



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



المخبر: السياحة الإقليم والمؤسسات

الكلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

القسم : علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

## اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بولاية تمنراست

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي

إشراف الأستاذ الدكتور

أ. د عمر حجاج

إعداد الطالب

إسلام معروف

الرقم	اللقب و الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	جمعة أولاد حيمودة	أستاذ	غرداية	رئيسا
02	عمر حجاج	أستاذ	غرداية	مشرفا و مقرا
03	يوسف قدوري	أستاذ	غرداية	مناقشا
04	محمد طويل	أستاذ	غرداية	مناقشا
05	ابو بكر دبابي	أستاذ	ورقلة	مناقشا
06	سميرة ميسون	أستاذ	ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه ثم أتوجه بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى كل من \* : الأستاذ الدكتور الفاضل عمر حجاج حفظه الله و أطال في عمره لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الأطروحة و تكرمه بنصحي و توجيهي حتى إتمام هذه الدراسة جزاكم الله خيراً و بارك فيكم و يسر أموركم في الخير و الصلاح في الدنيا والآخرة.

وأتقدم بكل معاني الشكر و التقدير والاحترام إلى أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا بجامعة غرداية وجامعة تمنراست.

وإلى السادة الأساتذة أعضاء التكوين في مشروع الدكتوراه علم النفس الاجتماعي ، وأخص بالذكر الأستاذة الدكتوراه جمعة أولاد حيمودة إلى كل ماقدمته لي من مساعدة وتسهيلات وتوجيهات ونصائح فجزاها الله عني كل خير .

كما أتقدم بامتناني لكل من ساهم من بعيد أو من قريب في إخراج هذا العمل إلى النور.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور ومعرفة مدى اختلاف هذه العلاقة حسب كل من الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة المهنية، واقتصرت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة امتياز لتوزيع سونلغاز بولاية تمنراست، حيث بلغ أفراد عينة الدراسة (200) موظفا بواقع (10) إناث و(190) ذكور، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبيان يقيس 3 محاور: محور اتخاذ القرار ومحور صراع الدور الأسري، ومحور صراع الدور الوظيفي، وبعد معالجة البيانات إحصائيا أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- توجد علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرار وصراع بين الدور الأسري والوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية تمنراست.

- لا تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج).

- لا تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف المؤهل العلمي.

- لا تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف الخبرة المهنية.

\*الكلمات المفتاحية : اتخاذ القرار، صراع الدور، موظف.

**Abstract:**

This study aimed to reveal the relationship between decision-making and role conflict and to know the extent to which this relationship differs according to each of the social status, educational qualification and professional experience. (10) females and (190) males, and to achieve the purposes of the study, the researcher built a questionnaire that measures 3 axes: the decision-making axis, the family role conflict axis, and the job role conflict axis. After processing the data statistically, the results of the study resulted in:

-There is a correlation between decision-making and a conflict between the family and job roles among the employees of the Sonelgaz Foundation in the state of Tamanrasset.

The relationship between decision-making and role conflict does not differ according to the social status (single, married.)

The relationship between decision-making and role conflict does not differ according to academic qualification.

The relationship between decision-making and role conflict does not differ according to professional experience.

**Keywords:** decision-making, role conflict, employee.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	الإهداء
-	الشكر والتقدير
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها</b>	
6-3	1. مشكلة الدراسة.
07	2. تساؤلات الدراسة.
07	3. فرضيات الدراسة.
08	4. أهمية الدراسة.
08	5. أهداف الدراسة.
09	6. حدود الدراسة.
10-09	7. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
10	8. الدراسات السابقة
10	1.8. الدراسات السابقة حول اتخاذ القرار.

17-10	1.1.8. الدراسات العربية.
20-17	2.1.8. الدراسات الأجنبية.
23-20	3.1.8. تعقيب حول الدراسات التي تطرقت إلى اتخاذ القرار.
23	2.8. الدراسات السابقة حول صراع الدور.
29 -23	1.2.8. الدراسات العربية.
32-29	2.2.8. الدراسات الأجنبية.
35-32	3.2.8. تعقيب حول دراسات التي تطرقت إلى صراع الدور.
35	3.8. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
<b>الفصل الثاني: اتخاذ القرار</b>	
38	تمهيد
40-39	1. مفهوم اتخاذ القرار.
41-40	2. الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.
41	3. أهمية اتخاذ القرار.
43-42	4. أنواع القرارات.
45-44	5. مشكلات اتخاذ القرار.
46	6. معوقات اتخاذ القرار.
46	7. الأسس التي تقوم عليها القرارات.
93-47	8. عناصر اتخاذ القرار.
53-47	9. أساليب اتخاذ القرارات.
54-53	10. أنماط اتخاذ القرار.
55-54	11. نظام اتخاذ القرار.
62-55	12. خطوات اتخاذ القرار.



64-63	13. طرق اتخاذ القرار.
66-64	14. شجرة القرارات.
79-66	15. نظريات المفسرة لاتخاذ القرار.
81-79	16. العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.
82-81	17. الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار.
83-82	18. تحسين القرارات وزيادة فعاليتها.
84	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: صراع الدور	
88	تمهيد
89	I. الدور الاجتماعي.
91-89	1. مفهوم الدور.
93-91	2. مفاهيم الدور.
93	3. خصائص الدور.
94-93	4. عناصر الدور.
95-94	5. علاقة مفاهيم الدور بالشخصية والنظام الاجتماعي.
96-95	6. سلوك الدور.
97-96	7. شخصية الدور.
98-97	8. الدور والمكانة الاجتماعية.
100-99	9. اختلاف الأدوار الاجتماعية.

101	10. تعدد الأدوار الاجتماعية.
102-101	11. توزيع الأدوار الاجتماعية.
102	II. الصراع.
104-102	1. مفهوم الصراع.
107-104	2. أنواع الصراع.
108	3. أسباب الصراع.
109-108	4. مراحل عملية الصراع.
113-110	5. مستويات الصراع.
114-113	6. الصراع الوظيفي وغير الوظيفي.
115-114	7. الوسائل الإيجابية والسلبية لمواجهة الصراع.
116-115	8. آثار الصراع.
117-116	9. الصراع والصحة النفسية.
117	10. الصراع النفسي.
117	11. موانع الصراع النفسي.
119-118	12. الصراعات النفسية الناتجة عن ممارسة الأدوار.
119	III. الصراع الأدوار.
121-120	1. تعريف صراع الأدوار.

122-121	2. المفاهيم المرتبطة بصراع الدور.
123-122	3. أنواع صراع الدور.
123	4. مصادر صراع الأدوار.
124-123	5. أشكال الصراع بين العمل والأسرة.
126-125	6. أسباب صراع الدور.
128-127	7. آثار صراع الأدوار.
134-128	8. النظريات التي فسرت صراع الدور.
135	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
139	تمهيد
140	1. منهج الدراسة.
140	2. عينة الدراسة.
144-141	1.2. عينة المجتمع الأصلي.
146-145	2.2. عينة الدراسة الاستطلاعية.
148-146	3.2. عينة الدراسة الأساسية.
149	3. أداة الدراسة.
149	1.3. وصف أداة الدراسة.
150	2.3. طريقة تصحيح الأداة
158-151	3.3. الخصائص السيكومترية للأداة.

161-158	4. الأساليب الإحصائية المستخدمة.
162	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
165	تمهيد
166	عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
170-166	1. عرض ومناقشة الفرضية الأولى.
172-170	2. عرض ومناقشة الفرضية الثانية.
175-173	3. عرض ومناقشة الفرضية الثالثة.
177-175	4. عرض ومناقشة الفرضية الرابعة.
177	استنتاج عام
179-178	المقترحات
199-180	قائمة المصادر والمراجع
227 -200	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
60	مراحل اتخاذ القرار حسب بعض المفكرين	01
61	مراحل اتخاذ القرار والمعلومات المطلوبة في كل مرحلة ونظام المعلومات الداعم لها.	02
141	توزيع عمال مؤسسة امتياز للتوزيع (سونغاز) حسب فروعها لولاية تمنراست.	03
145	مواصفات العينة الاستطلاعية.	04
147	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.	05
150	توزيع المفردات في مقياس اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي.	06
151	قائمة الأساتذة المحكمين.	07
152	نتائج حساب الصدق المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار.	08
153	حساب الصدق الاتساق الداخلي لبنود مقياس اتخاذ القرار.	09
154	نتائج تطبيق معامل "ألفا كرو نباخ "	10
155	نتائج التجزئة النصفية بتطبيق معامل «بيرسون».	11
156	نتائج حساب الصدق المقارنة الطرفية.	12
157-156	حساب الصدق الاتساق الداخلي لبنود مقياس صراع الدور.	13
158	نتائج تطبيق معامل «ألفا كرو نباخ ".	14
166	العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور.	15

170	الفروق بين معاملات الارتباط الحالة الاجتماعية	16
173	الفروق بين معاملات الارتباط تبعا لمتغير المستوى التعليمي	17
175	الفروق بين معاملات الارتباط تبعا لمتغير الخبرة	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
43	يوضح أنواع القرارات.	01
45	مشكلات اتخاذ القرار.	02
56	نظام اتخاذ القرارات.	03
62	خطوات اتخاذ القرار.	04
73	تأثير المعلومات في مستوى المخاطر في عملية اتخاذ القرار.	05
126	العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.	06
81	مراحل عملية الصراع.	07
121	مفاهيم مرتبطة بصراع الدور.	08
122	أنواع الصراع.	09
126	أسباب صراع الدور.	10

141	توزيع عمال مؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز) حسب فروعها بولاية تمنراست.	11
142	توزيع عدد موظفين حسب كل فرع.	12
143	توزيع الموظفين لمؤسسات امتياز للتوزيع (سونلغاز) لولاية تمنراست حسب الجنس.	13
144	عدد الموظفين الإناث والذكور.	14
145	مخطط موظفين مؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز) لولاية تمنراست.	15
146	مواصفات العينة الاستطلاعية.	16
148	عدد الذكور وعدد الإناث للعينة الأساسية.	17
148	مواصفات العينة الأساسية حسب متغير الجنس.	18
167	شكل الانتشار	19



## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
201	ترخيص بالزيارة لمؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز).	01
202	استبيان اتخاذ القرار وصراع الدور في صورته أولية.	02
217	استبيان اتخاذ القرار وصراع الدور في صورته النهائية.	03
221	نتائج حساب الصدق بطريقة صدق الاتساق الداخلي لمقياس اتخاذ القرار.	04
222	نتائج حساب الصدق التمييزي لمقياس اتخاذ القرار.	05
223	نتائج حساب الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ لمقياس اتخاذ القرار.	06
224	نتائج حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس اتخاذ القرار.	07
224	نتائج حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي لمقياس صراع الدور.	08
225	نتائج حساب الصدق التمييزي لمقياس صراع الدور.	09
225	نتائج حساب الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ لمقياس صراع الدور.	10
226	نتائج الفرضية الأولى (معامل الارتباط بيرسون).	11
226	نتائج الفرضية الثانية.	12
227	نتائج الفرضية الثالثة.	13

الباب الأول  
الجانب النظري

# مقدمة

### مقدمة

إن الإنسان باختلاف مركزه الاجتماعي والثقافي والاقتصادي ومهما كانت مكانته فإنه بفطرته يتخذ مجموعة من القرارات، فعملية اتخاذ القرار تعتبر وظيفة أساسية يسعى الفرد من خلالها إلى إشباع حاجاته المعنوية والمادية، معتمدا في ذلك على تجاربه السابقة وكذا قدراته العقلية التي تؤمن له الاختيار الذي يراه مناسباً له.

والمقصود هنا باتخاذ القرار ليس ما يتعلق بالعمليات الإدارية بل يتعداها إلى أن الإنسان تتعد أدواره في المجتمع، ومن بين هذه الأدوار الدور الأسري والدور الوظيفي، حيث يتمثل الدور الأسري في كل ما يتعلق بالحياة الشخصية للفرد داخل أسرته والتي تعتبر النواة الأولية لتشكيله وتكوين شخصيته فهو يكن لها كل التقدير والاحترام ويتبادل مع أفراد أسرته مختلف المشاعر والانفعالات فهو في علاقة تفاعل وانسجام و تلاحم مع أسرته، سواء الأسرة الكبيرة المتكونة من الأب والأم والإخوة أو الأسرة المصغرة والمتكونة من الزوجة والأولاد، فالفرد وأسرته في علاقة تفاعلية مترابطة حيث يحقق لها حاجاتها في حين هي تحقق له حاجاته ومتطلباته الأساسية وهي في الحقيقة أن هذه العلاقة التفاعلية تميل إلى الجانب المعنوي النفسي أكثر من الجانب المادي.

أما الدور الوظيفي فهو يتمثل أساساً في الوظيفة التي يشغلها الفرد ومهما كانت مكانتها أو أهميتها ومهما اختلف نوعها، فمن خلال هذه الوظيفة يسعى إلى تحقيق كل متطلباته المعنوية والمادية، فالمعنوية هي شعور الفرد بذاته باعتباره يساهم في خدمة المجتمع ويحاول تحقيق ذاته وتطويرها، وكذا تحقيق التوازن والاستقرار النفسي والاجتماعي ويفكر دوماً في أن يحتل مركز مرموقاً ويسعى إلى بذل مجهودات في عمله من أجل ترقية إلى مناصب رفيعة، وكذا الابتعاد عن الضغوط والأمراض النفسية المختلفة، أما من الناحية المادية في أن يكون قادر على تحقيق كل متطلباته المادية سواء الحاجات الأساسية أو الثانوية بالإضافة إلى المقدرة على دفع الفواتير المختلفة وأن تصبح لديه القدرة الشرائية.

فمن خلال هذا الطرح تبدو لنا أن العلاقة بين الدور الأسري والدور الوظيفي فهي علاقة متكاملة وعلاقة سطحية إلا أن عند الخوض في تفاصيل هذه العلاقة نجدها علاقة صراع بين الدورين الأسري من جهة والدور الوظيفي من جهة أخرى، عند عملية اتخاذ القرار يتأثر بشكل كبير بالصراع بين هذين الدورين، فيجد الإنسان نفسه عند محاولة اتخاذ قرار ما أنه في صراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي فإلى أي جهة يميل أكثر إلى أسرته أو إلى وظيفته، وعلى من ينعكس هذا القرار بالإيجاب أو بالسلب على الأسرة أم الوظيفة، وبذلك يكون الفرد في صراع بين الأدوار (الدور الأسري و الدور الوظيفي)، فالفرد كل يوم هو في اختبار لاختيار أي القرارات المناسبة والسليمة و إلى أي كفة يميل سواء لأسرته التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من حياته وشخصية والتي هي أيضا اللبنة الأساسية لتكوين المجتمع أو يرحح كفة وظيفته والتي بدورها أيضا تحقق له مكانة اجتماعية بارزة فبين ذلك وذاك يدخل الفرد في صراع هو في غنى عنه.

يعد عصرنا الحالي عصر التحديات والأهداف والطموحات وغيرها من الأمور الحياتية، ومع تعدد مسؤوليات وحاجات ومتطلبات الإنسان فإن كل فرد يقوم باتخاذ مجموعة من القرارات التي تتناسب مع حاجاته ومتطلباته وكذا أهدافه وطموحاته ويكون ذلك بدرجات متفاوتة فالطبيعة الإنسانية تختلف من واحد إلى آخر، فمع كل هذا قد يجد الإنسان نفسه في صراع الدور بين الأسري و الدور الوظيفي مما ينتج عنه مجموعة من الأمراض والاضطرابات و الضغوط النفسية المتعددة والتي أصبحت داء العصر وهي منتشرة بكثرة، ولهذا فإن موضوع اتخاذ القرار و الصراع بين الدورين الأسري والوظيفي يعد جدا مهم نظرا للأدوار المتعددة التي يمارسها الإنسان إلا أن الدور الأسري والدور الوظيفي هما أهم وأعمق وأكثر ضرورة وبينهما علاقة قوية جدا فتنعكس بصورة واضحة على عملية اتخاذ القرار ويظهر ذلك من خلال أن الإنسان يعيش بطبيعة الحال مع أسرته و التي هي تعتبر اللبنة الأولى في تكوينه والركيزة الأساسية في حياته، ومن ناحية أخرى أن الأسرة هي نواة المجتمع حيث تساهم في تكوين وازدهار ورفي المجتمع، فمع وجود هذه العلاقة إلى أنها لا تكاد تخلو من الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي.

ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار مهما كانت بسيطة أو معقدة إلا أنها ترتبط بشكل أساسي وتتأثر بالصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي فلا يكاد يخلو قرار ما إلا ونجد فيه صراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي حيث يعتبران ركيزة أساسية في عملية اتخاذ القرار.

وانطلاقاً مما سلف ذكره جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي، حيث قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز) بولاية تمنراست، وذلك وفق الخطة التي تضم خمسة فصول موزعة كالتالي:

الجانب النظري: ويتضمن

- الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

- الفصل الثاني: اتخاذ القرار

- الفصل الثالث: صراع الدور

الجانب التطبيقي: ويتضمن

- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة



# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة



## الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

1. مشكلة الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. حدود الدراسة.
7. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
8. الدراسات السابقة مع "التعقيب عليها".
  - 1.8.1. الدراسات السابقة حول اتخاذ القرار.
    - 1.8.1.1. الدراسات العربية.
    - 1.8.2.1. الدراسات الأجنبية.
    - 1.8.3.1. تعقيب حول دراسات التي تطرقت إلى اتخاذ القرار.
      - 1.8.2.1. الدراسات العربية.
      - 1.8.2.2. الدراسات الأجنبية.
      - 1.8.3.2. تعقيب حول دراسات التي تطرقت إلى صراع الدور.
      - 1.8.3.3. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.



## 1. مشكلة الدراسة:

يواجه الإنسان خلال حياته اليومية الكثير من المشاكل والصراعات وذلك نتيجة لكثرة الضغوط، وخاصة مع التقدم التكنولوجي نرى الأفراد الذين يعملون خارج المنزل ولديهم جداول زمنية مكثفة قصد البقاء على اتصال مع عائلاتهم عندما يتعذر عليهم البقاء معهم جسدياً، مما يسمح لهم في مناورة التوازن بين العمل والأسرة.

وهذا ما جعل الفرد يواجه هذا الصراع الذي يدفعه إلى أن يتخذ مجموعة من القرارات بدأ من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً، ففي بعض الأحيان يتم اتخاذ قراراً ما بسهولة تامة ولكن في مرات أخرى يكون من الصعب أن يتخذ الفرد قراراً حاسماً خاصة بين عدة بدائل وبذلك يدخل الإنسان في توتر وصراع داخلي وخارجي، فنجده يعاني من صراع الدور مما يعرضه إلى الأزمات والضغوطات التي تؤثر سلباً على حالته النفسية والاجتماعية وكذا الصحية وتنعكس أيضاً على مستوى أدائه الأسري والوظيفي.

حيث أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات واعتبارات عديدة فالفرد الذي لديه أسرة وبطبيعة الحال يشغل وظيفة ما، فإنه خلال عملية اتخاذ القرار يتعرض لصراع الدور الأسري باعتباره رب العائلة ولصراع الدور الوظيفي باعتباره موظفاً فيجد نفسه في حيرة أي قرار يختار وإلى أي جانب يميل كثيراً أسرته أم وظيفته وكيف يوفق بينهما و لا يهمل أي جانب منهما في اتخاذ القرار، وهذا من خلال مواجهة الفرد لعدة مطالب غير متوقعة بين الدور الأسري والدور الوظيفي، مما يجعل تضارب كلا الدورين الذي ينتج عنه صعوبة المشاركة بين الدور في الأسرة والدور في العمل ثنائي الاتجاه.

مما يتضح لنا جلياً أن الأمر يبدو بسيط وغير معقد، وأن الفرد يمكنه تحقيق التوازن الأسري والوظيفي ويتعد كل البعد عن صراع الأدوار ويتخذ بكل سهولة وبدون تعب أو عناء القرار الذي يراه مناسباً، لكن في حقيقة الأمر نجد صعوبة التحقيق وليس بالسهولة التي نراها، فإنه مع التدقيق في الموضوع نجد أن القرار بمفهومه الواسع هو اختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة بهدف الوصول إلى غاية معينة، أو لحل مشكلة معينة، أو انتهاز فرصة. (الريالات، 2019، ص34)

فانطلاقاً من هذا المفهوم نجد أن الإنسان في حالته الطبيعية وبدون ضغوط يصعب عليه اختيار أي قرار ، فكيف يكون الأمر عندما يدخل الفرد في صراع الدور مما ينعكس عليه في عملية اتخاذ القرار الذي يظل مناسباً خاصة في بعض الأحيان نجد بدائل قليلة أو قد تتعارض تلك البدائل والاختيارات مع الحياة الأسرية أو متطلبات وتطلعات الأسرة من جهة ومن جهة أخرى إذا توافق ذلك الاختيار مع كافة أفراد الأسرة فإنها قد يتعارض مع الحياة المهنية.

فهنا تتضح لنا مشكلة بحتنا في أننا لا نقصد هنا أي شخص أو فرد في المجتمع بل نسلط الضوء ونركز على الفرد الذي هو رب الأسرة وكفيلها سواء كان يعيل أسرته الصغيرة زوجته وأولاده ، أو يكون كفيل بأسرته الكبيرة المتكونة من الأم والأب وإخوته، وبذلك نجد الصراع الذاتي القائم بين الدور الأسري والذي يمثل كل ما تعنيه الأسرة من متطلبات أو مستلزمات مادية والتي نقصد بها كل تكاليف الحياة الأسرية من ضروريات وكماليات، بالإضافة إلى الأمور المعنوية الاجتماعية والتي نعني بها العواطف من اهتمام و تقدير واحترام أي بمعنى يكون هناك احتواء عاطفي حسي لأفراد الأسرة جميعاً وبدون تقصير.

أما الدور الوظيفي والذي يتمثل في الأمور المتعلقة بالحياة العمالية للفرد سواء من حيث المكانة الاجتماعية وطموحات التي يطمح إلى تحقيقها والوصول إليها من ترقية و الوصول إلى أعلى المراتب و زيادة في التدرج في درجات السلم المهني بالإضافة إلى تحمل المسؤولية والقدرة على إتقان العمل وتوسيع شبكة اتصالاتها مع بقية العمال، فانطلاقاً من هذا الصراع بين الدورين فإن أي قرار يقوم باتخاذ واختياره يعود وينعكس عليهما، والمقصود هنا باتخاذ القرار هو القرارات الأسرية التي ترتبط بكل ما يحقق المنفعة والاستقرار داخل الأسرة وكذا تحقيق كل حاجياتها والحفاظ على تماسكها وتوازنها، بالإضافة إلى القرارات الإدارية المرتبطة بالحياة العمالية للفرد أي كل الطموحات والمكانة التي يسعى لها ويريد تحقيقها لتنسجم أولاً مع رغباته وثانياً مع طموحات ورغبات أسرته، لكن في بعض الأحيان قد يتخذ قرار يتناقض ويتعارض مع حياته الأسرية أو حياته العملية مما يخلق له صراع بين هذين الدورين.

فقد أجريت بعض الدراسات حول اتخاذ القرار ومن الدراسات الهامة في هذا المجال هي دراسات حول اتخاذ القرار لدى الموظفين وعلاقته ببعض المتغيرات مثل ضغط العمل والضغط النفسية والضغط الاجتماعية، والذكاء الوجداني واللاتزان الانفعالي، وأساليب التفكير ومستوى الطموح، كالدراسة التي قام بها سعد الشهري (2009)، المعنونة بالذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، إذ توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى أفراد عينة الدراسة موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، وكذلك دراسة مصطفى عطية (2011)، المعنونة بالقدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار وبين درجات فاعلية الذات وكذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار وبين جميع أبعاد المساندة الاجتماعية، ودراسة بن غدفة شريفة (2014)، المعنونة باتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى موظفي المؤسسات العمومية، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات الدراسة كل من اتخاذ القرار وأساليب التفكير ومستوى الطموح، وكذلك دراسة غادة إسماعيل (2015)، المعنونة بأبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات، ودراسة شادي محمد (2015)، المعنونة بالضغط النفسية وعلاقتها باللاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ممرضى الطوارئ في المستشفيات الحكومية، إذ توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط النفسية واتخاذ القرار لدى ممرضى الطوارئ، ودراسة فاطمة الشريف (2015)، المعنونة بالضغط العمل وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرار.

كما أجريت بعض الدراسات حول صراع الدور من بينها دراسة شويطر ليلي (2005)، المعنونة بالضغط المهني لصراع وغموض الدور وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين صراع الدور وغموضه المهني والضغط المدرك، حيث كلما ارتفع مستوى صراع وغموض الدور المهني كلما كان إدراك الضغط مرتفع.

وكما توصلت آمنة قاسم (2007)، في دراستها إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين درجات طالبات الجامعات المتزوجات على مقياس صراع الأدوار بأبعاده الفرعية ودرجاتهن على مقياس المساندة الاجتماعية ببعديه بينما لم تصل العلاقة بين البعد الأول لصراع الأدوار وحجم المساندة الاجتماعية لدى الطالبات غير المنجبات إلى مستوى الدلالة، ودراسة سميرة بنت أحمد (2019)، توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين صراع الدور والتوافق المهني، وكذلك دراسة أمال بوعيشة وآخرون (2019)، إذ توصلت دراستهم إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الصلابة النفسية وصراع الأدوار، ودراسة Eddy Madiono & Others (2016)، توصلت نتائج دراستهم إلى أن عبء الدور الزائد وصراع الدور لهما آثار إيجابية على ضغوط العمل، وأن الدور الزائد وصراع الأدوار وضغوط العمل لها آثار سلبية على الأداء الوظيفي، كما يؤثر العمل الزائد للدور وصراع الدور أيضاً على الأداء الوظيفي من خلال ضغوط الوظيفة كمتغير وسيط.

ودراسة Roohangaz & Others (2014)، توصلت نتائج دراستهم إلى وجود علاقة خطية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور وصراع الدور وغموض الدور والضغط المهني، ودراسة Quarat & Others (2013)، توصلت نتائج دراستهما إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعارض الأدوار وضغوط العمل، ووجود علاقة سلبية بين الصراع الدور والرضا الوظيفي.

ومما سبق ذكره فقد حظي موضوع كل من اتخاذ القرار وصراع الأدوار باهتمام، وهذا نظراً لتناول العديد من الدراسات لهذين المتغيرين، أما فيما يخص موضوع دراستنا الموسومة باتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي، فقد كانت في حد علم الطالب غير متوفرة.

فعلى الرغم من الاهتمام البالغ الذي حظي به موضوع صراع الأدوار لدى المرأة العاملة، إلا أننا نلاحظ أن صراع الأدوار (بين الدور الأسري والدور الوظيفي) لدى العامل المرتبط الذي لديه أسرة والغير المرتبط الذي يعيل عائلته حيث هناك ندرة في الدراسات في مختلف مجالاتها النفسية والاجتماعية فكان لابد من الاهتمام بها والتطرق لدراستها وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل العام:

— ما طبيعة العلاقة بين اتخاذ القرار والصراع الدور الأسري من جهة والدور الوظيفي من جهة أخرى؟

## 2. تساؤلات الدراسة:

❖ هل توجد علاقة ارتباطية في اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري من جهة والدور الوظيفي من جهة أخرى؟

### 1.2. التساؤلات الفرعية:

1) هل تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)؟

2) هل تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف المستوى التعليمي؟

3) هل تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف سنوات العمل؟

### 3. فرضيات الدراسة:

#### 1.3. الفرضية العامة:

❖ توجد علاقة بين اتخاذ القرار من جهة والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي من جهة أخرى.

#### 2.3. الفرضيات الفرعية:

1) تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب).

2) تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف المستوى التعليمي.

3) تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف سنوات العمل.

#### 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تطرقنا لدراسته باعتباره موضوعاً جدير بالاهتمام وهو اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي، لأن اتخاذ القرار جزءاً لا يتجزأ من حياة الإنسان فهو في كل لحظة يتخذ قرار سواء يتعلق به أو بغيره مما يدخل الفرد في صراع خاصة إذا كان الفرد لديه عدة مهام وأدوار يقوم بها، فتبرز لنا أهمية الدراسة في:

##### 1.4. الأهمية النظرية:

- يمكن أن تسهم هذا الدراسة في إثراء المحتوى العملي و المعلوماتي فيما يتعلق بموضوع اتخاذ القرار وصراع الأدوار وزيادة الوعي بتأثير كل منهما على الآخر.  
- قد تعمل الدراسة الحالية على توفير كمرجع للاستفادة منه ومن نتائجه حول اتخاذ القرار وصراع الأدوار.

##### 2.4. الأهمية التطبيقية:

- يعالج هذا البحث موضوعاً مهماً وبارزاً يتمثل في الكشف عن العلاقة الموجودة بين اتخاذ القرارات المختلفة وما مدى تأثير هذه القرارات بالصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي.  
- تبين مدى تجسيد متغيرات الدراسة على أرض الواقع.  
- من خلال نتائج الدراسة الحالية سوف يتم تقديم اقتراحات.  
- التعرف على كيفية اتخاذ الفرد للقرارات في ظل صراع الأدوار  
- التعرف على الصراع بين الدور الأسري والوظيفي الذي يمر به الفرد خلال عملية اتخاذ القرار.

#### 5. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:  
- الكشف عن العلاقة بين اتخاذ القرار والصراع الدور.  
- التأكد عن إمكانية تأثير اتخاذ القرار على الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- تطبيق ما تحصلنا عليه من معلومات في الجانب النظري والنزول به إلى الميدان وفق المنهج العلمي المنظم والتدريب على تقنيات البحث العلمي.
- التعرف على القرارات المتخذة في ضل صراع الدور الأسري والدور الوظيفي.
- معرفة انعكاسات صراع الدور على اتخاذ القرار.

## 6. حدود الدراسة:

**1.6. الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة سواء الاستطلاعية أو الدراسة الأساسية في المؤسسة سونلغاز بولاية تمنراست.

**2.6. الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2020/2017م.

**3.6. الحدود البشرية:** تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين مؤسسة امتياز للتوزيع بتمنراست (سونلغاز).

## 7. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

**1.7. اتخاذ القرار:** هو عملية مبنية على التفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار.

ويدل على الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة الحالية في مقياس اتخاذ القرار المعد لهذه الدراسة.

**2.7. الصراع:** يعرفه ليفين (1972) بأنه نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ القرار بين حاجتين متعارضتين. ( عبد الهادي، 2013، ص67)

ويعبر الصراع عن عجز الفرد أمام تعارض حاجتين في نفس الوقت.

**3.7. صراع الدور (الدور الأسري والدور الوظيفي):** هي تصورات العامل وتوقعاته المتعارضة اتجاه أدائه لأدواره المتعددة (الأسرية والمهنية) في نفس الوقت والتي تنتج عنها توقعات متضاربة.

ويعبر على الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة الحالية في مقياس صراع الدور (الدور الأسري والدور الوظيفي) المعد لهذه الدراسة.

**4.7. الأسرة:** هي الوحدة الأولى من مؤسسات التنشئة الاجتماعية، فهي تساعد على حفظ الجنس البشري، وتؤمن للأفراد شروط الاستمرار في الحياة، وتمنحهم الاستمرار المعنوي. ( شروخ، 2004، ص64) وهي وحدة اجتماعية صغيرة متكونة من الأب والأم والأولاد تربطهم روابط دموية واجتماعية وأخلاقية.

**5.7. الموظف:** هو ذلك الشخص الذي يزاول نشاطه المهني في مؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز) بولاية تمنراست.

### 8. الدراسات السابقة:

إن الدراسات والبحوث العلمية متكاملة فيما بينها إذ على الباحث قبل تطرقه لبحثه عليه الاطلاع على دراسات من سبقوه في تناول موضوع بحثه، وهذا للتعرف على النتائج المتوصل إليها في كل دراسة ليعرف موقع ومنطلق بحثه من الدراسات والبحوث السابقة التي سبقته، ومن الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار و صراع الدور نجد ما يلي:

#### 1.8. الدراسات السابقة حول اتخاذ القرار

##### 1.1.8. الدراسات العربية:

##### 1.1.1.8. دراسة ميسون سليم (2009):

بعنوان " أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، واقتصرت الدراسة على عينة من عمال من متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (116) فرداً، تم اختيارهم عشوائياً ولتحقيق أغراض الدراسة، استخدم الباحث مقياس يقيس أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

1- أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبول فاحتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الأول.

2- وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات.



3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى متغير الجنس، والحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري، باستثناء متغير عدد أفراد الأسرة والمسمى الوظيفي وجدت فروق لبعض مجالات ضغوط العمل.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

### 2.1.1.8. دراسة محمد حمدان (2010):

بعنوان: "الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار، واقتصرت الدراسة على عينة من ضباط الشرطة بمحافظة خان يونس -فلسطين، وبلغ أفراد عينة الدراسة من 130 ضابطاً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام مقياس الاتزان الانفعالي ومقياس اتخاذ القرار، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

1- أن مستوى الاتزان الانفعالي عند ضباط الشرطة من خلال استجاباتهم على المقياس حصل على وزن نسبي (61.81%).

2- إن مستوى اتخاذ القرار عند ضباط الشرطة من خلال استجاباتهم على المقياس حصل على وزن نسبي (75.66%).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتزان الانفعالي تعزى لمتغير مكان العمل.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتزان الانفعالي تعزى لمتغير التخصص العلمي وكانت الفروق لصالح التخصصات الأدبية.

- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتزان الانفعالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتزان الانفعالي تعزى لمتغير الرتبة العسكرية وكانت الفروق لصالح النقباء.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتزان الانفعالي تعزى لمتغير المستوى التعليمي وكانت الفروق لصالح مستوى البكالوريوس.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير مكان العمل.
- 9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير التخصص العلمي.
- 10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 11- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير الرتبة العسكرية وكانت الفروق لصالح النقباء.
- 12- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى التعليمي وكانت الفروق لصالح مستوى البكالوريوس.
- 13- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار المنخفض والمتوسط بينهما وبين اتخاذ القرار المرتفع لصالح اتخاذ القرار المرتفع.
- 3.1.1.8. دراسة عبد الله الجهني (2010):**

بعنوان: "أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، وكذلك التعرف على أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية، واقتصرت الدراسة على عينة من قادة مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التعليم بمحافظة ينبع، حيث بلغ أفراد عينة الدراسة من (81) فرد، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة مكونة من محورين، المحور الأول يقيس أساليب اتخاذ القرار،

والمحور الثاني يقيس أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة في إدارة الأزمات المدرسية، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة على:

- أن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية جاء إجمالاً بدرجة كبيرة، وأنهم يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت (50%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq 0.05$  بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات التخصص الدراسي والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية.

- أن أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية حصلت إجمالاً على مستوى استجابة موافق بشدة.

#### 4.1.1.8 دراسة النبيه (2011):

بعنوان " فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوفير النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، واقتصرت الدراسة على عينة من معلمي محافظات غزة، بحيث بلغ عددهم (670) معلمة ومعلم من أصل (3900) تم اختيارهم بالطريقة العنقودية، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث استبانتين الأولى لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرار والأخرى لقياس درجة توافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

1- حصلت درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مدير المدارس الثانوية على وزن نسبي قدره (77.90) بدرجة كبيرة.

- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، وملتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة "الأقل من خمس سنوات"، وملتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة وغرب غزة، والوسطى.
- 3- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي، وأبعاد النمط التفاعلي ما عدا: بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) حيث توجد علاقة ارتباطية سلبية بينها وبين درجة فاعلية اتخاذ القرار.

### 5.1.1.8. دراسة مصطفى عطية (2011):

بعنوان: "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القدرة اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية، واقتصرت الدراسة على عينة من المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، حيث بلغت عينة الدراسة من (393) مرشد ومرشدة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام مقياس لقدرة اتخاذ القرار وآخر يقيس فاعلية الذات ومقياس لمساندة الاجتماعية، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القدرة على اتخاذ القرار وبين درجات فاعلية الذات.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القدرة على اتخاذ القرار وبين جميع أبعاد المساندة الاجتماعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي القدرة على اتخاذ القرار في مستوى فاعلية الذات، ولقد كانت الفروق لصالح مرتفعي القدرة على اتخاذ القرار.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي القدرة على اتخاذ القرار على مستوى المساندة الاجتماعية، ولقد كانت الفروق لصالح مرتفعي القدرة على اتخاذ القرار.

- لا يوجد تأثير دال إحصائياً في القدرة على اتخاذ القرار (منخفض ومرتفع) والمرحلة (أساسي، ثانوي) على فاعلية الذات لأفراد العينة.
- وجود أثر دال إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار (منخفض ومرتفع) وعدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، أكثر من خمس سنوات) على فاعلية الذات.
- وجود أثر دال إحصائياً في القدرة على اتخاذ القرار (منخفض، مرتفع) على فاعلية الذات.
- لا يوجد تأثير دال إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار (منخفضي ومرتفعي) والمرحلة، وسنوات الخبرة، على المساندة الاجتماعية لأفراد العينة.
- وجود أثر دال إحصائياً في القدرة على اتخاذ القرار (منخفض، مرتفع) وقيمة الراتب (أقل من ألف شيكل - ألف شيكل فأكثر) على المساندة الاجتماعية.

#### 6.1.1.8. دراسة نوال الحوراني (2013):

- بعنوان: "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفرق بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات ومعرفة الأنماط المتبعة لكل منهما، واقتصرت الدراسة على عينة من مدراء بدائرة التربية والتعليم بقطاع غزة فلسطين، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 150 مدير ومديرة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان يقيس متغير اتخاذ القرار، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:
- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المعرفة والاطلاع ولا مستوى وفرة المعلومات تعزى لمتغير الجنس في عملية اتخاذ القرارات.
  - 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
  - 3- لا توجد فروق حول نمط اتخاذ القرارات تعزى للجنس.
  - 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات (حدسي، تجنبي، وعفوي) تعزى للعمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال عفوي تعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات أنماط اتخاذ القرارات تعزى لسنوات الخبرة، والنمط السائد في اتخاذ القرارات لدى المدراء والمديرين النمط المنطقي ثم الإتكالي.

7- وجود علاقة طردية بين مجال "اتكالي، منطقي" وبين مستوى المعرفة والاطلاع وبين مستوى المشاركة وبين وفرة المعلومات في اتخاذ القرار لدى المبحوثين.

8- عدم وجود علاقة بين مجالات حدسي، عفوي، تجنبي.

### 7.1.1.8. دراسة أمجد وشذي (2016):

بعنوان: "إستراتيجية التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين" هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار، واقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، بلغت عدد عينة الدراسة من (336) فرد، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من محورين الأول يحتوي على استراتيجيات التفاوض، والمحور الثاني يحتوي على اتخاذ القرار، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- أن استجابات أفراد العينة حول درجتي ممارسة استراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطين حسابين مقدارهما (2.68) و(2.74) على التوالي.

- أن قيم معاملات الارتباط بين جميع استراتيجيات التفاوض المختلفة وجميع أبعاد اتخاذ القرار والدرجة الكلية دالة عند مستوى 0.01.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجتي ممارسة الاستراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات (الوظيفة، التخصص، عدد سنوات الخبرة).

