هي: الاعتماد المتبادل - الاعتماد المتراكم أو المشترك - المشترك - الاعتماد المتتابع. ومن ثم ترى الباحثة أن عملية الاعتماد المتبادل قد تكون من أهم مصادر ظهور الصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية بسبب تداخل المهام والمسئوليات بين المعلمين نظراً للاحتكاك المباشر بالعديد من الأطراف¹.

- **عدم تحديد المسئوليات بشكل دقيق:** يتسبب عدم التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات الوظيفية الخاصة بالمعلمين والإداريين في حدوث الصراع داخل المؤسسة التعليمية، وذلك عندما تتداخل الاختصاصات بين المعلمين وخاصة عندما يشترك في أداء العمل أكثر من إدارة واحدة. حيث يختلف المعلمين في الأهداف والاتجاهات والقيم وأساليب إدارة العمل. مما يجعلهم في حيرة من أمرهم ويؤدي إلى غموض الأدوار، ويجعلهم غير قادرين على التصرف والعمل على الوجه

¹ د. كمال حماد، النزاع وإدارة النزاع، مجلة الدفاع الوطني، لبنان، العدد 27، كانون الثاني 1999

الصحيح، وبالتالي يثير الخلافات والنزعات مع زملاء العمل. كما يؤدي عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق إلي عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مما يعيق العملية التعليمية، وبالتالي يكون ذلك سببا للصراعات والخلافات بين زملاء العمل المدرسي. وللأسف فإن هذا السبب ظهر جلياً في الآونة الأخيرة ليس على مستوى المعلمين بل على مستوى شيوخ المعاهد والموجهين بل والمناطق التعليمية أليس هناك تحديد واضح لحدود المسؤوليات وبالتالي القدرة والسرعة على اتخاذ القرارات، ظهر أثناء تطبيق الاستبانة.

- **صراع المتخصصين:** ويحدث هذا الصراع بين المتخصصين سواء أكانوا مديرين أو معلمين كما يحدث بين غير المتخصصين مما يشعر المعلمين بالإحباط تجاه مديريهم، أو عند عدم وجود قنوات اتصال بينهم مما يؤدي بالتبعية إلى افتقاد المعلمين للتقدير، وعدم ولاءهم للمديرين أو للمؤسسة التعليمية بل يكون ولأهم لتخصصاتهم مما يؤدي إلى العديد من الصراعات بينهم.¹

- **أنظمة الرقابة التنظيمية:** تعتبر أنظمة الرقابة في منظمات العمل من أهم المصادر الرئيسة للصراع داخل المؤسسة التعليمية، وتتمثل في وجود بعض مديري المدارس الذين يعتمدون على السلطة والتحكم الفردي للرقابة على المعلمين والإداريين الآخرين، حيث لا يجب علي المدير أن يفرض الرقابة فرضاً على المعلمين بالمؤسسة التعليمية، وأن يعاونهم على تكوين فرق عمل ويتم تنفيذ آرائها، ويكون عمل المدير هو

- توجيه الرقابة التي فرضتها هذه الفرق على نفسها. إلا أنه أثناء تطبيق الاستبانة نلاحظ أن أكثر العبارات التي حازت علي أعلى تقدير العينة هي عبارة الإجماع بأنه " يضع مصلحة العمل في قمة الأولويات في سبيل حل الصراع "، وتظهر المشكلة أكثر عندما تحاور المعلمين فتجد أنهم مقتنعين ومؤمنين بأن هذا يعد من أهم مهام ومسؤوليات شيخ المعهد.²

- **التغيير الإداري:** إن التغيير الإداري في المناصب الإدارية داخل المؤسسة التعليمية كالتغيير من وظيفة وكيل إلي مدير مدرسة أو من معلم إلى معلم أول. قد يسبب بعض الإرباك بين المعلمين

1- كمال حماد، مرجع سابق¹

2 كمال حماد، مرجع سابق

داخل المؤسسة التعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراعات بين الإداريين والمعلمين أو داخل بعضهم البعض.

- **في نظام المعلومات ومشاكل الاتصال:** والذي ينتج عنه نقص في المعلومات الضرورية، أو عند التفسيرات المختلفة للمعلومات، أو في حال إعطاء معلومات خاطئة تؤدي إلى قرارات غير صائبة.

- **علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:** هناك بعض السلبيات التي تظهر في علاقة مدير المدرسة بالمعلمين، تتضح فيما يلي:

أ. استخدام بعض مديري المدارس لنمط القيادة الديمقراطية بلا ضوابط أو حدود حتى يصبح نمط ترسلي، وكذلك استخدام بعض المديرين للنمط الاستبدادي التسلطي الذي ينفر المعلمين من العمل داخل المؤسسة التعليمية.

ب. تركيز بعض المديرين في العمل الإداري على الأمور المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح وبأعمال السكرتارية والمسائل الإدارية أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية المؤثرة في أداء المعلمين داخل المؤسسة التعليمية.

ت. عدم إشراك المديرين للمعلمين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية، أو إبداء آرائهم في الوضع العام للتعليم.

ث. عدم فعالية بعض مديري المدارس في التعامل مع المعلم الكسول، والمعلم القديم، والمعلم الحديث، والمعلم غير الديمقراطي، والمعلم الذي يعارض، والمعلم غير الراغب في التدريس، والمعلم المتذمر.

ج. قلة الاجتماعات المدرسية بين الأعضاء العاملين في المؤسسة التعليمية وعدم فعاليتها رغم أهمية الاجتماعات المدرسية لإبداء الرأي فيما يخص العملية التعليمية.

- **حجم المؤسسة التعليمية:** يزيد حجم المؤسسة التعليمية وعدد صفوفها من تعقد تشكيلات أقسامها، وتطور اللوائح والتعليمات للسيطرة علي سلوك معلمها، وتحديد الاتصالات بين الأقسام

المختلفة، وفي الغالب لا يتم التأثير على السلوك والعلاقات في الأقسام بما يضمن الاتفاق فيما بينها، كما أن التسلسل الهرمي في المؤسسة التعليمية يؤدي إلى اختلاف في القوة والسلطة بين الأقسام.¹

المبحث الثاني: لمحة حول الاستقرار الوظيفي

يعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت، فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي محقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها. وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية. وانطلاقاً من أهمية استقرار المورد البشري في المؤسسة مكان العمل وتحقيق أهداف التنظيم وضمان استمرارية العملية الإنتاجية، بالإضافة للمناخ السائد في المؤسسة والعلاقات الداخلية التي تربط العمال ببعضهم البعض من جهة وإلى العلاقة بين العمال والإدارة من جهة أخرى، وكلما أحس العمال بعدالة الإدارة وملائمة ظروف العمل كلما أحسوا بانتمائهم للمؤسسة وارتفعت الروح المعنوية لديهم وتحقق ذلك الاستقرار الفردي والاستقرار العام.

المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي

¹ د. ميسرة عبد الرؤوف على أوراقي، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، دكتوراه في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، ص ص 155-159.

يعرف الاستقرار في اللغة بأنه: " ثبوت الشيء في مكانه " ويأتي معنى الاستقرار مضاف للدلالة على استمرار حالة صحية معينة، كالاستقرار الاقتصادي، والاستقرار السياسي والاستقرار الاجتماعي .

