



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: 2025/.....

رقم التسجيل:

# إدارة الصراع وانعكاساتها على الأمن الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية المسيلة.

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة: علم الاجتماع

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالب:

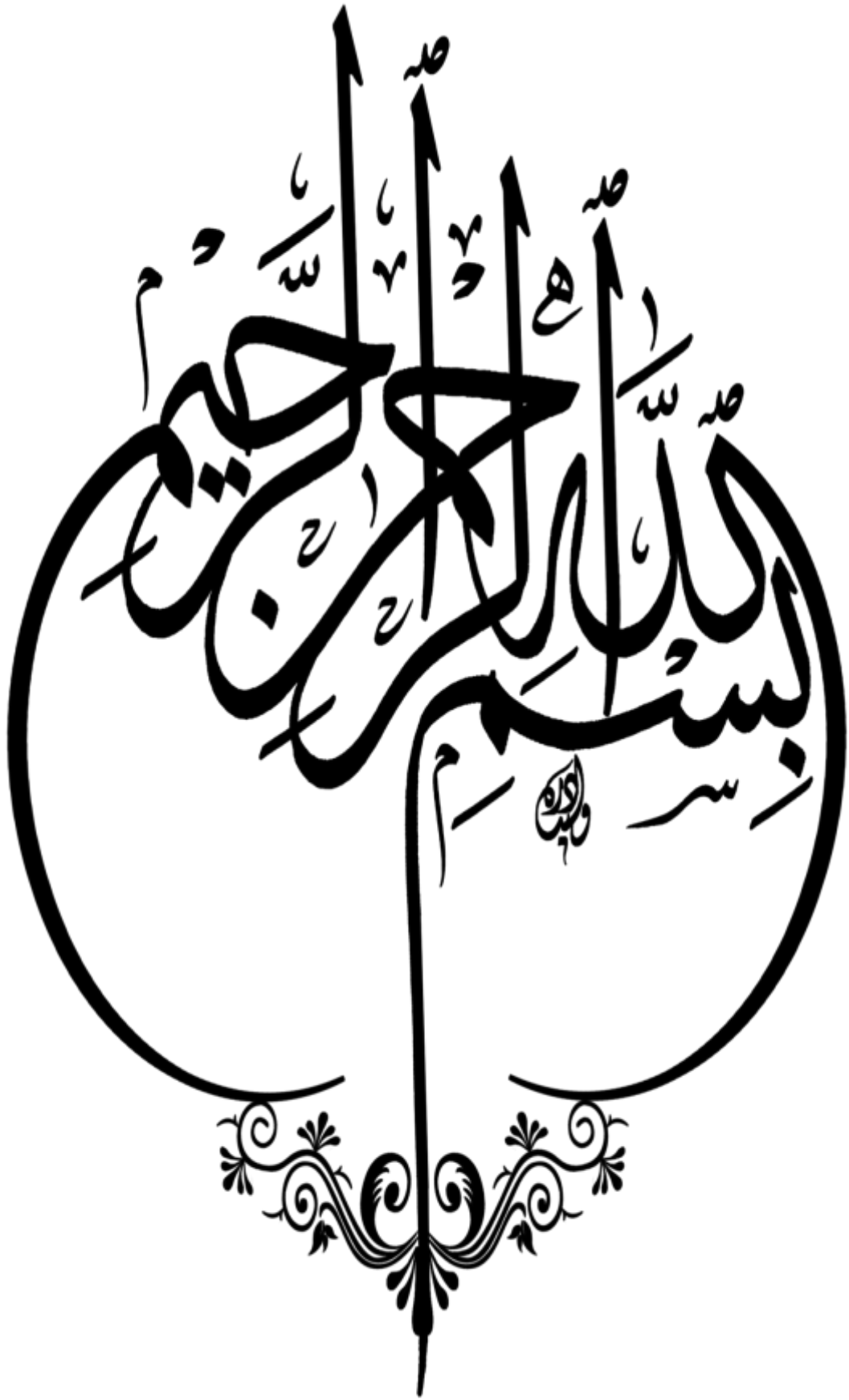
زعيتر لمياء

حمودي خديجة

أعضاء المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. شيبلي وهيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. زعيتر لمياء	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. محمد بدوي سفيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

أَقْرَأُ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ خَلَقَ

الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ أقرأ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ

الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ.

# شكر وعرفان

قال تعالى:

” قُلْ هُوَ الَّذِي أَنْشَأَكُمْ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا

مَا تَشْكُرُونَ“ سورة الملك الآية 23

الحمد لله والشكر لله

اشكره وأحمده على نعمه التي انعمها علي الحمد لله العلي القدير الذي منحنى  
الصبر والطوح ومنا علي برحمته ورفقته لان استعين بكل من يقدم لي يد العون  
والمساعدة لآكمال هذا العمل

قال تعالى ” وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ

إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ“ سورة ابراهيم الآية 7

فاني اتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة زعيتر لميا، مقره بصبرها علي وسعه  
قلبيها وبساطه اسلوبها معي اتقدم بعظيم الشكر الى كل من ساعدني في انجاز هذا  
العمل من طلبه وأساتذة.

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى شهداء الثورة النحريين الكبار

إلى زوجي العزيز

إلى ابنائي الأعزاء

إلى أسنذتي الفاضلة

إلى كل الأسرة الجامعية

أهدي هذا العمل.

# إهداء

# فهرس المحتويات

## Table des matières

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة: ..... أ

### الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الاشكالية ..... 4

ثانياً: فرضيات الدراسة. .... 5

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع. .... 5

رابعاً: أهمية الدراسة. .... 6

خامساً: أهداف الدراسة. .... 6

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة. .... 7

سابعاً: الدراسات السابقة. .... 9

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة. .... 12

تاسعاً: المقاربة السوسيولوجية. .... 13

### الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة الصراع

تمهيد: ..... 17

أولاً: أنواع ومراحل إدارة الصراع التنظيمي. .... 18

18	1. أنواع الصراع:
20	2. مراحل الصراع:
22	ثانيا: أسباب إدارة الصراع التنظيمي.
24	ثالثا: مستويات إدارة الصراع التنظيمي.
25	رابعا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
29	خلاصة:

### الفصل الثالث الأمن الوظيفي

31	تمهيد:
32	أولاً: أنواع وأبعاد الأمن الوظيفي.
33	ثانيا: أهمية الأمن الوظيفي.
34	ثالثا: انعدام الأمن الوظيفي.
35	رابعا: عناصر الأمن الوظيفي.
37	خامسا: العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي.
38	سادسا: قياس ومتطلبات الأمن الوظيفي.
39	سابعا: أهم النظريات المفسرة لدراسة الأمن الوظيفي.
43	خلاصة:

### الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

45	تمهيد:
46	أولاً: مجالات الدراسة.
47	ثانيا: منهج الدراسة.
48	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة.
49	رابعا: أدوات جمع البيانات.

51	.....	خامسا: مصادر البيانات.
52	.....	سادسا: الخصائص السيكومترية لإستبيان العينة الإستطلاعية.
الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج		
58	.....	أولا: تحليل الخصائص السيسيو مهنية لمجتمع الدراسة:
65	.....	ثانيا: تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المبحوثين
71	.....	ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية
73	.....	رابعا: اختبار الفرضيات الفرعية.
79	.....	خامسا: نتائج الدراسة.
79	.....	سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
82	.....	خاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

## فهرس الجداول

- جدول رقم (01): مستويات إدارة الصراع التنظيمي..... 25
- جدول رقم (02): يمثل توزيع مجتمع البحث بمصالح بلدية المسيلة لولاية المسيلة. . 48
- الجدول رقم (03): يمثل مجتمع البحث الفعلي..... 49
- الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت الخماسي ..... 50
- الجدول رقم (05): محاور وابعاد الاستبيان. .... 50
- الجدول رقم (06): برنامج المقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم ..... 51
- الجدول رقم (07): معامل الثبات Alpha Cronbach ..... 52
- الجدول رقم (08): الصدق الذاتي لعبارات أسلوب المشاركة. .... 53
- الجدول رقم (09): الصدق الذاتي لعبارات أسلوب التسوية..... 54
- الجدول رقم (10): الصدق الذاتي لعبارات الأمن الوظيفي..... 55
- الجدول رقم (11): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 58
- الجدول رقم (12): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن. .... 59
- الجدول رقم (13): تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.. 60
- الجدول رقم (14): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي. ... 61
- الجدول رقم (15): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب..... 62
- الجدول رقم (16): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الإدارية..... 63
- الجدول رقم (17): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية..... 64
- الجدول رقم (18): مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد ..... 65
- الجدول رقم (19): تشخيص أبعاد المتغير المستقل..... 66
- الجدول رقم (20): تحليل أبعاد المتغير التابع. .... 69

- الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار..... 72
- الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية..... 73
- الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين للانحدار..... 74
- الجدول رقم (24): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة..... 76

## فهرس الاشكال

- الشكل رقم (01): مخطط توضيحي لمراحل الصراع..... 22
- الشكل رقم (02): يبين تصنيف توماس وكلمان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي..... 27
- الشكل رقم (03): عناصر الأمن..... 38
- الشكل رقم (04): هرم الحاجات لماسلو..... 40
- الشكل رقم (05): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس... 58
- الشكل رقم (06): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن..... 59
- الشكل رقم (07): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية  
60
- الشكل رقم (08): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى  
التعليمي..... 61
- الشكل رقم (09): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب.  
62
- الشكل رقم (10): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظعية  
الإدارية للمنصب..... 63

مقدمتہ

### مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة، حيث يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها 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 بأهداف المؤسسة، وإيجاد بيئة عمل من شأنها تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والانتماء والشعور بالمسؤولية وتحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة وبث روح التعاون بين موظفيها.

ورغم التفاعل في المؤسسة بين أفرادها إلا أنه غالباً ما تقود حالات عدم التوافق الى حدوث اختلاف وصراع بين الموظفين.

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

كما ان موضوع الأمن الوظيفي من المواضيع التي أخذت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين في مجال علم الاجتماع وغيره، لأن توفير شروط الأمن الوظيفي يحافظ على استقرار المؤسسة.

حاولنا في دراستنا البحث في بدائل إدارة الصراع المعتدل لتحقيق شروط الأمن الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة.

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

**الفصل الأول:** والذي يشمل الإطار النظري للدراسة شمل إشكالية البحث، والتساؤل الرئيسي وكذا الاسئلة الفرعية والفرضيات المرتبطة بها، وتلاها توضيح أهم الأسباب لإختيار الموضوع كما تناولنا موضوع الدراسة والأهداف الأساسية منها ومجموعة من الدراسات السابقة التي تعتبر مرجعاً لموضوع دراستنا هذه.

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

**الفصل الثالث:** حيث تناول فيه الأمن الوظيفي الأنواع والأبعاد والأهمية وأهم النظريات المفسرة لدراسته.

**الفصل الرابع:** شمل الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق الى مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري) وكذا اختيار مجتمع وعينة ومنهج الدراسة والأدوات المناسبة لجمع البيانات؛

أما في **الفصل الخامس** فقد احتوى على تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

لننهى دراستنا بخاتمة عامة ضمنها الى النتائج العامة وجملة من التوصيات والاقتراحات التي خلصنا إليها من خلال مسارنا البحثي.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

## أولاً: الاشكالية

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 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 ومرتبناً بالأمن الوظيفي لدى العاملين بالمصالح البلدية .

يعد موضوع الصراع التنظيمي أحد المواضيع الهامة التي شغلت اهتمام 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 للأفراد 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 حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، ويعد أحد الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة.

وتمثل ادارة 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 ادارة المصالح البلدية على تجنب المشكلات التي تؤدي الى حدوث صراعات، فجميع انشطتها البنائية هي أنشطة 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 الرئيسي الآتي:

**هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع على الأمن الوظيفي في البلدية؟**

- ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعه من الاسئلة الفرعية التالية وهي:
- ماهي طبيعة الأثر بين أسلوب المشاركة والأمن الوظيفي للعاملين بمصالح البلدية؟
- ماهي طبيعة الأثر بين أسلوب التسوية والأمن الوظيفي للعاملين؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع على الأمن الوظيفي في البلدية؟**

الفرضية الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب المشاركة على الأمن الوظيفي في البلدية؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التسوية على الأمن الوظيفي في البلدية؟

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الاولى دون غيره من المواضيع الى معاناة المؤسسات الجزائرية من ظاهرة (الصراعات) بمختلف مظاهرها وأحجامها وحدثها، اضافة الى الكشف عن الدور الذي يؤديه الأمن الوظيفي كهدف وغاية في ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في نشاطها.

ومن 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.

#### رابعاً: 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 وتفشيها في كل منظمات تقريبا.
3. يمكن ان تكون نقطة بداية باثراء جوانب نراها خفية ولم تعالج بالقدر العلمي الكافي لدراسات مستقبلية.
4. ارتباط هذا الموضوع بظاهرة إنسانية 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 وانعكاساته على الأمن الوظيفي لدى عمال مصالح البلدية، وتوفير معلومات دقيقة المبنية على دراسات والبيانات العلمية المحللة، ومحاولة ايجاد بعض السبل والأساليب التي من نشأها التقليل او الحد من هذه الظاهرة.