## 22.1.1.8. دراسة محمد حامد (2017):

بعنوان "أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار الإداري، واقتصرت الدراسة على عينة من موظفي إدارة بمراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة، بحيث بلغ عدد أفراد العينة (201) موظف إداري، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث استبانة حول "أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار" تنقسم إلى قسمين قسم يقيس غموض الدور الوظيفي، وقسم يقيس اتخاذ القرار الإداري، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر غموض الدور وبين عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$ .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى غموض الدور الوظيفي تعزى لمتغير (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان العمل) بينما أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي).

## 2.1.8 الدراسات الأجنبية:

## 1.2.1.8. دراسة Alqarni Abdul Rahman (2003):

بعنوان: "أساليب اتخاذ القرار الإداري لمديري مكاتب جامعة ولاية فلوريدا" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على أنماط القرارات الإدارية للمدراء، ومحاولة تحديد مدى العلاقة بين مجموعة متنوعة من أساليب القرار للمدراء في ضوء بعض المتغيرات كل من الجنس، العمر، والعرق والمستوى التعليمي، والخبرة الإدارية، والوضع الوظيفي، واقتصرت الدراسة على مدراء ومساعدو المدراء ورؤساء الأقسام، بحيث تكونت عينة الدراسة من (109) بواقع (13) مدير، و (12) مدير مساعد، و (8) مدراء مساعدون، و (76) رئيس قسم، لكن تمت مشاركة (107) مشارك من واقع (109)، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان اتخاذ القرار وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى أن:

- 1- غالبية مديري المكتبات الجامعية في ولاية فلوريدا من الإناث. قد تعطينا هذه النتيجة مؤشراً على أن الإناث تميل إلى العمل في إدارة المكتبات الجامعية أكثر من الذكور.
- 2- يمتلك غالبية المديرين مجموعة عالية من سنوات الخبرة الإدارية.
- 3- كان لدى معظم مديري مكتبات جامعات ولاية فلوريدا ماجستير. ويحمل غالبية هؤلاء المديرين شهادتهم في علوم المكتبات والمعلومات.
- 4- نادراً ما استخدم غالبية مديري مكتبات جامعات ولاية فلوريدا أسلوب القرار التوجيهي.
- 5- استخدم غالبية مديري مكتبات جامعات ولاية فلوريدا أسلوب القرار السلوكي بشكل إلزامي ومتكرر، وسجلوا درجات في مستويات القوة السائدة والمهيمنة جداً لهذا النمط.
- 6- كان معظم مديري مكتبات جامعة ولاية فلوريدا هم المهيمنون على الدماغ الأيمن.
- 7- كان معظم مديري المكتبات الجامعية في ولاية فلوريدا من ذوي التوجهات الفكرية.
- 8- لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المستجيبين وأي من أنماط القرار الأربعة وبين عمر المستجيبين وأي من أنماط أسلوب القرار.
- 9- لم يتم الموافقة على أن المدير الحاصل على درجة أقل هو توجيهي أكثر من الحاصل على درجة الدكتوراه.
- 10- لم تتم الموافقة على أن المدير الحاصل على شهادته في علوم المكتبات والمعلومات هو مفهوم أكثر، كما لم تتم الموافقة على أن المدير الحاصل على شهادته في تخصص آخر يكون أكثر توجيهياً.
- 11- كان من المرجح أن يكون المديرون ذوو الخبرة الإدارية الأقل سلوكاً أكثر من المديرين ذوي الخبرة الإدارية الأكبر.
- 12- نادراً ما يستخدم المديرون في مناصب المدير ورئيس القسم أسلوب التوجيه، بينما يستخدمه المستجيبون في وظائف المدير المساعد والمدير المساعد أحياناً. كما وجد أن المستجيبين في جميع المواقف يستخدمون أسلوب القرار التحليلي أحياناً.
- 13- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث وأساليب اتخاذ القرار.



14- يبدو من تنوع مستويات الحدة بين أنماط القرار الأربعة التي ذكرها المستجيبون، أن العرق يلعب دورًا في تبني أسلوب قرار معين.

### 2.2.1.8 دراسة Anderson Donna (2004):

بعنوان: "الفروق بين الجنسين في اتخاذ القرارات الإدارية العليا في خدمة الصحة بمنطقة نيو إنجلاند" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف وتحديد الفوارق بين الجنسين في عملية صنع القرار لكبار المديرين، واقتصرت الدراسة على عينة من كبار المديرين بمنطقة نيو إنجلاند، وتكونت عينة الدراسة من (37) مدير بالإدارة العليا، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان يقيس اتخاذ القرار وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- لا توجد فروق كبيرة بين الجنسين المشاركين في مناصب لفتترات قصيرة وكان فرق ذات دلالة إحصائية في هذه الدراسة وجدت في عمليات صنع القرار التي يتخذها كبار المديرين.

- إن المديرات الإناث استخدمن وسائل شاملة بدرجة أكبر من نظرن من الرجال.

### 3.2.1.8 دراسة Jamian, leele & sidhu, Gurnam (2011):

بعنوان: "أساليب اتخاذ القرار الإداري والفعالية التنظيمية بين عمداء الجامعات الحكومية الماليزية، بجامعة مارا ماليزيا" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف وتحديد أنماط صنع القرار، واقتصرت الدراسة على عينة من عمداء الجامعة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان يقيس أنماط اتخاذ القرار وبعد معالجة البيانات أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- أن غالبية عمداء الجامعة يفضلون نمط اتخاذ القرار السلوكي بالمقارنة مع الأساليب الثلاثة الأخرى وهي التحليلية والتجريدية والتوجيه.

### 4.2.1.8 دراسة Omotola Oluwafemi (2012):

بعنوان: "تحقيق في ممارسات أساليب اتخاذ القرار وتفضيلات مديري الموارد البشرية في الصناعة المصرفية في جنوب غرب نيجيريا" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط اتخاذ

القرار لدى مديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب غرب نيجيريا، واقتصرت الدراسة على عينة من مديري موارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة 500 مدير من 23 مصرفاً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان يقيس متغيرات الدراسة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- يوجد اختلاف كبير في تفضيل أسلوب اتخاذ القرار والممارسات بين مديري الموارد البشرية في جنوب غرب نيجيريا، وأن الأفراد يجمعون بين أساليب صنع القرار في اتخاذ القرارات المهمة ولا يعتمدون على أسلوب واحد، كما أن مديري الموارد البشرية لا يفضلون ويمارسون أسلوب قرار معين، بل لديهم مزيج من اثنين أو ثلاثة أساليب يختارون من بينها اعتماداً على مواقف القرارات التي يواجهونها.

### 5.2.1.8 دراسة Ella & Bamidele (2013):

بعنوان: "تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة الأعمال بجامعة ولاية ناساروا بنيجيريا" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا، واقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ناساروا، حيث تكونت عينة الدراسة من (60) فرد، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان الأول يقيس اتخاذ القرار والثاني يقيس الرضا الوظيفي وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- وجود ارتباط إيجابي قوي بشكل ملحوظ بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار ب  $r=0.80$ .  
- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الجامعة بمعامل ارتباط  $r=0.56$ .  
- أن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أن معظم العاملين لديهم رضا عن وظائفهم وأن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة.

### 3.1.8. تعقيب حول دراسات التي تطرقت إلى اتخاذ القرار: لقد تبين من خلال استقراء

الدراسات السابقة ما يأتي:

## 1.3.1.8 من حيث الأهداف:

هدفت بعض الدراسات إلى دراسة فاعلية اتخاذ القرار ومن بين هذه الدراسات نجد ودراسة وردة برويس (2015)، هدفت إلى التعرف على فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين.

دراسة ميسون سليم (2009) هدفت إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، ودراسة هبة محمود أحمد (2014)، هدفت إلى التعرف أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات، وكما أن بعض الدراسات هدفت إلى دراسة علاقة بعض المتغيرات باتخاذ القرار، منها دراسة النبيه (2011) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوفر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، ودراسة سعد الشهري (2009)، هدفت على الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار، ودراسة صالح القحطاني (2007)، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الضغوط الاجتماعية واتخاذ القرارات الإدارية، والتعرف على الآثار المتوقعة للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية، ودراسة مصطفى عطية (2011)، التعرف على القدرة في اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار، ودراسة Ella & Bamidele (2013)، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا بنيجيريا، ودراسة Aqarni Abdul Rahman (2003)، هدفت إلى الكشف على أنماط القرارات الإدارية للمدراء ومحاولة تحديد مدى العلاقة بين مجموعة متنوعة من الأساليب القرار للمدراء في ضوء بعض المتغيرات كل من الجنس، العمر، العرق، المستوى التعليمي ...، ودراسة منيرة الشerman وابتسام مشاقبة (2015)، هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتكنولوجيا المعلومات وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار، ودراسة محمد السيد بخيت (2017)، هدفت إلى الكشف عن العلاقة كل من القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات بالصلابة النفسية، ودراسة

إيثار آدم (2019)، هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط لاتخاذ القرارات الإدارية في العلاقة بين فجوة التكنولوجيا وتحسين الأداء الإداري.

دراسة محمد حمدان (2010)، هدفت إلى التعرف على الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار، ودراسة عبد الله الجهني (2010)، هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، دراسة Anderson Donna (2004)، هدفت إلى الكشف وتحديد الفوارق بين الجنسين في عملية صنع القرار لكبار المديرين، ودراسة Jamian leele Omotola & sidhu Gurnam (2011)، هدفت إلى الكشف وتحديد أنماط صنع القرار، ودراسة Oluwafemi (2012)، هدفت إلى الكشف عن أنماط اتخاذ القرار لدى مديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب غرب نيجيريا، ودراسة فتيحة بن أم السعد (2016)، هدفت إلى التعرف على دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات الاقتصادية، ودراسة وحيهة العاني وآخرون (2017)، هدفت إلى الكشف عن واقع اتخاذ القرارات في ضوء أخلاقيات المهنة.

### 2.3.1.8 من حيث المنهج:

اتبعت كل الدراسات المنهج الوصفي (العلائقي / التحليلي)، وذلك لدراسة العلاقة بعض المتغيرات باتخاذ القرار.

### 3.3.1.8 من حيث زمن الدراسات:

أجريت هذه الدراسات والبحوث في أزمنة مختلفة وسنوات عديدة فأولى هذه الدراسات العربية التي حصل عليها الباحث في هذا المجال هي دراسة علي بن حمد (2003)، وأحدث دراسات هي دراسة إيثار آدم (2019) والتي أجريت بمراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة.

### 4.3.1.8 من حيث النتائج:

لقد أثبتت جميع الدراسات إلى فعالية وأثر وعلاقة بعض المتغيرات على اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف الموضوعية، كما تباينت نتائج الدراسات السابقة في نتائجها وذلك بسبب اختلاف الأهداف المنشودة لكل دراسة.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة الموضوع الموسوم باتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي لدى الموظفين ببعض المؤسسات الاقتصادية.

## 2.8. الدراسات المتعلقة بصراع الدور

### 1.2.8. الدراسات العربية:

#### 1.1.2.8. دراسة سمية بن عمارة (2007): بعنوان: "صراع الأدوار لدى الأمهات العاملات

وعلاقته بتوافقها الزوجي" هدفت إلى الكشف عن علاقة صراع الأدوار لدى الأمهات العاملات بتوافق الزوجي، واقتصرت الدراسة على عينة من أمهات عاملات ببلدية ورقلة، حيث بلغت عينة الدراسة (220) امرأة عاملة، ولتحقيق أغراض الدراسة، تم استخدام استبيان يقيس صراع الأدوار وأخر يقيس التوافق الزوجي، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- هناك علاقة بين صراع الأدوار والتوافق الزوجي لدى الأمهات العاملات.
- أن الفروق لدى العاملات في صراع الأدوار لا تتأثر باختلاف طبيعة عملهن.
- أن صراع الأدوار الأمهات العاملات لا يتأثر بالمستوى التعليمي لهن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار باختلاف عدد الأولاد.
- أن الفروق في صراع الأدوار لدى فئة الأمهات العاملات لا يتأثر باختلاف عمرها.
- أن الفروق في صراع الأدوار بين الأمهات العاملات لا يختلف باختلاف مستوى أزواجهن التعليمي.

#### 2.1.2.8. دراسة سمية بن عمارة (2009): بعنوان " صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني

لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المختلفة لصراع الأدوار والتي تقترن وتكون لها علاقة بتوافق المهني، واقتصرت الدراسة على عينة من الطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، وتكونت عينة الدراسة من (150) طالب وطالبة بواقع (94) ذكور، و (56) إناث، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة استمارة لصراع الأدوار واستمارة التوافق المهني، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- 1- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين صراع الأدوار والتوافق المهني لدى الطلاب العاملين.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الطلاب العاملين في صراع الأدوار باختلاف الجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الطلاب العاملين في صراع الأدوار باختلاف الحالة الاجتماعية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الطلاب العاملين في صراع الأدوار باختلاف سنوات العمل.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الطلاب العاملين في صراع الأدوار باختلاف التخصص الدراسي.

### 3.1.2.8. دراسة غيات حياة (2013):

بعنوان " صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، واقتصرت الدراسة على عينة من النساء العاملات في المواقع القيادية بمديني وهران وغليزان، تم اختيارهم بطريقة القصدية، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدت الباحثة على مقياس لصراع الدور عند المرأة العاملة التي تشغل منصب القيادي، وبعد معالجة البيانات إحصائيا أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- 1- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين صراع الأدوار والضغوطات التي تعاني منها المرأة القيادية.
- 2- توجد علاقة ارتباطية بين صراع المرأة كربة بيت وبين قيامها بمهامها قيادية.
- 3- توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعتين (المرأة المتزوجة / المرأة غير المتزوجة) لصالح المجموعة الأولى في قيام بالمهام القيادية.
- 4- توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعتين (المرأة المتزوجة / المرأة غير المتزوجة) في ضغوط النفسية لصالح المرأة المتزوجة.

### 4.1.2.8. دراسة سمير بن موسى (2015):

بعنوان " صراع الدور وعلاقته بالضغط لدى المرأة العاملة"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة، واقتصرت الدراسة على عينة من عاملات بقطاع استشفائي بولاية تيارت، وتكونت عينة الدراسة من (60) عاملة تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة مقياس لصراع الدور، ومقياس لضغط النفسي، وبعد معالجة البيانات إحصائيا أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- 1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة.
- 2- توجد فروق دالة إحصائيا في صراع الدور لدى المرأة العاملة باختلاف الحالة الاجتماعية.
- 3- توجد فروق دالة إحصائيا في صراع الدور لدى المرأة العاملة باختلاف الرتبة الوظيفية.
- 4- لا توجد فروق دالة إحصائيا في صراع الدور لدى المرأة العاملة باختلاف عدد الأولاد.
- 5- لا توجد فروق دالة إحصائيا في الضغط النفسي لدى المرأة العاملة باختلاف الحالة الاجتماعية.
- 6- لا توجد فروق دالة إحصائيا في الضغط النفسي لدى المرأة العاملة باختلاف الرتبة الوظيفية.

#### 5.1.2.8. دراسة نوري محمد (2015):

بعنوان: "صراع الأدوار لدى المرأة العاملة"هدفت إلى التعرف على صراع الأدوار لدى المرأة العاملة ومعرفة مدى أثر خروج المرأة للعمل على أدوارها الاجتماعية ومعرفة أشكال صراع الأدوار لديها، واقتصرت الدراسة على عينة من نساء المتزوجات العاملات في الإدارة الوسطى بمؤسسات الإدارية العمومية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من (85) زوجة موظفة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام مقياس صراع الأدوار لدى المرأة العاملة، وبعض معالجة البيانات إحصائيا أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- هناك ارتباط بين الالتزامات الأسرية والالتزامات المهنية.
- لا يوجد فرق جوهري بخصوص صراع الدور بين النساء العاملات الأكبر سنا والنساء العاملات الأقل سنا.

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين النساء اللواتي لديهن أطفال دون سن السادسة غير متمدرسين والنساء اللواتي لديهن أطفال أكبر من سن السادسة.

#### 7.1.2.8. دراسة زينة علي صالح الرحيم (2016):

بعنوان "صراع الأدوار وعلاقته بالصلابة النفسية لدى المتزوجين في كلية الآداب جامعة القادسية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على صراع الأدوار وعلاقتها بالصلابة النفسية، واقتصرت الدراسة على عينة من الطلبة المتزوجين في كلية الآداب بجامعة القادسية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (100) طالبا وطالبة من المتزوجين تم اختيارهم بالأسلوب العشوائي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة مقياس لصراع الأدوار، ومقياس الصلابة النفسية، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- 1- يوجد صراع الأدوار لدى طلبة المتزوجين.
- 2- توجد فروق ذو دلالة إحصائية على مقياس صراع الأدوار وفق متغير النوع (ذكر/أنثى).
- 3- توجد فروق ذو دلالة إحصائية على مقياس الصلابة النفسية وفق متغير النوع.
- 4- توجد علاقة إيجابية مطردة بين صراع الأدوار وتدني الصلابة النفسية لدى الطلبة المتزوجين.

#### 8.1.2.8. دراسة أحمد الشريفين وأنور السموحي (2016):

بعنوان: "صراع الأدوار الأسرية المهنية وعلاقته بأشكال الاتصال بالمرضى لدى عينة من الأطباء في الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى صراع الأدوار الأسرية المهنية وأشكال الاتصال بالمرضى ومحاوله التعرف على مدى اختلاف مستوى صراع الأدوار الأسرية المهنية وأشكال الاتصال مع المرضى لدى الأطباء باختلاف كل من جنس، وحالة الاجتماعية، والوصف الوظيفي، والمستوى التعليمي، والقدرة التنبؤية لأبعاد صراع الأدوار الأسرية المهنية بمستوى اتصال الأطباء مع المرضى، واقتصرت الدراسة على عينة من أطباء في الأردن، حيث تكونت عينة الدراسة من 393 طبيباً وطبيبة، ولتحقيق أغراض الدراسة، تم استخدام مقياس صراع الأدوار الأسرية المهنية، ومقياس الاتصال مع المرضى، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:



- 1- أن مستوى صراع الأدوار الأسرية المهنية لدى الأطباء في الأردن كان في المستوى (المتوسط) من التقدير بشكل خاص.
- 2- أن مستوى اتصال الأطباء مع المرضى كان بدرجة (مرتفعة) من التقدير العام.
- 3- أن الأبعاد صراع الأدوار الأسرية المهنية قدرة تنبؤية بمستوى اتصال الأطباء مع المرضى.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد صراع الأدوار الأسرية المهنية تعزى للوصف الوظيفي ولصالح الأطباء المقيمين.
- 5- عدم وجود فروق تعزى لكل من الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس أشكال الاتصال تعزى للجنس ولصالح الأطباء الذكور، والوصف الوظيفي ولصالح الأطباء المقيمين، والمستوى التعليمي ولصالح الأطباء من حملة البكالوريوس، وعدم وجود فروق تعزى للحالة الاجتماعية.
- 2- ينعكس صراع الدور لدى المرأة العاملة بجامعة سكيكدة بمستوى عالي على علاقتها بزوجها وأبنائها والاعتناء بهم.
- 3- ينعكس صراع الدور لدى المرأة العاملة بجامعة سكيكدة على ظروفها المهنية وعلى مردودها المهني في الجامعة بمستوى متوسط.
- 4- ينعكس صراع الدور لدى المرأة العاملة بجامعة سكيكدة على علاقتها بأسرتها وأهلها بمستوى متوسط.

### 9.1.2.8. دراسة صالح عياد وجيلالي قالون (2019):

بعنوان: "أثر صراع الدور على التحصيل العلمي والأداء المهني لدى الطلبة الجامعيين العاملين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف التزامات الطلبة الجامعيين ومحاولة الكشف عن مدى وجود صراع الأدوار لديهم، وتحديد مدى تأثير صراع الأدوار على تحصيلهم العلمي وأدائهم الوظيفي، واقتصرت الدراسة على عينة من طلبة الجامعيين (مرحلة ماستر ودكتوراه) العاملين بجامعة أدرار، حيث بلغ عددهم 62 فرد، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان مكون من خمس

محاور: محور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والمحور الثاني يقيس التزامات المركبة (العمل، الدراسة) (العمل، الدراسة، العائلة) (العمل، الدراسة، الجمعيات) (العمل، الدراسة، العائلة، الجمعيات)، أما المحور الثالث فقد خصص لصراع الدور، والمحور الرابع خصص لقياس أداء الوظيفي، والمحور الخامس خصص لقياس التحصيل العلمي، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- 1- يعاني طلبة الجامعيين العاملون من صراع الأدوار بسبب التزاماتهم المركبة.
- 2- يشعر الطلبة الجامعيين العاملون محل الدراسة بأنهم يقصرون في أدائهم الوظيفي.
- 3- لا يجد الطلبة الجامعيين العاملون صعوبة في التحصيل العلمي بصفة عامة.
- 4- يؤثر صراع الدور على الأداء الوظيفي، حيث أنه كلما زاد صراع الدور كلما زاد الشعور بالتقصير في الأداء الوظيفي لدى الطلبة الجامعيين العاملين.
- 5- يؤثر صراع الدور على التحصيل العلمي، حيث أنه كلما زاد صراع الدور كلما زادت صعوبات التحصيل العلمي لدى الطلبة الجامعيين العاملين.

#### 10.1.2.8. دراسة رباب راسم كاظم (2020):

بعنوان: "صراع الأدوار عند المرأة والمشكلات الأسرية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأدوار التي تؤديها المرأة والمشاكل التي تواجهها خلال تعدد أدوارها، واقتصرت الدراسة على عينة من النساء الموظفات من جامعة المثنى - العراق، وتكونت عينة الدراسة من 60 امرأة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان مكون من أسئلة مغلقة والمفتوحة تقيس صراع الدور والمشكلات الأسرية، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- أن أغلب المبحوثات لديهن شعور بأنهن يعشن في جو أسري مفكك حيث كانت النسبة مرتفعة وهي 70%.

- هناك فرق معنوي بين التفكك الأسري وتعدد الأدوار المرأة.

#### 2.2.8. الدراسات الأجنبية:

#### 1.2.2.8. دراسة Ram & Others (2011):

بعنوان: "غموض وصراع الدور الوظيفي كعوامل ضغوط بين المدراء" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة غموض الدور الوظيفي كأحد عوامل الضغوط الوظيفية بين المدراء وتأثيره على أدائهم، واقتصرت الدراسة على عينة من موظفين القطاع الصناعي (الصناعات التحويلية في باكستان)، حيث بلغت أفراد عينة الدراسة (100) فرد، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام مجموعة من مقاييس لقياس متغيرات الدراسة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- أن 80% من المدراء في المؤسسات المختلفة الذين يعانون من ضغوطات العمل لا يوظفون طاقاتهم بشكل كامل بسبب إجهاد وضغوطات العمل كل من غموض الدور وصراع الدور يؤثر بشكل إيجابي ومحدد في زيادة ضغوطات العمل بينما ضغوطات العمل تربطها علاقة عكسية مع الرضا الوظيفي.

#### 2.2.2.8 دراسة Mahfuz Judeh (2011):

بعنوان: " غموض وصراع الدور كوسيط بين التنشئة الاجتماعية والالتزام التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التنشئة الاجتماعية للموظفين والتزام المنظمة، وتقييم تأثير غموض الدور وصراع الدور على علاقة التنشئة الاجتماعية للموظفين والالتزام التنظيمي، واقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين بمؤسسات اتصالات كبيرة بالأردن، حيث بلغ أفراد عينة الدراسة من 256 موظف، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان يقيس متغيرات الدراسة، وبعد معالجة البيانات إحصائيات أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- أن كلا الوسطاء المقترحين وغموض الأدوار وصراع الأدوار ظهروا كوسطاء مهمين للعلاقة بين التنشئة الاجتماعية للموظفين والتزام المنظمة.

#### 3.2.2.8 دراسة Quarat & Others (2013):

بعنوان: " تأثير صراع الأدوار على الرضا الوظيفي: الدور الوسيط للوظيفة وضغوط العمل في القطاع المصرفي الخاص" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين صراع الأدوار

والرضا الوظيفي وضغوط العمل، واقتصرت الدراسة على عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في باكستان، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من 350 موظف، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام مقياس صراع الأدوار ومقياس ضغوط العمل، ومقياس الإجهاد الوظيفي، ومقياس الرضا الوظيفي، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعارض الأدوار وضغوط العمل، بينما صراع الدور له علاقة سلبية بالرضا الوظيفي، كما أن هناك توسيط للإجهاد الوظيفي بين تعارض الدور والرضا الوظيفي.

#### 4.2.2.8 دراسة (Roohangaz Karimi & Others (2014):

بعنوان: " تأثير زيادة حجم الدور والصراع الدور وغموض الدور في الضغط المهني بين الممرضات في مستشفيات إيرانية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإجهاد المهني ومدى تأثير الدور الزائد، وصراع الدور، وغموض الدور على الإجهاد المهني بين الممرضات الإيرانيات، واقتصرت الدراسة على عينة من ممرضات مستشفيات ياسوج في جنوب غرب إيران، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 135 ممرضة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام أداة استبيان لقياس متغيرات الدراسة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- أن مستوى الإجهاد المهني كان مرتفعاً نسبياً.

- أن هناك علاقة خطية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور وصراع الدور وغموض الدور والضغط المهني.

#### 5.2.2.8 دراسة (Eddy Madiono Sutanto & Others (2016):

بعنوان: " تحليل آثار عبء الدور وصراع الأدوار على الأداء من خلال ضغوط العمل كمتغير وسيط في مراكز تداول الهاتف الخليوي في سورابايا" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار عبء الدور وصراع الأدوار على الأداء الوظيفي مع ضغوط العمل كمتغير وسيط، واقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في محلات الهواتف المحمولة في المراكز التجارية

الواقعة في سورا بايا، حيث بلغ أفراد عينة الدراسة من 316 موظف، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام أداة استبيان تقيس متغيرات الدراسة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- أن عبء الدور زائد وصراع الدور لهما آثار إيجابية على ضغوط العمل، وأن الدور الزائد وصراع الأدوار وضغوط العمل لها آثار سلبية على الأداء الوظيفي، كما يؤثر العمل الزائد للدور وصراع الدور أيضاً على الأداء الوظيفي من خلال ضغوط الوظيفة كمتغير وسيط.

### 3.2.8.3. تعقيب حول دراسات التي تطرقت إلى صراع الدور: لقد تبين من خلال استقراء

الدراسات السابقة ما يأتي:

#### 1.3.2.8. من حيث الأهداف:

هدفت بعض الدراسات إلى دراسة علاقة بعض المتغيرات بصراع الدور ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة سمية بن عمارة (2009)، هدفت إلى الكشف عن العوامل المختلفة لصراع الأدوار والتي تقترن وتكون لها علاقة بتوافق المهني، ودراسة راوية طاهر عبد الله (2008)، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين صراع الأدوار الأسرية المهنية بالاضطرابات النفس جسدية والرضا عن الحياة، ودراسة سمية بن عمارة (2009)، هدفت إلى الكشف عن العوامل المختلفة لصراع الأدوار والتي تقترن وتكون لها علاقة بتوافق المهني، ودراسة رحاب مسعد العتيبي (2014)، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين صراع الدور وإصابة بالصداع النفسي، ودراسة حسين الطويرقي (2014)، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين صراع الدور بين معلمي المرحلة الثانوية والمناخ التنظيمي، ودراسة سمير بن موسى (2015)، هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة، ودراسة زينة علي صالح الرحيم (2016)، هدفت إلى التعرف على صراع الأدوار وعلاقتها بالصلابة النفسية، ودراسة خلود رحيم (2018)، هدفت إلى التعرف على أنواع صراع الأدوار، ودراسة لبيبة عبد الرحمن فرج (2018)، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين

الطموح المهني وصراع الأدوار والتوافق الزوجي، ودراسة أمال بوعيشة وآخرون (2019)، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الصلابة النفسية وصراع الأدوار، ودراسة سميرة بنت أحمد (2019)، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين صراع الدور والتوافق المهني للمرأة العاملة، ودراسة Ram & Others (2011)، هدفت إلى الكشف عن علاقة غموض الدور الوظيفي كأحد عوامل الضغوطات الوظيفية بين المدراء وتأثيره على أدائهم، ودراسة Mahfuz Judeh (2011)، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التنشئة الاجتماعية للموظفين والتزام المنظمة، وتقييم تأثير غموض الدور وصراع الدور على علاقة التنشئة الاجتماعية للموظفين والالتزام التنظيمي، ودراسة Quarat & Others (2013)، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين صراع الأدوار والرضا الوظيفي وضغوط العمل.

هدفت بعض الدراسات إلى دراسة فاعلية بعض المتغيرات على صراع الأدوار كدراسة وفاء الصفتي ووثام معروف (2014)، هدفت إلى التعرف على فاعلية برنامج إرشادي لتمكين المرأة العاملة عن إدارة صراع الأدوار وعلاقتها بتحسين نوعية الحياة وكما هدفت بعض الدراسات إلى دراسة أثر بعض المتغيرات على صراع الدور وكذلك أثر صراع الدور على بعض المتغيرات كدراسة فريدة إيقارب (2019)، هدفت إلى التعرف على أثر صراع وغموض الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، ودراسة صالح عياد وجيلالي قالون (2019)، هدفت إلى التعرف على أثر صراع الدور على التحصيل العلمي والأداء المهني لدى الطلبة الجامعيين العاملين، ودراسة Eddy Madiono Sutanto & Others (2016)، هدفت إلى التعرف على آثار عبء الدور وصراع الأدوار على الأداء الوظيفي مع ضغوط العمل كمتغير وسيط.

وكما هدفت بعض الدراسات إلى دراسة صراع الدور مع بعض المتغيرات كدراسة الصادق عثمان (2014)، هدفت إلى التعرف على أدوار متعددة للمرأة ومحاولة الكشف عن إمكانية توفيق المرأة بين عملها خارج المنزل والأعباء الأسرية، ودراسة نوري محمد (2015)، هدفت إلى التعرف على صراع الأدوار لدى المرأة العاملة ومعرفة مدى أثر خروج المرأة للعمل على أدوارها الاجتماعية ومعرفة أشكال صراع الأدوار لديها، ودراسة أحمد الشرفين وأنور السموحي (2016)، هدفت إلى التعرف على

مستوى صراع الأدوار الأسرية المهنية وأشكال الاتصال بالمرضى، ودراسة معافة رقية ومراني حسان (2018)، هدفت إلى التعرف على الأدوار التي تؤديها المرأة والمشاكل التي تواجهها خلال تعدد أدوارها، ودراسة Roohangaz Karimi & Others (2014)، هدفت إلى التعرف على مستوى الإجهاد المهني ومدى تأثير الدور الزائد، وصراع الدور، وغموض الدور على الإجهاد المهني بين الممرضات الإيرانيات.

**2.3.2.8. من حيث المنهج:** اتبعت أغلب الدراسات المنهج الوصفي (العلائقي / التحليلي)، وذلك لدراسة العلاقة بعض المتغيرات بالصراع الدور، ماعدا دراسة وفاء الصفتي ووثام معروف (2014)، ودراسة صالح عياد وجيلالي قالون (2019)، ودراسة Eddy Madiono Sutanto & Others (2016)، اتبعوا المنهج التجريبي.

### 3.3.2.8. من حيث زمن الدراسات:

أجريت هذه الدراسات والبحوث في أزمنة مختلفة وسنوات عديدة فأولى هذه الدراسات العربية التي حصل عليها الباحث في هذا المجال هي دراسة شويطر ليلي (2005)، أما الأجنبية نجد دراسة Ram & Others (2011)، ودراسة Mahfuz Judeh (2011)، وأحدث دراسات هي دراسة رباب راسم كاظم (2020) والتي أجريت بجامعة بغداد.

### 4.3.2.8. من حيث النتائج:

لقد أثبتت جميع الدراسات إلى أن علاقة بعض المتغيرات بالصراع الأدوار في تحقيق الأهداف الموضوعية، كما تباينت نتائج الدراسات السابقة في نتائجها وذلك بسبب اختلاف الأهداف المنشودة لكل دراسة.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة الموضوع الموسوم باتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي لدى الموظفين ببعض المؤسسات الاقتصادية.

**3.8. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على المعلومات والبيانات التي تحتويها الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا بشكل كبير، سواء كانت الدراسات العربية أو حتى الأجنبية، فكلاهما اهتمت بمتغير اتخاذ القرار وصراع الأدوار، فقد استفدنا من خلال هذه الدراسات:

- طرح جيد لمشكلة الدراسة ومحاولة صياغة سليمة لفرضيات الدراسة.

- محاولة بناء أدوات الدراسة.

- تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء هذه الدراسات.





# الفصل الثاني

## اتخاذ القرار

الفصل الثاني: اتخاذ القرار

تمهيد.

1. مفهوم اتخاذ القرار.
  2. الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.
  3. أهمية اتخاذ القرار.
  4. أنواع القرارات.
  5. مشكلات اتخاذ القرار.
  6. معوقات اتخاذ القرار.
  7. الأسس التي يقوم عليها القرارات.
  8. عناصر اتخاذ القرار.
  9. أساليب اتخاذ القرارات.
  10. أنماط اتخاذ القرار.
  11. نظام اتخاذ القرارات.
  12. خطوات اتخاذ القرار.
  13. طرق اتخاذ القرار.
  14. شجرة القرارات.
  15. نظريات المفسرة لاتخاذ القرار.
  16. العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.
  17. الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار.
  18. تحسين القرارات وزيادة فعاليتها.
- خلاصة الفصل.

### تمهيد

يعتبر موضوع اتخاذ القرار من المواضيع التي تم الاهتمام بها منذ القدم، وذلك نظرا للأهمية البالغة له، كونه عملية فكرية، نفسية متداخلة لدى الفرد، فالإنسان في كثير من الأحيان يقع في حيرة أي خيارين يختار، مما يدفعه إلى اتخاذ القرار الأكثر صوابا، ومناسبا له، ومن هنا فقد ارتأينا إلى هذا الفصل الذي يتناول موضوع اتخاذ القرار بجميع أدبياته النظرية .

## 1. مفهوم اتخاذ القرار:

**1.1. القرار لغة:** أقر الرأي، رضيه وأمضاه، وقرر المسألة أو الرأي، وضعه وحققه وتقرر الأمر، استقر وثبت والقرار المسألة أو الرأي، وضعه وحققه وتقرر الأمر استقر وثبت، الرأي.

**2.1. القرار اصطلاحاً:** فالقرار (Décision) هو سلوك، تصرف واعى من بين عدة بدائل، إنه اختيار واعى من بين بديلين فأكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار.

ويقول الكاتب هاريسون (Harrison) إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين. وبنظرة مماثلة يشير الكاتب روبنز (Robbins) إلى أن القرار "عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر". (حريم، 2013، ص 229)

عرف **كنعان القرار:** بأنه الاختيار الأمثل بين البدائل المتوافرة في موقف معين، أو هو الفاصلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة محدد، واختيار الحل الأفضل من بينها، بما يتوافق مع موضوع المشكلة التي تتطلب اختيار القرار المناسب لحلها. (الريالات، 2019، ص 34)

يعرف كل من **حسن وزينب** (المعجم المصطلحات النفسية والتربوية) **اتخاذ القرار:** هو عملية تفكير مركبة، تهدف صياغة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين، وتتضمن استخدام عديد من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقييم، وبناء النماذج. (شحاتة والنجار، 2003، ص.ص 16، 17)

يعرف **جمال الريالات** اتخاذ القرار بأنه عملية عقلية واعية ونوع متميز من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين. (الريالات، 2019، ص 35)

كما ذكر **حسين حريم** (2013) بأن عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها وإمعان

التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل في خطة المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق إليها المنشأة. (حریم، 2013، ص 224)

يرى الباحث من خلال تعاريف اتخاذ القرار، أن مفهوم اتخاذ القرار هو عملية فكرية نفسية مركبة ومتداخلة، تهدف إلى اختيار أحد بدائل في موقف معين، وهذا عن طريق استخدام عمليات التفكير العليا.

## 2. الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

يجب التفرقة بين مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار، فالأخير يشمل المرحلة الأولى بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات ومفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، وسياسية واقتصادية واجتماعية كما يتضمن القيمة والحقيقة والظروف غير محددة. ويستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصناعة التنظيم، أما اتخاذ القرار فهو مصطلح يشير إلى ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختبار السياسة الملائمة. (عبد الهادي، 2013، ص 209)

وسوف يأتي تفصيلاً أكثر لهذين الجانبين:

**1.2. عملية صنع القرار:** تحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار. وإنما هي في الواقع العملية التي تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر. فصنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها وذلك لغرض الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أذق وأشمل لموضوع المشكلة قيد الدراسة والبحث.

**2.2. عملية اتخاذ القرار:** هي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية وليست معنى مرادفاً أو بديلاً لصنع القرار. ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعي

القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلّها أو القضاء عليها. (آل ناجي، 2016، ص319)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن عملية صنع القرار أعمق وأوسع من عملية اتخاذ القرار، أما عملية اتخاذ القرار فهي جزء من مراحل صنع القرار.

### 3. أهمية اتخاذ القرار:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ القائد الإداري وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. (عبد الكريم، 2015، ص5)

\* من خلال عرضنا لعنصر أهمية اتخاذ القرارات يستنتج الطالب أن أهمية عملية اتخاذ القرار الإداري تتجلى في وظائف الإدارة التي تقوم عليها، كونها عملية متداخلة ومتراطة فيما بينها، وأن أي قرار يتخذه قائد (مدير) أو المرؤوسين يكون بدافع تحفيز على أداء الجيد أو حل مشاكل.

#### 4. أنواع القرارات:

دأب العلماء والمختصون على تصنيف القرارات إلى أنواع حسب معايير معينة ولعل أشهرها تقسيم القرارات حسب مدى التأكد من المعلومات وعلى النحو الآتي:

أ-القرارات في حالة التأكد.

ب-قرارات في حالة المخاطرة.

ج-قرارات في حالة عدم التأكد. (بطّاح، الطعاني، 2016، ص91).

كما قسمها فليه فاروق والسيد عبد المجيد (2005) القرارات إلى نوعين رئيسيين:

1. قرارات تقليدية.

2. قرارات حيوية.

#### 1.4.القرارات التقليدية:

هي القرارات التي تتعلق بالأمر والمشكلات العادية والمتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذ هذه الإجراءات والمتصلة أيضا بالنشاط الجاري في المنشأة وهذه يمكن تقسيمها إلى نوعين أيضا هما:

#### 1.1.4.القرارات الروتينية:

هي القرارات المتعلقة بالمشكلات البسيطة والمتكررة ذات صلة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها ومع ذلك فإن مثل هذه القرارات لها أهميتها لأن أي قرار منها متى اتخذ فإنه سيمثل سياسة يجب إتباعها. (فليه و السيد ، 2005 ، ص224).

#### 2.1.4.القرارات الفنية المتخصصة:

وتتصف بأنها متكررة ولكنها تزيد عن سابقتها بأنها تتضمن نواحي فنية وتفصيلية، كما أنها تتعلق بمشكلات يوكل أمر مواجهتها إلى رؤساء فنيين ومتخصصين.