في حين اهتم الكثير من الباحثين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار الوظيفي وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحافزه ومن هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة ويمكن ذكرها:¹

- الاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طوعية ورغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى .
- كذلك " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهني العامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار " .

- كما عرفه التون مايو " على أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمن الاستقرار عن طريق تحفيزه وترقيته "

وبتحديد معاني الاستقرار في العمل تحدد التعاريف فهو " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، كما هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمن الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته².

ويعرف بأنه درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم المتواجد به وتمثيلهم لأهداف ولإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم واعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم.¹

¹ راشد بن فضل بن عمار ألعماري الدوسري " بعض عوامل الاستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص "، رسالة ماجستير في علم الاجتماع بقسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود للمملكة العربية السعودية 1427 هـ، ص 6.

² خلاصي مراد " الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية "، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة العربي بن أم بواقي، الجزائر، ص12.

ويعبر عنه Kanon بمصطلح " التوازن ويعني بتوازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فإن مزاولة العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة.

أما « P. Altou » فيعرف الاستقرار على أنه : ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد.² والاستقرار يعتبر أيضا درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها وعملهم على تحقيق أهداف المنظمة وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واطلاعهم على الفرص المتاحة من أجر وترقيتهم في وظيفتهم.³

المطلب الثاني: فوائد وأهمية الاستقرار الوظيفي

الفرع الأول الأول: فوائد الاستقرار الوظيفي:

توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي للمنظمة والفرد:⁴

1- فوائد الاستقرار الوظيفي للمنظمة:

- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد والموصفات وفي الوقت المطلوب.
- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.
- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.

¹ليازيد وهيبية " فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013، 2014، ص 200.

²المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي " رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 / 2015 ص 74.

³جبلي فاتح، " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني "، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015، ص 22.

⁴عائض بن شافي الأكلبي " أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي"، دراسة ميدانية على جامعة الشقراء في الفترة من 2013 إلى 2017، جامعة الشقراء، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2017، ص38.

- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.
- توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين لأسباب مختلفة.
- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.
- قدرة مرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والموصفات الفنية المطلوبة فيها.
- قدرة الموارد البشرية على استيعاب البرامج التدريبية الجديدة.
- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح الفريق).
- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة استعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

2- فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد:

- الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر¹.
- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.
- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد
- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على مستوى أدائها في العمل.
- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.
- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.

- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله.

الفرع الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي:

¹ عائض بن شافي الأكلبي مرجع سابق. ص38.

بما أن الأفراد يختلفون بعضهم عن بعض في نواحي كثيرة منها الشكل والصوت والتعبير والتفكير والذكاء والجنس واللقب ومن جهة أخرى في العادات والتقاليد والثقافة، كما أن هناك اختلافات واضحة في استجابات الأفراد النفسية والشخصية تجاه المواقف والنقد والحث والحوافز فضلا عن التفاوت الكبير في المستويات الثقافية كل هذا التفاوت وذلك الاختلاف يعكس على ردود فعلهم تجاه مواقف العمل وتعامل الإدارة معهم ويعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءاته المهنية حرصا عليه وعلى بقائه بالمؤسسة.¹

ولثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات ايجابية عليه وعلى المؤسسة ككل، فالعامل المستقر في عمله. متطبع بأنماط الجماعة ومنتسب بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف والتلائم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، المقبول منها والمرفوض وبالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك الوقت طويل هو مضيعة للوقت والجهد، وحتى المال (تكلفة الإنتاج)، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد. ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي نقل من عوامل التعب ونخفاض احتمالات الوقوع في حوادث العمل.

كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظ أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي من غيره من العمال بحكم اتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة.² وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة ف بالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى لتحقيقها فإنه يساعد على الاحتفاظ باليد العاملة المدرجة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين والتكوين والتدريب.

¹ عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سابق، ص 85.

² د. جاسم رحيم عذارى، مجبل دوارى إسماعيل، " أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 9، تموز، 2013.

إذن فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي، والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنيًا.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة فالاستقرار الوظيفي

هناك عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها تؤثر على الاستقرار الوظيفي وفي دوران العاملين وهناك تقسيمين لهاته العوامل:

أ - التقسيم الأول: قسمت إلى ثلاث عوامل مهمة وهي:¹

- 1- العوامل الشخصية: وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظف نفسه كتقدم العمر، مدة الخدمة، والمستوى الثقافي فضلا عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية.
 - 2- العوامل التنظيمية: وهي من أكثر العوامل تأثيرا في دوران العمل إن لم تكن أهمها لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين بمؤسساتهم كالأجور وفرص الترقية، أساليب الإشراف، منافع مادية، وسائل الاتصال، وطبيعة العلاقات بين العاملين في موقع العمل.
 - 3- عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته: كدرجة تنوع العمل، استقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية.
- ب- التقسيم الثاني: شمل التقسيم الثاني العوامل التنظيمية فقط والمتمثلة فيما يلي:²

1- الترقية:

يمكن تعريف الترقى بأنه: " عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، عادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكثر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر " .

¹- جاسم رحيم عذاري، مجيل دواي اسماعيل، مرجع نفسه، ص 146.

²عزاوي حمزة، والعقبى الأزهر: " تحفيز الاستقرار الوظيفي أساليب نماذج ناجحة «، مجلة آفاق علمية، مجلد:10، عدد:2018،02، ص 90.

تلعب الترقية دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم التدرج على أساس (تحقيق التوافق، علم وشرح كامل للعاملين، تأهيل وتدريب العاملين).

كما تعتبر حافزا معنويا بامتياز، ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الأجور أثر ماديا تحقق فيه الترقية أثرا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، مما لها انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على اعتراف الإدارة بمجهوداته، وتميزه عن غيره من الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره بالمنظمة.

النقل: يستخدم كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمالة ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، وتتم المبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعا لها، ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد فيزيد من خبراته وينمي قدراته وقد يسهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة إذا كان محققا لرغبة الأفراد ومنسجما مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات.

2- القيادة والإشراف:

تعتبر القيادة والإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل، والإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل.

وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة والمشرفين في ميدان العمل الصناعي، وأن أهم عوامل الرضا والاستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول " رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكثر، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم".

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد والمشرف الكفاء أتباعها والالتزام بها وهي مكافأة العمال النشطين، ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي وإعطاء الأهمية لمقترحاتهم، وبهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم بالمنظمة¹.

3- الأجور والحوافز المادية:

أ- الأجور: يعتبر الأجر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها إضافة إلى أنه الدخل الرئيسي لأغلب العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته.

