



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الاجتماع

إدارة الصراع وإنعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

العلوم الإجتماعية تخصص: علم الاجتماع التنظيم وعمل

تحت إشراف :

البروفيسور / قرزیز محمود

من إعداد الطالبين:

❖ لشخب مروة

❖ طراد عبد الرزاق

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
هالة لبرارة	أستاذة محاضرة – أ-	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسة
قرزیز محمود	أستاذة التعليم العالي	جامعة عباس لغرور خنشلة	عضو مشرفا ومقررا
بوقطف محمود	استاذ محاضر – أ-	جامعة عباس لغرور خنشلة	عضوا مشرفا

السنة الجامعية 2022-2023



فهرس المحتويات

البسمة

شكر وعران

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

أ.....	مقدمة:
1.....	الفصل الأول: موضوع الدراسة
2.....	أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية
3.....	ثانياً: فرضيات الدراسة:
4.....	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
4.....	رابعاً: أهمية الدراسة
5.....	خامساً: أهداف الدراسة
5.....	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
6.....	1/ ادارة الصراع
7.....	2/ الامن الوظيفي
8.....	3/ العامل
8.....	4- المؤسسة
9.....	سابعاً: دراسات سابقة
10.....	1- الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الصراع

12	2-الدراسات العربية المتعلقة بالأمن الوظيفي
14	3-الدراسات الاجنبية
15	ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة
16	تاسعا:تحديد متغيرات ومؤشرات الدراسة
16	1-المتغير المستقل :إدارة الصراع
16	2-المتغير التابع:الأمن الوظيفي
17	عاشرا: المقاربة السوسولوجية
20	الفصل الثاني:إدارة الصراع
21	أولا-أنواع ومراحل إدارة الصراع التنظيمي
21	1-أنواعه
23	ثانيا-مراحل الصراع
26	ثالثا-أسباب إدارة الصراع التنظيمي
26	1-أسباب شخصية
27	2-أسباب تنظيمية
27	3- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي
27	4- تعارض الأهداف
28	5- عدم فاعلية نظام الإتصال
28	6- التغيير الإداري
28	7-أسباب اجتماعية
28	رابعا-مستويات إدارة الصراع التنظيمي

30	خامسا-أساليب إدارة الصراع التنظيمي
33	الفصل الثالث : الأمن الوظيفي
34	أولا-أنواع الأمن الوظيفي
34	ثانيا-أبعاد الأمن الوظيفي
36	ثالثا-أهمية الأمن الوظيفي
36	رابعا-أهم النظريات المفسرة الدراسة الأمن الوظيفي
41	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
42	أولا-مجالات الدراسة
42	1-المجال المكاني
44	2- المجال الزمني
44	3- المجال البشري
44	ثانيا - منهج الدراسة
45	ثالثا - مجتمع وعينة الدراسة
45	1-مجتمع الدراسة
46	2-عينة الدراسة
49	رابعا:ادوات جمع البيانات
49	1-الإستبيان
51	2-المقابلة
52	خامسا: مصادر البيانات
52	1-المصادر الأولية

52	2-المصادر الثانوية.....
52	سادسا: الخصائص السيكومترية لإستبيان العينة الإستطلاعية.....
52	1- ثبات أداة الدراسة
53	2- صدق أداة الدراسة
60	الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة.....
61	أولا_تحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة:
61	1- تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
62	2-تحليلخصائص أفراد عينة الدراسة حسب السن
64	3-تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية
66	4-تحليل خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....
67	5-تحليل خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب
69	6-تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب.....
70	7-تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.....
72	ثانيا: تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجوبين
72	1-تحليل بيانات المتغير المستقل: أساليب إدارة الصراع.....
77	2- تحليل بيانات المتغير التابع: الأمن الوظيفي
80	ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية.....
80	1- المعنوية الكلية للنموذج البسيط
81	2- اختبار جودة النموذج.....
84	رابعا: اختبار الفرضيات الفرعية.....

84	1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار
85	2- اختبار جودة النموذج
86	3- اختبار الفرضيات
92	خامسا: نتائج الدراسة
92	1- نتائج الدراسة
92	2- نتائج اختبار الفرضيات
93	سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
95	خاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
104	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	مستويات إدارة الصراع التنظيمي	01
46	توزيع مجتمع البحث بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة	02
47	مجتمع البحث الفعلي	03
47	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة بعد إستكمال الدراسة الإستطلاعية	04
50	درجات مقياس ليكرت الخماسي	05
50	محاور وأبعاد الإستبيان	06
51	برنامج المقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم لمصالح بلدية أنسيغة	07
53	معامل الثبات Alpha Cronbach	08
54	الصدق الذاتي لعبارات أسلوب المشاركة	09
55	الصدق الذاتي لعبارات أسلوب التسوية	10
58	الصدق الذاتي لعبارات الامن	11
60	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	12
61	خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن	13
63	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	14
65	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	15
66	خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب	16
68	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفية الإدارية للمنصب	17
69	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	18
71	مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد	19

72	تشخيص أبعاد المتغير المستقل	20
76	تحليل أبعاد المتغير التابع	21
80	نتائج تحليل التباين للانحدار	22
81	إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي	23
82	نتائج الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية	24
83	نتائج تحليل التباين للإنحدار	25
84	إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي	26
85	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد	27
86	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة	28

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة	01
25	مخطط توضيحي لمراحل الصراع	02
31	تصنيف توماس وكلمان لأساليب إدارة الصراع	03
37	هرم الحاجات لماسلو	04
43	الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية أنسيغة	05
60	دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
62	دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن	07
64	دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	08
65	دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
67	دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب	10
68	دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب	11
70	دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	12

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على الرسول الكريم أشرف خلق الله.
أما بعد...

لم تصل هذه المذكرة إلى ما وصلت إليه إلا بفضل الله -عز وجل-
أولاً، ثم بفضل جهودنا وفضل أصحاب الفضل الذين وقفوا إلى جانبنا طوال
فترة إعدادها، ولم يخلوا علينا بمساعدة أو إرشاد أو توجيه
، مما أخرج هذه المذكرة ضل أصحاب الفضل الذين وقفوا إلى جانبنا طوال
فترة إعدادها، ولم يخلوا علينا بمساعدة أو إرشاد أو توجيه،
مما أخرج هذه المذكرة إلى بر الأمان.

ومن باب الإعراف بالفضل لأصحاب الفضل نقدم الشكر والعرفان
والإمتنان العظيم لمشرفنا البروفيسور قرزیز محمود الذي ساندنا ولم يخل
علينا بعلمه ولا وقته ولا جهده ولا توجيهاته المستمرة ،
ما كان له أثر بالغ في إتمام هذه الدراسة .

وتتقدم بوافر الشكر والتقدير للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفونا بقبول
مناقشة مذكرتنا الاساتذة الأفاضل بوقفف محمود والاستاذة هالة لبرارة
، وكذا جميع أساتذة قسم العلوم الإجتماعية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لرئيس مصلحة التنظيم بمصالح بلدية أنسيغة
السيد لشخب هارون وطاقه الإداري لتسهيلهم إجراءات الدراسة.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من اهم موارد المؤسسة،حيث يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق نجاحها وتنفيذ اهدافها وهو العنصر الأساسي في الوجود للحاق بالمؤسسات المنافسة، وتحقيق التقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد ،وتعدد المؤثرات وسرعة التغيير،ومن هنا فإن الإدارة تصنع كل اهتمامها في توجيه موظفيها وبناء قدراتهم،عبر ربط أهدافهم باهداف المؤسسة،وايجاد بيئة عمل من شأنها تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والانتماء والشعور بالمسؤولية وتحقيق الامن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة وبث روح التعاون بين موظفيها. و رغم التفاعل في المؤسسة بين أفرادها إلا انه غالبا ماتقود حالات عدم التوافق الى حوث اختلاف وصراع بين الموظفين.

وهذا الصراع هو احد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات المعاصرة،لانه لا تكاد توجد منظمة بدون صراع، فوجوده حتمي في حياة المنظمات.

كما ان موضوع الامن الوظيفي من المواضيع التي أخذت إهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال علم الاجتماع وغيره، لان توفير شروط الامن الوظيفي يحافظ على استقرار المؤسسة.

حاولنا في دراتنا البحث في بدائل إدارة الصراع المعتدل لتحقيق شروط الامن الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة.

حيث احتوت دراستنا على خمسة فصول في الشقين النظري والميداني جاءت على النحو الاتي:

❖ **الفصل الاول:** والمعنون بموضوع الدراسة شمل إشكالية البحث، والتساؤل الرئيسي

وكذا الاسئلة الفرعية والفرضيات المرتبطة بها ،وتلاها توضيح أهم اسباب إختيار

الموضوع كما تناولنا موضوع الدراسة والاهداف الاساسية منها زمجموعة من

الدراسات السابقة التي تعتبر مرجعا لموضوع دراستنا هذه.

❖ **الفصل الثاني:** تضمن إدارة الصراحيث سنتعرض الى مختلف أنواع ومراحل وأسباب ومستويات وأساليب إدارة الصراع.


❖ **الفصل الثالث:** حيث تناول الامن الوظيفي الانواع والابعاد والاهمية وأهم النظريات المفسرة لدراسته.

❖ **الفصل الرابع:** شمل الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية من خلال التطرق الى مجالات الدراسة (المكاني،الزمني،البشري) وكذا إختيار مجتمع وعينة ومنهج الدراسات والادوات المناسبة لجمع البيانات؛

أما في الفصل الخامس فقد إحتوى على تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية spss

❖ ولختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

❖ لنهني دراستنا بخاتمة عامة ضمنها الى النتائج العامة وجملة من التوصيات والإقتراحات التي خلصنا اليها من خلال مسارنا البحثي.



الفصل
الأول: موضوع
الدراسة

أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية

يعد الفرد أحد مقومات المنظومات التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها وتحفيزها لتحقيق الكفاءة والفاعلية من جهة والتخفيف من حدة الصراعات القائمة داخل بيئة العمل من جهة أخرى، وتجنب الوقوع في خلافات ونزاعات بين الأفراد بالرغم من أنه يمثل أحد المظاهر البيئية التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها على جميع المستويات الإدارية بين العاملين وفي المصالح الاشرافية والرقابية وصولاً الى مجلس الادارة في المنظمة حيث لا يمكن أن تبقى تلك الموارد البشرية البشرية في حالة ثبات مادامت في حقيقتها مفتوحة تتفاعل فيما بينها على مستوى البيئة التي تعمل فيها هذه الأخيرة التي تتسم بالنمو والتوسع وأهم معالمها التغيير السريع ، و التضخم والتنوع والتعدد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، حيث أصبح الصراع أمراً وارداً وطبيعياً ومرتبطاً بالأمن الوظيفي لدى العاملين بالمصالح البلدية .

يعد موضوع الصراع التنظيمي أحد المواضيع الهامة التي شغلت إهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في مجال علم الاجتماع تنظيم عمل وعلم النفس التنظيمي وغيرها من الدوائر العلمية ومختلف المنظمات الخدمية والاقتصادية ، حيث أنه يمثل أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل من جهة أخرى ، مما يؤدي الى صعوبات المفاضلة والاختيار بين البدائل وقد اشار البعض الى ان وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر احد مصادر القوه لرفع اداء الموظفين للافراد والجماعات لكن وصول الصراع الى مستوى عالي يترتب عليه اثار سلبية اكثر منها ايجابية كما يعتبر موقف تنافسي بين طرفي نتيجة تعارض والتضاد او التصادم في الحاجات والمتطلبات حيث يسعى كل منها الى تحقيق اهدافه على حساب الاخر .

كما ان الصراع ظاهرة طبيعية في حياه الافراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، ويعد احد الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الافراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة.

وتمثل اداره الصراع احدى المهمات والمهارات الرئيسية لإدارة المصالح البلدية التي تمثل الجهاز الاقدر في المؤسسة على شحذ الهمم والبحث الجيد عن حلول للمشاكل من خلال اي مستوى اداري بالمؤسسة لما تتميز به من قدرة فائقة على تحديد مواطن الضعف والخلل وتحديد اي الجهات الانسب التي تستطيع وضع حلول لهذه الصراعات يحكم معرفتها التامة بكل ما يدور في المؤسسة.

وتعمل اداره المصالح البلدية على تجنب المشكلات التي تؤدي الى حدوث صراعات، فجميع انشطتها البنائية هي انشطة وقائية في الاصل تساعد الى حد بعيد في الحد من ظهور الصراعات والمشاكل خصوصا.

ويعد احساس العاملين بالامان الوظيفي من الاهداف الرئيسية التي تتركز عليها المصالح الادارية سواء المنتخبة او العاملة من خلال عمليات التكوين والتدريب والتحفيز والترقيات وغيرها من الممارسات التنظيمية المتعلقة بالضمان الاجتماعي والعدالة التنظيمية وتوفير بيئة عمل فعالة تتميز بالاستقرار النسبي، كما تعمل ادارة المؤسسة على تشجيع الابتكار والتعاون وتعزيز الثقة ومستويات الروح المعنوية لدى العاملين في مختلف الفئات السوسيو مهنية.

واشكالية بحثتنا تتمحور حول الاجابة عن التساؤل الرئيس الآتي :

❖ ماهي طبيعة الأثر بين مختلف أساليب إدارة الصراع والأمن الوظيفي للعاملين بمصالح بلدية أنسيغة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعه من الاسئلة الفرعية التالية وهي:

❖ ماهي طبيعة الأثر بين أسلوب المشاركة والأمن الوظيفي للعاملين بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة؟

❖ ماهي طبيعة الأثر بين أسلوب التسوية والأمن الوظيفي للعاملين بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة ؟

ثانيا :فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

❖ يوجد أثر ذودلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع على الأمن الوظيفي في بلدية أنسيغة؟

الفرضية الفرعية الأولى:

❖ يوجد أثر ذودلالة إحصائية لأسلوب المشاركة على الأمن الوظيفي في بلدية أنسيغة؟

الفرضية الفرعية الثانية:

❖ يوجد أثر ذودلالة إحصائية لأسلوب التسوية على الأمن الوظيفي في بلدية أنسيغة؟

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الاولى دون غيره من المواضيع الى معاناة المؤسسات الجزائرية من ظاهرة (الصراعات) بمختلف مظاهرها وأحجامها و حدتها ، اضافة الى الكشف عن الدور الذي يؤديه الأمن الوظيفي كهدف و غاية في ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في نشاطها. و من أسباب اختيارنا للموضوع قياس مدى انتشار ظاهرة الصراع الظاهرة بمعرفة اسبابها وكيفية الوقاية منها وسبل معالجتها وجمع الدراسات البحثية حولها والرغبة في الاستفادة من نتائج هذا البحث في المؤسسات الجزائرية للوصول الى تنمية الموارد البشرية والاهتمام به كعنصر فعال في الاقتصاد الوظيفي.

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في الآتي:

- 1/ أن ظاهرة الصراع سببت وتسبب الكثير من المشكلات التنظيمية وإعاقة كل فرص الإبداع والتميز، وتحقيق أهداف المؤسسات على ان اهم هذه الأهداف هو تحقيق الأمن الوظيفي.
- 2/ ان ادارة الصراع، وتحديد الاساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع المهمة التي اصبحت تحظى باهتمام إدارة المؤسسة بسبب تنامي ظاهرة الصراع وتفشيتها في كل منظمات تقريبا.
- 3/ يمكن ان تكون نقطة بداية باثراء جوانب نراها خفية ولم تعالج بالقدر العلمي الكافي لدراسات مستقبلية.

4/ارتباط هذاالموضوع بظاهرة انسانية طبيعية الحدوث لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فهذه الدراسة تسعى للتعرف على إدارة الصراع وكيفية التعامل معه فلا يمكن ادارته والحصول على ايجابياته وتجنب سلبياته الا بعد التعرف على كيفية التعامل

5/ الكشف عن مسببات الصراع والانعكاساته على الأمن الوظيفي لدى عمال مصالح بلدية أنسيغة، وتوفر معلومات دقيقة المبنية على دراسات والبيانات العلمية المحللة، ومحاولة ايجاد بعض السبل والأساليب التي من نشأها التقليل او الحد من هذه الظاهرة.

خامسا: أهداف الدراسة :

- نسعى من خلال دراستنا لموضوع إدارة الصراع وانعكاساتها على الأمن الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- 1- معرفة مستوى تطبيق أبعاد إدارة الصراع وأثرها على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين بمصالح بلدية انسيغة
 - 2- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الصراع ضمن متغيرات أخرى مستقبلا.
 - 3- معرفة مستويات الصراع التنظيمي الحاصل داخل المصالح البلدية لبلدية أنسيغة
 - 4- معرفة أساليب واسباب إدارة الصراع التنظيمي داخل المصالح البلدية لبلدية أنسيغة
 - 5- الوصول إلى إستراتيجية مناسبة يمكن من خلالها تحقيق الأمن الوظيفي للعمال ببلدية أنسيغة.
 - 6- الحصول على نتائج أكثر دقة متعلقة بطبيعة الاثر بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

ارتأينا في تحديد المفاهيم تسليط الضوء على مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بالموضوع وأبعاد الدراسة وذلك من خلال إعطاء مفهوم لكل مؤشر وإزالة اللبس الواقع بين المؤشرات

والمتغيرات لمعرفة صيرورة هذه الدراسة من الناحية المعرفية لذلك وجب تحديد هذه المفاهيم على التوالي :

1/ ادارة الصراع

1/1- التعريف اللغوي للصراع :

هو الخصام والشقاق أي المعارضة سواء اتخذت شكلا ماديا أو معنويا¹

2/1 - التعريف الاصطلاحي للصراع :

لا يوجد تعريف محدد متفقا عليه للصراع ، فعرفه كل من :

محمد عاطف غيث بأنه " الكفاح حول القيم ، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة ،

حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم " ²

ويرى فيه ألان توران : " أنه علاقة بين شخصين أو أكثر ذات طابع تعارضى يميل الطرفان

أو أحدهما إلى إحكام سلطته على محيط العلاقات الاجتماعية " ³

حيث عرفه لويس كوسيه : " بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل السلطة والقوة والموارد

المحددة ، بهدف تحييد الخصوم أو القضاء عليهم " .⁴

1-3/ التعريف الاصطلاحي لإدارة الصراع :

عرفها المعشر على أنها : " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من

خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده " .⁵

¹ - الإمام بن فضل جمال الدين ابن منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب ، المجلد الثامن ، دار الطباعة للنشر ، بيروت ، ص 197 .

² - محمد عاطف عيث ، قاموس علم الاجتماع ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 82

³ - Nicoleaubert et autre : Diriger et motiver , secret et pratique, les édition , schihab, batna, algeria, 1997,p115

⁴ - Sekiou Lakhdar et autre, gestion des ressources humaines, Debouk, université canada , 1993,p872

⁵ - المعشر زياد ، " الصراع التنظيمي " ، دراسة تطبيقية الاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الاردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ع 2 ، م 1 ، مطبعة الجامعة الأردنية ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2005م ص 49 .

بينما عرفها هانسون بأنها: " عملية إزالة الحدود المعرفية لإحداث التوافق بين أفراد المنظمة، وأن هذا التوافق لا يفترض أن الضغوط المكونة للصراع قد انتهت بذلك ".¹ و أشار رحيم إلى أن إدارة الصراع هي : " التشخيص الكامل للصراع ، والتدخل فيه من حيث قياس حجمه ، ومصادره ، وأسبابه ، وفاعليته وأساليب معالجته".²

1-4/ التعريف الإجرائي لإدارة الصراع :

يمكن القول أن إدارة الصراع نتعامل مع الصراع كأى موضوع تنظيمي آخر بل وفي بعض الأوقات قد يكون لإدارة الصراع والتعامل معها أهمية أكبر عن التعامل مع بعض الموضوعات ، فهي تسعى إلى الاستفادة من المهارات الإدارية التي تؤدي إلى التعرف على مسببات الصراع ، والسعي إلى الاستفادة من إيجابيات ، والتقليل من سلبياته ، والهدف إلى بناء متكامل وسليم للفرد والمؤسسة .

2/ الامن الوظيفي :

2-1/ التعريف اللغوي للأمن الوظيفي :

" الأمان والأمنة ، وقد أمن من باب فهم وسلم وأمانا وأمنة بفتحيتين ، فهو أمن وأمنة غيره من الأمن والأمان والأمن ضد الخوف ، والأمنة : الأمن كما مر ، والأمنة أيضا الذي يثق بكل أحد"³

2-2/ التعريف الاصطلاحي:

يعتبر الأمن الوظيفي من أهم عوامل استقرار المؤسسات ونطورها وتطور أفرادها وبالتالي تطور أدائها وتحقيقها عوائد وأرباحا عالية ، فمن حكمة نبي الله تعالى إبراهيم وقوة منطقه بعد أن تم بناء الكعبة ورفع يديه إلى الله تعالى قائلا : " رب اجعل هذا بلدا آمنا وأرزق أهله من الثمرات " ، فقد

¹ - هانسون ، " إدارة الأزمات " ، مركز تطوير الأداء و التنمية القاهرة ، جمهورية مصر العربية 1996 ، ص 21.