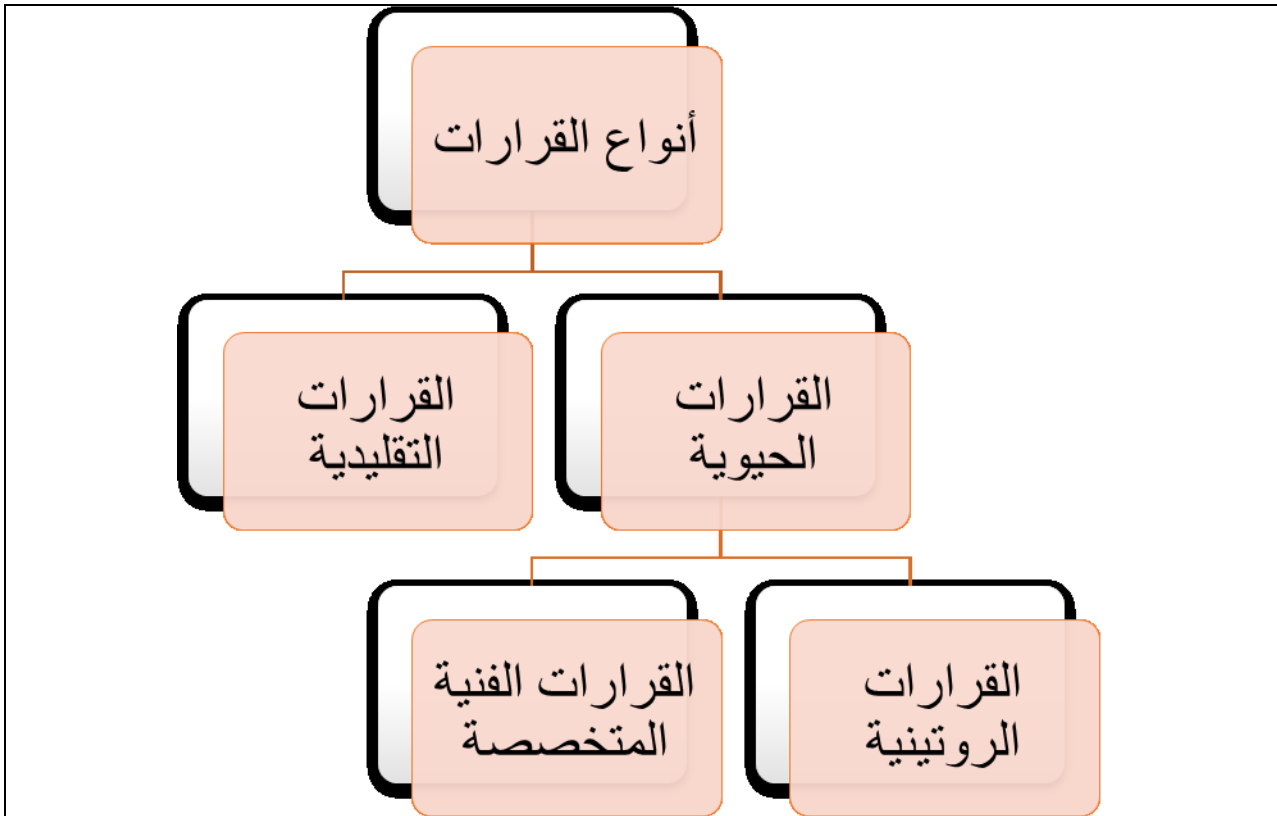
#### 2.4.القرارات الحيوية:

هي التي تشمل مشكلات هامة وحيوية أي مشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري بل تتطلب البحث والدراسة المتعمقة والمستفيضة والمتخصصة والتي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومن

الأمثلة على المشكلات التي يجب أن يتخذ فيها قرارات حيوية تلك المشكلات أو الأمور المتعلقة برسم سياسة العمل وكذلك المشاكل التي تعترض الخطط عند التنفيذ. (فليه و السيد ، 2005، ص224)

\*يستنتج الطالب من خلال عرضه لعنصر أنواع القرارات، أن القرارات تنقسم إلى نوعين وهما قرارات تقليدية وهي قرارا التي تتخذ في حياة اليومية، والقرارات الحوية وهي تتعلق بالأمور ومشكلات الهامة والتي تتطلب التعمق في دراستها قبل اتخاذ أي قرار فوري.

الشكل رقم (01) يوضح أنواع القرارات.





## 5. مشكلات اتخاذ القرار:

يواجه المسئولون عن القرار بعض العقبات التي تؤثر على كفاءتهم، بعض هذه العوامل تتعلق بالإدارة نفسها أو بالقرار نفسه.

### 1.5. مشكلات الإدارة:

أ- البيئة التنظيمية: ظروف البيئة المحيطة بالقرار من حيث تأثيره وتأثره بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالقرار. ومن الضروري أن يكون القرار هادفاً وواضحاً ومعلنأ، وألا يتم اتخاذ القرار بعيداً عن القوى المؤثرة والنظم المعمول بها.

ب- شخصية متخذ القرار: ترتبط عملية اتخاذ القرار بالصفات والحالة السلوكية والسيكولوجية للفرد، من حيث الجرأة والذكاء الاجتماعي والقيم والاتجاهات وبعض العوامل الأخرى.

ج- الدرجة العلمية والخبرة: وهي التي تتيح له استخدام طرق تفكير أكثر واقعية، أو الحصول على البيانات واستخدام الطرق المناسبة لمعالجتها لتحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرار.

د- الخوف: وهي حالة نفسية غالباً ما تهدد صانع القرار من اتخاذ القرار خوفاً من بعض الآثار المتوقعة، أو خوفاً من أي ردود أفعال. (هلال، 2011، ص 119)

### 2.5. مشكلات القرار نفسه:

أ- سلامة وصحة القرار: ويرتبط ذلك بالإدراك الصحيح لأسباب المشكلة وليس ظواهرها، بالإضافة إلى توافر المعلومات الصحيحة اللازمة والكافية، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل المناسبة والبت فيها لاتخاذ القرار المناسب.

ب- توقيت صدور القرار: الوقت المناسب لاتخاذ القرار أحد المصادر الهامة لقوة القرار، فالتبكير أو التأخير يعني فقد جزء من قوته، والتبكير في اتخاذ القرار يبدو واضحاً وهاماً عندما تكون هناك حاجة للوقاية منه أو لمنع ظهور المشكلة أو تدهورها.

والتأخير في إصدار القرار عندما يكون هناك هدف من ذلك وبصفة خاصة عندما تكون اللحظة المناسبة لم تأت بعد، أو لانتظار هذه اللحظة التي تم التخطيط أو السعي إليها. (هلال، 2011، ص119).

ج-توقيت وصول القرار للمستهدفين: يمكن الاتفاق على القرار أو إصداره فعلاً، ويكون جزء من القرار نفسه تحديد أسلوب وتوقيت إبلاغه للمستهدفين طالما أن ذلك سوف يكون عاملاً مساعداً لإضفاء القوة على القرار

د-الاستماع إلى مشورة الآخرين: يؤدي تجاهل الاستماع إلى رأي ومشورة الآخرين إلى إهمال وتجاهل بعض الجوانب الأخرى للقرار التي يراها الآخرون، ومشاركة الآخرين تعني رؤية المشكلة وطريقة حلها من زوايا وجوانب مختلفة، وليس من جهة نظر المسئول بمفرده، مما يوفر عليه الكثير من الآثار السلبية والتوتر فيما بعد. (هلال، 2011، ص119)

الشكل رقم (02) يوضح مشكلات اتخاذ القرار



المصدر (هلال، 2011، ص119)

## 6. معوقات اتخاذ القرار:

-قصور البيانات والمعلومات.

-التردد وعدم الحسم.

-السرعة في اتخاذ القرار.

-الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.

-عدم المشاركة في اتخاذ القرار. ( أبو ناصر، 2008، ص145)

## 7. الأسس التي تقوم عليها القرارات:

يقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين هما:

1. مجموعة الحقائق المعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها.

2. مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية لاختيار الأحسن، أو

الأفضل وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار.

والمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل والثانية تتعلق باختيار الغايات، والسلوك الرشيد ينظر إليه

على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات، فالغايات تحدد اختيار الوسائل المناسبة

لتحقيقها، وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أبعد وهكذا.

وبمعنى آخر فإن قرارات كل موظف في السلم الهرمي، يتحدد جانب القيم منها بما يتلقاه عن طريق

رئيسة بشأنها، وفي نفس الوقت تتحدد فرصته في اختيار الوسائل المختلفة بالإجراءات الإدارية

وتعليماتها، والجمع بين هذين العاملين المحددين في نظر سيمون يجعل عملية اتخاذ القرارات في المنظمة

عملية رشيدة معقولة. ( عطوي، 2014، ص.ص 149، 150)

\*يستنتج الطالب أن سيمون ميّز القرارات بين أساسين متمثلة في مجموعتين الأولى متعلقة بالحقائق

المعلومات والثانية متعلقة بالقيم وحدد أهمية كل مجموعة.

## 8. عناصر اتخاذ القرار:

تحتاج عملية اتخاذ القرار لوجود عدة عناصر أساسية إذا ما توفرت أمكن البدء في هذه العملية، وإذا ما نقص أحد عناصرها أصبحت إمكانية اتخاذ القرار أكثر صعوبة وغير مفيدة، ويرى بعض المهتمين بهذا الشأن أن العناصر الأساسية للقرار هي:

✓ **الأهداف:** وهي تحديد لما يراد تحقيقه إذ إنها عمل هام في عملية اتخاذ القرار بشكل سليم ومن المعروف أن القرار يتخذ لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها وأحياناً تتعدد الأهداف التي يتأثر بها القرار بين إليها عامة للمؤسسة وإليها خاصة داخل التنظيم المؤسسي وقد يكون هناك إليها شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصي لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء اتخاذ القرار طبقاً لأفكاره وقيمه.

✓ **الدوافع:** تمثل قوى دافعة تسهم في توجه الفرد أو الجماعة إلى اختيار أنماط السلوك التي تتفق بدرجة كبيرة مع رغباتهم.

✓ **الفترة الزمنية:** يتحدد كل قرار عادة في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة كما أن للقرار الجديد فترة صلاحية يرى فيها اعتباراً من تاريخ اتخاذه وتتأثر به أيضاً القرارات اللاحقة في مجاله كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التي تكون بين ظهور المشكلة واتخاذ القرار. (عامر و المصري، 2016، ص 157)

✓ **المناخ الاجتماعي والتنظيمي:** إن المناخ الاجتماعي التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار يتضمن عدة جوانب هامة لا تقتصر فقط على داخل المؤسسة بل يمتد إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة والمجتمع الذي نخدمه والمنظمة التعليمية التي نتبعها.

كما يتضمن المناخ أيضاً الموارد المتاحة في المؤسسة والنشاطات التي تتأثر باتخاذ القرار والنتائج التي يراد التوصل إليها، ولهذا فإن تحليل المناخ من الأمور الهامة جداً في عملية اتخاذ القرار وبعبارة أخرى فإن القرارات تتخذ في ظل مفاهيم ومعلومات نتائج عن المناخ التنظيمي والاجتماعي بحيث

تخضع القرارات للتعبيرات والالتزامات والتوقعات الصادرة عن هذا المناخ. (عامر و المصري، 2016، ص157)

وبالإضافة إلى هذه العناصر قد أوضح من ويلسون وأليكس (Wilson & Alexis) أن هناك ستة أجزاء أو عناصر القرار على النحو التالي:

1. بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

2. متخذي القرار: وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل.

3. إليها القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها.

4. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالباً ما يتضمن موقف القرار من بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهمته في حل مشكلة قائمة.

5. ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

6. اختيار البدائل: وتمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار أن

هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ. (عامر و المصري، 2016، ص157)

\*مما سبق ذكره يستنتج الطالب أن عناصر اتخاذ القرار تتجلى في أنها عملية أساسية ومهمة، لا بد من توفرها لدى متخذ القرار، منها أن يكون لديه هدف معين ودافع لتحقيق هذا الهدف، كما لا بد من وضع أكثر من احتمال واحد أثناء وضعه لهذا الهدف، لكي يسهل عليه اختيار القرار الأكثر عقلانية.

## 9. أساليب اتخاذ القرارات:

إن أساليب اتخاذ القرار لدى الأفراد يمكن أن تقسم إلى ثلاثة أساليب متباينة وهي: (التروي،

التسرع، التردد) وذلك بناء على المستويات المختلفة لبعدي التفكير المتروي والالتزام.

وفيما يلي توضيحا لهذه الأساليب التي يلجأ إليها الأفراد عن التعامل مع المشكلات التي تتطلب حلولاً:

**1.1.9 الأسلوب المتروي:** يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب اتخاذ القرار فعالية، ذلك أن متخذي القرار المتروين يميلون إلى استخدام الاستراتيجيات المنطقية لها في اتخاذهم لقراراتهم، كما يبدون مسؤولية شخصية عن القرار الذي يتخذونه.

إن الأسلوب المتروي في اتخاذ القرار يتضمن التواصل إلى قرار محدد وواضح وثابت وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة، وهو ما يشير إلى ذلك المستوى المرتفع من التفكير العميق والجدي بالمشكلة وحلولها، فمتخذو القرار المتروون يقومون بتوضيح المشكلة على نحو مناسب ويجمعون المعلومات الكاملة حولها، ومن خلال ذلك يطورون عدة بدائل وإجراءات لحل المشكلة، ثم يزنون هذه الحلول ويقضون الوقت المناسب للتفكير بها وتمحيصها، وأخيراً يتخذون قراراته ويلتزمون بها دون تغييرها.

**2.1.9 الأسلوب المتسرع:** وقد اعتبر هذا الأسلوب على أنه أقل نجاعة لأن متخذ القرار المتسرعون يميلون إلى استخدام استراتيجيات حدسية أو عفوية وأكثر اندفاعية، فغالباً ما تعتمد قراراتهم على العاطفة والتخيل والشعور وعلى ما يبدو صواباً في حينه دون أن يصرح كيف أتخذ قرارته، ومع ذلك فإنه يبدي مسؤوليته تجاه القرار الذي اتخذه. ( الختاتنة، 2012، ص 267 )

ويبدو أن متخذي القرار المتسرعون يتخذون قراراتهم بعد القليل من التفكير أو بالاعتماد على الآخرين وربما بناء على تجارب شخصية سابقة ولكنهم يظهرون التزاماً قوياً لم يقرروا، وهكذا تأتي قراراتهم سريعة دون الكثير من التعمق و القصدية في جمع المعلومات، فقد يكونون حكماً نهائياً حيال المشكلة التي تواجههم دون سابق بحث شامل أو تفكير جاد بها أو بالحلول الممكنة فيكونون قرارات نهائية دون تمحيص البدائل معتمدين على ما يبدو صواباً في حينه ولا مانع لديهم من تغيير قراراتهم ولكن دون تأكيد أو تفكير عميق بحلول أخرى للمشكلة وهكذا تبدو قراراتهم فجائية.

**3.1.9 الأسلوب المتردد:** يتضمن الأسلوب المتردد مستوى مرتفعاً من التفكير ومستوى منخفضاً من الالتزام، وفي هذا الحال فإن الفرد يبدو منهمكاً وبشكل جدي يقتضي أسباب المشكلة والحلول

المحتملة لها إلى أنه ليس لديه القدرة على اتخاذ القرار ثابت ومستقر حيال المشكلة والحلول المحتملة لها إلى أنه لديه القدرة على اتخاذ القرار ثابت ومستقر حيال المشكلة القائمة، فقد يقضي كثيراً من الوقت في التفكير في المشكلة والحلول الممكنة ثم يتخذ قراراً ما حياها إلا أنه قد يغيره أكثر من مرة أو قد لا يتخذ قراراً حياها. ( الختاتنة، 2012، ص 267)

\* يرى الطالب أن من أساليب اتخاذ القرار التي ذكرت هناك 3 أساليب وكل أسلوب مختلف عن آخر، منها الأسلوب المتروي ويتميز أصحاب هذا الأسلوب بالمنطقية والمسؤولية في اتخاذ القرار، وذلك لتفكيرهم عميق ودقيق لمشكلة معينة وتمحيصها مع وضع لعدة حلول قبل اتخاذ أي قرار، مما يصل بهم إلى اتخاذ قرار سليم ودقيق، أما الأسلوب المتسرع فهو عكس أسلوب سابق، حيث يتميز أصحاب هذا الأسلوب بالاندفاعية وتسرع في اتخاذ القرار دون تفكير عميق قبل اتخاذهم لأي قرار كونهم يعتمدون في بعض الأحيان على تجاربهم سابقة، فهم لا يعطون أهمية كبيرة في التفكير في مشكلة معينة بل يتخذون قراراتهم بطريقة متسرعة، بينما الأسلوب المتردد فيتميز هذا الأسلوب بين أمرين وهما مستوى مرتفع من التفكير ومستوى منخفض في الالتزام، بمعنى الفرد يعطي أهمية في التفكير حول المشكلة (أسباب وحلول)، لكنه لا يستطيع أن يتخذ قراراً ثابتاً.

وافترض رو وبولغاريدس ( 1992,Rowe & Boulgarides ) أربعة أساليب لاتخاذ القرار وهي كالآتي:

**1.2.9. أسلوب التوجيه:** يتميز أسلوب القرار هذا بالتوجه الاستبدادي والداخلي، الأفراد الذين يتبعون هذا النمط لديهم تسامح منخفض مع الغموض وانخفاض التعقيد المعرفي. ينصب التركيز على القرارات الفنية التي تنطوي على الحاجة إلى السرعة والكفاءة والبدائل المحدودة، في الوقت نفسه، يفضلون إعطاء معلومات محددة شفهيًا، كما أنهم يركزون، منظمون، عدوانيون، صارمون، مسيطرون ومسيطرون بشدة، لديهم أيضًا الدافع لتحقيق النتائج ولكن من ناحية أخرى، فهم بحاجة إلى الأمان والمكانة.

**2.2.9. الأسلوب التحليلي:** يتميز أسلوب القرار هذا بميل استبدادي، يتمتع الأفراد الذين لديهم هذا الأسلوب بقدر أكبر بكثير من التسامح مع الغموض والشخصية المعرفية الأكثر تعقيداً، يحتاجون دائماً إلى مزيد من المعلومات والنظر في البدائل نظراً لأنهم يركزون على القرارات الفنية، تتجسد في القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة، لذلك فإنهم يتمتعون بمزيد من حل المشكلات ويسعون دائماً لتحقيق أقصى استفادة.

يبدو أن المنصب والأنا من الخصائص المهمة وغالباً ما يصلان إلى المناصب العليا في الشركة أو يبدآن بمفردهما لأنهما يحتاجان إلى مزيد من التحكم، ومع ذلك فهي ليست سريعة في اتخاذ القرار ولكنها تتمتع بالتنوع وتفضل التقارير المكتوبة، كما أنهم يرحبون بالتحديات ويستمتعون بها ويفحصون كل التفاصيل في الموقف. (Jamian, et al, 2011, p34)

**3.2.9. النمط المفاهيمي:** يتميز هذا النمط بإدراك عالي وتوجه للناس وعادة ما يكون مفكراً وليس فاعلاً. وبالتالي هناك ثقة وانفتاح في العلاقات والأهداف المشتركة مع المرؤوسين. إنهم يميلون إلى أن يكونوا مثاليين وقد يركزون أكثر على الأخلاق والقيم، هم أيضاً مبدعون ويمكنهم فهم العلاقات المعقدة بسهولة، يميلون إلى استخدام البيانات من مصادر عديدة والنظر في العديد من البدائل، كما يركزون على المدى الطويل مع الالتزام التنظيمي العالي قبل كل شيء، فهي موجهة نحو الإنجاز، والثناء على القيمة، والاعتراف والاستقلال، إنهم يفضلون السيطرة الفوضفاضة على السلطة ويظهرون المشاركة.

**4.2.9. النمط السلوكي:** يتميز هذا النمط بالتوجه الداعم والودي (الذي يهتم برفاهية المرؤوسين وتوجيههم).

الأفراد الذين لديهم هذا النمط لديهم مقياس تعقيد إدراكي منخفض ولكن لديهم مخاوف اجتماعية عميقة للتنظيم والتنمية للناس، عادة ما يقدمون المشورة، ويتقبلون الاقتراحات، ويتواصلون بسهولة، ويصورون الدفء، والتعاطف، والإقناع، والمساومة، ويقبلون السيطرة الفوضفاضة. يركزون



على المدى القصير ويستخدمون الاجتماعات للتواصل. إنهم يميلون إلى تجنب الصراع، ويسعون إلى القبول ولكنهم في بعض الأحيان غير آمنين. (Ibid, 2011, pp 33,34)

### 3.9. أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة. ويعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل اتخاذ القرارات، وتندرج بعد ذلك هذه لوسائل في الصعوبة لتصل إلى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة كما سنرى فيما بعد.

يتوقف استخدام أسلوب دون آخر على طبيعة المشكلة، وعموماً يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب مفصل في اتخاذ القرارات يمكن تطبيقه في شتى الظروف بل كل ظرف يملئ نوع الأسلوب المناسب. إن أي اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على عدة عناصر، هي رأي المدير وتقديره للموقف، وطبيعة المشكلة، وطبيعة الظروف الحاضرة، وكذلك الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب.

### 1.3.9. المشاركة في اتخاذ القرار:

كانت القرارات في السابق تتخذ بواسطة المدير لوحده لكن هذه الصورة تغيرت بسبب مجموعة من العوامل منها: تغلغل الديمقراطية في الإدارة، وكبر حجم المؤسسات الحديثة، وتشعب واجباتها، وتضخم مسؤولياتها، والاعتراف بقصور قدرات الإنسان عن الإلمام بكل شيء في كل وقت وتحت أي ظروف.

لقد أصبح شيئاً مألوفاً أن يلجأ المديرون والرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألونهم الرأي والمشورة ويتبادلون الرأي مع مساعديهم وأعاونهم قبل أن يصدروا قراراتهم أصبحت هناك قناعات بأن المشاركة في الرأي تحقق الكثير من المكاسب.

إن عملية اتخاذ القرارات بغض النظر عن ديمقراطية القائد أو عدمها إنما هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد المعنيون، والأقسام، والإدارات المختلفة بالموضوع، وليس جهد شخص واحد فقط. إن عمليات جمع المعلومات، وتحليلها، وتقديم الآراء والأفكار الممكنة وتحقيق الاتصالات

الضرورة كلها أمور تتم على مستويات مختلفة داخل التنظيم وبجهد أفراد عديدين. ومن خلال التفرقة بين القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والتي سبق دراستها في الفصل السابق نجد أن درجات المشاركة لا تخرج عن نموذجين:

**1.1.3.9. درجة المشاركة في ظل الأسلوب الديمقراطي:** تعدد درجات المشاركة في ظل هذا الأسلوب والقائد عموماً يعتمد على إشراك جميع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه وتواجههم على حد سواء. وتتسم العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه بالإيجابية والتعاون والثقة المتبادلة، وينعكس ذلك على فعالية ورشد القرار المتخذ.

**2.1.3.9. درجة المشاركة في ظل الأسلوب الأوتوقراطي:** وتتراوح درجة المشاركة في ظل هذا الأسلوب بين الأوتوقراطي المتطرف الذي لا يعطي مرؤوسيه أي قدر من المشاركة في عملية اتخاذ القرار فهو يتخذ القرار بنفسه ويفرضه على مرؤوسيه لتنفيذه دون أخذ رأيهم في ذلك وبين الأوتوقراطي المرن الذي يتيح قدرًا محدوداً من المشاركة لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات. ( آل ناجي، 2016، ص 324)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن أساليب اتخاذ القرارات الإدارية متعددة من الأسهل إلى الأصعب على حسب طبيعة مشكلة، وتتجلى أساليب اتخاذ القرارات الإدارية على حسب نمط القائد تتمحور في أسلوبين أسلوب الديمقراطي وأسلوب الأوتوقراطي ولكل أسلوب مزايا وعيوب.

## 10. أنماط اتخاذ القرار:

يطرح المتخصصين في العلوم الإدارية مداخل عدة لدراسة أنماط اتخاذ القرار إلا أن أهمها ما يلي:

1. من حيث تعامل المديرين مع حل المشكلات.
2. من حيث الأبعاد الفكرية التي تقسم من خلال المحاور الأفقية والعمودية.
3. من حيث الوقت الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار.
4. من حيث مدى استخدام المدير لسلطته الرسمية.

وفيما يلي توضيح لأهم هذه المداخل وهي:

أولاً: أنماط اتخاذ القرار من حيث تعامل المديرين مع حل المشكلات:

حيث يتم تقسيم المدراء، أو متخذي القرار إلى ثلاثة أنواع وكما يلي:

1. المتجنب للمشكلة.

2. يواجه المشكلة ويحلها.

3. يبحث عن المشكلة.

بالنسبة للنوع الأول، فهو يتجنب مواجهة الاحتكاك مع عوامل المشكلة، بعبارة أخرى يهمل كل ما من شأنه إثارة المتاعب في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه قد يهمل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تثير المشاكل أمامه. ( عبد المحسن، 2011، ص.ص 40، 41)

في حين أن النوع الثاني يتصف في كونه حيادي بحيث أنه ينتظر المشكلة لكي تقع، وحالة وقوعها فإنه يتعامل معها بشكل اعتيادي.

أما بالنسبة للنوع الأخير من متخذي القرار فهو ذلك الذي يبحث عن أية مشكلة لغرض حلها ومعالجتها وهو على استعداد لما هو غير متوقع من إفرازات تنجم عن هذه المشكلة.

ويذهب بعض المتخصصين في العلوم الإدارية والمالية إلى إعطاء مسميات مرادفة لها هو وارد أعلاه، وذلك عندما يتعلق الأمر بالمقارنة بين سلوكيات متخذ القرار وقيم التدفق النقدي من جهة ومستويات المنفعة المتوقعة من جهة أخرى، حيث يقسم أنماط المدراء متخذي القرار إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

1. مجازف في قراراته.

2. عادي أو طبيعي في اتخاذ القرارات.

3. غير مجازف في اتخاذ القرارات. ( عبد المحسن، 2011، ص.ص 41/40).

\*مما سبق ذكره نستنتج أن أنماط اتخاذ القرارات الإدارية تتجلى في أنماط تخص وظائف الإدارة والقائد، وكيفية تعامل مع حل المشكلات حسب أنواع متخذي القرار.

## 11. نظام اتخاذ القرارات:

يشكل نظام اتخاذ القرار نظاماً فرعياً ضمن النظام السلوكي ويتكون من العناصر التالية:

**1.11. المدخلات:** وتضم الكثير من المخرجات الأنظمة الفرعية الأخرى كالإدراك والاتجاهات، وأهمها:

- 1- مفاهيم نظام الإدراك واستنتاجاته.
- 2- المواقف الصادرة عن نظام الاتجاهات من تأييد ومعارضة وحياد.
- 3- خبرات نظام التعلم وتجاربه بمختلف أشكالها.
- 4- الرغبات والدوافع الصادرة عن نظام الدافعية.
- 5- المعطيات والقرارات السابقة المخزنة في الذاكرة. (خواجة، 2005، ص84)

## 2.11. عمليات النظام: وهي تضم:

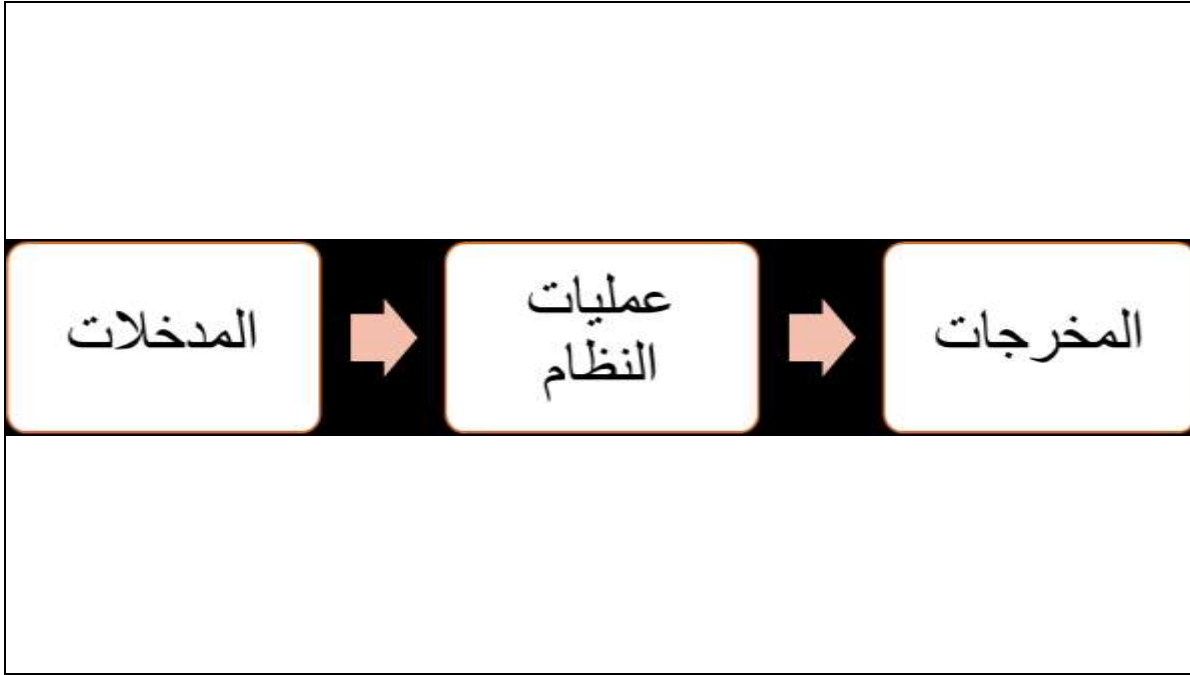
- 1- الحاجة الداخلية لاتخاذ القرارات.
- 2- وضع الأهداف وتحديد فوارق التوقع والواقع الفعلي.
- 3- البحث في أسباب هذه الفوارق ومعوقاتها.
- 4- تحديد طرق تجاوز هذه المعوقات.
- 5- تحليل البدائل ومقارنتها بهدف الوصول إلى أفضلها.
- 6- اختيار البديل الأفضل وتنفيذه.

## ج- المخرجات: وتضم نوعين:

- 1- القرارات الروتينية المتكررة لمشكلات معتادة.
- 2- قرارات فير روتينية خاصة بمشكلات طارئة وغير متكررة. (خواجة، 2005، ص84)

\* من خلال ما سبق ذكره لهذا العنصر يرى الباحث أن نظام اتخاذ القرارات يتكون من 3 أنظمة مهمة وكل نظام لديه جملة من عناصر أساسية.

## الشكل رقم (03) يوضح نظام اتخاذ القرارات



## 12. خطوات اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد أو المعقول نفس الخطوات التي يتضمنها حل المشكلات ويمكن إيجاز العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار كما يلي:

**1.12. تحديد المشكلة:** إن مرحلة تحديد المشكلة من أهم المراحل الفكرية وأصعبها، فتحديد المشكلة يحدد الاتجاه الفكري الذي يلي، فإذا لم يتم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون غير ملائم للمشكلة التي صدر القرار فيها. ومن الضروري التفرقة بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، فالأولى سهلة التمييز أما الثانية فتحتاج إلى قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء. وتظهر المشاكل أساساً من وجود أشياء أو حالات غير مرغوب فيها، كما تظهر من وجود تعارض واحتكاك سواء بين الأشياء أو الأشخاص...إلخ.

والمشاكل ليست شيء مادي ملموس وإنما يتوقف معرفتها على قدرة الأشخاص وتمييزهم، فقد يرى البعض أن هناك مشكلة معينة في حين أن البعض الآخر لا يشعر بوجودها. (النجار، 2008، ص

**2.12. جمع البيانات والمعلومات:** إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير على الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب. (عامر، المصري، 2016، ص.ص 139، 140)

**3.12. تحديد البدائل:** تعد مرحلة تحديد الحلول المختلفة مرحلة صعبة وشاقة فليس من اليسير على الشخص واحد أن يكون عالماً بكل الحلول المختلفة للمشكلة. فهو يعتمد في هذا على معلوماته وخبرته، ومعلومات الآخرين وخبرتهم، كما قد يعتمد على الأبحاث التي يقوم بها أو يقوم بها الآخرون، سواء كانت أبحاث أولية بالاستقصاء أو أبحاث ثانوية، والتفكير في هذه المرحلة غالباً ما يكون ابتكارياً، أي يحاول الفرد بطريقة غير تقليدية الكشف عن حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل. (النجار، 2008، ص 59)

**4.12. تحديد مزايا وعيوب كل بديل:** تعد مرحلة تحديد مزايا وعيوب كل بديل مرحلة مهمة وشاقة، فمن المستحيل على فرد واحد أن يكون عالماً بكل مزايا وعيوب كل البدائل، فهو يعتمد على معلوماته وخبرته، ومعلومات الآخرين وخبرتهم كما يعتمد على الأبحاث الأولية والثانوية، والسبب في صعوبة هذه المرحلة هو أن المزايا والعيوب لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل، ومن هنا يكون الشك، وعدم التأكد، والخوف، فليس هناك من شخص يستطيع معرفة المستقبل، وكل ما يستطيعه هو أن "يتنبأ" ما ستكون عليه الأمور في المستقبل، والتنبؤ بالمستقبل شيء، والمستقبل نفسه شيء آخر، ومما يزيد الأمر تعقيداً أن الوقت غالباً ما يكون ضيقاً لا يسمح باكتشاف كل النتائج المتوقعة المتعلقة بكل بديل، فكثيراً ما يتطلب الأمر اتخاذ القرار قبل أن يصبح من الممكن اكتشاف كل النتائج المترتبة على هذا القرار، ومن هنا تبدو أهمية اتخاذ القرار. (النجار، 2008، ص 59)

**5.12. تحديد البديل الأمثل:** إذا كانت المراحل السابقة لاتخاذ القرار صعبة وشاقة، فإن اختيار البديل الأمثل، من أشق الأمور على الإنسان الفرد، لأن ما وصل إليه الإنسان، حتى هذه المرحلة الفكرية، هو قائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من البدائل المختلفة، عندها يجد الإنسان نفسه عاجزا عن الاختيار، لأن الاختيار بطبيعته يعني قطع الموضوع نهائيا بعد القيام بعملية التقويم: أي موازنة بين كل العيوب، وكل المزايا لكل البدائل الاختيار البديل الأمثل، فما يعتبره البعض عيبا لأحد البدائل قد يعتبره الآخرون ميزة، وهكذا يتوقف التقويم أساسا على الاعتبارات الفلسفية ودرجة المعرفة والخبرة التي يتمتع بها الشخص وشعورهم ودوافعهم ورغباتهم الداخلية، فنجد البعض يركزون اهتمامهم على الاعتبارات الاقتصادية أو المالية ويعتبرون أن الناحية المالية، يجب أن تأخذ الاعتبار الأول، بينما يميل البعض الآخر إلى التركيز على النواحي الإنسانية، ونجد البعض الآخر يعتمد أساساً على القيم الروحية أو الدينية، كما نرى البعض يؤثر ناحية الجمال والفن... وهكذا، ومما لا شك فيه أن القرار الرشيد هو ما يأخذ كل هذه الاعتبارات في الحسبان فيحقق التوازن بينها. (النجار، 2008، ص 59)

وبالرغم من أن عملية التقويم النهائية عملية صعبة وشاقة، إلا أن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها في اختيار البديل الأمثل:

- 1- درجة المخاطرة وعلاقتها بالفائدة المنتظرة: فكل بديل يحمل قدرا من المخاطرة ومن الفائدة، والمهم هنا هو تقدير درجة المخاطرة بالنسبة إلى درجة الفائدة، ويتوقف سلامة القرار على هذا التقويم.
  - 2- درجة الاقتصاد في الجهود والأموال والمواد فكل بديل يتطلب قدرا من الجهود يزيد أو يقل بمقدار البديل ذاته والعبرة بالوصول إلى الأهداف.
  - 3- إمكانية تنفيذ الحل إذ لا فائدة من قرار لا يمكن تنفيذه.
- وفي كل مشكلة يوجد دائما عدة عوامل أو اعتبارات، من بين هذه العوامل أو الاعتبارات عامل أو اعتبار إذا تغير (ألغى أو أضيف أو تغيرت طبيعته) لما أصبح هناك مشكلة، ويطلق على هذا العامل بـ "العامل الاستراتيجي".

ومعرفة العامل الاستراتيجي يقلل كثيراً من الجهود الذهنية والعصبية في اتخاذ القرارات، وتمييز العامل الاستراتيجي يتطلب قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء وسعة الأفق.

ويعتقد الكثيرون أن مرحلة اتخاذ القرار تنتهي بمجرد اختيار البديل الأمثل، وهذا خطأ لأن مرحلة اتخاذ القرار تنتهي عملياً بوضع القرار موضع التنفيذ: أي البدء في إحداث التغيير الذي صدر القرار من أجله، فلا يكفي إبلاغ المرؤوسين بالقرارات التي اتخذت، وإنما يجيء أيضاً معرفة ما إذا كانوا قد قبلوا فكرة القرار، فلا يكفي "بيع" القرار لهم، بل يجب أن يكونوا قد "اشتروا" هذا القرار، "فشاء القرار" يشير إلى أنه سيكون نافذ المفعول بعد أن تبناه فهموا "التصرفات الجديدة" التي يملئها القرار، ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار بمرحلة "متابعة وتنفيذ القرار". (النجار، 2008، ص 61، 62)

**6.12. متابعة وتنفيذ القرار:** ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمى لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرارات تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

وبالإضافة إلى هذه المراحل فقد اختلفت الآراء حول تحديد خطوات ومراحل اتخاذ القرار وعرض لكل منهما اتجاهات ويتعارض مع الاتجاه الآخر فقد قسم **سيمون Simon** و**لندبرج Underge** ثلاثة مراحل من السلوك، كما حدد **ديل Dill** بخمسة خطوات وهناك بعض المفكرين الذين قسموها إلى ستة مراحل كما هو موضح بالجدول التالي: (عامر، المصري، 2016، ص 141)



الجدول رقم (01) يوضح مراحل اتخاذ القرار حسب بعض المفكرين

سيمون	ليندبرج	ديل	البينج	فيفتر	ديوك	تايجرو
- البحث	- التعرف	- تحديد	- تحديد	- تحديد	- تحديد	- الاعتراف
والاستطلاع	على	الأهداف	المشاكل.	المشاكل.	المشاكل.	بالمشاكل.
- التقييم	المشاكل.	والأنشطة.	- تحديد	- تحديد	- تعريف	- جمع
- الاختيار	- تجميع	- البحث	المشاكل	جمع	الحلول	المعلومات
المعلومات.	المعلومات.	عن أساليب	بإيجاد	البدائل.	البديلة.	وتحليلها.
- الاختيار.	عمل	فرضيات	فرضيات	- البحث	- تعريف	- البحث
وبدائل	وبدائل	حلول	حلول	والاستقصاء	أفضل	عن
مختلفة.	مختلفة.	للأسباب	للأسباب	أو تحليل	الحلول.	الوسائل.
- المفاضلة	- المفاضلة	الأساسية	الأساسية	الحقائق.	- اختيار	- تحديد
بين البدائل	بين البدائل	للمشكلة.	للمشكلة.	- مقارنة	القرار.	البدائل
واختيار	واختيار	- تعريف	- تعريف	النتائج	القرار.	القرار.
واحد منها.	واحد منها.	محدد	محدد	الاختيار.	- التنفيذ.	- التنفيذ.
- تنفيذ	- تنفيذ	للمشاكل.	للمشاكل.		- التقييم	- التقييم
القرار.	القرار.	- اختيار	- اختيار		والمتابعة.	والمتابعة.
- تقييم	- تقييم	أسلوب	أسلوب			
نتائج.	نتائج.	الحل	الحل			
- تنفيذ	- تنفيذ	للمشاكل.	للمشاكل.			
القرار.	القرار.	- التنفيذ.	- التنفيذ.			

