



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



إدارة النزاعات وفعاليتها في الإستقرار الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال
إعداد الطالبين :- إبراهيم إبراهيم
- عبد العزيز علي بوخيرة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بن رعدة عبد المجيد	أستاذ محاضر"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
بوضياف عمر عبد اللطيف	أستاذ محاضر"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
شين خثير	أستاذ محاضر"	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



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



إدارة النزاعات وفعاليتها في الإستقرار الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال
إعداد الطالبين :- إبراهيم إبراهيم
- عبد العزيز علي بوخيرة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بن رعدة عبد المجيد	أستاذ محاضر"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
بوضياف عمر عبد اللطيف	أستاذ محاضر"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
شين خثير	أستاذ محاضر"	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

الاهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحت من أجلي

ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام

(أُمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل علي طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى أستاذي المشرف الدكتور بوضياف عبد اللطيف.

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أقدم لكم هذا البحث المتميز، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

"إبراهيم براهيمي"

الاهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون مِنَّا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.
إلى أستاذي المشرف بوضياف عبد اللطيف.
إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُّفقاء في جميع الأمور..
أهديكم بحثي المتواضع هذا.

عبد العزيز بوخيرة

شكروعرفان

إنني أشكر الله وافر الشكر على توفيقه لي واعانتي على إتمام رسالتي العلمية.

أبي الحبيب والدتي الغالية إخوتي وأصدقائي لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه من أجلي فلکم مني كل الشكر، ومهما قلت في حقكم من كلمات الشكر فإنني لن أُنحکم ما تستحقونه.

كما انني أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للدكتور بوضياف عبد اللطيف الذي تفضّل بقبول الإشراف على رسالتي العلمية، والذي منحني من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبراته الواسعة ما شكّل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنة التي استعنت فيها في كامل عملي البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء.

كما اتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة رسالة الماجستير لكل أعضاء اللجنة الكريمة كل بإسمه ومقامه.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الرموز والمختصرات
VII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
01	الفصل الأول: الدراسة النظرية لإدارة النزاعات والاستقرار الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة النزاعات
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة النزاعات
03	الفرع الأول: تعريف إدارة النزاعات
04	الفرع الثاني: خصائص النزاعات
05	المطلب الثاني: أساليب وطرق إدارة النزاعات
07	المطلب الثالث: مصادر النزاعات
10	المطلب الرابع: أنواع النزاعات
11	المبحث الثاني: الأسس النظرية للاستقرار الوظيفي
11	المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي
12	المطلب الثاني: أهمية وفوائد الاستقرار الوظيفي
14	المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
17	المطلب الرابع: محددات الاستقرار الوظيفي
22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات المكتوبة باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات المكتوبة باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
26	خلاصة

27	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بالشركة الوطنية للآبار
28	تمهيد
29	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
29	المطلب الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المطلب الثاني : الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
34	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة
34	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
39	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمجاور الاستبيان
42	المطلب الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
48	خلاصة
50	الخاتمة
52	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	ترميز مقياس ليكارت الخماسي	2-1
32	تصنيف الاستبيانات	2-2
34	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	2-3
35	مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها	2-4
35	توزيع افراد العينة حسب الجنس	2-5
36	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	2-6
37	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	2-7
38	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	2-8
39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير النزاعات.	2-9
40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير الإستقرار الوظيفي	2-10
41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي	2-11
42	إختبار معنوية الدالة التمييزية الخطية	2-12
43	إختبار تساوي مصفوفة التباين- التباين المشترك للمجموعتين	2-13
44	إختبار معنوية المتغيرات الداخلة في التحليل في كل خطوة	2-14
44	المتغيرات المستبعدة من التحليل في كل خطوة	2-15
45	إختبار قوة الدلالة وقوة العلاقة	2-16
45	إختبار معنوية الدالة التمييزية	2-17
46	معاملات الدالة التمييزية	2-18
47	المصفوفة الهيكلية	2-19

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
2-1	توزيع افراد العينة حسب الجنس	35
2-2	توزيع افراد العينة حسب السن	36
2-3	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	37
2-4	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	38

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز باللغة الأجنبية	شرح الرمز باللغة الأجنبية	ترجمة الرمز باللغة العربية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق الأول	إستبانة البحث
الملحق الثاني	رسالة استقبال التبرص

مقدمة

تمهيد (توطئة):

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

تتمثل أهمية إدارة النزاعات في ارتباطها بمهارات التفاوض الفعال واعتبار أن الحوار والأساليب السلمية في التواصل مع الآخرين بطريقة جادة ودون نوايا مسبقة للسيطرة هو الأفضل للجميع وهو السبيل الأمثل للحل كما يمثل إدارة النزاعات أسلوب لا يمكن حل النزاعات بغيره حيث يتميز أسلوب إدارة النزاعات الناجح بالقدرة على تقديم حلول تحقق مصالح كلا الطرفين المتنازعين ويوفر أسلوب حل النزاعات كذلك الوقت والجهد المستخدمين في التعامل مع المشكلات دون جدوى. وتتكون عملية إدارة النزاعات من مشكلة موضع النزاع والأطراف المتنازعة وطرق لحل النزاع تعتمد على تحقيق التقارب بين وجهات النظر المختلفة ويعتمد حل النزاعات على وجود نية لحل النزاع نابعة من قناعة لدى جميع أطراف النزاع بضرورة التوصل لحل للنزاع من خلال النقاش الجاد والموضوعي والرغبة الصادقة في التوصل لحل للنزاع تراعي مصالح جميع الأطراف.

الإشكالية:

هل إدارة النزاعات في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار سبيل لتحقيق الاستقرار الوظيفي؟

الفرضيات:

نعم إدارة النزاعات في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار سبيل لتحقيق الاستقرار الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة شرح وتحليل إدارة النزاعات وفعاليتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار والنتائج والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة والتي من شأنها أن تعمل على تحسين الاستقرار الوظيفي وتحث الشركة محل الدراسة على العمل أكثر لتحقيق الاستقرار الوظيفي وحل النزاعات.

أهداف الدراسة:

- التعمق في دراسة إدارة النزاعات وفعاليتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- التعرف على مختلف أبعاد النزاعات.
- إيجاد العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وإدارة النزاعات في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

مبررات شخصية:

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع والدراسات من جهة وإرتباط الموضوع الوثيق بالتخصص من جهة أخرى.

- الرغبة في التعمق في إدارة النزاعات.

مبررات موضوعية :

- إبراز إدارة النزاعات وفعاليتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

- إختياري للمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار وهذا لفاعليتها في الإقتصاد.

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة "إدارة النزاعات وفعاليتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي".

كما يتم شرح العلاقة بين المتغيرين وإعتماد الدراسات السابقة لبناء مجموعة من الفرضيات من نظريات سابقة ومن ثم إختبار هذه الفرضيات للخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي سيتم الإعتماد على منهج دراسة الحالة والإستبانة في جمع البيانات وترميزها وتحليلها إحصائيا ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "Spss" الإصدار "V26".

حدود الدراسة:

للدراسة حدود زمانية ومكانية, بالنسبة للحدود الزمنية فقد إمتدت فترة الدراسة من شهر فيفري 2024 إلى غاية ماي 2024 بينما الحدود المكانية فتتعلق بمكان إجراء الدراسة وجمع البيانات الأولية وهو المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار.

صعوبات الدراسة:

بطبيعة الحال إن أي بحث علمي لا يخلو من صعوبات تعترضه عند الإنجاز, حيث أن أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة تمثلت في :

- قلة الإهتمام بمثل هذا النوع من المواضيع.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين, تعلق الفصل الأول بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث تعلق المبحث الأول بالمفاهيم الأساسية لإدارة النزاعات والمبحث الثاني الأسس النظرية للاستقرار الوظيفي أما المبحث الثالث خصص للدراسات السابقة, بينما تعلق الفصل الثاني بالإطار التطبيقي للدراسة حيث تم إختبار الفرضيات في دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار وقسم الفصل إلى مبحثين, المبحث الأول كان المنهجية والأدوات المتعلقة بالدراسة أما المبحث الثاني فتضمن تحليل النتائج وإختبار الفرضيات.

متغيرات الدراسة :

- المتغير المستقل –إدارة النزاعات.

- المتغير التابع –الاستقرار الوظيفي.

الفصل الأول

الدراسة النظرية لإدارة النزاعات
والاستقرار الوظيفي

تمهيد:

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. وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية لإدارة النزاعات والأسس النظرية للاستقرار الوظيفي، وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة النزاعات

المبحث الثاني: الأسس النظرية للاستقرار الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة النزاعات

سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري لإدارة النزاعات، فقد تم تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب، المطلب الأول مفهوم وخصائص النزاعات، المطلب الثاني أساليب وطرق إدارة النزاعات، المطلب الثالث مصادر النزاعات، المطلب الرابع أنواع النزاعات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة النزاعات

الفرع الأول: تعريف إدارة النزاعات

مع نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات رعت منظمة الأمم المتحدة مؤتمرات دولية وشجعت نشاطات متنوعة لقضايا النزاعات وطرق تسويتها. ومن ذلك ركزت منظمات عديدة ومراكز أبحاث دولية نشاطها الجديد، وكرست أبحاثها وأعمالها على موضوع الحرب والسلام، ومن بين تلك المراكز البحثية نذكر على سبيل المثال فقط، مركز حل النزاعات في جامعة ميتشغن، ومعهد أبحاث السلام في النروج، ومركز دراسة النزاعات الدولية في جامعة ستانفورد وغيرها. وقد قدمت هذه المراكز والمؤسسات رؤية قيمة مفادها أن "إدارة النزاعات" هي قضية عامة تهتم المجتمع الدولي بأسره، لذلك يجب أن تتخذ بقرار مشترك، وتنفذ بعمل مشترك أيضاً. من هنا تناوب الأفكار من فكرة قيادة النزاع إلى فكرة "إدارة النزاع (حماد، 1999)"

إدارة النزاع مصطلح نوعي يغطي بصفة شاملة المنظور الإيجابي للتعامل مع النزاع من حيث احتوائه وهي تعني الجهود المشتركة لمنع تفاقم النزاعات الأهلية والدولية والتدخل لإرجاعها إلى المستوى القانوني إذا تفاقم. وتبلور هذا المصطلح كعلم في أمريكا بداية الستينات من القرن العشرين وتحديدا أثناء أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962، وهي النقطة التي أعطت له أهميته في بعده السياسي (كمال، 1998، صفحة 64).

وهناك فرق بين إدارة الصراع وحل النزاع، فإدارة النزاع تعني مساعدة الأطراف المتنازعة في الوصول إلى سلوك يعمل على وقف قيام الأطراف بسلوك معاد أو عنيف، ولا يخاطب هذا التدخل مصادر الصراع ولكن يركز على تعديل سلوك الصراع أو ما يعرف بالسلام السلي أي وقف العنف بين الأطراف وهذا ما فعله مجلس الأمن مثال في الصحراء الغربية وهو وقف الحرب وتوقيع اتفاقية وفق إطلاق النار بين المغرب وجبهة البوليساريو وانتشار مراقبي الأمم المتحدة على جانبي الجدار. أما حل النزاع يعني مساعدة الأطراف المتنازعة على فهم حججها ومصادر الصراع وموضوعاته والعمل على إيجاد حلول نهائية، أو ما يعرف بالسلام الإيجابي أي حل نهائي وعادل لكل جوانب الصراع وهذا الذي لم يحدث في نزاع الصحراء الغربية لتبقى المنطقة ما بين اللاحرب واللاسلم.

كما تعني عملية استخدام الاستراتيجيات المفضلة، للتعامل مع الصراع بهدف الحد من التأثيرات السلبية الناتجة عنه، وتعزيز التأثيرات الإيجابية. قصد تحقيق نتائج إيجابية بشكل أخص. فإدارة النزاعات تمثل التعامل مع عناصر موقف النزاع باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية بما يحقق أهدافا دولية ويحافظ على مصالحها الوطنية، وهي أيضا عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة

وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على النزاع والتحكم فيه وفقا لمصلحة الدولة. ويرى جون برتون أن إدارة النزاع يمكن أن تحصر النزاع أو تحد منه، أو إيقافه عند حد معين، ولكنها تختلف عن حل النزاع، في أنها لا تستهدف الحل النهائي للنزاع. في حين أن عملية حل النزاع تغوص في الأسباب العميقة للنزاع وتعالجها بصفة نهائية (بهاز، 2010).

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 تتفق (عياذ، 2018/2017، صفحة 02).

أشار **Wood Stephen** أن النزاع يبدأ عندما يدرك الفرد أن شخصا ما يؤثر سلبا، أو يوشك أن يؤثر على شيء ما يهمه، ويبرز النزاع على شكل سلسلة من الحوادث بين أولئك الذين يتعلق بهم، وكل حدث يصيغ كيفية إدراك وإدارة النزاع بعد ذلك.