² - رحيم أفاضل ، " إستراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة " ، ترجمة محمد حامد حسنين ، المجلة العربية للإدارة م 10 ، ع 1 ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية 1986 ص 101.

³ - الرازي ، محمد بن أبي بكر ، مختار الصحاح ، طبعة جديدة و منقحة و مشكولة و مميزة الموارد ، القاهرة ، دار الحديث للنشر و الطباعة ، 2008 ص . ص 21-21.

كانت دعوة إبراهيم عليه السلام بالأمن مقدمة على الرزق ، لأن الأمن من أهم عناصر الاستقرار
الطمأنينة " ¹

2-3/ التعريف الإجرائي للأمن الوظيفي :

هو حصول الموظف على الوظيفة التي تضمن له العيش الكريم والمنصب الملائم لمستواه
ومهاراته، والشعور بالطمأنينة والراحة أثناء عمله ضمن بيئته عمل مناسبة تضمن له الاستقرار
الوظيفي وعدم شعوره بالخوف والتهديد من فقدان وظيفته أو التوتر أو القلق حول مستقبله الوظيفي
بالمؤسسة.

3/ العامل

3-1/ التعريف اللغوي للعامل :

لغة هو: عامل جمع عمال وعاملون وعمله وهو كل من يعمل بيده ومن يتولى أمور رجل في
ماله وملكه. ²

3-2/ التعريف الاصطلاحي للعامل :

العامل هو الشخص الذي يقوم بنشاط عقلي أو بدني يقصد من خلاله تقديم خدمات أو إنتاج
سلع بموجبه يدخل في علاقات اجتماعية داخل محيط العمل .
و حسب قانون العمل الجزائري 90/11، المتضمن علاقات العمل الفردية فقد عرف العامل من
المادة 2 أنه يعتبر كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم
وحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم. ³

3-3- التعريف الاجرائي للعامل:

العامل هو كل فرد ينتمي إلى المؤسسة يؤدي عملا فكريا او يدويا مقابل اجر محدد مسبقا.

4-المؤسسة

4-1- التعريف اللغوي للمؤسسة:

¹ - مظلوم ، محمد جمال : " الأمن غير التقليدي " الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2012 ، ص 213 .
² - المنجد في اللغة و الإعلام ، دار الشرق ، بيروت ، لبنان ، ط 4 ، 2003 ، ص 531 .
³ - حسن عبد الباسط محمد ، علم الاجتماع الصناعي ، مكتبة الغريب ، القاهرة ، ط 2 ، 1978 ، ص 65 .

المؤسسة من الفعل أسس يؤسس، أس البيت أقامه، أسس الدار، تأسس: جعله أساساً أصل البناء أي يضع الأساس لبناء مؤسسته، جمعية أو معهد أو شركة تأسست لغاية، علمية أو خيرية أو اقتصادية.¹

4-2- التعريف الاصطلاحي:

يعرفها لبيرتون: يعرف المؤسسة بأنها كل شكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً و الذي يقترح لنفسه إنتاج أو خدمات للسوق.²

ويعرفها تروشي بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي.³

ويعرفها العدولي: أنها منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه.⁴

أما كارل ماركس فيعرفها: المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال.

4-3- التعريف الاجرائي للمؤسسة:

هي عبارة عن بناء اجتماعي مفتوح يجمع بين العوامل المادية و البشرية و المالية بغية أهداف مشتركة للعمل و المؤسسة من جهة وتعزيز روح الانتماء بين الافراد من خلال عنصر الامن الوظيفي.

سابعاً: دراسات سابقة:

من خلال سعينا الحثيث لبناء واستكمال هذه الدراسة وقع تحت أيدينا العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الصراع والأمن الوظيفي، حيث كونت لنا إطاراً معرفياً

¹ المنجد في اللغة و الاعلام، دار الشروق، بيروت، لبنان، ط4، 2003، ص 101.

² ناصر دادي عدوة، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 10.

³ لخول فرحان، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنش و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 8.

⁴ العدولي محمد اكرم، العمل المؤسسي، دار حزم، لبنان، ط1، 2002، ص 14.

ونظريا وتم من خلالها ضبط أبعاد الدراسة وبناء أسئلتها، وسنقوم بعرض أهم هذه الدراسات عبر محورين رئيسيين وهما:

1_ إدارة الصراع

2- الأمن الوظيفي

1- الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الصراع:

أ- الدراسة الاولى:

دراسة محمد حسين عساف، 2013، ادارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الادارة العامة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- ❖ بيان مدى وجود العلاقات بين الخصائص التنظيمية في المنظمة المبحوثة وخصائص الصراع واستراتيجيات وأساليب إدارته، حيث يُعد المحرك الضروري للمنظمة في السلب أو الإيجاب. بيان مدى تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالعوامل والسمات الشخصية والوظيفية في حالات ظهوره، وهل تبنى إدارته بشكل نظامي يخلق التغيير الاستراتيجي الفعال في المنظمة ويدفعها نحو تحقيق أهدافها.
- ❖ محاولة لبيان أثر الصراع التنظيمي الحاصل في المنظمة وإدارته بالشكل العلمي السليم وأثره في خلق التغيير الاستراتيجي التنظيمي الفعال والارتباط بينهما وتأثيرهما في الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة للاستمرار في بيئة أعمالها الديناميكية.
- ❖ تم اعتماد المنهج البحث الوصفي في هذه الدراسة باستخدام أدواتها المتمثلة بـ (الاستبيان) لاستقصاء آراء عينة الدراسة وجمع البيانات اللازمة.
- ❖ توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التي ترتبط بالسمات الشخصية و الوظيفية و الصراع التنظيمي و التغيير الاستراتيجي، والابتكار والإبداع والتطوير

والميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة و التي تؤكد وجود العلاقات المعنوية و التأثير المعنوي فيما بين متغيراتها.

ب- الدراسة الثانية:

دراسة ميسون اسماعيل الفقاوي، 2017، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الازهر كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال.

❖ هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في غزة.

❖ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من 67 فقرة موزعة على متغيري الدراسة.

استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481) مفردة، تم توزيع (380) استبانة كعينة حيث تم استرداد (371) استبانة) وبنسبة قدرها (97.63%).

❖ توصلت الدراسة إلى أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من قبل ادارة المؤسسات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، ووزن بلغ (63.58%).

❖ أن أكثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل ادارة المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76.97%).

ج-الدراسة الثالثة:

أثر ادارة الصراع على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في وزارة التربية في اليمن، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير سنة 2006.

- ❖ هدفت الدراسة على التعرف على أساليب ادارة الصراع ودراسة أثره في مكاتب التربية والتعليم، وقد اقتصر على نوعين من الحدود و الجغرافية و الحدود و الموضوعية.
- ❖ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- ❖ العينة: يشمل مجتمع البحث العاملين في عموم مكاتب التربية والتعليم باليمن.
- ❖ ادوات البحث: الاستمارة ، المقابلة.

نتائج الدراسة:

استطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعا جديداً للأداء المتميز، فرضا الفرد عن عمله يحدث توافقا نفسيا واجتماعيا لديه لارتباطه بالنجاح في العمل، ولكن هذا لا يعني أن هذه الدراسة ستركز على علاقة الرضا بالأداء أو علاقة الصراع التنظيمي بالأداء لأن الكثير من الدراسات والأبحاث قد خاضت في هذه المواضيع باستفاضة.

2-الدراسات العربية المتعلقة بالأمن الوظيفي:

أ-الدراسة الأولى:

دراسة "طارق فرح عبد الله كركوك" بعنوان الامن الوظيفي واداء المعلمين موجهة نظر المديرين و معلمي التعليم العام، بتعليم العاصمة المقدسة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، وانطلق الباحث من اشكالية:

هل الامن الوظيفي نعمة لها آثارها الايجابية على المعلمين أم انه ذو اثر سلبي؟

أما بالنسبة لمنهج الدراسة والأدوات فقد استخدم المنهج الوصفي، حيث قام الباحث ببناء استبانة التأكد من صدق وثبات الاستبانة بتحكيما من قبل عدد من المحكمين ودراسة ثباتها بطريقة التجزئة الصفية حيث كان معامل ثباتها =0.60 ، ثم تطبيق الاستبانة على (303 معلم) من المعلمين السعوديين واستخدام الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS للوصول إلى نتائج الدراسة وتهدف هذه الدراسة إلى:

1- الكشف عن درجة الأمن الوظيفي لدى المعلمين.

2- إبراز حقيقة الفروق بين أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

❖ تسهم علاقة المديرين والمشرفين بالمعلمين في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي بدرجة متوسطة.

❖ يسهم سلوك وعلاقة الطلاب بمعلميهم في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي بدرجة ضعيفة.

❖ يؤثر الأمن الوظيفي على أداء المعلمين كما يراه أفراد العينة بدرجة عالية.

ب- الدراسة الثانية:

دراسة محمد بن عبد الله بن حمد الخرب (2006)، الدراسة تحت عنوان "الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي"، دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية و التعليم بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم الصراعات الشخصية ، وأسبابها وانعكاسات على الأمن الوظيفي، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذا دلالة احصائية بين جهات نظر المبحوثين إزاء أسباب الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية.

واستخدم الباحث المنهج المسحي، وتمثل الاستبانة الاداة الرئيسية لهذه الدراسة، وطبقت

الدراسة على كافة أفراد المجتمع الدراسة البالغ عددهم (339) موظفا، ومن اهم نتائجها:

هناك أسبابا تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين الموظفين، حيث بلغ

متوسط موافقتهم على تأثير هذه الاسباب 3.79 من 5.

❖ أن أهم أسباب الصراعات الشخصية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية و التعليم هو

غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية.

❖ أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء عينة الدراسة إزاء اسباب انعكاسات صراعات الشخصية.

❖ إن للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية ابرزها: انها تسبب زيادة الضغوط النفسية والباطنية والوجدانية للأفراد.

❖ أنها تساعد على ظهور المصالح الشخصية وبروز الانانية.

3-الدراسات الاجنبية:

أ-دراسة (Agwu 2013)

الدراسة جاءت تحت عنوان:

(Mance Conflit Management and Employées' Perfor)

هدفت إلى معرفة العلاقة بين تطبيق الادارة الاستراتيجية الديمقراطية في التعامل مع الصراع التنظيمي واثر ذلك على اداء الموظفين، حيث طبقت الدراسة (JuliosBerger Nigeria).

ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث أنه توجد علاقة ذات مغزى بين استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين العام.

وقد اوصى الباحث بضرورة استخدام استراتيجية الادارة الديمقراطية في العامل مع ادارة الصراع.

ب-دراسة (Mughal § Khan 2013)

الدراسة بعنوان:

(tonal performance impact of conflit and conflit management on organisa)

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الصراع وكيفية ادارته على اداء المنظمة، وقد توصل الباحثان غلى مجموعة من النتائج، اهمها الصراع التنظيمي جوانب ايجابية وسلبية في آن واحد، و الاهم الخلافات، ونفور اجتماعي بين العاملين، وهذا يقود إلى ضعف في الاداء العام للمنظمة، وحول شكل الصراع فقد تبين ايضا ان أكبر الصراعات التنظيمية تحدث على شكل صراعات بين

الأفراد، ثم أظهر الطرفان (الموظفون و المديرون) مخاوفهم من الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون لمعالجة الصراع التنظيمي تتمثل في ثلاث هي:

❖ التكاملية.

❖ السيطرة.

❖ الحلول الوسط

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين للباحث مما سبق ان الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تم استعراضها هدفت الى البحث في كل من موضوع ادارة الصراع والامن الوظيفي كل على حدى.

فدراسة (محمد حسين عساف 2013) هدفت الى التعرف على ادارة الصراع واثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، وهدفت دراسة (ميسون اسماعيل الفقعاوي 2017) الى التعرف على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وجاءت دراسة (طارق فرح عبد الله كركوك) للتعرف على الامن الوظيفي واداء المعلمين، تليها دراسة (محمد بن عبد الله بن حمد الخرب 2006) والتي هدفت الى معرفة (الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الامن الوظيفي) وتليها الدراسات الاجنبيتان

في ضوء ماسبق يتضح للباحثين من تلك الدراسات التي تناولت ادارة الصراع والأمن الوظيفي أنها أخذت كلا المفهومين على حدى وحاولت ربطهما بعوامل واساليب ادارية، وبعد تحليل وتحмиص الدراسات السابقة يمكن التأكيد على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تعكس مساهمة الدراسة الحالية والتي تتمثل في :

1. عدم وجود دراسات سابقة محلية في الجزائر ضمن حدود اطلاع الباحثين حاولت الربط بين متغيرات الدراسة الحالية (إدارة الصراع كمتغير مستقل والامن الوظيفي كمتغير تابع).

2. العديد من الدراسات السابقة او على الاقل اهمها ثم تطويرها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الاعمال الجزائرية ،لايمكن باي حال من الاحوال تعميم نتائجها والاخذ بها كمرجعيات لتقييم وتوجيه المنظمات الجزائرية.

اما من ناحية الاسلوب المعتمد فيهم فقد اعتمدت معظم الدراسات على المنهج المسحي والوصفي .

وقد ساعد إستعراض الدراسات السابقة الباحثين في القاء نظرة على اهمية ادارة الصراع وانعكاسها على الامن الوظيفي للعاملين في المؤسسة ،ومايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها لادارة الصراع ليس من حيث العلاقة فقط بل من حيث التأثير والعلاقة معا في الامن الوظيفي على مستوى الابعاد ،لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في الدراسات السابقة .

كما أنها تعد بصفة خاصة من أوائل الدراسات في الجزائر التي ستحاول البحث في موضوع ادارة الصراع وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المؤسسة من خلال دراسة ميدانية على مستوى مصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة .

تاسعا:تحديد متغيرات ومؤشرات الدراسة:

1-المتغير المستقل :إدارة الصراع

وهو المتغير الذي يؤثر في كافة المتغيرات الأخرى ولكنه لايتأثر بأي متغير منها وتتمثل أبعاده في :

❖ أسلوب المشاركة

❖ أسلوب التسوية

2-المتغير التابع:الأمن الوظيفي:

وهو المتغير الذي يكون تابعا للمتغير المستقل حيث أن التغييرات التي يقوم بها المتغير المستقل تنعكس بشكل رئيسي على المتغير التابع .

مؤشراته:

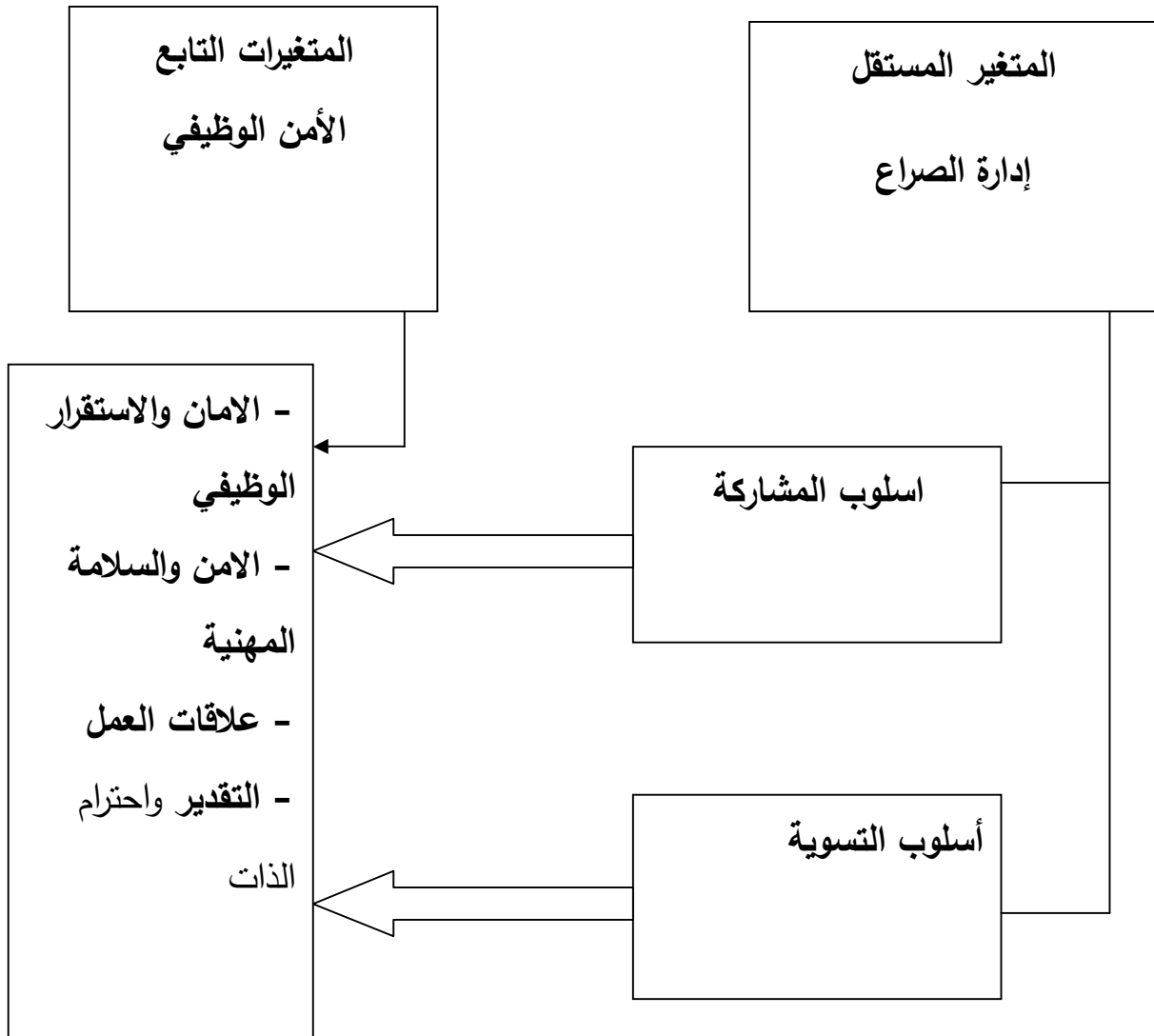
❖ الأمان والإستقرار الوظيفي

❖ الأمان والسلامة المهنية

❖ علاقات العمل

❖ التقدير واحترام الذات

الشكل رقم 1: نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من انجاز الطالبين بالاعتماد على متغيرات الدراسة

عاشرا: المقاربة السوسيولوجية

ينظر مفكرو مدرسة الصراع على العكس من تشديد الوظيفيين على الإستقرار في العالم على انه في حالة صراع متواصل ، ويفترضون أن السلوك الإجتماعي يحسن فهمه في سياق الصراع أو التوتر بين الجماعات المتنافسة ، وليس من الضروري أن يكون هذا الصراع عنيفا ، إذ يمكنه أن يأخذ شكل المفاوضات العمالية والتنافس بين الجماعات الدينية والإثنية .

فإمتدادا لأعمال ماركس بدأ علماء الإجتماع المعاصرون ينظرون للصراع على أنه مجرد ظاهرة طبقية فحسب ، ولكنه جزء من الحياة اليومية في جميع المجتمعات ، ومن بين هؤلاء العلماء " رالف هرندروف" والذي إعتدنا نظريته النظرية الكبرى في دراستنا كإقتراب نظري عام للتحليل .
فقد إنطلق " رالف" في نظريته للمجتمع من نقد للبنائية الوظيفية والنظرية الماركسية معا، حيث إعتبرها نظريات مجتمع اليوتوبيا ، ويرى أن هناك ضرورة للخروج من هذا التحليل الطوبائي الذي ينظر للمجتمع نظرة مثالية مطلقة ، بحيث كل المؤسسات متضامنة ، إلا أنه يستخدم نفس أدوات التحليل لكلى النظريتين ، نظرية التكامل ونظرية القهر .

وتم تبني مقارنة الصراع في دراستنا ب باعتبارها الاطار العام الذي يمكنه من خلاله فهم موضوع الصراع وادا كانت نظرية الصراع تناقش اشكال الصراع في مختلف مؤسسات المجتمع من المنظور الكلي فمقاربتنا تناقش على المستوى الجزئي لتحليل الصراع على مستوى المنظمة والتي نقصد بها مؤسسة اجتماعية تتبع الجماعات المحلية .