إضافة إلى ذلك يعتبر الأجر عاملا من عوامل إقبال العامل على عمله والاستمرار فيه والرغبة الشديدة في تحقيق مهاراته وإمكانيته، ولقد ساد الاعتقاد أن الأجر يعتبر المحفز الأول والأخير على العمل، غير أن هذا الاعتقاد لم يدم طويلا على نفس الدرجة التي كان عليها من قبل، حيث ظهرت حاجات أخرى لدى العمال تدفعهم وتحفزهم للعمل ، إذ أن الكثير من العمال الذين تعرض عليهم وظائف بأجور أعلى نسبيا يفضلون البقاء في أعمالهم ذات الأجر الأقل، خاصة إذا كانوا محاطين بجموع اجتماعي يجعلهم مستقرين في عملهم، ولقد أجريت دراسات عديدة في الميدان وتم التوصل إلى أن العنصر المادي قد يأتي في الدرجة الأقل بالنسبة لدوافع المستخدمين وبواعثهم وعليه فإن الأجر على الرغم من أهميته في حياة العامل إلا أنه لا يعتبر الدافع الوحيد لاستقرار العامل في عمله².

ب- الحوافز: تعرف الحوافز على أنها: " مجرد دافع يحث العامل على الإنتاج وعلى زيادته والارتقاء بمستواه ما أمكن، فكلما كان نظام الحوافز معمولا به بشكل رسمي في المؤسسات، كلما دفع ذلك إلى زيادة في مجهود العامل قصد الحصول على حوافز أكثر وهذا ما ينجز عنه استقرار العامل في عمله وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها الإنتاجية. ورغم أن نظام الحوافز يؤثر فعلا على

¹ د- جاسم رحيم عذارى، مجيل دواي اسماعيل، مرجع سابق، ص 146.

² د- جاسم رحيم عذارى، مجيل دواي اسماعيل، مرجع سابق، ص 146.

دافعية الأفراد للعمل وفي زيادة الإنتاج إلا أنه لا يجوز إغفال عوامل أخرى كثيرة يطمح العمال للحصول عليها، ويمكن التعرض إلى بعض منها:

حوافز مادية ومعنوية: لا شك أن من بين عوامل زيادة جهود العمال هو شعورهم بالاستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى معيشي يتناسب وتكاليف المعيشة، ويتفق مع الخبرة والقدرات المختلفة

- لهؤلاء العمال، لكن حديثا بات هذا النوع من الحوافز المادية ليس الوحيد المسؤول عن مضاعفة العامل لجهوده في الإنتاج، فأتضح أن هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها، فالعامل محتاج لأن يشعر بكيانه وسعادته والانتماء بجماعة العمل، وكذلك إلى الأمن والطمأنينة والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه وحتى رؤسائه.

- حوافز مباشرة وغير مباشرة: المباشرة هي التي يكون تأثيرها مباشر على العامل، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج أو المنح.

أما الحوافز غير المباشرة فهي تضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج وارتقائه، كالنقل والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.

المطلب الرابع: العلاقة بين النزاع والاستقرار الوظيفي

إن إدارة النزاع تعني التعامل مع النزاع بحيث يصبح هذا النزاع في خدمة الرضا الوظيفي، من خلال استعمال الوسائل المتاحة للإدارة، والمتمثلة في العوامل التنظيمية التالية: القيادة، والاتصال، والرقابة رغم امتلاك إدارة المنظمة العديد من العوامل إلا أننا اخترنا هاته العوامل بالضبط نظرا لدورها الفعال في المنظمة عموما، وفي سلوك الفرد خصوصا، ولصلتها المباشرة بإدارة النزاع، وتأثيرها الواضح على الاستقرار الوظيفي، وهذا من مدخل إدارة السلوك التنظيمي الذي يهتم بالعوامل التي لها دور في تحديد و توجيه السلوك التنظيمي للفرد في المنظمة.¹

¹حسين عبد الحميد احمد رشوان، " علم الاجتماع التنظيمي "، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 136.

الفرع الأول: القيادة وأثر إدارة النزاع في الاستقرار الوظيفي

إن أسباب النزاع تنتج من عدم الاستقرار إذ يعتبر من ضمن الأسباب التي تدفع الفرد أو الجماعة إلى النزاع، والعكس أيضا صحيح، فوجود النزاع بشكل حاد يجعل الفرد يشعر بالاستياء، والمضايقة أثناء تواجده بمكان العمل، خصوصا إذا كان النزاع مع زملائه أو قائده المباشر، هذا لا يجعلنا نفكر بطريقة سلبية اتجاه النزاع، فإن القيادة لها دور فعال في صياغة هذا النزاع، وجعله يصب في صالح الرضا الوظيفي. في البداية يبدو الأمر مستحيلا أو مستغربا كون النزاع، والاستقرار أمرين شبه متضادين، ولكن بعد التحليل سوف يظهر عكس ذلك، فالنزاع أصبح أمرا ضروريا لا غنى عنه، وأصبح من الضروري التعامل معه بحكمة، إن هذا النزاع، وليد سلوك، وتصرفات الأفراد، الذي يسعى كل واحد منهم إلى تحقيق أهدافه لإشباع حاجاته، ومن ثم شعوره بالاستقرار الوظيفي.

إن اقتناع الأفراد بحتمية النزاع يجعلهم يستغلونه في تحقيق أهدافهم، من خلال توجيهه لصالحهم، ومن هنا تدخل القيادة كطرف مسير للنزاع بحيث تعمل على دفع المتصارعين إلى إيجاد حلول لهذا النزاع. فإذا كان نمط القيادة فردي (ديكتاتوري) فإنها سوف تتعامل مع النزاع من منطلق السلطة، والقوة، وهذا من خلال سلوكها داخل التنظيم كأحد أهم عوامل النزاع بسبب تمسكها بحرفية القوانين، وعدم التسامح، وعدم أخذها بعين الاعتبار ظروف العاملين، وتعتبر طريقة الأوامر، والتنفيذ، ومراقبة كل شيء صغيرا أم كبيرا، وعدم الاستماع إلى آراء العاملين، وكبت مبادراتهم من عوامل النزاع داخل التنظيم إذا فلا مجال للتكلم عن الرضا في ظل هذا الوضع، فشعور الفرد بعدم الرضا لا يهم القيادة، وهذا ما يدفع الفرد إلى التفكير في مغادرة المنظمة نهائيا. أما إذا اعتمدت إستراتيجية التجنب في التعامل مع النزاع فهذا لا يعني سوى غض النظر عن النزاع، والاهتمام بسيرورة العمل في المنظمة، ونمط هذه القيادة هو القيادة المتساهلة، فبعد مدة سوف يتطور¹

1.1 حسين عبد الحميد احمد رشوان، ص136

النزاع، وبالتالي تتدهور العلاقة بين أفراد المنظمة، وبالتبعية سوف يشعرون بالاستياء، وعدم الرضا الوظيفي. أما إذا تم اعتماد إستراتيجية الإقناع أو الوساطة فالقيادة ديمقراطية، وهذا الأسلوب سوف يساعدها على إيجاد صيغة حل توفيقى يرضي جميع الأطراف، وبالتالي تكون العلاقة بين أفراد وجماعات المنظمة مبنية على أسس واضحة، وسليمة، وكل القرارات المتخذة تشاركه تخدم الصالح العام، ويتحول النزاع إلى منافسة، وهذا ما يعرف بالنموذج الياباني، وهو مبني على أخلاقيات التعاون المستمدة من الطابع الاجتماعي للمجتمع الياباني، ومبادئ كونفوشيوس، وبوذا التي ترى بأن الفرد يمكنه أن يحقق، وضعا مباركا، وجيدا عن طريق حياة لا تتسم بالأنانية بل بالانسجام، وبالتوافق مع الآخرين، والكد، والعمل بإخلاص اعتمادا على جهود الجماعة، وتعاونها بل وزهدها في الدنيا أيضا زيادة على الطبيعة الأبوية للمجتمع التي جعلت من الشركات امتدادا للعائلة، والتي من مبادئها الكسب للجميع.¹

المبحث الثالث: الدراسات بالغتين ومقارنتها بالدراسة الحالية

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الدراسات المحلية:

¹ 1. حسين عبد الحميد احمد رشوان،

1- دراسة "خميس أسماء" (2014):

بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس " و " كولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، و ثم إلى التعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وكذلك على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف السن والجنس والأقدمية لدى عمال القطاع الصحي.