المصدر: (عامر، المصري، 2016، ص142)

يرى Simon أن عملية اتخاذ القرار تمر عادة بالخطوات التالية:

1-مرحلة البحث والاستطلاع: وهي العملية التي يتم بها البحث وتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار، أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار.

2-مرحلة التصميم: وهي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

3-مرحلة الاختيار: حيث يتم فيها اختيار بديل معين من بدائل العمل التي تم تحديدها في المراحل السابقة.

4-مرحلة التنفيذ: تنفيذ البديل المختار يتطلب تعاود الآخرين ومتابعة التنفيذ ورقابته للتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار. (عبد الكريم، 2015، ص65)

الجدول رقم (02) يوضح مراحل اتخاذ القرار والمعلومات المطلوبة في كل مرحلة ونظام المعلومات الداعم لها.

مرحلة اتخاذ القرار	المعلومات المطلوبة	النظام الداعم
البحث والاستطلاع	التقارير الاستثنائية (الانحراف).	نظام المعلومات الإدارية.
التصميم	وضع نموذج المحاكاة الأولى القيام بتحليل "ماذا لو".	نظام دعم القرار، نظام العمل المعرفي.
الاختيار	وضع الرسومات والمخططات.	نظام دعم القرار، النماذج الكبيرة، مختلف البرمجيات الحاسوبية مثلا برنامج تخطيط المشروعات.
التنفيذ		

المصدر(عبد الكريم، 2015، ص65)

\*يستنتج الطالب أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة خطوات لتحقيق جملة من إليها وتسهل على متخذ القرار الاختيار القرار الأفضل لحل مشكلات، وهذا من خلال عناصر أساسية تمر بها المتمثلة في أول خطوة وهي تحديد المشكلة إلى آخر خطوة وهي متابعة وتنفيذ القرار.

أما عن ذكر خطوات اتخاذ القرار حسب **Simon** هي أربعة مراحل كالتالي: مرحلة البحث والاستطلاع ومرحلة التصميم ومرحلة الاختيار وأخيرا مرحلة التنفيذ، حيث نلاحظ أن كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة التي تليها.

الشكل رقم (04) يوضح خطوات اتخاذ القرار



### 13. طرق اتخاذ القرار:

قد تأخذ هذه العملية عدة أشكال تشمل الدراسة والمناقشة والتصويت والتفويض وقد يكون هدف الجماعة اتخاذ القرار لحل المشكلة التي تهم أعضاء الجماعة أو الموقف الاجتماعي الذي تظهره، القيادة في الجماعة، ويصنف **جوردون (Jordan)** أربع طرق لاتخاذ القرار هي:

**1.13. التصويت:** هو أسلوب شائع وطبيعي في الجماعات الديمقراطية وكثيراً ما تختلف الأعضاء حول موعد إجراء التصويت وقد وجد جوردون في دراساته أن أعضاء الجماعة كثيراً ما يفقدون ثقتهم في التصويت وهم يلجئون إليه فقط حين لا يكون هناك اختلاف حول الموضوع ولا تجرى الجماعة التصويت في المسائل الهامة المختلفة عليها.

**2.13. الإجماع:** وهو يتضمن في دراسات جوردون تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء الآخرين وتدور المناقشة على نطاق واسع على أن يحس الأعضاء بأن الجماعة على وشك اتخاذ القرار ويتم ذلك بطريقة مرنة وغير رسمية ويرى جوردون أن الجماعة بهذه الطريقة هي التي تسيطر فعلاً على عملية اتخاذ القرار.

**3.13. تأجيل اتخاذ القرار:** وهي طريقة تتفق بها الجماعة على ألا تتفق على حد قول جوردون وهي تحمي الأقلية من إرادة الأغلبية وتبقي على الجماعة، وتلجأ الجماعة إلى هذه الطريقة غالباً حين تحس أن هناك نزعة من جانب بعض الأعضاء إلى فرض سلوك معين يشارك فيه الكل.

**4.13. تفويض السلطة في اتخاذ القرار:** كثيراً ما تعمل الجماعة الديمقراطية بتسيير أعمالها والإسراع في اتخاذ القرارات إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى فرد أو إلى لجنة صغيرة تستطيع أن تتخذ القرار بسرعة أكبر وكثيراً ما يكون ذلك في ظروف خاصة كأن القصد هو توفير الوقت.

وفي النهاية ليس من المعقول أن نتوقع من أعضاء الجماعة أن يحسنوا اتخاذ القرار إذا لم تكن قد منحت لهم فرصة سابقة لتحمل المسؤولية ذلك لأن اتخاذ القرار مهارة يجب أن تُعلم ومن الضروري اصطناع الصبر في المراحل الأولى من تعلم هذه المهارة لأن الناس قد اعتادوا على قادتهم أو على نماذج السلطة في المبادأة بالفكرة والعمل، تأكيداً على ما سبق فإن المراحل التي ذكرها جوردون تشير

إلى أنماط مختلفة من الجماعات، التي تسودها القرارات الديمقراطية وأخرى تسودها التسلسل والديكتاتورية وهذا بحد ذاته يمثل تبايناً في تشكيل سلطة الحكم والقيادة في داخلها. (عبد الهادي، 2013، ص.ص 209/210)

#### 14. شجرة القرارات:

1.14. مفهوم شجرة القرار: سميت شجرة القرارات بذلك لأنها تشبه الشجرة على الرغم من أنها تكون أفقيه وليست عملية أي رأسية وأساس هذه شجرة هو نقطة القرار، أما قراراتها فتتمد من نقطة القرار والأحداث، وكل حادثة تنتج أو تؤدي إلى نتيجة أو أكثر والتي قد يؤدي بعضها إلى أحداث أخرى وقرارات تالية.

2.14. الهيكل العام لشجرة القرارات: تتكون شجرة القرارات من نقط وفروع واحتمالات حدوث حالات الطبيعية والعوائد أو النتائج كما يلي:

#### 1.2.14. النقط ويوجد نوعان هما:

1.1.2.14. نقط اتخاذ القرار: وهي النقاط التي عندها يجب اتخاذ القرار لاختيار أحد الفروع أي إحدى الاستراتيجيات التي تنبثق من تلك ويتم تمثيل نقاط القرار بشكل مربع، ومنه يعني وجود شكل مربع في شجرة القرارات انه يجب اختيار إحدى الاستراتيجيات أي الفروع المتاحة والمنبئة من هذه النقطة.

2.1.2.14. نقط الأحداث: هي تعتبر الأحداث المختلفة التي يمكن أن تواجه الاستراتيجيات التي تم اختيارها في نقطة القرار، ويتم تمثيل نقط الأحداث على شجرة القرارات بشكل دوائر أي رمز 0 وهو يعبر عن الحالات الطبيعية التي يمكن أن تقع خلال مدة اتخاذ القرار. (عامر، المصري، 2016، ص 16).

**2.2.14. الفروع:** هي تنبثق من النقط المختلفة وتصل هذه النقط ببعضها البعض وتوجد ثلاث

أنواع من الفروع هي:

**1.2.2.14. فروع القرار:** هي الفروع التي تنبثق من نقطة القرار وتمثيل الاستراتيجيات أي البدائل

المختلفة لمتخذ القرار ويتم تمثيلها في شجرة القرارات بشكل خطين متوازيين تميزاً لها عن الفروع الأخرى التي تمثل بخط واحد.

**2.2.2.14. فروع الأحداث:** يرمز لها في شجرة القرارات بخط واحد \_ يعبر عن الاحتمالات وقوع

الحدث المحدد ولذلك تبين على الفروع الأحداث من نقط الأحداث.

**3.2.2.14. فروع نقطة النهاية:** وهي الفروع التي لا تتبع بنقطة قرار أو نقطة الحدث.

**3.2.14. العوائد والنتائج:**

وهي النتائج التي تتحقق من إستراتيجية معين في ظل الأحداث المختلفة والنتائج إما تكون موجبة مثل (أرباح أو الإيرادات) أو سالب النفقات والتكاليف بمن ترتبط بفروع القرار أو فروع الأحداث، وسوف يتم وضع كل العوائد على الفرع المناسب المرتبطة به فيما عدا العوائد المرتبطة بفروع النهاية فتوضع في نهاية هذا الفروع.

وتعتبر شجرة القرارات عن مشكلة اتخاذ القرارات بطريقة متتابعة، وبالتالي من الضروري أن تمد بحيث تسبق القرارات حدوث الأحداث المعينة.

ويتم تحليل شجرة القرارات دائماً عن طريق الاستقرار العكسي، وذلك يهدف تحديد تتابع القرارات التي تحقق أفضل قيمة متوقعة.

وتبدأ عملية الاستقرار العكسي بالجانب الأيسر من شجرة القرارات ثم تتجه إلى اليمين وذلك تبعاً للخطوات التالية:

- حساب القيمة عند كل رمز للحدث.

- عند كل رمز للقرار اختر البديل الذي يحدث أفضل قيمة متوقعة واستبعد البدائل الأخرى، ثم اكتب قيم المتوقعة عند المربع.

وتستمر هذه العملية حتى نصل إلى المربع الذي يقع على أقصى اليمين والذي عنده نصل إلى نتائج القرارات الذي يحقق أفضل قيمة متوقعة عنده وتستمر هذه العملية حتى نصل إلى المربع الذي يقع على أقصى اليمين والذي عنده نصل إلى نتائج القرارات الذي يحقق أفضل قيمة متوقعة عند المربع. (عامر، المصري، 2016، ص 17، 18)

**3.14. أهمية شجرة القرارات في اتخاذ القرار:** تسمح شجرة القرارات في تحليل عناصر اتخاذ القرار أو المواقف التي تتعدد فيها العوامل المؤثرة في القرارات، على اعتبار أن لكل من هذه العوامل تأثير على العوامل التي تاليها، وتعتبر شجرة القرارات إحدى الأساليب المستخدمة لتقييم أثر العوامل الاحتمالية على النتائج التي تحدد قيمة المعلومات غير الكاملة.

وبصفة عامة يساعد استخدام أسلوب شجرة القرارات على تحليل عناصر القرار بإبرازها في شكل هيكل شجرة يساعد على ما يلي:

-الإلمام بعناصر القرار بطريقة مبسطة.

-الأخذ في الاعتبار التغير في ظروف اتخاذ القرار، حيث تساعد على عرض الخطوات المتعاقبة في شكل سلسلة من القرارات.

-تحديد نوعية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. (عامر، المصري، 2016، ص 18، 19)

### 15. النظريات المفسرة لاتخاذ القرار:

لقد أولى المفكرون والباحثون اهتماماً كبيراً إلى وظيفة اتخاذ القرارات، وكثرت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وظهرت نظريات عديدة توضح كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات عموماً منها:

**1.15. النظرية التقليدية:** تركز هذه النظرية اهتمامها حول رشد القرارات أو كيفية الوصول إلى القرارات الرشيدة، معتمدين في ذلك على اعتقادهم السائد آنذاك حول إمكانية توجيه الأفراد استثمار طاقاتهم وجهودهم عن طريق وضع القواعد المنظمة لسلوكهم، والمحددة لعلاقاتهم بمروسيهم، ويختار متخذ القرار من بين بدائل عديدة البديل أو القرار الأكثر ملائمة.

وقد امتازت هذه النظرية في دراسة اتخاذ القرارات بأنها نظرية مثالية تفترض أن متخذ القرار يفكر بطريقة تتصف بالعقلانية والمنطقية، وبالتالي يبني قراراته السليمة على عدة افتراضات منها:

1. يتصرف متخذ القرار بمنتهى الرشده.
2. أن التدرج في التنظيم الهرمي داخل المؤسسة يحدد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها.
3. أن قوة القرار تستمد من صلاحية متخذه، وأن هذه الصلاحية يمكن أن تفوض عبر مستويات السلم الإداري.
4. أن القيادة بحكم خبرتها وتجاربها تستطيع تحديد كافة البدائل المتعلقة بالموضوع، كما أنها قادرة على تحليل البدائل واختيار أفضلها لاتخاذ القرار الرشيد. (غباري، أبو شعيرة، 2015، ص.ص 342،343).

\*مما سبق ذكره نستنتج أن النظرية التقليدية ركزت على مفهوم الرشده في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تفكير العقلاني والمنطقي لمتخذ القرار في اتخاذ قراراته أكثر ملائمة دون تسرع، وتتصف هذه النظرية بأنها مثالية في مسلماتها، وهذا ليس دائماً لأن كثيراً من أحيان لا يستطيع الفرد أن يتخذ بعض القرارات بمنتهى الرشده خاصة عندما يتعلق أمر بقرارات شخصية.

**2.15. النظرية السلوكية:** إن النظرية السلوكية تنظر إلى عملية اتخاذ القرارات باعتبارها سلوكاً سواء كان ذلك السلوك رشيداً عقلياً بصورة كاملة، أم أنه يملك جانباً محدوداً من الرشده والعقلانية، ويعتقد أنصار هذه المدرسة أن السلوك التنظيمي ليس نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم، وبالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات، وماهي المؤثرات التي تحددها.

وقد أكد رواد هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية والداخلية على طريقة اتخاذ القرارات، كما أوضحوا أهمية العوامل النفسية والضغط والمؤثرات الشخصية أو إبراز العلاقات غير الرسمية أو الدوافع اللاشعورية التي كثيراً ما تواجه عملية اتخاذ القرارات وتسيطر على تفكير متخذيها بشكل أو بآخر. وتبنى هذه النظرية قراراتها على عدة افتراضات هي:



1- تحديد الموقف، ويتم بعد دراسة نفسية واجتماعية حيث يتوقف على القائد متخذ القرار وعلى الأفراد الآخرين في البيئة من ذوي العلاقة.

2- يوجد قصور في قدرة القيادة على معرفة جميع البدائل اللازمة لحل المشكلة.

3- أن القيادة لا تحاول أن تصل إلى الحد الأمثل، ولكن عادة يختارون البديل الأحسن الذي يرضى أول مستوى لهم بناء على خبرتهم السابقة. (غباري، أبو شعيرة، 2015، ص.ص 344،345)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن النظرية السلوكية ركزت على السلوك الفرد باعتبار اتخاذ القرارات سلوكاً، وهذا السلوك هو مجموعة من تصرفات وأفعال يعبر عنها الأفراد عن طريق مشاعرهم وإحساسهم، وهذا من خلال ما ذكرته هذه النظرية حول أهمية البيئة الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها على طريقة اتخاذ القرارات، كما وضعت هذه النظرية ثلاث افتراضات في تحديد قراراتها مركزة على اتخاذ القرارات الإدارية خصوصاً على القائد.

### 3.15. نظرية برنارد (Barnards Theors):

يرى برنارد أن العقلانية والمنطق إضافة إلى الحكمة وسرعة البديهة والخبرة العلمية يجب استخدامهم مجتمعين في عملية اتخاذ القرارات، وإنه لتحقيق إليها المنظمة، يجب أن يأخذ المدير بعين الاعتبار أن هناك حدوداً بيئية تحدده دائماً وهذا يفرض عليه خلق روح التعاون والتنسيق بينه وبين رؤوسيه وبين البيئة المحيطة للتخفيف من حدة الحصر البيئي الذي يحيطه، ومع ضرورة التعاون والتنسيق، أي برنارد يرى أن التعاون والولاء للمصلحة سيقود بلا شك إلى اتصالات متبادلة وواضحة لأجل وصول المعلومات بدقة إلى كل الأفراد المعنيين بعملية صنع القرارات، كما أن على الإدارة العليا أن تقدم حوافز للعاملين لتعزيز خدماتهم نحو تحقيق إليها المنظمة ويؤكد بأن العلاقات الشخصية أي غير الرسمية بين العاملين تساعد على التعاون والتلاحم بواسطة التشابه في وجهات النظر لتحقيق التعاون الذي يخدم الأهداف المنشودة، كما أن المنظمة غير الرسمية تؤدي إلى محافظة الفرد على شخصيته من تأثيرات المنظمة الرسمية. ويرى برنارد ضرورة تقسيم العمل من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق بناء

الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات وتحملها للذين يفوضون السلطة بفاعلية وكفاءة (رافدة الحريري، 2008، ص 258)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن نظرية برنارد ركزت على جملة من عمليات في اتخاذ القرارات، كما ركزت على بعض العوامل محفزة في تحقيق إليها المنظمة.

#### 4.15. نظرية هيربرت سايمون (H. Simon's Theory):

اعتمدت نظرية هيربرت سايمون في دراستها على مبادئ وأسس الإدارة العلمية التي وضعها فردريك تايلور، ويرى سايمون أن النشاط الإداري هو عبارة عن نشاط جماعي، وأن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات، معتمدة بذلك على سياسات ثلاث هي:

- سياسات تشريعية على قيم وأخلاقيات الإدارة العليا.
- سياسات إدارية عامة ترحب بالتغيير والتفسير.
- سياسات عملية تشتمل على أحكام وقوانين وتعليمات تحديد سلطة المرؤوسين. وتؤكد دراسات سايمون بأن المهمة المادية الفعلية لتنفيذ إليها منظمة ما تقع على عاتق الأشخاص الذين يحتلون المستوى الأدنى من الهرم الإداري، فالأشخاص الذين يقعون فوق المستوى التنفيذي في الهرم الإداري يجب أن يكون لديهم دور أساسي يؤديه في عملية إنجاز إليها المؤسسة، وأن الحكم على نجاح بناء المنظمة سوف يكون من خلال أداء الموظف (المرؤوس) داخل المنظمة. وتتلخص نظرية سايمون بأن هناك الحقائق العلمية المجردة والمعروضة على متخذ القرار والمتعلقة بالمشكلة موضوع القرار، فهي تحدد المشكلة وتوضحها وتضع نطاقها بإطاره الصحيح بالإضافة إلى الأسباب التي أدت إلى وقوع تلك المشكلة. ثم تأتي القيم العامة والأخلاقيات والعادات والتقاليد والأعراف وهذه تعتبر جزء من متخذ القرار لما لها من تأثير على القرار الذي سيصدره المدير أو متخذ القرار، كما أن هناك المؤثرات الخارجية التي ترتبط بالمصلحة التي يعمل بها الفرد والبيئة المحيطة، فالسلطة برأي سايمون هي الحق الذي يمنح لشخص ما والذي يحول بموجبه باتخاذ قرارات تجبر مرؤوسيه بإتباع إرشاداته وتعليماته نحو الأعمال التي يجب أن يقوموا بتأديتها. وعليه تحديد مسؤوليات كل مرؤوس، وعمل التنظيم الذي

يتضمن القواعد الرسمية ونمط الاتصالات وأنواع التدريب، والعلاقات بين الأفراد بما في ذلك العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات وتنفيذها (سايمون، 2003) وهذا يساعد على تضيق مدى الاحتمالات التي ينبغي على الموظف وضعها في اعتباره مثل اتخاذ القرار. والمدير بحاجة إلى أن يكون مدرباً إدارياً، أي أنه يمتلك الكثير من المهارات والمعارف التي تساعد في تحليل المشكلة موضوع القرار وطرح البدائل العديدة لحل تلك المشكلة، وجمع البيانات (الحريري، 2008، ص 259)

والمعلومات والحصول على المشورة من أصحاب الخبرة والدراية للوصول إلى البديل الأفضل.

وهناك المؤثرات الداخلية التي تتصل بالفرد وعلى تقييماته الشخصية لمقياس الكفاءة التي تعتمد على وجهة نظره الخاصة، بالإضافة إلى مدى إخلاصه في عمله وولائه للجهة التي يعمل معها. (الحريري، 2008، ص 259، 260)

وحيث أن اتخاذ القرار يرتبط بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فإنه من الضروري أن يقوم رجل الإدارة بتحديد متكامل لأهدافها المنظمة معتمد بذلك على المنطق في جمع البيانات والحقائق، هذا إضافة إلى المعقولية، والترشيد في اتخاذ القرار وذلك محاولة منه للوصول إلى نقطة الرضا والقناعة. (الحريري، 2008، ص 261)

وهكذا نجد أن نظرية سايمون تتلخص في ثماني خطوات هي:

1. الحقائق والبيانات والمعلومات.
2. القيم والعادات.
3. المؤثرات الخارجية (السلطة، التدريب، والمعلومات والمشورة).
4. المؤثرات الداخلية (الولاء والارتباط ومقياس الكفاءة).
5. وضع البدائل وتقييمها واستراتيجياتها.
6. الاعتماد على المنطق بتحديد إليها المؤسسة.
7. الترشيد والمعقولية التي تتحدد بمهارات الفرد وعاداته وتقاليده وقيمه الأخلاقية ونوعية المعلومات والمعارف التي يحصل عليها.
8. الوصول إلى القرار النهائي. (الحريري، 2008، ص 263)

ويعتبر سيمون القرارات الإطار الحقيقي للمنظمة وبنائها، وميز بين نوعين من الرشد:

1-الرشد المثالي: ويعبر عن السلوك الصحيح المثالي الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة ويقوم على افتراض توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة.

2-الرشد الواقعي ويعبر عن السلوك الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة على أساس المعلومات المتوفرة والمتاحة أمام الفرد، وآخذاً في الاعتبار كافة العوامل والقيود التي تحد من قدراته على المفاضلة والاختيار الأمثل. (شكشك، 2009، ص65)

كما ذكر هربارت سيمون في كتابه السلوك الإداري (1945)، أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني.

معنى ذلك أن " اتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة...فالقادة هم الذين يقررون...ويسيروا عجلة التنفيذ...". (بن حمودة، 2006، ص80)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن نظرية هربت سايمون ركزت على مفهوم الإدارة في اتخاذ القرارات باعتبارها جوهر القائد، وذكر سايمون بعض سياسات التي تديرها الإدارة (من القائد/رئيس إلى مرؤوس)، وركز سايمون على محيط ومدى تأثيره في مراحل صنع واتخاذ القرارات، وهذا ما يعاب على هذه النظرية على رغم من إيجابيات التي تم تسليم بها، إلا أنها أهملت جانب سيكولوجي لمتخذ القرار ومدى تأثيره بالمحيط الخارجي مما يجعله محصور ومقيد بتلك القرارات الإدارية.

### 5.15. نظرية جريفت (Griffith's Theory):

لقد قام جريفت بتطوير النموذجين اللذين طرحهما كل من برنارد وسايمون إذ قام بتطبيق وتعديل المفهوم القائل إن الإدارة عملية اتخاذ القرارات، وكان هذا التطبيق والتعديل قد أجريا في مجال الإدارة التعليمية (مرسي، 1998) وتتلخص الفرضيات الأساسية لنظرية جريفت في الآتي:

1. الإدارة هي سلوك إنساني يوجد في كل مؤسسة.
2. تعد الإدارة عملية توجيه وضبط لتصرفات الأفراد في المنظمة الاجتماعية.
3. أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي تطوير وتنظيم العملية اتخاذ القرارات السليمة.

4. يعمل الإداري مع جماعات أو أفراد مرتبطين ومنتسبين للمؤسسة وليسوا منفردين.  
 5. ويرى جريفت أن كلما اتسعت المنظمات و مهما كان نوعها فإنها تقترب من أقصى مستويات الإنجاز، وأن وظيفة الرئيس المنفذ في المنظمة هي تطويع عملية اتخاذ القرار بما يضمن أداءها بأقصى درجة من الفاعلية وليس اتخاذ القرارات، فإذا اقتصر سلوك المدير على اتخاذ القرارات بشأن عملية اتخاذ القرارات وليس اتخاذها بشأن المؤسسة ذاتها، فإن سلوكه سيكون أكثر قبولاً من قبل المرؤوسين، وعليه فإن المدير هو ضابط لعملية اتخاذ القرارات وليس صانعاً لها، وهذا بالطبع يجعل قراراته أكثر فاعلية. (الحري، 2008، ص.ص 263، 264)

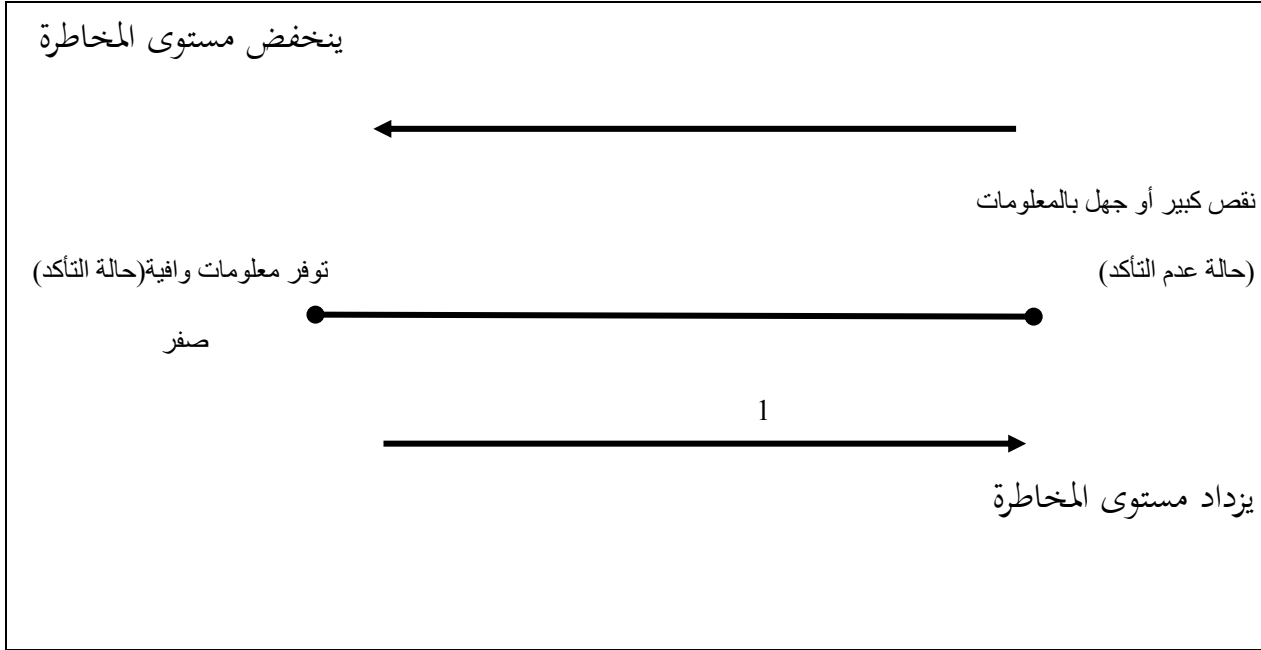
\* مما سبق نستنتج نظرية جريفت لخصت في نموذجين (برنارد وسايمن) في ربط الإدارة بعملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال افتراضات التي طرحت مركزة على الإدارة ووظائفها، ووظيفة رئيس في اتخاذ القرارات وضبطه لهذه القرارات ومدى فاعليتها.

### 6.15. نظرية بيرت Pert Theory (نظرية الاحتمالات):

تهدف هذه النظرية إلى تحديد وتنظيم ما يجب أن تقوم به الإدارة لبلوغ إليها معينة، واتخاذ القرارات، وذلك بتقديم معلومات إحصائية عن مقدار الشك واليقين الذي يصاحب العديد من المهام الإدارية، وهذه النظرية تركز على أهمية انتباه الإدارة إلى المشكلات الكامنة التي تتطلب إصدار قرارات وتوفر بيانات إحصائية عن مقدار الخطأ المحتمل الذي يرتبط بالعمل.

ويطلق على نظرية بيرت (الطريقة التحليلية في اتخاذ القرار) وتصنف حسب كمية وطبيعة المعلومات المتاحة والتي تعتبر بمثابة بيانات مدخلات مشكلة قرار معينه. وتكون الخالة المستقبلية جزء من اتخاذ القرار. إن المعلومات التي تتوفر عادة عن مشكلة معينة، إما أن تكون معدمة أو قليلة أو غير موثوق في صحتها، أو أن تكون وافية وموثوق في صحتها، وهذه المعلومات عادة تؤثر في مستوى المخاطر في عملية اتخاذ القرار.

الشكل رقم (05) يوضح تأثير المعلومات في مستوى المخاطر في عملية اتخاذ القرار.



إن الصفر في الشكل المبين أعلاه يمثل الجهل بالمشكلة وعدم توفر المعلومات الكافية مما يجعل متخذ القرار يقوم باتخاذها في حالة من عدم الوضوح وعدم التأكد، وقد تتوفر لديه معلومات لكنها ناقصة أو غير دقيقة. إما الواحد في الشكل المبين فيممثل توفر معلومات كافية عن المشكلة موضوع القرار، وهنا تتضح الرؤية لمتخذ القرار ويكون متأكداً من أنه يعمل وفق المسار الصحيح. وتواجه الإداري في عمله مواقف بين الحالتين وهنا تكون القرارات في ظل المخاطرة أو المجازفة، وكلما تحركنا باتجاه الصفر فإنه يعني أن هناك قصوراً في المعلومات وغموضاً شديداً مما يزيد من مستوى المخاطر والعكس صحيح فالقرارات تصف من حيث توفر المعلومات بأنها:

أ- قرارات في ظل التأكد Certainty.

ب- قرارات في ظل عدم التأكد Uncertainty.

ج- قرارات في ظل المخاطرة Risk. (الحري، 2008، ص 265).

إن القرارات في حالة التأكد هي القرارات التي تتخذ وفقاً لبيانات كاملة ودقيقة وهي القرارات التي تتخذ باستخدام نماذج البرمجة الخطية والديناميكية ونماذج النقل وبرمجة الأعداد الصحيحة أي أنها

قرارات يمكن التنبؤ بها بما سيحدث مستقبلاً وبما هو مؤكداً فالقرار يبنى على بديل واحد ولا يوجد أي تأثيرات على النتائج والمعلومات باعتبارها متكاملة تدعم القرار وتسهل عملية اتخاذه. أما اتخاذ القرارات تحت ظروف عدم التأكد، فإن ذلك يتطلب من متخذ القرار القيام بتنبؤات حول النتائج المستقبلية للأحداث، إضافة إلى أن نتيجة القرار غير مستقرة للأخذ بأي من البدائل في ضوء الحالات الطبيعية واتخاذ القرارات في حالة المخاطرة يعني وجود أكثر من حالة محتمل أن تحدث بالنسبة لبديل معين من البدائل، أي أنه على متخذ القرار تخمين فرص النجاح أو الفشل تحت ظروف مختلفة لعملية اتخاذ القرار وبشكل كمي لكل من البدائل الممكنة (الألوسي، 2003) والمشكلة في حالة عدم التأكد هي استخدام معايير جيدة للمساعدة في اتخاذ القرار المناسب، وهناك أربعة معايير في هذا المجال هي:

1. **المعيار المتشائم Pessimistic Criterion**: وهذا يعني اختيار أفضل أسوأ البدائل، فإذا كانت هناك نتائج متعددة وكلها سيئة، فإن متخذ القرار لا بد أن يختار من بين هذه النتائج أفضلها.
2. **المعيار المتفائل Optimistic Criterion**: ويسمى معيار أفضل النتائج، وهذا يعني أن النتائج التي تم الحصول عليها كلها فوق المستوى المطلوب، وصاحب القرار هنا يختار أفضل الأفضل، ويوصف هذا المعيار بأنه غير واقعي.
3. **معيار الندم Minimax Regret**: وهذا المعيار هو الشعور بالندم بعد اتخاذ القرار وذلك بقياس الفرق بين أعلى ناتج والنتيجة التي حصل عليها جراء اتخاذ القرار.
4. **المعيار الواقعي Realism Criterion**: وهو معيار الحل الوسط بين المعيارين الأول والثاني ويسمى المعيار الوسطي بين (أفضل الأفضل) و(أسوأ الأسوأ). (الحري، 2008، ص 266) واتخاذ القرارات في حالة المخاطرة يعني وجود أكثر من حالة محتمل أن تحدث بالنسبة لبديل معين من البدائل. أي على متخذ القرار تخمين فرص النجاح أو الفشل تحت ظروف مختلفة لعملية اتخاذ القرار وبشكل كمي لكل من البدائل الممكنة.

وعليه فإن القرار الأمثل هو ذلك القرار الذي يتم اختياره باعتباره أفضل البدائل لتحقيق الهدف، كما أن نوعية القرار المختار تعتمد على ما إذا كانت كل البدائل معلومة لمتخذ القرار. ويعتمد تحديد المتغيرات في اتخاذ القرارات النموذجية على تحديد المتغيرات المناسبة على مدى إدراك وتدريب متخذ القرار.

### 7.15. بحوث العمليات Operations Research:

ظهرت بحوث العمليات في أوائل الحرب العالمية الثانية، وكانت بداياتها تنصب على الميدان العسكري، ثم انتقل استخدامها إلى المجالات المتنوعة الأخرى كالمجال الصناعي والاستثماري ودراسات الجدوى الاقتصادية، وذلك بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، بتعظيم المخرجات وتقليل النفقات وتطوير الأساليب والوسائل المستخدمة للتحليل وبحوث العمليات عبارة عن استخدام التحليل الكمي كبداية لعملية صنع القرار، وهي أيضاً استخدام التحليل الكمي كبداية لعملية صنع القرارات، وكما أنها استخدام الطرق والأساليب العلمية لحل المشكلات.

حيث أن استخدام الطرق الكمية المختلفة يجعل عملية اتخاذ القرارات موضوعية وبعيدة عن النزعات الشخصية. (كلالدة، 1997) وتعتمد بحوث العمليات على صياغة المشكلة في صورة نموذج رياضي وإجراء مقارنة رياضية بين البدائل المختلفة، ولبحوث العمليات خصائص أساسية هي:

- استخدام النماذج الرياضية في عرض المشكلة.
- التركيز على الهدف واستخدام الأساليب التقنية الفعالة ومعرفة أفضل الحلول مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي تخضع لسيطرة إدارة المنظمة والمتغيرات غير الخاضعة لسيطرتها.
- إمكانية تحويل المتغيرات إلى صورة كمية.
- إمكانية استخدام نظرية الاحتمالات مما يمكن من التعريف بالحلول عدم التأكد.

يمكن توظيف البرمجة الخطية في صنع القرارات التعليمية في مجالات التخطيط للنظام التعليمي في

ضوء الأهداف الخاصة بالنظام. (الحري، 2008، ص 267)



\*مما سبق ذكره يمكن القول بأن بحوث العمليات هي بحوث تستعمل بهدف تحليل الكمي لعملية صنع القرارات وذلك عن طريق استخدام أساليب وطرق علمية لحل مشكلات في صورة نماذج رياضية.

### 8.15. نظرية المباريات (الألعاب) Game Theory:

في القرارات المتخذة في ظل عدم التأكد، توجد المواقف التنافسية، وذلك يكون اثنين أو أكثر من الحضور يعملون في صراع فيما بينهم، فكل واحد يريد أن يكسب على حساب الآخر. وهذه المواقف جعل متخذ القرار يعمل ضد خصم ذكي، والنظرة التي تحكم هذه الأنواع من المشكلات هي نظرية المباريات (الآلوسي، 2003) وتقوم هذه النظرية على دراسة الاستراتيجيات التي يتبناها أطراف المشكلة، فكل طرف يسعى لبلوغ هدف ما، وتطرح أمام هؤلاء الأطراف اللاعبين عدة بدائل متاحة للحل وما يختاره أحد اللاعبين ويقترّب به من الحل يحسب في شكل نقاط، ويكون عائد أحد اللاعبين من النقاط هو الحل الفاصل للمنافسة، وهناك أربعة عناصر أساسية في عملية تحليل المباريات هي:

أ-اللاعبون: فاللاعب يمثل وده اتخاذ القرار في المباريات.

ب-القواعد: ويقصد بها تحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة في المباراة.

ج-الإستراتيجية: وهي تحدد حركات اللاعبين في حالة تحرك الخصم نحو اتجاه معين. (الحريري،

2008، ص268)

وتفيد هذه النظرية في المواقف التي توجد بها منافسة عند اختيار بدائل صنع القرار وحيث أن نظرية المباريات تستخدم في حالة الاختلافات والصراع، فهي تنادي بضرورة تحديد معيار والقرار وتحديد درجة الاختلاف في المصالح، ونتيجة لهذا الاختلاف، تكون أي خسارة لأي طرف ربحاً للطرف الآخر، وهذا ما يسمى (بالعبة ذات المجموع الصفري) أي أن مجموع الناتج هو (صفر) فإذا ربح شخص ما على سبيل المثال / مائة دينار وخسر المنافس معه مائة دينار، فإن مجموع الربح والخسارة

هو  $100-100=$  صفر. (الحريري، 2008، ص269)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن نظريات المباريات اهتمت بدراسة استراتيجيات التي يتبناها أطراف المشكلة عند اختيار بدائل القرارات لحل المشكلة، وتهدف هذه النظرية إلى تحديد القرار ودرجة الاختلافات والصراعات حول هذه القرارات.

### 9.15. نظرية الحكم الاجتماعي Social Judgment Theory:

تعد نظرية الحكم الاجتماعي من النظريات الحديثة وغير التقليدية في اتخاذ القرارات، فهي تقوم أساساً على علم النفس. وهذه النظرية مستمدة من نظرية العدسة التي تتلخص في أن سلوك الكائن الحي يحدث في الوسط الذي يتفاعل معه، وهذا الوسط يتكون من متغيرات بيئية عديدة، ويقوم الكائن بتفحص هذه المتغيرات بفاعلية ويحولها إلى معاني ثم يعيد تجميعها. ويمكن استخدام عملية الاستدلال والحكم التي تطرحها نظرية الحكم الاجتماعي بأساسها النفسي المعتمد من نظرية العدسة، والتحسينات التي أدخلت عليها في عملية صنع واتخاذ القرار، وبالأخص القرارات التعليمية.

والعناصر الأساسية في نظرية الحكم الاجتماعي هي:

أ- التلميحات/وهي العناصر المعرفية المتاحة في عملية اتخاذ القرار.

ب- المشكلة موضوع القرار.

ج- المهمة. (الحريري، 2008، ص 269)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن نظرية الحكم الاجتماعي ركزت على عوامل بيئية خارجية المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرار، باعتبار سلوك الفرد مستمد من تفاعل فهو يؤثر ويتأثر بعدة عوامل خارجية، ومن خلال هذا التفاعل يستخدم الفرد جملة من عمليات فكرية نفسية (الحكم والاستدلال) في صنع واتخاذ القرار.

### 10.15. نظرية التصور Image Theory:

أن نظرية التصور هي نظرية سلوكية في صنع القرارات في المنظمات، وتبصر القرارات، وتركز هذه النظرية على الجوانب الطبيعية في عملية القرار محاولة المواءمة بين الأساليب الكيفية والأساليب الكمية. والعناصر الأساسية في نظرية التصور هي:

أ- تصور المسار التنظيمي Organizational Trajectory.

ب- تصور العمل التنظيمي Organizational Action.

ج- تصور المخطط التنظيمي Organizational Project.

وحيث أن أهم مقومات المسار التنظيمي هو تحديد الأهداف، فهو يتكون من برامج عمل وخطة إستراتيجية لها وفقاً لأهدافها، وهذا المسار يحدد تطلعات وطموحات صانع القرار، وكلها تصورات تطرحها عقول أعضاء الإدارة العليا في المنظمة وتوجه العمل داخل المنظمة. أما تصور العمل التنظيمي، فيتكون من البرامج المتنوعة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف، والمخطط التنظيمي يتكون من مجموعة من النشاطات تتحقق في إتمام إنجازها الأهداف المنشودة. ويأخذ المدير صانع القرارات متابعة الخطة والنشاط المتكامل داخل منظمته بعين الاعتبار، وبالتالي فإن كل أعماله تحتاج إلى سلسلة من القرارات.