فإذا كانت فلسفة إدارة الصراع كما ذكرها ماركس وسماها بفلسفة الجدلية المادية التاريخية على أن الصراع الطبقي سمة المجتمع وأخر حلقة في المجتمعات هي سيادة مجتمع لاطبقي بمعنى الركني الى الاستقرار الاجتماعي .

نفس الفكرة سواء من أفكار ماركس أو أصحاب الماركسية المحدثه فإسقاط ذلك على مؤسسة بحثنا مع التحليل النظري المدعم الذي انطلق من مسلمة ان هناك صراع وللحفاظ على الاستقرار الوظيفي والمهني لمختلف اطياف هذه المؤسسة ضرورة إدارته بالطرق العلمية مع الإقرار بوجود ثلاث أشكال وهي:

❖ الصراع الحاد وهو مرفوض لأنه يقضي على التنظيم .

❖ صراع طفيف يقترب الى العدم فسيادته بالتنظيم يزيد من درجة الروتين والرتابة ويكبح كل فرص الإبداع والابتكار .

❖ والنوع الثالث هو الصراع المعتدل والذي تسعى الادارة الى تحقيقه ودعمه بكل الوسائل لتحقيق غايتين هما الاستقرار الوظيفي ودعم الابتكار والولاء التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة .

مع كثرة المقاربات السوسولوجية التي يمكن أن تفسر وأن تعتمد كمدخل نظري سوسولوجي حول الموضوع .

إلا ان حسب راينا وايضا لأسباب ومبررات موضوعية فإن هذه المقاربة السوسولوجية التي طبقناها هي الانسب لمرافقة البحث من إشكاليته إلى المعالجة النظرية للموضوع ووصولاً للدراسة التطبيقية التي تتوج بنتائج الدراسة والاجابات حول مختلف الاستفهامات المرتبطة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: إدارة

الصراع

أولاً-أنواع ومراحل إدارة الصراع التنظيمي:

1-أنواعه:

تعددت أنواع إدارة الصراع التنظيمي، حيث إستند بعض الباحثين على أساس مصادر نشوء الصراع فيما بين الأفراد وداخل الجماعات، بينما إرتكز البعض الآخر على أسس مستويات حدوثه بين الأفراد والجماعات وبين المنظمات.¹

ومن هنا تمت الإشارة إلى أنواع الصراع وفق ثلاثة أنماط كآآي:

أ - **صراع المهمات: (Conflicttasks):** وهو الصراع العائد إلى محتوى وأهداف العمل، والذي يعد وجوده من درجة منخفضة إلى درجة متوسطة من الصراعات الوظيفية البناءة التي لها أثر إيجابي في أداء عمل الجماعة، لأن الصراع المعتدل في بعض الأحيان يثير تولد الأفكار ويحسن من الأداء، ويفضل وجوده بدرجة منخفضة في بعض الأحيان عند ضيق الوقت لإكمال مهام العمل أو عند وجود إلتباس وغموض حول مهام الدور، وعند الاعتمادية المتبادلة بين العاملين.

ب - **صراع العلاقات: (Relationships Conflict):** هو صراع يستند إلى العلاقات بين الأفراد، وفي الغالب هذا الصراع غير وظيفي وغير بناء، بسبب الإحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة التناقض والاختلاف في شخصية الأفراد، مما يؤثر في إنجاز المهام المطلوب العمل بها.

ج - **صراع العمليات: (Processes Conflict):** وهو عائد إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجود الحد الأدنى منه صراعا وظيفيا ومفيدا للأداء والإنتاجية.²

لقد تم التوصل إلى دمج أنواع الصراع من حيث مصادره الى نمطين هما:

- **الصراع الجوهرى:** هو عدم إتفاق جوهرى شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

1- عبدالسلام أو قحف ورنا عتيباني، الخرافات وإدارة الأزمات، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 1999، ص 84.

2 - Roppins, Stephen, P. "organizational Behavir; op.cit, p122.

- **الصراع الوجداني:** وهو مرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عنه أحاسيس مثل الغضب، وعدم الثقة، وعدم الإعجاب، والخوف والإمتعاض، وهو ما يعرف في الأدب الغربي بتعارض الشخصيات، وهذا النوع من الصراع يصرف طاقة الأفراد عن أداء العمل المطلوب تحقيقه، في حين تم ذكر بأن حدة الصراع الجوهرية تزداد عند نذرة الموارد.¹

أما أنواع الصراع وفقا لمستويات حدوثه، فقد تناول الأدب الإداري في مجال الصراع ستة مستويات لحدوثه، حيث يتشكل الصراع على مستوى الفرد نفسه أو بين الأفراد أو بين الجماعات وداخل الجماعات في المنظمة أو بين المنظمات، وفيما يلي توضيحها:

2- الصراع داخل الفرد نفسه: ويحدث هذا الشكل من الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه إختبار أحدها حيث أنه لا يمكنه تحقيقها معا.²

غالبا ما يقع الصراع الفعلي الداخلي للفرد عندما يستوجب عليه الإختيار من بين بدائل تتعارض وتتضارب مع أهدافه أو توقعاته وتتناقض ما يؤمن به من قيم ومعتقدات، إلا أنه مجبر على إختيار أحد البدائل لكونه مقرونا مع دوره في المؤسسة.³

3- الصراع ما بين الأفراد: تمت الإشارة إلى أن الصراع بين الأفراد يقع بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف، وهذه الصراعات غالبا ما تنشأ نتيجة التباين في إدراك الأفراد للأمور وتباين توجهاتهم أو حالتهم الاجتماعية وعوامل شخصية أخرى، وقد تدفع بالأفراد إلى إظهار الصراع على السطح وإغلاق قنوات الإتصال فيما بينها.⁴

4- الصراع ضمن جماعة العمل الواحدة: في هذا المستوى يحدث صراع ملموس حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة والتباين الفكري عند إتخاذ

1 - Schermerhorn, Jr, John R; Hunt, James G; &. Osborn, Richard N, OP, cit, pp 211-213.

2 - Umstot, Denis, "Understanding organizational Behavi" 2 nded, New York, West.

3- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000م، ص 217.

4 - Gorden, Judith R, Adiaagnostic Approaehto Organizational Behavior, 3rd, ed, Boston, Allyn, & Bacon, 1991, pp 417-419.

القرارات أو الرغبة في إحداث التغيير، وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني، فتظهر الإستجابات الإنفعالية حول المواقف، مما يتسبب في عدم الإنسجام بين أفراد جماعة العمل، ويصبح التباين والاختلاف بين شخصيات أفرادها واضحا للعيان.¹

5- الصراع بين جماعات العمل: يحدث هذا المستوى من الصراع في المؤسسة نفسها ويكون حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية، ومثل هذه الصراعات تجعل من الصعوبة تأدية العمل وفق التعاون أو التنسيق في أداء الأنشطة والمهام، وعلى المدير البحث عن سبل التعاون لتجنب الإختلال الوظيفي الناتج عن حدوث مثل هذه الصراعات.²

6- الصراع ضمن المنظمة: يحدث هذا المستوى من الصراع وفق إتجاهين:

الأول: يحدث بإتجاه عمودي، وهو ما يطلق عليه الصراع العمودي الذي يحدث ما بين الأفراد في المستويات الهرمية الرأسية للمؤسسة.

أما الإتجاه الثاني للصراع فهو يحدث بين العاملين بإتجاه أفقي والذي يدعى الصراع الأفقي، حيث يحدث في المستوى الوظيفي نفسه مثل: الصراع بين المنفذين والإستشاريين، وندرة الموارد.³

7- الصراع بين المنظمات: هذا المستوى من الصراع يحدث ما بين المنظمات بسبب المنافسة والرغبة بالإستحواذ على موقع أو عملاء أو موارد مالية أو أجهزة ومعدات، من هنا يبرز دور الإداري في إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع وتحسين فاعلية منظمته.⁴

ثانيا-مراحل الصراع:

إن تعرف المدير على مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد داخل الجماعات تعد إحدى الخطوات المهمة التي تفيد الإداري في فهم طبيعة الصراع الموجود لإختيار الإستراتيجية

1 -Gorden, Judith R, A, 1991, op, cit, p 422.

2 -Schermerhorn, Jr, John R; Hunt, James G; &, Osborh, Richard N, op, cit, p 369.

3- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1992م، ص 171.

4 -Gordon, Judith R, 1991, op, cit, p 431.

المناسبة لإدارته، وإشارة إلى المراحل الخمس المتسلسلة التي تم شرحها للتعبير عن كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات وداخلها وهي كالاتي:

1- مرحلة الصراع الكامن: وتمثل هذه المرحلة الصراع الخفي حيث لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع ولكن تبرز في تلك المرحلة بعض الظروف التي قد تؤدي إلى نشأة الصراع، ومنها التنافس على الموارد المحدودة وحصول فرد أو جماعة على الموارد أو معظمها على حساب الأفراد والجماعات الأخرى.¹

2- مرحلة إدراك الصراع: تبدأ الأطراف في هذه المرحلة بإدراك الصراع بينهم كنتيجة لوجود الصراع الكامن، إلا أنه في بعض الأحيان، وقد لا تدرك الأطراف الظروف السابقة لحدوث الصراع.²

3- مرحلة الشعور بالصراع: هناك اختلاف بين إدراك الصراع والشعور به، فقد يدرك أحد الأطراف وجود خلاف رئيس حول بعض السياسات بينه وبين الطرف الآخر ولكنه لا يتسبب ذلك في شعوره بالقلق أو التوتر، وعموما فإن تحول الصراع إلى مسألة شخصية يعد مصدرا للكثير من النتائج غير المرغوبة التي يسببها الصراع.

4- مرحلة إظهار الصراع: في هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل واضح، حيث تتحول المشاعر إلى أنماط من السلوك غير السوي، ويبدأ كل طرف من الأطراف المشاركة بإظهار صور مختلفة من السلوك المضاد أثناء المنافسة أو المعارضة.³

5- مرحلة ما بعد الصراع: في هذه المرحلة تظهر آثار ما يترتب على الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت النتائج محل الصراع مرضية لكل الأطراف في علاقة الصراع، فإن ذلك من شأنه أن يدعم العلاقات التعاونية بينهم، أما إذا إنتهى الصراع

1- سالم بن سعيد القحطاني وحلمي يونس، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 13، العدد 1، أكتوبر 2000، ص 88.

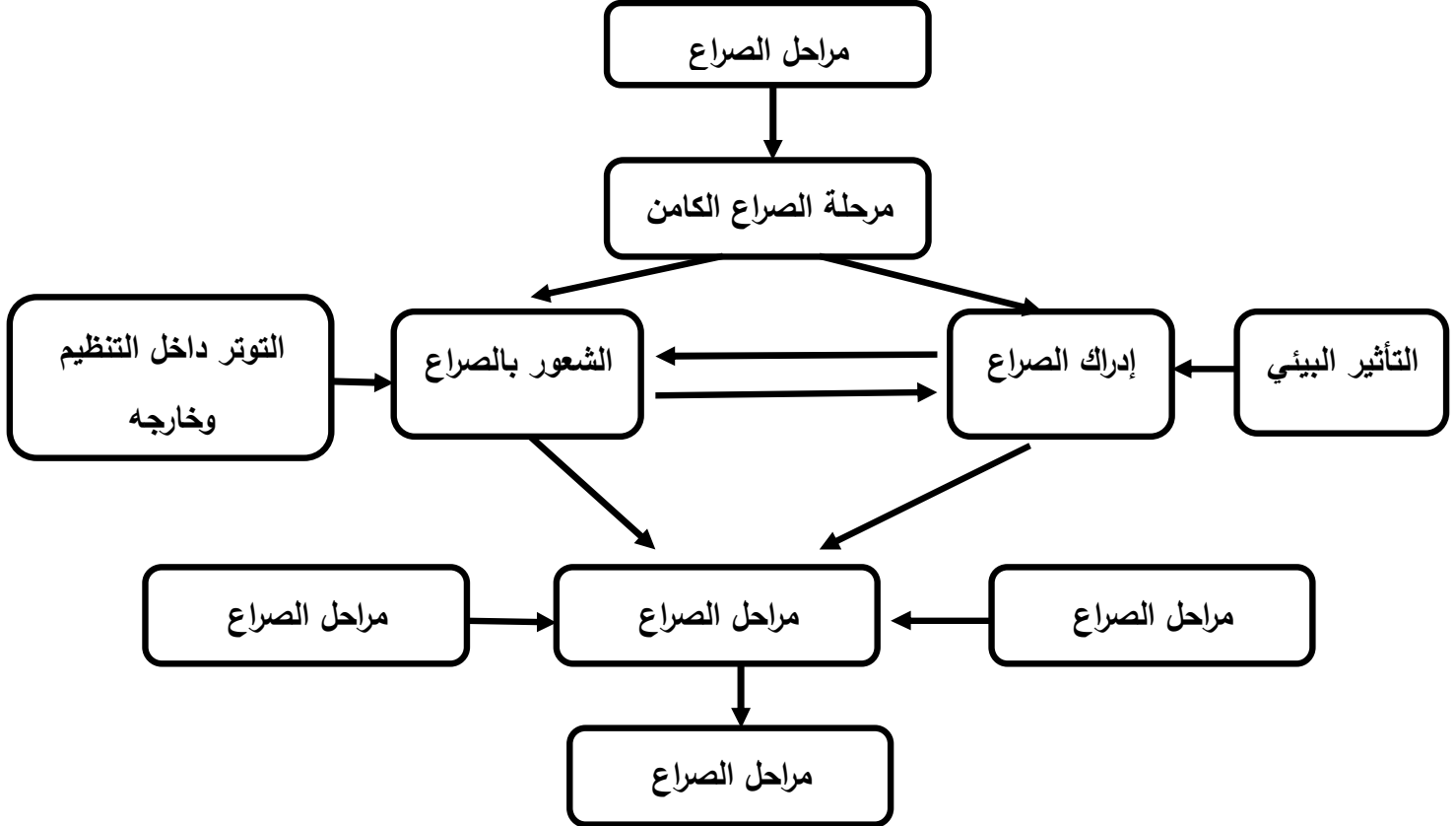
2 - سالم بن سعيد القحطاني وحلمي يونس، مرجع سبق ذكره، ص 89.

3- سالم بن سعيد القحطاني وحلمي يونس، مرجع سبق ذكره، ص 90.

بحل لم يرض جميع الأطراف فإن الظروف الكامنة للصراع ربما تتفاقم، وتتفجر بعد ذلك في صور أكثر خطورة إلى أن يتم حل الصراع.¹

وقد تم تلخيص الفكرة الأساسية لتلك الرؤية لديناميكيات مراحل الصراع والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة من خلال الشكل الموضح رقم 2:

الشكل رقم 2: مخطط توضيحي لمراحل الصراع



المصدر: سليمان إبراهيم عبد الكريم النملة (إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2007، ص 40.

أخذ من (Pondy, 1976, 306)

1- سليمان إبراهيم عبد الكريم النملة (إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2007، ص 39.

ثالثاً-أسباب إدارة الصراع التنظيمي:

تشمل المؤسسات التعليمية كأي أنظمة إجتماعية على بعدين أساسيين هما: البعد الشخصي بعناصره، والبعد التنظيمي بمكوناته. ويتفاعل هذين البعدين قد يحدث عدم إتفاق وصراع بين المجموعتين. وتتعدد أسباب الصراع التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية ويرى توماس (Thomas) أنه من المهم رؤية الصراع كعملية أو سلسلة معقدة من الأحداث أو التطورات التي تعكس بمرور الوقت أسبابا خارجية تؤثر تباعا في مختلف مراحل الصراع، كما يرى أن أحداث الصراع بين الفاعلية داخل المؤسسة تنجم عن أحداث مسبقة مما يخلق نتائج ومعطيات ناتجة عنه¹ وفيما يلي نوجز هذه الأسباب:

1-أسباب شخصية:

- أ- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- ب- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.
- ج- الإتصالات السيئة بين الأفراد والآخرين.
- د- العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين.
- هـ- خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- و- الإحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين.
- ز- الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.²

1 -Jerald, Greenberg, & Robert A, Baron: Behaviorin Organizationa Understand, ng, & Managing, The Human Side of Work, (5th. Ed) Prentice Hall, Englewood, Cliffs, New, Jevsey, 1997, p 429.

2 - الحزب، محمد عبدالله، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي: دراسة مسحية لإتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 48.

2- أسباب تنظيمية:

ومن أهمها:

المنافسة للحصول على موارد تنصف بالندرة:

وهذا يكون عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة، كالنواحي المالية (الميزانيات)، والنواحي الفنية (الأجهزة والمعدات والتجهيزات)

والنواحي البشرية (كعدد العاملين)، وذلك أقل جهداً.¹

3- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

مما لا شك فيه أن عدم معرفة أو إلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) حالة من الصراع، وهي سمة كثيراً ما نصادفها في بعض المنظمات، خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توازن السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمية الخاصة بها.²

4- تعارض الأهداف:

يعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافاً فرعية يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض.³

1- المهدي سوزان وحسام هيبية، "إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، ع24، ح4، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2000م، ص 233.

2- جبر أحمد وعبد المحسن جودة، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 1999م، ص 265.

3- الجندي عادل السيد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية، ج2، 1998م، ص 198.

ويسبب تعارض الأهداف أحيانا صراعا بين الفرد ونفسه، ويصيبه بحالة من الإحباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة، إما لأنها تختلف في نتائجها أو لأن تحقيق إحداها يمنع تحقيق الآخر.¹

5- عدم فاعلية نظام الإتصال:

إن عدم وجود نظام فاعل للإتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المديرية يؤدي إلى عدم توفر المعلومات الخاصة بإتخاذ القرارات، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعا من التناقض.²

6- التغيير الإداري:

قد يؤدي التغيير في المناصب الإدارية في المديرية إلى إرباك بين الأفراد أو المجموعات داخل المنظومة، الأمر الذي ينتج عنه حدوث صراعات بين الموظفين.³

7- أسباب اجتماعية:

أ- أسباب طبقية: ينشب الصراع بين الطبقات التي تملك والتي لا تملك.

ب- التكتلات: تتكون لإختلاف الدوافع أو تكتل عرقي أو إيديولوجي.

ج- الإنتماء: الإنتماء الحضاري أو القبلي مثلا.

د- اللغة المستعملة و مدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الإتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي.⁴

رابعا- مستويات إدارة الصراع التنظيمي:

يقول المغربي بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

1- العتيبي طارق موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر طباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006م، ص 43.

2- الطجم عبدالله والسواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، جدة، 2003م، ص 232.

3- الطجم عبدالله والسواط، السلوك التنظيمي، المرجع سبق ذكره، ص 232.

4- رفاعي محمد رفاعي ولسماعيل يسير ترجما لجير الدجر بينيرج، إدارة السلوك في المنظمات، روبرت باروا، دار المريخ، الرياض، 2004م، ص 481-482.

الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

الثانية: إذا إنخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والإرتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

- 1- مستوى الصراع المرغوب فيه.
- 2- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.
- 3- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.¹

يبين الجدول التالي مستويات إدارة الصراع التنظيمي:

جدول رقم 1: يبين مستويات إدارة الصراع التنظيمي:

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، غياب التحدي، نقص الأفكار الجديدة	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، تحرك إيجابي.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: النمر سعود، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، مج 7، 1994م، ص 194.

ويؤكد النمر بأن إنخفاض مستوى الصراع أو إنعدامه يصاحبه تدني في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف في إعطاء

1- المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994م، ص

إهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل، لكن مع المستوى المقبول من الصراع يكون الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الاداء.¹

خامساً- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر إجتنابه، وأن إنعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة بسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى إنصهارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بهل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة هو المطلوب.²

لقد تم التمييز بين خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي على أساس بعدين رئيسيين هما: الاهتمام بالنفس، والاهتمام بالآخرين، بحيث يبين كل بعد منهما درجة (مرتفع، منخفض)، فينتج من توحيدهما الأساليب التالية: التجنب والسيطرة (إستخدام السلطة)، والحل الوسط، والميل للمساعدة (المجاملة)، والتكامل (التعاون)³ ، وفي هذا الصدد تم تصنيف مخططاً لأساليب إدارة الصراع التنظيمي يتضمن بعدين هما:⁴

أ- بعد التعاون (Cooperativeness): ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

ب- بعد الحزم (Assertiveness): يمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويحدد هذا التصنيف خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي.

1- النمر سعود، الصراع التنظيمي عوامل وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، مجلة 7، 1994م، ص 194.

