

جامعة ابن خلدون - تيارت -

University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية علوم الإنسانية والاجتماعية

Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا

Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالصراع التنظيمي

- دراسة ميدانية ببلدية مدروسة تيارت -

إشراف:

د. بلعربي عادل عبد الرحمان

إعداد:

❖ عابد فضيلة

لجنة المناقشة:

الاسم	الرتبة	الصف
د. بن موسى سمير	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. بلعربي عادل عبد الرحمان	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا
د. قرينعي أحمد	أستاذ محاضر (أ)	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023

شكر وتقدير

الحمد لله على نعمة الوافرة وعظيم منته

مهما فلنا في هذا الإطار فلن نعطي أصحاب الفضل حتمهم تقديراً وشكراً وعرافان لعظيم جهدهم لكن شكر الناس من شكر الله.

أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان لمشرفي ومعالي الدكتور بالعربي عادل الذي كان لي خير مرشد طوال هذه الفترة فجزاه الله خيراً الجزاء ومنعه بالصحة والعافية

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتبيين أخطائها واستكمال نقائصها.

والشكر والتقدير لكل من ساهم في نجاح هذا البحث الذي أسأل الله العلي القدير أن ينفع به كل من أراد أن يصل إلى ما

وصلت إل

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الى اعز الناس وأقربهم الى قلبي الى والدي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا
عونا وسندا لي، وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى
ترسو على هذه.

الى كل من ساندني وخطى معي خطواتي، ويسر لي الصعاب برغم من أن الكلمات لا
تكفي تعبيرا عن محبتي لكم إلا أنني اود القول شكرا لكم يا أعز ما أملك.

الى اساتذتي واهل الفضل على الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه
والارشاد

الى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع، سائلة الله العلي القدير ان ينفعنا به
ويمدنا بتوفيق

عائبة فضيلة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة تيارت.

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على استبيان الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي الذي طبق على عينة قوامها 100 موظف ببلدية مدروسة، حيث دلت النتائج على ما يلي:

- يتمتع موظفي بلدية مدروسة بمستوى مرتفع من الاستقرار الوظيفي.
- يتمتع موظفي بلدية مدروسة بمستوى منخفض من الصراع التنظيمي.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين بيئة العمل وعواملها والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.

الكلمات المفتاحية: الاستقرار الوظيفي، الصراع التنظيمي.

Abstract:

This current study aimed to identify the correlation between job stability and organizational conflict among employees of the Medroussa municipality of Tiaret.

To achieve the objectives of the study, a descriptive approach was used based on the Job Stability and Organizational Conflict Questionnaire, which was applied to a sample of 100 employees in the municipality of Medroussa, where the results indicated the following:

- Medroussa Municipality employees enjoy a high level of job stability.
- Medroussa municipal employees have a low level of organizational conflict.

- There is no statistically significant correlation between job stability and organizational conflict among Medroussa Municipality employees.

There is no statistically significant correlation between job satisfaction and organizational conflict among Medroussa municipality employees.

- There is no statistically significant correlation between incentives and organizational conflict among Medroussa municipal employees.

- There is a statistically significant correlation between the work environment and its factors and organizational conflict among Medroussa municipality employees.

Keywords: Job Stability, Organizational Conflict.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وتقدير
ب	اهداء
ت	ملخص الدراسة
ج	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
1	المقدمة
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
4	1. الإشكالية
5	2. فرضيات الدراسة
6	3. أسباب اختيار الموضوع
6	4. أهمية الدراسة
6	5. أهداف الدراسة
6	6. المفاهيم الإجرائية
7	7. عرض الدراسات السابقة
10	8. التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي	
12	تمهيد
13	1. تعريف الاستقرار الوظيفي
13	2. أهمية الاستقرار الوظيفي
14	3. فوائد الاستقرار الوظيفي
16	4. مظاهر الاستقرار الوظيفي
18	5. العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي

22	6. آثار الاستقرار الوظيفي
24	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي	
26	تمهيد
27	1. تعريف الصراع التنظيمي
28	2. نظريات الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
29	3. أسباب الصراع التنظيمي
31	4. خصائص الصراع التنظيمي
31	5. مستويات الصراع التنظيمي
36	6. مراحل الصراع التنظيمي
37	7. آثار الصراع التنظيمي
38	8. تعريف إدارة الصراع التنظيمي
39	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
41	تمهيد
42	1. التعريف بمكان الدراسة
43	2. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة
43	3. المنهج المتبع في الدراسة
43	4. الدراسة الاستطلاعية
43	5. أهداف الدراسة الاستطلاعية
43	6. أدوات الدراسة الاستطلاعية
44	7. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
46	8. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
53	9. ثبات أدوات الدراسة
54	10. الدراسة الأساسية

54	11. أهداف الدراسة الأساسية
54	12. طريقة اختيار الدراسة الأساسية
54	13. أدوات الدراسة الأساسية
54	13. تطبيق الأدوات
55	15. خصائص عينة الدراسة الأساسية
56	16. الأساليب الإحصائية في الدراسة
57	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
60	1. عرض نتائج التساؤلات
62	2. عرض نتائج الفرضيات
64	3. تفسير النتائج
65	4. مناقشة الفرضيات
68	خاتمة
69	الاقتراحات
71	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	فوائد الاستقرار الوظيفي لفرد والمنظمة.	01
29	الصراع في المدارس الإدارية المختلفة.	02
44	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.	03
45	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن.	04
45	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية.	05
47	نتائج تقديرات المحكمين لاستبيان الاستقرار الوظيفي.	06
48	نتائج تقديرات المحكمين لاستبيان الصراع التنظيمي.	07
49	الصياغة الأولى المعدلة والمحدوفة لعبارات الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي.	08
50	صدق الاتساق الداخلي لبعء الرضا الوظيفي.	09
51	صدق الاتساق الداخلي لبعء الحوافز.	10
51	صدق الاتساق الداخلي لبعء بيئة العمل وعواملها.	11
52	صدق الاتساق الداخلي لبعء صراع المهمة.	12
52	صدق الاتساق الداخلي لبعء صراع العملية.	13
53	صدق الاتساق الداخلي لبعء صراع العلاقة.	14
53	ثبات أدوات الدراسة.	15
55	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.	16
55	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن.	17
56	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية.	18
60	نتائج الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي للاستقرار الوظيفي	19
61	نتائج الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي للصراع التنظيمي	20
62	معامل الارتباط بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي.	21

62	معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي.	22
63	معامل الارتباط بين الحوافز والصراع التنظيمي.	23
63	معامل الارتباط بين بيئة العمل والصراع التنظيمي.	24

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	يمثل أسباب الصراع التنظيمي	01
33	نافذة جوهاري	02

المقدمة

مقدمة:

يعد المورد البشري الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة والرقى بها، ويستدعي ذلك مستويات مقبولة من الانتماء للمنظمة وما ينجر عن ذلك من سلوكيات وممارسات كالاستقرار الوظيفي، الذي يعبر عن تحقيق العامل للرضا في عدة جوانب منها ما يمس الوظيفة في حد ذاتها ومنها ما يتعلق بالجو العام داخل التنظيم وطبيعة العلاقات بين الزملاء، كل ذلك من شأنه أن يجعل الفرد مستعداً على تقديم الأداء المناسب لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وتعتبر المؤسسة مجالاً للتفاعل الاجتماعي بين العمال، وما ينجر عنه من احتكاكات بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم، على أساس ذلك تعد الصراعات التنظيمية من الأمور الطبيعية وفيها تعبير على التعارضات الموجودة بين الأفراد لاختلاف تصوراتهم وأفكارهم حول العمل وكيفية إنجازها وطريقة الوصول إلى الأهداف، بالتالي فالصراعات نتيجة حتمية لا يمكن اغفالها فهي مؤشر على طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وعلى كيفية تسيير الاختلافات خدمة الأهداف التنظيمية المشتركة بها.

وبناءً على ذلك سنقوم بتحليل ودراسة العلاقة الموجودة بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة تيارت، وقد تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول:

الفصل الأول: تقديم الدراسة: تضمن اشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، الدراسات السابقة، التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي: تضمن تمهيد، تعريف الاستقرار الوظيفي، أهمية الاستقرار الوظيفي، فوائد الاستقرار الوظيفي، مظاهر الاستقرار الوظيفي، العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي، آثار الاستقرار الوظيفي، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي: تضمن تمهيك تعريف الصراع التنظيمي، نظريات الصراع التنظيمي في الفكر الإداري، أسباب الصراع التنظيمي، خصائص الصراع التنظيمي، مستويات الصراع التنظيمي، مراحل الصراع التنظيمي، آثار الصراع التنظيمي، تعريف إدارة الصراع التنظيمي، علاقة الاستقرار الوظيفي بالصراع التنظيمي، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة: تضمن أهم الإجراءات المنهجية لكل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج: تضمن عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

الفصل الأول

تقديم الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. التعريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة
7. عرض الدراسات السابقة
8. التعقيب على الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

يعد الإنسان العنصر الأساسي في المنظمة، حيث يمارس نشاطه كفرد في جماعة العمل ويسعى إلى خلق جو يسوده الانسجام والتعاون بين أفراد المنظمة للوصول إلى غاياته المختلفة، بالارتكاز على العديد من العوامل منها تعزيز استقراره في عمله لتحقيق أهدافه المسطرة وتجنب الخلافات والصراعات التي يمكن أن تحول دون ذلك.

ويعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة التي تعبر عن رضا للموظف في مجال عمله من حيث العلاقات الجيدة والتطور المستمر، وخلق جو وبيئة تدفع للرغبة والتميز، حيث أكدت دراسة (خنور بولحية، 2021) على وجود علاقة بين بيئة العمل والاستقرار الوظيفي فلو لا الظروف المناسبة والمواتية وما توفره من بيئة عمل سليمة لما تحقق استقرار العامل داخل المنظمة، كما ان البقاء والاستمرار مرهون بالقدرة على بناء الثقة التنظيمية بين العامل والأطراف الفاعلة فيها لذلك تسعى المؤسسة إلى خلقها وتعزيزها لتحقيق أهدافها وهذا ما أكدت إليه دراسة (نجيمي وبوطالب، 2013)، فاختيار الفرد لمواصلة مساره المهني في المنظمة دليل على أن هذه الأخيرة توفر له فرص التطور والتقدم وتكسبه المهارات والكفاءات اللازمة لذلك، من خلال تناسب العمل مع استعداداته الشخصية و العلمية في المرحلة الأولى، ثم توفر البيئة التنظيمية المناسبة التي تجعل من الموظف قادرا على أداء المهام بفاعلية و تجاوز كل الإكراهات والصعوبات التي تميزها، حيث لا يتسنى له ذلك إلا من خلال علاقات إنسانية أساسها الاحترام والتعاون والدعم بعيدا عن الخلافات في إطار عمل جماعي متماسك يمكن أن يقلل كل العوائق التي يمكن أن تعترض سبل الفعالية.

ويعد الصراع التنظيمي أمر طبيعي يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، فهو نتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل البيئة التنظيمية، حيث يشمل جميع أشكال الاختلاف وعدم الاتفاق في وجهات النظر، وقد يتخذ ذلك العديد من الصور منها ما يتعلق بالفرد مع ذاته، ومنها ما يتعدى ذلك إلى صراع الأفراد داخل جماعة واحدة كتعارض الأهداف والمصالح وضعف الاتصال أو بين جماعات مختلفة، وهذا ما يخلق نوع من القلق والتوتر والضغط للعامل مما يؤثر عليه سلبا في سلوكياته وعلاقته مع الآخرين وهذا ما جاءت به دراسة (مراح، 2018) والتي أكدت على وجود الخلافات نتيجة تفاعل الضغوطات، كما أشارت دراسة (فراس، 2022) إلى أن العمليات الإيجابية في تسيير الصراعات من شأنها أن تحسن من جودة القرارات الإدارية، وعليه فإن الصراع التنظيمي واقع حتمي، والأسلوب الأنسب لإدارته يتحدد حسب طبيعة المؤسسة والمناخ السائد فيها وخصائص الأفراد المكونين لها، وذلك بناء على مدى تحقيق العامل لمستويات مقبولة من الرضا والاستقرار، حيث أن الأخير يشكل مرتكزا قويا لإيجاد أرضية توافقية تسمح

بتجاوز الخلافات وتحويلها الى مقومات لتمييز والتطور وهذا توافقا مع ما جاءت به دراسة (باشا، 2019).

تعد البلدية مجالا تنظيميا تتخلله العديد من الضغوطات بحكم نشاطها الذي يرتكز على العمل المباشر والواسع مع المواطن، من خلال تقديم خدمات عديدة ومختلفة ترتبط أساسا بحياته اليومية طيلة ساعات العمل، هذا ما جعلها وسطا خصبا لتنامي الضغوطات وما ينجم عنها من خلافات بين الموظفين نتيجة لخصوصياته التي يمكن أن تتطور إلى صراعات تؤثر سلبا على سيرورة الأعمال، وهذا ما يدفعنا الى البحث في مستويات الاستقرار الوظيفي لدى هذه الشريحة من حيث الرضا وما يتلقاه الموظفون من حوافز مادية ومعنوية وما تتصف به هذه البيئة التنظيمية كمرتكزات لتجاوز هؤلاء الأفراد للصراع بأبعاده (صراع المهمة، صراع العملية، صراع العلاقة) وعلى هذا الأساس يأتي التساؤل الرئيسي لدراستنا هذه على الشكل التالي:

ما علاقة الاستقرار الوظيفي بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية - مدروسة -؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى الاستقرار الوظيفي لدى موظفي بلدية مدروسة؟
- ما مستوى الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة؟
- ما علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة؟
- ما علاقة الحوافز بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة؟
- ما علاقة بيئة العمل وعواملها بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة؟

2. الفرضيات:

- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين بيئة العمل وعواملها والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.