حيث شملت عينة الدراسة (200) عامل وتم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، أما أدوات الدراسة فقد شملت على الاستبيان، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي.
حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن:

- هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني وهناك مستوى جيد.

- لا توجد علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل والتنازل مع مستوى التوافق المهني، وتوجد ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق التدريب التنازلي (أسلوب التعاون، التجاهل، التنازل، التوسط، التنافس)، ومستوى جيد من التوافق المهني وتختلف درجة ممارسة أسلوب التعاون حسب الجنس لصالح الذكور والسن لصالح فئة أكثر من (35) سنة.

- ولا تختلف درجة ممارسة أسلوب التنافس حسب الجنس والسن والأقدمية والوظيفة.

2- دراسة " نور الدين عسلي " (2009):

بعنوان: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، تهدف هذه الدراسة إلى عرض الأسس النظرية لإدارة الصراع وأسباب نشأته وأثاره وأهم أساليب إدارته وأيضاً توضيح طبيعة الرضا الوظيفي، وأهم العوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له، وتحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي للأفراد وجماعات المنظمة، وكذلك تطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي والمقارنة بين النظري والتطبيقي للتأكد من صحة الفرضيات، وكذا مساعدة إدارة ومسؤولي

المؤسسة المدروسة للوصول إلى حلول لمشاكل إدارة الصراع وتفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي، ومحاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان . حيث شملت عينة الدراسة (152) عاملا في مؤسسة " مطاحن الحضنة "، وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية، أما أدوات الدراسة قد شملت على: الاستبيان، المقابلة والملاحظة، سجلات ووثائق المؤسسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدة أسباب ومصادر للصراع عن طريق كما يحدث من تفاعل واتصال بين أفراد وجماعات المؤسسة، وأن إدارة الصراع تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المنظمة، مما يجعل إدارة الصراع تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، وكذا وجود أثر بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي، ويمكن لمؤسسة الدراسة الاستفادة من هذا الأثر لتحقيق الرضا الوظيفي .

الدراسات العربية:

1- دراسة " إيناس فؤاد نواوي فلمبان " (1428-1429هـ):

بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، وكذلك التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية).

حيث شملت عينة الدراسة (421) مشرفا تربويا ومشرفة تربوية موزعين في إدارة الإشراف التربوي بمكة المكرمة وجميع مراكزها وفرعيها (البنين والبنات)، وقد استخدمت الباحثة في دراستها الاستبيان أداة لجمع البيانات، وقد استخدمت مقياس " برتر وزملائه " للالتزام التنظيمي، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي.

حيث توصلت الدراسة إلى أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطيه > ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

وجود فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه. وجود فروق في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

2- دراسة " فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر " (2008):

بعنوان: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، هدفت الدراسة إلى دراسة أنماط إدارة الصراع في المؤسسة ومعرفة أثرها على التطوير التنظيمي وماهية هذا التأثير، وكذا دراسة ما هي الأنماط المستخدمة للتعامل مع الصراع ودراسة ما هو تأثير كل نمط على التطوير التنظيمي في المؤسسة وأيهما الأفضل في التعامل، والتعرف على الأسلوب العلمي للتعامل مع الصراع لمصلحة المؤسسة وما يخدمها، وكذلك الاستفادة من الآثار الناتجة عن الصراع لدراسة إمكانية التحكم فيها بما يخدم مصلحة المؤسسة. حيث شملت عينة الدراسة موظفين من وزارة الصحة، تكونت من (475) موظف وموظفة، وقد اختيرت العينة عشوائيا، وقد استخدم الباحث في دراسته على أداة الاستبيان واعتمد المنهج الوصفي.

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا (نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل)، ويعتبر نمط التعاون بالرغم أنه غير واضح الاستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في التأثير على التطوير التنظيمي.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم التغيرات الشخصية للمبحوثين على النمط المستخدم لإدارة الصراع، وكذا زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي، استخدام الأسلوب الأنسب للتعامل مع الصراع الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة " هنكنوكيستون ودي " (Henkkin , Gistone , Dee,²¹2000):

هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري هذه المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (103) مديرا من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام إستراتيجية التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس، أكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل المديرين هي إستراتيجية التعاون، إستراتيجية إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيلات المديرين لها هي: إستراتيجية التعاون، المنافسة والتجنب، كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد اللجوء إلى إستراتيجية التعاون كأسلوب للحل.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالموضوع محل الدراسة:

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة حول موضوع بحثنا يمكننا ملاحظة ما يلي:

من حيث الهدف:

نلاحظ ما تم عرضه من الدراسات حول أساليب إدارة الصراع أن أغلبها هدفت إلى التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني كدراسة " خميس أسماء " (2014)، في حين ركزت دراسة " نور الدين عسلي " (2009) على أن أنماط إدارة الصراع في المؤسسة ومعرفة أثرها على التطوير التنظيمي، وماهية هذا التأثير وكذلك ما هي الأنماط المستخدمة للتعامل مع الصراع.

من حيث المنهج:

نلاحظ أن أغلبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي معالجة الموضوع باعتباره الأمثل لوصف الظاهرة، كما في الدراسة الحالية التي نقوم بها سعت لاستخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب لدراسة موضوع بحثنا بهدف الحصول على معلومات حول أساليب إدارة النزاع وفعاليتها على الاقتصاد الوظيفي.

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا كان له الكثير من الفائدة، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة وبناء الإطار النظري للدراسة.
- تحديد أهم وأبرز العناصر التي يجب تناولها في الفصل النظري.
- اختيار منهج الدراسة المناسب.
- التعرف على الأساليب الإحصائية للدراسة وعينة وأداة الدراسة.

أما من ناحية الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين دراستنا الحالية فيمكن إبرازه فيما يلي: في حين أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في طبيعة المنهج لأنها تناولت المنهج الوصفي أداة الدراسة تختلف في بعض الدراسات لأنها استعملت المقابلة كدراسة " نور الدين عسلي " (2009)، أما دراستنا الحالية فقد استعملت الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات. وكذلك يكمن الاختلاف في اختيار العينة فبعض الدراسات تم اختيار العينة بطريقة قصديه، أما في الدراسة الحالية تم اختيارها بطريقة عشوائية.

من حيث عينة ومجتمع الدراسة:

كل عينات الدراسة اختيرت وفقا للعينة العشوائية، وفي بحثنا هذا اخترنا العينة العشوائية لسهولة الحصول على أفرادها.