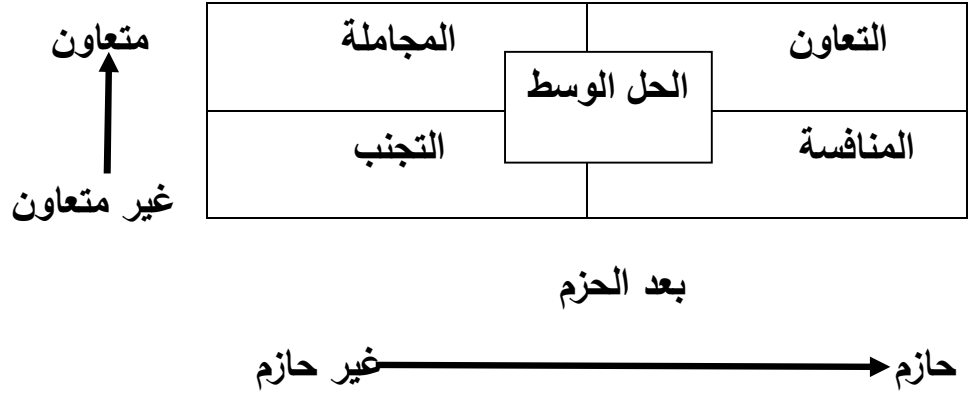
2- العميان، محمود سليمان، (2013)، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 22.

3 -Kreitner, R, & Kinicki, A "Organizational Behavior", Boston: Richard D, Irwin, Inc, 1992, p 222.

4- حسين مريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م، ص 312.

من هنا جاء الشكل (3): لتوماس وكلمان، ليوضح تصنيفهما لأساليب إدارة الصراع التنظيمي كالاتي.

الشكل رقم 3: يبين تصنيف توماس وكلمان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر: سليمان إبراهيم عبد الكريم النملة (إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2007، ص 55، أخذ عن (Thomas, & Kiliman, 1974: 11).


يلاحظ من الشكل (03) أن تصنيف توماس وكلمان لأساليب الصراع التنظيمي ، قد اقتصر على خمسة أساليب هي: التعاون، المجاملة، الحل الوسط، المنافسة، التجنب، كما تم تصنيف إدارة التنظيمي إلى عدة أساليب كالاتي.¹

1- أسلوب الإنطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تضم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.

2- أسلوب توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعد أحد أسباب الصراع التنظيمي، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت المادية أو البشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.

1- خضير كاظم الحمود، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 90.

- 3- أسلوب تجنب الصراع: أي إهمال الصراع، وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب حل قصير الأمد، يتم اللجوء إليه بدلا من المواجهة.
- 4- أسلوب التهدئة: أي تليين المواقف، ويمكن إستخدام هذا الأسلوب لتقليل الإختلافات بين الطرفين إلى أدنى حد ممكن.
- 5- أسلوب التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- 6- أسلوب الإكراه: أي إستخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
- 7- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجا عن سبب يتعلق بالهيكل التنظيمي وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام وتطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.



الفصل الثالث : الأمن الوظيفي

أولا-أنواع الأمن الوظيفي:

صنف الأمن الوظيفي إلى ثلاثة أنواع:

1- الأمن الحافز: هو أدنى درجات الأمن الوظيفي والذي إذا تحقق فإنه يحفز الموظف لمزيد من الأداء، وهو الأمن مقابل الأداء، بمعنى أن الموظف بأدائه الجيد هو الذي يحقق لنفسه الأمن الوظيفي، فإذا قصر فإنه يكون عرضة للفصل من الوظيفة.

2- الأمن الطبيعي: هو درجة متوسطة من الأمن الوظيفي يكون للموظف فيها عهد على المنظمة أنها لا تتخلص منه، وعندما يشعر الموظف بوجود إنتماء بينه وبين المنظمة، وهو درجة متوسطة بين الأمن الحافز وأمن الاستمرار.

3- أمن الاستمرار: وهو أعلى درجات الأمن الوظيفي، وهو شعور الموظف بأن المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه.

وهناك نوع جديد من الأمن الوظيفي طبقته IT & T و Electric General و Allied. Signal، هذه الشركات الثلاث العملاقة يوجد قاسم مشترك بينهما ، وهو أنها تتشارك في تطبيق السياسة التي تمنح موظفيها الشعور بالأمان فيمنح هؤلاء بدورهم لشركاتهم الولاء وقمة الأداء.¹

ثانيا-أبعاد الأمن الوظيفي:

للأمن الوظيفي أبعاد متنوعة، أبرزها البعد الإنساني، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، والبعد الأخلاقي، وفيما يلي توضيح تلك الأبعاد:

1- البعد الإنساني:

يرتبط الأمن الوظيفي بمفهوم الحياة الكريمة التي تقوم على ثلاث ركائز من أهمها: قدرة الموظف على إشباع إحتياجاته الأساسية كالغذاء، والدواء، والمسكن والتعليم، وتحرره من القيود غير المشروعة على حقوقه الشخصية المادية والمعنوية.

1 - بن سالم أمال، تحليل دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة، ملخص لمداخلة في ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر، 2011، ص 09.

أما الركيزة الثانية فهي أن المنظمة التي يعمل العاملون بها، بمستوى مناسب بالأمن الوظيفي، تقل فيها المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها. بينما تتعلق الركيزة الثالثة بحق الموظف في توجيه ما بقي من طاقته، ووقته عقب تحقيق إحتياجاته الأساسية التي تكتمل بها سعادته مثل ممارسة الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية التي تستهويه.¹

2- البعد الاجتماعي:

إن وجود نظام اجتماعي يقوم على مبدأ العدالة في توزيع الرواتب والأرباح لتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة وخلق تجانس بينهما، من شأنه ترسيخ مفهوم الأمن الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل في المؤسسات، في حين يؤدي الظلم الاجتماعي لطبقات معينة سواء بتجاهل تقديم الحوافز².

3- البعد الاقتصادي: يقصد به النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها المنظمات، ومدى قدرتها على إشباع إحتياجات أفراد المجتمع من خلال إتخاذ أساليب لمواجهة الظروف الاقتصادية الضاغطة والغلاء المستمر في المعيشة وتدني الرواتب.³

4- البعد الأخلاقي:

تدرك المنظمات أن علاقة الأخلاق بالأمن الوظيفي متلازمة، ذلك أن بروز المثل الأخلاقية العليا في ممارسات وسلوكيات الموظفين، لذلك فالمؤسسة الجيدة تعمل على غرس مثلها الأخلاقية في نفوس عمالها عن طريق تحقيق الأمن الوظيفي لهم⁴.

1- الهويش، خالد بن محمد، فاعلية التخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي، الرياض، دار جامعة نايف للنشر، وزارة العدل، 2015، ص 118.

2- الحازمي خليل بن عبيد، الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية، الطبعة 4، الرياض، مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني، 2011، ص 86.

3- 3/ العثيمين، يوسف بن أحمد، نحو إستراتيجية وطنية لمكافحة الإرهاب في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2006، ص 116.

4- الحازمي، خليل بن عبيد، الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية، ط4، الرياض، مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني، ص 83.

ثالثا- أهمية الأمن الوظيفي:

تكمن أهمية الأمن الوظيفي كونه يعد من أهم الركائز لإستمرار وبقاء المنظمة وتعزيز مكانتها، وذلك من خلال بعث شعور الإطمئنان والراحة لدى الموظفين في العديد من الجوانب التي تتمثل في:

- 1- عند شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بفقدان الوظيفة يحفز لديهم دافع التمسك بمؤسستهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم الأمر الذي ينعكس على إنتاجية المؤسسة.
- 2- يزيد الأمن من نسبة الرضا الوظيفي والرغبة في العمل لدى الأفراد نتيجة لتوفر بيئة أعمال ملائمة، ووجود نظام مكافآت وحوافز .
- 3- كما أن الموظفين لا ينتابهم القلق حول تنمية مهاراتهم وقدراتهم لأن المؤسسة توفر لهم برامج تدريبية متطورة، وفرص ترقية تخدم تقدمهم في السلم الوظيفي بها.
- 4- كما تكمن أهمية الأمن الوظيفي في التقليل من نسبة دوران العمل والتسرب الوظيفي ويمكن القول التقليل من جميع المشاكل التي يعاني منها الموظف داخل المؤسسة¹.

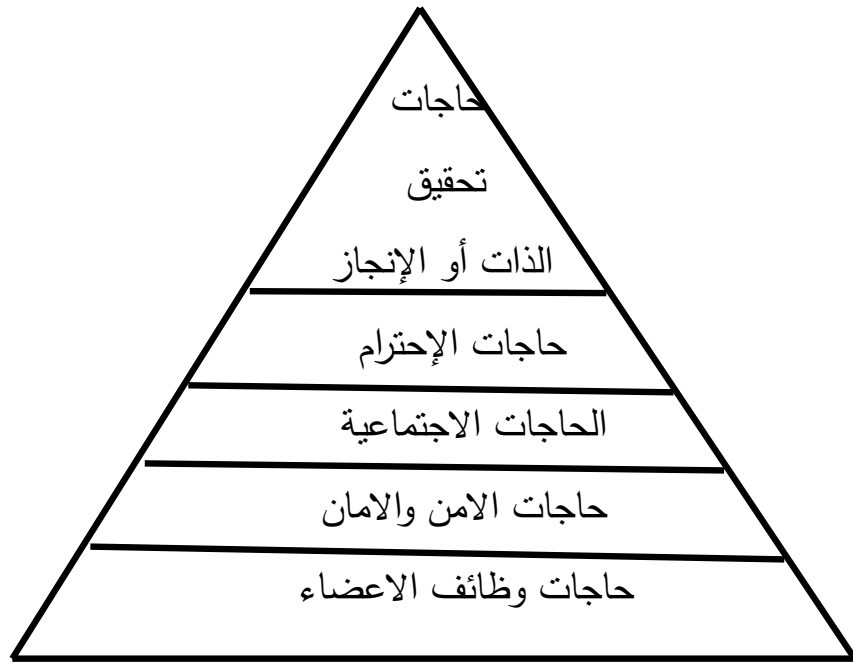
رابعا- أهم النظريات المفسرة الدراسة الأمن الوظيفي:

1-نظرية هدم الحاجات لماسلو:

إنطلق أبراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محدد من الحاجات ووضع نموذجا لهيكلية هذه الحاجات، مبتدئا بالحاجات الأساسية في حرم قاعدة الهرم، وتليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمم الهرم.

¹- سها بهجت محمد، ويسام سمير الرميدي، أثر الأمن الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمنغير وسيط)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 12 / (1 / 3) 2018، ص 89.

الشكل رقم 4: يبين هرم الحاجات لماسلو



المصدر: صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة.¹

2- الحاجات الفيزيولوجية:

وهي الحاجات الأولية الفطرية التي يكون إشباعها لازماً لإستمرار الحياة البشرية، ومن أمثلتها الحاجة إلى الطعام والشراب والهواء والدفء والملبس والجنس والراحة والنوم وهي تمثل: نقطة البداية في سلم الحاجات والدوافع، وهذه الحاجات الفيزيولوجية هي أكثر الحاجات إلحاحاً و قوة، فالشخص الذي يفتقد الحاجات كلها فإن سلوكه يكون ملحاً لإشباع الحاجات الفيزيولوجية أكثر من إشباع الحاجات الأخرى، وسد الحاجات الفيزيولوجية يتيح الفرصة لظهور حاجات أخرى تقع في مكان أعلى من سلم الحاجات فلا يتطلع إليها من لم يشبع الحاجات الفيزيولوجية.²

3- الحاجات السيكلوجية:

ويندرج تحتها الحاجات الآتية:

❖ حاجات الأمن.

1- صبحي العتيبي، تطورا لفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع و الطباعة، 2005، ص 44-45.

2- هاشم، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1400 هـ ص 42.

❖ حاجات الحب و الإلتناء.

❖ حاجات الإحترام والإعتبار و التقدير.

❖ الحاجة إلى تحقيق الذات.

4- حاجات الأمان: وتتمثل هذه الحاجات في توفير حاجات الأمن وتأمين البيئة المادية وتواجد مجتمع منظم أيضا، وتنعكس هذه الحاجات في بيئة العمل من خلال توفير وظائف فوائد و مكاسب مضمونة للعاملين.¹

5- حاجات الحب والإلتناء:

و تسمى هذه الحاجات حاجات إجتماعية لأن لها صلة بالمجتمع الذي يعيش فيه الشخص، ولكن الإنسان لا يتطلع لحاجات الحب والإلتناء إلا إذا أشبعت الحاجات التي تقع قبلها ضمن سلم الحاجات الإنسانية قال هاشم: إذ بعد إشباع الحاجات الأولى سيتوقف الشخص إلى العلاقات الودودة مع الناس بصفة عامة ومع الجماعة بصفة خاصة.

6- حاجات الإعتبار والتقدير:

وترتبط بالحاجة إلى وجود صورة جيدة للفرد ولنفسه وأن يتلقى إهتمام وتقدير وإعتراف الآخرين له، أي أن الفرد يجب أن يكون متواجدا أو مدركا وقرا من جانب الآخرين، سواء على مستوى العائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المجتمعية، وعلى مستوى المنظمة في المشاركة ومساهمة الأفراد وفي إتخاذ القرارات.²

¹ - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشيري، مصر، 2005 ص 40.

² - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 41.

الحاجات إلى تحقيق الذات:

عبرت سمس عن هذه الحاجة بأنها أعلى مستويات الحاجات الإنسانية حيث قالت: وتعتبر حاجات الذات أسمى ما يريد الإنسان الوصول إليه، وتتمثل في محاولة الفرد أن يحقق ذاته، وذلك بالاستفادة من إمكانيات وقدرات الفرد نفسه.¹

7-نظرية الدرر (ERG):

تعتبر هذه النظرية إختلاط لنظرية ماسلو للحاجات الإنسانية حيث إعتبرت مستويات الحاجات ثلاثة وهي حاجات البقاء والحاجات المادية، والمزايا المادية، والظروف المادية للعمل، وحاجات الإنتماء، أو العلاقات وهي حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية والثالث هو حاجات التطور والنمو وهي حاجات تحقيق الذات.²

8-نظرية المساواة:


وتحمل هذه النظرية معنيين من المساواة: المعنى الأول المساواة بين العامل وبين أقرانه العمال فلا فضل لأحد على أحد إلا بقدر ما يقدم من خدمة للمنظمة، والمعنى الثاني المساواة وبين ما يعود عليه من عائد مادي أو معنوي، وذكر الطعم والسواط أربعة عناصر أساسية تقوم عليها هذه النظرية وهي: (الشخص، مجموعة المقارنة، المدخلات، المقابل).³

¹ - سمس لمياء حسن عبد المعطي، الأمن الوظيفي للمعلمات السعوديات في المدارس الأهلية بمدينة جدة، (الواقع، المعوقات، المقترحات)، بحث ماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1424هـ، ص 16.

² - الصماني، خالد بن عبيد، العلاقات بين الرضا الوظيفي ووجهة العزو لدى عينة سعودية من الجنسين العاملين في الطب والتمريض بمستشفيات القطاع الحكومي بمدينة مكة المكرمة وجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1420هـ، ص 15.

³ - الطجم عبدالله بن عبد الغني وطلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار النوابع، المملكة العربية السعودية، 1417هـ، ص 124..

الجانب الميداني



الفصل الرابع:
الإجراءات المنهجية
للدراصة الميدانية

أولاً-مجالات الدراسة :

1-المجال المكاني:

لكل دراسة مجال جغرافي تتجز فيه ميدانيا وبالنسبة لدراستنا هذه فالمجال المكاني الذي تمثله مصالح بلدية انسيغة لولاية خنشلة، وهي مؤسسة عمومية تابعة للدولة تقع بحي انسيغة مركز،تتربع على مساحة مبنية تقدر ب750متر2 حيث تبعد على الولاية ب3كلم مربع.

أ-التعريف بالمؤسسة:

بلدية أنسيغة لولاية خنشلة هي مؤسسة ادارية من الشعب والى الشعب تقوم بمهام تنفيذية تتمثل في :

خدمة الشعب باختلاف أصنافها من أجل إستخراج وثائق الهوية ووثائق الشخصية وغيرها. تتقسم إلى قسمين:

المجلس الشعبي البلدي والذي يحتوي على 13 عضو (رئيس البلدية،3 نواب،3 رؤساء لجان والباقي أعضاء)

-إدارة البلدية تحت سلطة الأمين العام ،والتي تظم هيكل تنظيمي يتكون من ثلاث مصالح

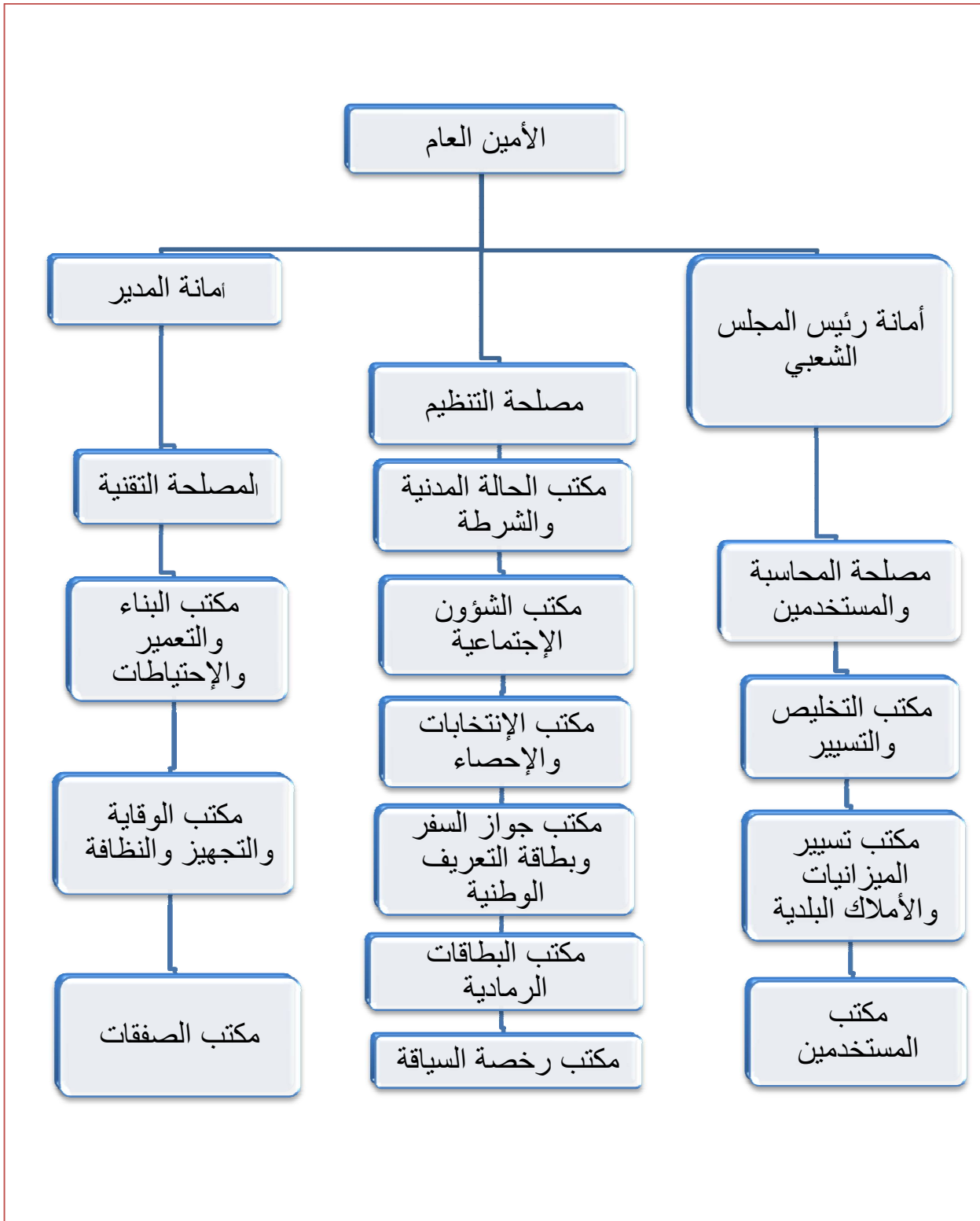
وهي:

❖ مصلحة التنظيم العام.

❖ مصلحة التقنية.

❖ مصلحة الميزانية والمحاسبة.

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة



المصدر: مصلحة أمانة الأمين العام لبلدية أنسيغة لولاية خنشلة.