3. أسباب اختيار الموضوع:**1.3. أسباب ذاتية:**

- رغبتنا الشخصية في دراسة موضوع الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي.
- تطبيق المعارف المكتسبة من خلال مسارنا التعليمي في مجال تخصصنا.

2.3. أسباب موضوعية:

- الأهمية العلمية لموضوع الدراسة باعتباره من مجالات او اهتمامات لعلم النفس العمل والتنظيم منذ بداياته.
- دراسة موضوع الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي لارتباطهما الوثيق بمجال تخصصنا وهو علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات الأساسية في المجال التنظيمي لتأثيراتها المباشرة على سيرورة الموظفين على المستوى الفردي والجماعي.

4. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تدرس متغيرات أساسية داخل البيئة التنظيمية وما لها من أثر على أداء المهام وسيرورة العمل والفعالية التنظيمية ألا وهما الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي في مجال إداري مهم في حياة المواطن ولدى فئة موظفي البلدية التي تمارس نشاطات متواصلة على طوال اليوم والشهر والسنة وهي مطالبة بالفاعلية المستمرة، حيث أنها تسعى إلى جمع بيانات ميدانية من شأنها أن تساعد في الكشف وتفسير العلاقة بين هذه المتغيرات المهمة في ميدان علم النفس العمل والتنظيم.

5. أهداف الدراسة:

- معرفة مستوى كل من الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.
- معرفة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأبعاده (الرضا الوظيفي، الحوافز، بيئة العمل وعواملها) بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.

6. المفاهيم الإجرائية:**1.6. الاستقرار الوظيفي:**

هو ثبات الموظف في بلدية مدروسة في عمله وبقائه لأطول مدة ممكنة، بناء على الرضا الذي يحققه وما تقدمه البلدية من حوافز مادية ومعنوية وبما تتميز به بيئة العمل، وهو الدرجة التي يتحصل عليها من خلال الإجابة على عبارات استبيان الاستقرار الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة.

2.6. الصراع التنظيمي:

يعبر عن الخلافات في وجهات النظر حول المهام وإجراءات العمل بين موظفي بلدية مدروسة وما ينتج عنه من ارتباكات وتعطيلات لنشاطها، ويقاس باستجابات المبحوثين على عبارات واستبيان الصراع المستخدم في هذه الدراسة.

7. الدراسات السابقة:

1.7. الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي:

❖ الدراسة الأولى: "دراسة عيسى نجيمي وجهيد بوطالب 2023".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى الاستقرار الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، واختيار الأثر بينهما من وجهة نظر الموظفين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم تصميم الاستبيان طبقا على عينة قوامها 42 موظف، وتوصلت النتائج الى ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، يفسر بعدي الثقة بالرئيس المباشر والثقة بزملاء العمل.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

❖ الدراسة الثانية: "دراسة طويل حسونة ومباركي صفاء 2021".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين وقد أجريت هذه الدراسة للموظفين الإداريين، حيث اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، ولهذا الغرض تم تصميم استبيان وطبق على عينة قوامها 168 موظف، وأدت النتائج كالتالي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتماسك الجماعة على الروح المعنوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالانتماء على الروح المعنوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الروح المعنوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط وتنمية الموارد البشرية على الروح المعنوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ الدراسة الثالثة: "دراسة حمزة عزاوي 2019".

هدفت هذه الدراسة عموماً إلى التعرف على علاقة ظروف العمل بالاستقرار الوظيفي للعامل، أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا بأدرار، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدم أداة الاستمارة والمقابلة، كما تم توزيع الموظفين على 6 فئات من أصل 947 موظف، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن الظروف الفيزيائية والمكانية في مواقع العمل غير ملائمة إلى حد بعيد.
- أن هناك تأثير ضعيف لمستويات الرضا عن الظروف الفيزيائية والمكانية على استمرار العضوية داخل التنظيم.
- أن ظروف العمل المتغيرة علاقة مباشرة بمعدلات التأخر والتغيب عن العمل علاقة ارتباطية واضحة لظروف العمل التنظيمية.

2.7. الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

❖ الدراسة الأولى: "دراسة فراس خالد داود 2020".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وجودة القرارات الإدارية، وأجريت هذه الدراسة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء والأقسام، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، بالاعتماد على مقياس إدارة الصراع التنظيمي ومقياس جودة القرارات الذي طبق على عينة قوامها 140 ودلت النتائج على ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وتمثل قيمة الارتباط عن علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتعددة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

❖ **الدراسة الثانية:** "دراسة ذهبية نضال 2021".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية المدية، ونظرا لطبيعة الموضوع تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من 30 موظف من موظفي المؤسسة، كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha=0.05$ في متغير الرضا الوظيفي تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (جنس، عمر، مستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية) للموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

❖ **الدراسة الثالثة:** "دراسة مراح فطيمة 2018".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين ضغوط العمل والصراع التنظيمي وقد أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتبسة، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستمارة والمقابلة، بحيث طبقت على عينة قوامها 68 فرد، وتوصلت النتائج الى ما يلي:

- تؤثر ضغوط العمل على سلوك وأداء الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية.
- يؤثر الصراع التنظيمي على جودة الخدمات الصحية.
- يؤدي كل من عينة العمل وتعارض المصالح الى إعاقة سير العمل داخل المؤسسة الاستشفائية.

3.7. **الدراسة التي تجمع بين المتغيرين:** "دراسة سليمة باشا 2019".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على موضوع الاستقرار الوظيفي ومدى تأثير الصراع التنظيمي عليه وقد أجريت هذه الدراسة ببلدية سيدي عيسى المسيلة، حيث تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينة مكونة من 51 موظف مستخدمة أداة الاستمارة، حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- عدم تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات للعاملين وهذا ما يسبب ضعف تنسيق العمل بين الجماعات مما يؤدي بهم الى نزاع.
- هناك علاقة عكسية بين الدخل المادي والحاجيات الأساسية.
- هناك علاقة طردية بين العمل الإضافي وترك العمل في المؤسسة.

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتضح لنا أن معظمها قد استخدم المنهج الوصفي، وكان الاستبيان هو الأداة أكثر استعمالاً ما عدا دراسة كل من حمزة عزوي 2019 ومراح فطيمة 2018 ودراسة سليمة باشا 2019 التي جمعت بين الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، كما أننا نلاحظ أنها شملت مجالات بحثية مختلفة في المجال الصحي والتعليم العالي والمؤسسات العمومية كالولاية والبلدية، وتوافقت نتائجها في بعض النقاط مع وجود تباينات في نقاط أخرى تبعاً لأهدافها المختلفة.

تأتي الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي لدى مجتمع بحثي قد ظهر في بعض الدراسات السابقة إلا أنه يمس عينة مختلفة وهي موظفي بلدية مدروسة بولاية تيارت، استناداً على المنهج الوصفي واعتماداً على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات والتحقق منها.

الفصل الثاني

الاستقرار الوظيفي

◆ تمهيد.

1. تعريف الاستقرار الوظيفي.

2. أهمية الاستقرار الوظيفي.

3. فوائد الاستقرار الوظيفي.

4. مظاهر الاستقرار الوظيفي.

5. عوامل الاستقرار الوظيفي.

6. آثار الاستقرار الوظيفي.

◆ خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز نجاح المنظمة، لأنه من العوامل المساعدة والمحفزة لأداء العمل، فلا توجد منظمة ناجحة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحققا فيها، وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور الذي يلعبه العنصر البشري في مكان العمل. ووجود العامل في المؤسسة وبقاؤه فيها مرتبط بتوفير المناخ والجو المريح والملائم لأداء المهام وبذل الجهد اللازم في ذلك، ويعبر ذلك عن انتمائه للمؤسسة وارتفاع الروح المعنوية له نتيجة لشعوره بأنها المكان المناسب لتحقيق الحاجات الشخصية والاجتماعية له. وسأحاول في هذا الفصل التطرق الى مفهوم الاستقرار الوظيفي وفوائده، وإبراز محدداته وأهميته في العمل، وأهم مظاهره والعوامل المساعدة في تحقيقه.

1. تعريف الاستقرار الوظيفي:

الاستقرار الوظيفي من أهم المصطلحات لدى إدارة الموارد البشرية فقد شمل مجموعة من

التعاريف نذكر منها:

- يعتبر الاستقرار الوظيفي ثبات العامل في عمله وعدم تنقله الى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم المنتمي اليه يشكل مستقبلا مهنيا له، وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية وذلك لتحقيق التكامل (حجاج، 2018، ص49).
- يعد الاستقرار في العمل، بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية والرغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى
- عرف سمير شوبكي الاستقرار الوظيفي في المعجم الإداري على أنه اشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف، ويتبلور ذلك من خلال شعور العامل بالراحة (سيد علي، 2022، ص418).
- وأشار فاتح الى الاستقرار الوظيفي بأنه الحالة التي تتطوي على بقاء الفرد في خدمة المؤسسة لمدة أطول دون تغيير مكان عمله، فهو يشير الى ارتباط العامل بعمله وتمسكه بالمؤسسة التي ينتمي اليها (أمجد ومحمود، 2016، ص324).
- وعرفه مبارك على أنه الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة، والذي يؤدي الى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة (عذاري ومجبل، 2013، ص142).

من هنا يمكن تعريف الاستقرار الوظيفي على أنه اختيار العامل للاستمرار في العمل دون الرغبة

في الانتقال إلى تنظيم آخر، نتيجة لما يتلقاه من تحفيزات مناسبة ووجود بيئة عمل ملائمة وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل، كل ذلك يساهم في تحقيق درجات عالية من الرضا مما يعبر عن العلاقات الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وعن وجود الأرضية التي تسمح له بتطوير قدراته.

2. أهمية الاستقرار الوظيفي:

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي، فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم واشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله والاستقرار فيه، له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها، فكل هذه العوامل غير معروفة للعامل وتصبح بالنسبة له مصدر قلق

وخوف من المجهول، وتثبيطا للمعنويات كون العمل هو مصدر للدخل حيث يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويبرز امكانياته وقدراته ويثبت كفاءته المهنية (خلفاتي وعمارة، 2022، ص35).

من مزايا الاستقرار وصول العامل إلى مستوى اتقان العمل والتحكم في ألياته، وبالتالي التقليل من عوامل التعب والخفض من معدلات حوادث العمل (خنور وبولحية، 2021، ص54).

كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظ أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي من غيره من العمال بحكم اتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة.
(عذاري ومجبل، 2013، ص144)

إذن فاستقرار الأفراد في المنظمة يعود بالنفع على العامل والمؤسسة على حد سواء، فهو يساهم في تماسك جماعة العمل وتعزيز ثقافة مشتركة أساسها تحقيق الأهداف المسطرة، ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي، والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلا مهنيا لهم.

3. فوائد الاستقرار الوظيفي:

توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي للمنظمة والفرد كما يوضح في الجدول التالي: (خنور وبولحية، 2021، ص58، 59).

جدول رقم (1): فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة

الأفراد العاملون بها	المؤسسة
1- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل. 2- الاستعداد النفسي والعقلي والمهاراتي للفرد للتعلم والنمو والرقي المستمر. 3- ارتفاع مستوى طموح لدى الفرد. 4- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل. 5- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي. 6- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل. 7- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة. 8- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله حرصا عليه وعلى بقائه بالمؤسسة.	1- توفر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب. 2- التخطيط والاعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية. 3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة. 4- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل. 5- توافد البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين لأسباب مختلفة. 6- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل. 7- قدرة مرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة والمواصفات الفنية فيها. 8- قدرة الموارد البشرية على استيعاب البرامج التدريبية الجديدة. 9- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين. 10- ارتفاع مستوى إنشاء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

المصدر: خنور وبولحية، 2021، ص 58، 59

4. مظاهر الاستقرار الوظيفي:

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

1.4. قلة الشكاوى:

تعتبر ظروف العمل الغير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبين والاحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي الى كثرة الشكاوى كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث. الشكاوى هي شعور شخص حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبين في علاقاته الوظيفية. الشكاوى أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، وهي توجي بوجود مشاكل ومعاونة مهنية لدى العمال وعلى المشرفين الاهتمام بحلها ومعالجتها لتقليل من حدة تأثيرها على العمال. كلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، فانخفاض نسبة الشكاوى بالمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المؤسسة، حيث يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عنج العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية (الكلبي، 2017، ص 84).

2.4. تماسك جماعة العمل:

تعتبر الجماعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها الى ثلاث جماعات تتمثل في جماعة الزملاء، الرؤساء والإدارة والتي يمثلها المديرون، ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينها والتنسيق والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول الى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم الى بذل جهد كبير والى زيادة درجة الانتماء والولاء لها (باشا، 2019، ص 48، 49).