وحسب **Correia Paula Ana** فإن النزاع هو " أي بيان بالخلاف والذي يخلق الانزعاج وعم الرضا بين الأفراد في فريق العمل "

كما عرفه **Deutsch** على أنه " التفاعل الغير متوافق بين فردين، أين يتدخل أحدهم أو يعرقل أو بطريقة أخرى يعمل على تقليص فعالية سلوك فرد آخر"، كما أشار إلى أن ديناميكيات ومخرجات النزاع تعتمد على كيفية معالجة النزاع سواء بالتعاون أو بالمنافسة.

كما عرفه على أنه " النشاطات الغير متوافقة، أي تكون تصرفات أو أفعال أحد الأفراد تتداخل، تعرقل أو بطريقة أخرى تجعل سلوك فرد آخر أقل فعالية".

كما أن **De dreu** صرح بأن النزاع ينظر إليه على أنه " عملية تبدأ عندما يشرع فرد أو مجموعة بادراك اختلافات ومعارضة بين أنفسهم وفرد أو مجموعة أخرى حول مصالح، اعتقادات أو قيم تتعلق بهم. هذا التعريف الأخير يتفق مع تعريف **Taqadus** حيث أشاروا إلى النزاع على أنه " عملية يدرك فيها أحد الأفراد أن مصالحه متعارضة أو متأثرة سلبا مع طرف آخر". (بن عدة و فراح، 2016، صفحة 08)

الفرع الثاني: خصائص النزاعات

أ-ينشأ النزاع من أهمية الموقع وندرة الموارد.

ب-يتورط في النزاع طرفين على الأقل.

ج-تشابك الأطراف في تفاعلات تتألف من أعمال مقاومة وأعمال مضادة.

د-سلوك وتصرف الأطراف يهدف إلى تعطيل، الأضرار، إبادة الطرف الآخر، أو ضبط المعارضة.

هيشمل النزاع أيضاً امتلاك السلطة أو ممارستها، أو محاولة امتلاك السلطة أو ممارستها.

و_ للنزاع نتائج اجتماعية مهمة.

وللنزاع مستويات عدة بحسب حدّته، وتدرج من الاختلاف البسيط في الرأي إلى الخلاف الجدّي، فالنزاع المتجذّر، فالنزاع المزمّن، ثم النزاع العنيف (Joseph, 1980, p. 12).

المطلب الثاني : أساليب وطرق إدارة النزاعات

أشار الباحثون إلى أن أسلوب النزاع الفردي هو توجه سلوكي لكيفية معالجة أو التدخل في النزاع مع اختيار الأفراد لنمط المبادئ التي توجههم خلال عملية النزاع، هذه الأنماط تتطور إلى ردود أفعال وسلوكيات تصبح ما يطلق عليه "أسلوب إدارة النزاع". وفقاً لـ Folger فإن أسلوب إدارة النزاع هو "توجه عام وثابت نحو الأطراف الأخرى ونحو مواضيع تتعلق بالنزاع، تظهر في سلوكيات تشكل النمط وتشترك في خصائص مشتركة مع مرور الوقت" (Folger, 1996) كما عرف هذا المصطلح على أنه "التوجهات السلوكية التي ينتهجها الأفراد اتجاه النزاع، وهو توقع عام حول كيفية معالجة النزاع كما أنه موقف حول أفضل طريقة للتعامل مع الطرف الآخر، كما أن أسلوب المتنافس موجه نحو هزيمة الآخرين، نحو تحقيق أهدافه دون الاكتراث للآخرين، حيث يفرض بعض الاختيارات السلوكية لانجاز هذه الغايات" وأسلوب حل المشكل يعكس التوجه نحو المنفعة المتبادلة وتوجه الفرد إزاء النزاع يعكس مدخل شخص واحد بشكل مستقل عن شخص آخر وأي عمل يبدأ باختيارات الفرد السلوكية. لكن من الخطأ البقاء على المستوى الفردي بل ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الأعمال المتشابهة لجميع الأطراف.

هناك أساليب مختلفة من السلوكيات يتم من خلالها معالجة النزاع الشخصي، والمنظمات المركبة تفرض على أعضائها عدد من القيود التي يمكن أن تؤثر على أساليبهم في معالجة النزاع الشخصي، من أهم هذه القيود هي العلاقة الهرمية بين أعضاء التنظيم، بمعنى آخر، أساليب معالجة النزاع الشخصي لعضو التنظيم تتأثر بدوره المختلف في التنظيم كرئيس، تابع أو زميل.

تتمثل طرق إدارة النزاع في:

أولاً: منع النزاع:

- طبيعة المنع: أشار (بولدينغ Boulding) في كتابه (النزاع والدفاع) عن منع النزاع قائلاً: "إنه إذا وجد نظام اجتماعي ديناميكي ينمو باتجاه نزاع غير قانوني، فإذا لم يتخذ أي شيء لإعاقة العملية السائدة، فإن الصراع حينئذ سيكون محتملاً".

وناقش أيضاً (بولدينغ) موضوع منع النزاع عن طريق تغيير الوضع القائم أي باستبدال النظام الاجتماعي الموجود بنظام آخر.

- منع النزاع عن طريق المنظمات والهيئات: يفهم من هذا العنوان على أنه يدل على عملية إخضاع النزاع لإدارة المبادئ القانونية الدولية الملزمة والتي يوافق عليها كطريقة لمنع اللجوء إلى النزاع غير القانوني (Boulding, 1962).

أما الاستراتيجية التي يقوم عليها منع النزاع عن طريق المؤسسات فتتلخص بثلاث:

* الموافقة على إدارة النزاع القانوني، يهدف إلى تشجيع ومساعدة الأطراف المتنازعة للوصول إلى نهاية قانونية للنزاع.

* البحث عن نموذج لإدارة النزاع بحيث تجعل منه شاملاً وقابل للتنبؤ به.

* ممارسات الهيئات والمنظمات تتكفل بإعطاء بعض الضمانات المعنوية والمادية، بأن النزاع سيُدار بهذا النمط المنظم وسوف يؤدي إلى النجاح.

أما مبادئ منع النزاع عن طريق المنظمات فتتطلب تأسيس نظام من المبادئ الملزمة من أجل دفع الأطراف المتنازعة للمشاركة في إطار الهيئات والمنظمات وذلك من أجل المصلحة والفائدة الشاملة.

وتكلم (بامغرتنر Baumgartner) في كتابه "الخاص بالرقابة" عن علاقة الرقابة كوسيلة لإدارة النزاعات الدولية والمبادئ في أي نظام يجب أن تكون خاضعة للقانون وتغطي على الأقل القضايا الأربعة التالية:

* تغيير في التكتيك القانوني وغير القانوني.

* الموافقة على الأسلوب القانوني من أجل الوصول إلى أهداف قانونية.

* إجراءات للتعويض عن الأذى الحاصل.

* طرق أو إجراءات لإعادة النظر في/أو إصلاح هذه المبادئ، فالظروف تتغير، والمبادئ المنصوصة، يجب أن تنقح أو تبدل مع الوقت.

وطالب (ورنييتي Wernette) بخلق وإنشاء منظمات جديدة مختصة بمنع النزاعات وتطبيق مضامين ومحتويات الأبحاث والدراسات الخاصة بالسلام، وتكون خاضعة لاستراتيجية قانونية دولية واحدة ذات مرجعية واحدة، على غرار محكمة العدل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة.

ثانياً: حل النزاع:

- طبيعة حل النزاع: طبقت عبارة حل النزاع على كل أنواع الجهود المشتركة والمحاولات الهادفة إلى التقليل من خطر الحرب وإلى التخفيف من النزاعات والخصومات ما بين الأطراف والجماعات المتنازعة، وإلى توسيع إمكانيات الصداقة والسلام وبناء الثقة بين الدول والشعوب. وعرفها (غالتونغ Galtung) في كتابه (قانون حل النزاعات) باثنتي عشرة آلية لحل النزاعات تتوزع ما بين المحنة والوساطة وما بين المحاكم والاقتراع. وبعض هذه الآليات هي آليات تكتيكية والبعض الآخر هي أعمال قمعية.

ووضع (لاتور Latour) قائمة أسماها (حلول أوتوقراطية) لتسوية النزاعات ومن بينها التحكيم، والمناظرة، والمساومة. وهي تعتبر كاستراتيجيات لتسوية النزاعات (Latour S, 1976, p. 319).

وعندما نتحدث عن حل النزاع، فالنزاع غير القانوني المتفاهم هو الموجود. والتسوية تعني، انتهاء مثل هذا النزاع غير القانوني، وإعادة العلاقات بين الأطراف المتنازعة إلى حظيرة الشرعية الدولية. من هنا، يمكننا أن نعرف حل النزاع على أنه عملية اتصال وتبادل للرأي بين أطراف متورطين في نزاع غير قانوني، مع أو بدون، وسيط، وتبحث هذه العملية في إنهاء النزاع غير القانوني، وإعادة العلاقات بين الأطراف المتنازعة.

ثالثاً: قمع النزاع:

عرّف (ولف Wolfe) في كتابه (منطق الإخفاق) قمع النزاع بأنه "عندما تعتقد الأمم المتحدة، بأن المبادئ الدولية قد انتهكت، وأن الأمن والسلم الدوليين قد هُددّا، بواسطة دولة أو عدة دول، فإن الأمم المتحدة عبر مجلس الأمن ستتخذ تدابير وإجراءات لقمع العدوان وإنهاء التهديد.

أما أشكال قمع النزاع فهي:

أ- إكراه مادي:

1- هجوم بأسلحة فتاكة.

2- هجوم بأسلحة رادعة غير فتاكة.

3- فترة هدوء ودخول بمقدمات منطقية.

4- تدمير أو حجز ممتلكات.

ب- تدخل قسري.

ج- تسلل وتنسيق.

د- الدعاية (Wolfe C, 1972, p. 927).

المطلب الثالث: مصادر النزاعات

تعزى أسباب النزاعات إلى المصادر التالية:

1- مصادر فردية-نفسية: وهي النزعة التي تجد أساسها في غريزة حب السيطرة والتسلط، وفي الدافع نحو الانتقام والتوسع والمخاطرة. وتوفر الصراعات والحروب والنزاعات الفرصة المثلى لإرضاء مثل هذه الدوافع والنزعات الكامنة في أعماق الطبيعة الإنسانية نفسها.

كما أن نظرية الإخفاق والإحباط التي يزعم دعايتها أن الدافع إلى النزاع والتصارع الدولي ينتج عن الشعور بالإحباط النفسي التي يبلغ ذروته في ظروف الأزمات وخاصة عندما تصاب الخطط الوطنية للدولة بالإخفاق والفشل (يوسف، 1996، صفحة 162).

كما أن اعتبارات خاصة بشخصية صانع القرار في دولة معينة مثل الميل الجارف إلى الزعامة، أو ميل إلى العدوان تعتبر كمصدر من مصادر النزاعات الدولية.

2-مصادر أيديولوجية: إن التناقضات الأيديولوجية في المجتمع الدولي تمثل الحقيقة الكبرى التي تنبع منها وتدور في فلكها كافة أشكال النزاعات والصراعات الدولية القديمة والحديثة (مقلد، 1979، صفحة 100).

3-مصادر جيوبوليتيكية: قامت نظرية (راتزل Ratzel) على افتراض أن الدولة لا تخرج عن كونها وحدة عضوية من السكان والأرض، وأنها تشبه الحية التي ترتبها مقدرتها على النمو بمدى الحيز المكاني الذي تتحرك وتتفاعل فيه. وكان (راتزل) ينظر إلى الحدود الإقليمية على أنها مناطق مائعة لإثبات فيها وأنها قابلة للزحزحة في صالح الدولة الأكثر قوة. وأكد (راتزل) أن الحدود كثيراً ما تؤدي إلى قيام النزاعات الدولية لسبب طبيعي وهو أن الحدود إذا نظر إليها على أنها نهائية ودائمة فإنها تكون بذلك عائقاً أمام نمو الدولة.

وإن كان المصدر الجغرافي للنزاعات الدولية قد تدهور من حيث أهميته النسبية نتيجة تدهور المتغير الجغرافي في السياسة الدولية، واستقرار الحدود السياسية الدولية إلى حد كبير، إلا أنه لا يزال يقف وراء النزاعات المعاصرة، سواء كمصدر للنزاع أم كحجة تساق لتبرير السلوك النزاعي.

4-مصادر ديموغرافية: تؤكد نظرية (بول ريبو Paul Ribot) أن الحروب الحديثة عملية ذات طبيعة بيولوجية في الأساس، وتقرر أن عنف هذه الحروب يتناسب طردياً مع حجم الفائض البشري الذي يمثل القوة الرئيسية الضاغطة في اتجاه وقوع الحرب.

كما أن نظرية الدورات الديموغرافية للدول تمر في تطورها السكاني بثلاث مراحل وهي: مرحلة النمو البطيء، مرحلة الانفجار، ثم مرحلة الاستقرار والتوازن. وفي المرحلتين الثانية والثالثة يتجه الضغط السكاني بهذه الدول إلى شن حروب عدوانية للحصول على مجال حيوي.

كما أن حجم السكان إذا تزايد على نحو لا يتناسب مع موارد الدولة، واستحال الوفاء بفجوة الموارد المطلوبة لهؤلاء السكان من خلال التفاعلات السكانية، يمكن أن يكون مصدراً للصراع، إذا سمحت بذلك الموازين الإقليمية والدولية. كذلك إن توزيعاً عمرياً معيناً للسكان يمكن أن يكون مصدراً لسلوك صراعي للدول (يوسف، 1996، صفحة 161).