وهناك ثلاثة أنواع من التصورات لدى متخذ القرار هي:

1. تصوره كيف يجب أن تكون الأشياء، وتصوره كيف يجب أن تكون سلوك الأفراد في المنظمة وهذا التصور قائم على القيم والأخلاقيات والأفكار، والشخصية لصانع القرار، والقيم والمبادئ التي يؤمن بها أعضاء المنظمة والتي عن طريقها يتمكن صانع القرار من المشاركة في صنع القرار بنجاح.
2. تصور الأعمال التي يريد صانع القرار تنفيذها.
3. مراجعة ما تم تنفيذه ووضع تصورات للأعمال التي لم تنجز بعد.

1. وهكذا نجد أن نظرية التصور في صنع القرار، توضح آليتين في عملية صنع القرار واتخاذها، الأولى إلغاء الأهداف (البدائل) غير المقبولة، والثانية اختيار الأفضل من بين القرارات المتبقية. (الحريري،

2008، ص 269)

\* نستنتج من خلال عرض هذه النظرية أن نظرية التصور ركز على عملية التصورات لدى متخذي القرار.

## 16. العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

### 1.16.1. المؤثرات الشخصية: أهم الميزات الواجب توفرها في متخذ القرار:

1.1.16.1. الذكاء: الذكاء أساسي في اتخاذ القرارات الفعالة والسليمة وله علاقة إيجابية بأداء المدير.

2.1.16.1. التعليم والخبرة: فحين تتعمد المشاكل يتطلب ذلك معرفة أكثر وخبرة أقوى في التحليل

وعناصر أساسية ومعلومات كافية لفهم المشكل، ولا يرتبط ذلك بالمستوى الدراسة بقدر ارتباطه بالدافعية للتعلّم واكتساب خبرات ومهارات أكثر، وتصبح الخبرة أحياناً عائقاً في حال تمسك المدير بالحلول الماضية مع تغير الظروف البيئية.

3.1.16.1. الإدراك والقيم والاتجاهات: تصوّرات المدير للعامل لها تأثيرها، فالذي يعتبر العمال

مكاسب يجب استغلالها لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج يختلف عن المدير الذي يرى للعمال باعتبارهم آدميين لهم مشاعر وأحاسيس يجب احترامها وبث الدافعية والحماس فيهم، هذان التصوران يجعلان القرارات تختلف عن بعضها. كما أنّ القيم التي يؤمن بها المدير تؤثر على قراراته، وتتضمن القيم عناصر الاعتقاد والعاطفة والاتجاهات.

4.1.16.1. العوامل الدافعة والعاطفية: ويتمثل ذلك في شجاعة المدير وثقته بنفسه و دافعيته التي

تتطلب عنصر المخاطرة، فمحاولة إرضاء الآخرين قد يجيد عن أداء الواجب ويشوّه تصوره لحقيقة الأمور، وكذا المدير الذي يشعر بالحاجة للإنجاز والمتعة في المغامرة.

5.1.16.1. الشخصية: شخصية المدير تختلف من الإقدام أو الخوف أو البحث عن التفاصيل أو

السيطرة على مكونات شخصيته، وتبعاً لهذه الشخصية تختلف القرارات. (خواجة، 2005، ص.ص

95،96)

### 2.16. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار. (الأشهب، 2015، ص 19)

### 3.16. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد نصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

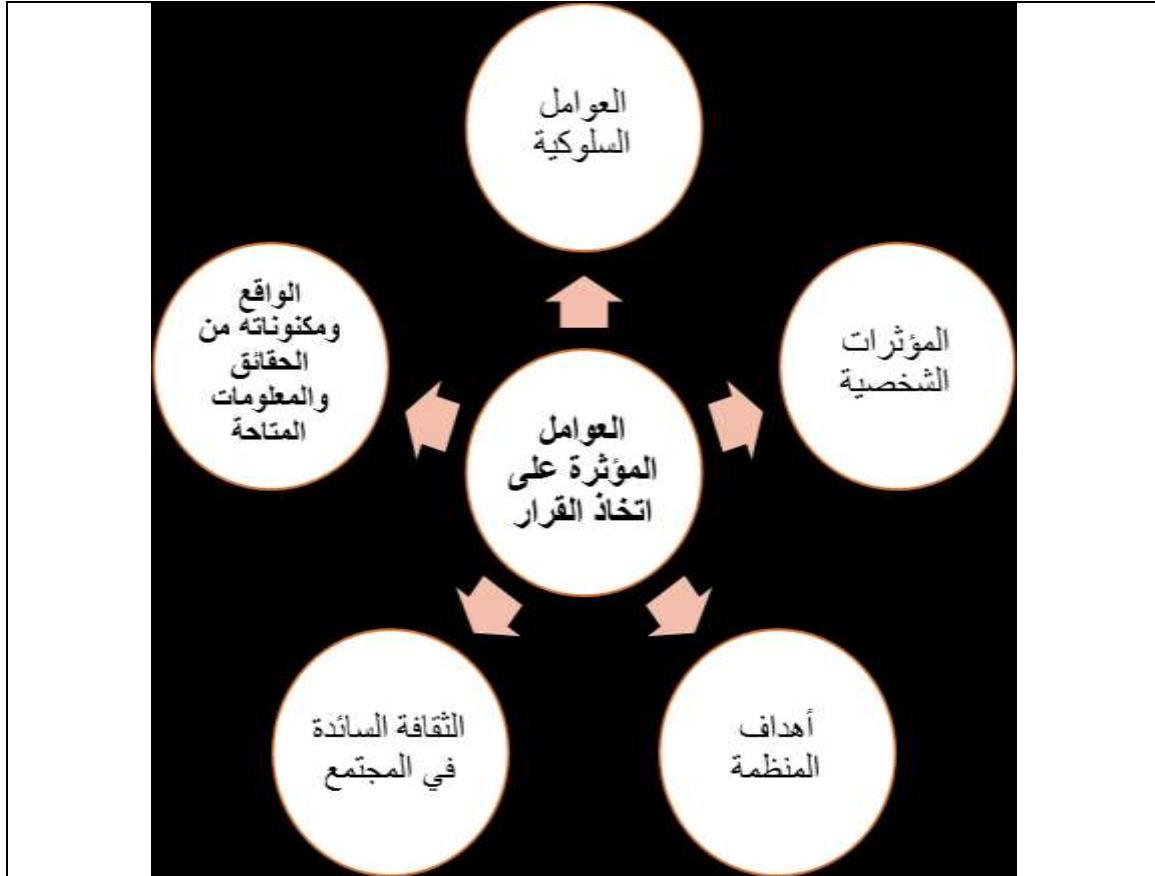
### 4.16. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار ثلاثة جوانب هي:  
 الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.  
 الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.  
 الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة. (الأشهب، 2015، ص 20)

\*من خلال ما سبق نستنتج أن هناك عدة عوامل المؤثرة على اتخاذ القرار، سواء تعلقت بالعوامل الشخصية المتعلقة بالفرد نفسه أو العوامل الخارجية المحيطة به، لها تأثير كبير سواء بالإيجاب أو السلب على أي قرار قد يتخذه الفرد، وهذا على حسب طبيعة شخصية الفرد وعوامل مؤثرة.

الشكل رقم (06) يوضح العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار



17. الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار:

- 1- توخّي الحرص والحذر الشديدين عند تحديد المشكلة.
- 2- تجنب مأزق الحصول على قرارات مثالية، ويجب أن يعرف الإداري أن الكمال لله وحده، وأن قدرته محدودة وبالتالي يطلب منه الوصول إلى قرارات مرضية قريبة من المثالية.
- 3- استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات عند مواجهة مشكلات معقدة في بيئات عنيفة.
- 4- تعلم طريقة التفويض وهو العامل الرئيسي في النجاح الإداري وأن يتجنب الإداري عمل كل شيء بنفسه.

5- أن يتأكد الإداري أن نجاح المجموعة من مرؤوسين ومعاونين هو نجاح له ولمنظمته في النهاية. (عطوي، 2014، ص151)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن من الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ أي القرار هو حرص على تحديد المشكلة ثم تسلسل في خطوات مع تجنب بعض عوامل وحرص على أخذ بعين الاعتبار بعض الأساليب.

### 18. تحسين القرارات وزيادة فعاليتها:

بإمكان المدراء تحسين قراراتهم، لكنه لا توجد طريقة نموذجية لذلك، إنما مجموعة إرشادات عامة في الموضوع أهمها: (خواجة، 2005، ص96)

1. اسأل نفسك: من يشارك في اتخاذ القرار، ومن ينفذه، ومن سيتحمل نتائجه؟ وما المعلومات

المتوفرة والناقصة، ما النتائج المحتملة وما البدائل الممكنة؟ ومن أين أحصل على البيانات؟

ومتى يجب اتخاذ القرار ومتى يبدأ تنفيذه؟ وكيف يمكن تبليغ القرار لمنقديه؟

2. حاول الابتعاد عن الجوانب الذاتية في اتخاذ القرار.

3. قلص القرارات الواردة إليك ودع المرؤوسين يتخذون القرارات الروتينية بأنفسهم ودع لنفسك

المهمة فقط.

4. تابع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية باستمرار.

5. اجعل قراراتك تقوم على المشاركة والمشاورة والتعاون.

6. راعي الوضوح في مراحل اتخاذ القرار.

7. تأكد أنّ المشكلة المراد حلّها هي ذات أولوية.

8. عدّد الحلول الممكنة لحلّ مشكلتك.

9. حاول الابتكار والإبداع في قراراتك.

10. اعتمد الأساليب الكمية في التحليل.

11. تحلّ بالمرونة في تطبيق القرار.

12. تابع عملية تنفيذ القرار مرحلة بمرحلة.
  13. وفرّ بنك للمعلومات تلجأ إليه وقت الحاجة.
  14. استفد من الأخطاء السابقة وتفادها.
  15. تحلّ بالثقة والشجاعة وروح المسؤولية.
  16. لا تستعجل القرار إلاّ في الحالات الطارئة.
  17. راع الجانب الإنساني في اتخاذ القرار لأنّ منفعده بشر. (خواجه، 2005، ص 97)
- \* نستنتج من خلال ما سبق ذكره من أجل تحسين القرارات وزيادة فعاليتها لابد من إتباع جملة من إرشادات وتوجيهات تخص تقييم الذات وتوجيهها نحو التفكير السليم واتخاذ القرار الرشيد دون تسرع بل لابد من التعمق في دراسته برزانه قبل اتخاذ أي قرار.



## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التطرق لكل ما يخص اتخاذ القرار من تعاريفات والفرق بين مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار والأهمية التي اشتمل عليها ضمن هذه العينة ومرورا بأنواع القرارات والأسس التي تقوم عليها القرارات وعناصر وأساليب وأنماط ونظام وخطوات وطرق اتخاذ القرار وانتهاء بكل ما يخص من شجرة القرارات وأهم النظريات المفسرة له والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، والأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار، إلى آخر عنصر ألا وهو تحسين القرارات وزيادة فعاليتها. مما سبق ذكره نستنتج أن اتخاذ القرار عملية جد مهمة في حياة الفرد والجماعة، كون أي شخص في حياته اليومية لديه عدة مشكلات تواجهه سواء كانت متعلقة بذاته أو بمواضيع أخرى تتعلق بغيره، فيتخذ جملة من القرارات التي تم تدبير فيها سابقا قبل اتخاذ أي قرار بغية وصول إلى أحسن وأجود قرار الذي يخدم ويحقق الرضا للفرد.



الفصل الثالث  
صراع الدور



تمهيد.

1. الدور الاجتماعي:

1.1. مفهوم الدور.

2.1. مفاهيم الدور.

3.1. خصائص الدور.

4.1. علاقة مفاهيم الدور بالشخصية والنظام الاجتماعي.

5.1. سلوك الدور.

6.1. شخصية الدور.

7.1. اختلاف الأدوار الاجتماعية.

8.1. تعدد الأدوار الاجتماعية.

9.1. توزيع الأدوار الاجتماعية.

2. الصراع:

1.2. مفهوم الصراع.

2.2. أنواع الصراع.

3.2. أسباب الصراع:

4.2. مراحل عملية الصراع.

5.2. مستويات الصراع.

6.2. الصراع الوظيفي وغير الوظيفي.

7.2. الوسائل الإيجابية والسلبية لمواجهة الصراع.

8.2. آثار الصراع.

9.2. الصراع والصحة النفسية.

10.2. الصراع النفسي.

- 11.2. موانع الصراع النفسي.
  - 12.2. الصراعات النفسية الناتجة عن ممارسة الأدوار.
  3. صراع الأدوار:
    - 1.3. تعريف صراع الأدوار.
    - 2.3. المفاهيم المرتبطة بصراع الأدوار.
    - 3.3. أنواع صراع الأدوار.
    - 4.3. مصادر صراع الأدوار.
    - 5.3. أشكال الصراع بين العمل والأسرة.
    - 6.3. أسباب صراع الأدوار.
    - 7.3. آثار صراع الأدوار.
    - 8.3. النظريات التي فسرت صراع الدور.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يواجه الإنسان خلال مسيرته وحياته اليومية الكثير من المشاكل وتعقيدات والصراعات نتيجة لكثرة الضغوط، وخاصة مع التقدم التكنولوجي نرى الأفراد الذين يعملون خارج المنزل ولديهم جداول زمنية مكثفة طرقا للبقاء على اتصال مع عائلاتهم عندما يتعذر عليهم البقاء معهم جسدياً، مما يسمح لهم في مناورة التوازن الهش بين العمل والأسرة، الذي قد يولد لدى الفرد (الموظف) جملة من ضغوطات نفسية في شتى مجالات وهذا ناتج عن تعدد الأدوار التي يمارسها كون تعدد هذه الأدوار تعتبر من أعقد وأغمض الأمور، فالفرد بطبعه يسعى على تحقيق التوازن في جميع مجالات الحياة بهدف تحقيق التوافق، لذا لابد من مرور بعدة أدوار مختلفة ومتعددة وخلال هذا ينشأ لدى الفرد جملة من الصراعات من البسيطة إلى أكثر تعقيداً، وهذا ما يطلق عليه بالصراع الأدوار، ومن هنا فقد ارتأينا إلى هذا الفصل الذي يتناول موضوع صراع الدور بجميع أديياته النظرية .

## 1. الدور الاجتماعي:

## 1.1. مفهوم الدور:

لغة: دَارَ الشَّيْءُ يُدَوِّرُ دَوْرًا وَدَوْرَانًا وَدُورًا، وَاسْتَدَارَ، وَأَدْرَتْهُ أَنَا، وَدَوَّرْتُهُ وَأَدَارُهُ غَيْرُهُ وَدَوَّرَ بِهِ، وَدُرْتُ بِهِ وَأَدْرْتُ: اسْتَدَرْتُ، وَدَاوَرْتُهُ مُدَاوَرَةً وَدَوَارًا: دَارَ مَعَهُ وَيُقَالُ: دَارَ دَوْرَةً وَاحِدَةً وَهِيَ الْمَرَّةُ الْوَاحِدَةُ يَدُورُهَا. قَالَ: وَالِدَوْرُ قَدْ يَكُونُ مُصَدَّرًا فِي الشَّعْرِ، وَيَكُونُ دَوْرًا وَاحِدًا مِنْ دَوْرِ الْعِمَامَةِ، وَدَوْرِ الْحَيْلِ وَغَيْرِهِ عَامًّا فِي الْأَشْيَاءِ كُلِّهَا.

وَالِدَوَارُ وَالِدَوَارُ: كَالِدَوْرَانِ يَأْخُذُ فِي الرَّأْسِ. وَدِيرَ بِهِ وَعَلَيْهِ وَأَدِيرَ بِهِ: أَخَذَهُ الدَّوَارُ مِنْ دَوَارِ الرَّأْسِ، وَتَدْوِيرِ الشَّيْءِ: جَعَلَهُ مُدَوَّرًا. (ابن منظور، 2007، ص1450)

اصطلاحاً: يعرف علماء الاجتماع الدور "بأنه السلوك أو مجموعة الأساليب التي يؤدي بها الفرد السلوك المطلوب منه والمتوقع من كل فرد من أفراد الجماعة الذين سيشغلون مكانة معينة في النظام الاجتماعي أو البناء الاجتماعي بغض النظر من أشخاصهم. (عبد الهادي، 2016، ص219) ويعرف أبو النيل (1985-ص308) الدور " بأنه يشكل التوقعات المشتركة لأفراد الجماعة عن أسلوب تفكير الفرد وسلوكه المتطلب منه في مركز ما أو موقع ما".

أما معجم العلوم الاجتماعية (1975) فيعرف الدور من حيث التفاعل الاجتماعي على أنه " سياق مؤلف من مجموعة من الأفعال المكتسبة يؤديها شخص في موقف تفاعلي اجتماعي ". (الزعيبي، 2010، ص176)

وعرف لينتون Linotn الدور "بأنه الجانب الدينامي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة". أما الدور الاجتماعي فنعرفه بالنمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة. (عبد الهادي، 2016، ص221)

يعرف رويتر الدور الاجتماعي "بأنه وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي".

أما حمزة (1982-ص185) فيعرف الدور الاجتماعي " بأنه عبارة عن نمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة".

ولهذا واستناداً إلى ما سبق نعرف الدور الاجتماعي بأنه " مجموعة من النشاطات الاجتماعية التي يقوم بها الفرد في موقف معين داخل الجماعة".

ولهذا فإن الفرد عندما يسند إليه دور اجتماعي ما فإن سلوكه يعدل ليتلاءم مع الدور الذي أنيط به، حيث أن الفرد يتعلم الأنماط السلوكية الخاصة به من خلال الخبرة والممارسة. (الزعيبي، 2010، ص 173)

وقد عرف علماء الاجتماع الدور الاجتماعي تعريفات مختلفة، واعتبره بعضهم وحدة عملية التطبيع الاجتماعي، ومعنى هذا أن تصبح الذات والشخصية عملية (تشرب) للأدوار الاجتماعية المختلفة. والدور الاجتماعي نمط من الاتجاهات والأفعال التي يقوم بها الفرد في المواقف الاجتماعية المختلفة. ويعرفه كوتربيل تعريفاً دقيقاً ومحددًا، إذ يقول: الدور سلسلة من الاستجابات المرتبطة بموقف اجتماعي معين يقوم بها عضو من أعضاء المجتمع. وتمثل هذه السلسلة نمطاً من المثيرات لمثل هذه السلسلة من الاستجابات المرتبطة عند الآخرين بالموقف نفسه. وعلى هذا الأساس، عندما نتناول دراسة السلوك الإنساني على أساس دراسة الأدوار الاجتماعية، فإن علينا أن نضع السلوك الإنساني في مستوى يتضمن العلاقة بين الذات وبين الآخرين ومعنى هذا أن الدور الاجتماعي تتابع نمطي لأفعال متعلمة يقوم بها فرد من الأفراد في موقف تفاعلي، وبذلك يرتبط الدور الاجتماعي لفرد معين بالأدوار الاجتماعية للأفراد الآخرين، وبذلك أيضاً يتضح ارتباط الدور المركز الذي يحتله والتأثير والتأثر الذي يحدث بينهما. (استيتية، سرحان، 2012، ص257)

فيما يرى آخرون الدور الاجتماعي أنه جملة الأفعال والواجبات التي يتوقعها المجتمع من أفرادِهِ وهيئاته ممن يشغلون أوضاعاً اجتماعية أو مراكز في مواقف معينة. (الصقور، 2009، ص256)

والأدوار الاجتماعية هي التوقعات المعرفة اجتماعياً التي يتوقع أن يحققها الفرد في أوضاع اجتماعية محددة، ويميل بعض علماء اجتماع، ولاسيما أتباع المدرسة الوظيفية، إلى اعتبار الأدوار الاجتماعية

أجزاء ثابتة وغير متغيرة نسبياً من ثقافة المجتمع، فهذه الأدوار تعتبر حقائق اجتماعية. ووفق هذا المفهوم، فإن الأفراد يتعلمون التوقعات التي تكتنف المواقع الاجتماعية في ثقافتهم، ويؤدون هذه الأدوار بالشكل الذي عُرف عليه في الأساس. والأدوار الاجتماعية لا تنطوي على احتمال التفاوض أو ضرورة الابتكار، فهي تُقدّم وصفات واضحة لاحتواء سلوك الفرد وتوجيهه، ومن خلال التنشئة الاجتماعية، يتلقّى الأفراد أدوارهم الاجتماعية ويتعلمون السبل الكفيلة بأدائها وتنفيذها. (غذّر، 2005، ص89)

ويستند الإطار النظري بارسونز إلى أربع مفهومات أساسية (الفعل الاجتماعي، والموقف، والفاعل، وتوجيهات الفاعل)، فإنه في إطار ذلك يعرف "بارسونز" النسق بأنه عبارة عن فاعلين أو أكثر، يشغل كل منهم مكانة محددة، ومن خلالها يؤدي دوراً متميزاً، أي أنه نمط منظم من العلاقات بين الأعضاء، تتحدد فيه حقوقهم وواجباتهم تجاه بعضهم البعض، كما تشهد إطاراً من القيم أو المعايير المشتركة، ناهيك عن بعض الرموز والقضايا الثقافية المختلفة.

ومن خلال التعريف السابق "بارسونز" نجد أن محور النسق الاجتماعي يتمثل في التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ولكن لا يعني ذلك أن الفرد هنا يعني هو وحدة التفاعل، بل أن الصحيح أن سلوك الفرد الاجتماعي أو جانب من فعله، أو ما يسمى بالدور الاجتماعي هو وحدة ذلك التكامل. إن تفاعل أدوار الأفراد مع بعضها البعض، هو ما يشكل ما نطلق عليه بالنظم الاجتماعية. (صيام، 2009، ص61)

\*من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الدور والدور الاجتماعي نستنتج أن مصطلح الدور هو عبارة عن مجموعة من أساليب وسلوكيات يؤديه الفرد في موقف معين.

أما الدور الاجتماعي فهو يعبر عن جملة من معايير ووظائف وسلوكيات يقوم بها الفرد داخل جماعة.

## 2.1. مفاهيم الدور:

### 1.2.1. توقعات الدور: تنشأ توقعات الدور في النظام الاجتماعي، إنها ما تفرضه الثقافة (أو الثقافة

الفرعية) على الأب والأم والتلميذ والمدرس والطبيب... إلخ. إنها قواعد السلوك، وهي ما يتوقعه معظم



الناس في المجتمع من أي عضو يشغل مركزاً معيناً في نظام اجتماعي معاصر. (المليجي، 2001، ص180)

**1.2.2.2. تصور الدور:** الصورة التي يكونها الأب أو المدرس عن دوره قد تنطبق أو لا تنطبق مع توقعات الدور. بشكل عام من الطبيعي أن يعرف الأب أو المدرس ما يتوقعه منه الآخرون. ولكن السؤال هنا: ماذا يتوقع هو من نفسه؟

يعتقد أحد الآباء أنه ينبغي أن يشرف على ابنه المراهق عن قرب، ويرى آخر أنه ينبغي السماح لابنه بالحرية، وقد يتصور أحد المدرسين أن التدريس الجيد هو أمر يتعلق بصرامة التدريب وقسوة العقاب، بينما يفضل مدرس آخر عمل المشروع الفردي واستخدام طرق متساهلة أو اختيارية.

**1.2.2.3. قبول الدور:** أحياناً يجب الناس أدوارهم (سواء كانت محددة بتوقعات الآخرين أو بتصوراتهم الخاصة)، وقد يكره البعض أدوارهم والبعض الآخر لا يكثرثون بأدوارهم. إن الدور بمثابة محطة للحياة أستدعى الفرد للتوقف فيها. وقد يقبل الفرد التوقف في تلك المحطة ويعيش فيها وقد لا يرغب. وبعض العمال يحبون مهنتهم بينما يكرهها آخرون. البعض يحبون تصوراتهم الخاصة لأدوارهم ولكنهم يحتقرون توقعات الآخرين منهم. قد يكون الدور دافئاً ومركزياً مناسباً للشخصية، بينما هو مجرد فرض ثقافي هامشي غير مقبول بالنسبة لشخص آخر.

**1.2.2.4. أداء الدور:** إن ما يفعله الفرد بواسطة دوره يعتمد على جميع الشروط السابقة. هل هو فرد نشيط أم خامل يعوزه الحماس؟ هل تلميذ المدرسة متعاون أم معارض ولا يخضع للنظام المدرسي؟ إن توقعات الدور وحدها سوف لا تنبئنا بالإجابة. إن التلاميذ يختلفون كثيراً في أداء أدوارهم، وكذلك المدرسون والآباء والأطباء. التوقعات لكل فئة منتظمة ومحددة من قبل. ولكن التباين الذي يحدث خلال التصورات المختلفة للأفراد، ودرجات قبولهم لهذه التوقعات، ومظاهر الشخصية وسماتها الراهنة، تشكل الأداء الواقعي للدور لدرجة عظيمة. (المليجي، 2001، ص181)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن مفاهيم الدور تتجلى في بعض مفاهيم مرتبطة ومتداخلة مع مصطلح الدور، وتم ولوج إلى أربعة مفاهيم شائعة ألا وهي توقعات الدور، وتصور الدور، وقبول الدور وأداء الدور بحيث كل واحد منهما يحمل دلالة معينة.

### 3.1. خصائص الدور:

يقصد بالدور تلك المهام المحددة التي يتعين على الفرد القيام بها، بحيث بقدر ما تتسع الهوة بين الأدوار المتوقعة و المؤدات يزيد احتمال ظهور ضغوط العمل وذلك على النحو التالي:

**1.3.1. غموض الدور:** يقصد به الفرق بين ما هو مطلوب من الفرد القيام به وبين ما هو مفهوم لديه ومدى استيعابه لمسؤوليات وظيفته، وبالتالي فإن الافتقار إلى المعلومات المتعلقة بالمهام، الواجبات والسلطات، إما نتيجة تعقد الوظيفة أو عدم وجود وصف وظيفي واضح لها بسبب غموضاً في الدور الخاص بالفرد ويكون مصدراً لضغوط العمل.

**2.3.1. صراع الدور:** يقصد به التعارض بين الواجبات، الممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد سواء من الرئيس المباشر أو من تعدد التوجيهات عندما يكون للعامل أكثر من مشرف ما يشعره بعدم الاستقرار ويدخله في دوامة الشك حول الماهية الحقيقية لعمله فيقع بذلك في فخ ضغوط العمل مع عدم القدرة على الاستيعاب والتفريق بين المهام الموكلة إليه. (عدان، 2019، ص 26)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن لخصائص الدور ميزتين تظهر عند ضغوط العمل ألا وهي غموض الدور وصراع الدور، وهذين الميزتين متداخلتين معاً.

### 4.1. عناصر الدور:

يتكون النسق الاجتماعي من أدوار اجتماعية، ويواجه كل من يشغل دوراً أو أكثر في هذا البناء مسألة اتخاذ القرارات، وتنطوي على:

- أ- المدى الذي تشمله المهمة أي الأشخاص الآخرين الذين يختارهم للتفاعل معهم.
- ب- المرونة التي يجب أن يتضمنها الاتصال.

عندما يقوم الفرد بالاختيار يقوم على أساس قطبين متناقضين هما:

-الخصوصية مقابل العمومية.

-الانتساب مقابل التحصيل.

وتركز الخصوصية حول الذات نفسه مثل أفاربي، وأبناء ديني أي المجموعات التي تربطه بهم علاقة خاصة، بينما يعتمد أساس العمومية على قواعد عامة كالدستور وما يشتق منه، وتختلف المعايير التي يقوم عليها اختيار الشخص من مجتمع لآخر باختلاف الثقافة.

أما الاختيار حسب الكفاءة فيقوم على أساس القدرات والمهارات، في حين الاختيار حسب الانتساب يجعل خطوط الاتصال غير مرنة في حين أن أسس التحصيل تمنح الشخص مرونة دون الحاجة إلى تمديد النسق.

والاختيار بالخصوصية يسمح بالطمأنينة والثبات، بينما تسمح العمومية بالكفاءة الفعالة والإبداع بسبب التنافس الدائم مما يؤثر على الشعور بالطمأنينة والثبات.

يلاحظ من هذه البدائل في الاختيار، ومن أنواع العلاقات السائدة في أي مجتمع أن الضرر يقع عندما يستعمل أفراد مجتمع حيث يخلط الناس بين الخصوصية والعمومية، فالموظف الذي يجب أن يقيم علاقاته مع الزملاء في مجال العمل رسمياً نراه يستبدل ذلك بأسس تقوم على الخصوصية، ويتصرف وكأنه يدير عزبة يديرها حسب رغباته. (عبد الهادي، 2009، ص.ص 122/123)

### 5.1. علاقة مفاهيم الدور بال شخصية والنظام الاجتماعي:

يمكننا إذن النظر إلى الدور من ناحيتين:

**1.5.1. الدور كشيء يختص بالنظام الاجتماعي:** إن "توقعات الدور" هي فروض النظام الاجتماعي، إنها ما تفرضه الثقافة على الناس. إنها خاصة بالمراكز التي يشغلها الناس. إنها موجودة قبل أن يولد الشخص الذي سوف يشغل هذا المركز. إن توقعات الدور تفيد فقط كنموذج ومثير خارجي (وحيثما يفسره الفرد قد يقبله أو يرفضه).

### 2.5.1. مفهوم الدور كشيء يختص بنظام الشخصية: يمكن النظر إلى مفهوم الدور على أنه شيء

يختص بنظام الشخصية. إن "تصور الدور" يحدث بداخل تنظيم الشخصية. إن تفسير الفرد للدور يتوقف على استعداداته وميوله الفطرية وحاجاته أو دوافعه وقيمه واتجاهاته... إلخ.

كيف يحدد الفرد الدور لنفسه؟ هل يقبله ويجعله صالحاً؟ أم يؤديه بأسلوب غير ملائم أو غير واف؟ هذه كلها أمور ذاتية. أي أن مفهوم الدور له معنيان أيضاً وهما:

"تصور الدور" و"قبول أو رفض الدور".

وكلاهما يتم بداخل الشخصية، وبالتالي يتحدد نوع السلوك في النظام الاجتماعي، أي كيف يؤدي الفرد هذا الدور.

كقاعدة هؤلاء الأشخاص الذين يتصورون أدوارهم كما يفعل المجتمع، ويقبلونها بسرور، هم أشخاص يميلون نحو دعم البناء الاجتماعي الحالي. وهؤلاء الذين يتطرفون في تغيير تعريف أو تحديد أدوارهم ويكرهونها سواء في التعريف الاجتماعي للدور أو تعريفهم الشخصي له هم أشخاص متمردون.

نحن لا نعني بذلك أن كل شخص يرضى عن الدور هو إنسان محافظ، ولا أن كل شخص لا يرضى عن دور هو إنسان متطرف، ولكن نحن نعني وجود ميل نحو هذا أو ذاك الاتجاه. (المليحي، 2001،

ص.ص 183/182)

\*من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن علاقة الدور بالنظام الاجتماعي ونظام الشخصية هي علاقة متكاملة ومتداخلة وكلاهما يختص بنمط الشخصية الفرد، فنظام الاجتماعي في تفسير الدور يكون من خلال القيم وثقافة ومعايير المجتمع، أما نظام الشخصية في تفسير الدور يكون حسب طبيعة ونظام الشخصية الفرد في تفسيره للدور يكون نابع من استعداداته وميوله الشخصية.

### 1.6. سلوك الدور:

للفرد عدة وجهات للسلوك، منها العام ومنها الخاص فحياتنا الخاصة تتأثر بحياتنا العامة كما تتأثر حياتنا العامة هي الأخرى بالحياة الخاصة.

إن السلوك المحدد في إطار المعايير الاجتماعية المحددة للدور الاجتماعي ملزمة إلى حد كبير للفرد الذي يشغل هذا الدور كائناً من كان، ويجب ألا يتضارب سلوك الأدوار العديدة التي يقوم بها نفس الفرد، وإذا حدث هذا فإنه قد يؤدي إلى تصدع واضطرابات في الشخصية. وتحدد الجماعة سلوك الدور الذي يتوقعه الآخرون من أي فرد يقوم بهذا الدور. والانتقال إلى أي دور جديد يتطلب من الفرد تعلم سلوك هذا الدور وفقاً لما هو متفق عليه اجتماعياً، وكذلك فإن السلوك الفعلي للدور يختلف اختلافاً بسيطاً من شخص لآخر يشغلان نفس الدور وذلك يعود إما لاختلاف في التكوين لديهم أو لاختلافات المثيرات التي يتعرضان لها أو لكلا السببين معاً.

إن التوقعات المبنية على واقع الأدوار تكون في الاتجاهين فكما أن للفرد صاحب الدور المعين توقع من حيث أداءه لدوره فإن للآخرين توقعات من أداءه لدوره أيضاً فتوقع المعلم أن يتصرف التلميذ بأدب واستمع من معلمه وكذلك الطالب يتوقع من المعلم أن يقدم له المعرفة والخبرة إذن التوقعات متبادلة بين الأدوار المختلفة أو بين أصحاب العلاقة في الأدوار المعينة. (عبد الهادي، 2016، ص.ص 224، 223)

### 7.1. شخصية الدور:

تحدد معالم شخصية الدور في إطار سلوك الدور والمحدد بدوره بمجموعة من المعايير الاجتماعية التي أجمعت عليها جماعة والأدوار التي يقوم بها الشخص، ويجب ألا يكون تعارض بين الشخصية الحقيقية وشخصية الدور، وإذا حصل تعارض فإن إمكانية تحقق الفشل تكون عالية في ذلك الدور، فلو أن شخص ضعيف الشخصية أو كل له دور القائد لمجموعة فإن طبيعة سماته الشخصية ستكون عائق أمام إمكانية الإنجاز والتقدم في دوره الموكل به.

وقد تحدث ميريل (Merrill ;1955) عن أهمية الدور الاجتماعي كان محددات الشخصية والتي

لخصها في النقاط التالية:

**1.7.1. محددات عالمية:** والتي تجمع بين الناس في إطار الإنسانية عامة.

**2.7.1. محددات محلية:** وهي مجموعة من السمات التي يتسم بها مجموعة من الأشخاص في إطار المجتمع المحلي وتميزهم عن المجتمعات الأخرى.

**3.7.1. محددات الدور:** وهي مجموعة من المعايير السلوكية التي ترتبط بالسن والجنس والحالة الاجتماعية في ثقافة معينة.

**4.7.1. محددات بيولوجية:** والتي تجعل من كل شخصية فريدة في نوعها عن الأخرى. (عبد الهادي، 2016، ص.ص 224).

**8.1. الدور والمكانة الاجتماعية:**

يركز علماء الاجتماع على تصرفات الفرد وما يقوم به من إطار عمله ممثلاً بالأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة بحكم وظيفته وتستمد نظرية الدور متغيراتها من الدراسات الحضارية والاجتماعية والشخصية، وتتحدد الأدوار الاجتماعية في ضوء نوع الجماعة واتجاهاتها، وسمات شخصيات الأفراد، ويقصد بالدور الاجتماعي بأنه نمط منتظم من المعايير السلوكية المتوقعة، يقوم بها الفرد في وظيفة في جماعة كدور القائد، المعلم، العميد، ويعرف لينتون (Lenton) الدور بأنه مجموعة الأفعال التي يقوم بها الفرد ليؤكد احتلاله المركز، فالدور يشمل ناحيتين هما السلوك + شخصية الفرد. (عبد الهادي، 2009، ص 118)

ويرى بارسونز أن الدور هو جسر أو عنصر مشترك بين البناء الاجتماعي والشخصية، وبهذا فالدور هو السلوك داخل البناء الاجتماعي، وأن معايير المجتمع هي التي تحدد السلوك المرتبط بالدور، وأن الأشخاص يؤدون الدور الواحد بطريقة موحدة إلى حد ما، وأن التغيير في مكونات الأدوار يتأثر بالتغيير الاجتماعي.

ويؤكد بارسونز بأن الأدوار يجب أن تتكامل، وأن تتوزع كي تحقق الأهداف، أما إذا حصرت في يد عدد محدود فسيحصل صراع بين القادة والأعضاء، ويتم التوافق في أداء الأدوار كلما ازداد نضج الفرد وقدرته على التمييز والإدراك وعدم مخالفة قيم ومعايير المجتمع السائدة.

ويقترن استعمال مصطلح الدور مع مصطلح المكانة الاجتماعية فقد ذكر رالف لنتون أن المكانة هي وضع في نمط معين مؤلف من سلوك متبادل بين أفراد أو جماعات من الأفراد، والمكانة كشيء مميز عن الأفراد والشاغلين لها هي ببساطة مجموعة من الحقوق والواجبات والدور يمثل الجانب الديناميكي من المكانة. (عبد الهادي، 2009، ص120)

أما **تاكولوت بارسونز** فيقول: إن لهذه المشاركة بين الدور والمكانة وجهان أساسيان هما:

أ-مسألة الوضع وهذا يعني المكان الذي يوضع فيه الإنسان معين بالنسبة للآخرين في نسق اجتماعي معين، وهذا ما نسميه بالمكانة الاجتماعية.

ب-المسألة العملية أي ماذا يفعل هذا الإنسان في علاقته مع الآخرين ضمن الأهمية الوظيفية للنسق الاجتماعي وهذا ما نسميه بالدور.

فمن ناحية أن كل متفاعل يوجه سلوكه نحو الآخرين ونفسه، ومن ناحية أخرى فهو أيضاً موضع توجيه من قبل الآخرين.

وتعتمد مكانة الفرد على كيفية استجابة الآخرين له، أي الطريقة التي يردون بها عليه، والاحترام الذي يحملونه له، وأما دور الإنسان فيشمل الأسلوب الذي يسلكه للحصول على استجابة الآخرين، وتحدد مكانة الفرد عادة عدة عوامل منها: الحالة العلمية، والانتماء العائلي، أو الديني، أو الوضع الاقتصادي والدور الذي يقوم به.

والدور والمكانة هما وجهان لشيء واحد من الناحيتين العملية والعلمية، فالدور الذي يلعبه شخص يساعد في منحه مكانة معينة، كما أن المكانة الاجتماعية للشخص قد تساعد في شغل أدوار معينة، وتختلف هذه العلاقة من مجتمع لآخر. (عبد الهادي، 2009، ص120، 121)

## 1.9. اختلاف الأدوار الاجتماعية:

تختلف الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها الفرد حسب الجماعات المختلفة التي يكون الفرد عضواً فيها. ولهذا لا بد أن يقوم الفرد بتنظيم أدواره المختلفة في نسق منتظم مترابط ومتكامل، ويختلف الأفراد اختلافاً بيناً في إيجاد تكامل بين الأدوار الاجتماعية التي يقومون بها.

- فالأدوار الاجتماعية تختلف باختلاف قدرة الفرد على الاختيار فيها. فالجنس (ذكر أو أنثى)، والسن (طفل، أو راشد) مثلاً لا يستطيع الفرد اختيار دوره فيهما. أما في مجال العمل، والحالة الاجتماعية فيكون له الخيار فيهما، فالفرد يختار أن يكون طبيباً أو مهندساً أو مدرساً...، كما يختار أن يكون متزوجاً ورب أسرة أو عازباً دون زواج.

- كما أن هناك علاقة متبادلة بين الدور والشخصية، فالدور له تأثيره على الشخصية، كما أن عوامل الشخصية تؤثر بدرجات مختلفة على عدد من الأدوار التي يقوم بها الفرد.

- بالإضافة إلى ذلك نجد أن الأدوار الاجتماعية تتباين وفقاً لتغير مركز الفرد في الجماعة، حيث أن الفرد قد يكون قائداً في جماعة ما وتابعاً في جماعة أخرى، كما أن الفرد قد يكون منضبطاً في عمله كمدير وفوضوياً في بيته كرب أسرة... إلخ.