3.4. الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المؤسسة ينتج خصوصاً من عدم تعرض العامل الى عقوبات تأديبية وهو الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفعه للعمل أكثر وذلك لإثبات قدراته وكفاءته، وعكس ذلك إذا تعرض العامل على عقوبات وتأنيب المتواصل من طرف مسؤوليه خصوصاً إذا كانت ظالمة، تولد لديه رغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو يصل به الحد في بعض الأحيان الى تسبب في حوادث العمل.

تتصف الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، إضافة الى العمل في مكان آمن خالي من مسببات الأمراض المهنية والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافئات، والاحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المؤسسة وخارجها (الكلبي، 2017، ص84).

4.4. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

ان الاتجاه الحديث في التنظيم يرمي الى قيام رئيس العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديدها، وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي الى وجود اغتراب عمالي، بالإضافة الى أنه يؤدي الى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية، وظهور مشكلات العمل المختلفة، ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة (بن منصور، 2014، ص61).

5.4. التخطيط والتنمية البشرية:

يتوجب على المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين الأفراد، جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال، فلا بد من تحديد المهام كل حسب الخبرة في المجال الذي ينتمي إليه حتى يستطيع أن يحقق قدر كاف من التحكم في الدور الذي سلم له من طرف الإدارة، وبالتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة وبفاعلية كبيرة. عكس العامل الذي يوضع في منصب لا يتناسب مع مؤهلاته وامكانياته فلا يحقق المستوى المطلوب من الإنتاجية بل يعرض المنظمة الى مشاكل عديدة ويصبح عرضة الى تهديدات الإدارة بالتوقف أو النقل من جهة ومن جهة أخرى يصبح يعاني من صراعات نفسية داخلية بعدم الثقة في النفس مما يدفعه الى عدم الاستقرار في العمل (طويل ومباركي، 2021، ص984).

5. العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي:

هناك عدة عوامل متداخلة مع بعضها تؤثر على الاستقرار الوظيفي في دوران العاملين، وهناك أربعة أقسام لهاته العوامل:

1.5. التقسيم الأول: قسمت إلى ثلاث عوامل مهمة وهي:

1.1.5. العوامل الشخصية:

هي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظف نفسه كتقدم العمر، مدة الخدمة والمستوى الثقافي فضلا عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية

2.1.5. العوامل التنظيمية:

هي من أكثر العوامل تأثيرا في دوران العمل إن لم تكن أهمها لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين بمؤسساتها كالأجور وفرص الترقية، أساليب الاشراف، المنافع المادية، وسائل الاتصال وطبيعة العلاقات بين العاملين في موقع العمل.

3.1.5. عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعة:

كدرجة تنوع العمل، استقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل وتوفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية (عزاري ومجبل، 2013، ص146).

2.5. التقسيم الثاني: تشمل العوامل التنظيمية فقط والتمثلة في:

1.2.5. الترقية:

يمكن تعريف الترقية بأنه عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، عادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكثر، كما أنها ترتبط بالزيادة في الأجر.

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).

تعتبر الترقية حافزا معنويا بامتياز في نفس الوقت، مما لها انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على اعتراف الإدارة بمجهوداته، وتميزه عن غيره من الزملاء مما يؤثر في معنويات العامل ويعزز في انتمائه واستقراره بالمنظمة (عزاوي، 2018، ص90).

2.2.5. النقل:

يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكلها ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو بطلب من موظف، ويترتب عليه تغيير الفرد للمجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعاً لها.

الغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه، وقد يساعده هذا أن يكون مع مجموعة من الأفراد يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا بتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه.

يعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد، فيزيد من خبراته وينمي قدراته، وقد يسهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة إذا كان محققاً لرغبة الأفراد ومنسجماً مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات

3.2.5. القيادة والإشراف:

تعتبر القيادة والإشراف من العوامل المهمة في التحفيز على العمل، والإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل. ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد والمشرف الكفاء إتباعها والالتزام بها وهي مكافئات العمال النشيطين ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي وإعطاء أهمية لمقترحاتهم، وبهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم بالمنظمة. (بن منصور، 2014، ص78)

4.2.5. الاتصال:

عرف الاتصال بتعريفات عدة منها تعريف وردر "wourder" بأنه تبادل الأفكار والاتجاهات والخواطر والآراء، ونظام الاتصال في المؤسسة غالباً يؤدي إلى وظيفتين إعطاء واستقبال التوجيهات، ثم إرسالها واستقبال المعلومات، أو اتصال الإدارة بالعمال والسماح لهم باتصال الإدارة، والاتصال داخل المؤسسة صور أو أشكال متباينة منها (خلفاتي وعمارة، 2022، ص45، 46):

❖ الاتصال الرسمي:

الاتصال الرسمي هو تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وهي تتخذ ثلاث أشكال:

من الأعلى الى الأسفل: وتتضمن غالبا القدرات والأوامر والتعليمات التي تصدر من الرؤساء الى مرؤوسهم ثم الى العمال.

من الأسفل الى الأعلى: يشكل الاتصال الصاعد، ويمثل إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من مرؤوسهم، وقد يحتوي على اقتراحات لصالح العمال، ومن أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي ألا يهتم المرؤوسين بظروف العمل فحسب، بل يأخذون في عين الاعتبار حالة العمل.

الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات التي تتم بين الموظفين في مستوى إداري واحد، يهدف الى تنسيق بين جهودهم، ومن أجل تحقيق المؤسسة أهدافها ينبغي أن يكون الاتصال الرسمي مرنا مشبعا بالعلاقات الإنسانية، حتى تسهل مهمة العمال والمشرفين.

❖ الاتصال الغير رسمي:

إن وظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية واجتماعية لا يستطيع تحقيقها إلا على أساس صداقة والتعاون بين العاملين، ويظهر ذلك من خلال الجماعات العالمية غير الرسمية التي لا تظهر في الخريطة التنظيمية، والتي يتشكل فيها بينهم علاقات غير رسمية، قائمة على المودة والتعاون والثقة، وهذا ما يزيد من اندماج العمال مع بعضهم البعض.

5.2.5. الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها مجرد دافع يحث العامل على زيادته والارتقاء بمستواه، فكلما كان نظام

الحوافز معمولاً به بشكل رسمي في المؤسسات كلما دفع ذلك الى زيادة في مجهود العامل قصد الحصول على حوافز أكثر وهذا ما ينجر عنه استقرار العامل في عمله وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها وتنقسم الحوافز الى قسمين:

❖ حوافز مادية ومعنوية:

لا شك أن من بين عوامل زيادة جهود العمال هو شعورهم بالاستقرار المادي، الذي يضمن لهم مستوى معيشي يتناسب مع تكاليف المعيشية ويتفق مع الخبرة والقدرات المختلفة لهؤلاء العمال، ولكن حديثاً بات هذا النوع من الحوافز المادية ليس الوحيد المسؤول عن مضاعفة العامل لجهوده، وأتضح أن هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها فالعامل محتاج لأن يشعر بكيانه وسعادته والانتماء لجماعة العمل، وكذلك الى الأمن والطمأنينة والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه وحتى رؤسائه.

❖ حوافز مباشرة وغير مباشرة:

الحوافز المباشرة هي التي يكون تأثيرها مباشر على العامل وذلك عن طريق الأجر والمنح، أما

الحوافز الغير المباشرة فهي تتضمن مجموعة الخدمات، والامتيازات التي تقدمها المؤسسة بهدف تحفيزه وارتيائه (حجاج، 2018، ص 88-90).

3.5. التقسيم الثالث: وتمثل هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال، فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها، وهذه الشروط يمكن تقسيمها الى ما يلي:

1.3.5. الظروف الفيزيائية للعمل:

أصبح توفر ظروف الفيزيائية الجيدة للعمل وخاصة داخل المؤسسات الصناعية، لأنها تساعد على تحسين ورفع الروح المعنوية وذلك لتحقيق الرضا والاستقرار، لأنها تساعد على تحسين ورفع الروح المعنوية وذلك لتحقيق الرضا والاستقرار، وعموما فالظروف الفيزيائية لا يمكن حصرها بصورة نهائية إذ أنها تختلف من منطقة لأخرى حسب نوع الخدمات والآلات المستخدمة وتتمثل في:

❖ الإضاءة:

تعد اضاءة مكان العمل أهم عامل فيزيقي في بيئة العمل، فقد دلت إحدى الدراسات التي تناولت 61 عاملا، على أن العينين تؤديان أعمالا هامة خلال 40% من العمال، إذ كان من الضروري دراسة أثر الإضاءة على العامل، وتثير الإضاءة السيئة في نفوس العمال شعور بالانقباض، هذا الى جانب ما تؤدي اليه من ارهاق البصر، وزيادة التعب والأخطاء، وأما اضاءة الجيدة فتساعد على تخفيض حوادث العمل والتغيب والوقت الضائع أثناء العمل، كما تزيد من دافعية العمال للعمل.

قد تختلف الإضاءة تبعا لنوع العمل والعامل، فكلما كان العمل دقيقا احتاج الى كمية أكبر من الإضاءة، وكلما زاد سن العامل احتاج لإضاءة أشد.

لا يقتصر الاهتمام بالإضاءة على الإكثار من النوافذ والمصابيح فحسب، بل يجب على إدارة المؤسسة أن تقوم بوضع نظام لصيانة أدوات الإضاءة، لما لهذه الأخيرة من آثار إيجابية على مستوى استقرار العامل

❖ الحرارة والرطوبة:

يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما يؤثر على انتباهه وجعله يشعر بالملل، وبالتالي عدم الاستقرار ونفس الشيء مع الرطوبة مما يؤثر على أدائه في العمل ويؤدي به الى المرض وعلى العموم يمكن القول إن هناك بعض المناطق تعرف بارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها مما يؤثر على أداء العاملين

❖ الضوضاء:

مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا في المقدرة على العمل والإنتاج، وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة الى تشتيت الذهن

وعدم تركيزه والى الإجهاد العصبي، وفي بعض الأعمال التي ينتج عنها ضجيج مرتفع جدا قد يؤدي ذلك بالتدرج الى ضعف السمع لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة لتقليل حدة الأصوات المرتفعة في هذه الأعمال حفاظا على سمع العاملين فيها وعدم شعورهم بالضيق والتوتر النفسي (عباس، 2011، ص202).

4.5. التقسيم الرابع:

1.4.5. العوامل النفسية:

للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل، إذ لا يعتمد على حاجاته المادية والاجتماعية فحسب، بل يتعدى ذلك الى الحاجات النفسية ومن هذه العوامل نذكر منها:

❖ الشعور بالرضا عن العمل والانتماء والأمن داخل المؤسسة:

إن الرضا عن العمل يتيح إحساس العامل بالراحة عند أداءه للعمل، والاشباع الذي تحققه المؤسسة له، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن يتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم وإحساسهم الشخصي، وما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق وتكامل الشخصية والولاء للجماعة والمؤسسة (فليه وعبد المجيد، 2009، ص259).

❖ الإحساس بالتقدم:

إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دور فعال في التوجيه المهني، وتحديد تطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات، إذا ما انتقل على نوع معين من الأعمال، فالعامل الذي لا تنتج له المؤسسة فرص التقدم، يحس برغبة في تغيير مكان العمل والبحث عن غيره في مكان آخر يضمن له تلبية هذه الحاجة، فالفرد يكون راضيا عن عمله وأكثر استقرارا فيه متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير (محمد وعدلي، 1999، ص209).

6. آثار الاستقرار الوظيفي:

إن الاستقرار الوظيفي باعتباره عامل مهم في تحديد المستوى التنظيمي والأداء للعامل وإبراز مكانته من خلال ما يقدمه للمؤسسة والوحدات التنظيمية، نجده قد يخلق آثارا عدة في المجال العلمي والمؤسساتي الإداري للعامل وهذا ما يبرز من خلاله فقد نحدد تلك الآثار انطلاقا من العامل ومن بين أهم آثار الاستقرار الوظيفي ما يلي:

✓ الاستقرار الوظيفي يمثل الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي هذا الأخير إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والاحترام المتبادل والتآلف بين العاملين وحتى مع الرؤساء في المنظمة.