5-مصادر تتعلق بالنظام السياسي الداخلي وأخرى بالنظام الدولي: إن أنظمة الحكم الدكتاتورية بحكم عقيدتها وبحكم الدوافع التي تحركها والأهداف التي ترمي إليها والأساليب التي تنتهجها تعتبر المصدر الرئيسي والأكبر الذي يكمن وراء تزايد حدة الصراع في المجتمع الدولي.

وعلى المستوى الداخلي، فهناك علاقة ارتباط عكسية بين استقرار النظام وتورط الدولة في سلوك صراعي، بمعنى أنه كلما قل الاستقرار زاد تورط الدولة في نزاعات دولية. والمنطق الكامن وراء هذا الافتراض، أن تورط الدولة في صراع دولي، يمكن أن يحقق لها التماسك الداخلي المطلوب، ويمكن أحياناً أن يفاقم الانقسامات الموجودة لدى كل أو بعض هذه الأطراف.

وعلى المستوى الدولي، كان ولا شك الصراع بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي يمثل بحد ذاته مصدراً من مصادر النزاعات الفرعية، ترتبط على الأقل برغبة كل من الدولتين (الاتحاد السوفياتي والولايات المتحدة) في توسيع رقعة نفوذها عالمياً. واليوم وبعد غياب الاتحاد السوفياتي عن المسرح الدولي، لا يستهان بقدرة الشركات العمالقة والمتعددة الجنسيات في التدخل بالشؤون الداخلية للدول، من أجل مصالح اقتصادية وسياسية خاصة بها، وكل هذا ولا شك يعتبر مصدراً للنزاعات في/أو -ما بين- الدول.

6-مصادر تتعلق بالموارد النادرة: الطاقة والغذاء والمعادن والمياه من الموارد النادرة كانت وستبقى محط أطماع الدول العدوانية. وتلك الموارد النادرة تعتبر مصدر أساسي من أسباب النزاعات الدولية.

7-مصادر تتعلق بالتدخل بالشؤون الداخلية والخارجية للدول: التدخل هو تعرض دولة للشؤون الداخلية أو الخارجية لدولة أخرى دون أن يكون لهذا التعرض مسوغ أو سند قانوني. والغرض منه يكون غالباً رغبة دولة قوية في إملاء سياسة معينة أو طلب أمر معين من دولة أضعف منها.

وللتدخل أشكالاً وصوراً عديدة، فقد يكون سياسياً أو عسكرياً، وقد يكون فردياً أو جماعياً وقد يكون صريحاً أو خفياً مقنعاً، وأشهر أنواع التدخل هو التدخل العسكري والعقائدي والسياسي والإنساني والمالي.

8-مصادر تتعلق بالفقر والتخلف والتبعية وعدم الاستقرار: إن معظم النزاعات التي يتعين على المجتمع الدولي تسويتها هي ليست بنزاعات محتدمة بين الدول، بل هي ناشبة في داخلها ذاتها. وتمس بالمقام الأول السكان المدنيين والمدن والأرياف، وتقوض المؤسسات وتخرب الهياكل الأساسية للدول وبالتالي اقتصادياتها الوطنية. وإن المجتمع الدولي لن يستطيع التعامل مع النزاعات الجديدة ما لم تستأصل الأسباب العميقة لنشوبها. وهذه الأسباب اقتصادية واجتماعية في معظمها، تتراوح بين الفقر والتخلف المستوطن وضعف المؤسسات أو عدم وجودها، والتبعية وعدم الاستقرار وهي أيضاً المصادر الرئيسية لنشوب تلك النزاعات.

9-مصادر تتعلق بالنزاعات الإثنية في الدول التعددية: تشكل النزاعات الإثنية في دول العالم الثالث 90% من مجموع النزاعات الدولية وذلك منذ الحرب العالمية الثانية. ومعظم هذه النزاعات طويلة الأمد، نتيجة اندلاع الصراعات الإثنية والتي تتداخل فيها اللغة والحضارة والهوية والدين والانتماء القبلي والعرق واللون. وغالبية هذه الصراعات اليوم، ليست بين دولة وأخرى، بقدر ما هي نزاعات بين مجموعة إثنية وأخرى داخل الدولة الواحدة (رعد، 1997، صفحة 31).

المطلب الرابع : أنواع النزاعات

على الرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد أنواعه إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على الأنواع التالية للنزاع:

1-نزاع على مستوى الفرد: هذا النزاع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها و غالبا ما يحدث هذا النزاع عندما يجد الفرد نفسه محل الجذب للعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما ، بحيث أنه يمكن تحقيقها و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من النزاع الهدف و النزاع الدور.

2-نزاع بين الافراد والجماعات: وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.

3-النزاع بين الجماعات داخل المنظمة: ويتمثل في النزاع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات في توجهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي.

4-النزاع بين المنظمة وغيرها من المنظمات: وغالبا ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد (العميان، 2004، صفحة 385).

المبحث الثاني : الأسس النظرية للاستقرار الوظيفي

سنتناول في هذا المبحث الأسس النظرية للاستقرار الوظيفي فقد تم تقسيم المبحث إلى أربع مطالب، المطلب الأول مفهوم الاستقرار الوظيفي، المطلب الثاني أهمية وفوائد الاستقرار الوظيفي، المطلب الثالث مظاهر الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، أما المطلب الرابع فهو محددات وأساليب تفعيل الاستقرار الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي

إن الاستقرار الوظيفي يتولد عندما يشعر الفرد بالرضا الذي يعكس تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها، ما يعكس درجة سعادته واستقراره فيها، وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة. وعليه فالاستقرار الوظيفي يعبر عن مدى رضا الموظفين عن الظروف المحيطة بعملهم ما يشعرونهم بالراحة والأمن والتحرر من خوف المستقبل، بالإضافة إلى مدى تطابق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، وزيادة الرغبة في الإستمرار بالعمل داخله

كما يمكن تعريف الإستقرار الوظيفي على أنه تمتع العامل بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم تركه لتوفر مجموعة من الضمانات مقدمة من طرف المؤسسة، متمثلة في الإشباع المادي والمعنوي والاجتماعي والنفسي للعامل (عزاوي و العقبى، 2018، صفحة 82).

يقصد بالإستقرار الوظيفي استقرار العامل في وظيفته ويبين معدلات البقاء في المنظمة، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الإستقرار الوظيفي والعمل على تكريسه في المنظمة.

كما عرفه سمير شوبكي في المعجم الإداري على أنه اشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف... ويتبلور ذلك من خلال اشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته.

وتجدر الإشارة الى ان الإستقرار الوظيفي يعتبر أحد المبادئ العامة لإدارة عند هنري فايول ويقصد به بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات اقل (ذهبية، 2022، صفحة 418).

يقصد بالاستقرار الوظيفي " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله و تحرره المعقول من الخوف...ويتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية و أمنه الصناعي وترقيته " يعرض لنا التعريف أحد الأبعاد المهمة للاستقرار الوظيفي، يتعلق الأمر بإشعار العامل بالأمان الوظيفي على مستقبله المهني من مختلف مخاطر العمل الصحية عن طريق التأمين، وكذلك المهنية مثل التدرج المهني وعدم التسريح من العمل.

ويشير الكاتب إبراهيم رمضان الديب الى أن الاستقرار الوظيفي يعني " قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات

المختلفة "يشير الكاتب إلى ضرورة ضمان رضا أكبر للعمال من خلال توفير ظروف عمل أفضل حتى يتحقق الأمان والثبات في العمل، وبانعدام ذلك يصبح التنظيم في حالة عدم استقرار تظهر في شكل ظواهر تنظيمية كثيرة كالتسرب، أو الاحتجاج، عدم الرضا...وهو ما ينعكس على أداء المنظمة ككل. ويعتبر استقرار الموظف أحد الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول و يقصد عنده " بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

و هنا يضيف فايول موضحاً أهمية مسألة استقرار الموظف من خلال بقاءه أطول فترة ممكنة ومحافظة الإدارة عليه باعتبار تنقله أو نقله تكلفة إضافية ملقاة على عاتق المؤسسة تقاس بسنوات الخبرة التي تغادر مع صاحبها.

ونحن نرى بأن مفهوم الاستقرار الوظيفي: يعبر عن مدى رضا الموظفين عن الظروف المحيطة بعملهم ما يشعرونهم بالراحة والأمن والتحرر من خوف المستقبل، بالإضافة إلى مدى تطابق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل داخله (العقي، 2018، صفحة 81).

تهدف المنظمة من خلال توفير الاستقرار الوظيفي للعمال الى تحقيق مايلي:

- تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي اتجاه المنظمة.
- توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تساهم في شحن الطاقة الإيجابية للعمال مما يمكنهم من الإبداع والإنجاز.
- استفادة العمال من تحقيق مكاسب مادية ومعنوية بفضل استمرارهم وبقائهم في المنظمة.
- الحفاظ على العمال مما يحقق الحفاظ على المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وفوائد الاستقرار الوظيفي

الفرع الأول: أهمية الإستقرار الوظيفي

بما أن الأفراد يختلفون بعضهم عن البعض 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 فضلاً عن التفاوت الكبير في مستويات 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. ولثبات العامل واستقراره في عمله هناك انعكاسات إيجابية عليه وعلى المؤسسة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوماً 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 وقت طويل.

ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في آلياته وبالتالي تقلل من عوامل التعب وتخفف من معدلات حوادث العمل.

كما أن العامل المستقر في عمله محفوظ أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة.

وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى لتحقيقها فإنه يساعد على الإحتفاظ باليد العاملة المدرجة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المؤسسة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين والتكوين والتدريب.

إذن فاستقرار الأفراد في المؤسسة يعمل على تماسك جماعة العمل مما يجعل المؤسسة مجتمع مصغر تجمع ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المؤسسة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من جل الاستمرار والبقاء لتحقيق هذه المتطلبات، وعلى المؤسسة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلا مهنيا لهم (عذاري، 2013، صفحة 144).

الفرع الثاني: فوائد الإستقرار الوظيفي

1- بالنسبة للمنظمة:

-توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.

- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية من العناصر البشرية.

- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.

- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.

- توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة، والتأمين الذاتي الاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين لأسباب مختلفة.

- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.

- قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والمواصفات الفنية المطلوبة فيها.
- قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة.
- قدرة الموارد البشرية على مواكبة التحديات الفنية الجديدة في التخصص المهني الذي تعمل به المؤسسة.
- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين "روح الفريق".

2- بالنسبة للأفراد:

- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.
- الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.
- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد.
- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.
- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.
- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.
- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.
- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها عليه وعلى بقائه بالمؤسسة (رمضان، 2009).

المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: مظاهر الاستقرار الوظيفي

يعتبر نجاح أي منظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم، ومن أهم مؤشرات ومظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي:

- 1- قلة الشكاوى: كلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار العاملين بالمنظمة.
- 2- الراحة النفسية والإنسجام في العمل: الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن عدم تعرض الموظف إلى عقوبات تأديبية، وخلاف ذلك إذا تعرض الموظف إلى عقوبات يتولد لديه الرغبة في الانتقام وترك العمل.
- 3- قلة حوادث العمل: استياء العاملين وسخطهم على مشرفهم وعلى النظام السائد في المنظمة، ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعاملين فيدفعهم إلى القلق واليأس والتعب والذي يقلل من تركيزهم وبالتالي يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم وبالمنظمة الأضرار.

4- المواظبة على العمل: ان انخفاض نسبة الغياب لدى العاملين او عدم التأخر كلها مؤشرات تدل على الإستقرار داخل المنظمة (خلاصي، 2007، صفحة 170).

كما يتضح الإستقرار الوظيفي للعامل في المنظمة من خلال المظاهر التالية:

* تماسك جماعة العمل: يدل تماسك جماعة العمل وتفاعلها الإيجابي في المنظمة على الإستقرار الوظيفي للعامل.

* ارتفاع الروح المعنوية: تعد الروح المعنوية محرك العامل للبقاء في المنظمة، كما تعتبر استعداد وجداني للإستمرار يشد العامل نحو عمله ونحو المنظمة ونحو رؤسائه، فيبعث في نفسه نشاطا وحماسا يجعله يعمل بكل ارتياحيه بتأثير دافعية والتي توفر له بيئة تنظيمية للإبداع والإنجاز.

ويتضح الروح المعنوية المرتفعة للعامل في المنظمة من خلال الشعور بالإنتماء للعمل، القدرة على التأقلم مع مستجدات التغيير التنظيمي، قلة الصراعات بين العمال، تماسك جماعة العمل بكل إرادة أضف الى ذلك الإلتزام الوظيفي بمواقيت العمل.

* التكيف الوظيفي: ويقصد به تأقلم العامل مع البيئة التنظيمية وتبرز من خلال كيفية أداء العامل لعمله، وسعيه لتطويره بشكل مستمر. وسعي المنظمة لتحسين الظروف العامة للعمل فيها.

* التوافق الوظيفي: يقصد بالتوافق الوظيفي تلك العملية الديناميكية التي تحقق الإنسجام بين العامل والبيئة الوظيفية، ويكون بشقيه النفسي -الذاتي- أو الإجتماعي.