من حيث أدوات الدراسة:

اعتمدت بعض الدراسات السابقة على المقابلة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت بعض الدراسات على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، كما في دراستنا الحالية.

من حيث النتائج:

أجمعت نتائج أغلب الدراسات التي تطرقنا إليها إلى عدم وجود حلول الرضا على الجانب التنظيمي للوظيفة، ووجود ترتيب لأهم المحددات وفقا لأهميتها والرضى على محتوى الوظيفة، والجانب الاجتماعي فيها.

خلاصة الفصل

على ضوء ما تم التطرق إليه في مباحث الفصل الأول من مفاهيم وأساسيات مختلفة نتوصل إلى أن عملية إدارة النزاعات تقوم على عدة مبادئ وشروط وخصائص وأبعاد، لذا تعتبر النزاعات جزء من الواقع ولا مفر منها، ويرتبط حلها بدرجة أقل بأسبابها العميقة التي يصعب معرفتها، وبدرجة أعلى بطريقة إدارتها وتحويلها.

لذا فإدارة النزاعات من البرامج الحساسة التي تتناول الصراعات التي تتواجد في المحيط ككل وفي المؤسسات ولدا الأفراد بشكل جزئي وبتعرفنا عليها نستنتج ألا يتواجد محيط بدون صراع أو نزاع. وأخيرا في هادا الفصل تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع بحثنا. وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية حيث قدمنا عرض لهاته الدراسات يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها دراستنا الحالية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري للدراسة في الفصل الأول، والذي خصصناه للإلمام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة، قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية حاولنا فيها دراسة مدى فاعلية إدارة النزاعات في الاستقرار الوظيفي وقد استعنا في ذلك باستبيان تم توزيعه على عينه من الموظفين في مديرية الضرائب لولاية ايليزي وقمنا بمعالجته باستخدام برنامج spss وعرض وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها بغية اختبار فرضيات الدراسة مما يسهل الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة سابقا حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول خصصناه لعرض الخطوات المنهجية للدراسة أما المبحث الثاني فهو لعرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية

من أجل تحقق هدف الدراسة تم تصميم استبيان استنادا إلى أهم ما ورد في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة.

المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة وتحديد العينة حسب المتغيرات الشخصية

1- اختيار مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمديرية الضرائب لولاية ايليزي كانت عينة الدراسة الدراسة محصورة بين موظفي القطاع وكانت أعمارهم تتراوح بين 25 و60 سنة بمختلف مستوياتهم التعليمية والخبرة المهنية

2- تصميم أداة الدراسة

بغيت الحصول على بيانات موضوعية ودقيقة وتنفيذ دراستنا قمنا بتصميم استمارة الاستبيان اعتمادا على ماورد في الجانب النظري للدراسة وكذا الدراسات السابقة فقد تضمن الاستبيان في جزئه الأول المعلومات الشخصية لإفراد العينة وتشمل كل من الجنس السن المستوى التعليمي الخبرة المهنية والوظيفه. أما الجزء الثاني فيحتوي على محورين رئيسيين للدراسة وهما :

إدارة النزاع داخل المنظمة ويشمل 19 سؤال إخباري للإجابة عليه ويحتوي المحور على أسئلة خاصة بالدوافع والكفاءة ومحيط العمل.

دور إدارة النزاعات في المنظمة: يقيس مدى سيرورة التعامل مع المشاكل والضغوطات وكيفيه حلها من قبل الموظف

تم وضع خيارات لكل عبارة من عبارات الاستبيان وفقا لسلم ديكارت الخماسي (غير موافق بشدة, غير موافق, محايد, موافق , موافق بشدة). ومنحت لها نفس ترتيب الدرجات من

1 إلى 5. كما وضعنا لكل عبارة تصنيفات ودرجات ووضعناها في الجدول رقم 1-2

الجدول رقم 1-2 مقياس الإجابة على عبارات الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

سلم ليكرت الخماسي					
الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشده	موافق

5	4	3	2	1	الدرجة
---	---	---	---	---	--------

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد مرحلة تحكيم الاستبيان تم توزيع 50 نسخة من استمارة الاستبيان. وقد تم استرجاع 40 نسخة من الاستمارة. ما نسبته 90 بالمائة من إجمالي الاستمارات الموزعة وكانت صالحة للمعالجة الإحصائية.

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

للتحقق من مدي صدق محتوى الاستبيان، قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان المحكم على عينة الدراسة والمقدرة ب40موظف، وبعد الاسترجاع استمارات الاستبيان صالحة للمعالجة الإحصائية، قمنا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلي باستخدام البرنامج الحاسوبي الإحصائي spss

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات للتوصل إلى النتائج كما يلي:

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences [SPSS]) النسخة رقم (20) وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- اختبار T.test للكشف عن الفروق بين المتوسطات لعينتين: تم استخدامه لحساب الصدق (المقارنة الطرفية)، وحساب الفرضيات.

- 2- اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach: تم استخدامه لحساب الثبات.
- 3- معامل الارتباط بيرسون Pearson: تم استخدامه لحساب الفرضية.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات المتغير تنازلياً.

الفرع الثاني: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1- استبيان إدارة النزاعات وفعاليتها فالاستقرار الوظيفي:

- 1- الصدق: تم توزيع الاستبيان على الإستاذين المحكمين: بن قردى أمين (أستاذ محاضر ب) والشريف محمد الأمين (أستاذ محاضر ب).
- ب- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

حيث تم ترتيب المبحوثين حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم اختيار 28 بالمائة من الفئة الأدنى ومثيلتها من الأعلى، وتم إجراء المقارنة بينهما.

جدول رقم (02) يبين الفروق في استبيان إدارة النزاعات وفعاليتها فالاستقرار الوظيفي حسب الدرجة

الدرجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الأدنى	12	93.17	6.793	-11.344	22	0.000
الأعلى	12	118.58	3.753			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن اختبار ت دال إحصائياً، حيث قدرت قيمة ت بـ 11344- عند درجة حرية قدرها 22 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استبيان إدارة النزاعات وفعاليتها فالاستقرار الوظيفي حسب الدرجة لصالح الفئة العليا، وهذا ما يدل على الصدق التمييزي للاستبيان.

3- الثبات:

بالنسبة للتأكد من ثبات الاستبيان فيوجد عدة طرق تحقق ذلك من بينها طريقة التطبيق وإعادة التطبيق طريقه التجزئة النصفية طريقه المقارنة الطرفية طريقه معامل ألفا كرونباخ وقد اخترنا الطريقة الأكثر شيوعا واستخداما وهي طريقه ألفا كرونباخ

جدول رقم (03) يوضح قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لاستبيان إدارة النزاعات وفعاليتها فالاستقرار الوظيفي

عدد العبارات	قيمة ألفا لكرونباخ
27	0.753

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفقا للنتائج الموضحة في الجدول رقم (03) قيم معاملات ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة النزاعات وفعاليتها فالاستقرار الوظيفي، ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان إدارة النزاعات وفعاليتها فالاستقرار الوظيفي تمثلت في (0.753) وهوا ثبات قوي ، مما يشير إلى تمتع استبيان إدارة النزاعات وفعاليتها فالاستقرار الوظيفي بدلالة ثبات جيدة.