- ✓ عدم شعور الموظف بالتهميش والتحيز مقارنة بزملائه في العمل وكذا بمكانتهم في المؤسسة.
- ✓ انعدام آفة الأمراض المهنية منها الرشوة، المحسوبية، التحيز ... الخ والتي نجد الكثير يشتهي منها.
- ✓ قلة معدل دوران العمل وكذا العزوف عن الإضرابات والاحتجاجات التي تنظمها وتمارسها النقابات العمالية.
- ✓ غياب ظاهرة التغيب عن العمل واللامبالاة في أداء العمل وكذا التسبب والإخلاق في تقديم المطلوب على أكمل وجه.
- ✓ الولاء التنظيمي وذلك يعني الارتباط القوي للفرد بمنظمته ورغبته في البقاء فيها واعتزازه بالانتماء إليها والتزامه بقيمها وبذل الجهد الكافي لتحقيق أهدافها كما يعبر على الدرجة التي يتحصل عليها العامل على مقياس الولاء التنظيمي والتي تبين قوة ارتباطه بمكان عمله وانتمائه له، فالولاء عنصر مهم للربط بين المنظمة وعاملها لاسيما في الأوقات الصعبة للمنظمة التي لا تستطيع فيها دفع أو تقديم حوافز ملائمة لرفع دافعهم للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز وزيادة الإنتاجية.
- ✓ الانتماء الوظيفي للفرد في المنظمة وهو يعني الإيمان بقيم المنظمة وشعور الفرد بالمحبة نحو منظمته وأي موضوع ينسب إليها، لذلك يعد الانتماء هو الانتساب الحقيقي للفرد لمنظمته ومدى ارتباطه بها وعدم التخلي عنها سواء كانت المنظمة في حالة جيدة أو سيئة، والانتماء التنظيمي يعد أحد مسببات الولاء التنظيمي.
- ✓ التمكين النفسي ومدى تحقيقه لرضا العامل داخل المؤسسة والشعور بروح المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات سواء فيما تعلق فيما تعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة أو حتى المؤسسة التي يعمل بها فهو يحقق الفهم الجيد لمتطلبات العمل الدافعية والالتزام والثقة والإدارة الجيدة في محيط لا يمنع العمل المناسب للشخص المناسب فمن خلال هذا التمكين يؤدي إلى ارتياح العامل وبالتالي استقراره في عمله (باشا، 2019، ص53).

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق الى الاستقرار الوظيفي باعتباره أحد المرتكزات الأساسية والشروط التنظيمية داخل المؤسسة، فهو يعد من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله من حيث العلاقات الجيدة، وينطوي الاستقرار على العديد من المستويات، فعلى المستوى الفردي يسهم في الرضا الوظيفي وعلى المستوى المؤسسي يعمل على زيادة إنتاجية المؤسسة، وهذا ما يؤدي به الى تحقيق أهدافها المسطرة.

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

◆ تمهيد.

1. تعريف الصراع التنظيمي.
2. نظريات الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.
3. أسباب الصراع التنظيمي.
4. خصائص الصراع التنظيمي.
5. مستويات الصراع التنظيمي.
6. مراحل الصراع التنظيمي.
7. آثار الصراع التنظيمي.
8. تعريف إدارة الصراع التنظيمي.
9. علاقة الاستقرار الوظيفي بالصراع التنظيمي.

◆ خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر السلوكية المعقدة وشديدة التشابك ولكن يمكن التعامل معها، حيث أن الأفراد داخل بيئة العمل تتباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتختلف ادراكاتهم وآرائهم وهذا ما يؤدي بهم الى التنافر وعدم الانسجام، ولقد اختلفت الآراء في النظرة السائدة للصراع التنظيمي فمنه من يراه أمر سلبي باعتباره عائق للنجاح، ومنه من يراه أمر إيجابي لأنه يساهم في التحفيز والتنافس بين العاملين. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى معرفة الصراع التنظيمي وتطوره في الفكر الإداري، أهم مراحله، أسبابه، مستوياته وآثاره في المنظمة.

1. تعريف الصراع التنظيمي:

1.1. مفهوم الصراع:

الصراع مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية "Conflictus"، التي تعني التخاصم معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض، أما كلمة "Conflict" فتعني العراك أو الخصام أو الصدمة، إذ يعني الصراع اشتقاق التعارض بين مصالح وأراء أو الخلاف، ويشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض (عنتر، 2018، ص15).

2.1. الصراع التنظيمي:

أورد العديد من الباحثين والعلماء تعاريف للصراع التنظيمي نذكر منها:

- جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن الصراع أو التخاصم الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضاً بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص (شلابي، 2011، ص92).
- يرى بولدنج (Boulding، 2005) أن الصراع هو وضع تنافسي يكون فيه أطرافه مدركين للتعارض في إمكانية حصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (عبد المهدي، 2013، ص289).
- يعرف هاني عبد الرحمان صالح الطويل بأن الصراع هو تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل القدر أو الأداء.
- أما رحيم فقد قدم تعريفاً للصراع شمل كل ما قيل عنه إذ يعتبره عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التناظر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الأخر، ومنعه من إشباع حاجاته وتحقيق أنشطته والتدخل فيها (Rahim، 2011، P118).
- يعرفه بدر على أنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر وبين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات (شلابي، 2011، ص93).
- عرف مارش وسايمون الصراع التنظيمي أنه اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرار، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختبار البديل (العايب، 2009، ص57).

- والصراع التنظيمي من وجهة النظر الإدارية يقصد به تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء (هاني، 2006، ص 297).

نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن الصراع التنظيمي موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

2. نظريات الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

لقد مر تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل هي:

1.2. النظرية التقليدية للصراع (الكلاسيكية):

يرى أصحاب هذه النظرية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله أدنى حد ممكن أو إلزامه من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمالية منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه، حيث أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وغالباً ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة فإن أصحاب هذه النظرية يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل تحسين قنوات الاتصال وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية كرسائل أساسية لعلاج الصراع، وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي (عبد الفتاح، 2012، ص 28).

2.2. النظرية السلوكية للصراع:

يكون التوجه في هذه المرحلة مطابق لما قدمته مدرسة العلاقات الانسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع. حيث اعبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود إلى التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحديد المستوى المقبول بها (شلابي، 2011، ص 109).

3.2. النظرية التفاعلية للصراع (الحديثة):

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التحديد والابداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والاثارة، خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة سلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير (شمول، 2006، ص 21).

والجدول التالي يبين الصراع في المدارس الإدارية المختلفة.

جدول رقم (2): الصراع في المدارس الإدارية المختلفة.

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

المصدر: شلابي، 2011، ص 110

3. أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب منها ماهي شخصية والأخرى تنظيمية ترجع إلى ظروف عملها وفيما يلي نوجز هذه الأسباب إلى:

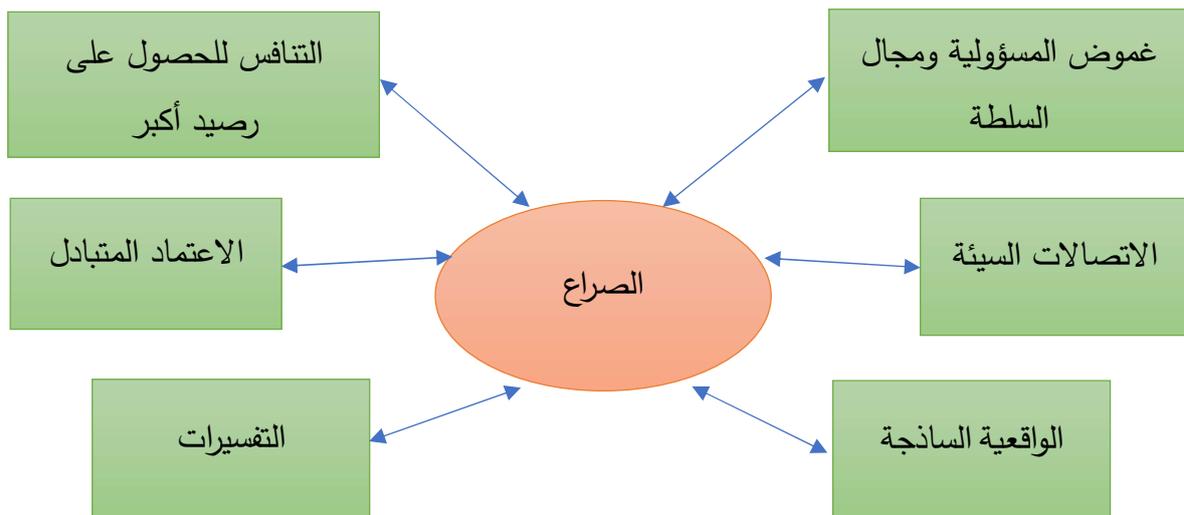
1.3. الأسباب الشخصية:

ترجع هذه الأسباب الى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته وتكمن فيما يلي:

- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إداري للفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمور.
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين.
- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعانات الآخرين.

2.3. الأسباب التنظيمية:

- من الواضح أن من أهم الأسباب للصراع داخل المنظمة هو التنافس على الموارد المحدودة فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، والصراعات تحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات أو الأفراد، فكل فرد يحاول المبالغة فيما يقدمه للمنظمة لكي يصل الى نصيب عادل من الموارد المتاحة.
- الغموض حول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل.
- الغموض حول السلطة يجعل الأفراد غير مدركين من هو صاحب السلطة.



شكل رقم (1): الصراع التنظيمي وأسبابه، المصدر (شلابي، 2011، ص 114).

4. خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة
- المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة) (عبد المهدي، 2013، ص289).
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع وهو ما يطوى في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهم البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها (الزيباري، 2020، ص128).
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية (العايب، 2009، ص58).
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإقرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم الى إعاقة أهداف الطرف الآخر كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف بحين انتهاء الصراع.

5. مستويات الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع في مؤسسات العمل بعدة مستويات أهمها:

1.5. الصراع على مستوى الفرد:

هذا نوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختبار أحد البدائل. ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف وصراع الدور، نوجزها على النحو التالي (شلابي، 2011، ص98):

1.1.5. صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ احدي الصور التالية:

❖ الصراع بين هدفين إيجابيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر (عبد المهدي، 2013، ص291).

❖ الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل. وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية "عنصر سلبي".

❖ الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد اختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر للمنظمة نفسها (سحاري، 2020، ص22).

2.1.5. صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة، الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من النشاطات الدينية، الثقافية، الرياضية والاجتماعية، كل هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات، وهذا ينشأ بما يسمى بصراع الدور (العايب، 2009، ص67).

2.5. الصراع على مستوى الأفراد:

قد ينشأ خلاف أو نزاع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض وبمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض وقدراتنا في الاتصال والتعامل تختلف، يمكن إذن أن نقول بأن الصراع بين أفراد الجماعة (يخلف، رويدي، 2021، ص18). ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم "نافذة جوهاري" نسبة الى

"Joseph Lanft Hary Ingham" ويوضح هذا الشكل النموذج التالي:

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

شكل رقم (2) يمثل نافذة جوهاري، المصدر (عنتر، 2018، ص 51)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين والحالات هي:

❖ الحالة الأولى الفرد يعرف نفسه والآخرين:

هذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة من مشاعره، إدراكه ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات (شلابي، 2011، ص 101).

❖ الحالة الثانية الفرد يعرف نفسه فقط:

تكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر، إدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التسيير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم (العميان، 2010، ص 306).

❖ الحالة الثالثة الفرد يعرف الآخرين:

قد تتوافد المعلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف ما يخصه من المعلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل. (عبد المهدي، 2013، ص 292)

❖ الحالة الرابعة الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين:

وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

بصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية (شنة، 2007، ص67).

3.5. الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى تشكيليًا رئيسيين:

1.3.5. الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة (العايب، 2009، ص70).

2.3.5. الصراع الرأسي:

وهو يضم الصراع بحسب الاتجاه حيث يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة السفلى (زويطي، 2014، ص06). ومن بين أسباب الصراع بين الجماعات هو كالتالي:

❖ الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل، الأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، عادة ما تكون هذه الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين هناك قد يصل الأمر إلى تناصر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد الاحتياجات المالية، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد (شلابي، 2011، ص103).

❖ التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع إذ تهدف كل جماعة من ورائه إلى تمييز أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه. (عبد المهدي، 2013، ص293)

❖ الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة وإلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها (سحاري، 2020، ص23).

❖ الصراع بين الإدارات وظيفياً:

تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها (العميان، 2010، ص307).

❖ الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين، فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف (أبكر وآخرون، 2020، ص18).

❖ الصراع على مستوى المنظمات:

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع مهمات متعددة منها جهات حكومية، مالكون، عاملون، مستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكين كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها (العميان، 2010، ص308).

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية ألعاب القوى "Game Theory" وهي عبارة على توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين

هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين (المحمدي، 2021، ص125).

6. مراحل الصراع التنظيمي:

ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل وبطبيعتها إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل. يمكن التمييز بين المراحل الخمسة على النحو الآتي:

1.6. مرحلة الصراع الضمني (الكامن):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني (العميان، 2010، ص310).

2.6. مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهما، وفي هذه المراحل تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنتسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدما من السابقة وتوصي الحاجة إلى اتخاذ موقف معين (الزيباري، 2020، ص136).

3.6. مرحلة الشعور بالصراع:

تتولد في هذه المرحلة أشكال من القلق المشجعة على الصراع وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيض من الآثار الناجمة عنه (زرفاوي، 2014، ص88).

4.6. مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، وبسبل مختلفة، مثل العداوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة بوصفه أسلوباً عدائياً يعبر عن العصيان (عبد المهدي، 2013، ص297).

5.6. مرحلة ما بعد الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأفراد المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (خاسر/رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن إدارة الصراع حينئذ ستكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي و أن الصراع غير موجود (شلابي، 2011، ص118).