* الرضا عن العمل: يعد الرضا عن العمل أهم مؤشرات نجاح المنظمة والذي يؤثر إيجابا على الصحة النفسية للعامل في المنظمة حيث يعتبر العامل جزء من المنظمة وبالتالي يخلص لها ويسعى لتحقيق أهدافها.

* تطوير الأداء الوظيفي: يشكل الأداء الوظيفي احدى العوامل المهمة لنجاح المنظمة في حال كونه جيدا، ويدل على مدى استقرار العامل وظيفيا في المنظمة؛ حيث في حالة كونه أداء متميزا يؤثر إيجابا على المنظمة ويدل على الإستقرار الوظيفي، اما إذا كان طبيعة الأداء الوظيفي ضعيف فهذا يوحي بعدم وجود الإستقرار الوظيفي للعامل وهذا يؤثر سلبا في نجاح المنظمة.

* الولاء التنظيمي: يدل درجة الإنتساب والإنتماء للمنظمة على الإستقرار الوظيفي للعامل، حيث عندما يكون العامل مسقرا في عمله داخل المنظمة، ومتأقلم مع البيئة التنظيمية، يشعر بالإنتساب والإنتساب للمنظمة، وهذا من خلال الدفاع عنها، والإخلاص لها باعتباره جزء منها.

* المشاركة في اتخاذ القرارات: ان العمال الذين يشاركون في اتخاذ القرارات تدفعهم الى التفاعل الإيجابي والعمل بكل اتقان من اجل نجاح المنظمة، حيث المنظمة التي ترغب في النجاح لا بد من إعطاء الإهتمام لعمالها واحساسهم بروح المسؤولية اتجاها (ذهبية، 2022، صفحة 421).

*الشعور بالراحة النفسية والأمان الوظيفي: ان العامل الذي ينعم بالإستقرار الوظيفي في عمله داخل المنظمة تبعث في روحه الشعور بالأمان الوظيفي والراحة النفسية وهذا يؤثر إيجابا على صحته النفسية والجسمية، مما يدفعه للعطاء أكثر من اجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها ويسعى جاهدا من اجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل (ذهبية، 2022، صفحة 422).

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الإستقرار الوظيفي للعامل في المنظمة نذكر منها:

-العوامل الاجتماعية: ان العامل في المنظمة يحتاج الى علاقات انسانية اجتماعية جيدة حيث ان تداخل او تفاعل مختلف جماعات العمل في المنظمة له دورا بالغ الأهمية في تحقيق الإستقرار الوظيفي، وللإشارة فإن رائد العلاقات الإنسانية "التون مايو" قد اولى اهتماما للعلاقات الإنسانية في المنظمة نظرا لتأثيرها في نجاح المنظمة استنادا الى تحقيق قدر معين من الإستقرار الوظيفي لعمالها؛ حيث ان الإنسان ليس بآلة بيولوجية وانما كائن اجتماعي له احتياجاته الاجتماعية تطلب الأمر اشباعها حتى يكون مجتهدا في عمله حيث انه يحتاج الى علاقات طيبة في البيئة التنظيمية للمنظمة سواء بين العمال ببعضهم البعض او بين العمال والمشرفين عليهم.

-العوامل النفسية: يحتاج العامل في المنظمة الى حاجات نفسية كالاحترام والتقدير والدور الاجتماعي، المكانة الاجتماعية بين العمال داخل المنظمة، وعدم تلقيه هذه الحاجات يؤدي به الأمر الى حدوث توترات نفسية، وكذا عدم التوافق مع لبيئة التنظيمية التي يزاول فيها نشاطه الوظيفي؛ وهذا ما يؤثر سلبا على المنظمة وذلك حينما يفكر في ترك المنظمة ومغادرتها.

حيث أن شعور العامل بالرضا عن العمل يعد مؤشر مهم للإستقرار الوظيفي والذي يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة ومدى تفاعلهم مع بعضهم البعض الإرتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم، فإذا كان العامل راض عن عمله فإنه لن يعمل بجدية مما يدفع لترك العمل والمنظمة معا.

-العوامل المادية: تعتبر العوامل المادية احدى المؤشرات المهمة للإستقرار الوظيفي وتتمثل في كل من الأجور، المكافآت، الهدايا، حيث انه تؤثر في العامل بصورة ايجابية وتجعله أكثر رضا وبالتالي يشعر بالإستقرار في المنظمة، ويتمسك بها أكثر وبالتالي يستطيع اشباع احتياجاته المادية ويغطي قدرته الشرائية من خلال رفع مستوى المعيشة وهذا يدفعه للمساهمة أكثر وبشكل جدي في العملية الإنتاجية (ذهبية، 2022، صفحة 420).

المطلب الرابع: محددات وأساليب تفعيل الاستقرار الوظيفي

الفرع الأول: محددات الاستقرار الوظيفي

محددات الإستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو إيجابيا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه. وقد حددها " فروم " بالعوامل الستة الآتية: الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرص الترقية، ساعات العمل. وإضافة إلى هذه المحددات نجد أيضا ظروف بيئة العمل المادية، المشاركة في اتخاذ القرارات والإتصال والتي تطرقت إليها الدراسات السابقة في هذا الموضوع وتشير محددات الإستقرار الوظيفي إلى مجموعة الإشاعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها. وتجدر الإشارة هنا أنه نظرا للرباط مفهوم الاستقرار الوظيفي بالعديد من المصطلحات التي أشرنا إليها سابقا، يجعل أبعاده أو محدداته تتقاطع مع أبعاد ومحددات معظم هذه المصطلحات أو المتغيرات خاصة مع الرضا الوظيفي وجودة حياة العمل والتي تعبر بدرجة كبيرة عن مستوى الإستقرار في العمل بالمنظمة، وفيما يلي شرح موجز لهذه المحددات:

• **محتوى العمل "الوظيفة"**: إن محتوى العمل يتطلب تصميم جيد لخصائص العمل وذلك بهدف إحداث التكيف والانسجام والتوافق بين قدرات ومهارات ورغبات الأفراد الوظيفية وأيضا متطلبات ومهام ومسؤوليات أداء العمل، وهذا من شأنه أن يحقق الدفع والتحفيز للأفراد وأن يوفر لهم مزيدا من النمو والإنجاز والإستقلالية الذاتية، وكل هذا يأتي في إطار تحسين جودة حياة العمل، وبقدر ما يكون هناك تطابق وانسجام بين شخصية الفرد أو خصائص الفرد "المعرفة، المهارات، المؤهلات، الرغبات، القدرات" ومتطلبات واحتياجات العمل بقدر ما يمكننا التنبؤ بفاعلية العمل.

• **ظروف بيئة العمل المادية**: في كل مجال من مجالات الحياة والحياة في العمل، الهدف من عملنا هو محاولة أن نكون سعداء وعلى هذا فإن تحسين مناخ أو ظروف العمل يؤدي إلى توفير بيئة عمل صحية وأمنة وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية. وتتضمن ظروف العمل المادية، الإضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية وعدد ساعات العمل وفترات الاستراحة ونوبات العمل وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيره. إن ظروف العمل المادية تؤثر على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل، وتؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله. فالمناخ الذي يتميز بالإضطراب يعتبر مصدر لإنعدام الأمن (Vendramin, 2001, p. 23).

• **تنظيم ساعات العمل اليومية**: مما الشك فيه أن كل إنسان يعمل ومهما كانت نوعية وطبيعة العمل الذي عضليا فهو بحاجة إلى فترات توقف عن العمل خلال ساعات العمل الرسمية، يمارسه سواء أكان ذهنيا أم ليرتاح وليجدد نشاطه، فالإرهاق والتعب في العمل يعرضان الفرد للحوادث وإصابات العمل، فقد ثبت طبيا الإرهاق الذهني والعصبي هو نتيجته ضغوط العمل المستمرة، وما يقال عن الأعمال الذهنية يقال عن الأعمال العضلية، فالإجهاد العضلي يعرض صاحبه إلى أضرار فسيولوجية متعددة مثل آلام الظهر ودوالي الأرجل واحتمالات السقوط على الأرض وما يرافقها من كسور ورضوض، لذا ينصح بأن تدرس طبيعة الأعمال في المنظمة وحددت فترات للراحة من أجل حماية العاملين وتوفير عنصر السلامة لهم.

• **الإشراف:** يعبر عن مدى اعتقاد المرؤوسين بمساندة المشرفين عليهم، وأنهم يتعاملون معهم بكل ثقة واحترام ويراعون مشاعرهم، ويؤدي نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع رؤوسيه إلى رضا المرؤوسين عن العمل، حيث تشير الدراسات التي أجريت إلى أن المشرف الذي يجعل رؤوسه محور لاهتمامه، من خلال تنمية العلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، يكسب ولاء رؤوسيه ويحقق رضا عالي عن العمل بينهم، أما المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، ويعتبر رؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء رؤوسيه، ويجعل مشاعر الإستياء تنتشر بينهم، فجودة علاقات العمل تزيد الثقة والإحترام المتبادل بين العاملين، كما تؤدي إلى زيادة الرضا والأداء بشكل كبير وتقلل معدل دوران العاملين.

• **الأجور:** إن قصور الأجور عن تأمين الاحتياجات الأساسية للأفراد وانخفاضها وعدم قدرتها على تحفيز الأفراد يترتب عليه الكثير من النتائج الخطيرة التي تستدعي منا الوقوف عندها وإدراك خطورتها، ومن أهم هذه النتائج ما يلي:

- اضطراب الأفراد للبحث عن عمل آخر. وهجرتهم وخصوصا الأكفاء منهم، من مكان عملهم الحالي للعمل في منشآت أخرى ذات أجر مرتفع، وقد يدفعهم إلى الهجرة إلى خارج البلد مما يحرم البلد من هذه الكفاءات وخاصة الشابة منها.

- تهرب الأفراد من العمل بحجة أن الأجر منخفض، ولا يتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، أو مع الجهود التي يبذلونها في العمل، إضافة إلى كثرة الإجازات الصحية، وزيادة معدلات الغياب عند الأفراد، ومعدلات دوران العمل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل، مما يجعل الأفراد يعملون بالحد الأدنى من طاقتهم. ويعتبر هذا البعد جد حساس كونه يحدد مصير العامل في المنظمة من حيث البقاء أو المغادرة.

• **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وتنبع أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من حقيقة أساسها أن الفرد له القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن مستواه أو تخصصه كما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية. حيث أن عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يلحق بهم أضرار جسمانية ونفسية على المدى البعيد، في حين أن المشاركة تتيح إبداء الرأي وترشيده القرارات وتؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الإنسجام في بيئة العمل. ويؤدي تهميش دور المرؤوس وعدم إشراكه في اتخاذ القرارات إلى شعوره بالإحباط وعدم الرضا عن العمل وانخفاض مستوى الأداء لديه، كما يضعف العلاقة بين القائد ومرضيه، وكل ذلك يؤدي إلى ردود فعل سيئة تزيد من حدة ضغوط العمل لدى الموارد البشرية (عواد، 2013، صفحة 249).

• **الاتصال:** يعتبر الاتصال من الموضوعات الهامة التي شغلت الباحثين باعتبارها أساس الحياة اليومية، فمن السؤال عن الأحوال وتبادل المشاعر ونقل الأفكار إلى استعراض الأخبار وتبادل المعارف والمعلومات وغيرها وهو أحد مظاهر السلوك الجماعي، والأسلوب الذي يساعد إدارة الاجتماعات والخطابات والتقارير على إصدار التعليمات والأوامر وبغض النظر عن نوع الأسلوب "رسمي أو غير رسمي"، وطرق الاتصال "مكتوبة، شفوية" والوسيلة المستخدمة.

• **الترقية:** هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى و مسؤولية أو سلطة و تعتبر حق من حقوق الموظف، و قد عرفها المشرع الجزائري على أنها: إلحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي و ترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغير السلك . ووجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية، يعتبر بمثابة حافز أو مكافأة للموارد البشرية على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسؤولياتهم على طول مدة خدمتهم في المنظمة (ماهر، 2003، صفحة 339).

• **جماعة العمل:** يرغب الأفراد في الانضمام للجماعات حتى يشعروا بالأمان، فالجماعة تساعد على حماية أعضائها من أية ضغوط يتعرضون لها من الإدارة في المنظمة، فعليه ينبغي على المدراء في المنظمات الإهتمام بموضوع الجماعات لما لها من مقدرة على التأثير في سلوك الأفراد والمنظمات، ومحاولة تحليل سلوك الجماعة وخلق التعاون بين أفرادها بشكل إيجابي الذي يضمن تحقيق الأهداف للجميع سواء كان فردا أم جماعة أم منظمة (كردي، بدون تاريخ).

كما حدد فروم مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير ايجابا او سلبا في الإستقرار الوظيفي للعامل داخل المنظمة وهي كالآتي:

* **طبيعة الاشراف:** حيث يساهم في قرب الصلة بين المشرف والعامل وهذا ما يسمح بتلقي تعليمات بصورة جيدة.

* **جماعة العمل:** تسمح بالتفاعل الجيد بين العمال في المنظمة.

* **محتوى العمل:** له أهمية بالنسبة للعامل والذي سيستمتع بأداء وظيفته إذا كان محتوى العمل جيد.