#### خامساً: 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 البلدية؛

2. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الصراع ضمن متغيرات أخرى مستقبلاً؛

3. معرفة مستويات الصراع التنظيمي الحاصل داخل مصالح البلدية؛

4. معرفة أساليب واسباب إدارة الصراع التنظيمي داخل مصالح البلدية؛

5. الوصول إلى إستراتيجية مناسبة يمكن من خلالها تحقيق الأمن الوظيفي للعمال بالبلدية؛

6. الحصول على نتائج أكثر دقة متعلقة بطبيعة الاثر بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

### سادساً: 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 معنوياً.<sup>1</sup>

##### 2.1 التعريف الاصطلاحي للصراع:

لا يوجد تعريف محدد متفقاً عليه للصراع، فعرّفه 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".<sup>2</sup>

ويرى فيه ألان توران: " أنه علاقة بين شخصين أو أكثر ذات طابع تعارضى يميل الطرفان أو أحدهما إلى إحكام سلطته على محيط العلاقات الاجتماعية"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثامن، دار الطباعة للنشر، بيروت، ص 197.

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 82.

<sup>3</sup> Nicole Aubert et autre : Diriger et motiver, secret et pratique, les édition, schihab, algeria, 1997, p115

حيث عرفه لويس كوسيه: " بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل السلطة والقوة والموارد المحددة، بهدف تحييد الخصوم أو القضاء عليهم".<sup>1</sup>

### 3.1 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".<sup>2</sup>

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".<sup>3</sup>

وأشار رحيم إلى أن إدارة الصراع هي: " التشخيص الكامل للصراع، والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفاعليته وأساليب معالجته".<sup>4</sup>

### 4.1 التعريف الإجرائي لإدارة الصراع:

يمكن القول انه هو الدرجة التي يعبر عنها من خلال إستجابات افراد العينة على مقياس إدارة الصراع المستخدم في الدراسة، والذي يقيس الأساليب المختلفة التي يعتمدها الافراد او القادة في التعامل مع المواقف الخلافية داخل المؤسسة او الفريق وذلك من خلال الابعاد التالية التعاون، التسوية، المشاركة.

### 2. الامن الوظيفي:

#### 1.2 التعريف اللغوي للأمن الوظيفي:

" الأمان والآمنة، وقد أمن من باب فهم وسلم وأمانا وأمنة بفتحيتين، فهو أمن وأمنة غيره من الأمن والأمان والأمن ضد الخوف، والآمنة: الأمن كما مر، والآمنة أيضا الذي يثق بكل أحد"<sup>5</sup>

### 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 منطقته بعد أن تم بناء

<sup>1</sup> Sekiou Lakhdar et autre, gestion des ressources humaines, Debouk, université canada ,1993, p872

<sup>2</sup> المعشر زياد، **الصراع التنظيمي**، دراسة تطبيقية الاتجاهات المروسيين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الاردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 2، م 1، مطبعة الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص 49.

<sup>3</sup> جورج هانسون، **إدارة الأزمات**، مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة، جمهورية مصر العربية 1996، ص 21

<sup>4</sup> رحيم أفاضل، **إستراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبرى**، ترجمة محمد حامد حسنون، المجلة العربية للإدارة، ع 1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986 ص 101.

<sup>5</sup> محمد بن أبي بكر الرازي، **مختار الصحاح**، طبعة جديدة ومنقحة ومشكولة ومميزة الموارد، القاهرة، دار الحديث للنشر والطباعة، 2008، ص 21.

الكعبة ورفع يديه إلى الله تعالى قائلا: " رب اجعل هذا بلدا آمنا وأرزق أهله من الثمرات "، فقد كانت دعوة إبراهيم عليه السلام بالأمن مقدمة على الرزق، لأن الأمن من أهم عناصر الاستقرار الطمأنينة " **3.2 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.

### سابعا: الدراسات السابقة.

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 إطارا معرفيا ونظريا وتم من خلالها ضبط أبعاد الدراسة وبناء أسئلتها، وسنقوم بعرض أهم هذه الدراسات:

#### 1. الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الصراع:

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

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- بيان مدى وجود العلاقات بين الخصائص التنظيمية في المنظمة المبحوثة وخصائص الصراع واستراتيجيات وأساليب إدارته، حيث يعد المحرك الضروري للمنظمة في السلب أو الإيجاب.
  - بيان مدى تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالعوامل والسمات الشخصية والوظيفية في حالات ظهوره، وهل تبني 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 والوظيفية والصراع التنظيمي والتغير الاستراتيجي، والابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة والتي تؤكد وجود العلاقات المعنوية والتأثير المعنوي فيما بين متغيراتها.

- دراسة ميسون اسماعيل الفقعاوي، 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 والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية 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:

- 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%).

## 2. الدراسات العربية المتعلقة بالأمن الوظيفي:

- دراسة "طارق فرح عبد الله كركوك" بعنوان الامن الوظيفي واداء المعلمين موجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام، بتعليم العاصمة المقدسة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، وانطلق الباحث من اشكالية: هل الامن الوظيفي نعمة لها آثارها الايجابية على المعلمين أم انه ذو أثر سلبي؟

أما بالنسبة لمنهج الدراسة والأدوات فقد استخدم المنهج الوصفي، حيث قام الباحث ببناء استبانة التأكد من صدق وثبات الاستبانة بتحكيمها 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:

- الكشف عن درجة الأمن الوظيفي لدى المعلمين.
  - 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.
- دراسة محمد بن عبد الله بن حمد الخرب (2006)، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض.
- هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم الصراعات الشخصية، وأسبابها وانعكاسات على الأمن الوظيفي، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين جهات نظر المبحوثين إزاء أسباب الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم وفقاً لخلفياتهم الشخصية والوظيفية.
- وإستخدام الباحث المنهج المسحي، وتمثل الاستبانة الاداة الرئيسية لهذه الدراسة، وطبقت الدراسة على كافة أفراد المجتمع الدراسة البالغ عددهم (339) موظفاً، 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 والتعليم هو غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية.
  - أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة إزاء اسباب انعكاسات صراعات الشخصية.
  - إن للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية أبرزها: انها تسبب زيادة الضغوط النفسية والباطنية والوجدانية للأفراد.
  - أنها تساعد على ظهور المصالح الشخصية وبروز الانانية.

### 3. الدراسات الاجنبية:

\* دراسة (Agwu 2013)، (**Mance Conflit Management and Employées' Perfor**)

هدفت إلى معرفة العلاقة بين تطبيق الادارة الاستراتيجية الديموقراطية في التعامل مع الصراع التنظيمي وأثر ذلك على اداء الموظفين، حيث طبقت الدراسة (JuliosBerger Nigeria). ومن اهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه توجد علاقة ذات مغزى بين استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و أداء الموظفين العام.

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

• دراسة (Mughal § Khan 2013) الدراسة بعنوان:

Tonal Performance Impact Of Conflit And Conflit Management On Organisation

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الصراع وكيفية ادارته على اداء المنظمة، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج، اهمها الصراع التنظيمي جوانب ايجابية وسلبية في آن واحد، والاهم 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 والمديرون) 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 والامن الوظيفي أنها أخذت كلا المفهومين على حدى وحاولت ربطهما بعوامل واساليب ادارية، وبعد تحليل وتحخيص الدراسات السابقة يمكن التأكيد على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تعكس مساهمة الدراسة الحالية والتي تتمثل في:

- 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).
- 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 الوصفي. وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة للباحثين في القاء نظرة على أهمية ادارة الصراع وانعكاسها على الامن الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها لإدارة 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 البلدية.

### تاسعا: المقاربة السوسيولوجية.

ينظر مفكرو مدرسة الصراع على العكس من تشديد الوظيفيين على الاستقرار في العالم على أنه في حالة صراع متواصل، ويفترضون أن السلوك الاجتماعي 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.

فامتدادا لأعمال ماركس بدأ علماء الاجتماع المعاصرون ينظرون للصراع على أنه مجرد ظاهرة طبقية فحسب، ولكنه جزء من الحياة اليومية في جميع المجتمعات، ومن بين هؤلاء العلماء "رالف هرندروف" والذي اعتمدنا نظريته النظرية الكبرى في دراستنا كاقتراب نظري عام للتحليل.

فقد انطلق "رالف" في نظريته للمجتمع من نقد للبنائية الوظيفية والنظرية الماركسية معا، حيث اعتبرها 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 لكلي النظريتين، نظرية التكامل ونظرية القهر.

وتم تبني مقارنة الصراع في دراستنا باعتبارها الإطار 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 أطراف 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.
- ✓ صراع معتدل والذي تسعى الادارة الى تحقيقه ودعمه بكل الوسائل لتحقيق غايتين هما الاستقرار الوظيفي ودعم الابتكار والولاء التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

مع كثرة المقاربات السوسيولوجية التي يمكن أن تفسر وأن تعتمد كمدخل نظري سوسيولوجي حول الموضوع.

## الفصل الثاني

# الإطار النظري لإدارة الصراع

### تمهيد:

يعتبر الصراع سمة قديمة لازمت الإنسان منذ وجوده على وجه الأرض وارتبطت أسبابه أساسا بفكرة الاختلاف والتنوع الفكري والثقافي والديني... فالصراع يعد من المظاهر الأساسية التي ترتبط بشكل مباشر وبديهي بتعاملات البشر مع بعضهم البعض، ويتمظهر ذلك بشكل عام في مختلف مناحي الحياة، وبعد الصراع التنظيمي أحد أبرز أشكال هذا الصراع في المجتمعات الحديثة الذي غالبا ما نجده في كل أنواع المنظمات بشكل أو بآخر، والذي يتطور بشكل تدريجي بين أفراد التنظيم ليصبح صراعا تنظيميا بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى، حتى يبدو أمرا حتميا وطبيعيا لا بد أن يظهر في أي منظمة، ويشكل بذلك أحد التحديات التنظيمية التي يتوجب مواجهتها.

## أولاً: أنواع ومراحل إدارة الصراع التنظيمي.

### 1. أنواع الصراع:

تعددت أنواع إدارة الصراع التنظيمي، حيث استند بعض الباحثون على أساس مصادر نشوء الصراع في ما بين الأفراد وداخل الجماعات، بينما ارتكز البعض الآخر على أسس مستويات حدوثه بين الأفراد والجماعات وبين المنظمات.<sup>1</sup>

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

أ- **صراع المهمات: (Conflict tasks):** 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 توالد الأفكار ويحسن من الأداء، ويفضل وجوده بدرجة منخفضة في بعض الأحيان عند ضيق الوقت لإكمال مهام العمل أو عند وجود التباس 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 الاحتكاك 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.<sup>2</sup>

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

أ- **الصراع الجوهرية:** هو عدم اتفاق جوهرية شامل حول أهداف العمل

المطلوبة وكيفية إنجازها.

ب- **الصراع الوجداني:** وهو مرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عنه

أحاسيس مثل الغضب، وعدم الثقة، وعدم الإعجاب، والخوف والامتعاض،

<sup>1</sup> عبد السلام أو قحف ورنا عتيقاني، **الخرافات في إدارة الأزمات**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 84.

<sup>2</sup> Robbins, Stephen, P. "**organizational Behavior**"; op.cit, p122

وهو ما يعرف في الأدب الغربي بتعارض الشخصيات، وهذا النوع من الصراع يصرف طاقة الافراد عن أداء العمل المطلوب تحقيقه، في حين تم ذكر بأن حدة الصراع الجوهرية تزداد عند ندرة الموارد.<sup>1</sup>

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

أ- **الصراع داخل الفرد نفسه:** ويحدث هذا الشكل من الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه اختبار أحدها حيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً.<sup>2</sup>

غالباً ما يقع الصراع الفعلي الداخلي للفرد عندما يستوجب عليه الاختبار من بين بدائل تتعارض وتتضارب مع أهدافه أو توقعاته وتتناقض ما يؤمن به من قيم ومعتقدات، إلا أنه مجبر على اختيار أحد البدائل لكونه مقروناً مع دوره في المؤسسة.

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

ج- **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 اتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث التغيير، وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني، فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف، مما يتسبب في عدم الانسجام بين أفراد جماعة العمل، ويصبح التباين والاختلاف بين شخصيات أفرادها واضحاً للعيان.<sup>4</sup>

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

<sup>2</sup> محمد قاسم القرىوتي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 217.

<sup>3</sup> Gorden, Judith R, Adiaagnostic Approaecho, Organizational **Behavior**, 3rd, ed, Boston, Allyn, 1991, p417.

<sup>4</sup> Gorden, Judith R, A, 1991, op, cit, p 422 .

د- **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 الاختلال الوظيفي الناتج عن حدوث مثل هذه الصراعات.<sup>1</sup>

هـ- **الصراع ضمن المنظمة:** يحدث هذا المستوى من الصراع وفق اتجاهين:

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

**الاتجاه الثاني:** فهو يحدث بين العاملين باتجاه أفقي والذي يدعى الصراع الأفقي، حيث يحدث في المستوى الوظيفي نفسه مثل: الصراع بين المنفذين والاستشاريين، وندرة الموارد.<sup>2</sup>

**الصراع بين المنظمات:** هذا المستوى من الصراع يحدث ما بين المنظمات بسبب المنافسة والرغبة بالاستحواذ على موقع أو عملاء أو موارد مالية أو أجهزة ومعدات، من هنا يبرز دور الإداري في إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع وتحسين فاعلية منظمته.<sup>3</sup>

## 2. مراحل الصراع:

إن تعرف المدير على مراحل تطور حدوث الصراع بين الافراد داخل الجماعات تعد إحدى الخطوات المهمة التي تفيد الإداري في فهم طبيعة الصراع الموجود لإختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته، وإشارة إلى المراحل الخمس المتسلسلة التي تم شرحها للتعبير عن كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات وداخلها وهي كالاتي:

**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.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Schermerhorn, Jr, John R; Hunt, James G; &, Osborh, Richard N, op, cit, p 369.