7. آثار الصراع التنظيمي:

لا شك أن الصراع يولد آثاراً لها شأنها على العاملين وأدائهم ومن ثم على المنظمة ككل وكما أن هناك آثاراً ضارة للصراع وهناك آثاراً مفيدة، فهو ليس أمر حتمي فحسب، بل أمر صحي ومرغوب فيه في بعض الحالات بدرجة محددة ومدروسة، حيث تكون مقبولة، وغالباً ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع على الأداء المهني والإنتاجية وعدم تعيين العاملين، وحسب طبيعة الصراع وحسن إدارته، وتنقسم هذه الآثار إلى قسمين:

1.7. الآثار السلبية:

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد وبعضهم البعض.
- يولد التوتر والذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف النفس (عبد المهدي، 2013، ص299).
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذي ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- يؤدي الصراع إلى انخفاض الأداء والإنتاجية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
- يؤدي الانخراط في الصراعات إلى إضاعة الجهد والوقت.
- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.

- تركيز الأفراد والجماعات على الاهتمامات الشخصية.

2.7. الآثار الإيجابية:

- اكتشاف الخلل في النظام والأفراد.
- عملية محفزة على التغيير والتجديد في المنظمة، ويغذي البيئة بطرق تقييم الذات.
- سعي بعض الأفراد إلى إثبات ذاتهم من خلال مرحلة الصراع، لنفي تعميم كونهم المتسبب به.
- يزيد من الدافعية في أداء واجبهم، ويزيد من مستوى الطاقة لأعضاء الجماعة.
- الصراع الخفيف يبعث الهمة والحماس لدى الجماعة.
- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.
- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرق الأخر بشكل كامل (خميس، 2014، ص44، 45).

8. تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

لقد عرفت إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع الغير الوظيفي والعمل على تخفيضه عند ظهوره.

عرفها روبنز أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه

(عبد المهدي، 2013، ص283).

قد تصدى العديد من باحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع مؤكدين على ضرورة الاهتمام بتطوير فهم أفضل لدى مختلف الجهات المتصارعة كي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها وبذاتها وبمعايير الصراع الحرجة التي تعيشها بحيث ينتهي بها الأمر إلى توصل إلى حلول تحقق نوعاً من الربح لمختلف الأطراف (هاني، 2006، ص305).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نستخلص أن الصراع التنظيمي داخل المنظمة يعد أمر حتمي، فهو ناتج عن اختلاف وجهات النظر وتعارض الأدوار والحاجات، كما أنه يحدث على جميع المستويات إما داخل الفرد أو بين الجماعات، حيث يمكن أن يكون وسيلة للنجاح والابتكار وخلق روح المنافسة وإما يكون سببا في التدمير والهدم وهذا ما يخلق للعامل الشعور بالإحباط والصعوبات داخل عمله.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

◆ تمهيد.

1. التعريف بمكان الدراسة.
2. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة.
3. المنهج المتبع في الدراسة.
4. الدراسة الاستطلاعية.
5. أهداف الدراسة الاستطلاعية.
6. أدوات الدراسة الاستطلاعية.
7. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.
8. الخصائص السيكومترية.
9. الدراسة الأساسية.
10. أهداف الدراسة الأساسية.
11. أدوات الدراسة الأساسية.
12. خصائص عينة الدراسة الأساسية.
13. الأساليب الإحصائية في الدراسة.

◆ خلاصة الفصل.

تمهيد:

نظرا لأهمية موضوع الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي، وبعد دراسة كل منهما في الجانب النظري لابد من ربط هذا الجانب بجانب تطبيقي، وذلك بهدف استمرار الدراسة والتوصل إلى نتائجها، وسيتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية في فصل يتكون من دراسة أولية والآخر بدراسة أساسية.

1. التعريف بمكان الدراسة:

كان أصل بلدية مدروسة بالأمازغية أمدغاسن وبالفرنسية 'Medroussa' وهي معروفة باسم لوهو نسبة إلى سكانها آيت لوهو، حيث تقع في الطريق الوطني رقم 14 بين مدينتي تيارت وفرندة، وتقدر مساحتها 219 كلم مربع، وعدد سكانها يبلغ 16778، إذ تحتوي على مساحة غابية تقدر ب 10740 هكتار (حاجز مائي تيحمامين).

1.1. المصالح التقنية للبلدية:

تتكون هذه الأخيرة من ثلاث مصالح وهي كالتالي:

1.1.1. مصلحة المالية والوسائل العامة: وتحتوي على 4 مكاتب.

- مكتب تسيير وتكوين الموارد البشرية.
- مكتب المالية والمحاسبة.
- مكتب الممتلكات.
- مكتب الوسائل العامة.

2.1.1. مصلحة التنظيم والشؤون العامة: وتحتوي على 5 مكاتب.

- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية.
- مكتب النشاط الاجتماعي.
- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية.
- مكتب التنظيم والمنازعات الإدارية والشؤون القانونية.
- مكتب الحالة المدنية.

3.1.1. مصلحة التعمير والتهيئة: وتحتوي على 4 مكاتب.

- مكتب البناء والتعمير.
- مكتب للدراسات التقنية وحماية البيئة.
- مكتب الصفقات العمومية ومتابعة البرامج.
- مكتب النظافة والوقاية.

2. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الاستطلاعية:

1.2. الإطار المكاني للدراسة:

تم إجراء الدراسة في بلدية مدروسة تيارت.

2.2. الإطار الزمني للدراسة:

كانت الفترة الزمنية ممتدة من 04 مارس إلى 30 مارس.

3. منهج البحث المتبع في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع المدروس.

4. الدراسة الاستطلاعية:

5. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

لقد أجرت الباحثة دراسة استطلاعية وكان الهدف منها ما يلي:

- التعرف على أهمية الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي ببلدية مدروسة.
- جمع البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالدراسة.
- إجراء بعض المقابلات لجمع المعلومات حول متغير الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي وتطبيق الدراسة في الميدان.
- اختيار العينة المناسبة للدراسة.
- التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة.

6. أدوات الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كقياس لأداة جمع البيانات، وقد تم بناء الاستبيانين من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي نذكر منها: دراسة هاشم نعيمة (2022)، دراسة رياح سمية وصدوقي فاطمة الزهرة (2017)، وقد تم بناء الاستبيانين من خلال المحاور التالية:

1.6. المحور الأول: تتضمن البيانات والمعلومات الشخصية للموظفين المجيبون والتي تمثلت في

الجنس، السن والرتبة الوظيفية، ذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين.

2.6. المحور الثاني: تتمثل في المتغير المستقل وهو الاستقرار الوظيفي، حيث تضمن 15 فقرة مقسمة إلى ثلاث أبعاد وهي:

- البعد الأول: الرضا الوظيفي من الفقرة 01 إلى الفقرة 05.
- البعد الثاني: الحوافز من الفقرة 06 إلى الفقرة 10.
- البعد الثالث: بيئة العمل وعواملها من الفقرة 11 إلى الفقرة 15.

3.6. المحور الثالث: وتتمثل في المتغير التابع وهو الصراع التنظيمي، حيث تضمن 14 فقرة مقسمة إلى ثلاث أبعاد وهي:

- البعد الأول: صراع المهمة من الفقرة 01 إلى الفقرة 05.
- البعد الثاني: صراع العملية من الفقرة 06 إلى الفقرة 10.
- البعد الثالث: صراع العلاقة من الفقرة 11 إلى الفقرة 14.

7. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

شملت الدراسة الاستطلاعية عينة قوامها 30 مفردة إحصائية.

1.7. توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس (ذكور، إناث):

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

النسبة	العدد	الجنس
63.3%	19	ذكور
36.7%	11	إناث
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس، حيث قدر عدد الذكور 10 بنسبة 63.3%، وعدد الإناث 11 بنسبة 36.7%، وبالتالي نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من الإناث.

2.7. توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن:

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن.

النسبة	العدد	السن
%6.7	02	25-20
%20	06	35-30
%30	09	45-40
%43.3	13	50 وما فوق
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن، حيث نجد أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25-20) كانوا اثنين بنسبة 6,7%، تليها فئة (30-35) 6 موظفين بنسبة 20%، بينما فئة (40-45) قدرت ب 9 موظفين بنسبة 30%، وتأتي أكبر فئة التي كانت تتراوح أعمارهم 50 فما فوق ب 13 عامل بنسبة 43,3%.

3.7. توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية:

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية.

النسبة	العدد	الأقدمية
%23.3	07	أقل من 05
%43.3	13	10-05
%20	06	20-15
%13.3	04	25 فما فوق
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية، حيث نجد أن الفئة أقل من 05 قدرت ب 7 موظفين بنسبة 23.3%، أما فئة (05-10) كانت هي الأكبر عددا بنسبة 43.3%، تليها فئة (15-20) بنسبة 20%، و ثم فئة 25 فما فوق كانت أصغر عددا ب 4 موظفين بنسبة 13.3%.

8. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

1.8. صدق أدوات الدراسة:

لقد اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

1.1.8. الصدق الظاهري:

لقد تم بناء استبيان لكل من الاستقرار الوظيفي وكذا الصراع التنظيمي وعرضه على 05 محكمين ينتمون إلى قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

أ. الاستقرار الوظيفي:

الجدول رقم (06): نتائج تقديرات المحكمين لاستبيان الاستقرار الوظيفي.

المحذوفة	اقتراح التعديل	المناسبة	رقم الفقرة
		×	01
		×	02
	×		03
		×	04
		×	05
	×		06
	×		07
		×	08
	×		09
×			10
	×		11
		×	12
	×		13
		×	14
		×	15

يتضح من خلال الجدول أن الفقرات منها ما كانت مناسبة ومنها ما كانت قابلة لتعديل كالفقرة رقم 03، 06، 07، 09، 11، 13، حيث أن أغلب المحكمين لم يوافقوا على الفقرة رقم 10 ولذلك تم حذفها.

ب. الصراع التنظيمي:

المحذوفة	اقترح التعديل	المناسبة	رقم الفقرة
		×	01
		×	02
		×	03
		×	04
		×	05
		×	06
		×	07
		×	08
		×	09
		×	10
		×	11
		×	12
		×	13
		×	14

جدول رقم (07): نتائج تقديرات المحكمين لاستبيان الصراع التنظيمي.

يتضح من خلال الجدول أن كل فقرات الصراع التنظيمي وافق عليها المحكمون.

ت. الصياغة الأولى والمعدلة والمحذوفة لعبارات الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي:

جدول رقم (08): الصياغة الأولى والمعدلة والمحذوفة لعبارات الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي.

المحذوفة	الصياغة المعدلة	الصياغة الأولى	رقم الفقرة	الاستبيان
	أشعر بالأمان عند ممارسة مهامي.	أشعر بالأمان والاستقرار عند ممارسة وظيفتي.	03	الاستقرار الوظيفي
	الأجرة التي أتقاضاها تتناسب مع الجهد الذي أبذله.	الأجرة التي أتقاضاها تتناسب مع العمل الذي أقوم به.	06	
	يوفر لي عملي الحالي التطور في القرارات المهنية.	عملي الحالي يوفر لي التطور والمشاركة في القرارات المهنية.	07	
	أتحصل على محفزات من طرف المسؤولين.	أتحصل على محفزات مالية أو معنوية من طرف المسؤولين.	09	
×		يمنح لي الوقت الكافي لإتمام عملي بكفاءة.	10	
	أعمل في بيئة مناسبة تتوفر على كل شروط العمل.	أعمل في جو انساني وبيئة مناسبة تتوفر على كل شروط العمل.	11	
	أدرك مدى مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة.	أدرك مدى مساهمتي في تحقيق أهداف البلدية.	13	

أما بخصوص استبيان الصراع التنظيمي فلقد تم قبوله من طرف المحكمين.

2.1.8. حساب صدق الاتساق الداخلي:

أ. حساب صدق الاتساق الداخلي لمتغير الاستقرار الوظيفي:

جدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لبعده الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	العبرة	ارتباط الفترة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
01	أرتاح لوظيفي الحالية.	0.736**	0.761** دال عند 0.01
02	العمل الذي أقوم به يتناسب مع مؤهلي العلمي.	0.706**	
03	أشعر بالأمان عند ممارسة مهامي.	0.330	
04	مطمئن لمستقبلي الوظيفي في المؤسسة.	0.804**	
05	أشعر بأني جزء من المؤسسة.	0.365*	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعده وبين البعد بالدرجة الكلية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ماعدا الفقرة رقم 03 والتي لم تكن دالة ولذلك يتم حذفها لتصبح 04 فقرات.

جدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لبعء الحوافز

رقم الفقرة	العبارة	ارتباط الفقرة بالبعء	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
06	الأجرة التي أتقاضاها تتناسب مع الجهد الذي أبذله.	0.623**	0.712** دال عند 0.01
07	يوفر لي عملي الحالي التطور في القرارات المهنية.	0.581**	
08	توفر لي مؤسستي النقل يوميا.	0.392*	
09	أتحصل على محفزات من طرف المسؤولين.	0.421*	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعء وبين البعد بالدرجة الكلية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05.

جدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لبعء بيئة العمل وعواملها.

رقم الفقرة	العبارة	ارتباط الفقرة بالبعء	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
10	أعمل في بيئة مناسبة تتوفر على كل شروط العمل.	0.576**	0.795** دال عند 0.01
11	أقوم بالواجبات دون وجود مقررات لتنفيذها.	0.800**	
12	أدرك مدى مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة.	0.695*	
13	أشعر بالحماس عند العمل في هذه البلدية.	0.713**	
14	كل القوانين والتعليمات في البلدية واضحة.	0.619**	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعء وبين البعد بالدرجة الكلية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

ب. حساب صدق الاتساق الداخلي لمتغير الصراع التنظيمي:

جدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لبعد صراع المهمة.