- كما تختلف الأدوار الاجتماعية من حيث تحديدها للسلوك. فالأدوار العسكرية تكون مثلاً محددة بشكل دقيق دون أن يكون هناك مجال للاختلاف، ولكن بالرغم من ذلك نجد أن الضباط يختلفون في طريقة إصدار الأوامر. أما في للاختيار والاختلاف من حيث ما يجب عمله أو قوله. (الزعيبي، 2010، ص 174).

- وتختلف الأدوار الاجتماعية في استمراريتها. فأدوار المرأة والرجل دائمة داخل المجتمع في حين نجد أن كثيراً من الأدوار الاجتماعية لا تستمر إلا فترة قصيرة نسبياً مثل المرشح لوظيفة إدارية معينة، أو المفوض بعمل معين خلال فترة معينة.

- كما تختلف أيضاً الأدوار الاجتماعية في مدى أهميتها، حيث أن دور الصديق يتضمن علاقة شخصية وثيقة واستجابات انفعالية عميقة تختلف عن تلك التي نجدتها في دور الزميل أو المعرفة العابرة. (الزعيبي، 2010، ص 175)



-وتختلف الأدوار الاجتماعية من حيث سهولتها وصعوبتها. فدور الأب في الأسرة يختلف في صعوبته عن دور الابن، ودور المدرس يختلف في الصعوبة عن دور التلميذ، حيث أن دور التلميذ في المدرسة يكون قاصراً على أداء واجباته المدرسية، أما المدرس فالمطلوب منه الكثير، من تعليم، وتوجيه وتربية، وإرشاد وإقامة علاقة بين المدرسة والأسرة. (الزعي، 2010، ص 175).

كما نرى أيضاً اختلاف الأدوار الاجتماعية في ضوء بعض المعايير وهي كالآتي:

**1.1.9. الجبر والاختبار:** بعض الأدوار مفروض على الفرد وبعضها الآخر اختيارياً، فالدور الجنسي (ذكر، أنثى) لا اختيار للفرد فيه، في حين أنه يختار دوره في العمل مثل (مدرس، عامل، فلاح...) ويختار دوره الاجتماعي (كزوج، ورب أسرة أو يبقى أعزب...).

**2.1.9. الشمول:** فالأدوار الاجتماعية تختلف في شمولها فالبعض يكون قائداً في مجال وتابعاً في آخر، وقد يكون قائداً أو رئيساً في نادي وعضو في جمعية أخرى.

**3.1.9. تحديد السلوك:** فالأدوار تختلف في مدى تحديدها للسلوك، فالأدوار العسكرية مثلاً محددة تحديداً جامداً، ومع هذا فهناك مجال للاختلاف، ولذلك نجد أن الضباط يختلفون في طريقة إصدار أوامره مع أن هذا الاختلاف محدد وبالمقابل نجد أن بعض الأدوار يكون فيها مجالاً أوسع للتغيير والاختيار.

**4.1.9. الاستمرار:** نجد أن بعض الأدوار تستمر مع الفرد مدى الحياة مثل حدد المرأة كأم، والرجل كآب وفي المقابل تكون هنالك العديد من الأدوار التي تكون محصورة زمنياً في وقت محدد مثل مدير لمؤسسة أو مسؤول في موقع ما. (عبد الهادي، 2016، ص.ص 221، 222)

**5.1.9. الأهمية والشهرة:** بعض الأدوار نجدها أكثر عمقاً في علاقتها من الأخرى فالصداقة أكثر أهمية من المعرفة العابرة العامة بين الأفراد وكذلك الحال بالنسبة للشهرة فبعض الأدوار لها شهرتها ومكانتها الاجتماعية والبعض الآخر ليس كذلك.

**6.1.9. الصعوبة والسهولة:** دور المواطن العادي لا يقاس من حيث صعوبته مع دور رئيس الدولة أو العالم الذي يطلب منه أن يقدم كل؟؟ في خدمة قضاياه. (عبد الهادي، 2016، ص.ص 222)

**10. تعدد الأدوار الاجتماعية:**

يلاحظ أن ليس للفرد دور اجتماعي واحد بل تتعدد أدواره بتعدد الجماعات التي ينتمي إليها ويشترك فيها، فالقائد له جانب آخر في حياته وهو كونه أب وزوج وعضو في نادي وكذلك الحال بالنسبة للمدرس فهو مدرس صباحاً وقد يكون طالباً في المساء في الدراسات العليا، أو أن يكون نعلم صباحاً وأب في الأسرة بعد انتهاء دوامه عليه فإن الفرد الناجح في حياته لن يجد صعوبة في تنظيم أداءه في هذه الأدوار المتنوعة التي يؤديها في يومه، وعليه أن يجد التكامل بين هذه الأدوار المختلفة وأن لا يدخل في دائرة من التعارضات، أن التكامل والنجاح في أداء لأدواره المختلفة يكون على حد كبير مرتبطاً بأمط التعلم والسياق الاجتماعي في تنشئته والتي تعرض لها في سياق تجربته الحياتية، إن أحد مهمات التنشئة الاجتماعية تعليم الفرد القدرة على أحداث ذلك التكامل وإلا فإنه سيكون عرضة لجملة من الاضطرابات التي تعيقه على أداء مهماته الموكلة له وبالتالي إضعاف الأدوار الاجتماعية التي يؤديها. (عبد الهادي، 2016، ص.ص 222)

**11. توزيع الأدوار الاجتماعية:**

تتأثر حياتنا الخاصة باستمرار بحياتنا العامة، كما تتأثر حياتنا العامة بحياتنا الخاصة، مما يترتب على ذلك أن يكون سلوك الفرد خاصاً وعماماً في الوقت نفسه، وكما يحدد الدور الاجتماعي سلوك الفرد الذي يتوقعه الآخرون، فإنه يحدد سلوك الآخرين الذي يتوقعه الفرد بحكم قيامه بهذا الدور، فالمدرس يتوقف تلاميذه منه أن يزودهم بالعلم والمعرفة، وأن يكون لهم قدوة سلوكية حسنة، كما يتوقع هو منهم أن يحترموه، وأن يحسنوا الإصغاء إليه، وتمثل أوامره التي هي في صالحهم.

فتوزيع الأدوار بين أعضاء الجماعة كما يرى حمزة (1982) يحقق وظيفة اجتماعية، ويشبع حاجة نفسية لعضو الجماعة مبعثها الشعور بالحاجة إلى التقدير وإلى الإنجاز والتفاعل الاجتماعي.

بالإضافة إلى ذلك فإن توزيع الأدوار يساعد الجماعة في الوصول إلى أهدافها عن طريق تحقيق مطالب الجماعة التي تتطلب أن يقوم كل فرد بدوره على أساس تخصصه أو اكتسابه لمهارات معينة، كما تنوزع الأدوار الاجتماعية ضمن نسق معترف به غالباً بين أعضاء الجماعة. فالبعض منهم فقط هم

الذين يحق لهم إصدار القرارات، ووضع السياسات، واتخاذ الأوامر وذلك حسب تخصصهم في مهارات معينة لا يجيدها الأعضاء الآخرون أو غير ذلك من الامتيازات. بالإضافة إلى لك تتوزع الأدوار الاجتماعية بحسب "توقعات الدور" Rôle Expectations فالأفراد يقومون بأدوار اجتماعية متوقعة منهم تخدم تحقيق هذه التوقعات.

ولكن قد يخرج الفرد الذي يقوم بالدور اجتماعي عن الخط المحدد له قليلاً ولكنه يلتزم به دائماً. فالأفراد المختلفون الذين يقومون بدور واحد يتفوقون في الخطوط العريضة للدور ويختلفون في التفاصيل الصغيرة. (الزعيبي، 2010، ص.ص 175،176)

## 2. الصراع:

### 1.1. مفهوم الصراع:

لغة: صرع. الصَّرْعُ: الطَّرْحُ بِالْأَرْضِ، وَخَصَّةٌ فِي التَّهْدِيبِ بِالْإِنْسَانِ، صَارَعَهُ فَصَرَعَهُ يَصْرَعُهُ صَرَعًا وَصِرَعًا، وَالصَّرَاعُ: مُعَالَجَتُهَا أُيُّهُمَا يَصْرَعُ صَاحِبَهُ. وَصَرَوْعٌ: شَدِيدُ الصَّرَعِ وَإِنْ لَمْ يَكُنْ مَعْرُوفًا بِذَلِكَ، وَصَرَعَةٌ: كَثِيرُ الصَّرَعِ لِأَقْرَانِهِ يَصْرَعُ النَّاسَ، وَرَجُلٌ صَرَوْعٌ الْأَقْرَانِ أَي كَثِيرُ الصَّرَعِ هُمْ. وَالصَّرَعَةُ: هُمُ الْقَوْمُ الَّذِينَ يَصْرَعُونَ مَنْ صَارَعُوا. رَجُلٌ صَرَعَةٌ، وَقَوْمٌ صَرَعَةٌ وَقَدْ تَصَارَعَ الْقَوْمُ وَاصْطَرَعُوا، وَصَارَعَهُ مُصَارَعَةً وَصِرَاعًا. (ابن منظور، 2007، ص.ص 2432،2433)

اصطلاحاً: هو أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض المصالح وهو الموقف التنافسي حيث يعرف كل المتنافسين غريمه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم، فتتقلب المنافسة بينهما إلى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه. (بدوي، 1993، ص79)

كذلك يعبر الصراع عن حالة يمرّ بها الفرد حين لا يستطيع إرضاء دافعين معاً، ويكون كل منهما قائماً لديه. (بورقيبة، 2009، ص158)

ويعرف السميان ثامر و المساعيد عبد الله (2014) الصراع بأنه ظهور مفاجئ أو تلقائي لدافعين غير متطابقين وعلى الشخص اختيار واحد منهم والصراع أحد مصادر لإحباط. (السميران، المساعيد، 2014، ص70)

وعرف بارون (Baron ;1986) الصراع "بأنه مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه". وعرفه مارج وسايمون March and Simon فقد أكدوا على أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. (المومني، القضاة، 2009، ص 79).

حيث يشير مفهوم الصراع في الدراسات النفسية، إلى حالة انفعالية تتسم بالشعور بالتردد والحيرة والقلق والتوتر، تحدث للفرد، عندما يتعرض لهدفين أو دافعين متعارضين، لا يمكنه إشباعهما أو تجنبهما في وقت واحد.

ولهذا فإن الفرد، في هذه الحياة، عرضة بشكل أو بآخر للصراع النفسي في حياته المهنية والأسرية والاجتماعية، إلا أن موقف الصراع قد يكون سهلاً، يمكن حسمه في فترة قصيرة من دون أن يترك أثراً على الفرد، وأحياناً يكون صعباً، ليس من السهل حسمه، وبالتالي قد يترك أثراً في صحة الفرد النفسية. (غباري، أبو شعيرة، 2015، ص354).

ويمكن أن ينظر إلى الصراع على أنه صنف من الإحباط، الصنف الذي يتميز بالرغبة في اتخاذ اتجاهين في الوقت نفسه، والعقبات التي يوجهها المرء هنا ليست كتلاً صخرية، بل خطاطيف تجذب للوراء كلما تقدم المرء إلى الأمام، ومواقف الصراع هي مواقف اتخاذ القرار، وهذه أكثر من أي نوع آخر من المواقف السيكولوجية تنطوي على تقلب انفعالي كبير، وما يتضمنه هذا التقلب عادة من سلوك لا عقلي.

وتظهر الصراعات على جميع مستويات الشخصية، وفي كل درجات اهتمام الشخص، وبعضها بسيط، وإن كان وجود الصراع كثيراً ما يتبدى في صورة ميل للتردد، قبل أن يتم الاختيار. (حسين علي، 2011، ص145)

\*مما سبق ذكره ومن خلال عرض لجملة من تعاريفات يمكننا القول بأن صراع الدور هو حالة انفعالية تنشأ عند تعارض دورين أو أكثر في وقت واحد.

## 2.2. أنواع الصراع:

يمكن تصنيف الصراع إلى عدة أنواع كما يلي:

### 1.2.2. ينقسم الصراع من حيث وعي الفرد به، إلى نوعين:

أ- شعوري: وهو الذي يدركه الفرد ويعيه.

ب- غير شعوري: وهو ذلك الصراع، لا يعي الفرد أطرافه المتنازعة، وإنما يشعر بحالة التوتر أو الضيق أو الإرهاق العصبي الناتجة عنه. (غباري، أبو شعيرة، 2015، ص299)

### 2.2.2. وينقسم الصراع من حيث الإقدام والإحجام، إلى أربعة أنواع كما يلي:

أ. صراع الإقدام والإقدام: وذلك حين يتنازع الفرد دافعان يدعوه كل منهما إلى الحصول على شيء، ولا يستطيع الحصول عليهما معاً، والصراع هنا سرعان ما ينتهي بتغلب أحد الدافعين على الآخر.

ب. صراع الإحجام والإحجام: وذلك عندما يكون الشخص مسرحاً لنزاع بين دافعين، كل منهما يدعوه إلى تجبّ حالة ما، ولا يستطيع تجبّب الحالتين معاً.

ج. صراع الإقدام والإحجام: وينطوي على نزوع إلى شيء، ورغبة في تجبّب آخر يأتي لاحقاً بذلك الشيء، أو يكون الشيء نفسه منطوياً عليه. (بورقيبة، 2009، ص158)

د. صراع الإقدام والإحجام المزدوج: استناداً إلى ما ينطوي عليه من ظهور دوافع جديدة تدعم الإقدام نحو موضوع معين أو الإحجام عنه. (السميران، المساعيد، 2014، ص70)

### 3.2.2. وينقسم الصراع، من حيث تكوين الشخصية، إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

أ. صراع بين دوافع الهو: ويحدث هذا النوع من الصراع، عندما ينطوي الهو على دافعين، يسعى كل منهما نحو غرضه، ولا يمكن تحقيق الغرضين معاً، وهذا النوع من الصراع، في الغالب، لا يكون سبباً قوياً في حصول حالات سوء التكيف، إلا أن أطول مدة الصراع، من هذا النوع، يمكن أن يغير من وضع الصراع، وبالتالي يهيئ الفرصة للتوتر الشديد. (غباري، أبو شعيرة، 2015، ص301)

ب. صراع بين دوافع الهو والانا الأعلى: ويحدث هذا النوع من الصراع، عندما لا يتمكن الفرد من التوفيق بين الحاجات الأولية للهو ودوافع الأنا الأعلى، فكثير من الأفعال والموضوعات، التي تعد وسائل لإشباع دوافع الهو تصبح موضوع معارضة من الدوافع النفسية، التي تكونت في الأنا الأعلى نتيجة للتنشئة الاجتماعية، كالصراع الناتج من تعرض النزعات الجنسية مع القيم الأخلاقية، وغالباً يكون هذا النوع من الصراع حاداً، إذا كانت الحاجات الأولية قوية، وعدم إشباعها يمثل تهديداً قوياً للذات.

ج. صراع بين مكونات الأنا الأعلى: ويحدث هذا النوع من الصراع، عندما يواجه الفرد نزاعاً أو تعارضاً بين قيمتين أخلاقيتين أو معيارين اجتماعيين، مما ينطوي عليه ضميره، أو بين واجبين، وهذا النوع قد يتطور ويصبح عنيفاً وقاسياً، وقد يقود إلى نوع من الهروب، يتجسد في شكل تعذيب للذات، كما يحدث أن ينتهي، في بعض الأحيان، إلى نوع من الاضطرابات النفسية، ولا سيما إذا كان الصراع بين قيم عظيمة المكانة لدى الفرد. (غباري، أبو شعيرة، 2015، ص301)

د. صراع بين الأنا والانا الأعلى: وينشب صراع آخر بين الأنا والانا الأعلى ولهذا الصراع أهمية في الحياة النفسية، إن الأنا الأعلى رقيب على الأنا يحاسبه على كل صغيرة وكبيرة، فإن لاحظ شذوذاً في تصرف الأنا، يحاسبه على السلوك، وكثيراً ما يدخل الأنا الأعلى في صورة الضمير أو الرقيب فيوقف الأنا عند حده قبل أن يرتكب هفواته ويصب عليه الكثير من اللوم والتفريع. (فهمي، 1995، ص195).

4.2.2. وينقسم الصراع، من حيث تفاعل الفرد مع محيطه، إلى ثلاثة أنواع:

أ. صراع بين دوافع داخلية: ويحدث عندما يكون هناك تعارض بين هدف دافع وهدف دافع آخر، مع عدم وجود مطالب في المحيط الخارجي.

ب. صراع بين دوافع مرتبطة مباشرة بمطالب خارجية: ويحدث هذا النوع عندما يثير أمر خارجي دوافع الفرد، وتبقى هذه الدوافع مرتبطة به تابعة له، ولهذا فإن وجود الصراع وشدته يقيان مرتبطين بهذا الأمر الخارجي.

ج. صراع بين الحاجات الداخلية والمطالب الخارجية: ويحدث عندما تتعارض دوافع الفرد أو حاجاته الداخلية مع دوافع تثار مباشرة بمطالب خارجية في محيط الفرد. (غباري، أبو شعيرة، 2015، ص302)

د. وهناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار في الموقف الصراعى، من بينها:

- قوة الحافز: التي تثيرها البدائل المطروحة: فالفرد ينحذب، في الغالب، إلى الأهداف، التي تثيرها حوافز قوية، أكثر من الأهداف التي تثيرها حوافز ضعيفة.

- البعدان الزماني والمكاني عن الاختيارات: إذ يقوي الميل إلى الإقدام على بدائل معينة، أو الإحجام عنها، كلما قربت هذه البدائل، بينما يضعف إذا كانت بعيدة نسبياً.

- توقعات الفرد حول البدائل المطروحة: إذ يميل الفرد إلى الإقدام على الاختيارات، التي يتوقع أنها أكثر إشباعاً لحاجاته وأهدافه.

هذا وقد بين مارش وسيمون March and Simon أن هناك ثلاثة مستويات أو أنواع رئيسة من الصراع:

- صراع فردي individual conflict وهذا يكون أثناء ممارسة الفرد لعملية اتخاذ القرار.

- صراع منظمي Organizational Conflict وهذا يشمل على أفراد النظام وجماعته.

- صراع قائم بين النظم أو بين الجماعات interorganizational conflict (الطويل، 1986)،

فالصراع الفردي يمكن أن يحدث بسبب عدم القدرة على مضاهاة البدائل، أو عدم قبولها، أو عن

عدم التأكد من مترتباتها، فعند شعور الفرد ببوادر صراع، فإن شعوراً ودافعية للتقليل منه تبدأ بالتبلور عنده، وتتوقف استجابة الفرد على طريقة إدراكه لسبب الصراع ومصدره.

وقد قدم ارجيرس argyris تصوره للصراع الفردي قائلاً بأن الصراع يمكن أن يحدث عندما:

- يريد الفرد أن يمارس شيئين مرغوبين ولكن يفرض عليه اختيار أحدهما.

- عندما يكون الفرد خيار بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما.

- عندما يكون الفرد ميالاً لعمل شيء مرغوب فيه ولكن تكتنفه المخاطر.

- عندما يكون أمام الفرد عدد من البدائل المرغوبة ولكن تكتنف كلاً منهما المخاطر. (غباري، أبو

شعيرة، 2015، ص 302،303)

بينما عالج لوثانز Luthans هذا المستوى من الصراع من منظور أن الفرد عضو في نظام ما، ولذلك فهو يعتبر الصراع وينظر إليه على أنه نابع من إحباطات يعيشها النظام أو صراع في أهدافه أو أدواره، أما الصراع المنظمي فيمكن أن يظهر بسبب عملية سعي وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب وحدات، وقد بين لوثانز Luthans أنه في نظم اليوم المعقدة يمكن أن تكون هناك أربعة مجالات بنوية من الممكن أن يظهر فيها الصراع:

- صراع هرمي: مثلاً صراع مدير المدرسة مع مدير التربية والتعليم وجهازه الإداري.

- صراع وظيفي: مثل صراع قسم المناهج مع هيئة التدريس.

- صراع خطي: مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي.

- صراع رسمي: مثل الصراع بين معايير تجمعات المعلمين نحو قضية ما مشاركتهم في برامج النمو المهني

أثناء الخدمة ومتطلبات مديرية/ أو وزارة التربية والتعليم. (غباري، أبو شعيرة، 2015، ص

303،304)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن أنواع الصراع ظهرت في عدة أشكال على حسب كل نوع، ونوعية كل

الصراع لديه خصائص معينة.



### 3.2. أسباب الصراع:

ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة يصعب حصرها ولكن يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- اختلاف وجهات النظر.
- اختلاف القيم والاتجاهات.
- الخبرات والتجارب.
- اختلاف الأهداف والغايات.
- اختلاف أنماط الشخصيات.
- اختلاف طريقة الحكم على الأشياء. (كافي، 2014، ص. ص 398/399)

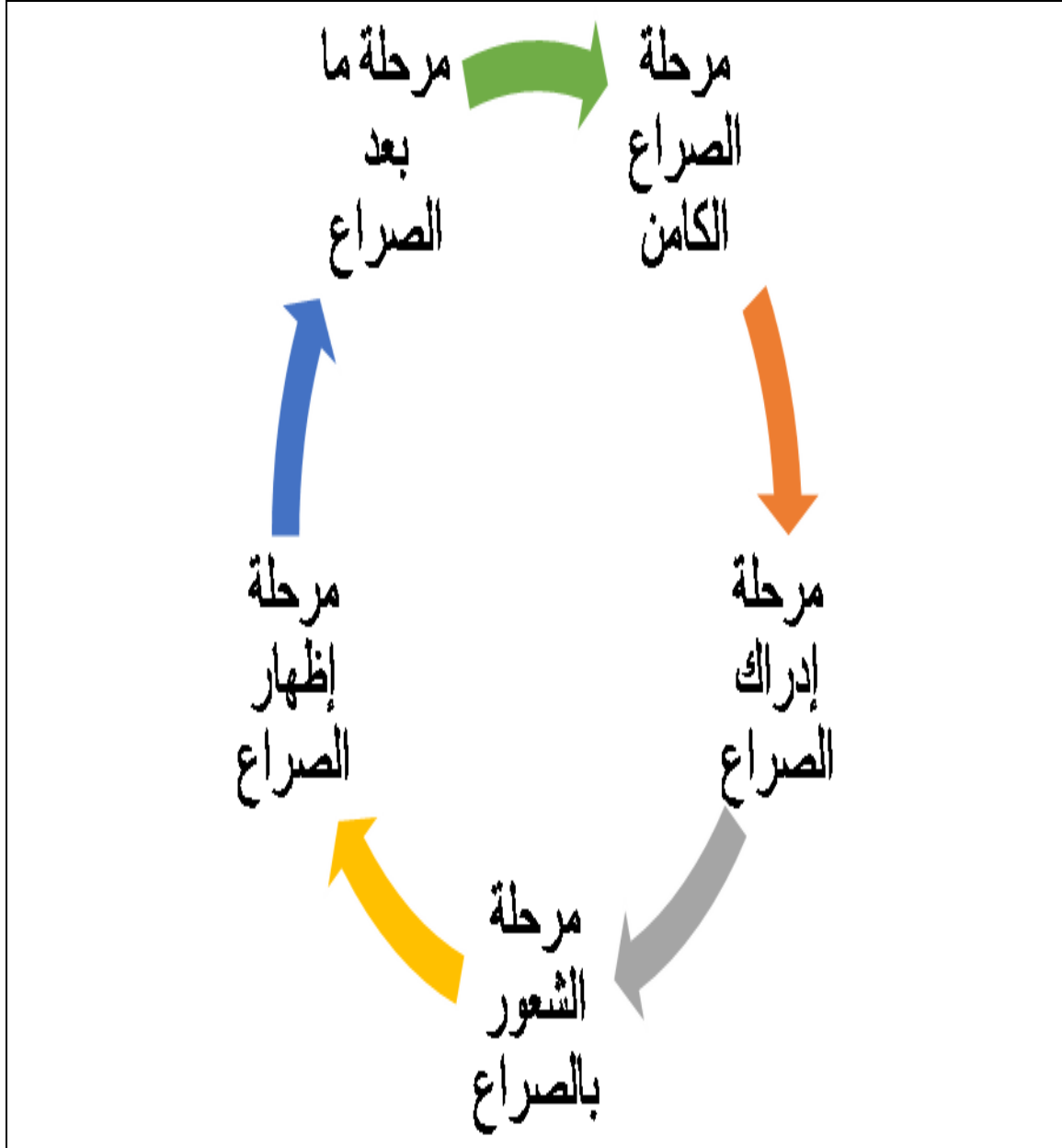
### 4.2. مراحل عملية الصراع:

تتجلى مراحل عملية الصراع في 5 مراحل وهي كالاتي:

- مرحلة الصراع الكامن: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف.
- مرحلة إدراك الصراع: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسئ طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.
- مرحلة الشعور بالصراع: وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.
- مرحلة إظهار الصراع: وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.
- مرحلة ما بعد الصراع: إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة. (رضوان، 2013، ص. ص 57، 58).

\*مما سبق ذكره نستنتج أن مراحل الصراع ظهرت في 5 مراحل وكل مرحلة لديها أهمية معينة وميزة خاصة.

الشكل رقم (07) يوضح مراحل عملية الصراع



## 5.2. مستويات الصراع:

قد ينشأ الصراع في مستويات متعددة في المنظمة وقد صنف الصراع بحسب منشئه إلى عدة مستويات هي:

- الصراع داخل الفرد نفسه.

- الصراع بين الأفراد.

- الصراع ضمن المجموعة الواحدة.

- الصراع بين المجموعات.

- الصراع داخل المنظمة.

- الصراع بين المنظمات. (قطيشات، 2010، ص.ص 69،70)

1.5.2. الصراع داخل الفرد: هو الذي ينشأ عند الفرد نفسه ويتمثل في ميول متضادة متزامنة

لقبول أو رفض شيء محدد للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، وعلى الرغم من أن هذا النوع

من الصراع يحدث داخل الفرد إلا أنه ينعكس على سلوكه وعلاقاته وتحقيقه لأهدافها المنظمة ويحدث

هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الأدوار أو عندما يطلب من الفرد إنجاز بعض المهام أو

الأنشطة والأدوار التي لا تتوافق وخبراته أو اهتماماته أو أهدافه أو قيمه ومن أنماطه:

صراع الهدف: الذي ينشأ عند الفرد عندما يكون في موقف الاختيار بين هدفين إيجابيين لهما أهمية

متساوية (إقدام/إقدام)، أو الصراع بين هدف إيجابي وهدف سلبي وذلك عندما توجد بعض العناصر

الإيجابية والعناصر السلبية في نفس الموقف (إقدام/إحجام)، أو الصراع بين هدفين سلبيين وذلك لأن

على الفرد أن يختار الهدف الأقل ضرراً (إحجام/إحجام). (قطيشات، 2010، ص 70).

صراع الدور: يظهر صراع الدور عندما يواجه الفرد دورين متعارضين لعدم استطاعة الفرد الوفاء

بتوقعات الدورين في انسجام، أو بسبب تناقض متطلبات الدور مع حاجات الفرد وقيمه واتجاهاته،

أو بسبب تداخل الأدوار، ويتوقف صراع الدور في كثير من الأحيان على عاملين هما: طبيعة الموقف

مثل درجة تعارض وتنافر الأدوار، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات، وشخصية الفرد ويتضمن ذلك

القدرة على التكيف حسب الوقف، والقدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار أو لآخر. (قطيشات، 2010، ص.ص 70،71)

**2.5.2. الصراع بين الأفراد:** ويحدث هذا النوع عندما لا يتفق الطرفان على اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال اللازمة لتحقيقها وتحديد الأهداف المشتركة، وهناك أمور أخرى تدفع بالصراع بين الأفراد للظهور، مثل صراع مديرين على الترقية، ولكن في كل الحالات يكافح الأفراد من أجل امتلاك المصادر المحدودة والتي ربما تكون معنوية أو مادية. (المومني، القضاة، 2009، ص 82)

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كآآتي:

- **تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.
- **عدم إشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.
- **تعارض الأهداف:** تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف.

-إليها متعارضة ذات مزايا فقط: يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة إليها كلها تؤدي إلى مزايا.

-إليها متعارضة ذات عيوب فقط: يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، وأحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة إليها كلها تحوي جوانب إيجابية وجوانب سلبية. (المغربي، 2016، ص 304)

**3.5.2. الصراع داخل المنظمة:** أصبح ينظر إلى الصراع داخل المنظمات على أنه أمر محترم، وفي أغلب الأحيان يكون مشروعاً، ذلك لأن الأفراد والجماعات في الإطار الاجتماعي متواكلون وأنهم منشغلون باستمرار في العمليات الدينامية لتعريف وإعادة تعريف طبيعة ومدى هذا الاعتماد المتبادل

بينهم، والحقيقة المهمة في دينامية هذه العملية الاجتماعية أن المحيط الذي تحدث فيه هذه العملية يكون أيضا في تغير مستمر، لذلك تشهد المنظمة صراعات مستمرة قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية، وهي ليست بالضرورة دائما سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية، فالصراع داخل المنظمة كثيرا ما يساعد على إحياء معايير موجودة أو يسهم في إظهار معايير جديدة ويمكن أن يكون الصراع آلية لتكييف المعايير لتصبح ملائمة لأوضاع جديدة أو متغيرة. (قطيشات، 2010، ص.ص 71،72)

وهناك مفهومان يستخدمان كأساس لتشخيص الصراع داخل المنظمة:

**الأول:** يبحث في فهم الدينامية الداخلية للأحداث التي تحدث في أثناء عملية الصراع.

**الثاني:** يبحث في تحليل التأثيرات الخارجية التي تسعى إلى تكوين الصراع.

وتؤثر العوامل التنظيمية في طبيعة الصراع في المنظمة، فالقوانين والأنظمة والإجراءات (مكتوبة وغير مكتوبة، رسمية وغير رسمية) التي تنظم السلوك داخل المنظمة تعمل على تجنب أو إدارة الصراع، ولكن كثيرا ما تخلق هذه الأنظمة والإجراءات الصراع أو تزيد حدته أو تعمل على تعقيد حله عندما تصبح غير عملية أو عندما يبطل مفعولها. وتؤثر معايير أو قواعد المنظمة الاجتماعية في طبيعة الصراع داخل المنظمة، فالضغوط الاجتماعية مثلا قد تدعو إلى المواجهة العدوانية أو إلى السكون والهدوء، وعندما تمثل المنظمة لمعايير أو قواعد تتميز بالسرية والاتصال المقيد تكون أرضا خصبة للصراع. (قطيشات، 2010، ص72)

يعتمد نجاح المنظمة في إدارة الصراع بصورة منتجة على قدرتها على انجاز التناسق والتعاون بدلا من الصراع العدائي بين أقسامها، وتشجيع الاختلافات ليستفيد منها بعدئذ في حل منتج للمشكلات يؤدي إلى حلول مبدعة ومقبولة، والصراع داخل المنظمة إما أن يكون:

- **صراعا رأسيا (هرميا):** وهو الصراع الذي يحدث بين طرفين ينتميان إلى مستويات تنظيمية مختلفة أي صراع الرئيس مع المرؤوس، مثل صراع مدير مدرسة مع مدير التربية والتعليم، أو صراع معلم مع مدير المدرسة.

-صراعا أفقيا (خطيا): وهو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية واحدة، دون أن يكون لأي منها سلطة على الأخرى، مثل صراع مدير المدرسة المشرف التربوي، أو صراع معلم مع معلم آخر داخل المدرسة. (قطيشات، 2010، ص73)

ويأخذ الصراع داخل المنظمة أحد الأشكال التالية:

- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.
- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.
- الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين. (رضوان، 2012، ص32)

\*مما سبق ذكره يمكن القول بأن الصراع ينشأ في مستويات متعددة للمنظمة وفي كل مستوى هناك أشكال حسب كل مستوى.

## 6.2. الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

- الصراع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.
  - الصراع غير الوظيفي: هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. (رضوان، 2012، ص33)
- ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

-نكران الذات: أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة.

-التعاون: أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

-المنافسة: يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.

-الاختلاف: ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض. (رضوان، 2012، ص34)

\*مما سبق ذكره نستنتج من خلال هذا العنصر تمييز بين عنصرين ألا وهو الصراع الوظيفي، والصراع غير الوظيفي، ولكل واحد منهما دور معين في تحقيق إليها المنظمة.

## 7.2. الوسائل الإيجابية والسلبية لمواجهة الصراع:

الوسائل الإيجابية في مواجهة الصراع في حالة الصراع الفردي: يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:

-السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.

التعويض: يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر. (رضوان، 2012، ص32)

كذلك يمكن القول بأن الصراع قد يكون بناء عندما يكون محفزاً للإبداع والجودة والابتكار، وعندما يُشيع روح التطوع والمصلحة العامة لدى الجماعة، ويسرع في عملية التغيير، ويخلق الأفكار الجديدة، ويزيد من احتمال تفاعل الجماعة مع المتغيرات. (العريقي، 2013، ص181)

\*أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي:

- الانسحاب: تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.
- التبرير: إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعياً.
- الإسقاط: إلقاء اللوم على غيره من الأفراد. (رضوان، 2012، ص33)

\*مما سبق ذكره يمكن القول بأن الوسائل الإيجابية والسلبية لمواجهة الصراع هي عبارة عن أساليب وآليات تستخدم في مواجهة الصراع وهذه الوسائل قد تؤثر على الفرد بالإيجاب وبالسلب.

## 8.2. آثار الصراع:

هناك فرص عديدة لظهور الصراع، حيث يعد الصراع شيء مكمل للحياة ومميز لها، ويعتبر تعرض الفرد للصراعات أمراً مألوفاً وعادياً وليس شاذاً أو مرضياً في كثير من الأحيان، ومع ذلك فإن البشر ليسوا بنفس الكفاءة في درجة حلهم للصراعات، فمنهم من يحل الصراعات بطريقة سريعة كالتنازل والمسايرة أحياناً، والإحباط والاستسلام أحياناً، أو يقبل بالأمر الواقع للتخفيف من أثر المخاطر الناجمة بدرجة عالية من فهم حدود الحياة وخصائصها.

ولذلك نجد أن الصراع يهزنا من الداخل ويدعونا للتعامل معه بطريقة ما، فالناس لا يبقون مكتوفي الأيدي أمامه، إنه قوة محرّكة ودافعة وله نفس خصائص ووظائف الدافع، وعندما يزداد الصراع ويشتد يفسح المجال لظهور أعراض المرض النفسي. (عبيد، 2008، ص 182)

يحدث الصراع النفسي، ولا سيما إذا كان شديداً ومستمرًا، حيرة وارتباكاً لدى الفرد، مما يرهق جهازه العصبي، وقد يترك أثراً سلبياً في صحته النفسية ونموه النفسي، وإذا طال بقاء الصراع وكثرت جهاته، فقد يمهّد الطريق إلى الانحراف ومن هنا تأتي الخطورة، كما أن حل الصراع، من خلال الإقدام على أحد الدافعين (أو الخيارين)، قد يقود إلى الإحباط، نتيجة لعدم إشباع الدافع الآخر، وهذا الإحباط قد يكون شديداً، إذا كان الدافع غير المشبع مهماً للفرد، كما أن الموقف الصراعى، الذي يكون الفرد فيه حائراً بين دوافعه غير قادر على اتخاذ القرار معين، قد يتضمن توتراً وضيقاً يجبطان الفرد.

وقد يتعرض الفرد لنوع من الندم ولوم الذات، عندما يكتشف أن الخطر في الدافع، الذي أشبعه، أشد منه في الدافع الذي أهمله، وإذا تكرر ذلك أصبح الفرد، ولا سيما مع ضعف الثقة في النفس، عرضة للتردد في مواجهة مواقف الحياة التي تنطوي على جوانب صراعية، والفرد الذي يعاني من الصراع النفسي قد يكون أكثر حساسية تجاه منغصات الحياة ولو كانت بسيطة، ومن ثم يكون أضعف في مواجهة مشكلات الحياة، سريع الانفعال، وربما تعرض لبعض مظاهر القلق. (غباري، أبو

شعيرة، 2015، ص 309)



### 1.8.2. الآثار السلبية:

- 1- حدة الصراع قد تدفع طرفاً من الأطراف للتطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- 2- طول مدة الصراع يمكن أن يكون لها آثار سيئة على الصحة النفسية والجسدية لبعض الأفراد، مما يبدد بذور العداوة والتنافر ويخلق اتجاهات سلبية لدى الأفراد بالنسبة لبعضهم البعض.
- 3- حدة الصراع تؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة للتخفيف من حدته.
- 4- يكون نتيجة احتدام الصراع بين الإدارة والعمال لجوء العمال إلى تعطيل الآلات أو تخريبها. (توفيق، 2007، ص16)

### 2.8.2. الآثار الإيجابية:

- 1- الصراع يشجع على الحلول الإبتكارية.
- 2- يساعد الصراع على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد خاصة من لهم ميول عدوانية.
- 3- الصراع يقود أحياناً إلى إحداث التغيير.
- 4- الصراع قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق علاجه من خلال تحليل أسباب الصراع ودوافعه.
- 5- قد يمكن الصراع من إزاحة الستار عن بعض الحقائق والمعلومات التي تساعد على تشخيص بعض المشاكل. (توفيق، 2007، ص16، 17).

### 2.9. الصراع والصحة النفسية:

يستنفد الصراع من طاقة الفرد النفسية قدرًا، يزيد أو يقل، تبعاً لشدة الصراع وطول فترته، إن معاناة الفرد من الصراع النفسي، لفترة طويلة، قد ترهقه وتجعله في حالة من التوتر النفسي، وربما جعلته عرضة للاضطرابات النفسية، والقدرة على تحمل الصراع وحله من علامات الصحة النفسية، كما أن الفرد، الذي يتمتع بصحة نفسية، قادر في الغالب على تحمل الصراع وحسمه في الوقت المناسب، إلا

أن الناس يختلفون في قدراتهم على تحمل الصراع وحسمه، وإذا استمر الصراع وفشل الفرد في حله، فإنه قد يؤدي به إلى الشعور بالتوتر والقلق، وربما تنتج عنه الذهان والعصاب والانحرافات السلوكية، ولهذا فإنه من المناسب تعويد الفرد منذ الصغر، على إدراك الصراع وتحمله، وتدريبه على حسمه، حتى تكون لديه القدرة على مواجهة الصراعات في مراحل حياته المختلفة. (غباري، أبو شعيرة، 2015، ص. 358، 359)

**10. الصراع النفسي:** فهو حالة انفعالية تنتج عن النزاع بين الرغبات المتضادة وعدم قضاء الحاجات أو عدم السماح لرغبة مكبوتة بالتعبير عن ذاتها شعوريا، وكثيرا ما يتعرض المرء بين رغبتين مثل بعض الموظفين يتعرضون لصراعات نفسية بين رغبتهم في التعبير والسخط على الفساد الذي يلاحظونه مثلا وبين ضرورة كبت ذلك حتى لا يقعوا في مشكلات مع رؤسائهم.

وإذا لم يفض الصراع بشكل أو بآخر، وإذا لم يجد الفرد السبل اللازمة للتعبير عن صراعاته، فمن الممكن أن يعرض الصراع بحمل شخصية الإنسان للكثير من التوترات التي تجعل الفرد في حالة حساسية شديدة، على وشك الانفجار لأي سبب مهما كان بسيطا. (عصار، 2012، ص 61)

عرّف (Hocker & Wilmot, 1985) الصراع النفسي بأنه "نزاع بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة يعتمد كل منهما على الآخر، حيث يعتقد كل منهما أن أهدافه متضاربة مع الآخر، وإمكاناتهما محدودة في مواجهة ذلك النزاع، ويقوم كل طرف بالتدخل في شؤون الآخر في أثناء سعيهما في تحقيق أهدافهما".