* **الأجر الذي يتقاضاه العامل:** له دور في بقاء الموظف في عمله.

* **فرص الترقية:** والتي تساهم في ضمان مركز مهم في المنظمة.

* **ساعات العمل:** لها أهمية بالغة في الحفاظ على صحة العامل النفسية والجسمية في المنظمة وتفادي الضغوطات التي قد تنجر عن العمل (الصمادي، 2009، صفحة 332).

هذه العناصر التي ذكرها فروم تسمح بتوفير البيئة التنظيمية التي تساهم بممارسة العمل وظيفته كما أنها تشكل معايير الإستقرار الوظيفي حيث يتحقق بتواجده ويستحيل تحقيقه بغيابه.

الفرع الثاني: أساليب تفعيل الاستقرار الوظيفي

توجد مجموعة من الأساليب والإجراءات التي من شأنها أن تساعد في التقليل والحد من ظاهرة تنقلات العمال وعدم استقرارهم في عملهم نذكر منها:

1- **الاختيار والتوجيه:** إن اختيار الوظيفة من الأمور المهمة التي تواجه كل من يبحث عن عمل لأول مرة في حياته ومما لاشك فيه أن النجاح في اختيار الوظيفة المناسبة يزيد من شعوره بالرضا والطمأنينة والسعي وراء التقدم فيها، وهناك عوامل

تتداخل في هذا الاختيار مثل: الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تعيشها الأسرة، فكلما كان التوجه ملائماً كلما أدى إلى تحقيق فوائد على الجانبين: جانب متصل بالعامل النفسي والجانب الآخر متصل بالمؤسسة التي يعمل فيها، حيث تتجنب الخسائر المادية التي يتخطى فيها جراء ترك العمل من طرف العمال مما يضطر إلى تعيين موظفين جدد، وبالتالي تدريبهم حتى يصلوا بنفس كفاءة الموظفين السابقين. فالاختيار والتوجيه الملائم يقلل من الصعوبات التي قد تعترض المتقدمين من الموظفين الذين يوجهون دون خبرة مسبقة لها، والتي كثيراً ما تكون سبباً في ترك العمل، كما برهنت الدراسات أن التنقلات تنتشر عند ضعف المقدرة أكثر من ذوي الكفاءات العالية، وقد بين أخصائيون من بينهم "sleyt Streh" الذين استخدموا الاختبارات الجسمية الفزيولوجية كوسيلة لاختيار الموظفين وتوجيههم نحو مراكزهم وقدراتهم الجسمية.

فعملية التوجيه تسبق الاختيار، والاختيار يكون تنويجاً لعملية التوجيه، وتعد عملية التوجيه والاختيار من أهم المراحل والخطوات التي يمر عليها الفرد في حياته، وذلك باتخاذ قرار سليم لأن حسن اختيار الموظف لوظيفته توفر له السعادة في مساره الوظيفي.

2- الترقية والتدريب: تلعب الترقية والتدريب أثر إيجابي في خلق الدافع للتطوير والاستقرار في العمل لدى الموظفين حيث يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، ولذلك يلقي اهتمام كبير في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحقيق الاستقرار للموظف.

فالترقية أهمية على مستوى المؤسسة، أما غيابها فيؤدي بالموظفين الطموحين وأصحاب الكفاءات إلى مغادرة المؤسسة، لأن الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة يتطلع إلى التقدم في وظيفته وبالتالي تحسين مستوى دخله ومعيشته ومركزه الوظيفي (زياد عادل، 2003، صفحة 284).

من أجل الحفاظ على المورد البشري والحرص على استقراره والتقليل من معدلات دوران العمل لابد من إتباع مجموعة من الإرشادات نذكر من بينها:

1- الدفع للموظفين بصورة عادلة: عندما يحس العمال بعدالة ما يتلقاه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه فإن الموظف يشعر بالرضا عن عمله ويزيده انتماء واستقراراً فيه.

إن نجاح أي مؤسسة يتجلى من خلال قدرتها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث الموظفين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد التزامهم التنظيمي وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في التعامل الذي يؤثر على الموظف سواء على المستوى النفسي أو الوظيفي والذي من شأنه التأثير على تحقيق الاستقرار الوظيفي.

2-تحسين نوعية وجودة الإشراف: عندما تكون العلاقة بين المشرف والعمال داخل المؤسسة علاقة طيبة يسودها الاحترام ويراعي فيها المصالح المشتركة تكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومروؤسيه وهذا يؤدي إلى تمسك الموظفين أكثر بعملهم.

ويعد الإشراف من الإرشادات التي يجب الاهتمام بها في المؤسسات لتفعيل وتحقيق الاستقرار للموظف، فالإشراف من العوامل الأساسية لتحفيز الموظف، حيث يلعب المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال، ومحاولة تفهم حاجاتهم وتحفيزهم ليتوافقوا ويتكيفوا مع محيط العمل (جبارة، صفحة 181).

3-تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: عندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا عن العمل، ويرجع هذا لشعورهم أو اعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير في المنظمة، حيث ينفر العمال من المركزية داخل المؤسسة، نظرا لما تفرزه هذه المركزية من قيود وأوامر وعدم مراعاة آراء الموظفين، هذا بدوره يؤدي إلى عدم استقرار العامل في حين تحقيق اللامركزية في المؤسسة من المؤشرات الإيجابية للعامل.

4-تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم: كلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع حاجياته من خلال عمله، كلما شعر بالأمان والاستقرار. ختما حول ما سبق ذكره حول الإرشادات التي تحقق الاستقرار الوظيفي للعمال يمكن القول أن تحقيق العدالة بين العمال سواء في التعامل أو في الحوافز والمكافآت والأجور وتحسين نوعية الإشراف الذي يعتبر جوهر العملية التنظيمية ومن شأنه أن يعزز الثقة في النفس والانتماء والولاء للمؤسسة، كما أن اللامركزية تعد من الأمور التي تعزز من رضاهم وشعورهم بأهميتهم ومكانتهم داخل المؤسسة، حيث أن المؤسسة التي منطلقها المحافظة على عمالها والنظر إليهم على أنهم مورد رئيسي وجوهرها يولد لديهم شعورا بالاستقرار والأمان الوظيفي (جبارة، صفحة 181).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

-دراسة جاسم رحيم عذاري، مجبل دواي اسماعيل، 2013 بعنوان: أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية.

هدف البحث إلى التعريف بأهمية الاستقرار الوظيفي ومدى تأثيره في الأداء التنظيمي، وأجري البحث على عينة من الوحدات المالية في كل من كليات جامعة ميسان والمعهد التقني في العمارة. واستخدم الباحثان الأسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل في الجانب العملي. و خرج البحث بجملة استنتاجات مهمة منها إن نتائج التحليل الإحصائي قد أظهرت أن مستوى الاستقرار الوظيفي متوسط في الوحدات المالية بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة، كما أظهرت أن مستوى الاستقرار الوظيفي و من خلال المتغيرات المستقلة الرئيسة ترتبط بعلاقة إيجابية ومعنوية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات موضوع البحث.

-دراسة "عذاري واسماعيل:2013" أثر الإستقرار الوظيفي على الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية

هدفت الدراسة الى التعريف بأهمية الإستقرار الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء التنظيمي، اجريت الدراسة في كليات جامعة ميسان والمعهد التقني في العمارة، اظهرت نتائج الدراسة بان الإستقرار الوظيفي يرتبط بعلاقة ايجابية ومعنوية بمستوى الأداء التنظيمي.

-دراسة "هبة:2016" أثر العدالة التنظيمية على الإستقرار الوظيفي في ظل اعادة الهيكلة بالتطبيق على قطاع الأعمال العام الصناعي

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي واعادة الهيكلة ودراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وشعور العاملين بالإستقرار الوظيفي في ظل اعادة الهيكلة. وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الإستقرار الوظيفي في ظل تخفيض حجم العمالة.

دراسة "جبلي فاتح: 2005" بعنوان "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الترقية بالاستقرار المهني في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة. اعتمد على المنهج الوصفي وذلك من خلال المسح الاجتماعي بالعينة مستخدماً الأدوات والوسائل البحثية في جمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والوثائق والسجلات حيث قام الباحث بدراسة مسحية لمجتمع الدراسة الذي كان عددهم 90 عامل من أصل 903 عامل.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

- يرتبط الاستقرار المهني في العمل بالترقية بنسبة 48,8% كما يرتبط بعدة متغيرات كالظروف الفيزيائية والارتياح في العمل من عدمه، كذلك طريقة العمل ويرتبط أيضا بالحوافز المادية بنسبة 83,3%

- كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم ورفعت معنوياتهم، أما إذا كان التطبيق غير موضوعي وغير الفعال وغير العادل للترقية سيؤثر سلبا على مؤسسة، كما أن 60% من العمال يفضل الحوافز المعنوية والمادية معا لأنها تؤثر على استقرار العامل بال استقرار ورضا العامل.

- وجود علاقة عكسية بين الرضا والأجر، كلما كان العامل راض عن أجره وعن الحوافز المادية في العمل كلما زاد ارتباطه بالمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى استقراره في العمل.

دراسة "بن نوار صالح: 1996" بعنوان "أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أسباب الاستقرار في العمل وهي دراسة ميدانية بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالشرق. اعتمد على المنهج الوصفي، أما عينة البحث فكانت عشوائية وتمثلت في 69 عامل من أصل 575 واستعان الباحث بالاستمارة والمقابلة والسجلات والوثائق من أجل جمع البيانات.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- نسبة كبيرة من العمال يتمتعون بطموحات وتطلعات كبيرة وعدم توفر الشروط التي تدفعهم للعمل يكون مؤشر لترك العمل.

- الأجور و المكافآت التشجيعية من أهم العوامل التي تساعد على استقرار العامل.

- الظروف الفيزيائية للعمل لا تؤثر على معنويات العمال.

- تجاوب كبير بين العمال والمشرفين واعتمادا على النتائج الإشراف الجيد من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الاستقرار المهني.

دراسة "زياد محمد علي الصمادي: 2009" و "فراس محمد الرواشدة" تحت عنوان "محددات الرضا والاستقرار الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي، وأجريت هذه الدراسة في مؤسسة الموانئ في الأردن. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العينة المكونة من 280 عامل من أصل 4790 مستخدمين أدوات جمع البيانات التي تمثلت في الاستمارة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتمتع موظفو مؤسسة الموانئ بالاستقرار والرضا في عملهم.

- هناك علاقة قوية بين العمل والرضا والاستقرار الوظيفي.
- هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي .
- أما بالنسبة للعلاقة بين الإدارة العليا والحوافز المقدمة ومستوى الرضا والاستقرار الوظيفي فقد كانت سلبية.
- دراسة "علي الضلاعين" و"نجم العزاوي: 2010" بعنوان "العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية في الأردن"
- تهدف دراسة كل من "الضلاعين" و"العزاوي" إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات كما استخدمتا الاستمارة لجمع البيانات من مفردات الدراسة التي بلغ عددها 204 من أصل 3000 عامل.
- وتوصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:
- هناك تباين في نتائج كل دراسة، حيث اتفقت في عدم وجود الاستقرار المهني لدى العمال، أي أنها تباينت في العوامل التي أدت بها إلى ذلك.
- ضعف الأجر المتحصل عليه وعدم تلاؤمه مع العمل الذي يقوم به.
- عدم تناسب ساعات العمل بالنسبة للعمال.
- ضعف علاقات العمل بين العمال . كل هذه العوامل تجعل العامل غير مستقر في عمله وبالتالي تسريه منه واختيار مؤسسة أفضل.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة "Bergemann and Mertens, 2004" بعنوان "Job Stability Trends, Layoffs, and Transitions to

Unemployment: An Empirical Analysis for West Germany

حيث اهتمت هذه الدراسة بتطور الإستقرار الوظيفي في ألمانيا الغربية. وباستخدام البيانات الواردة من الفريق الإقتصادي والإجتماعي الألماني، تبين أن متوسط المدة المنقضية انخفض بين الرجال بين عامي 1984 و1999. كما تبين أن الإنخفاض في استقرار وظائف الرجال يمكن أن يعزى جزئيا إلى الزيادة في تسريح العمال، وإلى زيادة التحولات إلى البطالة. ومع ذلك، فإن هذين التطورين ال ترتبط ارتباطا كبيرا ببعضها البعض. وهناك بعض الأدلة التي تفيد بأن تقليص حجم الشركات الكبيرة قد يكون مسؤولا عن جزء من الإنخفاض في استقرار الوظائف.

دراسة "Alexis:2005" بعنوان "The impact of management development on job stability for nurses"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التطوير الإداري على الإستقرار الوظيفي للممرضات، حيث تم اخذ عينة من الممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة الى ان التطوير الإداري ساهم في زيادة الرضى الوظيفي وبالتالي زيادة الإستقرار الوظيفي للممرضات في المستشفيات الحكومية.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة عن بقية الدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية جاءت لتوضيح إدارة النزاعات وفعاليتها في الاستقرار الوظيفي باعتبار إدارة النزاعات متغيرا مستقلا والاستقرار الوظيفي كمتغير تابع، بحيث تم إختيار شركة Entp لإجراء الدراسة التطبيقية.