رقم الفقرة	العبارة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
01	توجد خلافات داخل المؤسسة.	0.427*	0.745** دال عند 0.01
02	أختلف مع زملائي في الآراء ووجهات النظر.	0.765**	
03	أختلف مع زملائي في القرارات التي يتخذونها.	0.748**	
04	أختلف مع زملائي في الهدف من الوظيفة.	0.643**	
05	أختلف مع زملائي في اختيار الحلول التي تواجه الجماعة.	0.633**	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد وبين البعد بالدرجة الكلية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ماعدا الفقرة رقم 01 التي كانت دالة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي لبعد صراع العملية.

رقم الفقرة	العبارة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
06	تتداخل المهام التي أقوم بها مع مهام زملائي.	0.524**	0.864** دال عند 0.01
07	أختلف مع زملائي حول طرق تنفيذ الأعمال.	0.673**	
08	يوجد اختلاف بين نقص الموارد والإمكانيات المتاحة.	0.651**	
09	لا يوجد تبادل كافي للمعلومات بيني وبين زملائي.	0.819**	
10	أختلف مع زملائي في إجراءات العمل.	0.807**	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد وبين البعد بالدرجة الكلية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

جدول رقم (14): صدق الاتساق الداخلي لبعد صراع العلاقة.

رقم الفقرة	العبارة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
11	يوجد توتر بين زملائي.	0.730**	0.889** دال عند 0.01
12	أشعر أن زملائي يعارضون وجهات نظري لأسباب غير موضوعية.	0.840**	
13	يوجد اختلاف بين قيم الجماعة.	0.797**	
14	توجد مصالح وأهداف متعارضة.	0.837**	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد وبين البعد بالدرجة الكلية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

9. ثبات أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة معامل ألفا للتأكد من ثبات الأدوات على العينة المكونة من 30 مفردة، وكانت كالاتي:

جدول رقم (15): ثبات أدوات الدراسة.

المتغير	الطريقة	معامل الثبات
الاستقرار الوظيفي	ألفا كرونباخ	0.689
الصراع التنظيمي	ألفا كرونباخ	0.856

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات الاستقرار الوظيفي قدر ب 0.689، بينما قدر معامل ثبات الصراع التنظيمي ب 0.856، إلا أن قيمة كليهما كانت مرتفعة.

10. الدراسة الأساسية:

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية والتأكد من صدق وثبات الاستبيان، سنقوم بإجراء الدراسة الأساسية.

11. أهداف الدراسة الأساسية:

- تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة الأساسية.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- اختيار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

12. طريقة اختيار الدراسة الأساسية:

لقد تم اختيار عينة الدراسة الأساسية عن طريق الصدفة حيث تم تقديم الاستبيان لكل موظف صادفناه في العمل، وتم توزيع 104 نسخة من الاستبيان وتم استرجاع 100 نسخة منه.

13. أدوات الدراسة:

لقد تم استخدام استبيانين لكل من الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي.

1.13. استبيان الاستقرار الوظيفي: يحتوي على 13 فقرة موزعة على:

- أ. بعد الرضا الوظيفي: تتضمن 4 فقرات.
- ب. بعد الحوافز: تتضمن 4 فقرات.
- ت. بعد بيئة العمل وعواملها: تتضمن 5 فقرات.

2.13. استبيان الصراع التنظيمي: يحتوي على 15 فقرة موزعة على:

- ث. بعد بيئة العمل وعواملها: تتضمن 5 فقرات.
- ج. بعد بيئة العمل وعواملها: تتضمن 5 فقرات.
- ح. بعد بيئة العمل وعواملها: تتضمن 5 فقرات.

14. تطبيق الأدوات:

لقد تم تقديم الاستبيان لكل موظف إداري بشكل فردي ليتم ملؤه.

15. خصائص عينة الدراسة الأساسية:

1.15. توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس (ذكور، إناث):

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

النسبة	العدد	الجنس
59%	59	ذكور
41%	41	إناث
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول تفوق نسبة عدد الذكور على الإناث لدى العينة المستهدفة حيث قدرت نسبة الذكور 59% مقارنة مع الإناث 41%.

2.15. توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن:

جدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن.

النسبة	العدد	السن
10%	10	25-20
26%	26	35-30
36%	36	45-40
28%	28	50 وما فوق
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن الفئة (20-25) قدرت ب 10%، حيث كانت أدنى نسبة مقارنة مع النسب الأخرى، ثم تليها فئة (30-35) والتي بلغت نسبتها 26%، أما الفئة الثالثة (40-45) قدرت ب 36%، والفئة الرابعة كانت نسبتها 28%.

3.15. توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية:

جدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية.

الأقدمية	العدد	النسبة
أقل من 5	44	44%
05-10	31	31%
15-20	13	13%
25 فما فوق	12	12%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة الغالب هي أقل من 5 سنوات ويتمشى ذلك مع طبيعة عمل البلدية، الذي يستثمر في الطاقات الشبانية، زكن نجد أن النسبة الأكبر لها أقدمية فوق 5 سنوات بنسبة 56%، وذلك ما يسمح في رأينا لعمال بلدية باكتساب القيم التنظيمية الخاصة بهذا المجال.

16. الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات:

اعتمدت الباحثة كلا من الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بنسبة للإحصاء الوصفي تم تطبيق كل من المتوسط الحسابي والفرضي والانحراف المعياري، أما الإحصاء الاستدلالي تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صحة الفرضيات واستخدام مخرجات الإحصاء للعلوم الاجتماعية "SPSS".

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والاعتماد على المنهج الوصفي، وخصائص العينة لكل من الدراسة الاستطلاعية والأساسية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس

عرض والمناقشة

1. عرض نتائج الدراسة.

2. عرض نتائج الفرضيات

3. تفسير نتائج الدراسة

4. مناقشة الفرضيات

◆ الخاتمة

◆ التوصيات والاقتراحات.

1. عرض نتائج التساؤلات:

1.1. عرض نتائج التساؤل الأول:

الذي ينص على ما مستوى الاستقرار الوظيفي لدى موظفي بلدية مدروسة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي باستخدام

(T. Test) للعينة الواحدة ودلت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (19): نتائج الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي للاستقرار الوظيفي.

المجالات	T. Test	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	العينة	المتغير
[30.33 – 13] [47.66 – 30.34] [65 – 47.67]	92.947 دال عند 0.01	39	48.61	100	الاستقرار الوظيفي
[9.33 – 4] [14.66 – 9.33] [20 – 14.66]	83.782 دال عند 0.01	12	17.36		الرضا الوظيفي
[9.33 – 4] [14.66 – 9.33] [20 – 14.66]	56.697 دال عند 0.01	12	10.74		الحوافز
[11.66 – 5] [18.33 – 11.66] [25 – 18.33]	62.184 دال عند 0.01	15	20.51		بيئة العمل وعواملها

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن موظفي بلدية مدروسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الاستقرار الوظيفي، ذلك بناء على الفروق الموجودة بين المتوسط الحسابي (48.61) والمتوسط الفرضي (39)، لصالح المتوسط الحسابي.

2.1. عرض نتائج التساؤل الثاني:

الذي ينص على ما مستوى الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة؟
للإجابة على هذا التساؤل تم حساب الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي باستخدام
(T. Test) للعينة الواحدة ودلت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (20): نتائج الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي للصراع التنظيمي.

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	T. Test	المجالات
الصراع التنظيمي	100	40.85	42	39.42	[35 – 15]
				دال عند	[55 – 35]
				0.01	[20 – 55]
صراع المهمة	100	14.69	15	33.71	[11.66 – 5]
				دال عند	[18.32 – 11.6]
				0.01	[25 – 18.32]
صراع العملية	100	15.41	15	36.32	[11.66 – 5]
				دال عند	[18.32 – 11.6]
				0.01	[25 – 18.32]
صراع العلاقة	100	10.75	12	26.62	[9.33 – 4]
				دال عند	[14.66 – 9.33]
				0.01	[20 – 14.67]

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن موظفي بلدية مدروسة يتمتعون بمستوى منخفض من الصراع التنظيمي، ذلك بناء على الفروق الموجودة بين المتوسط الحسابي (40.85) والمتوسط الفرضي (42)، لصالح المتوسط الحسابي.

2. عرض نتائج الفرضيات:

1.2. عرض نتائج الفرضية الأولى:

التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة، ولاختبار الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون فدللت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (21): معامل الارتباط بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
الاستقرار الوظيفي	100	0.160	غير دال
الصراع التنظيمي			

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي استنادا إلى معامل الارتباط المقدر ب 0.160 الغير دال.

2.2. عرض نتائج الفرضية الثانية:

التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة، ولاختيار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون فدللت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
الرضا الوظيفي	100	0.03	غير دال
الصراع التنظيمي			

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي استنادا إلى معامل الارتباط المقدر ب 0.160 الغير دال.

3.2. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحوافز والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة، ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون فدللت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (23): معامل الارتباط بين الحوافز والصراع التنظيمي.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
الحوافز	100	0.031	غير دال
الصراع التنظيمي			

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحوافز والصراع التنظيمي استناداً إلى معامل الارتباط المقدر بـ 0.160 الغير دال.

4.2. عرض نتائج الفرضية الرابعة:

تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين بيئة العمل وعواملها والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة، ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون فدللت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (24): معامل الارتباط بين بيئة العمل وعواملها والصراع التنظيمي.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
بيئة العمل وعواملها	100	0.233*	دال عند 0.05
الصراع التنظيمي			

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 والتي قدرت بمعامل ارتباط 0.233 بين بيئة العمل وعواملها والصراع التنظيمي وعليه يتم قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري أي أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين بيئة العمل وعواملها والصراع التنظيمي.

3. تفسير نتائج التساؤلات:

1.3. تفسير نتائج التساؤل الأول:

دلت النتائج الموجودة في الجدول رقم 19 ص 61 على أن موظفي بلدية مدروسة يتمتعون بمستوى من الاستقرار الوظيفي، وذلك بناء على الفروق الموجودة بين المتوسط الحسابي (48.61) والمتوسط الفرضي (39) لصالح لمتوسط الحسابي الذي يقع في المجال الثالث (5 - 25)، بالتعمق في دراسة أبعاد هذا المتغير نجد أن موظفي بلدية مدروسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، في حين أنهم يتمتعون بمستوى متوسط من الحوافز، أما بيئة العمل وعواملها فكان مستواها مرتفع.

عبر الموظفون من خلال استجابات بنود استبيان الاستقرار الوظيفي على أن الأعمال التي يزاولونها تتناسب مع ما يحملونه من شهادات ومؤهلات علمية هذا ما جعلهم مرتاحين في أدائهم لمختلف المهام المنوطة بهم، كما أنهم عبروا عن اطمئنانهم على مساهم الوظيفي، هذا ما يفسر النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي وهذا ما يتوافق مع دراسة (عزاوي، 2017)، كما أن ذلك لا يخفى في رضاهم النسبي على ما تقدمه البلدية من حوافز رغم أنهم يرون أن العمل يتناسب مع مؤهلاتهم إلا أنهم يرغبون في زيادة في الأجرة وما يقترن بها من حوافز مادية تماشياً مع المتطلبات المعيشية المختلفة، كما لا يمكن اغفال الجوانب المعنوية في التحفيز كالمشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تعزز الروح المعنوية لديهم وتدفعهم نحو تقديم الأداءات المناسبة في العمل وهذا ما يتوافق مع دراسة (طويل ومباركي، 2021)، كما تشكل بيئة العمل التي تركز على وضوح مهام كل طرف وحدود واجباته اتجاه التنظيم وعلى الجو الإنساني التعاوني بين الموظفين أساساً لتنمية الشعور بالانتماء وتماسك الجماعة مما جعل الموظفين يشعرون بأهميتهم في إطار هذه الجماعة، بالتالي تعبير عن رغبتهم في الاستمرار والبقاء ضمن هذه المؤسسة وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (طويل ومباركي، 2021).

من خلال ما سبق تتضح أهمية كل من الرضا الوظيفي والحوافز بنوعها المادي والمعنوي وبيئة العمل في تحديد رغبة الموظف للثبات ومواصلة العمل بشكل طوعي اختياري في هذا التنظيم دون سواه، فهو شعور ينبثق عن ثقة العامل في مؤسسته ومختلف الأطراف الفاعلة فيها إدارةً أو زملاءً وهذا ما يتوافق مع عينة دراسة (نجيمي وبوطالب، 2023)، التي أكدت على علاقة الثقة التنظيمية والثقة في الإدارة العليا بتعزيز الاستقرار الوظيفي.