<sup>2</sup> نواف كنعان، **القيادة الإداري**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان، 1992م، ص 171.

<sup>3</sup> Gordon, Judith R, 1991, op, cit, p 431.

<sup>4</sup> سالم بن سعيد القحطاني وحلمي يونس، **أسباب الصراعات التنظييرية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية**، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 13، العدد 1، أكتوبر 2000، ص 88.

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.<sup>1</sup> 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، وعموماً فإن تحول الصراع إلى مسألة شخصية يعد مصدراً للكثير من النتائج غير المرغوبة التي يسببها الصراع.

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.<sup>2</sup>

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 انتهى الصراع بحل لم يرض جميع الأطراف فإن الظروف الكامنة للصراع ربما تتفاقم، وتتفجر بعد ذلك فيصور أكثر خطورة إلى أن يتم حل الصراع.<sup>3</sup>

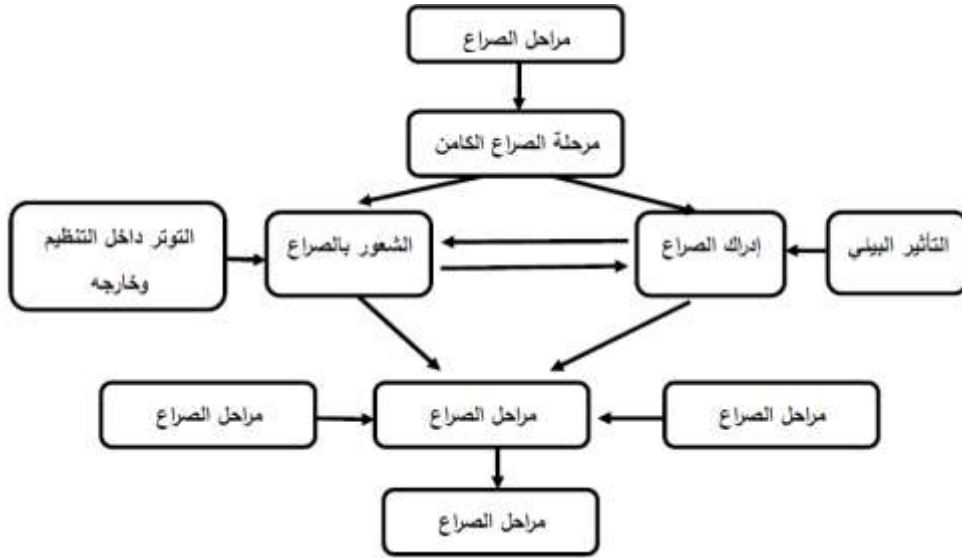
وقد تم تلخيص الفكرة الأساسية لتلك الرؤية لديناميكيات مراحل الصراع والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة من خلال الشكل رقم (01):

<sup>1</sup> سالم بن سعود القحطاني وحلمي يونس، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> سالم بن سعود القحطاني وحلمي يونس، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>3</sup> سلىمان إبراهيم عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيومي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2007، ص 39.

الشكل رقم (01): مخطط توضيحي لمراحل الصراع.



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

ثانياً: أسباب إدارة الصراع التنظيمي.

تشمل المؤسسات التعليمية كأي أنظمة اجتماعية على بعدين أساسيين هما: البعد الشخصي بعناصره، والبعد التنظيمي بمكوناته. ويتفاعل هذين البعدين قد يحدث عدم اتفاق وصراع بين المجموعتين. وتتعدد أسباب الصراع التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية ويرى توماس (Thomas) أنه من المهم رؤية الصراع كعملية أو سلسلة معقدة من الأحداث أو التطورات التي تعكس بمرور الوقت أسباباً خارجية تؤثر تباعاً في مختلف مراحل الصراع، كما يرى أن أحداث الصراع بين الفاعلية داخل المؤسسة تنجم عن أحداث مسبقة مما يخلق نتائج ومعطيات ناتجة عنه.<sup>1</sup>

وفيما يلي نوجز هذه الأسباب:

أسباب شخصية:

أ- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.

ب- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.

<sup>1</sup> Jerald, Greenberg, & Robert A, Baro, Behavior in Organization, Understand, ng, & Managing, The Human Side of Work, (5th. Ed) Prentice Hall, Englewood, Cliffs, New, Jevsey, 1997, p 429 .

- ج- الاتصالات 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.<sup>1</sup>  
أسباب تنظيمية: ومن أهمها:

• المنافسة للحصول على موارد تتصف 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.<sup>2</sup>

• 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 تصادفها في بعض المنظمات، خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توازن السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمية الخاصة بها.<sup>3</sup>

• تعارض الأهداف:

يعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافاً فرعية يمكن أن تعارض مع بعضها البعض.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبدالله الحزب، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، دراسة مسحية لإتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدونة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 48.

<sup>2</sup> المهدي سوازن وحسام هبة، استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 2000م، ص 233.

<sup>3</sup> جبر أحمد وعبد المحسن جودة، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، المنصورة، مصر، 1999، ص 265.

<sup>4</sup> الجندي عادل السيد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية، ج2، 1998م، ص 198.

## الفصل الثاني ————— الإطار النظري لإدارة الصراع

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

### • عدم فاعلية نظام الاتصال:

إن عدم وجود نظام فاعل للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المديرية يؤدي إلى عدم توفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعا من التناقض.<sup>2</sup>

### • 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.<sup>3</sup>

أسباب اجتماعية:

- أسباب طبقية: ينشب الصراع بين الطبقات التي تملك والتي لا تملك.
- التكتلات: تتكون لاختلاف الدوافع أو تكتل عرقي أو إيديولوجي.
- الإلتواء: الإلتواء الحضاري أو القبلي مثلا.
- اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي.<sup>4</sup>

### ثالثا: مستويات إدارة الصراع التنظيمي.

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

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

<sup>1</sup> العتوبي طارق موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006م، ص 43.

<sup>2</sup> الطجم عبدالله والسواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، جدة، 2003م، ص 232.

<sup>3</sup> الطجم عبدالله والسواط، المرجع السابق، ص 232.

<sup>4</sup> محمد رفاعي واسماعيل يسير، إدارة السلوك في المنظمات، روبرت باروا، دار المريخ، الرياض، 2004م، ص 481-482.

– **الثانية:** إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فإن الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

✓ مستوى الصراع المرغوب فيه.

✓ مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

✓ مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.<sup>1</sup>

يبين الجدول التالي مستويات إدارة الصراع التنظيمي:

**جدول رقم (01): 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	ضارة	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: سعود النمر، **الصراع التنظيمي عوامل وطرق إدارته**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994، ص 194.

ويؤكد النمر بأن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدني في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف في إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل، لكن مع المستوى المقبول من الصراع يكون الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء.<sup>2</sup>

**رابعاً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي.**

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة بسبب الركود، ويؤدي مع الزمن

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994م، ص 310.

<sup>2</sup> سعود النمر، **الصراع التنظيمي عوامل وطرق إدارته**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، مج 7، 1994م، ص 194.

## الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة الصراع

إلى انصهارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بهلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة هو المطلوب.<sup>1</sup>

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 (استخدام السلطة)، والحل الوسط، والميل للمساعدة (المجاملة)، والتكامل (التعاون).<sup>2</sup>

وفي هذا الصدد تم تصنيف مخطا لأساليب إدارة الصراع التنظيمي يتضمن بعدين هما:<sup>3</sup>

- **بعد التعاون (Cooperativeness):** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
  - **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.
- من هنا جاء الشكل رقم (02): لتوماس وكلمان، ليوضح تصنيفهما لأساليب إدارة الصراع التنظيمي كالاتي.

<sup>1</sup> محمود سلى، مان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 22.

<sup>2</sup> Kreitner, R, & Kinicki, A, "Organizational Behavior", Boston: Richard D, Irwin, Inc, 1992, p 222.

<sup>3</sup> حسين مريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م، ص 312.

الشكل رقم (02): يبين تصنيف توماس وكلمان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر: سليمان إبراهيم عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2007، ص 55.

يلاحظ من الشكل رقم (02) 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 كالآتي<sup>1</sup>. أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تضم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.

- 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.
- أسلوب تجنب الصراع: أي إهمال الصراع، وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب حل قصير الأمد، يتم اللجوء إليه بدلا من المواجهة.
- أسلوب التهذئة: أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الطرفين إلى أدنى حد ممكن.
- أسلوب التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- أسلوب الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناجما عن سبب يتعلق بالهيكل التنظيمي وفي

<sup>1</sup> خضير كاظم الحمود، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 90.

## الفصل الثاني ————— الإطار النظري لإدارة الصراع

هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام وتطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

### خلاصة:

وختاماً يمكن أن نقول إن الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية مع بعضها البعض، لهذا نحن مرغمون على التعامل معها وإيجاد الحلول المناسبة لها ومواجهتها لأنه ليس كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وتؤثر على الأمن والاستقرار، بل قد يكون القليل منها له آثار إيجابية في المحافظة على الأمن والأداء الجيد والتضامن بين العاملين.

الفصل الثالث

الأمن الوظيفي

**تمهيد:**

يعد المورد البشري من أهم العناصر التي تستند عليها أي مؤسسة للحفاظ على مكانتها واستمرارها، لذا يشكل محور اهتمامها من خلال السعي للحفاظ عليه وكسب ثقته وأشعاره بالراحة والطمأنينة في وظيفته بتبني عدة أساليب تضمن ذلك، أبرزها توفير البيئة الملائمة لعمله والتي يجب أن تتسم بالاستقرار والظروف الجيدة والمريحة للعمل حتى يتولد لديه شعور بأنه عضو مهم وفعال داخل المؤسسة، وكل ما ذكر يندرج تحت مسمى الأمن الوظيفي، هذا الأخير الذي يرمز إلى كل ما يشعر الفرد بالراحة والأمان اتجاه منظمته من خلال تلبية احتياجاته ورغباته.

## أولاً: أنواع وأبعاد الأمن الوظيفي.

### 1. أنواع الأمن الوظيفي:

صنف الأمن الوظيفي إلى ثلاثة أنواع:

**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.

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

**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 Signal. Allied، 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.<sup>1</sup>

### 2. أبعاد الأمن الوظيفي:

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

**البعد الإنساني:** يرتبط الأمن الوظيفي بمفهوم الحياة الكريمة التي تقوم على ثلاث ركائز من أهمها:

**الركيزة الأولى:** قدرة الموظف على إشباع احتياجاته الأساسية كالغذاء، والدواء، والمسكن والتعليم، وتحرره من القيود غير المشروعة على حقوقه الشخصية المادية والمعنوية.

**الركيزة الثانية:** فهي أن المنظمة التي يعمل العاملون بها، بمستوى مناسب بالأمن الوظيفي، نقل فيها المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> بن سالم أمال، تطوّر دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة، ملخص لمدخلات في ملتقى دولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر، 2011، ص 09.

الركيزة الثالثة: بحق الموظف في توجيه ما بقي من طاقته، ووقته عقب تحقيق احتياجاته الأساسية التي تكتمل بها سعادته مثل ممارسة الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية التي تستهويه.<sup>1</sup>

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 الحوافز.<sup>2</sup>

البعد الاقتصادي: يقصد به النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها المنظمات، ومدى قدرتها على إشباع احتياجات أفراد المجتمع من خلال اتخاذ أساليب لمواجهة الظروف الاقتصادية الضاغطة والغلاء المستمر في المعيشة وتدني الرواتب.<sup>3</sup>

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 لهم.<sup>4</sup>

### ثانياً: 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.

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

<sup>2</sup> خلود بن عبيد الحازمي، الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية، الطبعة 4، الرياض، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، 2011، ص 86.

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

<sup>4</sup> خلود بن عبيد الحازمي، مرجع سابق، ص 83.

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 المؤسسة.<sup>1</sup>
5. الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة بدلا من تحقيق الأهداف الشخصية وكذا قدرة العاملين على مواجهة تحديات العمل والتكيف مع المستجدات والمتغيرات في بيئة العمل بكفاءة وانخفاض نسبة الغياب والتأخير عن العمل وانخفاض معدل دوران العمالة بالإضافة إلى حماس العاملين واهتمامهم بعملهم والإحساس بالفخر والاعتزاز والانتماء لهذه المنظمة.
7. يساعد الأمن الوظيفي العاملين على تحقيق ذاتهم من خلال حب العمل والإقبال عليه وما يترتب على ذلك تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية كما يسهم الأمن الوظيفي في نزع الخوف من المجهول وغموض المستقبل لدى العاملين مما يحد من الوقوع في الخطأ كذلك.

### ثالثا: انعدام الأمن الوظيفي.

أما عدم الأمان الوظيفي فيعرفه الشفوردي وزملاءه بأنه شعور ينتاب الفرد حينما يعجز عن المحافظة على استمراره في شغل ووظيفة معينة.

أما هيني وهوس فهم يرون أن عدم الشعور بالأمان الوظيفي ينتاب العاملين عندما يدركون أن هناك تهديدا محتملا لإمكانية استمرارهم في العمل بالوظيفة الحالية.<sup>2</sup>

يسبب انعدام الأمن الوظيفي انخفاض الرفاهية النفسية من خلال ظواهر القلق والإحباط والسخط إضافة لردود الفعل الموقفية.