2- المجال الزمني:

وهي المدة التي إستغرقتها الدراسة بشقيها النظري والميداني حيث تم جمع المادة العلمية عن موضوع الدراسة في الفترة الممتدة من بداية شهر نوفمبر 2022 و ضبط الموضوع مع الاستاذ المشرف بداية شهر ديسمبر 2023 ، تلا ذلك بناء اشكالية البحث وفرضياته، قمنا بعد ذلك بانجاز الشق النظري و في بداية شهر أفريل 2023 تم تنظيم اجراءات البحث الميدانية و تحضير استمارة بحثجريبية تم نهائية بعد تصويبها، وتم توزيعها خلال الفترة من 3 ماي الى 6 ماي 2023، وبعد استرجاعها تم تجميع البيانات وتفرغها وتحليلها ومناقشة النتائج ،كما تم إستخدام الملاحظة بالمشاركة طوال فترة الدراسة مع مفردات مجتمع البحث وبدءا من جمع البيانات والمعلومات الأولية والتي تم ربطها فيما بعد بموضوع دراستنا. تم اخراج البحث في صيغته النهائية يوم 6 جوان 2023.

3- المجال البشري :

كون موضوع دراستنا الموسوم تحت عنوان: إدارة الصراع وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وخصت دراستنا مجال مصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة فقد تحدد المجال البشري بعمال وموظفي بلدية أنسيغة.

ثانيا - منهج الدراسة :

إن إختيار الباحث لمنهج الدراسة يختلف حسب طبيعة الموضوع المدروس فالمنهج عموما

يعبر عن الطريقة المتبعة من الباحث للوصول إلى الحقيقة ،أي الخطة التي يرسمها ونظرا

لطبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى إليها فقد إستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وذلك

لوصف ظاهرة وتحليل بياناتها .

المنهج الوصفي عرفه الحمداني أنه (المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث

المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة ويقدم

بيانات عن خصائص معينة في الواقع وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات)¹

ويعتمد على دراسة الوقائع أو الظواهر كما توجد في الوقائع، ويهتم الباحث بوصف الظاهرة وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كافياً، أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى²

كما أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فحسب، إنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسير ووصف نتائجها.

وتم تطبيق هذا المنهج بجمع البيانات من مصادر متنوعة وتطبيق أدوات بحث مبررة تم جمع البيانات وتنظيمها وتفرغها ومناقشة النتائج كمياً بإعتماد معالجة احصائية مناسبة بتطبيق نظام SPSS نسخة 25، وبعد ذلك تم اعتماد الأسلوب الوصفي لقراءة سوسيولوجية لتلك البيانات المعالجة وهذا شرح مبسط لمبررات وكيفية تطبيق هذا المنهج، أما التفاصيل الاجرائية فهي مدرجة في الفصل الموالي .

ثالثاً - مجتمع وعينة الدراسة:

1-مجتمع الدراسة:

هو مجموع كل المفردات الممكنة سواء كانت أفراداً أو أشياء أو وحدات تجريبية أو قياسات موضوع الإهتمام في الدراسة، وقد يتكون المجتمع من عدد محدود من المفردات أو أن يكون عدد مفرداته نهائياً³

¹ - الحمداني موفق، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص100

² عمار بوحوش، ومحمد محمود الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999، ص139 .

³ وليد سعد الدين، التحليل الإحصائي للبيانات بإستخدام SPSS، مصر، المركز المصري لتبسيط العلوم، 2014، ص14 .

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة الفعليين إلى غاية شهر ماي 2023 سواء بمناصب دائمة أو متعاقدين مقسمين إلى أعوان مهنيين وموظفين إداريين والبالغ عددهم 362 عامل .

جدول رقم 2: يمثل توزيع مجتمع البحث بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة.

أعوان مهنيين	إداريين	العدد الإجمالي لمجتمع البحث	المجال المكاني للدراسة
241	121	362	مصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة.

المصدر: مصلحة أمانة الأمين العام للبلدية

2- عينة الدراسة:

العينة هي إختيار جزء من مجموعة من الأشياء أو مادة، بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، وتستخدم في الحكم على الكل¹

وفي مجال العلوم الإجتماعية تعرف بانها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي جزء من كل ماتستخدم عند إستحالة دراسة المجتمع كله، وعندما يكون هناك تجانس في مجتمع البحث، بحيث يمكن للعينة ان تعبر عليه بكفاءة²

تم تطبيق العينة العشوائية البسيطة والتي في الغالب تختار نسبة ما بين 10 الى 20 بالمئة من مجتمع الدراسة وفي بحثنا هذا اخترنا نسبة 17 بالمئة، تم استخلاص عينة الدراسة تتمثل في 62 مبحوث وبعد تنظيم الاستبيان في شكله النهائي تم توزيعه على المبحوثين وتم استرجاع كل هذه الاستمارات الاستمارتين تعذر ذلك

وبالتالي فعينة الدراسة النهائية شملت 60 مفردة .

¹ - مجموعة من الأساتدة في علم الإجتماع، سلسلة في البحوث الإجتماعية في منهجية البحث الإجتماعي، ط1، منشورات مكتبة إقرأ، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص79 .

2 - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، جامعة بوضياف المسيلة، ط1، 2002، ص125.

الجدول رقم 3: يمثل مجتمع البحث الفعلي

أعوان مهنيين	إداريين	عينة البحث	البلدية
13	47	60	مصالح بلدية انسيغة لولاية خنشلة

المصدر: مصلحة أمانة الأمين العام لبلدية انسيغة ، ولاية خنشلة ، أبريل 2023.

الجدول رقم 04: يمثل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة بعد إكمال الدراسة

الإستطلاعية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	انثى	35	58.3
	ذكر	25	41.7
المجموع		60	100
السن	أقل من 25 سنة	3	5.0
	25-35 سنة	33	55
	35-45 سنة	22	36.7
	أكثر من 45 سنة	2	3.3
المجموع		60	100

20.0	12	أعزب	الحالة العائلية
78.3	47	متزوج	
1.7	1	مطلق	
0.0	0	أرملة	
100	60	المجموع	
10.0	6	متوسط	المستوى التعليمي
36.7	22	ثانوي	
45.0	27	جامعي	
8.3	5	دراسات عليا	
100	60	المجموع	
21.7	13	عامل مهني	طبيعة المنصب
78.3	47	عامل إداري	
100	60	المجموع	

83.3	50	دائم	الوضعية الإدارية
16.7	10	متعاقد	
100	60	المجموع	
30.0	18	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
35.0	21	5-10 سنوات	
26.7	16	10-15 سنة	
6.7	4	15-20 سنة	
1.7	1	20 سنة فأكثر	
100	60	المجموع	

المصدر: مصلحة أمانة الأمين العام لبلدية أنسيغة لولاية خنشلة

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

إن الدقة في استعمال أدوات جمع البيانات تتوقف على اختيار أكفأ وأنجع الأدوات التي تتماشى وطبيعة الموضوع ، وقد اعتمدنا في دارستنا هاته على:

1- الإستبيان:

تم التركيز على الإستبيان كأداة رئيسية باعتبارها اداة مصممة من قبل الطالبين للحصول على معلومات من مجمع البحث مرتبطة ارتباطا مباشرا بمجال الدراسة المكاني والبشري ،وقد تم

تسليمها لمفردات البحث أثناء اوقات الدوام في حين سسلمت لمفردات اخرى عبر ارسالها الكترونيا عن طريق الإيميل ،وتم استردادها في وقت قصير .
حيث تم إعدادها بالإستعانة بمحاور الدراسة وإستمارات تم الإطلاع عليها في الدراسات السابقة.
وقد إستخدم الطالبين مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات بالإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 05:درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: وليد خالد الفر،تحليل بيانات الاستبيان بإستخدام البرنامج الاحصائي

،إدارة البرامج والشؤون الخارجية ،الندوة العالمية للشباب الإسلامي،1997ص29.

وتمت صياغة الاستبيان بقسمين:

➤ **القسم الاول:**يتضمن المعلومات الشخصية ويحتوي على (الجنس،السن،الحالة العائلية ،المستوى التعليمي ،طبيعة المنصب ،الوظعية الإدارية للمنصب،الخبرة، المهنية)متضمن 7 أسئلة.

➤ **القسم الثاني:**أساليب ادارة الصراع والأمن الوظيفي والذي بدوره ينقسم الى محورين يتكونان من عدة ابعاد تدرج ضمنها عبارات تمثل مؤشرات وتضمن القسم الثاني 31 سؤال الذي وزع على مفردات مجتمع الدراسة

الجدول رقم 06 :يبين محاور وابعاد الاستبيان.

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	ترقيم العبارات
اساليب ادارة الصراع	أسلوب المشاركة	يتكون من 10 عبارات	مدرجة من 1الى 5

مدرجة من 11 الى 16	ستكون من 6 عبارات	أسلوب التسوية	
مدرجة من 17 الى 31	يتكون من 15 عبارة	الأمن الوظيفي	الأمن الوظيفي لدى الموظف الإداري في البلدية

كما يشير الطالبين أن استمارة الاستبيان خضعت لملاحظات اساتذة محكمين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية واستاذ من المركز الجامعي تبيازة، قبل صياغتها في شكلها النهائي وعددهم 03 اساتذة (انظر الملحق رقم 01) كما تمت تجربتها على عينة استطلاعية تتكون من 5 مفردات في مجتمع البحث.

2-المقابلة:

تعتبر المقابلة من ادوات البحث العلمي، يتم من خلالها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فروضه¹ يكون الباحث مزودا بجراءات ودليل عمل لاجراء المقابلة يتضمن نقاطا معينة تقود الحوار، أو إستمارة مقابلة تضم مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبة ترتيبيا منطقيا. وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة نصف الموجهة مع رئيس مصلحة التنظيم في أبعاد ومتغيرات الدراسة والكشف عن راي كل منهم ورؤيته في المجال المطروح، حسب برنامج المقابلة الذي كان كالآتي:

¹ -صالح بن حمد العساف، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 1995، ص388.

الجدول رقم 07: يبين برنامج المقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم لمصالح بلدية أنسيغة

الرقم	الإطار المعني بالمقابلة	تاريخ إجراء المقابلة	توقيت إجراء المقابلة	مدة المقابلة
01	رئيس مصلحة التنظيم	18/05/2023	الواحدة والنصف مساء	ساعة

ومن خلال مقابلتنا إتضح لنا الغموض الذي كان يدور حول بعض الأبعاد وكيفية ادارة الصراع داخل المصالح وكذا توضيح أهم أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع ،وتوضيح بعض الإجراءات المتعلقة بتحقيق الامن الوظيفي من جهة وتوضيح مهام الموظفين ووجهة نظرهم فيما يتعلق بعلاقتهم مع المرؤوسين والتشاركية في اتخاذ القرارات من جهة اخرى.

خامسا: مصادر البيانات :

إعتمد الطالبين عدة مصادر للبيانات أهمها

1-المصادر الأولية:

تتمثل في الإستبيان المصاغ بالإعتماد على مجتمع ومحاور وأبعاد الدراسة إضافة الى المقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم.

2-المصادر الثانوية:

هي أدوات مكملة لمهمة المصادر الأولية ،حيث إعتمدنا في معالجة الإطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والمقالات والدراسات السابقة ومواقع الإنترنت والتي لها بمتغيرات الدراسة.

سادسا: الخصائص السيكومترية لإستبيان العينة الإستطلاعية:

1- ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، وذلك لمتغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 80% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 08:معامل الثبات Alpha Cronbach

الرمز	محاور الاستبيان	معامل الثبات
X	المحور الأول: أساليب إدارة الصراع	0.817
X1	أسلوب المشاركة	0.797
X2	أسلوب التسوية	0.784
Y	المحور الثاني: الأمن الوظيفي لدى الموظف الإداري في البلدية	0.856
معامل الثبات العام		0.836

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

ونلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن معامل الثبات للمتغيرات الدراسة يفوق الحد الأدنى للنسبة المقبولة، وقدر معدل الثبات العام بـ 83.6% وهي نسبة عالية تسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة.

2- صدق أداة الدراسة

يعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالعبارة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي

بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

أ- بالنسبة للمحور الأول: أساليب إدارة الصراع

الجدول رقم 09: الصدق الذاتي لعبارات أسلوب المشاركة

الإحصاءات		العبارات
0.623	معامل بيرسون	العبارة 01
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.714	معامل بيرسون	العبارة 02
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.586	معامل بيرسون	العبارة 03
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.734	معامل بيرسون	العبارة 05
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.707	معامل بيرسون	العبارة 06
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.658	معامل بيرسون	العبارة 07
0.000	مستوى الدلالة	

60	حجم العينة	
0.652	معامل بيرسون	العبارة 08
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.690	معامل بيرسون	العبارة 09
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.228	معامل بيرسون	العبارة 10
0.080	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الأول كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للبعد الأول أسلوب المشاركة

الجدول رقم 10: الصدق الذاتي لعبارات أسلوب التسوية

الإحصاءات	العبارات
6100.	العبارة 01
0.000	
60	
0.738	العبارة 02
0.000	
60	

0.738	معامل بيرسون	العبرة 03
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.801	معامل بيرسون	العبرة 04
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.723	معامل بيرسون	العبرة 05
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.586	معامل بيرسون	العبرة 06
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الثاني كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للبعد الثاني أسلوب التسوية.

ب- بالنسبة للمحور الثاني: الأمن الوظيفي

الجدول رقم 11: الصدق الذاتي لعبارة الأمن الوظيفي

الإحصاءات	العبارات
0.286	العبرة 01
0.027	
60	

0.385	معامل بيرسون	العبارة 02
0.002	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.656	معامل بيرسون	العبارة 03
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.431	معامل بيرسون	العبارة 04
0.001	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.640	معامل بيرسون	العبارة 05
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.785	معامل بيرسون	العبارة 06
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.600	معامل بيرسون	العبارة 07
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.546	معامل بيرسون	العبارة 08
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.542	معامل بيرسون	العبارة 09
0.000	مستوى الدلالة	

60	حجم العينة	
0.613	معامل بيرسون	العبارة 10
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.525	معامل بيرسون	العبارة 11
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.697	معامل بيرسون	العبارة 12
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.446	معامل بيرسون	العبارة 13
0.030	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.630	معامل بيرسون	العبارة 14
0.001	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.663	معامل بيرسون	العبارة 15
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.577	معامل بيرسون	العبارة 16
0.008	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الثاني كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي المحور الثاني الأمن الوظيفي.

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل
و تفسير البيانات و مناقشة نتائج
الدراسة

أولا_ تحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة:

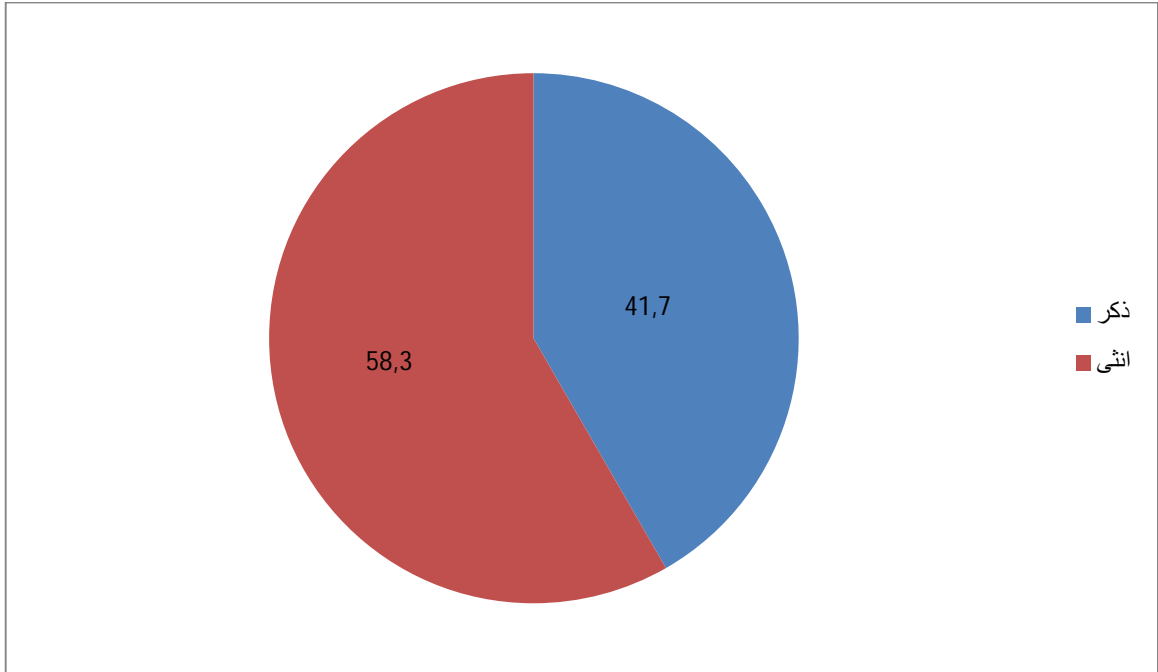
1- تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

من خلال معالجتنا لبيانات الدراسة احصائيا باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائية تحصلنا على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة مترجمة كميا وبيانيا كالأتي: spss
الجدول رقم 12: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

Valid	Frequency	Percent
ذكر	25	41,7
أنثى	35	58,3
Total	60	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

الشكل رقم 06 :دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: باستخدام بيانات الجدول رقم 12 وبرنامج تحليل الحزم الاحصائية spss

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم 12: أن أفراد مجتمع الدراسة لمصالح بلدية أنسيغة موزعين حسب الجنس كما يلي :

25 ذكر بنسبة 41,7% مقارنة بنسبة الإناث بنسبة 58,3% وعدد هن 35، ويمكن تفسير هذا التفاوت في النسب أن الإناث لديهن إستعداد للعمل في المؤسسات الإدارية مقارنة بالذكور ويرجع السبب أن للإناث قدرة تحمل التعامل مع الشريحة التي يتكفل بها القطاع أكثر من الذكور .
والدائرة النسبية بالشكل رقم 06: الخاص بمتغير الجنس لأفراد عينة مجتمع الدراسة يترجم هذه الاحصائيات بيانيا .

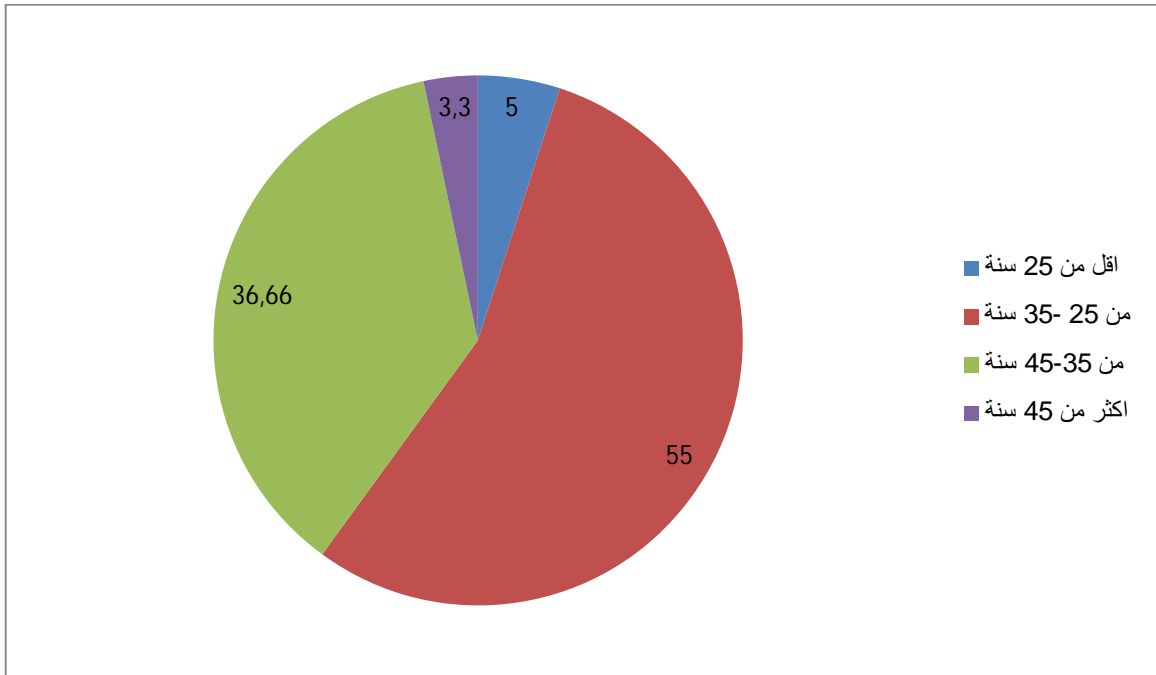
2-تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم 13:يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن.

Valid	Frequency	Percent
أقل من 25 سنة	3	5,0
من 25_35 سنة	33	55
من 35-45 سنة	22	36,7
أكثر من 45 سنة	2	3,3
total	60	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

الشكل رقم 07 :دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: باستخدام بيانات الجدول رقم 13 وبرنامج تحليل الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من الجدول رقم 13: أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير السن بحيث أكبر نسبة هي لفئة (25 الى 35) سنة بعدد 33 مفردة ونسبة 55%، فيما جاءت فئة (35 الى 45) سنة في المرتبة الثانية بعدد 22 مفردة ونسبة 36,7% وفي المرتبة الثالثة فئة أقل من 25 سنة بعدد 3 مفردات ونسبة 5,0%، تليها المرتبة الرابعة فئة أكثر من 45 سنة بعدد 2 مفردة ونسبة 3,3%.