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن استبيان إدارة النزاعات وفعاليتها فالاستقرار الوظيفي على درجة عالية من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد على نتائجه.

المطلب الثاني توزيع أفراد العينة حسب المتغير

كما سبق وذكرنا فان الجزء الأول من الاستبيان مكون من خمس أسئلة تخص البيانات الشخصية الأساسية لأفراد العينة وبعد عملية تفرغ الإجابات توصلنا إلى أن أفراد عينة دراستنا حسب الجنس. السن. المستوى التعليمي. المسمى الوظيفي. الخبرة

الجدول رقم 3-1: توزيع التكرارات ونسب أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	53%
أنثى	19	48%

المصدر كمن إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

بوضح الجدول رقم 3-1 ان نسبة الذكور بلغت 53% مرتفعة بشكل مرتفع نسبيا وان نسبة الإناث بلغت 48%

من أفراد العينة

2- السن

جدول رقم 3-2 توزيع تكرارات ونسب أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية	التكرار	الفئة العمرية
55%	22	من 25 إلى 35
45%	18	40 إلى 55

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول رقم 3-2 لاحظنا أن هناك تفاوت نسبي بين نسب الفئتين العمريتين لإفراد العينة، حيث تشمل الفئة العمرية اقل من عشر سنوات إلى 30 سنة ما نسبته 55%، لتأتي الفئة العمرية الثانية من 40 إلى 50 سنة تقدر ب 45% وهي اضعف بهذا من الفئة العمرية الأولى لأفراد عينة الدراسة.

3 المستوى التعليمي

جدول رقم 3-3 توزيع تكرارات ونسب أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
33%	13	ثانوي واقل
55%	22	جامعي
13%	5	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول 3-3 نلاحظ من خلال جدول توزيع التكراري لإفراد العينة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن النسبة الأبرز ولأعلى تعود إلى الموظفين دو المستوى الجامعي بنسبة. تل55% بها نسبة ثانوي و اقل والمقدرة ب33%وأخر خانة نلاحظ الدراسات العليا بنسبة منخفضة قدرت ب 13%

4-المسمى الوظيفي

جدول رقم 3-4 توزيع تكرارات ونسب العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
58%	23	عون تنفيذ
23%	9	عون تحكم
3%	1	تحكم
18%	7	إطار عالي

المصدر من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3-4 نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة وهي 58% كانت من نصيب أعوان التنفيذ تم تليها عون تحكم بنسبة23%.تم تليها إطار عالي بنسبة 18% وأخر نسبه هي التحكم بنسبة 3% وتعتبر نسبه قليلة لأنه منصب خاص بالمدراء والمرؤوسين وهذا سبب قلت عددهم فالمنظمة.

5-الخبرة

جدول رقم 3-5 توزيع تكرار أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
83%	33	اقل من 10 إلى 30 سنة
18%	7	من 35 إلى 50 سنة وأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال جدول رقم 3-5 الفئتين الخاصتين بالخبرة المهنية فنلاحظ أن الموظفين اقل او يصل الي 20 سنة بلغت 83% وهي نسبة عالية نسبيا مقارنة بنسبه الموظفين الذين لديهم خبره من 20 الى 50 سنة أو اكثر تقل بكثير وتصل الى 18% وهذا باعتبار أن العنصر الشبابي أصبح بقوه في المؤسسات الجزائرية.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى :

عرض نتائج الفرضية العامة:

يوجد دور لإدارة النزاعات في الاستقرار الوظيفي لولاية اليزي.

جدول رقم (04) يبين معامل ارتباط بيرسون بين دور إدارة النزاعات في الاستقرار الوظيفي

معامل الارتباط بيرسون	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
0.325	40	0.036	غير دال
إدارة النزاعات			
الاستقرار الوظيفي			

يتضح من الجدول رقم (03) عدم وجود دور لإدارة النزاعات فالاستقرار الوظيفي، حيث أنّ القيمة الاحتمالية 0.036 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01. وبذلك تمّ رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود دور لإدارة النزاعات فالاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن الفرضية لم تتحقق.

عرض نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

مستوى إدارة النزاعات لولاية ايليزي مرتفع.

الفرضية الفرعية الثانية:

مستوى الاستقرار الوظيفي لولاية ايليزي مرتفع.

نتائج المقياس

الجدول رقم (05) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 2.33
متوسط	من 2.34 إلى 3.67
مرتفع	من 3.68 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

جدول رقم (06) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لمتغير إدارة النزاعات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأسئلة
مرتفع	1.066	4.29	13	الفقرة 1
مرتفع	0.937	4.00	7	الفقرة 2
متوسط	1.186	3.64	1	الفقرة 3
مرتفع	1.376	3.76	2	الفقرة 4
مرتفع	0.795	4.38	16	الفقرة 5
مرتفع	1.185	3.76	3	الفقرة 6
مرتفع	0.952	4.14	11	الفقرة 7
مرتفع	1.209	3.95	6	الفقرة 8
مرتفع	0.764	4.38	17	الفقرة 9
مرتفع	0.612	4.33	14	الفقرة 10
مرتفع	1.083	4.26	12	الفقرة 11
مرتفع	1.036	4.00	8	الفقرة 12
مرتفع	1.214	3.88	4	الفقرة 13
مرتفع	1.265	3.90	5	الفقرة 14
مرتفع	1.156	4.07	9	الفقرة 15
مرتفع	0.821	4.36	15	الفقرة 16
مرتفع	0.697	4.38	18	الفقرة 17
مرتفع	0.861	4.12	10	الفقرة 18
مرتفع	8.812	73.62	إدارة النزاعات	
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 22	قيمة ت = -8.355	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 8.355- عند درجة حرية قدرها 22 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أصغر من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة النزاعات داخل المؤسسة لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 73.62 وانحراف معياري قدره 8.812 ويثبت هذا أن مستوى إدارة النزاعات لولاية ايليزي مرتفع لدى عينة الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى

جدول رقم (6-1) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير الاستقرار الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأسئلة
مرتفع	0.912	4.26	9	الفقرة 1
مرتفع	1.185	4.10	5	الفقرة 2
متوسط	1.413	2.83	3	الفقرة 3
مرتفع	0.898	4.21	7	الفقرة 4
متوسط	1.474	2.79	2	الفقرة 5
متوسط	1.569	2.69	1	الفقرة 6
مرتفع	0.906	4.24	8	الفقرة 7
متوسط	1.436	3.50	4	الفقرة 8
مرتفع	0.942	4.12	6	الفقرة 9

مرتفع	4.179	32.75	الاستقرار الوظيفي
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 22	قيمة ت = -10.287

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ -10.287 عند درجة حرية قدرها 22 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أصغر من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 32.75 وانحراف معياري قدره 4.179 ويثبت هذا أن مستوى الاستقرار الوظيفي لولاية اليزي مرتفع لدى عينة الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثاني

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى: من خلال نتائج الجدول رقم (1-6) والذي يشير إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير إدارة النزاعات انه على الرغم من أن متغير إدارة النزاعات مرتفع لكن نستنتج أن إدارة النزاعات في المنظمة تستمر في الطرق التقليدية لفض النزاع وإنما هاده الطرق التقليدية والجامدة لازالت تؤثر على سير العمل في المنظمة ويرى الموظفون أن هذه الطرق لاتؤدي إلى منحني جديد في ضل التطور الحاصل وهذا ما يثبت صحة جزء من الفرضية الرئيسية وينفي جزء منها

اختبار الفرضية الثانية: من خلال الجدول (2-3) والذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير إدارة النزاعات حيث يتضح لنا أن إدارة النزاعات في مديريه الضرائب مرتفع وهذا يبين أن هناك جهود ولو قليلة مبدوله لتحسين الوضع الحالي في ضل التطور والعولمه وتطور المشاكل وأسبابه في المنظمة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

اختبار الفرضية الثالثة: من خلال الجدول (3-6) والذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير الاستقرار الوظيفي يتضح لنا أن الاستقرار الوظيفي في مديرية الضرائب مرتفع حيث يسعى جاهدا لبت الاستقرار بين الموظفين وحتى بين الموظفين والمسؤولين وهذا ماثبتت لنا صحة الفرضية الثالثة

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية والتي قمنا من خلالها بتوزيع استبيان على أفراد عينة الدراسة من اجل جمع بيانات الدراسة. وقمنا بتحليلها عن طريق برنامج (SPSS). وبعد تحليل النتائج قمنا باختبار فرضيات الدراسة، وتوصلنا في الأخير إلى أن إدارة النزاع تؤثر وتتأثر بالاقتصاد الوظيفي. كما خلصنا أيضا إلى أن أداره النزاعات لها دور فعال فالاقتصاد الوظيفي وحتى الأداء العام للمؤسسة من خلال ضبط وتفنيد القوانين والمساواة بين جميع أطرافها.

الختمة

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع إدارة النزاعات وفعاليتها فالإقتصاد الوظيفي تمكنت من معرفة الجوانب الأساسية لموضوع النزاع داخل المؤسسة وذلك باعتبار الأخيرة تحتل مكانه كبير في الدولة والمنظمة وتسخير وسائل بشرية وقانونية وتنظيمية من أجل السير الحسن داخل المنظمة.

كما تم التطرق إلى موضوع إدارة النزاعات، حيث تم تسليط الضوء على مختلف الإجراءات وأسباب والمراحل التي يمر بها النزاع على مستوى الإدارة، كما تجدر الإشارة أن النظم الإداري يعتبر أول إجراء إلزامي يلجأ إليه الموظف أو العامل للدفاع عن حقوقه اتجاه الإدارة أو النقابة أو المرؤوسين وفق شروط محددة قانونا.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق تم التحقق من صحة الفرضيات السابقة

1-الفرضية الأولى:توصلت الدراسة إلى صحة الفرضية الأولى وذلك لكون إدارة النزاعات لها دور أساسي على الإقتصاد الوظيفي، من خلال استعمال الوسائل المتاحة للإدارة، والمتمثلة في العوامل التنظيمية التالية: القيادة، والاتصال، والرقابة، وفي سلوك الفرد خصوصاً، ولصلتها المباشرة بإدارة النزاع، وتأثيرها الواضح على الاستقرار الوظيفي، وهذا من مدخل إدارة السلوك التنظيمي الذي يهتم بالعوامل التي لها دور في تحديد وتوجيه السلوك التنظيمي للفرد في المنظمة.

2-الفرضية الثانية:توصلت الدراسة إلى صحة الفرضية الثانية حيث تعتبر لإدارة النزاع دور هام في المنظمة والإدارة، ويتضح ذلك من خلال دراسة الحالة التي قمت بها على مستوى مديرية الضرائب، وتتكون عملية إدارة النزاعات من مشكلة موضع النزاع والأطراف المتنازعة وطرق لحل النزاع تعتمد على تحقيق التقارب بين وجهات النظر المختلفة.

3-الفرضية الثالثة:توصلت الدراسة إلى صحة هذه الفرضية حي قان الاستقرار الوظيفي يعتبر شيء ضروري يقوم به المرؤوسين لضمان السير الحسن بالمنظمة أو المؤسسة.

ثانياً: آفاق الدراسة

على ضوء ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- دور الإدارة الالكترونية في إدارة وحل النزاعات الخارجية.
- 2- اعتماد الحلول السلمية والوساطة التقليدية قبل اللجوء الى الطرق القانونية الصارمة.

قائمة

١ ٢

قائمة المصادر والمراجع

الكتب العربية:

1. د. كمال حماد، النزاع وإدارة النزاع، مجلة الدفاع الوطني، لبنان، العدد 27، كانون الثاني 1999.

<https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content>

2. عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث – حلول عملية وأساليب وقائية-، القاهرة، مركز القرار للاستشارات، 1997.
3. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

الكتب المترجمة إلى العربية

1. إدارة الحرب من عام 1789 حتى أيامنا هذه، ترجمة أكرم النيري، بيروت، دار اليقظة العربية للتأليف والترجمة والنشر، سبتمبر، 1971.
2. بوتول غاستون، الحرب والمجتمع – تحليل اجتماعي للحروب ونتائجها والثقافة والنفسية-، ترجمة عباس الشربيني، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.

المجلات

1. د. جاسم رحيم عذارى، مجبل دوارى إسماعيل، " أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 9، تموز، 2013.

محاضرات ورسائل ماجستير ودكتوراه

1. د. رقولي كريم، النزاع الدولي وإدارة النزاع الدولي: مدخل مفاهيمي معرفي، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سطيف 2، الجزائر، العدد الأول، سبتمبر 2019.
2. عياد محمد سمير، محاضرات في مقياس: تحليل النزاعات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقاوي، تلمسان، الجزائر، 2017-2018.
3. مهنا محمد نصر، معروف خلدون ناجي، تسوية المنازعات الدولية – مع دراسة مقارنة لبعض مشكلات الشرق الأوسط-، القاهرة، مكتبة الغريب.
4. حماد كمال، إدارة الأزمات – الإدارة الأمريكية والإسرائيلية لازمات نموذجاً ، <http://www.lebarmy.gov.lb/article.asp?ln=ar&id=12087>
5. إبراهيم علي ربابعة، إدارة الصراع والنزاع، شبكة الالولة، 1436- 2015 م.
6. _د. ميسرة عبد الرؤوف على الوراق، ادارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، دكتوراه في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة.
7. راشد بن فضل بن عمار العماري الدوسري " بعض عوامل الاستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص "، رسالة ماجستير في علم الاجتماع بقسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود للمملكة العربية السعودية 1427 هـ..
8. خلاصي مراد " الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية "، دكتور في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة العربي بن أم بواقي، الجزائر.
9. ليازيد وهيبة " فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013، 2014.
10. المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي " رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 / 2015.

11. جبلي فاتح، " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني "، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015.

12. عائض بن شافي الأكلبي " أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي"، دراسة ميدانية على جامعة الشقراء في الفترة من 2013 إلى 2017، جامعة الشقراء، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2017.