كما عرّف الخالدي (2009)، الصراع النفسي بأنه "حالة تصادم الدوافع والخوافز وفيها يكون للفرد اختيارات بين هدفين أو موقفين متكافئين بالقوة ومتناقضين بالاتجاه". (الزعي، 2014، ص 53)

**11.2. موانع الصراع النفسي:**

- 1- موانع المحيط الذي تكون فيه، ومنها الموانع الطبيعية، ومنها الموانع الاجتماعية، مواقف الأهل والأصدقاء وتقاليد المجتمع...
- 2- العيوب الشخصية.

3- الحوافز المتضاربة. (السيد عبيد، 2008، ص 173)

## 12.2. الصراعات النفسية الناتجة عن ممارسة الأدوار:

إن اعتبار المكانة كمصدر لتقدير الذات يبعث على الاعتقاد بأن أغلبية الناس راضون عن وضعهم الاجتماعي أو على الأقل لا يعيشون صراعات نفسية بسبب مكانتهم. وفي الواقع لا تلغي الوظائف الإيجابية للمكانة كثيراً من الصعوبات التي يتعرض لها الفرد في ممارسة أدواره.

(أ) عندما تتعدى الشخصية من حيث طاقاتها وإمكاناتها المكانة المفروضة عليها مثال: المراهق الذي يعامل كالطفل، والعامل المختص الذي يكلف بأعمال بسيطة ومتكررة لا تسمح له بممارسة كفاءاته. (الزغل، 1993، ص 67)

(ب) في حالة تضارب الأدوار: حيث يطالب الفرد بممارسة تصرفات متناقضة بحكم الأدوار المنسوبة إليه: مثال الشرطي المطالب بالقبض على أخيه، والمسؤول النقابي الذي له وظيفة إشراف على فريق من الموظفين.....

(ج) في حالة غموض الأدوار: أي عندما لا تكون النماذج السلوكية الخاصة بالدور مبلورة ودقيقة فتدرك بصفة متباينة أو حتى متناقضة من طرف الجماعات المختلفة، فلا يعرف صاحب الدور كيف يقيم سلوكه وهل سيكون مقبولاً أم لا إذ ليس هناك إجماع حول المعايير الخاصة بالدور وغموض الأدوار ظاهرة كثيراً ما تتواجد في المجتمعات المعاصرة الكثيرة التغيير: من شأن التغيير الاجتماعي أن يولد باستمرار مكانات جديدة ويوزع عليها الأفراد بدون أن تكون متبلورة اجتماعياً من حيث محتواها. مثال لذلك الوظائف في قطاعات اقتصادية حديثة، تغيير المكانات الاقتصادية كمكانة المرأة بين مفهومها التقليدي ومفهومها المعاصر، مكانة الإطار المتوسط في مجتمع دخل طور التصنيع حديثاً حيث يختلف في مفهوم دوره الإطارات العليا والعمال.

إن هذه الحالات المختلفة التي تتسبب في صراعات نفسية عند ممارسة الأدوار تعتمد كثيراً لتفسير مواقف الرضا والثورة التي يتخذها الأشخاص الذين لهم اتجاهات سلبية إزاء مكاناتهم الخاصة.

كما أن وجود تضارب وغموض على مستوى الأدوار يدل على أن النظام الاجتماعي ليس متكاملًا ومتناسقًا بصفة كلية كما أنه في حركية مستمرة وتطور تاريخي لا يخلو من صراعات وتناقضات. (الزغل، 1993، ص 68)

### 3. صراع الأدوار:

**1.3. تعريف صراع الأدوار:** إن فهم صراع الأدوار (Role Conflict) يعتبر مفهوماً هاماً في تطبيق نظرية الدور، والصراع يحدث حينما تقابل الشخص توقعات منطقية لكنه يجد أن إشباعها غير ممكن. وقد تناول **جوود (1960) Good** صراع الأدوار وبين أن الفرد يجد نفسه أحياناً يواجه توقعات غير متكاملة تؤدي إلى الصراع.

ويهمنا هنا الصراع بين مجموعات المعايير التي تتكون منها الأدوار الاجتماعية وصراع الأدوار قد يفسر من وجهة نظر العلماء على أنه رد الفعل الناجم عن المكانة للشخص من خلال جماعتين مرجعتين. (فهيمي، 2006، ص 45)

يرى **هنت (Hunt 1967)** أن صراع الأدوار يبرز بصفة خاصة عندما يحدث تغير اجتماعي في حياة الفرد، كأن ينتقل الفرد من طبقة اجتماعية إلى طبقة أخرى أعلى أو أدنى. وكذلك ما يحدث للمراهق حين يشرف على مرحلة الرشد بينما يترتب عليه القيام بدور الابن المطيع. (الزعيبي، 2010، ص 176)

يعرف **نبيل عبد الهادي (2016)** صراع الأدوار "هو حالة من الاختلاف والتباين تنتاب الفرد أثناء أدائه لأدواره الاجتماعية المختلفة، وهذا الصراع يحدث في الحالات التالية:

1- حدوث التغيير الاجتماعي في حياة الفرد.

2- انتقال الفرد من طبقة إلى أخرى.

3- قيام الفرد بأدوار غير متناسبة: (أن يكون شرطي ويطلب منه القبض على أخيه المحرم).

إن هذا الصراع من شأنه أن يؤثر على شخصية الفرد بصورة حادة ويمكن له أن يجد من كفاءته في أداء الواجبات المتوقعة له وكذلك في التوقعات المعقودة عليه. (عبد الهادي، 2016، ص 225)

\*من خلال عرض سابق لتعاريفات صراع الأدوار نستنتج أن صراع الدور هو حالة انفعالية تكمن في عدم مواءمة الفرد لدورين أو أكثر في وقت واحد.

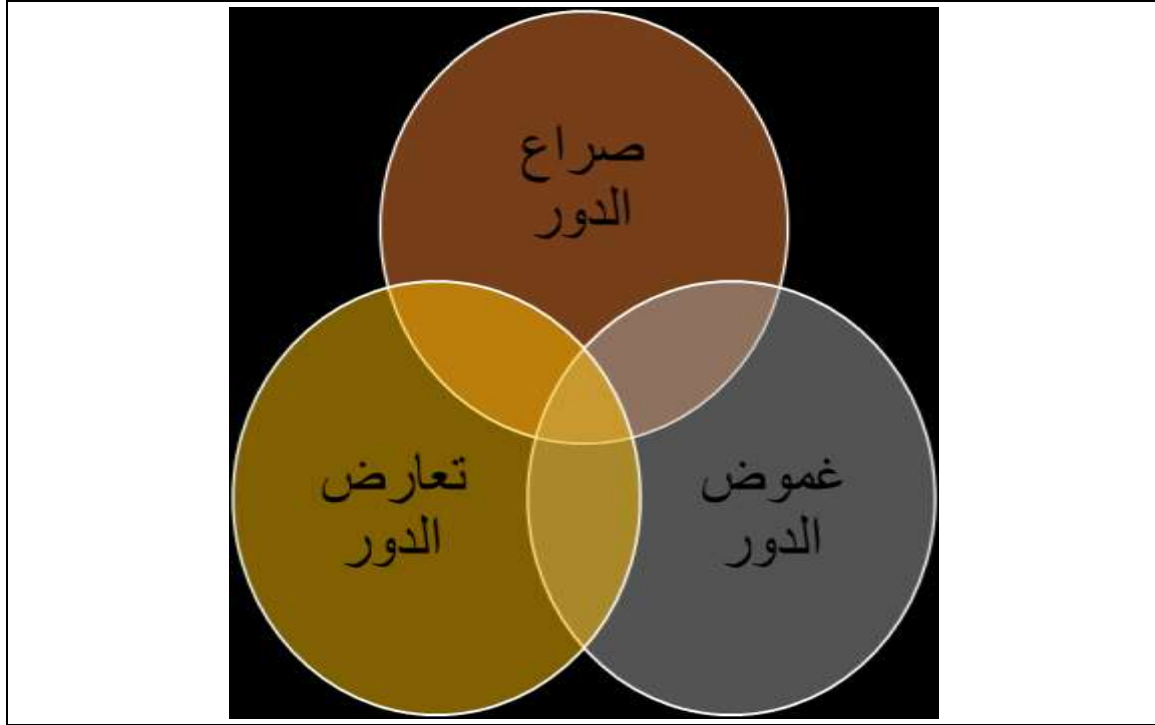
### 2.3. المفاهيم المرتبطة بصراع الدور:

هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة مباشرة مع صراع الدور بحيث يحدث صراع الدور كنتيجة لبعض العوامل أو المتغيرات ومن هذه المفاهيم ما يلي:

- **غموض الدور:** يقصد به الفرق بين ما هو مطلوب من الفرد القيام به وبين ما هو مفهوم لديه ومدى استيعابه لمسؤوليات وظيفته، وبالتالي فإن الافتقار إلى المعلومات المتعلقة بالمهام، الواجبات والسلطات، إما نتيجة تعقد الوظيفة أو عدم وجود وصف وظيفي واضح لها يسبب غموضاً في الدور الخاص بالفرد ويكون مصدراً لضغوط العمل. (عدان، 2019، ص26)
- **تعارض الدور:** هو شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية تحقيق الإشباع لحاجاته، من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل. (المغربي، 2016، ص304)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن لمفهوم صراع الدور عدة مفاهيم أبرزها غموض وتعارض الدور وهذه المفاهيم لها علاقة مباشرة مع صراع الدور تحدث نتيجة لضغوط العمل.

## الشكل رقم (08) يوضح مفاهيم مرتبطة بصراع الدور



## 3.3. أنواع صراع الدور:

ومن الممكن أن يكون هناك نوعان مختلفان من صراع الدور:

**1.3.3. الصراع داخل الدور:** وينشأ عن تعدد وتباين التوجيهات التي تصدر في وقت واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة أو يقوم بدور واحد، مما يجعل الاستجابة لكل هذه التوجيهات في وقت واحد أمراً متعذراً.

**2.3.3. الصراع بين الأدوار:** وينشأ عن الأدوار المتعددة والمتزامنة التي تنتج عنها توقعات متضاربة.

وقد ميز (cuber , 1963, p304) بين ثلاثة أنواع من ها الصراع هي:

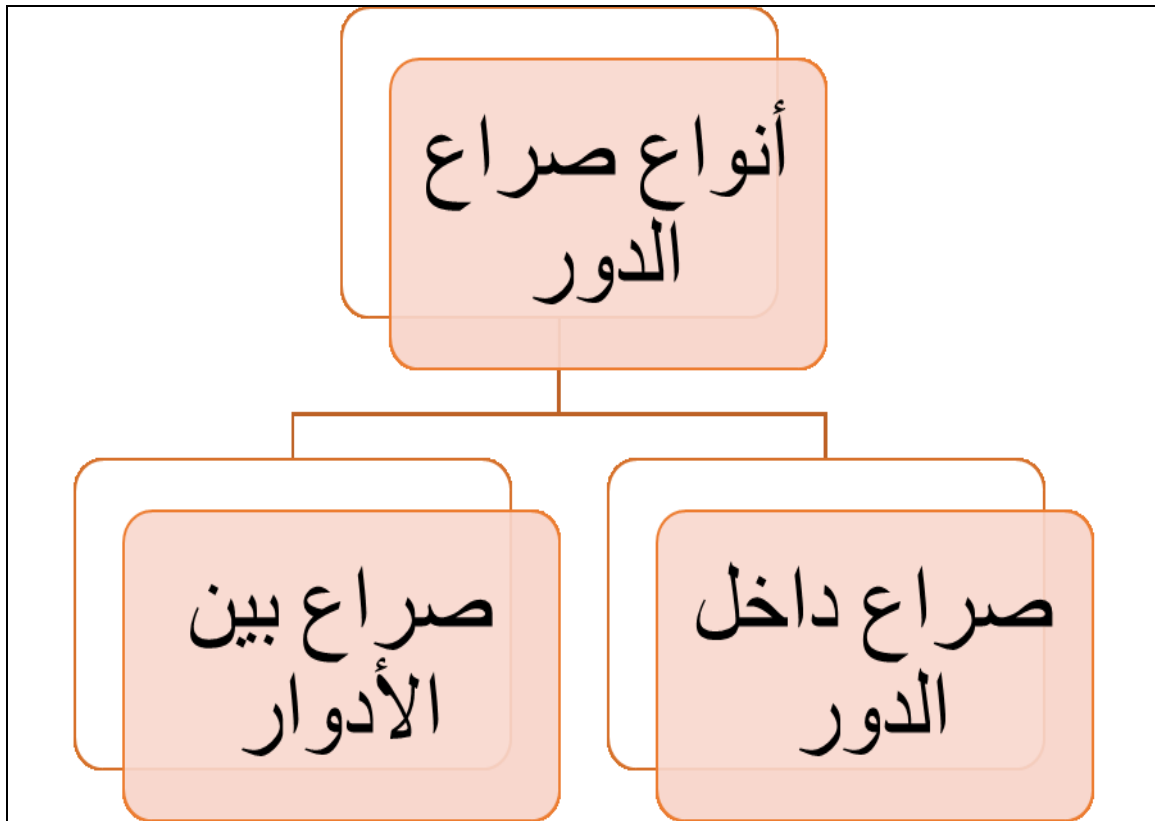
1- صراع بين دورين أو أكثر كلاهما مطلوب ثقافياً وكلاهما ذو توقعات اجتماعية مثل الصراع بين دوري الزوجة، فالوقت والاهتمام متعاونان، بينما تنجح بعض النساء في القيام بالدورين كبير صراع تفشل الكثيرات في ذلك.

2- صراع يرجع للخلط في المجتمع ذاته فيما يتعلق بمتطلبات الدور، والمثال التقليدي لهذا هو الوضع الاجتماعي للمراهق، ففي بعض الأوقات يتوقع منه القيام بواجبات ومسئوليات الراشدين وفي أوقات أخرى يعامل على أنه لا يزال صغيراً.

3- قد يأخذ صراع الأدوار الصورة التي أسمتها روث بندكت Ruth Benedict بالانقطاع Discontinuity، فإذا انتقل الشخص من دور لآخر فهو لا يزود بمتطلبات الدور اللاحق أو يزيد بالقليل عنه. مما يجعل الصراع ليس مجرد صراع دورين فقط بل يصبح الصراع مع الشخص نفسه الذي يريد أن يلعب دوراً جديداً ولا يعرف متطلبات هذا الدور وليس لديه الفرصة للتدريب عليه. (محمد، 1993، ص65)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن لصراع الأدوار أنواع وتجلي في هذا عنصر نوعان تم التطرق إليهما وهو صراع داخل الدور ويظهر هذا النوع عند قيام الفرد بدور معين واحد، وصراع بين الأدوار ويظهر عند مواجهة أدوار متعددة وتكون دورين وأكثر.

### الشكل رقم (09) يوضح أنواع الصراع



## 4.3. مصادر صراع الأدوار

- 1- صراع الدور الذي يكون مصدره شخصا واحدا: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة في نفس الشخص.
  - 2- صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخص أو أكثر في نفس الوقت.
  - 3- صراع الدور الناتج عن تعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية وتحدث عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفة ما.
  - 4- صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار الفرد يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض. (بن عمارة، 2009، ص354)
- \*مما سبق ذكره نستنتج أن لصراع الأدوار عدة مصادر وكل مصدر له سبب حدوثه.

## 5.3. أشكال الصراع بين العمل والأسرة

## 1.5.3. الصراع بسبب الوقت

يحدث الصراع بين العمل والأسرة المرتبط بالوقت عندما لا يمكن استخدام الوقت المخصص للأنشطة لذلك قد يواجه الفرد صعوبات (Greenhaus & Beutell , 1985) دور واحد لأنشطة دور آخر في الوفاء بالتزاماته في الدور الداعم. ويمكن أن ينشأ نوعان من الصراع بين العمل والأسرة بسبب الوقت. أولاً، قد يشعر الشخص بضغط الوقت عندما لا يسمح له استثماره في دور ما بالتواجد فعلياً لتلبية متطلبات الدور الداعم. على سبيل المثال، لا يمكن للعامل الذي يعمل ساعات إضافية في المساء أن يكون حاضراً لمساعدة أطفاله أثناء أداء الواجب المنزلي. ثم يمثل الدورين عدم التوافق على مستوى الحضور المادي. بدلاً من ذلك، يظهر الشكل الثاني من الصراع الزمني عندما يثير الضغط قلقاً بشأن الغياب الجسدي في دور واحد، في حين أن الوجود المادي مطلوب في الدور على سبيل المثال، يشعر العامل بالقلق بشأن الابتعاد الآخر من أجل الوفاء بالتزامات في الأخير عن المنزل أثناء العمل لساعات إضافية في العمل. يمكن أن ينشأ كلا النوعين من الصراع الزمني من



الخصائص التي تشكل مجال العمل وعالم الأسرة. على سبيل المثال، ساعات العمل، وعدم مرونة الجداول، والعمل الإضافي، المرتبط بمجال العمل، مثل وجود الأطفال الصغار، وارتفاع عدد الأطفال وتوظيف الزوج، المرتبط بمجال الأسرة، هي مصادر الصراع بين العمل والأسرة بسبب الوقت (PETACCIA, 2018, p12)

### 2.5.3. الصراع الناشئ عن التوتر

النوع الثاني من الصراع بين العمل والأسرة ينطوي على التوترات الناتجة عن الأدوار وفقاً لـ (Greenhaus and Beutell, 1985)، يحدث هذا النوع من الصراع عندما تؤثر التوترات المتعلقة بدور واحد، مثل التعب والقلق، على أداء أنشطة الدور الآخر. عندئذ يكون هناك عدم توافق في الأدوار، لأن متطلبات دور واحد تولد التوترات التي تجعل من الصعب تلبية متطلبات الدور الآخر. لذلك ينعكس عدم التوافق في مطالب الدورين على سبيل المثال، قد يفتقر العامل الذي تتطلب مهامه جسدياً إلى الطاقة اللازمة لرعاية أطفاله نتيجة لساعات عمله. أما فيما يتعلق بالمصادر المرتبطة بالتوتر، فهذه تتعلق بكل من المجال المهني، من خلال تضارب الأدوار وغموض الدور، والمجال الأسري من خلال النزاعات الأسرية وعدم وجود دعم من الأسرة. 'الزوج'.، أن مصادر الصراع الزمني من المحتمل أيضاً أن تخلق توترات بين الأدوار. إن شكلي الصراع المقدمين أعلاه لهما مصادر مشتركة (PETACCIA, 2018, p13)

### 3.5.3. الصراع الناشئ عن السلوك:

يحدث الصراع السلوكي بين العمل والأسرة عندما تكون السلوكيات المرتبطة بدور واحد غير متوافقة مع السلوكيات المتوقعة في الدور الآخر (Greenhaus and Beutell, 1985) ووفقاً للمؤلفين، فإن أحد الأمثلة النموذجية لهذا الشكل من الصراع يأتي من الصورة النمطية للرجال الذين يتمتعون بمنصب إداري في وظائفهم. تشمل السلوكيات المتوقعة من هذا الموقف الاستقرار العاطفي والاستقلالية والعدوانية والموضوعية. ومع ذلك، في دور الأسرة، يُطلب من هؤلاء الأفراد إظهار اللطف والضعف والعواطف. نظرًا لأن سلوكيات دور العمل ودور الأسرة متعارضتان تمامًا، فإن الفرد

غير قادر على تعديل سلوكياته وفقاً لتوقعات كل دور يتعرض لصراع بين العمل والأسرة المرتبط بالسلوكيات (PETACCIA, 2018, p13)

### 6.3. أسباب صراع الدور:

من أسباب صراع الدور ما يلي:

#### 1.6.3. ضغوط داخلية وتمثل في:

- التوقعات والآمال، الطموح والأهداف المستقبلية، الخوف من فقدان الوظيفة. (فرج، 2018، ص57)

- إدراك الفرد لنفسه أنه يقوم بدورين أو أكثر وكلاهما يناسب مواقف معينة، ولا يناسب مواقف أخرى.

- فصراع الأدوار يؤثر على الشخصية بشكل سيئ ويؤدي إلى الكثير من المشكلات والاضطرابات النفسية. (الزعي، 2010، ص176)

2.6.3. ضغوط شخصية وأسرية: وتمثل في الصراع بين دور الشخص في المنزل ودوره في العمل، التعرض للمخاطر الطبيعية والبشرية، المشكلات مع أفراد الأسرة، المشكلات مع توقعات أعضاء الأسرة، المشكلات مع الأصدقاء والأقارب، الزواج من شريك حياة متعدد الأدوار، مشكلات خاصة بالتسلسل الهرمي في الأسرة، المسؤولية عن الأطفال، مشكلات الأبناء.

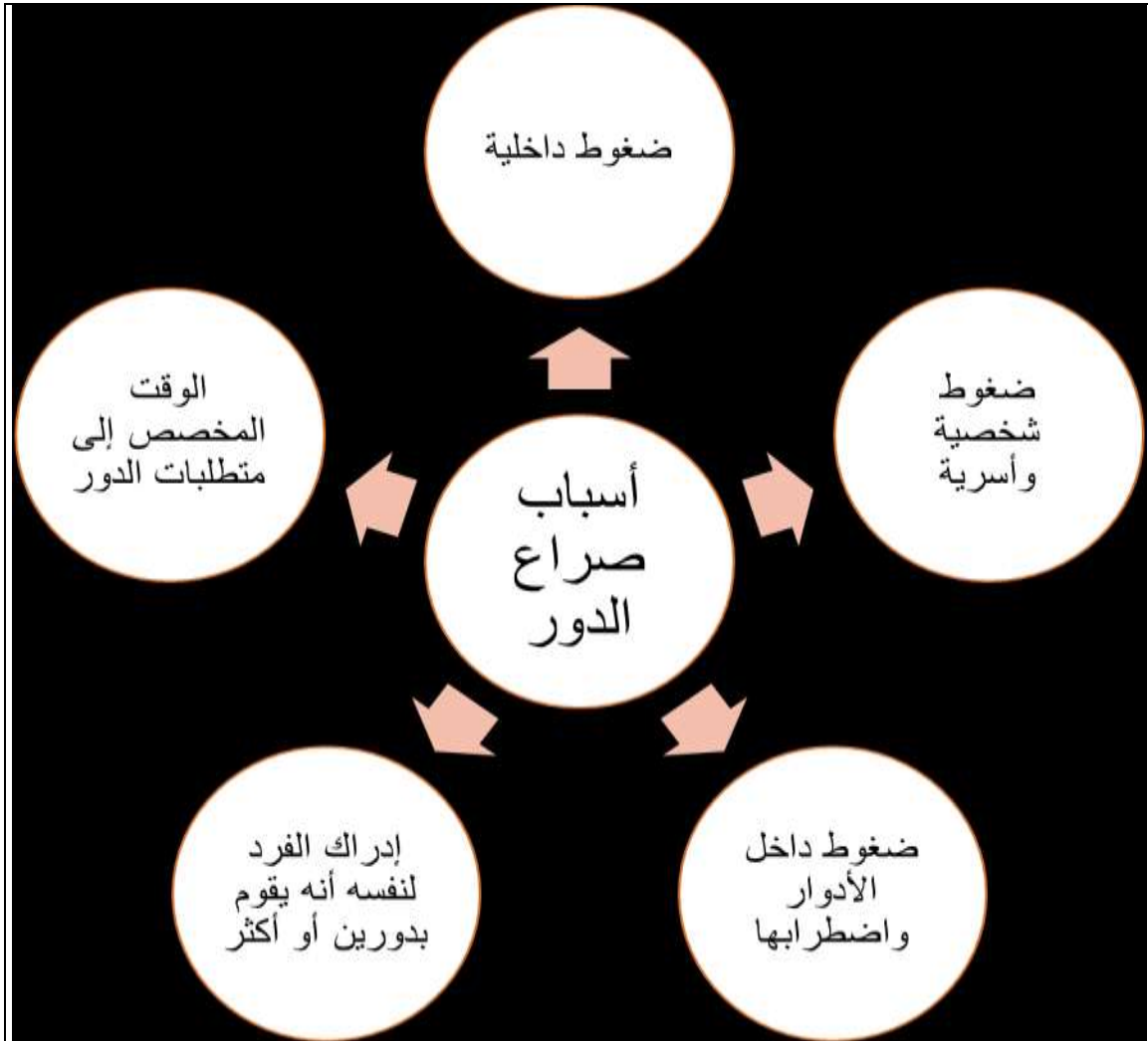
3.6.3. ضغوط داخل الأدوار واضطرابها: يؤدي إلى سيادة الصراع أو السيطرة أو تخلي البعض عن دوره الطبيعي طوعاً أو كراهية، فنجد الأم تقوم مثلاً بدور الأب رغم وجوده، أو يعطي الأب لنفسه حق القيام ببعض أدوار الأم، وعلى العكس من ذلك فإن وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات يحقق المعيارية والالتزام وتحمل المسؤوليات، واحترام أدوار الآخرين، واحترام الذات، وتلك علامات إيجابية على سلامة الذات.

4.6.3. إدراك الفرد لنفسه أنه يقوم بدورين أو أكثر: وكلاهما يناسب مواقف معينة، ولا يناسب مواقف أخرى، فالصراع قد يكون كامناً في التوقعات بالنسبة للأدوار المختلفة للفرد وللآخرين.

5.6.3. الوقت المخصص إلى متطلبات الدور: يجعل من الصعب الوفاء بمتطلبات أدوار أخرى، والسلوكيات المحددة التي يتطلبها دور واحد يجعل من الصعب الوفاء بمتطلبات أدوار أخرى. (فرج، 2018، ص.ص 58، 59)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن مسببات الصراع الدور كثيرة منها ما يتعلق بضغوط داخلية تتعلق بجانب سيكولوجي للفرد وضغوط شخصية أسرية التي تبرز في صراع الفرد مع دوره في المنزل ودوره في العمل، وضغوط داخل الأدوار واضطرابها وهذا يظهر عند ممارسة أدوار في شكلها غير معتاد وناتج عن دور مضعف في مهام شخص غير موكلة إليه، وكذلك إدراك الفرد لنفسه أنه يقوم بدورين أو أكثر، والوقت المخصص إلى متطلبات الدور.

الشكل رقم (10) يوضح أسباب صراع الدور



### 7.3. آثار صراع الأدوار:

-تؤثر على الشخصية تأثيراً سيئاً يخلق الكثير من المشكلات التي قد تصل إلى حد الاضطراب النفسي.

-قد يؤدي إلى ضعف الانسجام بين الشخصية والبناء الذاتي.

-قد يتخلى الفرد عن القيام بدوره لمصلحة دور آخر.

-قد تظهر لدى الفرد بعض الآثار السلبية المرضية مثل ارتفاع ضغط الدم وزيادة دقات القلب وارتفاع مستوى القلق والتوتر.

-قد يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب عن العمل أو المدرسة.

-قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا عن الأداء. (عصفور، 2016، ص362)

**آثار السلوكية:** يحدث صراع الأدوار في أي موقف تثار فيه توقعات متعارضة لدورين أو أكثر، وتكون نتيجته التوتر والقلق.

ويعتبر النساء أكثر عرضة لصراع الأدوار بكل أعراضه المرضية كالاكتئاب، والإرهاق السريع، والتوتر.

ويحدث الصراع بين الأدوار عندما يوجد فرق واضح بين ما يتوقعه الآخرون من الشخص، وما يتوقعه الشخص من نفسه. وأكثر الناس عرضة لهذا النوع من الصراع: الرؤساء، والمشرفون على الهيئات العامة والمنظمات الاجتماعية والسياسية، والمؤسسات.

وتدل البحوث على أن المديرين ورؤساء المؤسسات العامة من بين أكثر الناس عرضة للقلق والتوتر بحكم المتطلبات التي يفرضها عليهم دورهم لإرضاء أطراف متعددة في الموقف الواحد، وغالبا ما يواجهون هذا الصراع بحل من الحلول الأربعة الآتية وهي:

1- الاستجابة للضغط بالاستسلام.

2- التمسك بمعايير المهنة ومتطلباتها.

3- محاولة التوفيق بين الآراء المتعارضة وتقديم بعض التنازلات.

4- تجنب اتخاذ قرارات حاسمة أو هامة. (عبد الستار، 1985، ص.ص 170، 171)

\*من خلال ما سبق نستنتج أن لصراع الدور آثار على حياة الفرد من ناحية تكوين الشخصية المتعلقة بالفرد نفسه أو العوامل الخارجية المحيطة به، وقد يظهر أثر كبير على سلوكيات الفرد.

### 8.3. النظريات التي فسرت صراع الدور:

#### 1.8.3. نظرية التحليل النفسي Psychoanalysis Theory

ترى نظرية التحليل النفسي عملية النمو تفاعلاً ديناميكياً بين الحاجات والدوافع الفطرية عند الفرد من ناحية وبين القوى البيئية المتمثلة في المعايير الاجتماعية من ناحية أخرى. ومن خلال عملية التفاعل هذه يعبر الفرد عن دوافعه ويشبع حاجاته ويقوم بدور فاعل في هذا التفاعل، ومضمون هذه الأفكار ينصب على محتويات اللاشعور ومنها الدوافع والانفعالات والرغبات المكبوتة لوصفها رواسب تؤدي بالفرد إلى القيام بنشاط أحياناً دون أن يعي مصدر دوافعه، وأن الكبت الذي يحدث في الطفولة المبكرة عبارة عن تدابير دفاعية بواسطة أنا ضعيفة أو غير ناضجة لا يؤثر في الجهاز النفسي حسب ولكن قد ينتج عنه تغيرات في وظيفة العضو إذ يتخذ طابع الدلالة المرضية الشديدة. (الفت، 2013، ص9)

\* مما سبق ذكره نستنتج أن نظرية التحليل النفسي فسرت الصراع فيما يلي: أن يظهر صراع الأنا الأعلى مع الهو وذلك من خلال تضارب دوافع وغرائز الفرد مع معايير والقيم الاجتماعية ينتج الكبت وتظهر في ميكانيزمات الدفاع وهذا الكبت الذي يظهر في طفولة المبكرة خاصة 5 سنوات الأولى تؤثر في تكوين الشخصية وتؤدي به إلى اضطرابات نفسية مرضية.

#### 2.8.3. نظرية التناشر الإدراكي Cognitive Dissonance Theory

يعتقد (Festinger;1957) بأن التناشر Dissonance حالة سلبية من حالات الدافعية تحدث للفرد حين يكون لديه معرفتان في وقت واحد (فكرتان، رأيان، اعتقادان)، الذي يستثير السلوك ويوجهه نحو خفضه بأن يجعل المدركات الفعلية والجوانب المعرفية في علاقة توازن وانسجام. ويضيف Festinger أن التناشر هو علاقة غير ملائمة بين العناصر الإدراكية، ويعني بالعناصر (Elements) تلك المعارف التي يملكها الفرد حول عالمها السيكولوجي أما المدركات

(Cognitions) فتستعمل للإشارة إلى أي معرفة أو فكرة أو اعتقاد وإلى ما يعرفه الفرد عن محيطه أو بيئته أو عن سلوكه وانسجام العناصر الإدراكية أو تناسقها هو سيكولوجي (نفسى) أكثر مما هو منطقي فكل ما يبدو منسجماً في ذهن الفرد يمثل انسجماً. (الفت، 2013، ص10)

ويذكر ثلاثة مواقف تحدث منها حالة التناشز الإدراكي:

1- عندما لا تتسق الجوانب المعرفية مع المعايير الاجتماعية.

2- عندما يتوقع الشخص شيئاً معيناً ويقع شيئاً آخر بدلاً عنه.

3- عندما يقوم الأفراد بسلوك يخالف اتجاهاتهم العامة.

ويرى Aronson (1968) أن عدم التطابق بين مدركات الفرد ومفهومه عن ذاته يعد مصدراً للتناشز.

والذي ينطبق على مفهوم صراع الدور، وأفتقر Bramel (1968) أن التناشز يحدث عندما تتعارض توقعات الفرد مع الواقع الاجتماعي فيسلك بطريقة تخالف توقعاته، وعد Dreyer (1954) إدراك الفرد للاختلاف بينه وبين الجماعة من أسباب الصراع، ويذكر Likewise & Wicklund (1972) أن حالة وعي الذات الموضوعي تنتج من الإحساس بالاختلاف بين الفرد والمعايير الاجتماعية للسلوك إذ تؤدي إلى شعور سلبي.

\*مما سبق ذكره نستنتج أن نظرية التناشز ركزت على مفهوم التناشز وفسر هذا بأنه علاقة بين عامل معرفي نفسي والمدركات خارجية، وذكرت أن تعارض توقعات الفرد مع الواقع يؤدي إلى الصراع الدور ويعتبر سبب من أسباب الصراع.

### 3.8.3. نظرية الدور Role Theory

تحاول نظرية الدور تفهم السلوك الإنساني بالصورة المعقدة التي تكون عليها، كون السلوك الاجتماعي يشمل عناصر حضارية واجتماعية وشخصية ولهذا فإن العناصر الإدراكية الرئيسة للنظرية هي الدور Role يمثل وحدة الثقافة والموقع Position يمثل وحدة المجتمع والذات self تمثل وحدة الشخصية. (الفت، 2013، ص10)

وتقوم نظرية الدور على أساس مفهوم التفاعل بين الذات والدور من ناحية وبين الأشخاص مع بعضهم البعض من ناحية أخرى، ويتميز الدور بأنه ذو طبيعة معيارية كما يتميز بأنه ذو طبيعة تنبؤية تمكن من التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة في إطار أدوار معينة، فالفرد يتنبأ عن سلوك متوقع فيعد نفسه لمواجهة سلوك مناسب، وكثيرا ما تأخذ الأنماط السلوكية داخل حدود الدور شكلا رسميا يتناسب مع ما اتفقت عليه الجماعة سواء كان ذلك شعورياً من خلال المعايير والقيم السائدة في المجتمع، ومن ثم فإن سلوك الدور يمثل نمطاً من دوافع الفرد يحاول بها مواجهة مطالب الجماعة. (الفت، 2013، ص11)

حيث يؤدي الفرد دوره يخضع لتصوره عن الدور وهو ما تحكمه مجموعة من العوامل من بينها اتجاهاته وقيمه واستعداداته وغير ذلك التي تعد بمثابة موجّهات سلوك و لتوقعات الآخرين.

وينظر Broner (1959) إلى سلوك الدور على أنه يمثل الفرد داخلياً لأدواره الاجتماعية كما يدركها إذ يتسق سلوكه الفردي مع توقعات الآخرين ويتحدد هذا الاتساق بدرجة الدقة التي يدرك بها، لتشخيص دوره في الجماعة.

وهكذا يبدو واضحاً أن الدور يتضمن توقعات القائم بالدور (إدراك الفرد لمحتويات دوره ومتطلباته وهو ما يتوقف على شخصية القائم بالدور خصائصها) توقعات الجماعة من الفرد الذي يؤدي الدور، السلوك الفعلي للفرد الذي يقوم بالدور، والواقع أن علاقة الفرد بالجماعة لا تملئها في كثير من الأحيان خصائصه الشخصية وسماته بقدر ما تملئها توقعاته عن الدور الذي يقوم به، وتوقعات الآخرين منه، ولهذا فهو ينتقل في تفاعله مع الجماعة حسب ما تملئها التوقعات الاجتماعية للدور، وقد يتم أداء هذه الأدوار بانسجام وقد يحدث الصراع عندما يجد نفسه مضطراً لأداء أدواراً تتعارض كل منها مع الأخرى، ويفترض New comb (1965) وجود ثلاثة حالات تؤدي واحدة منها أو جميعها إلى حدوث الصراع:

1- غموض (عدم وضوح) التوقعات.

2- تعدد التوقعات وكثرتها.

3-التعارض بين التوقعات.

ويرى Merton (1957) أن غموض التوقعات حول السلوك المناسب لدور معين أو مكانة معينة يعد سبباً كافياً لحدوث الصراع.

ويشير مرعي وبلقيس (1984) إلى أن غموض التوقعات وعدم وضوحها أو الإجماع عليها يؤدي إلى التوتر، ومن ثم على الصراع. (الفت، 2013، ص11)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن نظرية الدور ركزت على مفهوم التفاعل بين الذات والدور من ناحية وبين الأشخاص مع بعضهم البعض من ناحية أخرى، كما ركزت على الأدوار الاجتماعية لفرد التي يمارسها.

**4.8.3. نظرية كرت ليفين:** يعتقد عالم النفس كرت ليفين (1935) في كتابه النظرية الديناميكية في الشخصية أن الصراع شيء حتمي لدى الإنسان في المجتمعات المعقدة ويظهر عند وجود تعارض بين دافعين أو دورين أو موقفين يلحان على الإشباع ولا يمكن إشباعهما في وقت واحد، والصراعات في حياة الأفراد كثيرة ولكن هذه الصراعات ليست على درجة واحدة من شدة ضغطها على الفرد، وهذا يتوقف على أهمية الدوافع المتعارضة من جهة وقدرة الفرد على اتخاذ القرارات من جهة ثانية، فعلى سبيل المثال قد يحصل ان يطلب من الطلبة أداء الامتحان بموضوعين في يوم واحد وعندئذ قد يقع الطالب المهتد بالرسوب في الموضوعين في صراع مرير لأن الوقت لا يكفيه لضمان النجاح معاً، ولا يستطيع اتخاذ القرار بسهولة في تفضيل احدهما على الآخر أو النجاح بأحدهما دون الآخر، فإذا كان النجاح في هذا الامتحان تتوقف عليه نتائج حساسة في حياة الطالب الدراسية، فإن الصراع سيكون شديداً جداً، أما إذا كانت النتائج المترتبة على ذلك ليست حاسمة فإن الصراع يكون أخف وطأة على الفرد.



توصل ليفين إلى أربعة أنواع من الصراعات هي:

أ- صراع الإيجابي (+/+): وينشأ هذا الصراع عندما يواجه الفرد دورين إيجابيين ولكن تحقيق أحدهما يسبب خسارة الثاني وهذا يحدث عندما يجد الفرد أن أمامه وظيفتان لكل منهما بعض المزايا وعليه أن يختار، ونظراً لوجود القدرة على التفريق عند الإنسان فإنه يوازن كثيراً بين الوظيفتين قبل إصدار القرار لأن قبول بواحدة سيحرمه من الثانية بالتأكيد.

ب- صراع السلبي (-/-): يتولد هذا النوع من الصراع النفسي عندما يواجه الفرد موضوعان كلاهما غير مرغوب، وإذا ما حاول تجنب أحدهما يجد نفسه قد وقع في سيطرة الثاني، وكثيراً ما يولد هذا الصراع النفسي ضغطاً شديداً يؤدي ببعض الأشخاص إلى المعاناة من الأزمات النفسية. (الرحيم، 2016، ص354)

ج- صراع إقدام/إحجام (-/+): ينشأ هذا النوع من الصراع النفسي عندما يواجه الفرد رغبة ذات وجهان: أحدهما إيجابي مرغوب والآخر سلبي غير مرغوب فإذا فعل ما يحقق الجانب المرغوب يواجه الجانب غير المرغوب.

د- صراع الإقدام الإحجام المزدوج: صراع يشبه النوع الثالث ولكنه مزدوج أي أن يكون أمام الفرد هدفين مرغوبان ولكن في كل نوع عناصر سلبية تجعل تحقيق أحدهما محفوفاً ببعض المخاطر وهنا تحتاج الفرد حيرة والقلق بحيث لا يستطيع اختيار أي منهما لأن في كل منهما ما يجعل الفرد يحجم عنه، وهنا لا يمكن للشخص أن يتخذ القرار إلا بتدخل عوامل ترجح أحد الرغبتين. (الرحيم، 2016، ص354)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن نظرية كرت ليفين فسرت الصراع على أنه عبارة عن وجود دافعين متعارضين وهذه دافعين لا يمكن تحقيقهما معا بل تحقيق واحد وتنازل عن الآخر، وتم تصنيف الصراعات إلى أربعة أنواع وهي صراع الإيجابي والصراع السلبي والصراع إقدام إحجام وصراع الإقدام الإحجام المزدوج ولكل نوع من هذه أنواع له ميزة معينة.