ومنه نلاحظ أن عينة الدراسة موزعة على أربع فئات عمرية اغليبتها فئة (25 الى 35) سنة ومنها نستنتج أن معظم موظفي واداري مصالح بلدية أنيعة هم من فئة الشباب، وبالنسبة لفئة اقل من 25 سنة تعد نسبة ضئيلة مقارنة بالفئات الاخرى وهذا راجع كون المناصب الإدارية مجمدة ولم تنظم مسابقات توظيف منذ أكثر من 10 سنوات، أما فئة اكثر من 45 سنة فهي موظفة في المناصب المهنية.

والدائرة النسبية بالشكل رقم 07 :الخاص بمتغير السن لأفراد عينة مجتمع الدراسة يترجم هذه الإحصائيات بيانياً.

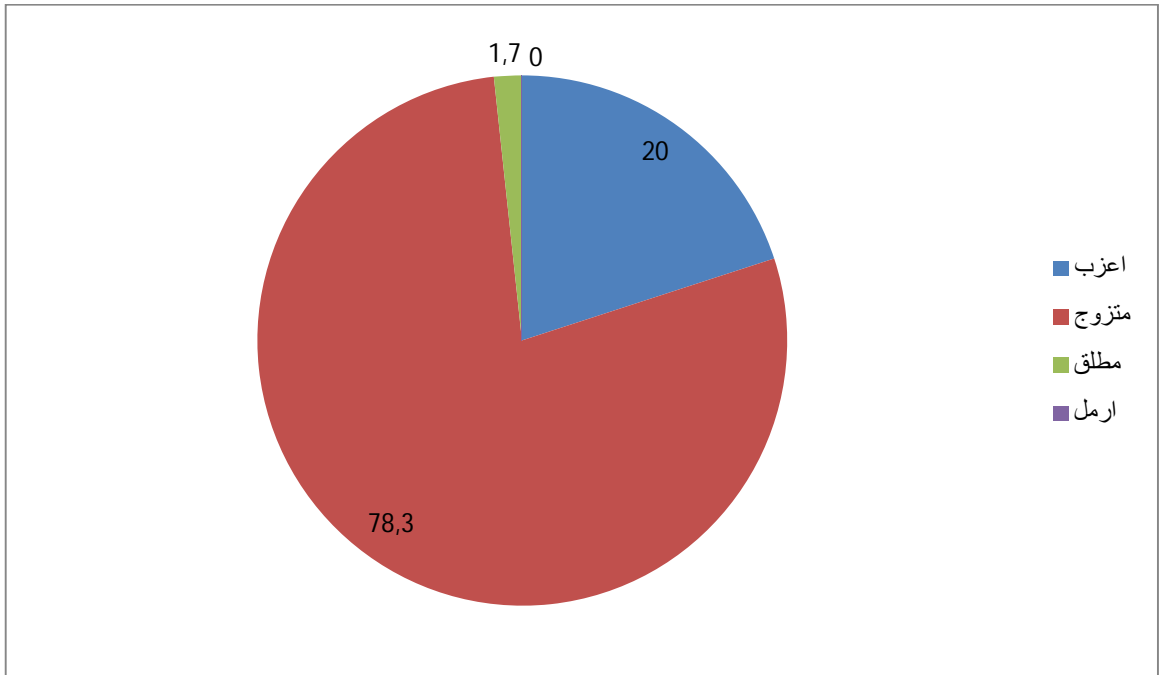
3- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية .

الجدول رقم 14: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

Valid	Frequency	Percent
أعزب (ة)	12	20
متزوج(ة)	47	78,3
مطلق(ة)	1	1,7
أرمل(ة)	0	0,0
Total	60	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

الشكل رقم 08 :دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: باستخدام بيانات الجدول رقم 13 وبرنامج تحليل الحزم الإحصائية spss

نلاحظ من الجدول رقم 14: أن افراد عينة الدراسة موزعين حسب الحالة العائلية إلى ثلاث فئات بحيث قدرت اكبر نسبة للمتزوجين البالغ عددهم 47 مفردة بنسبة 78,3 %، وفئة اعزب البالغ عددهم 12 مفردة في المرتبة الثانية بنسبة 20,0 % وفي المرتبة الثالثة فئة مطلق بمفردة واحدة بنسبة 1,7 %، ومنه نلاحظ أن عينة الدراسة اغلبها متزوجين يسعون الى تحقيق منصب عمل محترم لتحمل اعباء الحياة الضرورية وبالتالي الحفاظ على عملهم ومنه تحقيق الإستقرار الوظيفي والذي يعد هدف البلدية.

والدائرة النسبية بالشكل رقم 08 :الخاص بمتغير الحالة العائلية لأفراد عينة مجتمع الدراسة يترجم هذه الإحصائيات بيانياً.

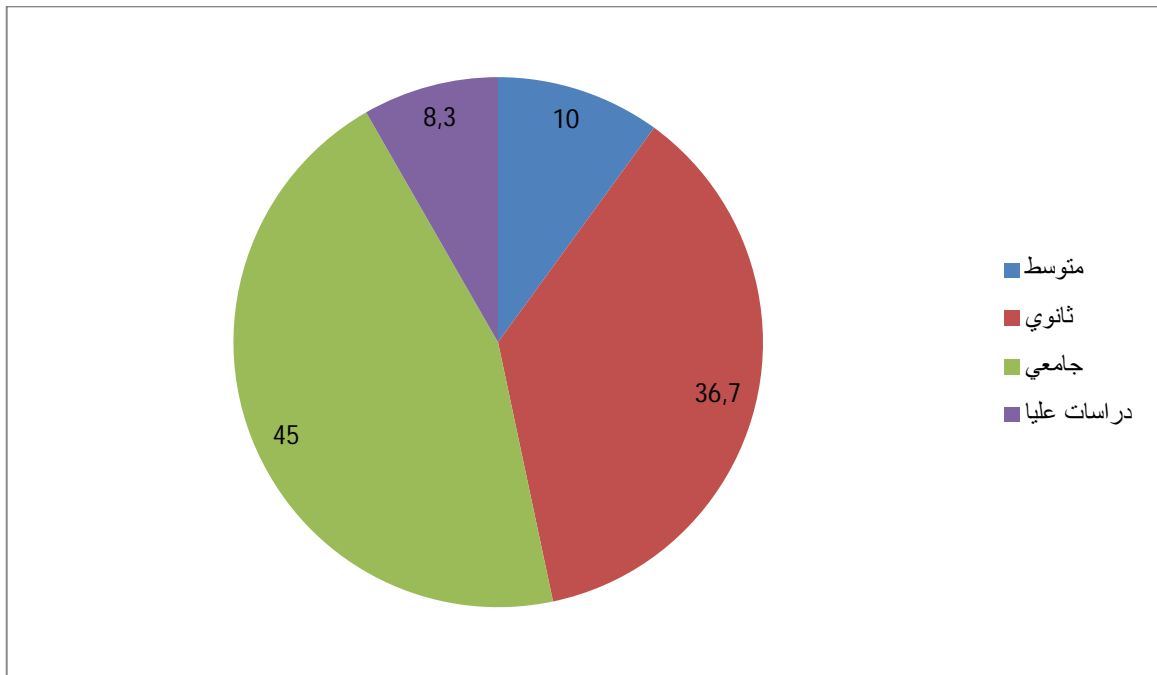
4- تحليل خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 15: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

Valid	Frequency	Percent
متوسط	6	10,0
ثانوي	22	36,7
جامعي	27	45,0
دراسات عليا	5	8,3
total	60	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

الشكل رقم 09: دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم 15: أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب المستوى التعليمي إلى أربع فئات حيث قدرت أكبر نسبة لحاملي الشهادات الجامعية والذي عددهم 27 مفردة ونسبتهم 45,0%، وفئة المستوى التعليمي الثانوي البالغ عددهم 22 مفردة في المرتبة الثانية بنسبة 36,7% وفي المرتبة الثالثة فئة المستوى التعليمي المتوسط بـ 6 مفردات ونسبة 10,0%، وتليها في المرتبة الأخيرة فئة الدراسات العليا بـ 5 مفردات ونسبة 8,3% ومنه نلاحظ أن عينة الدراسة أغلبها حاملة لشهادات جامعية وثانوية وذلك راجع إلى أن أغلب المناصب المتاحة في المؤسسة الإدارية محل الدراسة تتطلب شهادات جامعية وشهادة بكالوريا للحصول على منصب عمل .
والدائرة النسبية بالشكل رقم 09: الخاص بمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة مجتمع الدراسة يترجم هذه الإحصائيات بيانياً.

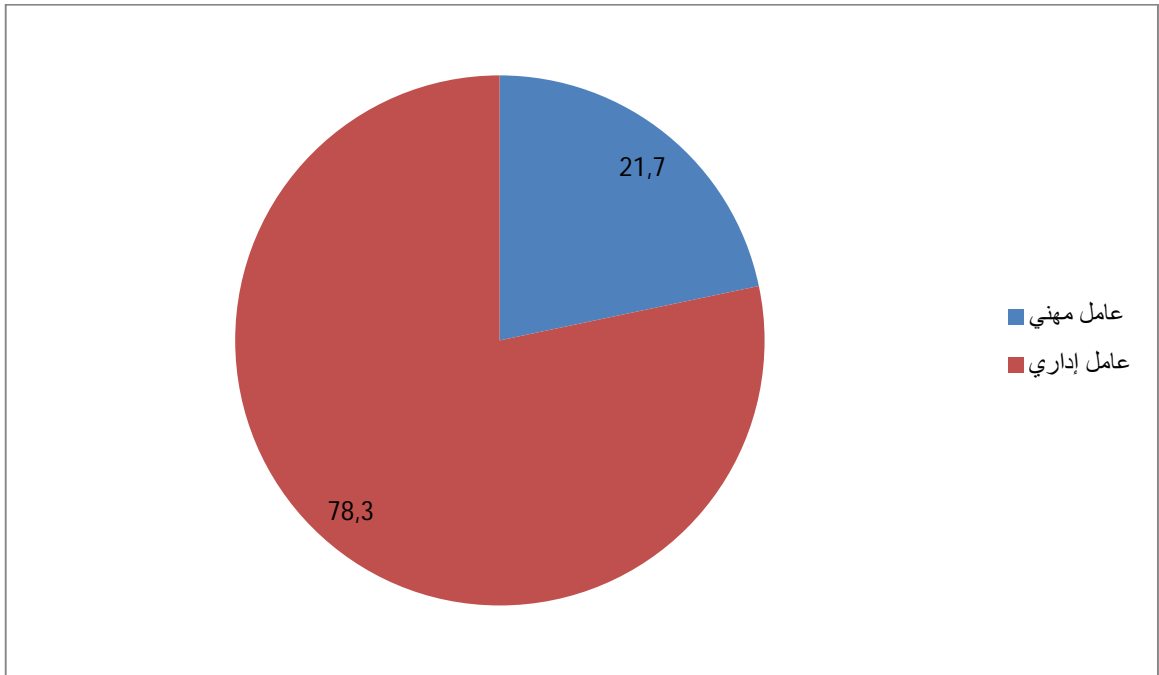
5- تحليل خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب :

الجدول رقم 16: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب.

Valid	Frequency	Percent
عامل مهني	13	21,7
عامل إداري	47	78,3
Total	60	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

الشكل رقم 10: دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss
 نلاحظ من الجدول رقم 16 : أن أفراد الدراسة موزعين حسب طبيعة المنصب إلى فئتين بحيث قدرت أكبر نسبة للإداريين البالغ عددهم 47 مفردة ونسبتهم 78,3%، وفئة العمال المهنيين البالغ عددهم 13 في المرتبة الثانية بنسبة 21,7%، ومنه نلاحظ أن عينة الدراسة أغلبها تشغل مناصب ذو طبيعة إدارية وذلك نظرا لطبيعة المصالح الإدارية البلدية وطبيعة الفئة التي تتكفل بها والتي تحتاج إلى موظفين إداريين.
 والدائرة النسبية بالشكل رقم 10 :الخاص بمتغير طبيعة المنصب لأفراد عينة الدراسة يترجم هذه الإحصائيات بيانيا.

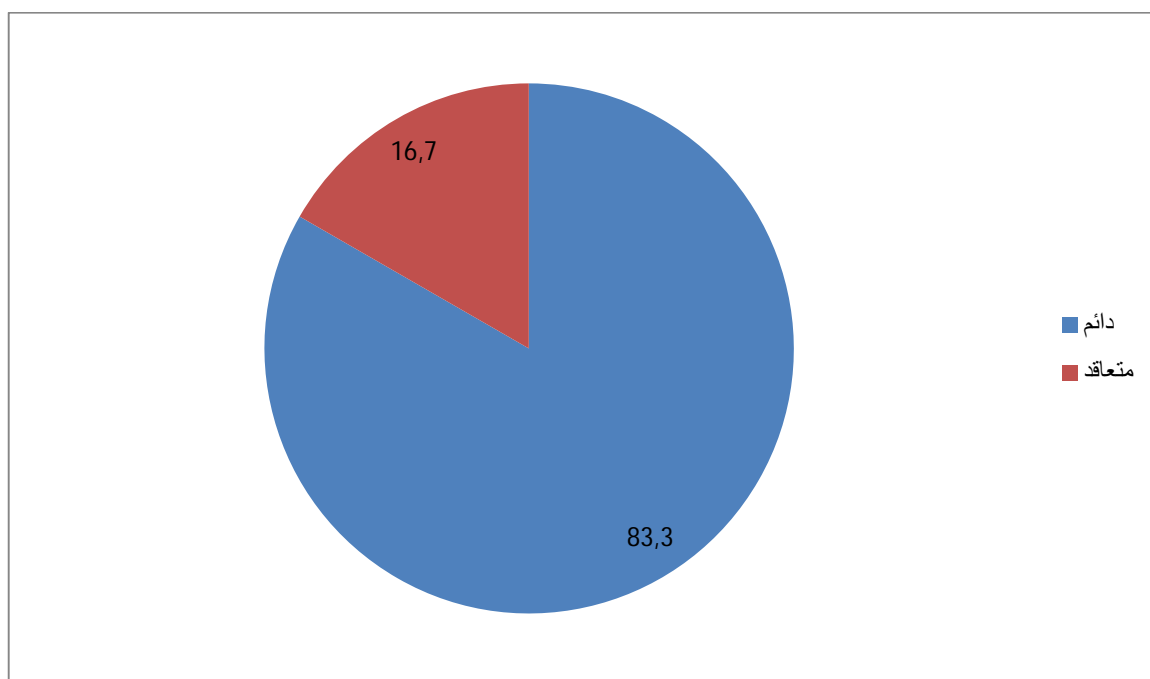
6- تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب.

الجدول رقم 17: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية.

Valid	Frequency	Percent
منصب متعاقد	10	16,7
منصب دائم	50	83,3
Total	60	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

شكل رقم 11: دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول رقم 17: أن عينة الدراسة موزعين حسب الوضعية الإدارية للمنصب إلى فئتين قدرت نسبة الموظفين الذين يملكون مناصب دائمة بنسبة 83,3%، والبالغ عددهم 27 مفردة، وفئة العمال المهنيين الذين يعملون بمناصب متعاقد (عقد مفتوح) البالغ عددهم 10 مفردات في المرتبة الثانية بنسبة 16,7%، ونلاحظ أن عينة الدراسة اغلبها مناصب دائمة كونها مصالح بلدية ومهامها التنفيذية تتطلب توفر مناصب مالية دائمة فيما تمنح المناصب المتعاقد للعمال المهنيين .

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

والدائرة النسبية بالشكل رقم 11: الخاص بمتغير الوظعية الإدارية للمنصب لأفراد عينة الدراسة
يترجم هذه الاحصائيات بيانيا.

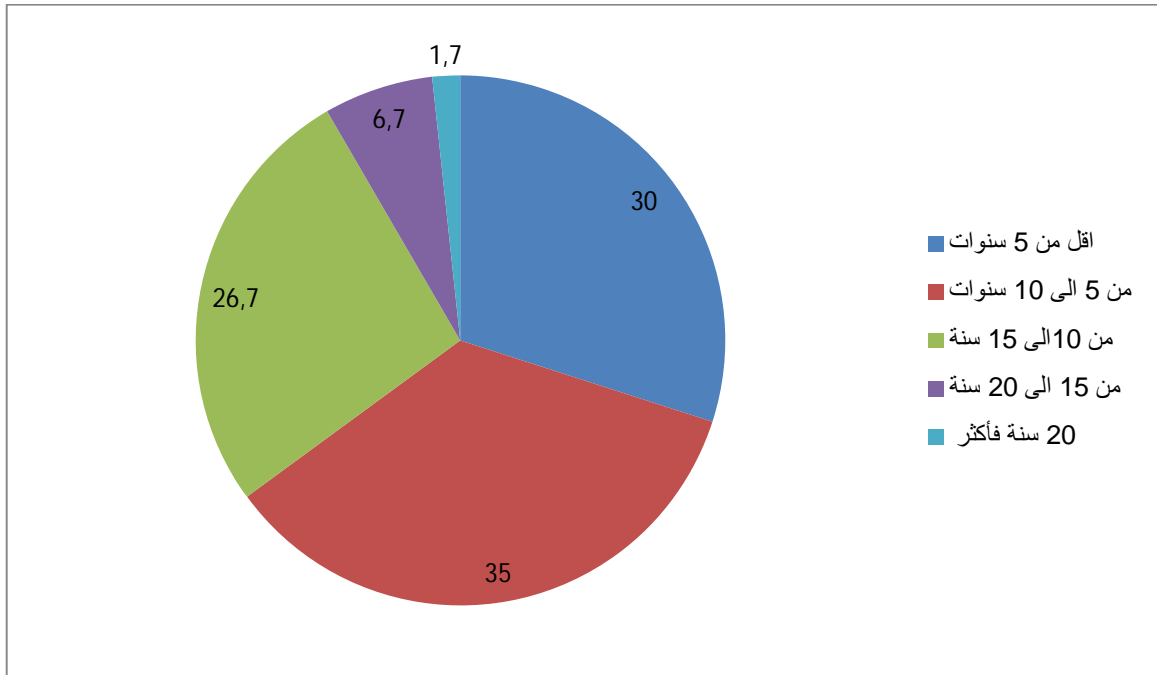
7-تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم 18 :يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية .

Valid	Frequency	Percent
أقل من 5 سنوات	18	30,0
من 5 إلى 10 سنوات	21	35,0
من 10 إلى 15 سنة	16	26,7
من 15 إلى 20 سنة	4	6,6
20 سنة فمافوق	1	1,7
total	60	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

شكل رقم 12 :دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغيرالخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول رقم 18 : أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الخبرة المهنية حيث أن أفراد عينة الدراسة موزعين على خمس فئات ،حيث أن الفئة الثانية من (5 إلى 10 سنوات) ،كان لها أكبر توزيع من المفردات بعدد 21 أي مانسبته 35,0%، وهذا مايشير إلى أن اغلبية مفردات الدراسة تفوق خبرتهم المهنية 5سنوات وهم موظفين مؤهلين يملكون قدرات وتتكيف مع مناصب عملهم ،وفي المرتبة الثانية فئة (أقل من خمس سنوات) (حيث بلغ عدد مفرداتها 18 مفردة بنسبة 30,0%، أما فالمرتبة الثالثة كانت لفئة (10 إلى 15) سنة ب 16 مفردة ونسبة 26,7%، أما في المرتبة الرابعة فكانت لفئة (15 إلى 20 سنة) ب 4 مفردات ونسبة 6,6%، ثم تليها المرتبة الخامسة لفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 1,7%، وعموما الموظفون بالمصالح البلدية يتمتعون بخبرة مهنية لا بأس بها بالنظر إلى المعطيات الإحصائية ،وهذا يعود على الأمن الوظيفي السائد داخل مصالح بلدية أنسيغة.

الدائرة النسبية بالشكل رقم 12 :الخاص بمتغير الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة يترجم هذه الإحصائيات بيانيا.