الملاح

ملحق يبين نتائج الصدق التمييزي

Statistiques de groupe

	m	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TQ12	-	12	93,17	6,793	1,961
	+	12	118,58	3,753	1,083

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des			
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
Hypothèse de variances égales	1,913	,180	-11,344	22	,000	-25,417
Hypothèse de variances inégales			-11,344	17,142	,000	-25,417

ملحق رقم يبين نتائج ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	27

ملحق رقم يبين معامل الارتباط بيرسون

ملحق رقم يبين المتوسطات والانحرافات

المعياري

	TQ1	TQ2
Corrélacion de Pearson	1	,325*
TQ1 Sig. (bilatérale)		,036
N	42	42
Corrélacion de Pearson	,325*	1
TQ2 Sig. (bilatérale)	,036	
N	42	42

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
R1	4,29	1,066	42
R2	4,00	,937	42
R3	3,64	1,186	42
R4	3,76	1,376	42
R5	4,38	,795	42
R6	3,76	1,185	42
R7	4,14	,952	42
R8	3,95	1,209	42
R9	4,38	,764	42
R10	4,33	,612	42
R11	4,26	1,083	42
R12	4,00	1,036	42
R13	3,88	1,214	42
R14	3,90	1,265	42
R15	4,07	1,156	42
R16	4,36	,821	42
R17	4,38	,697	42
R18	4,12	,861	42
TQ1	73,62	8,812	42

ملحق رقم يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
RR1	4,26	,912	42
RR2	4,10	1,185	42
RR3	2,83	1,413	42
RR4	4,21	,898	42
RR5	2,79	1,474	42
RR6	2,69	1,569	42
RR7	4,24	,906	42
RR8	3,50	1,436	42
RR9	4,12	,942	42
TQ2	32,74	4,179	42



الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 المركز الجامعي الشيخ أمود-إيليزي-
 كلية العلوم لاقتصاديه وعلوم التسيير والتجارية

التخصص: إدارة الأعمال

سيدي/سيدتي السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجية منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث تحت عنوان:

إدارة النزاعات وفعاليتها فالإقتصاد الوظيفي

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر، لذا أرجو من سيادتكم التكرم وقراءة العبارات والاجابه عنها وفقاً لما ترونه مناسباً.

كما أن دقة النتائج التي سنتوصل إليها في هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم، ونؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها تتسم بالسرية، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

تقبلو مني فائق التقدير والاحترام

الإستاد المشرف

أ.د. بن حامد عبد الغني

من عداد الطالبة

رحماني فاطمة

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: المعلومات الشخصي

من فضلك اختر الفئة التي تنتمي إليها مستخدماً الإشارة (x)

• الجنس: أنثى ذكر

• العمر: أقل من 25 من 25 إلى 35 من 35 إلى 45 أكثر من 45

- المستوى التعليمي: ثانوي و اقل جامعي دراسات عليا
- الوظيفه: عون تنفيذ عون تحكم إطار تنفيذ إداري عالي
- الخبرة: اقل من 10 سنوات من 10 الى 20 سنة من 20 الى 30 سنة اكثر من 30 سنة

المحور الثاني: مستوى إدارة النزاعات داخل مديريه الضرائب

إليك مجموعه من العبارات الرجاء قراءتها ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عنك وعن معرفتك

الرقم	العبارات	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق بشده	موافق
1	تسعى للتعامل مع اهتماماتك واهتمامات الآخرين دائما					
2	تحاول دائم لان تجد حلا وسطا للمشاكل داخل العمل					

					3	تتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة
					4	تحاول دائما إرضاء مشاعر الآخرين كي تحافظ على علاقتكم
					5	تسعى باستمرار أن تحترم آراء الغير
					6	تتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها
					7	تحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي توتر غير مرغوب
					8	تحاول تأجيل موضوع النزاع حتى تجد الوقت للتفكير فيه مره أخرى
					9	تشعر أن الاختلافات لا تستحق دائما القلق والاهتمام
					10	تحاول أن لا تجرح مشاعر الآخرين
					11	تتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل والجدال
					12	تدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم اد كان ذلك يسعدهم
					13	تدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة أحيانا
					14	تحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للنزاع
					15	تساعد الأطراف المتنازعة على تحقيق رغباتها حسب الإمكانيات المتاحة
					16	تحاول حماية قراراتك بتطبيق القانون
					17	تحترم نظام العمل
					18	تحاول عدم ربط مشاكل العمل مع حياتك اليومية
					19	في حالة نشوب نزاع تستعين بالإدارة للفصل فيه

المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي

ضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة اختيار الإجابة الأقرب في العبارات التالية

الرقم	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق
-------	----------	-----------	-----------	-------	-------	-------

	بشده			بشده	
1					أنا راضي عن وظيفتي
2					أنا راضي عن المسؤول المباشر
3					يشتكى الموظفون مني
4					أتقيد بمواعيد الحضور ولاانصراف
5					أتغيب كثيرا فالإدارة
6					عندما يطلب مني ساعات عمل دون مقابل فهل استجيب لذلك
7					أنا مرتاح في محيط عملي
8					أنا راضي عن مستوى الحوافز المقدمة من طرف الإدارة
9					أنا اشعر بالفخر بانتمائي لمديرية الضرائب

ملخص:

يهدف البحث للتعرف على موضوع إدارة النزاعات وفعاليتها في الاستقرار الوظيفي، ويعالج إثراء البحث العلمي حول الموضوع، حيث تركز على أهم أبعاد إدارة النزاعات وأثارها في الاستقرار الوظيفي في المديرية المدروسة وقمنا بإسقاط الدراسة على عينة من موظفي وعمال قطاع مديريه الضرائب لولاية ايليزي، وكانت العينة عشوائية كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS للمعالجة وتحليل البيانات واختبارات الفرضيات ومناقشتها، كما اتبعنا المنهج الوصفي، حيث توصلنا إلى النتائج أهمها:

➤ إدارة النزاعات تؤثر وتتأثر بالاستقرار الوظيفي.

- إدارة النزاعات لها دور فعال في الاستقرار الوظيفي وحتى الأداء العام للمؤسسة من خلال ضبط وتنفيذ القوانين والمساواة بين جميع أطرافها.
 - وجود اثر موجب لإدارة النزاعات في الاستقرار الوظيفي وهو غير معنوي من الناحية الإحصائية .
- الكلمات المفتاحية: إدارة النزاعات ، الاستقرار الوظيفي.

Summary :

The research aims to identify the issue of conflict management and its effectiveness in job stability, and addresses the enrichment of scientific research on the subject, as it focuses on the most important dimensions of conflict management and its effects on job stability in the studied directorate. The SPSS statistical analysis program was also used for processing, data analysis, hypothesis testing and discussion at min khilal dabt watanfidh alqawanin walmusawaat bayn jamie 'atrafaha.

→ وجود اثير موجب li'iidarat alnizaeat fi alaistiqrar alwazifii wahu ghayr maenawiin minalnaahiat al'iihsayiya .

We also followed the descriptive approach, where we reached the most important results:

- Conflict management affects and is affected by job stability.

Conflict management

–has an effective role in job stability and even the general performance of the institution through the control and implementation of laws and equality between all its parties.

– There is a positive impact of conflict management on job stability, which is not statistically significant.

Keywords: conflict management, job stability.