تختلف الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات وذلك في تناولها إدارة النزاعات وفعاليتها في الاستقرار الوظيفي إذ إعتمدت جل الدراسات على الاستقرار الوظيفي فقط، ومنها ما إعتمدت على موضوع النزاعات، ولاتوجد دراسة تشابهت مع الدراسة الحالية بإعتمادها على إدارة النزاعات وفعاليتها في الاستقرار الوظيفي، أما النتائج فقد تباينت حسب نوع الدراسة ومكان إجراء الدراسة التطبيقية.

الخلاصة :

تم التطرق في هذا الجانب إلى المفاهيم الأساسية للنزاعات والاستقرار الوظيفي، فطرحت أهم المقاربات التي تناولت النزاعات، والتي تناولت الاستقرار الوظيفي، وبعدها تم سرد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع هذه الدراسة لتقييمها ومعرفة موقع الدراسة الحالية وما يميزها عن هذه الدراسات.

ومن خلال هذا يطرح التساؤل: ما مدى فعالية إدارة النزاعات في تحقيق الإستقرار الوظيفي في الشركة الوطنية لأعمال الآبار وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في الجانب الموالي.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية بالشركة
الوطنية لأعمال الآبار إليزي

تمهيد:

سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة قصد التعرف على الطريقة والأدوات المعتمدة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وكافة خطواتها، وصولاً إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها باستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة ومن ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة المبينة سابقاً والمستمدة أساساً من النموذج النظري للدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات التي إستخدمت في معالجة البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم ضمن هذا الإطار التطرق إلى جانبين أساسيين وذلك وفقا للترتيب التالي:

-الجانب الأول: خصص للتعريف بالطريقة المتبعة في بناء الدراسة.

-الجانب الثاني: يتضمن تحديد الأدوات والبرامج وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في المعالجة الإحصائية للدراسة.

1-الطريقة المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الجانب الطريقة المتبعة في الدراسة والتي تتضمن التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المختارة منه، كما يتضمن التعريف بمتغيرات الدراسة ومصادر البيانات.

أ-مجتمع وعينة الدراسة

تستلزم هذه الدراسة كغيرها من الدراسات وجود مجتمع وعينة محددين لتطبيق الدراسة عليها، وقد تمثل مجتمع وعينة الدراسة الحالية في:

✓ مجتمع الدراسة

تم اختيار مجتمع للدراسة والذي يمكن تعريفه بجميع العناصر المتعلقة بالظاهرة المدروسة، حيث يتكون المجتمع المختار لتطبيق هذه الدراسة العمال في الشركة الوطنية لأعمال الآبار.

✓ عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها المجموعة الجزئية من أفراد المجتمع الكلي للدراسة والتي يتم إجراء الدراسة عليها فعليا للتمكن من تعميم نتائجها على باقي أفراد المجتمع الكلي الذي أخذت منه. فالنسبة للدراسة الحالية فقد اقتصر إجرائها على عينة مكونة من 50 عامل في الشركة الوطنية لأعمال الآبار ولاية ايليزي، حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية.

والجدول رقم (1-2) أدناه يوضح حجم العينة التي تم اختيارها للدراسة وكذا نسبتها من المجتمع الكلي الذي أخذت منه.

الجدول رقم (2-1): عينة الدراسة

حجم مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
3000	50 عامل	%1.66

المصدر: من إعداد الطالبين

أ-متغيرات الدراسة ومصادر البيانات

سيتم ضمن هذا العنصر التطرق إلى التعريف بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض مصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في بناء الدراسة.

✓ التعريف بمتغيرات الدراسة

شملت الدراسة الحالية عدة متغيرات والتي تم اختيارها بناء على ما تناولته بعض الدراسات السابقة، وتتمثل هذه المتغيرات في:

- النزاعات.
- الإستقرار الوظيفي.
- إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي.

✓ مصادر البيانات:

بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة تم اللجوء إلى استعمال عدة مصادر مختلفة أولية وأخرى ثانوية، وهي تتمثل فيما يلي:

- المصادر الأولية:

تتعلق المصادر الأولية المعتمدة في الدراسة بالجانب العملي، وهي تتمثل في:

الاستبيان: فقصد الحصول على البيانات اللازمة للدراسة وجمعها من مصادرها الأولية تم توزيع استمارات استبيان على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V26) وبعض الأدوات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة.

- المصادر الثانوية:

تتعلق المصادر الثانوية المعتمدة في الدراسة بالجانب النظري، وهي متمثلة في كل ما هو متوفر من مراجع متنوعة حول موضوع الدراسة سواء كانت ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أنها شملت: المقالات العلمية العربية وأيضا الأجنبية،

الكتب الالكترونية، بالإضافة إلى الأطروحات والرسائل العلمية المنشورة ، وكذا الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوع الدراسة أو إحدى جوانبه.

المطلب الثاني: الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الجانب عرض الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة وهو يشمل قسمين، تم في القسم الأول التطرق إلى الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في جمع البيانات اللازمة للدراسة، أما القسم الثاني فقد تم فيه التعريف بالبرامج والأساليب التي استخدمت في معالجة الدراسة إحصائيا.

1-الأدوات المستعملة في الدراسة:

سيتم ضمن هذا العنصر التعريف بالأداة التي تم اعتمادها لجمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية إعدادها وما تحتويه من محاور كما سيتم التأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

أ- الاستبيان:

تماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها وكذا المنهج المتبع، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميمه لتنسجم مع فرضياتها وأهدافها.

تم إعداد أسئلة استمارة الاستبيان بناء على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي كمعيار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المبحوثة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد تم إعطاء رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): ترميز مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

بعد تحديد وصياغة أسئلة الاستبيان حيث اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان الورقي حيث تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة عشوائيا، حيث تم الإجابة عليه من طرف 50 عامل، وتم قبول إجاباتهم على الاستبيان الصالحة للدراسة والتحليل، وهو ما يتبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-2): تصنيف الاستبيانات

الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات المقبولة	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
50	100	50	100%	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

أ-محاور الاستبيان

يحتوي الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة على محورين (02) أساسيين، والتي يمكن تصنيفها ضمن قسمين كالتالي:

القسم الأول: وهو يشمل محور تم تخصيصه للبيانات الشخصية (المعلومات الخاصة) لأفراد العينة المبحوثة.

القسم الثاني: يشمل محور يتعلق بمتغير الدراسة بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة.

ويمكن توضيح ذلك التقسيم على النحو التالي:

✓ المحور الأول: خصص للمعلومات الخاصة للمبحوثين، ويتكون من خمسة (04) أسئلة معبر عنها بخمسة عناصر

تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

✓ المحور الثاني: خصص للمتغيرات: النزاعات، الإستقرار الوظيفي، إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي، ويتكون هذا

المحور من تسعة عشر (19) سؤال.

ج-ثبات وصدق الاستبيان:

الجدول رقم (3-2): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق
19	0.865	0.930

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

2-البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برامج وأساليب إحصائية مختلفة، والمتمثلة

في:

أ- البرامج المستخدمة في الدراسة

يهدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS.V 26" في تفريغ ومعالجة تلك البيانات إحصائياً.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعتبر الأساليب الإحصائية عن مجموعة الإجراءات والعمليات والاختبارات التي يتم استخدامها في معالجة الدراسة إحصائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): وهو ما يعرف بمعامل الثبات وقد تم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: وتعرف أيضاً بالجداول التكرارية وتم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون (Le Coefficient de Corrélation Pearson): وذلك بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة

تم تقسيم هذا الإطار إلى قسمين هامين:

- القسم الأول: تم فيه التطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
- القسم الثاني: تم فيه اختبار النموذج النظري للدراسة وفرضياته بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لأسلوب التحليل التمييزي.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

يحتوي هذا الجانب على عنصرين، حيث تمثل العنصر الأول في تحديد اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة، بينما تمثل العنصر الثاني في التحليل الوصفي لمحاور الدراسة مع تفسير نتائجها.

أ- اتجاه إجابات عينة الدراسة

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة محاور الاستبيان فقد تم تحديد المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس ليكارت الخماسي المطبق في استبيان الدراسة وحصرها ضمن مجالات محددة ومن ثم تحديد التقييم الموافق لكل مجال على حدا. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-4): مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	مرتفع جدا
موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	مرتفع
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
غير موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	منخفض
غير موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	منخفض جدا

المصدر (عز حسين، 2008، صفحة 540):

أ- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

تم تحليل عينة الدراسة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية وكيفية توزيع افراد العينة وفقا لكل متغير.

أولاً: الجنس

لقد اعتمدنا في دراستنا على تقسيم مفردات العينة حسب الجنس إلى مجموعتين تمثلت في الذكور والاناث، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

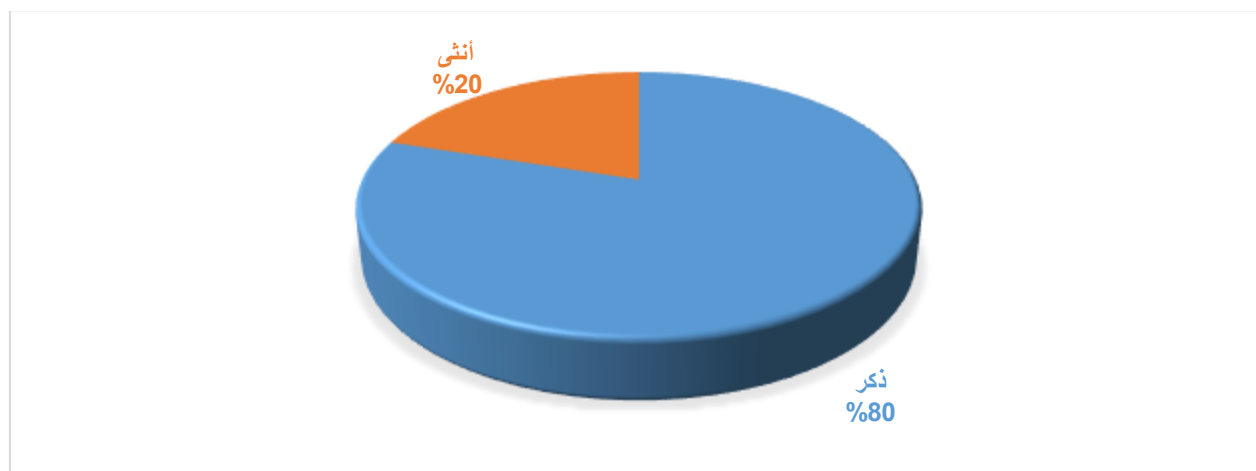
الجدول رقم (2-5): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %
1	ذكر	40	80.0
2	انثى	10	20.0
	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من 50 عامل يوجد ما نسبته 80% ذكورا و20% إناث وهذا ما يدل أن أغلبية العاملين هم عبارة عن ذكور وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

ثانياً: العمر

تم تقسيم الشرائح العمرية للعينة إلى فئات تتراوح بين (اقل من 20) و(من 20 الى 30) و(من 30 إلى 40) وكذا (أكثر من 40) كما هو مبين في الجدول الموالي:

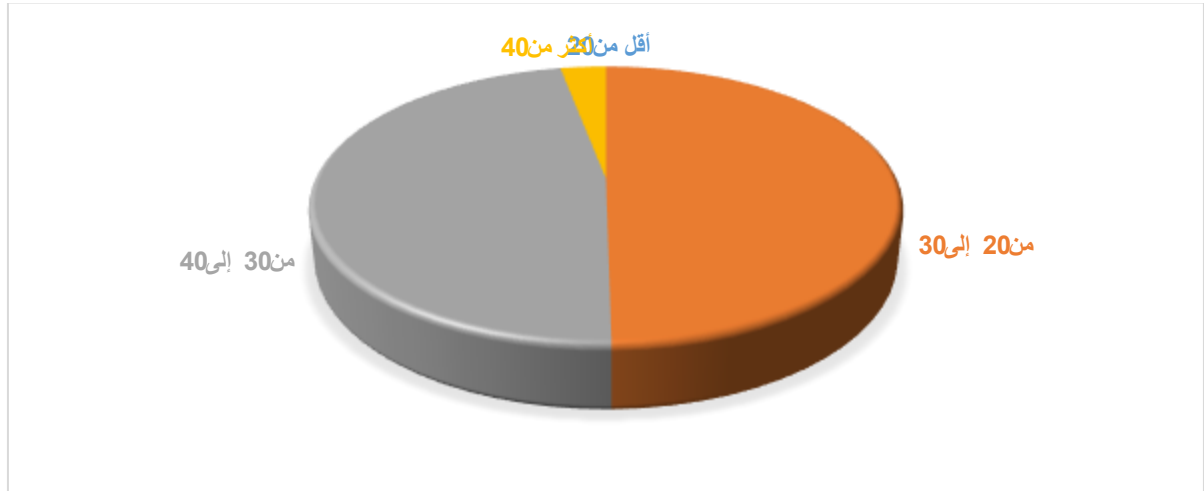
الجدول رقم (2-6): توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %
1	(اقل من 20)	00	00
2	(من 20 إلى 30)	20	40.0
3	(من 30 إلى 40)	19	38.0
4	(أكثر من 40)	11	22.0
	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الفئة الأكثر مساهمة هي (من 20 إلى 30) بنسبة 40% ثم تليها الفئة (من 30 الى 40) بنسبة 38%، وبعدها ما نسبته 22% وهي الفئة التي (أكثر من 40 سنة) في حين ان اخر فئة هي (اقل من 20 سنة) بنسبة 00% مما يدل على أن أفراد العينة أغليتهم من فئة الشباب في الشركة ، وهذا ما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

ثالثا: المستوى التعليمي

تم تقسيم عينة الدراسة حسب المستويات التعليمية التالية: ثانوي أو اقل، جامعي، تكوين مهني، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-7): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	البيان	التكرارات	%النسبة
1	ثانوي أو اقل	21	42.0
2	جامعي	24	48.0
3	تكوين مهني	05	10.0
	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المستوى التعليمي السائد في هذه العينة هو جامعي بنسبة 48%، يليها ثانوي أو اقل بنسبة 42%، ثم تكوين مهني بنسبة 10%، وهذا ما يشير إلى أن افراد العينة من فئة حاملي الشهادات الجامعية بنسبة كبيرة ، ولتوضيح ذلك تمت الاستعانة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

رابعاً: سنوات الخبرة

تم تقسيم مفردات العينة حسب سنوات الخبرة إلى الفئات التالية: أقل من سنتين، من 02 إلى 05 سنوات، أكثر من 05 سنوات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-8): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

الرقم	البيان	التكرارات	% النسبة
1	أقل من سنتين	15	30.0
2	من 02 الى 05 سنوات	14	28.0
3	أكثر من 05 سنوات	21	42.0
	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26 .