ثانيا: تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجوبين

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (أساليب غدارة الصراع، الأمن الوظيفي) سيتم التطرق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في إجابات المستجوبين، ولتحليل الإجابات التي أدلى بها المبحوثين حول أبعاد و فقرات الاستبيان، وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، يتم تفسير النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 19: مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	1 إلى 1.80
غير موافق	1.81 إلى 2.60
محايد	2.61 إلى 3.40
موافق	3.41 إلى 4.20
موافق تماما	4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين

1- تحليل بيانات المتغير المستقل: أساليب إدارة الصراع:

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: تشخيص أبعاد المتغير المستقل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
X1	أسلوب المشاركة	3.88	0.56	موافق	1
01	أسعى للوصول إلى قرار جماعي لحل إشكال ما	3.76	0.83	موافق	6
02	أسعى لتقبل أفكار الطرف الآخر بصدر رحب لحل مشكلة ما في موقع العمل	4.10	0.75	موافق	1
03	النقاش بالإدارة يتم بأسلوب ديمقراطي مرن	3.71	1.04	موافق	7
05	أسعى لحل كل الخلافات من خلال ورشات العمل	3.60	0.97	موافق	8
06	أتعاون مع الجميع في الوصول إلى الأهداف المشتركة للإدارة	3.95	0.79	موافق	4
07	أشجع على عملية الحوار للوصول إلى نتائج مرضية	4.06	0.77	موافق	2
08	أستعين بفرد من الإدارة له مكانة متميزة في الفريق لحل النزاع	4.00	0.78	موافق	3
09	يتشارك أعضاء فريق العمل في المبادرة للحد من الصراع	3.88	0.86	موافق	5

10	يشجع المسؤول على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.55	1.08	موافق	9
X2	أسلوب التسوية	3.63	0.73	موافق	/
01	أرضى بالحلول الوسطى لحل الصراعات	3.51	1.12	موافق	5
02	أشجع الآخرين على تقديم تنازلات لحل الصراع	3.40	1.23	موافق	6
03	أطرح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف لحل النزاع	3.85	0.86	موافق	1
04	أشكل لجان لتسوية الصراع	3.63	1.07	موافق	4
05	أمتص غضب الآخرين أثناء طرح المشكلة من خلال التهدة	3.70	0.92	موافق	2
06	أستفيد من تجارب أخرى في إدارة الصراع	3.68	1.04	موافق	3
X	المتغير المستقل: أساليب إدارة الصراع	3.75	0.52	موافق	/

المصدر: من 25 إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه إجابات المستجوبين حول المتغير المستقل: أساليب إدارة الصراع، حيث اشتملت على 02 أبعاد (16عبارة) تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب كل عبارة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية إذ بلغت درجة الموافقة على عبارات المحور الأول بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين 3.40 و 4.10 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.56 و 1.23، وهذا ما يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدها وكذلك على درجة الموافقة وعدم وجود تشتت في أغلب الإجابات وكانت النتائج كما يلي:

➤ بالنسبة للبعد الأول: أسلوب المشاركة: بلغ متوسطه الحسابي 4.88 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 0.56، ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 0.75، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة بقوة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على سعي الموظف لتقبل أفكار الطرف الآخر بصدور ربح لحل مشكلة ما في موقع العمل.

- ثم العبارة السابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.77، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة بقوة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن الموظف يشجع على عملية الحوار للوصول إلى نتائج مرضية.

- ثم العبارة الثامنة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.78، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة بقوة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن الموظف يستعين بزملائه ممن له مكانة متميزة في الفريق لحل النزاع.

- وجاءت العبارتان السادسة والتاسعة والأولى في المراتب 04 ثم 05 ثم 06 على التوالي بمتوسط حسابي قدره 3.95 و 3.88 و 3.76 على التوالي، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة بقوة على هذه العبارات، وهذا ما يدل على تعاون الموظفين سعياً للوصول لأهداف الإدارة، والتي منها العمل على الحد من الصراع.

- ثم العبارة الثالثة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري قدره 1.04، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على النقاش بالإدارة يتم بأسلوب ديمقراطي مرن.

- ثم العبارة الخامسة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري قدره 0.97، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على سعي الموظف لحل كل الخلافات من خلال ورشات العمل.

- وفي الأخير العبارة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري قدره 1.08، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن المسؤول يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- بالنسبة للبعد الثاني: أسلوب التسوية: بلغ متوسطه الحسابي 4.63 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.73، ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 0.86، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة بقوة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على سعي الموظف طرح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف لحل النزاع.
- ثم العبارة الخامسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 0.92، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة المتوسطة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن الموظف يمتص غضب الآخرين أثناء طرح المشكلة من خلال التهدئة.
- ثم العبارة السادسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 1.04، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة المتوسطة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن الموظف يستفيد من تجارب أخرى في إدارة الصراع.
- ثم العبارة الرابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 1.07، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على حرص الموظف تشكيل لجان لتسوية الصراع.
- ثم العبارة الأولى في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري قدره 1.12، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة الضعيفة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن الموظفين يتحفظون حول الحلول الوسطى لحل الصراعات.

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

- وفي الأخير العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدره 1.23، فقد أكد معظم الموظفين تحفظهم على هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن الموظف لا يشجع الآخرين على تقديم تنازلات لحل الصراع.

2- تحليل بيانات المتغير التابع: الأمن الوظيفي:

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي: الجدول رقم 21: تحليل أبعاد المتغير التابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي الحالي	3.30	1.34	محايد	14
02	لن أتعرض للفصل من العمل بدون مبرر	3.88	1.00	موافق	2
03	عملي بالبلدية يقدم لي مزايا لا أجدها في مكان آخر	3.30	1.29	محايد	13
04	مهما واجهت البلدية من وضع مالي سيء لن تتعرض وظيفتي للخطر	3.85	0.86	موافق	3
05	يحرص مسؤولي إدارة البلدية على تلبية احتياجات العاملين بها	3.16	1.37	محايد	15
06	أحصل على الترقيات بناء على ما أقدمه من عمل وخبرتي المهنية	3.41	1.34	موافق	12
07	أستطيع أن أقدم شكوى للمسؤولية في البلدية دون قلق	3.50	1.22	موافق	8

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

4	موافق	1.11	3.76	08	أشعر بأنني عضو فاعل في البلدية
1	موافق	0.72	4.01	09	أشعر بأن موقعي الوظيفي موضع احترام من الناس
16	محايد	1.22	3.13	10	تساعدني البلدية على بناء جوانب القصور من خلال دورات تدريبية
6	موافق	0.96	3.66	11	إذا ما حدثت لي إصابة عمل أحصل على تعويض مادي
11	موافق	1.06	3.43	12	تساهم القوانين العادلة في شعور العامل بالأمن الوظيفي داخل البلدية
5	موافق	1.01	3.70	13	نادرا ما أتغيب عن العمل دون مبرر
7	موافق	1.06	3.56	14	أحس بقوة الاندماج للمؤسسة
10	موافق	1.09	3.43	15	تساهم الإدارة في التقليل من الخلافات بين الأطراف المتصارعة
9	موافق	1.11	3.46	16	يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق الأمن الوظيفي
	موافق /	0.63	3.53	Y	المتغير التابع: الأمن الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه إجابات المستجوبين حول المتغير التابع: الأمن الوظيفي، حيث اشتملت على 16 عبارة تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب كل

عبارة ترتيبيا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية إذ بلغت درجة الموافقة على عبارات المحور الأول بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين 3.13 و 4.01 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.72 و 1.37، وهذا ما يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدهما وكذلك على درجة الموافقة وعدم وجود تشتت في الإجابات وكانت النتائج كما يلي:

- جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.72، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة بقوة على هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن الموظف يشعر باحترام موقعه الوظيفي من الناس.

- تلتها العبارتين الثانية والرابعة في المراتب 02 و 03 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.88 و 3.85 على التوالي، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة بقوة على هذه العبارات، وهذا ما يدل على أن الموظف لا يتعرض للفصل بدون مبرر، حتى وإن واجهت البلدية وضع مالي سيء.

- ثم العبارتان الثامنة والثالثة عشر والحادية عشر في المراتب 04 و 05 و 06 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.76 و 3.70 و 3.66 على التوالي، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة المتوسطة على هذه العبارات، وهذا ما يدل على أن الموظف عضو فاعل في البلدية، كما أن الموظف قليل التغيب عن العمل بدون مبرر، كما أنه يتحصل على تعويض مادي عند إصابته.

- ثم العبارتين الرابعة عشر والسابعة في المراتب 07 و 08 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.88 و 3.85 على التوالي، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة الضعيفة على هذه العبارات، وهذا ما يدل على أن الموظف يحس بقوة الانتماء للبلدية، وخاصة في ظل قدرته على تقديم شكواه للمسؤولين دون قلق.

- ثم العبارتان السادسة عشر والثانية عشر والخامسة عشر في المراتب 09 و 10 و 11 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.46 و 3.43 و 3.43 على التوالي، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة وبتحفظ على هذه العبارات، وهذا ما يدل على أن بعض الموظفين قد يتنازلون عن

بعض الأشياء مقابل تحقيق الأمن الوظيفي إذا ما توفرت القوانين العادلة داخل البلدية، بالرغم من ضعف مساهمة الإدارة في التقليل من الخلافات بين الأطراف المتصارعة.

- ثم العبارتين الرابعة عشر والسابعة في المراتب 12 و 13 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.41 و 3.30 على التوالي، فقد أكد معظم الموظفين تحفظهم على هذه العبارات، وهذا ما يدل على أن أغلب الموظفين يقرون بعدم حصولهم على الترقيات بناء عملهم وخبراتهم، ويرون أن البلدية لا تقدم مزايا مقارنة مع الوظائف الأخرى.

- ثم العبارتين الأولى والخامسة في المراتب 14 و 15 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.30 و 3.16 على التوالي، فقد أكد معظم الموظفين تحفظهم على هذه العبارات، وهذا ما يدل على أن أغلب الموظفين يقرون بعدم الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، في ظل تملص مسؤولي البلدية من تلبية حاجيات الموظف.

- وفي الأخير العبارة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.13 وانحراف معياري قدره 1.22، فقد أكد معظم الموظفين تحفظهم على هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن البلدية لا تساهم بشكل كبير في تدريب الموظفين وبناء جوانب القصور.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار البسيط، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والتمثلة في كل مما يلي:

1- المعنوية الكلية للنموذج البسيط:

وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.01 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 22: نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	Durbin - watson
الانحدار	5.369	1	5.369	16.912	0.000	0.226	0.475	1.853
الخطأ المتبقي	18.414	58	0.317					
المجموع الكلي	23.783	59						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.226، هذا يعني أن 22.6% من التباين في المتغير التابع (الأمن الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (أساليب إدارة الصراع) وهو معامل منخفض، وهو ما يؤكد على تأثير أساليب إدارة الصراع على الأمن الوظيفي. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط r قيمة 47.5% وهذا يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين، ومستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

2- اختبار جودة النموذج:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي:

للتحقق حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نلجأ إلى معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.01، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط

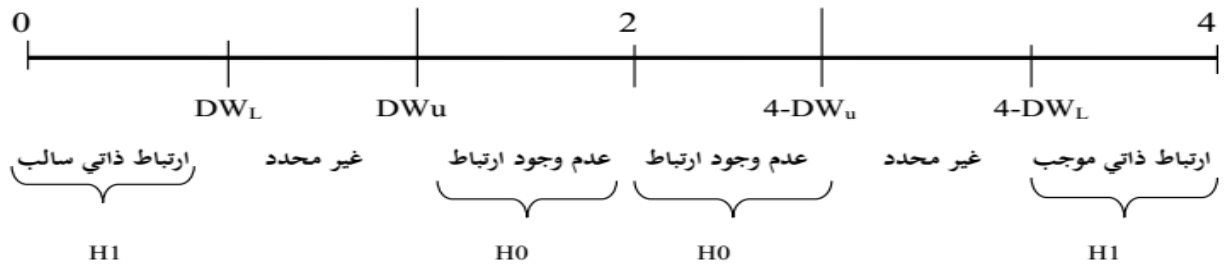
الجدول رقم 23: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار البسيط)

Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
a. Lilliefors Significance Correction	0.134	60	0.009	0.966	60	0.093

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 25

ب - الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

وتم اختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson ويتم اختباره انطلاقاً من المخطط التالي:



وتؤكد قيمته التي بلغت 2.35 كما يوضحه الجدول رقم 02-09 وبمقارنتها في الجداول

الإحصائية بدرجة حرية 60 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد $d_l = 1.55$ $d_u = 1.62$ فيتم الحكم

على استقلالية البواقي في حالة إذا كان $(d_u < DW < 4-d_u)$. وبالتالي فإن DW محصور بين

1.62 و 2.38، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية كما هو مبين في الجدول

التالي:

الجدول رقم 24: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوب ة	المعاملات النمطية Béta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.01 0	2.648	-	0.526	1.394	الثابت Constante
0.00 0	4.112	0.475	0.139	0.570	أساليب إدارة الصراع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 25

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع على الأمن الوظيفي في بلدية انسيغة"، ومنه من خلال الجدول نستنتج أن للمتغير المستقل (أساليب إدارة الصراع) أثر موجب مباشر في الأمن الوظيفي لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.000 وهو أقل من 0.01 إذن الفرضية الرئيسية مقبولة، بالإضافة إلى أن المعاملات غير النمطية B تساوي 0.570، أي أن 57.0% من التغيرات في الأمن الوظيفي تعود لأساليب إدارة الصراع وبأثر إيجابي، وهي قيمة مهمة تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية.

$$Y=1.394+0.475X$$

وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

حيث:

Y: الأمن الوظيفي

X: أساليب إدارة الصراع

أي أنه كلما تغيرت أساليب إدارة الصراع بوحدة واحدة ارتفع الأمن الوظيفي 0.475 وحدة، كما أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في الأمن الوظيفي وتفسر بالخطأ المعياري.

رابعاً: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والتمثلة في كل مما يلي:

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:

وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.01 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 25: نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	Durbin - watson
الانحدار	5.394	2	2.697	8.361	0.001	0.227	0.476	1.852
الخطأ المتبقي	18.388	57	0.323					
المجموع الكلي	23.783	59						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد المصحح يساوي 0.227، هذا يعني أن 22.7% من التباين في المتغير التابع (الأمن الوظيفي) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل، وهو ما يؤكد على تأثير أساليب إدارة الصراع على الأمن الوظيفي. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط r قيمة 47.6% وهذا يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين، ومستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

2- اختبار جودة النموذج:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي:

للتحقق حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي-Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.01، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد.

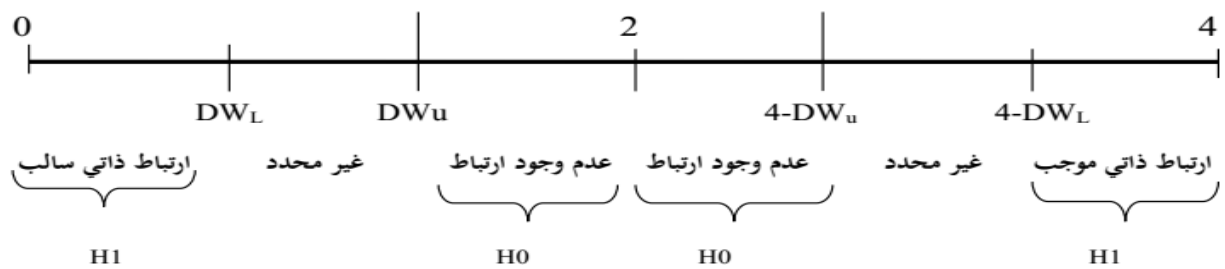
الجدول رقم 26: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي

Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
a. Lilliefors Significance Correction	0.131	60	0.012	0.966	60	0.089

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 25

ب- الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

وتم اختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson ويتم اختباره انطلاقا من المخطط التالي:



وتؤكد قيمته التي بلغت 1.852 كما يوضحه الجدول رقم 02-09 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 59 وعدد المتغيرات المستقلة 2 نجد $du = 1.65$ $dl = 1.51$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة إذا كان $(d_u < DW < 4 - d_u)$. وبالتالي فإن DW محصور بين 1.65 و 2.35، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ج- اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة: Multicollinearity:

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolérance في الجدول رقم 02-11، حيث بلغت قيم معامل التضخم 1.109 وهي أقل من 10 أما Tolérance فكانت قيمته 0.902 وهي أكبر من 0.1 ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

3- اختبار الفرضيات:

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضيات الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

احصائيات التباين		مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Béta	المعاملات غير النمطية		النموذج
VIF	Tolerance				الخطأ المعياري	B	
-	-	0.018	2.427	-	0.555	1.348	الثابت Constante
1.109	0.902	0.023	2.329	0.286	0.137	0.318	أسلوب المشاركة
1.109	0.902	0.017	2.463	0.302	0.107	0.263	أسلوب التسوية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 25

وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

حيث:

Y: الأمن الوظيفي

X1: أساليب المشاركة

X2: أساليب التسوية

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب المشاركة على الأمن الوظيفي في بلدية أنسيغة"

- ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (2-11) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 2.329 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأسلوب المشاركة على الأمن الوظيفي، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى.

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التسوية على الأمن الوظيفي في بلدية أنسيغة"

- ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (2-11) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 2.463 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأسلوب التسوية على الأمن الوظيفي، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم 28: تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	/	/
الجنس						
0.572	0.323	0.091	1	0.091	بين المجموعات	أساليب إدارة الصراع
		0.283	58	16.407	داخل المجموعات	
			59	16.798	المجموع	
0.105	2.714	1.063	1	1.063	بين	الأمن

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

السن						
					المجموعات	الوظيفي
		0.392	58	22.720	داخل المجموعات	
			59	23783	المجموع	
		0.125	3	0.376	بين المجموعات	أساليب
0.728	0.436	0.288	56	16.122	داخل المجموعات	إدارة الصراع
			59	16.498	المجموع	
		0.412	3	1.237	بين المجموعات	الأمن
0.389	1.024	0.403	56	22.546	داخل المجموعات	الوظيفي
			59	23.783	المجموع	
		0.596	2	1.192	بين المجموعات	أساليب
0.118	2.220	0.269	57	15.306	داخل المجموعات	إدارة الصراع
			59	16.498	المجموع	
0.112	2.277	0.880	2	1.760	بين	الأمن

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

					المجموعات	الوظيفي
		0.386	57	22.023	داخل المجموعات	
			59	23.783	المجموع	
المستوى التعليمي						
0.048	2.798	0.717	3	2.151	بين المجموعات	أساليب إدارة الصراع
		0.256	56	14.348	داخل المجموعات	
			59	16.498	المجموع	
0.485	0.826	0.336	3	1.007	بين المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.407	56	22.776	داخل المجموعات	
			59	23.783	المجموع	
طبيعة المنصب						
0.392	0.743	0.209	1	0.209	بين المجموعات	أساليب إدارة الصراع
		0.281	58	16.290	داخل المجموعات	
			59	16.498	المجموع	
0.995	0.000	0.000	1	0.000	بين	الأمن

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

					المجموعات	الوظيفي
		0.410	58	23.783	داخل المجموعات	
			59	23.783	المجموع	
الوضعية الإدارية						
		0.019	1	0.019	بين المجموعات	أساليب
0.796	0.067	0.284	58	16.479	داخل المجموعات	إدارة الصراع
			59	16.498	المجموع	
		0.367	1	0.367	بين المجموعات	الأمن
0.344	0.910	0.404	58	23.415	داخل المجموعات	الوظيفي
			59	23.783	المجموع	
الخبرة المهنية						
		0.624	4	2.494	بين المجموعات	أساليب
0.057	2.449	0.255	55	14.004	داخل المجموعات	إدارة الصراع
			59	16.498	المجموع	
0.536	0.792	0.324	4	1.295	بين	الأمن

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

		المجموعات			الوظيفي	
		0.409	55	22.488		داخل المجموعات
			59	23.783		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول السابق:

◀ **بالنسبة للجنس:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب الجنس حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.01، أي أنه وبرغم اختلاف جنس المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا؛

◀ **بالنسبة للسن:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب السن حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.01، أي أنه وبرغم اختلاف سن المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا؛

◀ **بالنسبة للحالة العائلية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب الحالة العائلية حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.01، أي أنه وبرغم اختلاف الحالة العائلية للمستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا؛

◀ **بالنسبة للمستوى التعليمي:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.01، أي أنه وبرغم اختلاف مستوى التعليم لدى المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا؛

◀ **بالنسبة لطبيعة المنصب:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب طبيعة المنصب حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.01، أي أنه وبرغم اختلاف طبيعة منصب المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا؛

◀ بالنسبة للوضعية الإدارية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب الوضعية الإدارية حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.01، أي أنه وبرغم اختلاف الوضعية الإدارية للمستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا؛

◀ بالنسبة للخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب الخبرة حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.01، أي أنه وبرغم اختلاف سنوات خبرة المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات تقريبا؛

أي أنه يمكن القول وبالرغم من اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة،...) إلا أن المستجوبين كانت لديهم نفس الإجابات، ما يؤكد أيضا على صدق إجابات المستجوبين فيما يخص متغيرات الدراسة، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

خامسا: نتائج الدراسة :

1- نتائج الدراسة:

-يتوفر بعد تشجيع المسؤول على المشاركة في اتخاذ القرارات بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط إجابات مفردات الدراسة 3,55، ويأتي في المرتبة العاشرة في ترتيب أبعاد إدارة الصراع المتوفرة بمصالح البلدية .