2.3. تفسير نتائج التساؤل الثاني:

دلت النتائج الموجودة في الجدول 20 ص 62 على أن مستوى الصراع التنظيمي كان منخفض، ذلك بناء على المتوسط الحسابي المقدر ب (40.85) أقل من المتوسط الفرضي (42) بالتعمق أكثر نجد أن موظفي بلدية مدروسة يتمتعون بمستوى منخفض من صراع المهمة وصراع العلاقة، دلت النتائج أيضا على أنهم يتمتعون بمستوى متوسط من صراع العملية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنهم يجدون بعض الاختلافات حول طرق انجاز المهام في اطارها، فرغم أن مستوى الصراع التنظيمي كان منخفضا إلا أنه عبر عن وجود بعض التداخلات في المهام نتيجة للاختلاف في الرؤى حول إجراءات العمل، هذا ما يتفق مع دراسة (باشا، 2019) التي أكدت نتائجها على أن عدم وضوح المهام والأدوار من الأسباب المؤدية إلى الصراع، تشكل النتائج الخاصة بصراع العملية مؤشرا على وجود بعض التعارضات التي لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار حتى لا يصل الصراع إلى مستويات قد تكون هدامة للعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، هذا ما عبرت عليه نتائج كل من دراسة (فراس، 2020) والتي أكدت على ضرورة تبني أساليب فعالة فب إدارة الصراع ودراسة (مراح، 2018) التي توصلت إلى أن تعارض المصاح من شأنه أن يكون إعاقة سير العمل داخل المؤسسة.

4. مناقشة الفرضيات:

دلت النتائج الموجودة في الجدول 21 ص 63 على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة، بالعودة إلى النتائج الخاصة لمستويات كل من الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي بينت على أن الموظفون في إطار البلدية محل الدراسة عبروا على أن هذا المجال التنظيمي يلبي بعض الرغبات خاصة من حيث التوافق مع متطلبات العمل والجو التنظيمي المناسب ويتيح لهم فرصة التقدم في المسار المهني، وهذا ما أدى إلى انخفاض حدة الصراعات والخلافات بين الموظفين رغم طبيعة النشاط المرتبط بالبلدية الذي يتميز بالتفاعل المباشر واليومي مع المواطن وما يخلفه ذلك من ضغوطات وهذا ما يختلف مع نتائج دراسة (باشا، 2019) التي أكدت على وجود العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي، وبالتعمق أكثر في النتائج الموجودة في كل من الجدول رقم والجدول رقم نجد أنه توجد علاقة بين بيئة العمل وعواملها والصراع التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين كل من (الرضا الوظيفي، الحوافز) و الصراع التنظيمي، يعود ذلك إلى أن البيئة التنظيمية التي تتميز بالجو الإنساني والأخوي والتعاوني من شأنها أن تخفض من حدة الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة وتقلص حجم الاختلافات بين الزملاء، فعلى المسيرين تحديد المهام

والأدوار والمسؤوليات بدقة من خلال القوانين والتعليمات الواضحة حتى لا يكون ذلك أساسا لتنامي النزاعات داخل البلدية، مما يؤثر سلبا على توفر البيئة المناسبة التي تتيح لهم العمل في اطار الشعور بالانتماء والولاء اتجاه جماعة متماسكة تعمل لتحقيق أهداف مشتركة وهذا ما يتوافق مع دراسة (باشا، 2019).

خاتمة

خاتمة:

انطلاقاً مما تم عرضه في كل من الجانب النظري والميداني يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة بالنسبة للعامل والمؤسسة فهي تحقق له مستوى عال من الرضا والتطوير في قدراته وتنمية الروح المعنوية له وتوفير بيئة تسمح له بالعمل بكفاءة. ويعد الصراع التنظيمي من الأمور الطبيعية المرتبطة بتجدد التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الفاعلين في مختلف التنظيمات الإدارية. ولقد حاولت الدراسة الحالية الكشف عن علاقة الاستقرار الوظيفي بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة، وقد تم استخدام وسائل ودراسة سيكومترية تحققت فيها شروط الصدق والثبات، وبعد استخدام المعالجة الإحصائية دلت النتائج إلى ما يلي:

- يتمتع موظفي بلدية مدروسة بمستوى مرتفع من الاستقرار الوظيفي.
- يتمتع موظفي بلدية مدروسة بمستوى منخفض من الصراع التنظيمي.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين بيئة العمل وعواملها والصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة.

الاقتراحات:

- تعزيز الحوافز المادية وما يرتبط بها من المكافآت.
- عدم اهمال التحفيز المعنوي لماله من أثر إيجابي على الاستقرار.
- العمل على توفير بيئة عمل مناسبة تسمح بالعمل بكفاءة.
- العمل على اشراك الموظفين في اختيار الطرق أكثر نجاعة في أداء المهام.
- تعزيز تماسك الجماعة وتنمية روح الانتماء.
- العمل على توحيد وجهات النظر في إطار تحقيق أهداف المنظمة.
- إزالة مختلف التوترات والخلافات بين الموظفين التي من شأنها أن تؤثر سلبا على الجو العام داخل المؤسسة.
- المحافظة على التسيير في البلدية لوجود الاستقرار وتدعيمه.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. أنس عبد الباسط، عباس. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
2. أسماء، خميس. (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس كولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة سطيف.
3. أمال، زرفاوي. (2014). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة بسكرة.
4. جعفر خانو، الزبياري. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
5. جاسم رحيم، عذاري. سماعيل، مجبل. (2011). أثر الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج الناجحة). مجلة آفاق علمية، 10 (02).
6. حسونة، طويل. صفاء، مباركي. (2021). أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين. مجلة العلوم الإنسانية، 21 (02) - 976، 1002.
7. حمزة، عزاوي. (2018). تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة). مجلة آفاق علمية، 10 (02).
8. ذهبية، سيد علي. (2022). أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية. مجلة البحوث العلمية.
9. رابح، العايب. (2009). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قسنطينة.
10. رفيقة، بن منصور. (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص (رسالة ماجستير) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة باتنة.
11. رتيبة، خنور. إيمان، بولحية. (2021). علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال (شهادة ماستر). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة جيجل.
12. زهير بوجمعة، شلابي. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط1. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

13. سارة، زوييتي (2014). الصراع التنظيمي (مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه). مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 01 (07).
14. سليمة، باشا. (2019). تأثير الصراع التنظيمي على الاستقرار الوظيفي للعاملين (شهادة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة مسيلة.
15. سعد علي ربحان، المحمدي. (2021). نماذج من الإدارات المعاصرة. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. صلاح، عنتر. (2018). الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة سطيف.
17. طلعت عيسى، محمد. سليمان، عدلي. (1999). الخدمة الاجتماعية العمالية. ط1. مصر: مكتبة القاهرة الحديثة.
18. عبد الرحمان صالح الطويل، هاني. (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. ط4. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. عيسى، نجيمي. جهيدي، بوطالب. (2023). أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين. مجلة أبحاث الاقتصادية، 06 (01).
20. عائض بن شافي، الأكلبي. (2017). أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي. مجلة المغاربة للاقتصاد، 04 (02).
21. فاروق عبد الله، فلييه. محمد، عبد المجيد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
22. محمود سلمان، العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. مريم، يخلف. أمال حورية، رويدي. (2021). أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين (شهادة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة جيجل.
24. ماجد، عبد المهدي. (2013). إدارة المنظمات منظور كلي. ط1، ط5. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
25. محمود عبد الفاتح. (2012). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. ط1. مصر، القاهرة: دار الكتب المصرية.
26. محمد رضا، شنة. (2007). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قسنطينة.

27. مصطفى آدم محمد، أبكر. وآخرون. (2020). أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد. 02 (01).
28. شاعر عبد الله أمجد إبراهيم، محمود. (2016). الذات المهنية وعلاقتها بالاستقرار المهني. مجلة أبحاث البصرة، 41 (04).
29. المداني، حجاج. (2018). قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجلفة.
30. وئام، خلفاتي. فاطمة، عومارة. (2022). أثر تنمية المسار المهني على الاستقرار الوظيفي (شهادة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة ميله.

المراجع الأجنبية:

31. Rahim A, (2001), 'Managing Conflict in Organizations, 3d Ed, Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين.

الجامعة	التخصص	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة ابن خلدون تيارت	علم النفس العمل والتنظيم، الرخونوميا	محاضر أ	حمادة ليلي
جامعة ابن خلدون تيارت	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	محاضر أ	ديدة الهواري
جامعة ابن خلدون تيارت	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	محاضر أ	قرينعي أحمد
جامعة ابن خلدون تيارت	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	محاضر ب	بكاوي عبد المجيد
جامعة ابن خلدون تيارت	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	محاضر ب	بلمجاهد خيرة

الملحق رقم 02: طلب تحكيم:



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا

السلام عليكم ورحمة الله، في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس والتنظيم وتسيير الموارد البشرية المعنونة بالاستقرار الوظيفي وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة تيارت تحت إشراف د. بلعربي عادل عبد الرحمان.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبيان من خلال إبداء رأيكم وافادتنا بملاحظتكم القيمة.

هذا وأحيطكم علما أن تساؤلات الدراسة كانت على النحو التالي:

- ما علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة؟
- ما علاقة الحوافز بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة؟
- ما علاقة بيئة العمل وعواملها بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة؟

أما بخصوص التعاريف الإجرائية فكانت على النحو التالي:

- **الاستقرار الوظيفي:** هو ثبات الموظف في بلدية مدروسة في عمله وبقائه لأطول مدة ممكنة، بناء على الرضا الذي يحققه وما تقدمه البلدية من حوافز مادية ومعنوية وبما تتميز به بيئة العمل.
- **الصراع التنظيمي:** يعبر عن الخلافات ووجهات النظر حول المهام وإجراءات العمل بين عمال بلدية مدروسة وما ينتج عنه من ارتباكات وتعطيلات لنشاطها، وهو يقاس باستجابات المبحوثين على عبارات واستبيان الصراع.

علما أن قياس استجابات المبحوثين عن فقرات الاستبيان يكون وفق سلم ليكرت الخماسي:

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
فقرات إيجابية	5	4	3	2	1
فقرات سلبية	1	2	3	4	5

الأبعاد	العبارات	تقيس	لا تقيس	تعديل	ملاحظات
الرضا الوظيفي	أرتاح لوظيفتي الحالية.				
	العمل الذي أقوم به يتناسب مع مؤهلي العلمي.				
	أشعر بالأمان عند ممارسة وظيفتي.				
	مطمئن لمستقبلي الوظيفي بالمؤسسة.				
	أشعر بأنني جزء من المؤسسة.				
الحوافز	الأجرة التي أتقاضاها تتناسب مع الجهد الذي أبذله.				
	يوفر لي عملي الحالي التطور في القرارات المهنية.				
	توفر مؤسستي النقل يوميا.				
	أتحصل على محفزات مالية أو معنوية من طرف المسؤولين.				
بيئة العمل وعواملها	اعمل في بيئة مناسبة تتوفر على كل شروط العمل.				
	أقوم بالواجبات دون وجود مقررات لتنفيذها.				
	أدرك مدى مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة.				
	أشعر بالحماس عند العمل في هذه البلدية.				
	كل القوانين والتعليمات في البلدية واضحة.				

الأبعاد	العبارات	تقيس	لا تقيس	تعديل	ملاحظات
صراع المهمة	توجد خلافات داخل المؤسسة.				
	أختلف مع زملائي في الآراء ووجهات النظر.				
	أختلف مع زملائي في القرارات التي يتخذونها.				
	أختلف مع زملائي في الهدف من الوظيفة.				
	أختلف مع زملائي في اختيار الحلول التي تواجه الجماعة.				
صراع العملية	تتداخل المهام التي أقوم بها مع مهام زملائي.				
	أختلف مع زملائي حول طرق تنفيذ الأعمال.				
	يوجد خلاف بسبب نقص الموارد والامكانيات المتاحة.				
	لا يوجد تبادل كافي للمعلومات بيني وبين زملائي.				
	أختلف مع زملائي في إجراءات العمل.				
صراع العلاقة	يوجد توتر بين زملائي.				
	أشعر أن زملائي يعارضون وجهات نظري لأسباب غير موضوعية.				
	يوجد اختلاف في قيم الجماعة.				
	توجد مصالح وأهداف متعارضة.				

الملحق رقم 03: الاستبيان في صورته النهائية:



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا



استبيان

اخي الكريم / اختي الكريمة

يسعدني اختياركم ضمن عينة الدراسة التي تحمل عنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية مدروسة بتيارت وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير المورد البشرية.

نضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة راجين منكم التكرم بالإجابة، علما أن المعلومات الواردة هي لغاية الدراسة والبحث وستعامل بسرية تامة.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

جزء الأول (البيانات الشخصية):

أنثى ()

الجنس: ذكر ()

السن:

الأقدمية:

الرتبة الوظيفية:

الاستقرار الوظيفي:

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أرتاح لوظيفتي الحالية.					
02	العمل الذي أقوم به يتناسب مع مؤهلي العلمي.					
03	أشعر بالأمان عند ممارسة مهامي.					
04	مطمئن لمستقبلي الوظيفي بالمؤسسة.					
05	أشعر بأنني جزء من المؤسسة.					
06	الأجرة التي أتقاضاها تتناسب مع الجهد الذي أبذله.					
07	يوفر لي عملي الحالي التطور في القرارات المهنية.					
08	توفر مؤسستي النقل يوميا.					
09	أتحصل على محفزات من طرف المسؤولين.					
10	اعمل في بيئة مناسبة تتوفر على كل شروط العمل.					
11	أقوم بالواجبات دون وجود مقررات لتنفيذها.					
12	أدرك مدى مساهمتي في تحقيق أهداف المؤسسة.					
13	أشعر بالحماس عند العمل في هذه البلدية.					
14	كل القوانين والتعليمات في البلدية واضحة.					