كشفت دراسة أمريكية أن القلق من فقدان العمل قد يترك آثارا سلبية على صحة الفرد تعادل في خطورتها الأذى الذي تسببه أمراض مثل ارتفاع ضغط الدم أو أضرار التدخين، فقد أكدت الاختصاصية

<sup>1</sup> سها بهجت محمد، وبسام سمير الرمادي، أثر الأمن الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 2018، ص 89.

<sup>2</sup> مرفت محمد السعيد مرسي، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال العدد 10-12، 2014، ص 174.

في علم الاجتماع إسارة بيرغارد أن الإجهاد الناجم عن فقدان الأمن الوظيفي يمكن أن يكون مميتا ويسبب حالات مرضية قد تقصر العمر، ولفنتت النظر إلى أن تأثير انعدام الأمن الوظيفي قد يكون أسوأ على الصحة من البطالة وذلك بسبب عدة عوامل تلعب دورا في هذا المجال مثل استمرار الغموض حول المستقبل والخشية من الفقر والبطالة، كما يرتبط عامل الخوف من فقدان الوظيفة ارتباطا مباشرا بالصحة النفسية للموظف ، فإنه يولد أيضا إحساسا داخليا للموظف بالشعور بالنقص والضعف خاصة بالمقارنة مع غيره، كذلك يقال من قيمته الذاتية ويشغله بالتفكير بكيفية تأمين عيش رغيد مستمر سواء لنفسه أو الأفراد عائلته.

ومن ناحية الأنفاق فقد نشرت مجلة اربيان بيزنس عام 2010 عن منطقة الشرق الأوسط بأن الاقتصاد والأمن الوظيفي في مقدمة مخاوف المستهلكين وفي الإمارات شكل الأمن الوظيفي مصدر القلق الأول لدى 24% من المستهلكين مقابل 36% في أبريل عام 2009 وكذلك نحو 72% من المستهلكين في الإمارات عادت أنفاقهم عبر التوفير في نفقات الأسرة نتيجة لإحساسهم بانعدام الأمن الوظيفي موقع اربيان بزنس الإلكتروني 2014 ، استرجع في 25/01/2023 المنظمات التي لا توفر الأمن الوظيفي للعاملين تكون بيئتها غير صالحة للتغيير والنمو وهذا على عكس ما يحدث في النظام الياباني الذي يوفر التوظيف طوال الحياة ولذلك فإن مقاومة التغيير تعتبر منعدمة.<sup>1</sup>

### رابعا: عناصر الأمن الوظيفي.

#### 1. الأجور

**تعريف الأجور:** تعرف بأنها جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة وقد يكون الأجر على أساس وحدة الزمن أو على أساس وحدة الإنتاج.

<sup>1</sup> صرصور آية عبد القادر، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 12.

**تعريف حماد محمد شطا:** الأجر أو الراتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي يتحدد بما يضمن مستوى لائق من الحياة طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري للبلد ويتفاوت هذا الأجر والراتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي.<sup>1</sup>

## 2. الإشراف

**تعريف الإشراف:** يعرفه فتوح أبو العزم هو عبارة عن عملية تعليمية أو تدريسية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية يتم بواسطتها مساعدة قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلمو ويطوروا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة.<sup>2</sup>

**أنواع الإشراف:**

- **الإشراف التسلطي:** والذي يسميه البعض بالإشراف الأوتوقراطي يهتم بالأجور كدوافع للعمل كما يستخدم إنزال الرتبة وإنقاص الراتب كدوافع سلبية لضمان إقبال الأفراد وهذا الأسلوب قد يسبب العداء عند المستخدمين لأن الطاعة التي تظهر لديهم طاعة مظهرية ليست ناتجة عن قناعة كما أن هذا الأسلوب مبني على اعتقاد أن المرؤوسين عندهم كراهة الطرية للعمل لذا فهم يتربصون بالفرصة المناسبة لكي ينفكوا عن تبعاته لذا فهم بحاجة إلى رقابة وإشراف متسلط.
- **الإشراف الديمقراطي:** هو إشراف مبني على مشاركة المرؤوسين وإعطائهم فرصة في إبداء الرأي وأشعارهم بالمسؤولية ويتميز هذا النوع باهتمامه بتحقيق الحاجات العليا للموظفين ويعنى بالحاجات العليا (الحاجة إلى تقدير الذات والحاجة إلى تحقيق الذات وقبلها الحاجة إلى تحقيق الأمان).<sup>3</sup>

## 3. الرقابة

**تعريف الرقابة:** هي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة وتعنى باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المشروع والخطط الموضوعة إذا ما تم تحقيقها لهذا فإن الرقابة تهتم بوضع هدف وقياس الأداء واتخاذ الإجراء التصحيحي

**الأسس التي تقوم عليها الرقابة:** يجب أن يقوم النظام الرقابي في أي منظمة من المنظمات على مجموعة من الأسس أهمها:

<sup>1</sup> عائشة الكحيلية، تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 07.

<sup>2</sup> عائشة الكحيلية، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> مرفت محمد السعيد مرسي، مرجع سابق، ص 175.

- أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف ومقتضيات العمل الإداري.
- يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب حيث تسهم في اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب.
- الموضوعية، كان تكون المعايير الرقابية موضوعية كمية يمكن قياسها أن يتصف نظام الرقابة بالوضوح والبساطة حتى يسهل فهمه.
- المرونة، يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة والقابلية للتعديل وفقا للظروف المتغيرة للعمل أن يقدم الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الأوضاع ومعالجة الأخطاء.<sup>1</sup>

### خامسا: العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي.

يتم تصور انعدام الأمن الوظيفي عادة من وجهتي نظر إما وجهة عامة شاملة أو وجهة متعددة الأبعاد ، ووفقا للوجهات الشاملة عرف انعدام الأمن الوظيفي بأنه التهديد من فقدان الوظيفة أما الباحثون الذين تبنا تعريف متعدد الأبعاد أشاروا إلى أن انعدام الأمن الوظيفي لا يعكس فقط مقدار عدم التأكد الذي يشعر به الموظف على استمرارية وظيفته وإنما أيضا عن استمرارية أبعاد أخرى تخص الوظيفة نفسها مثل الفرص والترقيات والتقلبات خلال سنوات العمل واستنادا على كل تلك العوامل تتحدد أهم العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي فيما يلي :

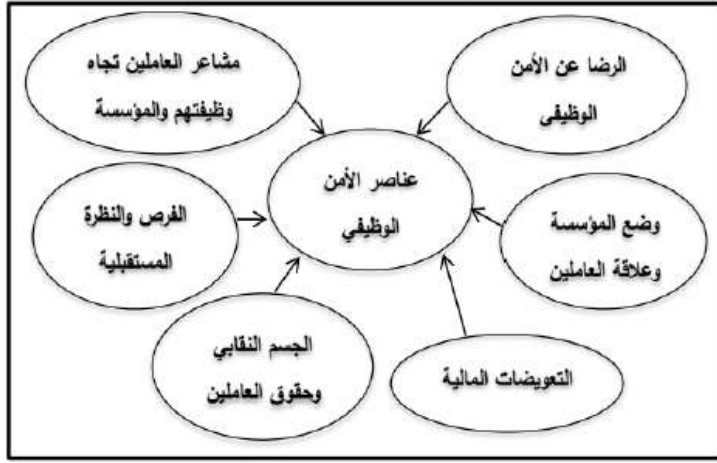
الرضا عن مستوى الأمن الوظيفي ويشمل استمرارية العمل شعور الموظفين بالتهديد، إمكانية فقد الوظيفة، ومدى حاجة الموظف للأمن.

وضع المؤسسة وعلاقة العاملين بالإدارة ويشمل:

- مدى اهتمام المؤسسة بالموظفين والتواصل معهم؛
- سياسات المؤسسة واستقرارها مثل وضوح المهام والواجبات والمشاركة في خطط تنفيذ العمل.
- تقدير الإدارة للموظف وبناء جوانب القصور لديه بالتدريب والتأهيل من خلال الدورات اللازمة.
- لاستخدام خبراته ومهاراته التعويضات المالية وتشمل الأجور والأمن الصحي والمكافآت.
- وإتاحة فرص الترقية وأي تعزيز آخر يوفر الدافعية للاستمرار في العمل؛

<sup>1</sup> طارق عركوك، المنظمات في بيئة حديثة، دار الندى العلمي، الخرطوم، السودان، 2006، ص110.

- اغتنام الفرص والنظرة المستقبلية للموظف والاستقرار اللازم للنمو المهني.<sup>1</sup>
- الشكل رقم (03): عناصر الأمن.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

## سادسا: قياس ومتطلبات الأمن الوظيفي.

### 1. قياس الأمن الوظيفي

- لم يتفق المفكرين حول كيفية قياس الأمن الوظيفي فكل ينظر له من زاوية مختلفة إلا أن أغلب المفاهيم تجتمع حول مجموعة من العناصر تعتبر هي الأهم لقياسه والتي تتمثل فيما يلي:
- اهتمام المنظمة بالموظفين بها وذلك من خلال حرصها على تلبية رغباتهم ومتطلباتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتهم أو المنظمة ككل والاستماع إلى مشاكلهم والسعي لإيجاد حلول لها وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار واستشارتهم في بعض الأمور حتى يشعر الموظفون أنهم عنصر مهم بالمنظمة وهي بحاجة لهم الأمر الذي يعزز تفهمهم بالإدارة؛
  - استمرارية الوظيفة يبعث الاطمئنان في الموظفين بعدم فقدان وظائفهم لأي سبب كان والاستمرار في العمل داخل المنظمة؛
  - استمرارية المنظمة وتطورها وذلك بالعمل في بيئة جيدة لا تعرضها لمشاكل تهدد بقائها وتسريح الموظفين بها في المستقبل، وتطورها منذ نشأتها إلى غاية الآن وخطة سيرها وتطورها في المستقبل وقوة مركزها التنافسي في سوق العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صرصور آية عبد القادر، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> ربيعة كيرد، عائشة الصفراني، مرجع سابق، ص 413.

## 2. متطلبات تحقيق الأمن الوظيفي:

يعتبر الأمن الوظيفي محرك أساسي لدفع عجلة الفرد نحو التقدم والرقى بالمنظمة متى ما توفر فكان واجبا على المنظمات المتطلعة للنجاح أن توجه جهودها نحو هذا المحرك لدفع الموظفين. واستنهاض همهم لمصلحة العمل فمتى نجحت الإدارة في أي مؤسسة في ذلك فهي قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بنسبة عالية من الكفاءة والجودة ومن المتطلبات اللازم توفرها لتحقيق الأمن الوظيفي في أي منظمة ما يلي:<sup>1</sup>

- وجود آلية واضحة وثابتة لتثبيت الموظفين الإداريين؛
- اعتماد نظام للتحفيز الدوري للموظفين سوى مادي أو معنوي؛
- وجود نسبة وتناسب بين الأجر ونوع العمل مع الظروف الاقتصادية المحيطة ومراعاة تكلفة المعيشة
- وضوح بنود العقد التي تحفظ للموظف حقوقه؛
- مساعدة الموظف عند تعرضه لمشكلات اجتماعية والحاقة بالتأمينات الاجتماعية؛
- وجود سياسات واضحة لنوع العمل الذي يشغله الموظف مخطط لها؛
- العدالة في الإشراف والموضوعية في التقييم مع اطلاع الموظف على نتائج تقييمه دوريا؛
- تجنب الإشراف المباشر واتباع أساليب إشرافية غير مباشرة؛
- إتاحة الفرص أمام الموظف الإبراز ما لديه من مهارات وقدرات؛
- فتح باب الابتكار والمبادرة من جانب الموظف؛
- وجود بيئة تدريب وتأهيل مناسبة وخاصة بالموظفين؛
- توفير الرعاية والتأمين الصحي لمن يحتاجها من الموظفين.

## سابعا: أهم النظريات المفسرة لدراسة الأمن الوظيفي.

### 1. نظرية هدم الحاجات لماسلو:

انطلق أبراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محدد من الحاجات ووضع نموذجا لهيكلية

<sup>1</sup> صرصور آية عبد القادر، مرجع سابق، ص 66.

هذه الحاجات، مبتدنا بالحاجات الأساسية في حرم قاعدة الهرم، وتليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمم الهرم.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): هرم الحاجات لماسلو.



المصدر: صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص 44.

الحاجات الفيزيولوجية:

وهي الحاجات الأولية الفطرية التي يكون إشباعها لازما لاستمرار 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 إلحاحا وقوة، فالشخص الذي يفتقد الحاجات كلها فإن سلوكه يكون ملحا 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.<sup>2</sup>

2. الحاجات السيكلوجية:

ويندرج تحتها الحاجات الآتية:

<sup>1</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص 44-45.

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1400 هـ ص 4

❖ **حاجات الأمان:** وتتمثل هذه الحاجات في توفير حاجات الأمان وتأمين البيئة المادية وتواجد مجتمع منظم أيضاً، وتنعكس هذه الحاجات في بيئة العمل من خلال توفير وظائف فوائد ومكاسب مضمونة للعاملين.<sup>1</sup>

❖ **حاجات الحب والانتماء:** وتسمى هذه الحاجات حاجات اجتماعية لأن لها صلة بالمجتمع الذي يعيش فيه الشخص، ولكن الإنسان لا يتطلع لحاجات الحب والانتماء 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.