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان أكبر فئة من العينة المدروسة تمتلك خبرة أكثر من 05 سنوات بنسبة تقدر ب 42%، بينما تصل نسبة من يمتلكون خبرة أقل من سنتين إلى 30%، والفئة التي تمتلك خبرة من 02 الى 05 سنوات فان نسبتها تصل إلى 28%.

الشكل رقم (2-4): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المبحوثة حول أسئلة محاور استبيان الدراسة، حيث يشمل ذلك التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأيضا للبعد ككل كما يشمل أيضا التقييم الموافق لكل منها على أن يكون تقييم تلك الإجابات بناء على تقييمات مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت المتطرق إليها مسبقا (من المنخفض جدا إلى غاية المرتفع جدا)، ومن ثم سوف يتم تفسير تلك النتائج.

1) تحليل فقرات بعد النزاعات:

يحتوي هذا البعد على (07) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير النزاعات.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
1. تنشأ النزاعات في المؤسسة دائما.	2.12	1.02	موافق
2. منح الإمتيازات لعامل دون آخر سبب في نشوب النزاع.	1.92	0.75	موافق
3. ضغوط المشرفين سبب من أسباب النزاع بين العمال.	1.76	0.93	موافق بشدة
4. عدم وضع القوانين وصرامتها تؤدي إلى النزاع داخل الشركة.	2.84	1.21	محايد
5. ضعف الإدارة في تجنب مواجهة هذه النزاعات.	2.60	1.08	محايد
6. وصول التعليمات في وقت متأخر سبب في نشوب النزاعات.	2.38	1.14	موافق
7. وجود خلافات متعلقة بعلاقات العمل المهنية.	1.82	0.80	موافق
النزاعات	2.20	0.52	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لبعد النزاعات كانت تقريبا جميعها نحو الموافقة وفقا لسلم ليكارت حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل 2.20 بانحراف معياري قدره 0.52، ويفسر ذلك بأن عدم وضع القوانين وصرامتها تؤدي إلى النزاع داخل الشركة ووصول التعليمات في وقت متأخر سبب في نشوب النزاعات.

تحليل فقرات بعد الإستقرار الوظيفي:

يحتوي هذا البعد على ثمانية (08) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير الإستقرار الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
1. لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.	2.02	0.91	موافق
2. كثيرا ما أمارس إختياريا أعمالا غير مطلوبة مني.	1.76	1.09	موافق بشدة
3. عند القيام بعملتي أشعر بحماسة الإنجاز.	2.40	1.03	موافق
4. لن أتخلى عن العمل في الشركة مهما كان.	2.16	1.05	موافق
5. أنا راض عن عملي في الشركة .	2.20	0.92	موافق
6. أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالشركة.	2.30	1.09	موافق
7. لا أستطيع إتخاذ القرار المناسب الذي يتعلق بمستقبلي الوظيفي .	2.72	1.06	محايد
8. أشعر بالاستقرار في هذه الوظيفة.	2.94	1.15	محايد
الإستقرار الوظيفي	2.31	0.60	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط إجابات افراد العينة تتراوح ما بين الموافقة والموافقة بشدة والمحايد غير أن اتجاه اجابات أفراد العينة كانت نحو الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد 2.31 بانحراف معياري قدره 0.60 وهذا ما يفسر أن العمال راضين عن عملهم في الشركة وإحساسهم بالإستقرار النفسي والاجتماعي بالشركة.

تحليل فقرات بعد إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي:

يحتوي هذا البعد على أربعة (04) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
1. عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرار يؤثر سلبا على الإستقرار الوظيفي للعاملين.	2.48	1.28	موافق
2. يؤثر النزاع في العمل على الإستقرار الوظيفي.	2.50	1.26	موافق
3. يجب حل النزاعات الصغيرة بشكل إستباقي لتجنب التأثير على الإستقرار الوظيفي.	2.86	0.92	محايد
4. حل النزاعات وتجنبها سبيل لتحقيق الإستقرار الوظيفي.	3.10	1.12	محايد
إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي	2.73	0.87	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه أن الإجابات تراوحت بين موافق و محايد، غير أن اتجاه اجابات أفراد العينة كانت نحو محايد حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.73 بانحراف معياري 0.87، مما يدل على أن النزاع في العمل يؤثر على الإستقرار الوظيفي وحل النزاعات وتجنبها سبيل لتحقيق الإستقرار الوظيفي.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وأيضا مناقشتها من أسلوب التحليل التمييزي.

أولا- تحليل البيانات باستخدام نموذج الدالة التمييزية المقترح

أ-دراسة الفرضيات اللازمة لتطبيق التحليل التمييزي: إن من أهم الشروط الأساسية الواجب تحققها لاستخدام الدالة التمييزية الخطية هي: (تحقق فرضية التوزيع الطبيعي للمتغيرات، معنوية الدالة التمييزية، تجانس التباينات).

-اختبار فرضية التوزيع الطبيعي: تكتب هذه الفرضية كما يلي:

H_0 : متغيرات الدراسة لا تتبع القانون الطبيعي

H_1 : متغيرات الدراسة تتبع القانون الطبيعي

حسب نظرية النهاية المركزية وبما أن حجم العينة أكبر من 30 (50 عامل) وبما أن المتوسط والانحراف المعياري لهذه العينة معروف فإنه يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بصرف النظر عن توزيعها الأصلي.

- اختبار معنوية الدالة المميزة الخطية: لتكوين دالة تمييزية خطية مقبولة احصائيا بمستوى معنوية تم القيام باختبار فرضية تساوي متوسطات المجموعات المعروفة بالصيغة التالية:

متوسطة المجموعة 1 = متوسطة المجموعة 2 $H_0: \mu_1 \neq \mu_2$

متوسطة المجموعة 1 $\neq$ متوسطة المجموعة 2 $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

جدول رقم (2 - 12): اختبار معنوية الدالة التمييزية الخطية

Tests d'égalité des moyennes des groupes					
	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification المعنوية
النزاعات	0.976	1.184	1	48	0.282
الإستقرار الوظيفي	0.944	2.863	1	48	0.097
إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي	0.372	80.906	1	48	0.000

المصدر: برنامج SPSS V26

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن **signification** أقل من مستوى المعنوية (5%) وهذا ما يدفع إلى رفض الفرضية H_0 وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها وجود فروق معنوية بين المتوسطين وهذا ما يدل على وجود مجموعتين مختلفتين وبالتالي يكون للدالة التمييزية القدرة على الفصل ما بين المجموعتين.

- اختبار تساوي مصفوفة التباين- التباين المشترك للمجموعتين: يتم هذا الاختبار من خلال الصيغة التالية:

$$H_0: \Sigma_1 = \Sigma_2$$

$$H_1: \Sigma_1 \neq \Sigma_2$$

جدول رقم (2 - 13): اختبار تساوي مصفوفة التباين- التباين المشترك للمجموعتين

Test de Box de l'égalité des matrices de covariances			
نتيجة الاختبار Résultat du test			
M de Box		10.780	
F	Approximativement	3.417	
	ddl1	3	
	ddl2	53672.142	
	Signification	0.017	

المصدر: برنامج SPSS V26

- من خلال احصائية **M de Box** نلاحظ بأن **signification** أقل من مستوى المعنوية (5%) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها هو عدم تساوي التباينات وبالتالي يمكن تطبيق نموذج التحليل التمييزي الخطي.

أ- خطوات التحليل التمييزي التدريجي:

- المتغيرات الداخلة في التحليل واختبار معنويتها:

يتم اختبار معنوية جميع المتغيرات المستقلة وذلك لمعرفة أهمية كل متغير في الدالة ومدى تأثيره في تحليل النتائج، ومن خلال احصائية **Wilks' Lambda** نستنتج أن المتغير إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي يمتاز بمعنوية عالية وله تأثير كبير في عملية التمييز.

جدول رقم (2 - 14): اختبار معنوية المتغيرات الداخلة في التحليل في كل خطوة

Variables introduites/éliminées									
Pas	Introduite	Lambda de Wilks							
		Statistique	ddl1	ddl2	ddl3	F exact			
						Statistique	ddl1	ddl2	Signification
1	إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي	0.372	1	1	48	80.906	1	48	0.000

المصدر: برنامج SPSS V26

كما نلاحظ كذلك من خلال هذا الجدول أن جميع قيم دوال اختبار **F pour éliminer** أكبر من الحد الأعلى لقيمة الدالة (2.71) التي يتم عندها استبعاد المتغير من التحليل (هذه القيمة موجودة عشوائيا على برنامج SPSS).

المتغيرات المستبعدة من التحليل: يوضح الجدول المتغيرات التي تم حذفها من التحليل وذلك في كل خطوة من خطوات التحليل التمييزي التدريجي حيث نلاحظ أن متغير إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي يتمتع بأكبر قيمة للدالة **F pour introduire** لذلك كان هو أول المتغيرات الداخلة في التحليل، وفي الخطوة (2) تم استبعاد المتغيرات التالية (النزاعات – الإستقرار الوظيفي) وذلك لأن قيمة **F** لكل من هذه المتغيرات المحذوفة أصغر من الحد الأدنى للدالة المحددة مسبقا.

جدول رقم (2 - 15): المتغيرات المستبعدة من التحليل في كل خطوة

Variables absentes de l'analyse				
Pas	Tolérance	Tolérance minimale	F pour introduire	Lambda de Wilks
النزاعات	1,000	1,000	1.184	0.976
الإستقرار الوظيفي	1,000	1,000	2.863	0.944

المصدر: برنامج SPSS V26

- اختبار قوة الدلالة وقوة العلاقة: تعبر القيمة الذاتية عن أهمية العوامل (المتغيرات المستقلة والتي هي النزاعات في الدراسة الحالية) في تفسير الاختلافات، كما أنها تعبر كذلك عن التباين الذي أمكن تفسيره من خلال هذه العوامل، وبالتالي إذا كانت أكبر من الواحد يتم قبولها أما إذا كانت أقل من الواحد فهذا يدل على أن العوامل غير جيدة في تفسير الاختلافات.

جدول رقم (2 - 16): اختبار قوة الدلالة وقوة العلاقة

Valeurs propres				
Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
الدالة	القيمة الذاتية	نسبة التباين	التباين المتراكم	الارتباط القانوني
1	2.107	100	100	0.824

المصدر: برنامج SPSS V26

يبين الجدول أعلاه أن القيمة الذاتية تبلغ 2.107 وهي قيمة جيدة ومقبولة احصائيا، أما نسبة التباين البالغ 100% وهي نفس القيمة للنسبة المئوية للتباين المتراكم المفسر، إضافة إلى قيمة معامل الارتباط القانوني تساوي 0.824 والتي تعبر عن نسبة التغير في المتغير التابع (الإستقرار الوظيفي) الذي تم تمييزه بالمتغير المستقل (النزاعات) وفقا لهذا التحليل، أما ما تبقى منه والمقدر بـ 0.176 يفسر بأن 17.6% من تباين القيم راجع إلى الفروق والاختلافات بين المجموعتين.

- اختبار معنوية الدالة التمييزية: سنقوم في هذا الاختبار معرفة معنوية الدالة التمييزية بالاعتماد على احصائية .Lambda de Wilks

جدول رقم (2 - 17): اختبار معنوية الدالة التمييزية

Lambda de Wilks				
Test de la fonction	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
الدالة المختبرة				
1	0.322	53.283	2	0.000

المصدر: برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة Lambda de Wilks ككل بلغت 0.322، بينما قيمة كاي تربيع تساوي 53.283 كما نلاحظ كذلك بأن الدالة التمييزية معنوية عند مستوى معنوية 5% وبالتالي فإن المجموعتين تتمايز فيما بينهما بناء على المتغيرين الداخليين في التحليل.