الصراع التنظيمي:

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توجد خلافات داخل المؤسسة.					
02	أختلف مع زملائي في الآراء ووجهات النظر.					
03	أختلف مع زملائي في القرارات التي يتخذونها.					
04	أختلف مع زملائي في الهدف من الوظيفة.					
05	أختلف مع زملائي في اختيار الحلول التي تواجه الجماعة.					
06	تتداخل المهام التي أقوم بها مع مهام زملائي.					
07	أختلف مع زملائي حول طرق تنفيذ الأعمال.					
08	يوجد خلاف بسبب نقص الموارد والامكانيات المتاحة.					
09	لا يوجد تبادل كافي للمعلومات بيني وبين زملائي.					
10	أختلف مع زملائي في إجراءات العمل.					
11	يوجد توتر بين زملائي.					
12	أشعر أن زملائي يعارضون وجهات نظري لأسباب غير موضوعية.					
13	يوجد اختلاف في قيم الجماعة.					
14	توجد مصالح وأهداف متعارضة.					



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة) ... **عالم فطيمة** ...

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 209776438 والصادرة بتاريخ: 2023/11/12

المسجل(ة) بكلية: ... **العلوم الإنسانية والاجتماعية** ... قسم: ... **علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة والأرطوفونيا** ...

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

.....
.....
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 14 MAI 2024

إمضاء المعني

ر يتفويض منه: ملاحق الأمانة الإقليمية
إمضاء: م. بوطيطة

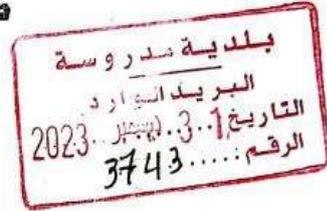
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة



رقم القيد 1228 ق.ع.ن.اف

طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية

الى السيد المحترم: الأمين العام
بلدية مدروسة - تيارت



تحية طيبة :

في إطار ترقية البحث العلمي نلتبس من سيادتكم الترخيص للطلبة الآتية أسماؤهم لإجراء دراسة ميدانية
بمؤسساتكم المحترمة.

الطلبة:

عائده حصيد -
.....
.....
.....
.....

التخصص: علم النفس والعمل والتأهيل وتيسير الموارد البشرية
موضوع الترخيص: الاستفسار الوظيفي وعلاقتها بالصراع التطبيقي

رئيس القسم



فتوبوز محمود

قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة والعلوم الإنسانية والاجتماعية

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	19	63,3	63,3	63,3
	انثى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	1	2	6,7	6,7	6,7
	2	6	20,0	20,0	26,7
	3	9	30,0	30,0	56,7
	4	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الإفريقية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	13	43,3	43,3	66,7
	3	6	20,0	20,0	86,7
	4	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Corrélations

		الرضا	a1	a2	a3	a4
الرضا	Corrélacion de Pearson	1	,736**	,706**	,330	,804**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,075	,000
	N	30	30	30	30	30
a1	Corrélacion de Pearson	,736**	1	,486**	,016	,496**
	Sig. (bilatérale)	,000		,006	,933	,005
	N	30	30	30	30	30
a2	Corrélacion de Pearson	,706**	,486**	1	-,056	,342
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,767	,064

	N	30	30	30	30	30
a3	Corrélation de Pearson	,330	,016	-,056	1	,309
	Sig. (bilatérale)	,075	,933	,767		,096
	N	30	30	30	30	30
a4	Corrélation de Pearson	,804**	,496**	,342	,309	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,064	,096	
	N	30	30	30	30	30
a5	Corrélation de Pearson	,365*	-,035	,000	,121	,317
	Sig. (bilatérale)	,047	,854	1,000	,524	,088
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		a5
الرضا	Corrélation de Pearson	,365*
	Sig. (bilatérale)	,047
	N	30
a1	Corrélation de Pearson	-,035
	Sig. (bilatérale)	,854
	N	30
a2	Corrélation de Pearson	,000
	Sig. (bilatérale)	1,000
	N	30
a3	Corrélation de Pearson	,121
	Sig. (bilatérale)	,524
	N	30
a4	Corrélation de Pearson	,317
	Sig. (bilatérale)	,088
	N	30
a5	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

Corrélations

		الحوافز	a6	a7	a8	a9
الحوافز	Corrélation de Pearson	1	,623**	,581**	,392*	,421*
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,032	,020
	N	30	30	30	30	30
a6	Corrélation de Pearson	,623**	1	,261	,212	,061
	Sig. (bilatérale)	,000		,164	,261	,750

	N	30	30	30	30	30
a7	Corrélation de Pearson	,581**	,261	1	-,072	-,034
	Sig. (bilatérale)	,001	,164		,705	,859
	N	30	30	30	30	30
a8	Corrélation de Pearson	,392*	,212	-,072	1	-,108
	Sig. (bilatérale)	,032	,261	,705		,570
	N	30	30	30	30	30
a9	Corrélation de Pearson	,421*	,061	-,034	-,108	1
	Sig. (bilatérale)	,020	,750	,859	,570	
	N	30	30	30	30	30
a10	Corrélation de Pearson	,334	-,088	,170	-,040	-,069
	Sig. (bilatérale)	,072	,645	,370	,834	,715
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		a10				
الحوافز	Corrélation de Pearson					,334
	Sig. (bilatérale)					,072
	N					30
a6	Corrélation de Pearson					-,088
	Sig. (bilatérale)					,645
	N					30
a7	Corrélation de Pearson					,170
	Sig. (bilatérale)					,370
	N					30
a8	Corrélation de Pearson					-,040
	Sig. (bilatérale)					,834
	N					30
a9	Corrélation de Pearson					-,069
	Sig. (bilatérale)					,715
	N					30
a10	Corrélation de Pearson					1
	Sig. (bilatérale)					
	N					30

Corrélations

		بيئة العمل	a11	a12	a13	a14
بيئة العمل	Corrélation de Pearson	1	,576**	,800**	,695**	,713**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000

	N	30	30	30	30	30
a11	Corrélation de Pearson	,576**	1	,336	,265	,407*
	Sig. (bilatérale)	,001		,069	,157	,026
	N	30	30	30	30	30
a12	Corrélation de Pearson	,800**	,336	1	,549**	,415*
	Sig. (bilatérale)	,000	,069		,002	,023
	N	30	30	30	30	30
a13	Corrélation de Pearson	,695**	,265	,549**	1	,213
	Sig. (bilatérale)	,000	,157	,002		,258
	N	30	30	30	30	30
a14	Corrélation de Pearson	,713**	,407*	,415*	,213	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,026	,023	,258	
	N	30	30	30	30	30
a15	Corrélation de Pearson	,619**	,084	,294	,305	,451*
	Sig. (bilatérale)	,000	,657	,115	,101	,012
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		a15
بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
a11	Corrélation de Pearson	,084
	Sig. (bilatérale)	,657
	N	30
a12	Corrélation de Pearson	,294
	Sig. (bilatérale)	,115
	N	30
a13	Corrélation de Pearson	,305
	Sig. (bilatérale)	,101
	N	30
a14	Corrélation de Pearson	,451*
	Sig. (bilatérale)	,012
	N	30
a15	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

Corrélations

		الاستقرار	الرضا	الحوافز	بيئة العمل
الاستقرار	Corrélation de Pearson	1	,761**	,712**	,795**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
الرضا	Corrélation de Pearson	,761**	1	,364*	,420*
	Sig. (bilatérale)	,000		,048	,021
	N	30	30	30	30
الحوافز	Corrélation de Pearson	,712**	,364*	1	,299
	Sig. (bilatérale)	,000	,048		,109
	N	30	30	30	30
بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,795**	,420*	,299	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,109	
	N	30	30	30	30

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,698	15

Corrélations

		Corrélations				
		صراع المهمة	B1	B2	B3	B4
صراع المهمة	Corrélation de Pearson	1	,427*	,765**	,748**	,643**
	Sig. (bilatérale)		,019	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
B1	Corrélation de Pearson	,427*	1	,150	,078	,046
	Sig. (bilatérale)	,019		,428	,683	,810
	N	30	30	30	30	30
B2	Corrélation de Pearson	,765**	,150	1	,687**	,333
	Sig. (bilatérale)	,000	,428		,000	,072
	N	30	30	30	30	30
B3	Corrélation de Pearson	,748**	,078	,687**	1	,409*
	Sig. (bilatérale)	,000	,683	,000		,025
	N	30	30	30	30	30
B4	Corrélation de Pearson	,643**	,046	,333	,409*	1

	Sig. (bilatérale)	,000	,810	,072	,025	
	N	30	30	30	30	30
B5	Corrélation de Pearson	,633**	-,063	,357	,316	,383*
	Sig. (bilatérale)	,000	,742	,053	,089	,037
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		B5
صراع_المهمة	Corrélation de Pearson	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
B1	Corrélation de Pearson	-,063
	Sig. (bilatérale)	,742
	N	30
B2	Corrélation de Pearson	,357
	Sig. (bilatérale)	,053
	N	30
B3	Corrélation de Pearson	,316
	Sig. (bilatérale)	,089
	N	30
B4	Corrélation de Pearson	,383*
	Sig. (bilatérale)	,037
	N	30
B5	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

Corrélations

		صراع_العملية	B6	B7	B8	B9
صراع_العملية	Corrélation de Pearson	1	,524**	,673**	,651**	,819**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
B6	Corrélation de Pearson	,524**	1	,124	,071	,364*
	Sig. (bilatérale)	,003		,515	,709	,048
	N	30	30	30	30	30
B7	Corrélation de Pearson	,673**	,124	1	,263	,388*
	Sig. (bilatérale)	,000	,515		,160	,034
	N	30	30	30	30	30
B8	Corrélation de Pearson	,651**	,071	,263	1	,499**
	Sig. (bilatérale)					

	Sig. (bilatérale)	,000	,709	,160		,005
	N	30	30	30	30	30
B9	Corrélation de Pearson	,819**	,364*	,388*	,499**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,048	,034	,005	
	N	30	30	30	30	30
B10	Corrélation de Pearson	,807**	,183	,670**	,417*	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000	,332	,000	,022	,001
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		B10
صراع_العملية	Corrélation de Pearson	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
B6	Corrélation de Pearson	,183
	Sig. (bilatérale)	,332
	N	30
B7	Corrélation de Pearson	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
B8	Corrélation de Pearson	,417*
	Sig. (bilatérale)	,022
	N	30
B9	Corrélation de Pearson	,565**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
B10	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

Corrélations

		Corrélations				
		صراع_العلاقة	B11	B12	B13	B14
صراع_العلاقة	Corrélation de Pearson	1	,730**	,840**	,797**	,837**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
B11	Corrélation de Pearson	,730**	1	,682**	,392*	,343
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,032	,064
	N	30	30	30	30	30

B12	Corrélation de Pearson	,840**	,682**	1	,445*	,575**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,014	,001
	N	30	30	30	30	30
B13	Corrélation de Pearson	,797**	,392*	,445*	1	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000	,032	,014		,000
	N	30	30	30	30	30
B14	Corrélation de Pearson	,837**	,343	,575**	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,064	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		الصراع	صراع_المهمة	صراع_العملية	صراع_العلاقة
الصراع	Corrélation de Pearson	1	,745**	,864**	,889**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
صراع_المهمة	Corrélation de Pearson	,745**	1	,434*	,507**
	Sig. (bilatérale)	,000		,017	,004
	N	30	30	30	30
صراع_العملية	Corrélation de Pearson	,864**	,434*	1	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000	,017		,000
	N	30	30	30	30
صراع_العلاقة	Corrélation de Pearson	,889**	,507**	,687**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	
	N	30	30	30	30

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	14

Corrélations

Corrélations

		الرضا	الحوافز	بيئة العمل	الغستقرا	الصراع
الرضا	Corrélation de Pearson	1	,189	,190	,584**	,003

	Sig. (bilatérale)		,060	,058	,000	,976
	N	100	100	100	100	100
الحوافز	Corrélation de Pearson	,189	1	,361**	,665**	,031
	Sig. (bilatérale)	,060		,000	,000	,760
	N	100	100	100	100	100
بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,190	,361**	1	,837**	,233*
	Sig. (bilatérale)	,058	,000		,000	,019
	N	100	100	100	100	100
الغستقرا	Corrélation de Pearson	,584**	,665**	,837**	1	,160
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,113
	N	100	100	100	100	100
الصراع	Corrélation de Pearson	,003	,031	,233*	,160	1
	Sig. (bilatérale)	,976	,760	,019	,113	
	N	100	100	100	100	100

Fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	59	59,0	59,0	59,0
	انثى	41	41,0	41,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	10	10,0	10,0	10,0
	2	26	26,0	26,0	36,0
	3	36	36,0	36,0	72,0
	4	28	28,0	28,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

		الاقدمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	44	44,0	44,0	44,0

2	31	31,0	31,0	75,0
3	13	13,0	13,0	88,0
4	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الغستقرا	100	48,6100	5,22986
N valide (liste)	100		

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الغستقرا	100	48,6100	5,22986	,52299

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الغستقرا	92,947	99	,000	48,61000	47,5723	49,6477

μStatistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الصراع	100	40,8500	10,36250	1,03625

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الصراع	39,421	99	,000	40,85000	38,7939	42,9061

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الصراع	100	40,8500	10,36250
N valide (liste)	100		