❖ **حاجات الاعتبار والتقدير:** وترتبط بالحاجة إلى وجود صورة جيدة للفرد ولنفسه وأن يتلقى اهتمام وتقدير واعتراف الآخرين له، أي أن الفرد يجب أن يكون متواجداً أو مدركاً من جانب الآخرين، سواء على مستوى العائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المجتمعية، وعلى مستوى المنظمة في المشاركة ومساهمة الأفراد وفي اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### 3. 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 إمكانات وقد ارت الفرد نفسه.<sup>3</sup>

### 4. نظرية الدرر (ERG):

عتبر هذه النظرية اختلاطاً لنظرية ماسلو للحاجات الإنسانية حيث اعتبرت مستويات الحاجات ثلاثة وهي حاجات البقاء والحاجات المادية، والمزايا المادية، والظروف المادية للعمل، وحاجات الانتماء، أو العلاقات وهي حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية والثالث هو حاجات التطور والنمو وهي حاجات تحقيق الذات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيومي، مطبعة العشري، مصر، 2005 ص 40.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> سمس لمياء حسن عبد المعطي، الأمن الوظيفي للمعلمات السعوديات في المدارس الأهلية بمدى جدة، (الواقع، المعوقات، المقترحات)،

بحث ماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1424 هـ، ص 16

<sup>4</sup> خالد بن عبيد الصماني، العلاقات بين الرضا الوظيفي ووجهة العزو لدى عينة سعودية من الجنسين العاملين في الطب والتمريض بمستشفيات القطاع الحكومي بمدىنتي مكة المكرمة وجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة،

1420 هـ، ص 15

5. 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).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطجم عبد الله بن عبد الغني وطلق بن عوض السواط، السلوك التنظيومي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار النوابع، المملكة العربية السعودية، 1417 هـ، ص 124.

### خلاصة:

الأمن الوظيفي هو أحد المطالب الأساسية للعامل في جميع القطاعات سواء الصناعية أو التربوية أو الثقافية... الخ، فهو يتضمن تحقيق جميع حاجات الأفراد وأي مقوض يؤثر عليه سيؤثر على أداء العامل وبالتالي إنتاجية المنظمة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

### تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة الصراع والأمن الوظيفي، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من أهداف وما أثارته الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الإمبريقي.

ونتطرق في هذا الفصل إلى منهجية البحث للتعريف بميدان الدراسة إلى النقاط التالية:  
التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (بلدية المسيلة)، تحديد مجالات الدراسة، تحديد مجتمع البحث، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستعملة لجمع البيانات.

## أولاً: مجالات الدراسة.

### المجال المكاني:

لكل دراسة مجال جغرافي تنجز فيه ميدانياً وبالنسبة لدراستنا هذه فالمجال المكاني الذي تمثله مصالح بلدية المسيلة لولاية المسيلة، وهي مؤسسة عمومية تابعة للدولة تقع بحي المسيلة وسط، تتربع على مساحة مبنية تقدر بـ 750م<sup>2</sup>.

### أ. التعريف بالمؤسسة:

بلدية المسيلة لولاية المسيلة هي مؤسسة إدارية من الشعب والى الشعب تقوم بمهام تنفيذية تتمثل في خدمة الشعب باختلاف أصنافها من أجل إستخراج وثائق الهوية ووثائق الشخصية وغيرها. تنقسم 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 تضم هيكل تنظيمي يتكون من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة التنظيم العام.
- مصلحة التقنية.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.

### المجال الزمني:

وهي المدة التي استغرقتها الدراسة بشقيها النظري والميداني حيث تم جمع المادة العلمية عن موضوع الدراسة في الفترة الممتدة من بداية شهر نوفمبر 2024 و ضبط الموضوع مع الاستاذ المشرف بداية شهر ديسمبر 2024، تلا ذلك بناء إشكالية البحث وفرضياته، قمنا بعد ذلك بإنجاز الشق النظري و في بداية شهر أبريل 2025 تم تنظيم إجراءات البحث الميدانية وتحضير استمارة بحث تجريبية تم نهائية بعد تصويبها وتحكيمها، وتم توزيعها خلال الفترة من 20 ماي الى 25 أبريل 2025، وبعد استرجاعها تم تجميع البيانات وتفريغها وتحليلها ومناقشة النتائج، كما تم استخدام 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 20 ماي 2025.

### المجال البشري:

## الفصل الرابع ————— الإجراءات المنهجية

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

### ثانيا: منهج الدراسة.

إن اختيار 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 استخدمنا 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).<sup>1</sup> 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 ارتباطها مع الظواهر الأخرى.<sup>2</sup> 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 وتظيمها وتفريغها ومناقشة النتائج كمياً باعتماد معالجة احصائية مناسبة بتطبيق نظام spss نسخة 25، وبعد ذلك تم اعتماد الاسلوب الوصفي لقراءة سوسيوولوجية لتلك البيانات المعالجة وهذا شرح مبسط لمبررات وكيفيات تطبيق هذا المنهج، اما التفاصيل الاجرائية فهي مدرجة في الفصل الموالي.

<sup>1</sup> الحمداني موفق، **مناهج البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص 100.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، ومحمد محمود الدينات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999، ص139.

### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

هو مجموع كل المفردات الممكنة سواء كانت أفراداً أو أشياء أو وحدات تجريبية أو قياسات موضوع الاهتمام في الدراسة، وقد يتكون المجتمع من عدد محدود من المفردات أو أن يكون عدد مفرداته نهائياً<sup>1</sup>.  
يتكون مجتمع الدراسة من عمال مصالح بلدية المسيلة لولاية المسيلة الفعليين إلى غاية شهر ماي 2025 سواء بمناصب دائمة أو متعاقدين مقسمين إلى أعوان مهنيين وموظفين إداريين والبالغ عددهم 362 عامل.

#### جدول رقم (02): يمثل توزيع مجتمع البحث بمصالح بلدية المسيلة لولاية المسيلة.

أعوان مهنيين	إداريين	مجتمع البحث	المجال المكاني للدراسة
241	121	362	مصالح بلدية المسيلة لولاية المسيلة.

المصدر: مصلحة أمانة الأمين العام للبلدية.

<sup>1</sup> ولؤى سعد الدين، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، مصر، المركز المصري لتبسيط العلوم، 2014، ص 14.

### عينة الدراسة:

العينة هي اختيار جزء من مجموعة من الأشياء أو مادة، بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، وتستخدم في الحكم على الكل.<sup>1</sup>

وفي مجال العلوم الاجتماعية تعرف بانها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي جزء من كل ما تستخدم عند استحالة دراسة المجتمع كله، وعندما يكون هناك تجانس في مجتمع البحث، بحيث يمكن للعينة ان تعبر عليه بكفاءة.

تم تطبيق العينة العشوائية البسيطة والتي في الغالب تختار نسبة ما بين 10 الى 20 % 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 الاستثمارات الا استثمارتين تعذر ذلك، وبالتالي فعينة الدراسة النهائية شملت 60 مفردة.

### الجدول رقم (03): يمثل مجتمع البحث الفعلي.

أعوان مهنيين	إداريين	عينة البحث	البلدية
13	47	60	مصالح بلدية المسيلة

المصدر: مصلحة أمانة الأمين العام لبلدية المسيلة، ولاية المسيلة، أبريل 2025.

### رابعا: أدوات جمع البيانات.

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

أ. الاستبيان:

تم التركيز على الاستبيان كأداة رئيسية باعتبارها أداة مصممة من قبل الطالبة للحصول على معلومات من مجتمع البحث مرتبطة ارتباطا مباشرا بمجال الدراسة المكاني والبشري، وقد تم تسليمها لمفردات البحث أثناء اوقات الدوام في حين سلمت لمفردات أخرى عبر ارسالها إلكترونيا عن طريق الإيميل، وتم استردادها في وقت قصير.

حيث تم إعدادها بالاستعانة بمحاور الدراسة واستمارات تم الاطلاع عليها في الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 1997، ص 63.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

وقد استخدمت الطالبة مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات بالإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: وليد خالد الفر، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1997، ص29.  
وتمت صياغة الاستبيان بقسمين:

➤ **القسم الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية ويحتوي على (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب، الوظيفة 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 (05): محاور وابعاد الاستبيان.

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	ترقيم العبارات
أساليب ادارة الصراع	أسلوب المشاركة	10	من 1 الى 5
	أسلوب التسوية	06	من 11 الى 16
الأمن الوظيفي	الأمن الوظيفي	15	من 17 الى 31

كما نشير أن استمارة الاستبيان خضعت لملاحظات اساتذة محكمين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قبل صياغتها في شكلها النهائي، كما تمت تجربتها على عينة استطلاعية تتكون من 5 مفردات في مجتمع البحث.

المقابلة:

## الفصل الرابع =————— الإجراءات المنهجية

تعتبر المقابلة من ادوات البحث العلمي، يتم من خلالها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فروضه.

يكون الباحث مزودا بإجراءات ودليل عمل لإجراء المقابلة يتضمن نقاطا معينة تفود الحوار، أو استمارة 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 رأي كل منهم ورؤيته في المجال المطروح، حسب برنامج المقابلة الذي كان كالآتي:

### الجدول رقم (06): برنامج المقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم

الرقم	الإطار المعنى بالمقابلة	تاريخ إجراء المقابلة	توقيت إجراء المقابلة	مدة المقابلة
01	رئيس مصلحة التنظيم	2024/04/20	الثانية مساء	ساعة

ومن خلال مقابلتنا اتضح لنا الغموض الذي كان يدور حول بعض الأبعاد وكيفية ادارة الصراع داخل المصالح وكذا توضيح أهم أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع، وتوضيح بعض الاجراءات 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.

إعتمدت الطالبة عدة مصادر للبيانات أهمها

#### المصادر الأولية:

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

#### المصادر الثانوية:

هي أدوات مكلمة لمهمة المصادر الأولية، حيث اعتمدنا 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.

#### ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتركرا 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 60% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): 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	0.856
	معامل الثبات العام	0.836

المصدر: من إعداد الطالبة 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. 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.

المحور الأول: أساليب إدارة الصراع

الجدول رقم (08): 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 الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

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 (09): الصدق الذاتي لعبارات أسلوب التسوية.

الإحصاءات		العبارات
0.610	معامل بيرسون	العبارة 01
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.738	معامل بيرسون	العبارة 02
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.738	معامل بيرسون	العبارة 03
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.801	معامل بيرسون	العبارة 04
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.723	معامل بيرسون	العبارة 05
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
0.586	معامل بيرسون	العبارة 06
0.000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

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.

المحور الثاني: الأمن الوظيفي

الجدول رقم (10): الصدق الذاتي لعبارات الأمن الوظيفي.

الإحصاءات		العبارات
0.286	معامل بيرسون	العبارة 01
0.027	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
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 الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V25

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

تخليد وتفسير النتائج

أولاً: تحليل الخصائص السيسيو مهنية لمجتمع الدراسة:

1 - تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

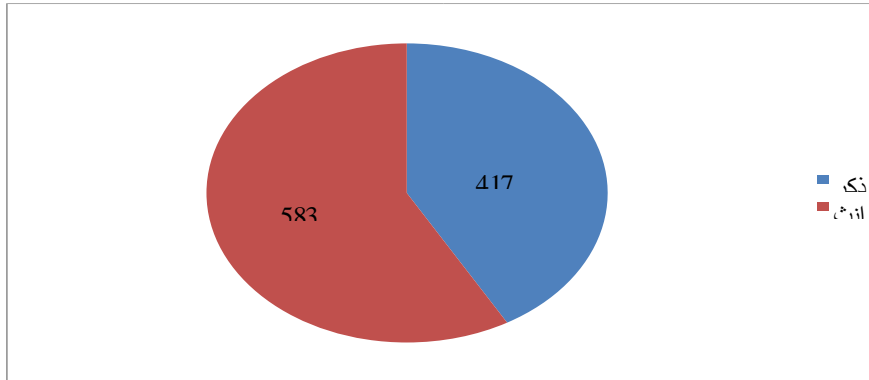
من خلال معالجة لبيانات الدراسة احصائياً باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائية حصلنا على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة مترجمة كميًا وبيانياً كالآتي:

الجدول رقم (11): 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 الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

الشكل رقم (05): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: بإستخدام بيانات الجدول السابق وبرنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة لمصالح بلدية المسيلة موزعين حسب

الجنس كما يلي:

25 ذكر بنسبة 41,7% مقارنة بنسبة الإناث بنسبة 58,3% وعدد من 35، ويكمن 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 بيانياً.