- معاملات الدالة التمييزية: تعطى العبارة الرياضية للدالة التمييزية كالتالي:

$$L_i(J) = \alpha_1 x_3 + \alpha_2 x_6$$

جدول رقم (2 - 18): معاملات الدالة التمييزية

Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées	
	Fonction
	1
الإستقرار الوظيفي	1.058
إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي	0.476

المصدر: برنامج SPSS v26

يبين الجدول أعلاه معاملات الدالة التمييزية المقدرة من بيانات الدراسة فيتضح لنا أن معامل الإستقرار الوظيفي يساوي 1.058 ما يعكس درجة التأثير وبالتالي فهو أهم متغير مؤثر على النزاعات، ومن ثم تصبح الدالة التمييزية كالتالي:

$$L_i(J) = 1.058x_3 + 0.476x_6$$

- المصفوفة الهيكلية:

جدول رقم (2 - 19): المصفوفة الهيكلية

Matrice de structure	
	Fonction
	1
الإستقرار الوظيفي	0.849
إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي	0.112

المصدر: برنامج SPSS V21

- من خلال الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

- ✓ ترتبط دالة التمييز مع متغير الإستقرار الوظيفي بنسبة 84.9% وهو ارتباط موجب وهو ما يدل على أن الإستقرار الوظيفي بالشركة موجود بشكل كبير.
- ✓ ترتبط دالة التمييز مع متغير إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي بنسبة 11.2% وهو ارتباط موجب، وهو ما يدل على أن النزاعات يتم حلها دائما في الشركة لتحقيق الإستقرار الوظيفي.

خلاصة:

تم في هذا الجزء التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تضم الإجابة على إشكالية الدراسة بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تم تجميعها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته بناء على نتائج أسلوب التحليل التمييزي في برنامج (SPSS V.26)، وقد كان ذلك ضمن قسمين تعلق القسم الأول بالطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والثاني تعلق بعرض نتائج الدراسة بأسلوب التحليل التمييزي.

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع إدارة النزاعات وفعاليتها في تحقيق الإستقرار الوظيفي تعرفنا على مختلف الجوانب الأساسية لموضوع النزاع داخل الشركة وذلك باعتبار الأخيرة تحتل مكانة كبيرة في الإقتصاد الوطني وتسخير مختلف الوسائل لضمان السير الحسن داخل الشركة. حيث قمنا بتسليط الضوء على مختلف مصادر النزاع على مستوى الشركة ومختلف العوامل التي تؤثر على الإستقرار الوظيفي.

إختبار الفرضيات:

أثبتت نتائج أسلوب التحليل التمييزي صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها "أن إدارة النزاعات سبيل لتحقيق الإستقرار الوظيفي في الشركة" ، وعليه سنتطرق في النقاط التالية إلى مناقشة نتائج الدراسة.

النتائج:

- يؤثر النزاع على الإستقرار الوظيفي.
- حل النزاعات في وقتها ومنع تفاقمها سبيل لتحقيق الإستقرار الوظيفي.
- يجب وضع القوانين مع الصرامة في تطبيقها لتجنب النزاع في الشركة.
- المحافظة على التواصل الجيد بين العمال لوصول التعليمات بسرعة وتجنب نشوب النزاع.
- رضا العمال عن عملهم في الشركة.
- إحساس العمال بالإستقرار النفسي والإجتماعي في الشركة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة إدراك أهمية إدارة النزاعات في المؤسسة.
- على إدارة المؤسسة خلق إستقرار وظيفي أكثر.
- التركيز على جوهر إدارة النزاعات في المؤسسة نظرا لفعاليتها في تحقيق الإستقرار الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- 1- أحمد يوسف. (1996). الصراعات العربية - العربية، 1945-1982. بيروت.
- 2- إسماعيل صبري مقلد. (1979). الاستراتيجية والسياسة الدولية. بيروت.
- 3- الأثر العقبي. (2018). تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة). مجلة أفاق علمية، 02.
- 4- جاسم رحيم عذاري. (2013). أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية، 33.
- 5- حسين بهاز. (2010، 03). مقارنة نظرية لظاهرة الصراع الدولي. تم الاسترداد من -<https://bit.ly/3bmboPS> Revues.Univ Ouargla
- 6- حماد كمال. (1998). النزاعات الدولية: دراسة قانونية دولية في علم النزاعات. لبنان: الدار الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 7- حمزة عزوي، و الأثر العقبي. (2018). تحفيز الإستقرار الوظيفي "أساليب، نماذج ناجحة". مجلة أفاق علمية، 10(02).
- 8- زياد محمد علي الصمادي. (2009). محددات الرضا الوظيفي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 9- سيد علي ذهبية. (2022). أهمية الإستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية. دفاتر البحوث العلمية، 02، الصفحات 416-428.
- 10- غسان رعد. (1997). النزاعات الاثنية في الدول التعددية. بيروت.
- 11- كمال حماد. (1999، 05 28). النزاع وإدارة النزاع. تم الاسترداد من -<https://bit.ly/3brswDZ>
- 12- محمد بن عدة، و العربي فراخ. (2016). العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل في الإدارات المحلية. تأليف مجلة التنظيم والعمل (المجلد 04). الجزائر.
- 13- محمد سمير عياد. (2018/2017). محاضرات في مقياس تحليل النزاعات الدولية. تلمسان-الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية-جامعة أبو بكر بلقايد.
- 14- مراد خلاصي. (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل. جامعة قسنطينة-الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.

- 15-Boulding, K. (1962). Conflict and Defense, A general theory. NewYork, Harper
- 16-Folger, R. (1996). Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice. hi G. R. VandenBos & E. Bulatao (Eds.).
- 17-Joseph, H. (1980). Conflict and Conflict Management. Athens.
- 18-Latour S. (1976). Some Determinants of Performance for Modes of Conflict Resolution. NewYork.
- 19-Vendramin, P. (2001). Les employés : qualité de vie au travail et aspirations professionnelles « Résultats d'une enquête auprès des employés du secteur privé, des provinces de Namur et Luxembourg (moyennes et grandes entreprises. Luxembourg: université à la demande et en collaboration avec la centrale nationale e employés Namur.
- 20-Wolfe C. (1972). The Logic of Failure: VIETNAM Lesson. U.S.A.

الملاحق

الملحق "1": إستبانة البحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار – إيليزي

معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

استبانة البحث



السادة العاملين في الشركة الوطنية لأعمال الآبار "ولاية إيليزي" تحية طيبة:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت خصيصا لدراسة خاصة بنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال؛ بعنوان "" إدارة النزاعات وفعاليتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي ؛ ونرجو من حضرتكم الإجابة على العبارات بوضع علامة (X) أمام الخيار الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم في صحة الجواب، حيث أن هذه المعلومات سوف تتعامل بسرية تامة وستستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثان: - إبراهيم إبراهيمي

- عبد العزيز بوخيرة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/ العمر: أقل من 20 ☐ 20_30 ☐

30_40 ☐ أكثر من 40 ☐

3/ المستوى الأكاديمي: ليسانس ☐ ماستر ☐

دكتوراه ☐ غير ذلك ☐

4/ الخبرة في العمل:

☐

أقل من 2 سنوات

☐

من 2 إلى 5 سنوات

☐

أكثر من 5 سنوات

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: النزاعات

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النزاعات					
1/ تنشأ النزاعات في المؤسسة دائما.					
2/ منح الإمتيازات لعامل دون آخر سبب في نشوب النزاع.					

					3/ ضغوط المشرفين سبب من أسباب النزاع بين العمال.
					4/ عدم وضع القوانين وصرامتها تؤدي إلى النزاع داخل الشركة.
					5/ ضعف الإدارة في تجنب مواجهة هذه النزاعات.
					6/ وصول التعليمات في وقت متأخر سبب في نشوب النزاعات.
					7/ وجود خلافات متعلقة بعلاقات العمل المهنية.

المحور الثاني : الإستقرار الوظيفي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإستقرار الوظيفي					
8/ لا أنغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.					
9/ كثيرا ما أمارس إختياريا أعمالا غير مطلوبة مني.					
10/ عند القيام بعملتي أشعر بحماسة الإنجاز.					
11/ لن أتخلى عن العمل في الشركة مهما كان.					
12/ أنا راض عن عملي في الشركة .					

					13/ أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالشركة.
					14/ لا أستطيع إتخاذ القرار المناسب الذي يتعلق بمستقبلي الوظيفي .
					15/ أشعر بالاستقرار في هذه الوظيفة.

المحور الثالث: إدارة النزاعات والإستقرار الوظيفي

					16/ عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرار يؤثر سلبا على الإستقرار الوظيفي للعاملين.
					17/ يؤثر النزاع في العمل على الإستقرار الوظيفي.
					18/ يجب حل النزاعات الصغيرة بشكل إستباقي لتجنب التأثير على الإستقرار الوظيفي.
					19/ حل النزاعات وتجنبها سبيل لتحقيق الإستقرار الوظيفي.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي

إيليزي في: 2024/03/04

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: رسالة استقبـال للتـريـص

تحية طيبة وبعد:

في إطار إتمام التكوين في مرحلة الماستر نظام (ل.م.د.) تخصص: إدارة أعمال
وبناء على الطلب الذي تقدم به كلا من الطلبة الآتية أسماؤهم:

اسم ولقب الطالب (ة) الأول: إبراهيم إبراهيمي رقم التسجيل: 310520101

اسم ولقب الطالب (ة) الثاني: بوخيرة عني عبد العزيز رقم التسجيل: 31025128

لزيارة مؤسستكم.

يطيب لي أن أقدم إليكم سيادة المدير بهذا الطلب والمتمثل في تقديم يد العون و المساعدة للطلبة
وتوجيههم وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها، وفق القانون الداخلي الخاص بمؤسستكم، حتى يتمكنوا من
إتمام مذكرة الماستر الخاصة بهم.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام، ودمتم في خدمة العلم والمعرفة

امضاء مدير المؤسسة

المدير المساعد لمساعد التدرج والبحث العلمي



الموضوع	الصفحة
إهداء	I
شكر وعرفان	II
فهرس المحتويات	III
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	V
قائمة الرموز والمختصرات	VI
قائمة الملاحق	VII
مقدمة	أ - د
الفصل الأول: الدراسة النظرية لإدارة النزاعات والاستقرار الوظيفي	01
تمهيد	02
المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة النزاعات	03
المطلب الأول: مفهوم إدارة النزاعات	03
الفرع الأول: تعريف إدارة النزاعات	03
الفرع الثاني: خصائص النزاعات	04
المطلب الثاني: أساليب وطرق إدارة النزاعات	05
المطلب الثالث: مصادر النزاعات	07
المطلب الرابع: أنواع النزاعات	10
المبحث الثاني: الأسس النظرية للاستقرار الوظيفي	11
المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي	11
المطلب الثاني: أهمية وفوائد الاستقرار الوظيفي	12

14	المطلب الثالث : مظاهر الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
17	المطلب الرابع : محددات الاستقرار الوظيفي
22	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
26	خلاصة
27	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بالشركة الوطنية للأبار
28	تمهيد
29	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
29	المطلب الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المطلب الثاني : الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
34	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة
34	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
39	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمحاو الاستبيان
42	المطلب الثالث : نتائج الدراسة ومناقشتها
48	خلاصة
50	الخاتمة
52	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

الملخص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فعالية إدارة النزاعات في تحقيق الإستقرار الوظيفي في الشركة الوطنية للآبار, حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي, ولإختبار صحة الفرضيات المطروحة تم توزيع إستبانة على عينة من العمال في الشركة محل الدراسة, حيث بلغ عددهم 50 موظف تم إختيارهم بطريقة عشوائية, وقد تم إعتداد برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المحصل عليها وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يؤثر النزاع على الإستقرار الوظيفي وحل النزاعات في وقتها ومنع تفاقمها سبيل لتحقيق الإستقرار الوظيفي ويجب وضع القوانين مع الصرامة في تطبيقها لتجنب النزاع في الشركة ويجب المحافظة على التواصل الجيد بين العمال لوصول التعليمات بسرعة وتجنب نشوب النزاع ورضا العمال عن عملهم في الشركة وإحساس العمال بالإستقرار النفسي والإجتماعي في الشركة.

الكلمات المفتاحية: نزاع – إدارة النزاعات – إستقرار وظيفي

Abstract

The study aimed to reveal the effectiveness of conflict management in achieving job stability in the National Wells Company, where the descriptive and analytical approach was used, and to test the validity of the proposed hypotheses, a questionnaire was distributed to a sample of workers in the company under study, as their number reached 50 employees who were chosen randomly. A statistical analysis program was adopted to analyze the data obtained, and the study reached the following results:

Conflict affects job stability. Resolving conflicts in a timely manner and preventing their aggravation is a way to achieve job stability. Laws must be put in place with strictness in their application to avoid conflict in the company. Good communication must be maintained between workers so that instructions can arrive quickly and avoid the outbreak of conflict. Workers must be satisfied with their work in the company and the workers feel psychologically and socially stable. In the company.

Keyword : Conflict - conflict management - job stability