-يسعى المسؤول لتشكيل لجان لتسوية الصراع داخل المصالح البلدية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط إجابات مفردات الدراسة 63,3، ويأتي في المرتبة الخامسة في ترتيب أبعاد إدارة الصراع المتوفرة بمصالح البلدية.

-يشعر العاملون بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة بان موقعهم الوظيفي موضع إحترام من الناس حسب متوسط إجابات مفردات الدراسة الذي يقدر ب 4,01 بدرجة مرتفعة ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد الأمن الوظيفي المتوفرة بمصالح البلدية.

2- نتائج إختبار الفرضيات

-توجد علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

-توجد علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين .

مما سبق ومن نتائج فرضيات الدراسة توصلنا الى أن أبعاد ادارة الصراع المتوفرة بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة مرتبطة بتحقيق الأمن الوظيفي إرتباطا إيجابيا .

سادسا:مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

نناقش في هذا العنصر نتائج دراستنا الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة التي تعرضنا لها في الفصل الأول من دراستنا حيث أن :

-دراستنا هذه تتفق في نتائجها مع دراسة محمد عساف في كون ابعاد إدارة الصراع والتي تنطبق الى حد كبير بأبعاد دراستنا المتمثلة في (اسلوب المشاركة وأسلوب التسوية).

-ومعى دراسة ميسون إسماعيل الفقعاوي حيث تتفق معها في كون منهج الدراسة مماثل لمنهج دراستنا .

-ومع الدراسة الثالثة حيث تتفق معها كون مجتمع البحث الممثل في عموم مكاتب التربية والتعليم يبذل جهدا في تحقيق الأمن الوظيفي بين العاملين .

-ومع دراسة طارق فرح عبد الله كركوك :من حيث نتائج الدراسة المتوصل اليها تخص تأثير الأمن الوظيفي على أداء العاملين داخل المؤسسة .

ووجود علاقة إرتباطية إيجابية بين المتغيرات .

-وبالنسبة لدراسة الخرب :فقد خلصت إلى أن أهم أسباب الصراعات الشخصية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية هو غياب الأسس غير العادلة في توزيع المزايا المادية .

خاتمة

خاتمة:

نتوجبا لما تم تقديمه في مختلف مفاصل بحثنا نخلص في الاخير الى التأكيد على أهمية إدارة الصراع في المؤسسة من خلال توضيف كل ماهو متاح من آليات ،وبمشاركة الجميع الفاعلين في المؤسسة والتحلي بروح المسؤولية ،لأن هذه الأخيرة تستوعب الجميع فعلى الإدارة إتخاذ الإجراءات المناسبة والأنية لإدارة أي مشكل مايرتقي إلى صراع قد يضر بمصلحة المؤسسة فاحلال فرص المشاركة والتسوية كفيلين لإلغاء كل أسباب تحول الصراع المعتدل الى صراع حاد فتحقيق هذه البدائل يساهم في خلق جو من الإستقرار المهني والوظيفي ويغرس في نفوس العاملين بها الإحساس بالأمن الوظيفي وبناء على مخرجات هذا العمل نقترح التوصيات التالية:

- ❖ الإهتمام بتطبيق أبعاد إدارة الصراع وتحديد أوجه القصور المتعلقة بها بإستمرار بلالمصالح البلدية بما يتناسب مع إحتياجات العاملين لتحقيق الأمن الوظيفي.
- ❖ إيلاء أهمية كبيرة لإقتراحات المستخدمين في صنع القرار كونهم في خط التنفيذ الأول.
- ❖ ضرورة تحفيز العمال بإستمرار لتشجيعهم على زيادة ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالامان داخل البلدية.
- ❖ زيادة الخبرة المهنية للمستخدمين بشغل مناصب مختلفة وبالتالي إظهار قدراتهم الكامنة.
- ❖ العمل على إشراك الرئيس الموظفين في المهام الخاصة بالمصالح.
- ❖ تعزيز العلاقات الإجتماعية بين الموظفين وبين الإدارة من خلال إرساء إستراتيجية مرنة.
- ❖ نعتبر ان هذا العمل لبنة من لبنات فهم بعض أساليب إدارة الصراع في المؤسسة وعلاقة ذلك بتحقيق شروط الأمن الوظيفي ونتمنى من يأتي بعدنا أن يواصل في هذا العمل ويبحث فيه من زوايا أخرى لم نتطرق فيها في بحثنا .

❖ ونأكد في الختام على ان الصراع صفة بشرية صرفى فلا يمكن أن تتخيل أي تنظيم أو مؤسسة ومنها المصالح البلدية ميدان الدراسة في مناخ مهني مستقر في ديمومته بل قد يحدث صراعات ومناوشات بين منتسبي هذه المؤسسة من الحين اللى الاخر ولهذا فعلى عائق الإدارة إيجاد الحلول المناسبة لهذه الصراعات والتخفيف من حجمها وضروفها وأثرها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- المراجع باللغة العربية

أولا - الكتب:

1. جبر أحمد وعبد المحسن جودة، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 1999م.
2. الحازمي خليل بن عبيد، الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية، الطبعة 4، الرياض، مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني، 2011.
3. حسن عبد الباسط محمد ، علم الإجتماع الصناعي ، مكتبة الغريب ، القاهرة ، ط 2 ، 1978 .
4. حسين مريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م.
5. الحمداني موفق ،مناهج البحث العلمي ،مؤسسة الوراق للنشر ،الأردن،عمان،2006.
6. خضير كاظم الحمود، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
7. الرازي ، محمد بن أبي بكر ، مختار الصحاح ، طبعة جديدة و منقحة و مشكولة و مميزة الموارد ، القاهرة ، دار الحديث للنشر و الطباعة ،2008.
8. رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ،جامعة بوضياف المسيلة ،ط1، 2002 .
9. رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل يسير ترجما لجير الدجر ينيرج، إدارة السلوك في المنظمات، روبرت باروا، دار المريخ، الرياض، 2004م.
10. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشيري، مصر، 2005 .
11. صالح بن حمد العساف، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 1995.

12. صبحي العتيبي، تطورا لفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع و الطباعة، 2005.
13. الطجم عبدالله بن عبد الغني وطلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار النوابع، المملكة العربية السعودية، 1417هـ.
14. الطجم عبدالله والسواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، جدة، 2003م.
15. عبدالسلام أو قحف ورنا عتيباني، الخرافات وإدارة الأزمات، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 1999.
16. العثيمين، يوسف بن أحمد، نحو إستراتيجية وطنية لمكافحة الإرهاب في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2006.
17. العدولي محمد اكرم، العمل المؤسسي، دار حزم، لبنان، ط1، 2002.
18. عمار بوحوش ،ومحمد محمود الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، ط2، 1999 .
19. العميان، محمود سليمان، (2013)، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
20. لحول فرحان، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنش و التوزيع، الجزائر، 2008.
21. مجموعة من الأساتذة في علم الاجتماع ،سلسلة في البحوث الإجتماعية في منهجية البحث الإجتماعي، ط1 ،منشورات مكتبة إقرأ ،قسنطينة ،الجزائر ، 2007 .
22. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000م.
23. مظلوم ، محمد جمال : " الأمن غير التقليدي " الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2012 .

24. المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994م.
25. ناصر دادي عدوة، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
26. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1992م.
27. هاشم، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1400 هـ .
28. هانسون ، " إدارة الأزمات " ، مركز تطوير الأداء و التنمية القاهرة ، جمهورية مصر العربية 1996 .
29. الهويش، خالد بن محمد، فاعلية التخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي، الرياض، دار جامعة نايف للنشر، وزارة العدل، 2015.
30. وليد سعد الدين ،التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، مصر ، المركز المصري لتبسيط العلوم، 2014 .

2- المعاجم والقواميس:

1. الإمام بن فضل جمال الدين ابن منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب ، المجلد الثامن ، دار الطباعة للنشر ، بيروت.
2. المنجد في اللغة و الإعلام ، دار الشرق ، بيروت ، لبنان ، ط 4 ، 2003 .
3. محمد عاطف عيث ، قاموس علم الاجتماع ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005 .

3-المجلات والدورات العلمية:

1. بن سالم أمال، تحليل دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة، ملخص لمداخلة في ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر، 2011.
2. الجندي عادل السيد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية، ج2، 1998م.
3. الحزب، محمد عبدالله، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي: دراسة مسحية لإتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
4. رحيم أفاضل ، " إستراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة " ، ترجمة محمد حامد حسنين ، المجلة العربية للإدارة م 10 ، ع 1 ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية 1986 .
5. سالم بن سعيد القحطاني وحلمي يونس، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 13، العدد 1، أكتوبر 2000.
6. سها بهجت محمد، ويسام سمير الرميدي، أثر الأمن الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 12 / (1 / 3) 2018.
7. المعشر زياد ، " الصراع التنظيمي " ، دراسة تطبيقية للاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الاردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ع 2 ، م 1 ، مطبعة الجامعة الأردنية ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2005 م .
8. المهدي سوزان وحسام هيبية، "إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، ع24، ح4، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2000م.

9. النمر سعود، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، مجلة 7، 1994م.

4-المذكرات والرسائل الجامعية:

1. العتيبي طارق موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر طباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006م.
2. الصماني، خالد بن عبيد، العلاقات بين الرضا الوظيفي ووجهة العزو لدى عينة سعودية من الجنسين العاملين في الطب والتمريض بمستشفيات القطاع الحكومي بمدينة مكة المكرمة وجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1420هـ.
3. سمس لمياء حسن عبد المعطي، الأمن الوظيفي للمعلمات السعوديات في المدارس الأهلية بمدينة جدة، (الواقع، المعوقات، المقترحات)، بحث ماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1424هـ.
4. سليمان إبراهيم عبد الكريم النملة (إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2007.

- المراجع باللغة الأجنبية:

1. -Gorden, Judith R, Adiaagnostic Approaehto Organizational Behavior, 3rd, ed, Boston, Allyn, & Bacon, 1991
2. Jerald, Greenberg, & Robert A, Baron: Behaviorin Organizationa Understand, ng, & Managing, The Human Side of Work, (5th. Ed) Prentice Hall, Englewood, Cliffs, New, Jevsey, 1997
3. Kreitner, R, & Kinicki, A "Organizational Behavior", Boston: Richard D, Irwin, Inc, 1992
4. Nicoleaubert et autre : Diriger et motiver , secret et pratique, les édition , schihab, batna, algeria, 1997
5. Roppins, Stephen, P. "organizational Behavir; op.cit

6. -Schermerhorn, Jr, John R; Hunt, James G; &, Osborh, Richard N, op, cit
7. -Schermerhorn, Jr, John R; Hunt, James G; &. Osborn, Richard N, OP, cit
8. Sekiou Lakhdar et autre, gestion des ressources humaines, Debouk, université canada , 1993
9. -Umstot, Denis, "Understanding organizational Behavi" 2 nded, New York, West.

الملاحق

الملحق رقم 1:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الإجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة استبيان

إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان:

إدارة الصراع وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين
في المؤسسة.

دراسة ميدانية بلدية أنسيغة لولاية خنشلة

إشراف الدكتور:

أ.د محمود قرزيز

إعداد الطلبة:

- مروة لشخب

- عبد الرزاق طراد

* ملاحظة:

- إن الأسئلة الواردة في الاستبيان ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فقط، وسعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة فالرجاء قراءة عبارات الاستبيان بعناية تامة ذلك أن إجاباتكم تعبر عن آرائكم عن كل عبارة.

السنة الجامعية: 2023/2022

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) في المكان المناسب لكل عبارة حسب ما ترونه مناسباً من أجل مصداقية المعلومات، مقدرين تعاونكم وتفهمكم ومساهمتمكم في إثراء موضوع الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:

- ذكر أنثى

2. السن:

- أقل من 25 سنة
- من [25-35] سنة
- من [35-45] سنة
- 45 سنة فما فوق أكثر

3. الحالة العائلية:

- أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

4. المستوى التعليمي:

- متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

5. طبيعة المنصب:

- عامل مهني

- عامل إداري

6. الوضعية الإدارية للمنصب:

- دائم

- متعاقد

7. الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات

- من [05-10] سنوات

- من [10-15] سنة

- من [15-20] سنة

- 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: أساليب إدارة الصراع

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق شدة
01	أسعى للوصول إلى قرار جماعي لحل إشكال ما					
02	أسعى لتقبل أفكار الطرف الآخر بصدر رحب لحل مشكلة ما في موقع العمل					
03	النقاش بالمؤسسة يتم بأسلوب ديمقراطي مرن					
04	أسعى للوصول إلى حل مناسب لأي نزاع يقبله					

					كل الأطراف	
					أسعى لحل كل الخلافات من خلال ورشات العمل	05
					أتعاون مع الجميع في الوصول إلى الأهداف المشتركة للمؤسسة .	06
					أشجع على عملية الحوار للوصول إلى نتائج مرضية	07
					أستعين بفرد من المؤسسة له مكانة متميزة في الفريق لحل النزاع	08
					يتشارك أعضاء فريق العمل في المبادرة للحد من الصراع	09
					يشجع المسؤول على المشاركة في إتخاذ القرارات	10
					أرضى بالحلول الوسطى لحل الصراعات	11

					أشجع الآخرين على تقديم تنازلات لحل الصراع	12
					أطرح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف لحل النزاع	13
					أشكل لجان لتسوية الصراع	14 بقا
					أمتص غضب الآخرين أثناء طرح المشكلة من خلال التهدئة .	15
					أستفيد من تجارب مؤسسات أخرى في إدارة الصراع	16

القسم الثالث: الأمن الوظيفي لدى الموظف الإداري في البلدية

					أشعر بالأمان والاستقرار في عملي الحالي	17
					لن أتعرض للفصل من العمل بدون مبرر	18
					عملي بالبلدية يقدم لي مزايا لا أجدها في مكان آخر	19
					مهما واجهت البلدية من وضع مالي سيء لن تتعرض وظيفتي للخطر	20
					يحرص مسؤولي إدارة البلدية على تلبية احتياجات العاملين بها.	21
					أحصل على الترقيات بناء على ما أقدمه من عمل	22

					وخبرتي المهنية .	
					أستطيع أن أقدم شكوى للمسؤولية في البلدية دون قلق	23
					أشعر بأني عضو فاعل في البلدية	24
					أشعر بأن موقعي الوظيفي موضع احترام من الناس	25
					تساعدني البلدية على بناء جوانب القصور من خلال دورات تدريبية	26
					إذا ما حدثت لي إصابة عمل أحصل على تعويض مادي	27
					تساهم القوانين العادلة في شعور العامل بالأمن الوظيفي داخل البلدية .	28
					نادرا ما أتغيب عن العمل دون مبرر	29
					أحس بقوة الاندماج للمؤسسة .	30
					تساهم الإدارة في التقليل من الخلافات بين الأطراف المتصارعة	31
					يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق الأمن الوظيفي	32

هل توجد إضافات :.....

الملحق رقم 02:

ترميز العبارات الواردة في الاستبيان

الرمز	العبارات
A1	أسعى للوصول إلى قرار جماعي لحل إشكال ما
A2	أسعى لتقبل أفكار الطرف الآخر بصدر رحب لحل مشكلة ما في موقع العمل
A3	النقاش بالمؤسسة يتم بأسلوب ديمقراطي مر ن
A4	أسعى للوصول إلى حل مناسب لأي نزاع يقبله كل الأطراف
A5	أسعى لحل كل الخلافات من خلال ورشات العمل
A6	أتعاون مع الجميع في الوصول إلى الأهداف المشتركة للمؤسسة.
A7	أشجع على عملية الحوار للوصول إلى نتائج مرضية
A8	أستعين بفرد من المؤسسة له مكانة متميزة في الفريق لحل النزاع
A9	يتشارك أعضاء فريق العمل في المبادرة للحد من الصراع
A10	يشجع المسؤول على المشاركة في إتخاذ القرارات

A11	أرضى بالحل الوسطى لحل الصراعات
A12	أشجع الآخرين على تقديم تنازلات لحل الصراع
A13	أطرح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف لحل النزاع
A14	أشكل لجان لتسوية الصراع
A15	أمتص غضب الآخرين أثناء طرح المشكلة من خلال التهدئة.
A16	أستفيد من تجارب مؤسسات أخرى في إدارة الصراع
A17	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي الحالي
A18	لن أتعرض للفصل من العمل بدون مبرر
A19	عملي بالبلدية يقدم لي مزايا لا أجدها في مكان آخر
A20	مهما واجهت البلدية من وضع مالي سيء لن تتعرض وظيفتي للخطر
A21	يحرص مسؤولي إدارة البلدية على تلبية احتياجات العاملين بها.
A22	أحصل على الترقيات بناء على ما أقدمه من عمل وخبرتي المهنية.
A23	أستطيع أن أقدم شكوى للمسؤولية في البلدية دون قلق

أشعر بأني عضو فاعل في البلدية	A24
أشعر بأن موقعي الوظيفي موضع احترام من الناس	A25
تساعدني البلدية على بناء جوانب القصور من خلال دورات تدريبية	A26
إذا ما حدثت لي إصابة عمل أحصل على تعويض مادي	A27
تساهم القوانين العادلة في شعور العامل بالأمن الوظيفي داخل البلدية.	A28
نادرا ما أتغيب عن العمل دون مبرر	A29
أحس بقوة الإنتماء للمؤسسة.	A30
تساهم الإدارة في التقليل من الخلافات بين الاطراف المتصارعة	A31
يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق الأمن الوظيفي	A32

الملحق رقم 03:
قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	لبرارة هالة	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور خنشلة
02	مرغاد زينب	أستاذ محاضر ب	جامعة عباس لغرور خنشلة
03	جرفي زكريا	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي تيبازة

الملخص :

عنوان الدراسة: إدارة الصراع وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة.

هدفت الدراسة الى التعرف والكشف عن أثر بدائل هدفت الدراسة الى التعرف والكشف عن أثر بدائل إدارة الصراع وانعكاسه على تحقيق الأمن الوظيفي في المؤسسة. إنطلقنا من التساؤل الآتي:

-ماهي طبيعة الأثر بين مختلف أساليب إدارة الصراع والأمن الوظيفي للعاملين بمصالح بلدية أنسيغة ؟

تم إقتراح فرضيات للبحث على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

-يوجد أثر ذودلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع على الأمن الوظيفي في بلدية أنسيغة؟

-الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذودلالة إحصائية لأسلوب المشاركة على الأمن الوظيفي في بلدية أنسيغة؟

- الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذودلالة إحصائية لأسلوب التسوية على الأمن الوظيفي في بلدية أنسيغة

-تمت الدراسة الميدانية على مستوى مصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة خلال الفترة الممتدة

من بداية شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر ماي 2023 على عينة عشوائية بسيطة شملت

إداريين ومهنيين بمؤسسة ميدان الدراسة بمجموع 60 مفردة .

تم تطبيق المنهج الوصفي وهو المناسب لدراستنا مع الإعتماد على أدوات جمع البيانات

تمثلت في المقابلة والإستبيان .

تم جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإعتماد المعالجة الإحصائية بنظام spss

،وتوصلت الدراسة في الأخير الى :

-توجد علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين إدارة الصراع والأمن الوظيفي لدى العامل بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة. كما خلصت الدراسة الى أن أبعاد إدارة الصراع المتوفرة بمصالح بلدية أنسيغة لولاية خنشلة مرتبطة بتحقيق الأمن الوظيفي إرتباطا إيجابيا.

Summary :

The study aimed to identify and reveal the impact of alternatives The study aimed to identify and reveal the impact of alternatives to conflict management and its impact on achieving job security in the institution. We started from the following question: What is the nature of the impact between the various methods of managing conflict and job security for employees of interests Ansegheh municipality? The research hypotheses were proposed as follows: The main premise Is there a statistically significant effect of conflict management methods on job security in the municipality of Ansija? The first sub-hypothesis: Is there a statistically significant effect of the participation style on job security in the municipality of Ansega? The second sub-hypothesis: There is a statistically significant effect of the settlement method on job security in the municipality of AnsijaThe field study was conducted at the level of the departments of the municipality of Anseja in the The study also concluded that the dimensions of conflict management available in the interests of the municipality of Anseja in the wilaya of Khenchela are positively linked to the achievement of job security.