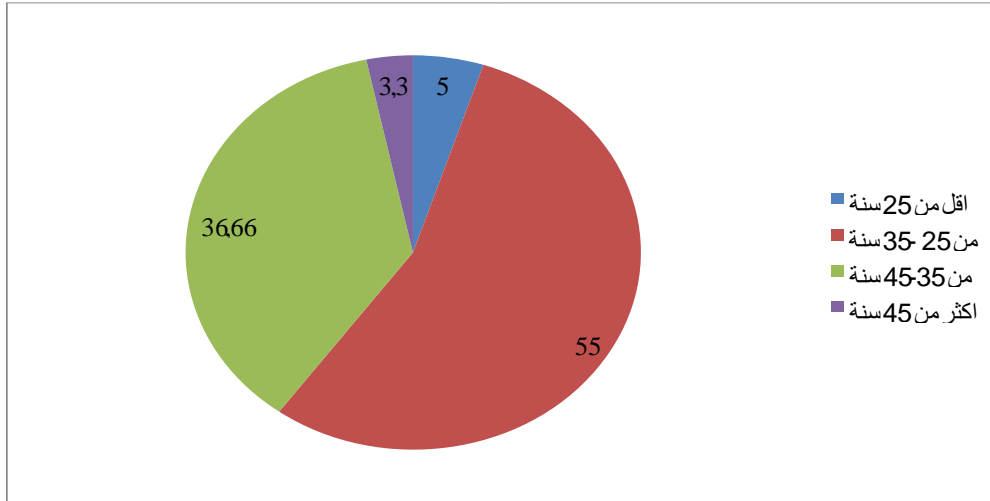
2 - تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (12): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن.

Valid	Frequency	Percent
أقل من 25 سنة من	3	5,0
35_25 سنة	33	55
من 35- 45 سنة	22	36,7
أكثر من 45 سنة	2	3,3
total	60	100,0

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

الشكل رقم (06): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: باستخدام بيانات الجدول رقم 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 أغلبيتها فئة (25 الى 35) سنة ومنها نستنتج أن معظم موظفي واداري مصالح بلدية المسيلة هم من فئة الشباب، وبالنسبة لفئة أقل من 25 سنة تعد نسبة ضئيلة مقارنة بالفئات الأخرى وهذا راجع كون

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

المناصب الإدارية مجمدة ولم تنظم مسابقات توظيف منذ أكثر من 10 سنوات، أما فئة أكثر من 45 سنة فهي موظفة في المناصب المهنية. والدائرة النسبية بالشكل رقم (07): الخاص بمتغير السن لأفراد عينة مجتمع الدراسة يترجم هذه الإحصائيات بيانياً.

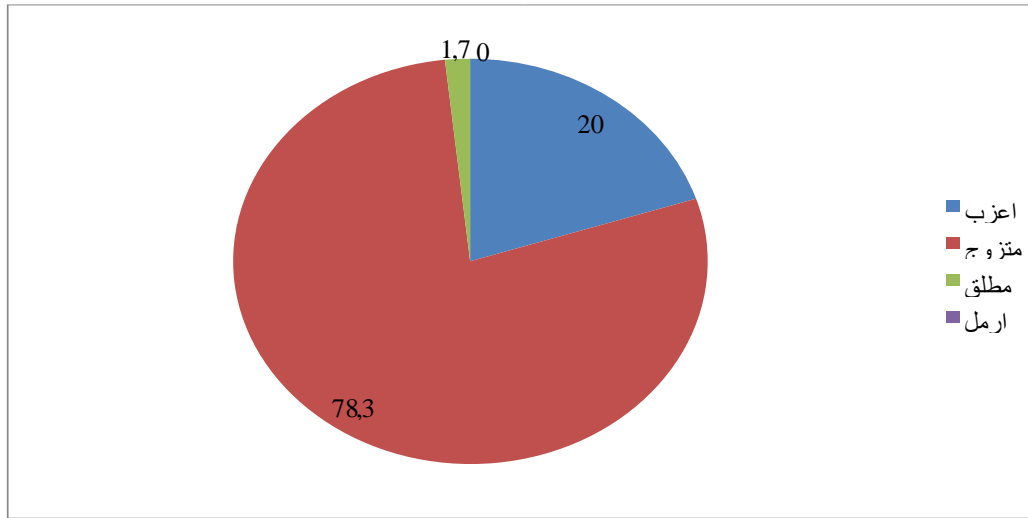
### تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

الجدول رقم (13): تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

Valid	Frequency	Percent
أعزب (ة)	12	20
متزوج(ة)	47	78,3
مطلق(ة)	01	1,7
أرمل(ة)	00	0,0
Total	60	100,0

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

الشكل رقم (07): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (14): أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب الحالة العائلية إلى ثلاث فئات بحيث قدرت أكبر 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 بمفرده واحدة بنسبة 1,7 %، ومنه نلاحظ أن

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

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.

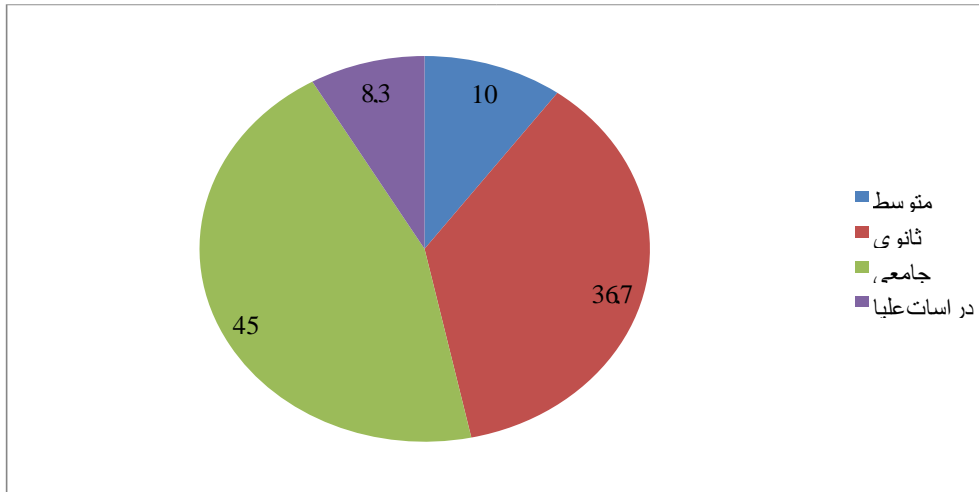
والدائرة النسبية بالشكل رقم: الخاص بمتغير الحالة العائلية لأفراد عينة مجتمع الدراسة يترجم هذه الإحصائيات بيانياً.  
تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (14): 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 الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (08): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (15) : أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب المستوى التعليمي إلى أربع فئات بحيث قدرت اكبر 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

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

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 و ثانوية وذلك راجع الى ان اغلب المناصب المتاحة في المؤسسة الإدارية محل الدراسة تتطلب شهادات جامعية وشهادة بكالوريا للحصول على منصب عمل

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

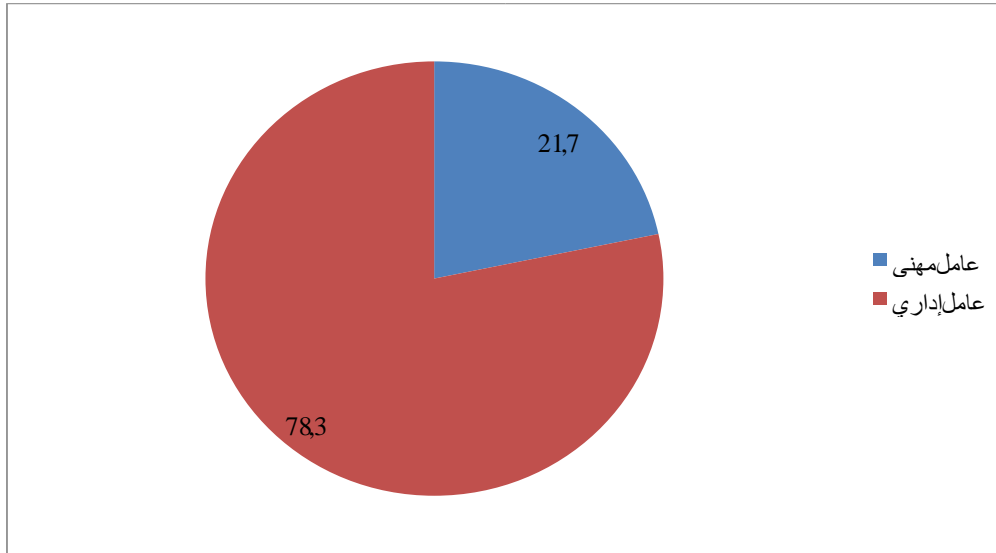
تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب:

الجدول رقم (15): 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 الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

الشكل رقم (09): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب.



المصدر: من اعداد الطالبة 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

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

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: الخاص بمتغير طبيعة المنصب لأفراد عينة الدراسة يترجم هذه الإحصائيات بيانيا.

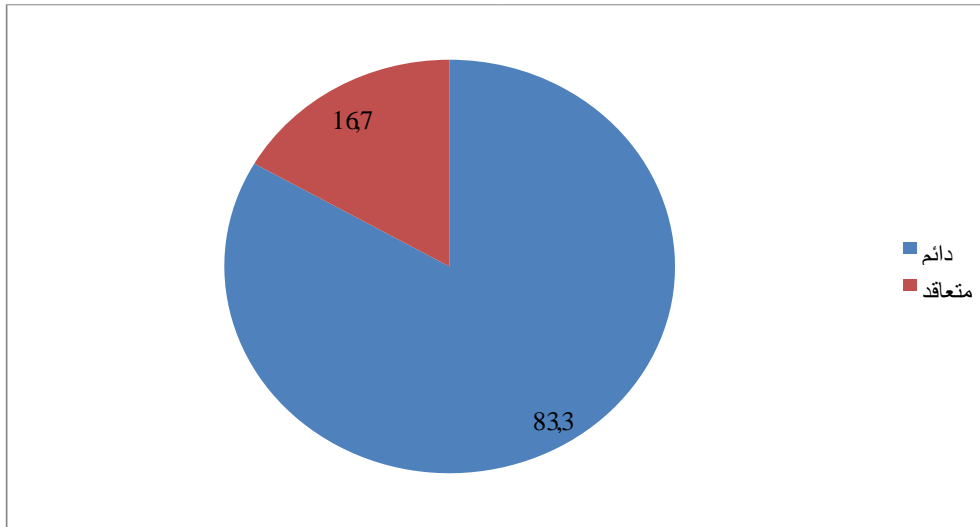
### تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب.

الجدول رقم (16): 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 الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي spss

الشكل رقم (10): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب.



المصدر: من اعداد الطالبة 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 أغلبها مناصب دائمة كونها مصالح بلدية ومهامها التنفيذية تتطلب توفر مناصب مالية دائمة فيما تمنح المناصب المتعاقد للعمال المهنيين.

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

والدائرة النسبية بالشكل رقم (11): الخاص بمتغير الوظيفة الإدارية للمنصب لأفراد عينة الدراسة يترجم هذه الاحصائيات بيانياً.

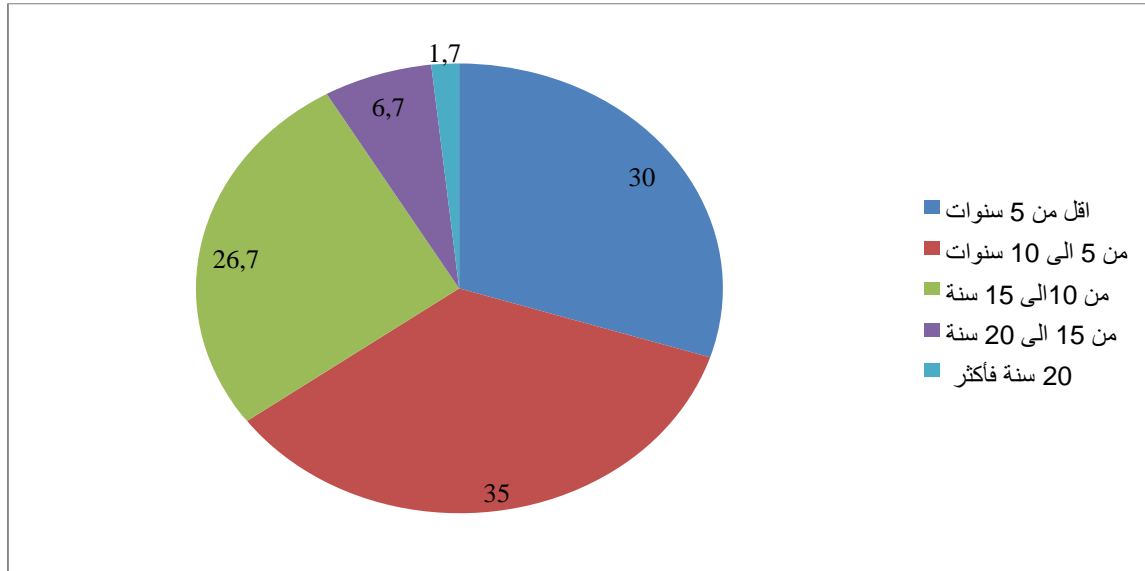
### تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (17): 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 فما فوق	1	1,7
Total	60	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (11): دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم: 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 ما نسبته 35,0%، وهذا ما يشير إلى أن أغلبية مفردات الدراسة تفوق خبرتهم المهنية 5 سنوات وهم

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

موظفين مؤهلين يملكون قدرات وتكيف 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 — 16 مفردة ونسبة 26,7%، أما في المرتبة الرابعة فكانت لفئة (15 إلى 20) سنة — 4 مفردات ونسبة 6,6%، ثم تليها المرتبة الخامسة لفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 1,7%، وعموما الموظفين بالمصالح البلدية يتمتعون بخبرة مهنية لا بأس بها بالنظر إلى المعطيات الإحصائية، وهذا يعود على الأمن الوظيفي السائد داخل مصالح بلدية المسيلة.

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

### ثانيا: تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المبحوثين

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (أساليب إدارة الصراع، الأمن الوظيفي) سيتم التطرق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في إجابات المستجوبين، وتحليل الإجابات التي أدلى بها المبحوثين حول أبعاد وفقرات 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 (18): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات نظرية

1- تحليل بيانات المتغير المستقل: أساليب إدارة الصراع:

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تشخيص أبعاد المتغير المستقل.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
X1	<b>أسلوب المشاركة</b>	3.88	0.56	موافق	//
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	النفاش بالإدارة يتم بأسلوب ديموقراطي مرن	3.71	1.04	موافق	7
04	أسعى لحل كل الخلافات من خلال ورشات العمل	3.60	0.97	موافق	8
05	أتعاون مع الجميع في الوصول إلى الأهداف المشتركة	3.95	0.79	موافق	4
06	أشجع على عملية الحوار للوصول إلى نتائج مرضية	4.06	0.77	موافق	2
07	أستعين بفرد من الإدارة له مكانة متميزة في الفريق لحل النزاع	4.00	0.78	موافق	3
08	يتشارك أعضاء فريق العمل في المبادرة للحد من الصراع	3.88	0.86	موافق	5
09	يشجع المسؤول على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.55	1.08	موافق	9
X2	<b>أسلوب التسوية</b>	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	<b>المتغير المستقل: أساليب إدارة الصراع</b>	3.75	0.52	موافق	//

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي 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 ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية إذ بلغت درجة الموافقة على عبارات المحور الأول بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين 3.40 و4.10 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.56 و1.23، وهذا ما يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيداً 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 بصدر رحب لحل مشكلة ما في موقع العمل.

- ثم العبارة السابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.60 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 00.4 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 العبارات السادسة والتاسعة والأولى في المراتب 04 ثم 05 ثم 06 على التوالي بمتوسط حسابي قدره 3.95 و3.88 و3.76 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.

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

- ثم العبارة الثالثة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 71.3 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 85.3 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 التهذئة.
- 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.

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

- 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.

- 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.

تحليل بيانات المتغير التابع: الأمن الوظيفي:

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): 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 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 وخبرتي المهنية	3.41	1.34	موافق	12
07	أستطيع أن أقدم شكوى للمسؤولية في البلدية دون قلق	3.50	1.22	موافق	8
08	أشعر بأي عضو فاعل في البلدية	3.76	1.11	موافق	4
09	أشعر بأن موقعي الوظيفي موضع احترام من الناس	4.01	0.72	موافق	1
10	تساعدني البلدية على بناء جوانب من خلال دوارت تدريبية	3.13	1.22	محايد	16
11	إذا ما حدثت لي إصابة عمل أحصل على تعويض مادي	3.66	0.96	موافق	6
12	تساهم القوانين العادلة في شعوري بالأمن الوظيفي داخل البلدية	3.43	1.06	موافق	11
13	نادرا ما أتغيب عن العمل دون مبرر	3.70	1.01	موافق	5
14	أحس بقوة الاندماج للمؤسسة	3.56	1.06	موافق	7

10	موافق	1.09	3.43	تساهم الإدارة في التقليل من الخلافات بين الأطراف المتصارعة	15
9	موافق	1.11	3.46	يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق الأمن الوظيفي	16
/	موافق			المتغير التابع: الأمن الوظيفي	Y

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

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 ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية إذ بلغت درجة الموافقة على عبارات المحور الأول بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين 3.13 و4.01 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.72 و1.37، وهذا ما يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدها وكذلك على درجة الموافقة وعدم وجود تشتت في الإجابات وكانت النتائج كما يلي:

- جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.10 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 و03 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.88 و3.85 على التوالي، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة بقوة على هذه العبارات، وهذا ما يدل على أن الموظف لا يتعرض للفصل بدون مبرر، حتى وان واجهت البلدية وضع مالي سيء.
- ثم العبارتين الثامنة والثالثة عشر والحادية عشر في المراتب 04 و05 و06 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.76 و3.70 و3.66 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 و08 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.88 و3.85 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 العبارات السادسة عشر والثانية عشر والخامسة عشر في المراتب 09 و10 و11 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.46 و3.43 على التوالي، فقد أكد معظم الموظفين بالموافقة وبتحفظ على هذه العبارات، وهذا ما يدل على أن بعض الموظفين قد يتنازلون عن بعض الأثنياء 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 و13 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.41 و3.30 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 و15 على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 3.30 و3.16 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 والمتمثلة في كل مما يلي:

#### 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 (21): نتائج تحليل التباين للانحدار.

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

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي SPSS.

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 4.75 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.

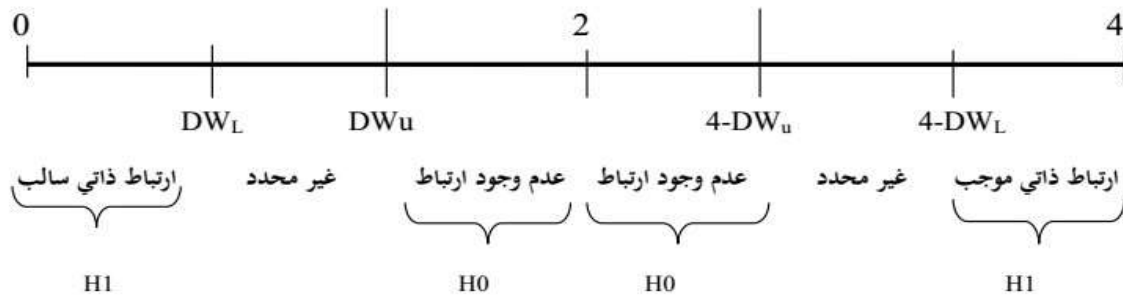
### اختبار جودة النموذج:

#### أ - اختبار التوزيع الطبيعي:

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

#### ب - الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

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



وتؤكد قيمته التي بلغت 2.35 كما يوضحه الجدول رقم وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 60 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد  $dl = 1.55$   $du = 1.62$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

إذا كان  $(du < DW < 4 - du)$ . 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 (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية Béta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
Constante الثابت	1.394	0.526	-	2.648	0.010
أساليب إدارة الصراع	0.570	0.139	0.475	4.112	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع على الأمن الوظيفي في بلدية المسيلة"، 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% من التغيرات في الأمن الوظيفي تعود لأساليب إدارة الصراع وبأثر إيجابي، وهي قيمة مهمة تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية.

وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:  $Y = 1.394 + 0.475X$

**حيث:**

X: أساليب إدارة الصراع

Y: الأمن الوظيفي

أي أنه كلما تغيرت أساليب إدارة الصراع بوحدة واحدة ارتفع الأمن الوظيفي بـ 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 والمتمثلة في كل مما يلي:

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

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 (23): نتائج تحليل التباين للانحدار.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد <sup>2</sup> <sub>R</sub>	معامل الارتباط	Durbin watson
الانحدار	5.394	2	2.697	8.361	0.001	0.227	0.476	1.852
الخط المتبقي	18.388	57	0.323					
المجموع	23.783	59						

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي SPSS.

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 0.476 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:

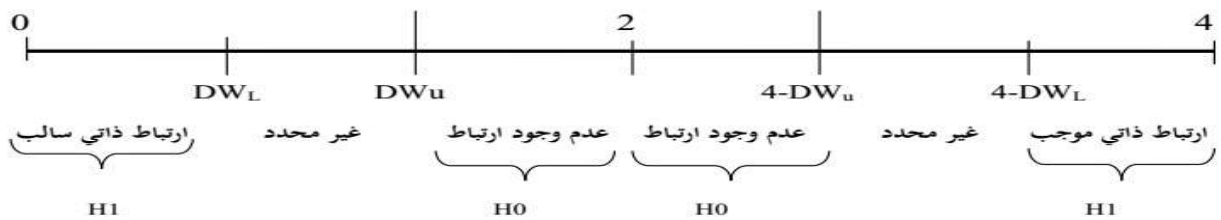
أ - اختبار التوزيع الطبيعي:

للتحقق حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي -Kolmogorov

Shapiro- Wilk و Smirnov، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.01، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

- الاستقلال الذاتي للبواقي للDurbin-watson:

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



وتؤكد قيمته التي بلغت 852.1 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  $(du < DW < 4 - du)$ . 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:

وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolérance في الجدول رقم 02-11، حيث بلغت قيم معامل التضخم 109.1 وهي أقل من 10 أما Tolérance فكانت قيمته 902.0 وهي أكبر من 1.0 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: 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 المسيلة"

✓ ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم ( ) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي

329.2 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 المسيلة"

✓ ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (2-11) الذي يبين ان مستوى الدلالة

T تساوي 463.2 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 (24): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	/	/
<b>الجنس</b>						
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 المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.392	58	22.720	داخل المجموعات	
			59	23783	المجموع	
<b>السن</b>						
0.728	0.436	0.125	3	0.376	بين المجموعات	أساليب إدارة الصراع
		0.288	56	16.122	داخل المجموعات	
			59	16.498	المجموع	
0.389	1.024	0.412	3	1.237	بين المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.403	56	22.546	داخل المجموعات	
			59	23.783	المجموع	
<b>الحالة العائلية</b>						
0.118	2.220	0.596	2	1.192	بين المجموعات	أساليب إدارة الصراع
		0.269	57	15.306	داخل المجموعات	
			59	16.498	المجموع	
0.112	2.277	0.880	2	1.760	بين المجموعات	الامن الوظيفي
		0.386	57	22.023	داخل المجموعات	
			59	23.783	المجموع	
<b>المستوى التعليمي</b>						
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	

## الفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج

0.485	0.826	0.336	3	1.007	بين المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.407	56	22.776	داخل المجموعات	
			59	23.783	المجموع	
<b>طبيعة المنصب</b>						
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	
<b>0.995</b>	0.000	0.000	1	0.000	بين المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.410	58	23.783	داخل المجموعات	
			59	23.783	المجموع	
<b>الوضعية الإدارية</b>						
0.796	0.067	0.019	1	0.019	بين المجموعات	أساليب إدارة الصراع
		0.284	58	16.479	داخل المجموعات	
			59	16.498	المجموع	
0.344	0.910	0.367	1	0.367	بين المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.404	58	23.415	داخل المجموعات	
			59	23.783	المجموع	
<b>الخبرة المهنية</b>						
0.057	2.449	0.624	4	2.494	بين المجموعات	أساليب إدارة الصراع
		0.255	55	14.004	داخل المجموعات	
			59	16.498	المجموع	
<b>0.536</b>	0.792	0.324	4	1.295	بين المجموعات	الأمن الوظيفي
		0.409	55	22.488	داخل المجموعات	
			59	23.783	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائي SPSS.

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 المسيلة لولاية المسيلة 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 3.63، ويأتي في المرتبة الخامسة في ترتيب أبعاد إدارة الصراع المتوفرة بمصالح البلدية.
- ✓ يشعر العاملون بمصالح بلدية المسيلة لولاية المسيلة بأن موقعهم الوظيفي موضع احترام من الناس حسب متوسط إجابات مفردات الدراسة الذي يقدر بـ 4.01 بدرجة مرتفعة ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد الأمن الوظيفي المتوفرة بمصالح البلدية.

### نتائج اختبار 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 المسيلة لولاية المسيلة مرتبطة بتحقيق الأمن الوظيفي ارتباطا ايجابيا.

## 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).
  - ومع 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.

## الفصل الخامس ===== تحليل وتفسير النتائج

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

نتويجا لما تم تقديمه في مختلف مفاصل بحثنا نخلص في الأخير الى التأكيد على أهمية إدارة الصراع في المؤسسة من خلال توظيف كل ما هو متاح من آليات، وبمشاركة الجميع الفاعلين في المؤسسة والتحلي بروح المسؤولية، لأن هذه الأخيرة تستوعب الجميع فعلى الإدارة اتخاذ الإجراءات المناسبة والآنية لإدارة أي مشكل ما يرتقي إلى صراع قد يضر بمصلحة المؤسسة فإحلال فرص المشاركة والتسوية كفيين لإلغاء كل أسباب تحول الصراع المعتدل الى صراع حاد لتحقيق هذه البدائل يساهم في خلق جو من الاستقرار المهني والوظيفي ويغرس في نفوس العاملين بها الإحساس بالأمن الوظيفي وبناء على مخرجات هذا العمل نقترح التوصيات التالية:

الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة الصراع وتحديد أوجه القصور المتعلقة بها باستمرار بالمصالح البلدية بما يتناسب مع احتياجات العاملين لتحقيق الأمن الوظيفي.

- إيلاء أهمية كبيرة لاقتراحات المستخدمين في صنع القرار كونهم في خط التنفيذ الأول.
- ضرورة تحفيز العمال باستمرار لتشجيعهم على زيادة ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالأمان داخل البلدية.
- زيادة الخبرة المهنية للمستخدمين بشغل مناصب مختلفة وبالتالي إظهار قدراتهم الكامنة.
- العمل على إشراك الرئيس للموظفين في المهام الخاصة بالمصالح.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية 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.
- ونؤكد في الختام على ان الصراع صفة بشرية صرفي 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 إلى  
الآخر ولهذا فعلى عاتق الإدارة إيجاد الحلول المناسبة لهذه الصراعات والتخفيف من حجمها  
وظروفها وأثرها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم والقواميس:

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

ثانياً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. الحازمي خليل بن عبيد، الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية، الطبعة 4، الرياض، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، 2011.
2. الحمداني موفق، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، عمان، 2006.
3. جبر أحمد وعبد المحسن جودة، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، المنصورة، مصر، 1999م .
4. حسن عبد الباسط محمد، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الغريب، القاهرة، ط 2، 1978.
5. حسين مريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م .
6. خالد بن محمد الهويش، فاعلية التخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي، الرياض، دار جامعة نايف للنشر، وزارة العدل، 2015 .
7. خضير كاظم الحمود، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
8. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة بوضياف المسيلة، ط1، 2002 .
9. رفاعي محمد رفاعي واسماعيل يسير، إدارة السلوك في المنظمات، روبرت باروا، دار المريخ، الرياض، 2004م .
10. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1400هـ .
11. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشير، مصر، 2005 .

12. صالح بن حمد العساف، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 1995
13. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع والطباعة، 2005 .
14. الطجم عبد الله بن عبد الغني وطلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار النوابع، المملكة العربية السعودية، 1417هـ .
15. الطجم عبد الله والسواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، جدة، 2003م .
16. عبد السلام أو قحف ورنا عتيبي، الخرافات وإدارة الأزمات، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 1999 .
17. العدولي محمد أكرم، 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. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994م .
20. لخلول فرحان، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
21. مجموعة من الأساتذة في علم الاجتماع، سلسلة في البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، ط1، منشورات مكتبة اقرأ، قسنطينة، الجزائر، 2007 .
22. محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، طبعة جديدة ومنقحة ومشكولة ومميزة الموارد، القاهرة، دار الحديث للنشر والطباعة، 2008 .
23. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000م .
24. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
25. مظلوم، محمد جمال: الأمن غير التقليدي، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012 .
26. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 .
27. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1992م .
28. هانسون، إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة، مصر، 1996 .

29. وليد سعد الدين، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss، مصر، المركز المصري لتبسيط العلوم، 2014.

30. يوسف بن أحمد العثيمين، نحو إستراتيجية وطنية لمكافحة الإرهاب في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2006 .

#### المذكرات والرسائل الجامعية:

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

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

33. 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.

34. 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.

#### المجلات والدوريات العلمية:

35. الجندی عادل السيد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية، ج2، 1998م.

36. 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.

37. المهدي سوازن وحسام هبية، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، ع24، ح4، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2000م.

38. النمر سعود، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، مجلة7، 1994م.

39. 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.
40. 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.
41. 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.
42. سها بهجت محمد، وبسام 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.
43. محمد عبد الله الحزب، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي: دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

## المراجع باللغة الأجنبية:

47. Gorden, Judith R, **A diagnostic Approach Organizational Behavior**, 3rd, ed, Boston, Allyn, & Bacon, 1991
48. Jerald, Greenberg, & Robert A, Baron: **Behavior in Organizational Understand, ng, & Managing**, The Human Side of Work, (5th. Ed), Prentice Hall, Englewood, Cliffs, New, Jevsey, 1997
49. Kreitner, R, & Kinicki, A, **Organizational Behavior**, Boston: Richard D, Irwin, Inc, 1992
50. Nicole Aubert et autre: **Diriger et motiver**, secret et pratique, les edition, Shihab, Banta, alegria, 1997
51. Robbins, Stephen, P. **organizational Behavior**, 15th ed, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA,2013.
52. -Schermerhorn, Jr, John R; Hunt, James **Organizational Behavior**, 8<sup>eme</sup> edition,2002.
53. Sekiou Lakhdar et autre, **gestion des ressources humaines**, Debouk, université canada , 1993
54. -Umstot, Denis,**Understanding organizational Behavi**,2<sup>ed</sup> edition, New York, West. 2010.

الملاحق

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

قسم: علم الاجتماع

استبيان حول:

## إدارة الصراع وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المؤسسة

إشراف الأستاذة:

زعيتر ملياء

إعداد الطالبة:

حمودي خديجة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد: يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، والغرض من هذه الدراسة هو معرفة انعكاس إدارة الصراع على الأمن الوظيفي للعاملين في البلدية؟

أرجو منكم الإجابة بكل مصداقية على الأسئلة التي ستطرح عليكم، ونعلمكم بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تكون لأغراض البحث العلمي فقط وسنتعامل بسرية تامة، وشكرا لكم على منحكم لنا جزءا من وقتكم.

السنة الجامعية:

## المحور الأول: البيانات الشخصية

		الجنس	
		أنثى	ذكر
العمر		أقل من 25 سنة	25 إلى 35 سنة
أكثر من 45 سنة	35 إلى 45 سنة		
مستوى التعليم		متوسط	ثانوي
دراسات عليا	جامعي		
عقد العمل		دائم	مؤقت
الخبرة		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنة
من 20 سنة فما أكثر	من 15 إلى 20 سنة	من 10 إلى 15 سنة	
طبيعة العمل		مهني	إداري
الحالة العائلية		أعزب	متزوج
	مطلق	أرمل	

## المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
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 ديموقراطي مرن					
04	أسعى للوصول إلى حل مناسب لأي نزاع يقبله كل الأطراف					
05	أسعى لحل كل الخلافات من خلال ورشات العمل					
06	أتعاون مع الجميع في الوصول إلى الأهداف المشتركة للمؤسسة					
07	أشجع على عملية الحوار للوصول إلى نتائج مرضية					
08	أستعين بفرد من المؤسسة له مكانة متميزة في الفريق لحل النزاع					
09	يتشارك أعضاء فريق العمل في المبادرة للحد من الصراع					
10	يشجع المسؤول على المشاركة في اتخاذ القرارات					
11	أرضى بالحلول الوسطى لحل الصراعات					

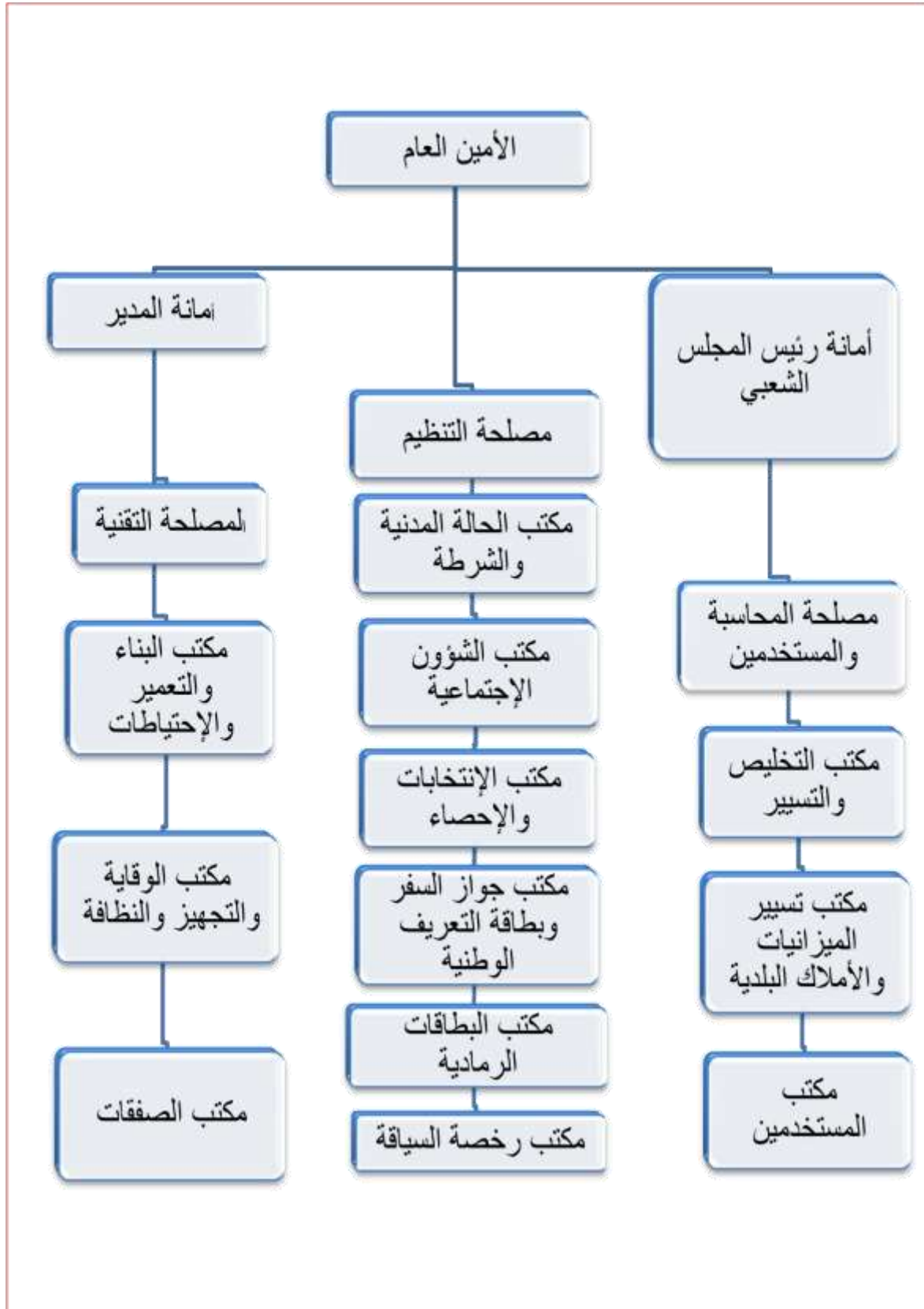
					أشجع الآخرين على تقديم تنازلات لحل الصراع	12
					أطرح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف لحل النزاع	13
					أشكل لجان لتسوية الصراع	14
					أمتص غضب الآخرين أثناء طرح المشكلة من خلال التهدئة.	15
					أستفيد من تجارب مؤسسات أخرى في إدارة الصراع	16

## المحور الثالث: الأمن الوظيفي لدى الموظف الإداري في البلدية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي الحالي					
18	لن أتعرض للفصل من العمل بدون مبرر					
19	عملي بالبلدية يقدم لي مزايا لا أجدها في مكان آخر					
20	مهما واجهت البلدية من وضع مالي سيء لن تتعرض وظيفتي للخطر					
21	يحرص مسؤولي إدارة البلدية على تلبية احتياجات العاملين بها.					
22	أحصل على الترقيات بناء على ما أقدمه من عمل وخبرتي المهنية.					
23	أستطيع أن أقدم شكوى للمسؤولين في البلدية دون قلق					
24	أشعر بأنني عضو فاعل في البلدية					
25	أشعر بأن موقعي الوظيفي موضع احترام من الناس					
26	تساعدني البلدية على بناء جوانب القصور من خلال دورات تدريبية					
27	إذا ما حدثت لي إصابة عمل أحصل على تعويض مادي					
28	تساهم القوانين العادلة في شعور العامل بالأمن الوظيفي داخل البلدية					
29	نادرا ما أتغيب عن العمل دون مبرر					
30	أحس بقوة الاندماج للمؤسسة.					
31	تساهم الإدارة في التقليل من الخلافات بين الأطراف المتصارعة					
32	يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق الأمن الوظيفي					

شكرا

على حسن تعاونكم



وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

إدارة الصراع والتفكيك على الأمن الوظيفي للموظف  
دراسة ميدانية ببلدية المسيلة

إعداد الطلبة:

1- حمودي حديجة رقم التسجيل: 06064087619

2- رقم التسجيل: /

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علوم اجتماعية التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل  
إشراف: د. زعيم ليار الرتبة: أستاذ مساعد

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2024-2025 وأسمح  
بايداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

د. شيبان وهيبه  
كلية

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

استاذة زعيم ليار

رئيس القسم





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطبقة

### تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه السيد(ة): .....  
.....

الصفة: طالب  استاذ باحث  باحث دائم   
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: .....  
11.977.10.13.050.4.4

الصادرة بتاريخ: .....  
1.1.16 05 10 2016 عن دائرة: مسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم الاجتماع

تخصص: علوم الاجتماع تحت رقم التسجيل: .....  
06.04.077.619

والمكلف بإنجاز اعمال بحث مذكرة التخرج: ماستر  مذكرة ماجستير  اطروحة دكتوراه

الموسومة بـ: .....  
1.1.16 05 10 2016 عن دائرة: مسيلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية  
المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 11/06/2016

امضاء المعنى (ة):

## الملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف والكشف عن أثر إدارة الصراع وانعكاسه على تحقيق الأمن الوظيفي في المؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات مع المبحوثين في المؤسسة نحل الدراسة وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS v25. تمت الدراسة الميدانية على مستوى مصالح بلدية المسيلة على عينة عشوائية بسيطة شملت إداريين ومهنيين بلغت 60 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة الصراع والأمن الوظيفي لدى العامل بمصالح البلدية.

كما خلصت الدراسة الى أن أبعاد إدارة الصراع المتوفرة بمصالح البلدية مرتبطة بتحقيق الأمن الوظيفي ارتباطا إيجابيا.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الصراع، أسلوب المشاركة، أسلوب التسوية، الأمن الوظيفي.

### Abstract :

The study aims to identify and reveal the impact of conflict management and its impact on achieving job security in the organization; to achieve this goal, the descriptive approach was used in an analytical manner and using the questionnaire as a tool to collect data with the participants in the organization, The study was analyzed using the SPSS v25 program.

The field study was conducted at the level of the departments of the municipality of M'sila on a simple random sample that included administrators and professionals, amounting to 60 individuals, The study concluded:

- The presence of a positive, average relationship between the two variables with statistical significance at a level of (0.05) between conflict management and job security for the worker in the municipal departments.

The study also concluded that the dimensions of conflict management available in municipal departments are positively linked to achieving job security.

**Keywords:** conflict management, participation style, settlement style, job security.