**5.8.3. نظرية البورت:** يفترض عالم النفس (Alport 1961) أن صراع الأدوار ينشأ عندما يكون هناك تعارض بين نشاطات الفرد وواجباته، إذ عندما يتوجب في أحد المواقف أن يقوم الفرد بأداء دورين يتعارضان في الوقت والجهد والتوقعات فإن هذا يولد لديه ما يدعى بنزاع الأدوار الذي يحدث عندما يجذب الفرد متطلبات أكثر من دور واحد في اتجاهات مختلفة، ولا يدري أي الدورين يجب أن يقوم بهما أولاً حتى يتجنب ضرر عدم القيام بالدور الثاني.

ووضع البورت أنواع من المفاهيم المتعلقة بالأدوار النفسية والاجتماعية التي يقوم بها الفرد عادة، هي:

**-توقعات الدور Role expectation:** تصورات الفرد وتوقعاته عن الأدوار والواجبات التي يجب القيام بها وفق ثقافة المجتمع ومعاييرها مثل دور كآب أو زوج.

**-مفهوم الدور Role conception:** الشكل التي يكونها الفرد عن دوره ويتداخل هذا مع مفهوم الفرد عن نفسه إلى جانب ما هو متوقع أن يقوم به، مثل تصوره عن مدى إمكاناته وقدراته وسماته الشخصية في أداء واجباته وأدواره المتنوعة. (الرحيم، 2016، ص ص 354، 355)

**-قبول الدور أو رفضه Role acceptance or rejection:** يقبل الأفراد أدوارهم إذا كانت محددة في ضوء توقعات الآخرين أو تصوراتهم الخاصة، وقد لا يقبل البعض أدوارهم ولا يكثرثون بها، بينما البعض يحبون تصوراتهم الخاصة لأدوارهم ولكنهم لا يقبلون توقعات الآخرين منهم.

**-كفاءة الدور Role performance:** وهو الأسلوب الذي يسلك به الفرد دوره ويعتمد على جميع هذه الشروط السابقة.

ويشير البورت أن صراع الأدوار ينتج عن العناصر السابقة مثل توقعات الفرد حول أهمية كل دور، وما هي النشاطات والأعمال التي يجب أن يقوم بها حتى يحل صراع الأدوار، ومدى محاولة الفرد بابتكار حلول ووسائل جديدة يمكن أن يؤدي بها الدور بطريقة جيدة، وبذلك أكد البورت على مدى وضوح مدركات الفرد لواجباته الوظيفية والمسؤولية المرتبطة بها، والخصائص أو السمات الفردية عند التفاعل مع الأدوار، والجهد الذي يبذله في سبيل القيام بهذه الأدوار الاجتماعية. وبذلك ينشأ صراع الأدوار

لدى الفرد عندما يواجه بمتطلبات وظروف تتعارض مع ما لديها من واجبات وتوقعات ومدركات متعلقة بالأدوار التي يجب القيام بها، على سبيل المثال عندما يكلف الفرد بواجبات ومسؤوليات خارج نطاق عمله الأسري كالتأخر في العمل لوقت متأخر فإن ذلك يتعارض مع مدركاته وظروفه في البيت وعلاقته بزوجته وأطفاله، ومن ثم فإن هذا يؤدي إلى مواجهة توترات وضغوط نفسية، فإذا لم تكن لديه حلول وإمكانيات وطرائق يمكن أن يحل بها الموقف المواجه فإنه يؤدي به إلى معاناة صراع الدور وما ينتج عنه من نتائج اجتماعية ونفسية سيئة كالقلق والشجار والشعور بالذنب. (الرحيم، 2016، ص 355)

\*مما سبق ذكره نستنتج أن نظرية البورت طرحت في مسلماتها أن صراع الأدوار ينشأ من خلال تعارض بين نشاطات الفرد وواجباته، في وقت واحد، مما ينتج عنه نزاع ويجعل الفرد في حيرة أي دورين يقوم بهما، وطرحت البورت أنواع من المفاهيم النفسية والاجتماعية تجلت في توقعات الدور ومفهوم الدور وقبول الدور أو رفضه، وكفاءة الدور، وهذه الأنواع التي أشار إليها البورت ينتج عنها صراع الأدوار.


## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى كل ما يخص موضوع صراع الدور بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور وكل محور مرتبط بال محور الذي يليه، المحور الأول تم التطرق إلى الدور الاجتماعي واشتمل على مفهوم الدور ومفاهيم مرتبطة بالدور وخصائص الدور وعلاقة الدور بالشخصية والنظام الاجتماعي وسلوك الدور وشخصية الدور واختلاف الأدوار الاجتماعية وتعدد الأدوار الاجتماعية وتوزيع الأدوار الاجتماعية، أما المحور الثاني تم التطرق إلى مفهوم الصراع وأنواع الصراع ومراحل عملية الصراع ومستويات الصراع، والصراع الوظيفي وغير الوظيفي، والوسائل الإيجابية والسلبية لمواجهة الصراع، وآثار الصراع، والصراع والصحة النفسية، والصراع النفسي وموانع صراع النفسي، والصراعات النفسية الناتجة عن ممارسة الأدوار، أما المحور الثالث فقد تم تركيز على صراع الأدوار وتم التطرق إلى تعريف صراع الأدوار والمفاهيم المرتبطة بصراع الدور وأنواع صراع الأدوار ومصادر صراع الأدوار، وأسباب صراع الدور، و آثار صراع الأدوار وأخيرا تم التطرق إلى النظريات التي فسرت صراع الدور.

ومما سبق ذكره نستنتج أن موضوع صراع الدور موضوع من مواضيع النفسية والاجتماعية، له أهمية كبيرة في حياة الفرد خاصة الموظف الذي يقوم بعدة أدوار الأسرية والمهنية، مما يجعله عرضة لصراع نفسي وهذا الصراع قد يؤدي به إلى انخفاض مستوى أدائه الوظيفي (أسرية/مهنية) ويؤثر عليه صحيا، بالرغم من الإيجابيات الصراع إلا أن السلبيات لها أثر كبير على الفرد في جميع مجالات الحياة.

الباب الثاني

الجانب الميداني



الفصل الرابع  
الإجراءات الميدانية  
للدراسة



## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة

2. عينة الدراسة

1.2. المجتمع الأصلي

2.2. عينة الدراسة الاستطلاعية

3.2. عينة الدراسة الأساسية

3. أداة الدراسة

1.3. مقياس اتخاذ القرار وصراع الدور

2.3. طريقة تصحيح الأداة

3.3. الخصائص السيكومترية للأداة

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر الجانب الميداني الأساس القاعدي للدراسة، حيث يقوم الباحث من خلاله بتحويل ما تحصل عليه من معلومات ونتائج كيفية إلى إحصائيات كمية وأرقام حسابية وهذا ما سنحاول الوصول إليه بعد عرض المنهج المتبع، ثم خصائص عينة الدراسة حيث تم وصف عينة الدراسة بما فيها كل من عينة الدراسة الاستطلاعية وعينة الدراسة الأساسية، ثم الأداة المستخدمة في البحث، ثم خصائصها السيكمترية ثم الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.



## 1. منهج الدراسة:

المنهج هو "الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العامة ترتبط بتجميع البيانات وتحليلها حتى تصل إلى نتائج ملموسة وبما أن المعرفة العلمية معقدة كان من الواجب على العلماء والباحثين أن يتبعوا مناهج لتسهيل الدراسة والإلمام بحيثيات الموضوع المدروس وظهور هذه المناهج ساهم بقدر كبير في الدراسات النفسية والاجتماعية وحتى الدراسات التطبيقية". (الدليمي و عبد الرحيم ، 2014 ، ص.ص 147،148).

وبما أن مناهج البحث العلمي متعددة ومتنوعة، فإن اختيار المنهج يرتبط أساساً بطبيعة موضوع البحث، وعليه يتعين على الباحث أن يختار منها ما يناسب طبيعة بحثه. ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي، فإن المنهج المناسب لكشف جوانب هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي وهو الأنسب لهذه الدراسة.

باعتبار المنهج الوصفي هو " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث". (المشهداني، 2019، ص 126)

فإن المنهج الوصفي التحليلي "يهدف إلى وصف وتفسير أسباب الأوضاع الراهنة بدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر للتعرف على طبيعة العلاقة بينهما واستنتاج تفسيرات لتلك العلاقة" (دليو، 2014، ص99).

## 2. عينة الدراسة

العينة: هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع معين. (Maurice Angers ,2015, p267)

ويقتضي ذلك إتباع الخطوات التالية:

1.2. تحديد المجتمع الأصلي: إنّ أفراد الدراسة الحالية يمثلون جميع عمال مؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز) لولاية تمنراست، موزعين على 3 مؤسسات فرعية، كما هو موضح في الجدول أدناه وهي كالآتي:

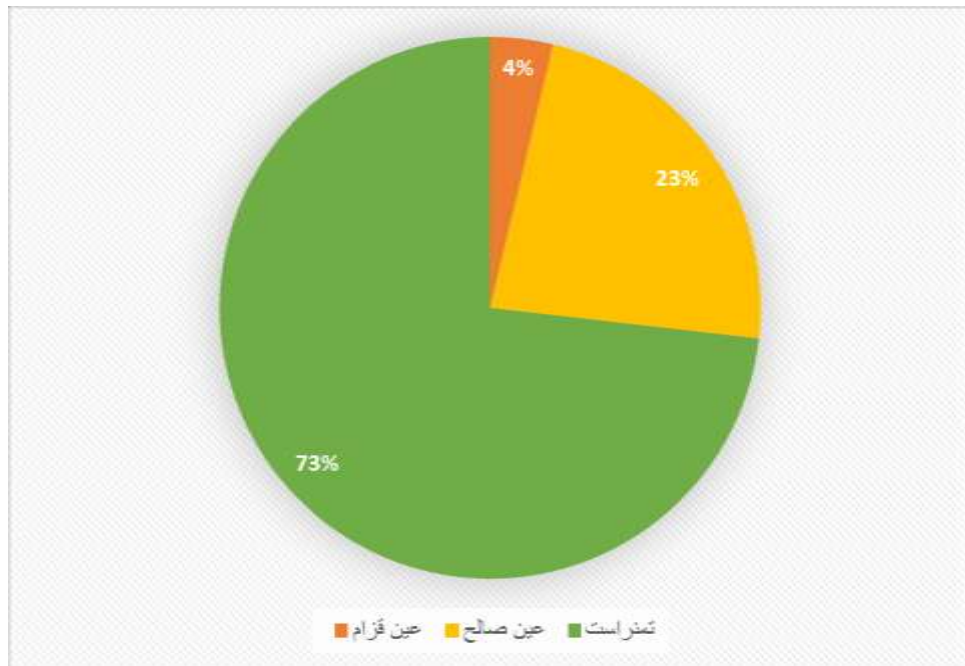
الجدول رقم (03): يوضح توزيع عمال مؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز) حسب فروعها لولاية

تمنراست

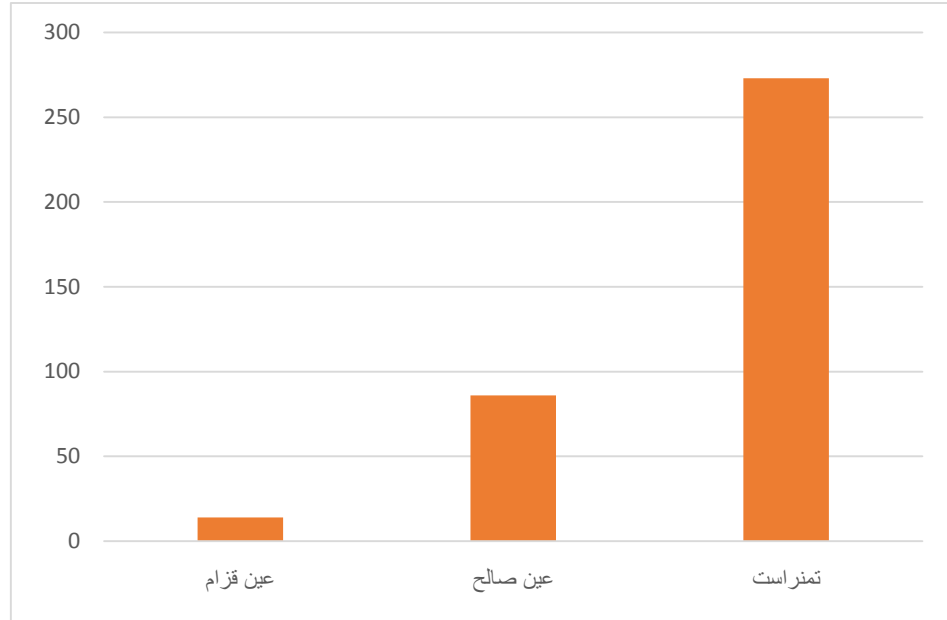
فروع مؤسسة	عدد عمال ذكور	عدد عمال الإناث	المجموع
تمنراست	238	35	273
عين صالح	74	12	86
عين قزام	13	01	14
المجموع	325	48	373

الشكل رقم (11) يوضح توزيع عمال مؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز) حسب فروعها بولاية

تمنراست.

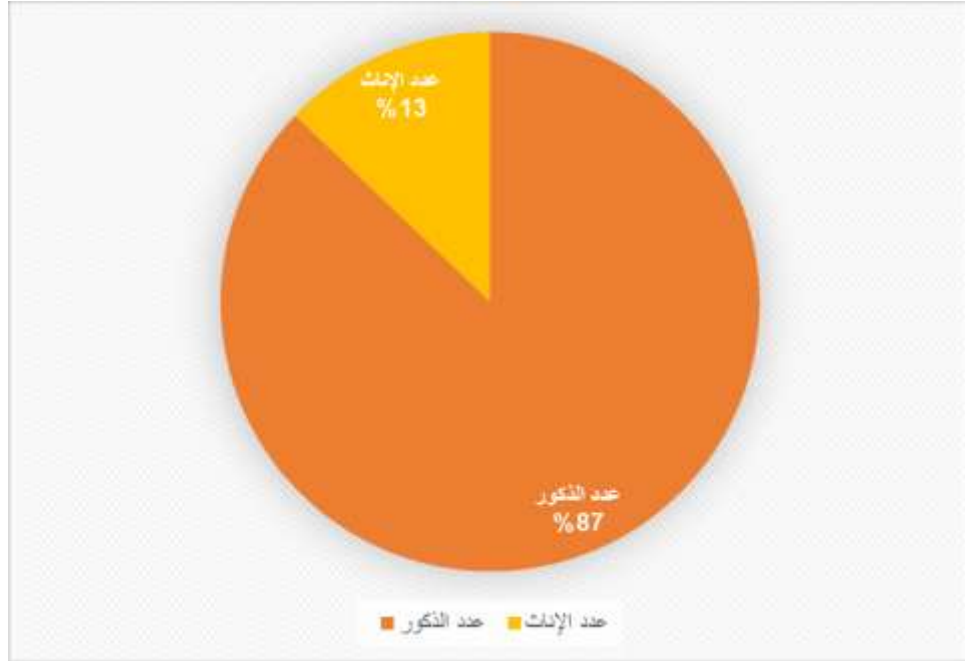


يوضح الشكل رقم (12) توزيع عدد موظفين حسب كل فرع.



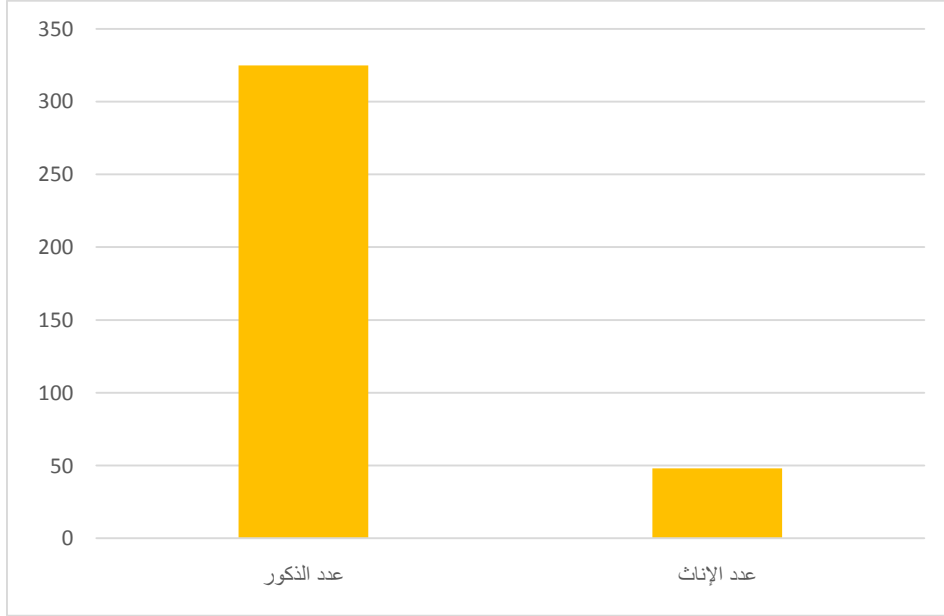
حيث نلاحظ من الشكل رقم (12) عدد موظفين لفرع شركة سونلغاز بتمنراست قد بلغ **273** موظف وموظفة و كل مؤسسة قدرت بنسبة المئوية لعدد عمالها، وقد تحصلت فرع شركة تمنراست بنسبة مئوية 73% كانت أعلى نسبة مقارنة بالفروع الأخرى و هذا لعدد الكبير للموظفين، أما باقي فروع التي أحرزت نسبة مئوية أقل تمثلت في فرع عين قزام بلغت بنسبة مئوية لعدد موظفين ب: 4%.

الشكل رقم (13) يوضح توزيع الموظفين لمؤسسات امتياز للتوزيع (سونلغاز) لولاية تمنراست حسب الجنس



نلاحظ من الشكل رقم (13) أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث بنسبة 87%.

الشكل رقم (14) يوضح عدد الموظفين الإناث والذكور



المخطط رقم (15) يوضح مخطط موظفين مؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز) لولاية تمنراست.



2.2. العينة الاستطلاعية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بعد أخذ نسبة 25% من الموظفين الذين

ستجرى عليهم الدراسة البالغ عددهم 373 موظف وموظفة، بما يعادل 93 موظفاً، منهم 90

موظفاً بما يعادل 97% من العدد الكلي للموظفين الذكور البالغ عددهم 325 موظفاً، و03 موظفات بما يعادل 3% من العدد الكلي لموظفات إناث البالغ عددهم 48 موظفة.

### 1.2.2. أهداف الدراسة الاستطلاعية: استهدفت الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق جملة من

الأهداف الآتية:

- التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تظهر أثناء تطبيق أدوات الدراسة الأساسية بغرض تفاديها.
- التحقق من مدى صلاحية الأدوات المعتمدة في الدراسة الحالية ومدى تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها وذلك باحتساب خصائصها السيكومترية (صدقها وثباتها)، ومعرفة مدى وضوح العبارات الواردة في أدوات الدراسة، من حيث الصياغة اللغوية والعلمية ومن حيث صلاحية تعليماتها.

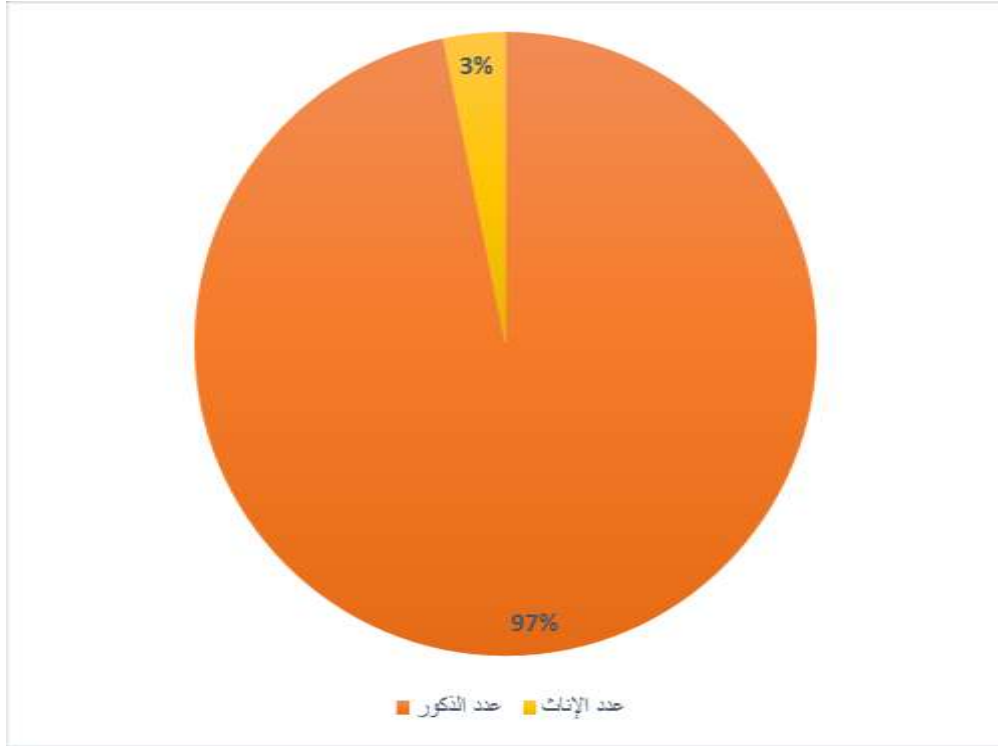
تكونت العينة الاستطلاعية من موظفي مؤسسة الشباب والرياضة بولاية تمنراست ، حيث تكونت من : 93 موظف بواقع (90) ذكور، (03) إناث.

#### الجدول رقم (04) يوضح مواصفات العينة الاستطلاعية

النسب المئوية	عدد الأفراد	الجنس
03 %	03	إناث
97 %	90	ذكور
100 %	100	المجموع

ومن خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن كل أفراد عينة الاستطلاعية عدد ذكور يفوق عدد الإناث.

## الشكل رقم (16) يوضح مواصفات العينة الاستطلاعية



من الشكل رقم (16) نلاحظ أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث بنسبة 97%.

**3.2. العينة الأساسية:** بعد إحصاء لموظفين مؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز) لولاية تمنراست البالغ عددهم 373 موظف وموظفة موزعين على 3 فروع كما سبق ذكره، ونظرا للصغر النسبي لمجتمع الدراسة، تم إتباع طريقة الحصر الشامل في اختيار العينة، حيث تتميز هذه الطريقة بما يلي:

- دقة النتائج المحصل عليها.

- تجنب أخطاء التعميم التي تنتج عن البيانات المأخوذة من العينة.

- تفادي بعض الأخطاء الشائعة، مثل خطأ التحيز وخطأ الصدفة.

- لكن بالرغم من مزايا هذه الطريقة، إلا أنها لا تكاد تخلو من بعض الصعوبات:

-تحتاج إلى تكاليف وإمكانيات كبيرة.

-تحتاج إلى وقت طويل ومجهودات كبيرة لجمع البيانات.

-يحتاج الباحث فيها إلى مساعدين لتوزيع أدوات البحث واستعادتها. (حامد، 2004، ص.ص 122،123)

فقد اختيرت عينة الدراسة عن طريق الحصر الشامل لموظفين مؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز) بولاية تمنراست والذين بلغ عددهم 373 موظف وموظفة، وبلغ عدد الموظفين الذين أجريت عليهم الدراسة الأساسية 200 فردا وذلك بعد استبعاد 173 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عدده 373، حيث يشمل عدد الموظفين المستبعدين في عدد المفقود البالغ عددهم 173 موظفاً بسبب عدم الاسترجاع أو بسبب عدم الإجابة على كل الفقرات، والجدول التالي يعطي صورة توضيحية عن ذلك:

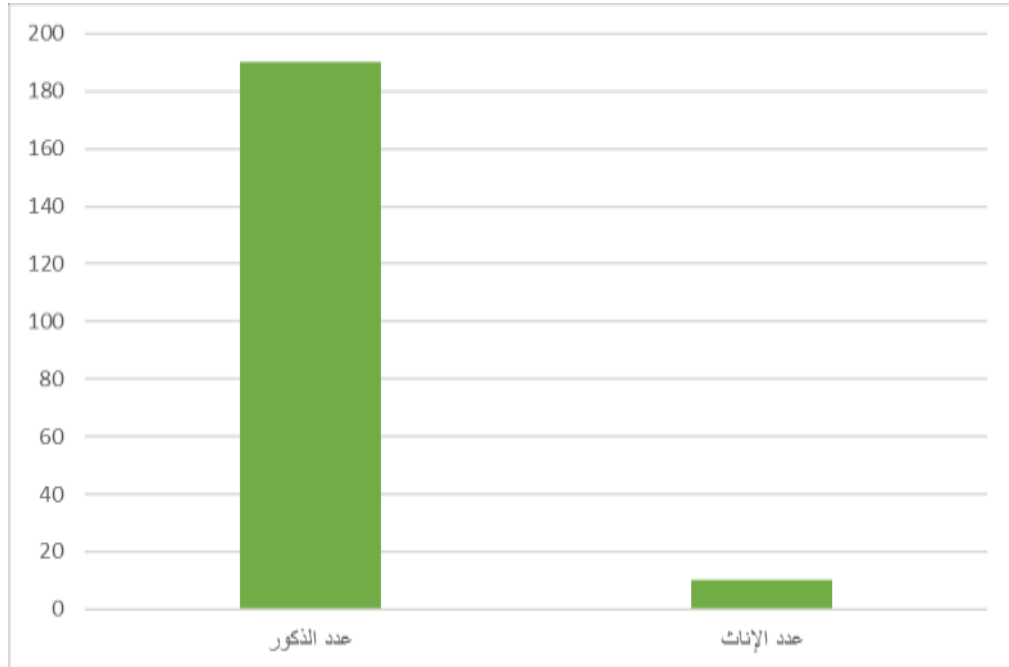
الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

الجنس	عدد الأفراد	النسب المئوية
إناث	10	5 %
ذكور	190	95 %
المجموع	200	100 %

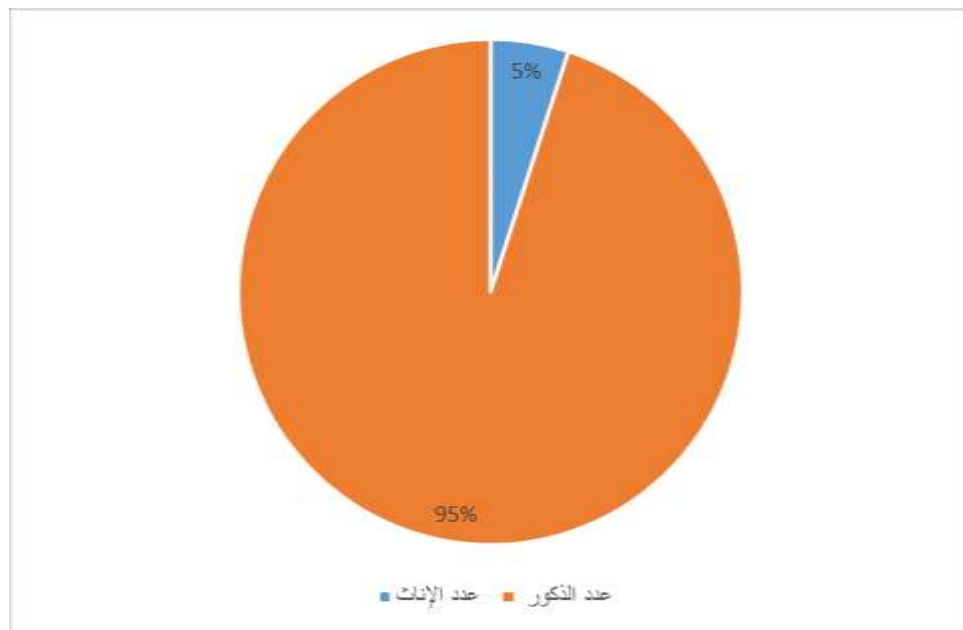
نلاحظ من الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس، حيث بلغ عدد موظفين ذكور (190) بنسبة مئوية 95%، وبلغ عدد موظفات الإناث 10 ب: 5 %.



الشكل رقم (17) يوضح عدد الذكور وعدد الإناث للعيينة الأساسية.



الشكل رقم (18) يوضح مواصفات العينة الأساسية حسب متغير الجنس.



نلاحظ من الشكل رقم (18) أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث بنسبة 95%، وعدد الإناث قد بلغ (10) بنسبة 5%.

### 3. أداة الدراسة :

من أجل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة يحتاج الباحث إلى أدوات معينة لكي يقوم بهذه العملية وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة لذلك، ومن المتفق عليه أن أداة البحث تساعد الباحث على تحقيق هدفين أساسيين هما:

-تساعد على جمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

-تجعل الباحث يتقيد بموضوع بحثه وعدم خروجه عن أطره العريضة. (حسن، 1982، ص65)

اعتمدنا في دراستنا المتمثلة في الكشف عن علاقة اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري من جهة والدور الوظيفي من جهة أخرى، على الاستبيان.

كما يراه " حامد خالد " أنه أكثر أدوات جمع المعلومات استخداما في البحوث الاجتماعية وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم ملؤها مباشرة. (حامد، 2008، ص131)

### 3.1. مقياس اتخاذ القرار وصراع الدور:

قام الطالب بإعداد مقياس صراع الدور في ضوء الدراسات السابقة، وبالاستفادة من بعض المقاييس الأخرى العربية التي هدفت إلى قياس صراع الدور (صراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي)، وقد تألف المقياس في صورته الأولية من (45) عبارة، تم توزيعها على محورين المحور الأول يقيس متغير اتخاذ القرار، والمحور الثاني يقيس الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي وهي كالتالي:

-المحور الأول: يقيس اتخاذ القرار.

-المحور الثاني: يقيس صراع الدور، ويحتوي على بعدين:

-متطلبات الأسرة.

-متطلبات العمل.

وعرض الباحث مقياس اتخاذ وصراع الدور في صورته الأولية على خمسة من المحكمين المتخصصين في علم النفس وعلم الاجتماع لإبداء الرأي حول المقياس وأبعاده وعباراته، وبعد تحكيم لم يتم إلغاء لأي فقرة بل تم تعديل لبعض الفقرات المركبة، وبذلك أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من 45 عبارة.

الجدول رقم (06) ويوضح توزيع المفردات في مقياس اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي.

الأبعاد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات
اتخاذ القرار	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18.	18
متطلبات الأسرة	19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31.	13
متطلبات العمل	32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45.	14

### 2.3. طريقة تصحيح الأداة:

طريقة التصحيح هذه الأداة بإعطاء وزن لكل بديل من البدائل وتتراوح الدرجة من 1 إلى 5 فإذا كان البند موجب تكون أوزان البدائل 1.2.3.4.5 ، البدائل : دائما – غالبا – أحيانا – نادرا أما إذا كان البند سالب تكون أوزان على نحو التالي: 5.4.3.2.1 ، البدائل : نادرا – أحيانا – غالبا – دائما .

### 3.3. الخصائص السيكومترية للأداة:

#### 1.3.3. مقياس اتخاذ القرار:

- الصدق:

"يقصد بصدق الاختبار، أن يقيس الاختبار ما وضع من أجله، أي مدى صلاحية الاختبار لقياس هدف أو جانب محدد". (أبو جادو، 2005، ص399)

وقد اعتمدنا في قياس الصدق على:

-صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على (05) محكمين في التخصص علم النفس وعلم اجتماع، حيث كان استبيان مكون من 42 فقرة، 20 فقرة تقيس اتخاذ القرار و22 فقرة تقيس صراع الدور، وبعد تحكيمه تم إضافة 3 فقرات ليصبح مكون من 45 فقرة ، ولم يتم إلغاء لأي فقرة بل تم تعديل بعض المصطلحات.

#### الجدول رقم (07) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

اسم ولقب أستاذ	الدرجة العلمية	مكان العمل
عبد العزيز خواجه	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية
محمد بوفاتح	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط
عمر حجاج	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية
جمعة أولاد حيمودة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية
رشيد سعادة	أستاذ محاضر صنف "ب"	جامعة غرداية

-صدق المقارنة الطرفية: وهو قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها، بحيث يقوم الباحث بعد تطبيق الاستبيان على مجموعة من المفحوصين بترتيب درجات المفحوصين على الاستبيان تنازلياً أو تصاعدياً في توزيع، ثم يحسب 27% من المفحوصين من طرفي التوزيع، فينتج مجموعتان متطرفتان، فيقارن بينهما بصفتهم مجموعتين متناقضتين تقعان على طرفي الخاصية من حيث درجاتهما عليها، إحداهما يطلق عليها مجموعة عليا من حيث ارتفاع درجاتها في الخاصية، و الثانية يطلق عليها مجموعة دنيا من حيث انخفاض درجاتها في الخاصية ثم يستعمل اختبار (ت) لحساب دلالة الفرق بين المتوسطين الحسابيين للمجموعتين. (معمرية، 2007، ص 158)

فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (08) يوضح نتائج حساب الصدق المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار

التقنية الإحصائية المقياس	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجات العليا	2.9556	0.39087	25	-10.454	48	0.01
الدرجات الدنيا	2.0689	0.16455	25			

نلاحظ من الجدول رقم (08) نتائج حساب الصدق المقارنة الطرفية، الذي تم حسابه وفق الصدق التمييزي للأداة بطريقة المقارنة الطرفية باستعمال الاختبار (ت)، وبتابع الخطوات المذكورة سابقاً. حيث قدرت قيمة "ت" المحسوبة المتواصل إليها ب: (-10.454) وهي دالة عند مستوى 0.01 وعند درجة الحرية 48 مما يدل على صدق المقياس.

- صدق الاتساق الداخلي للبنود مقياس اتخاذ القرار:

تقوم فكرة هذا النوع من الصدق على حساب ارتباطات درجات الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط بين نتيجة كل فقرة في الاختبار على حدة مع

نتيجة الاختبار ككل (المجموع الكلي) وكذلك الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاختبار والبعد الذي تنتمي إليه إذا كان الاختبار يتكون من أبعاد. (الريماوي، 2017، ص 109)

الجدول رقم (09): يوضح حساب الصدق الاتساق الداخلي لبنود مقياس اتخاذ القرار.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	**0.476	دالة عند 0.01	10	**0.353	دالة عند 0.01
02	**0.479	دالة عند 0.01	11	0.115	غير دالة
03	*0.243	دالة عند 0.05	12	**0.286	دالة عند 0.01
04	** -0.315	دالة عند 0.01	13	**0.518	دالة عند 0.01
05	0.200	غير دالة	14	**0.332	دالة عند 0.01
06	**0.315	دالة عند 0.01	15	**0.430	دالة عند 0.01
07	0.183	غير دالة	16	**0.318	دالة عند 0.01
08	-0.007	غير دالة	17	**0.614	دالة عند 0.01
09	0.148	غير دالة	18	**0.631	دالة عند 0.01

(\*) دالة عند (0.01)، (\*) دالة عند (0.05) يتبين من خلال جدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس بطريقة بيرسون تراوحت بين (-0.007) و (0.631) وأغلبها قيم دالة إحصائية سواء عند (0.01) أو عند (0.05) وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

-الصدق الذاتي : و يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات و يقدر ب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ.

$$\sqrt{\text{ثبات الأداة}} = \text{صدق الثبات}$$

$$\sqrt{0.73} = 0.85$$

- الثبات:

" ويعني الثبات مدى إعطاء الاختبار نفس الدرجات أو القيم لنفس الفرد أو الأفراد إذا ما تكررت عملية القياس". (عباس، 2006، ص 53)

-معامل "ألفا كرو نباخ":

" وهو من مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار، ويربط ثبات الاختبار بثبات بنوده".+ (بشير، 2007، ص184)

وبعد تطبيق معامل  $\alpha$  كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (10): يوضح نتائج تطبيق معامل "ألفا كرو نباخ "

التقنية الإحصائية	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	عدد البنود
مقياس اتخاذ القرار	0.73	18

نلاحظ من جدول رقم (10) أن قيمة معامل الثبات (0.75) وهي قيمة قوية تدل على أن المقياس ثابت.

ومن خلال هذه النتائج نستخلص أن المقياس ثابت ويمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة محل الدراسة.

-طريقة التجزئة النصفية:

فقد تم استخدام طريقة الثبات بالتجزئة النصفية (الفردى، زوجي) حيث يفصل الاختبار بشكل مصطنع إلى نصفين ويجري ارتباط درجات الأفراد في النصفين، ويطبق الاختبار على مجموعة ثم تقسم البنود بعدئذ إلى نصفين، ويتم الحصول على درجات كل فرد في النصفين ويحسب معامل الارتباط (معامل الارتباط لبيرسون). (الحسيني، 2013، ص306)

الجدول رقم (11): يوضح نتائج التجزئة النصفية بتطبيق معامل «بيرسون».

التقنية الإحصائية	ن	(ر) المحسوبة	(ر) المعدلة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مقياس اتخاذ القرار	18	0.65	0.78	10	0.05

نلاحظ من الجدول رقم (11) نتائج ثبات بطريقة التجزئة النصفية بتطبيق معامل "بيرسون" ومعامل التعديل " سييرمان بروان"، فكانت النتيجة قبل التصحيح الطول تساوي (0.60) وهو معامل ثبات نصف الاختبار وبعد التصحيح الطول أظهرت النتيجة النهائية لقيمة معامل الارتباط هي: (0.75) مما يدل على ثبات الاختبار.

### 2.3.3. مقياس صراع الدور:

- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على (05) محكمين في التخصص علم النفس وعلم اجتماع، حيث كان استبيان مكون من 45 فقرة، 18 فقرة تقيس اتخاذ القرار و 27 فقرة تقيس صراع الدور، وبعد تحكيمه لم يتم إلغاء لأي فقرة بل تم تعديل بعض المصطلحات.

- صدق المقارنة الطرفية: وهو قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها، بحيث يقوم الباحث بعد تطبيق الاستبيان على مجموعة من المفحوصين بترتيب درجات المفحوصين على الاستبيان تنازلياً أو تصاعدياً في توزيع، ثم يحسب 27% من المفحوصين من طرفي التوزيع، فينتج مجموعتان متطرفتان، فيقارن بينهما بصفتي مجموعتين متناقضتين تقعان على طرفي الخاصية من حيث درجاتهما عليها، إحداهما يطلق عليها مجموعة عليا من حيث ارتفاع درجاتها في الخاصية، و الثانية يطلق عليها مجموعة دنيا من حيث انخفاض درجاتها في الخاصية ثم يستعمل اختبار (ت) لحساب دلالة الفرق بين المتوسطين الحسابيين للمجموعتين. (بشير، 2007، ص 158)



فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (12) يوضح نتائج حساب الصدق المقارنة الطرفية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	ن	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	التقنية الإحصائية المقياس
0.01	48	-19.877	25	0.11809	2.7333	الدرجات العليا
			25	0.19337	1.8326	الدرجات الدنيا

نلاحظ من الجدول رقم (12) نتائج حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية، فقد استعمل صدق المقارنة الطرفية (الفئة العليا، الفئة الدنيا) للتأكد من صدق التمييزي للمقياس، حيث قدرت قيمة "ت" المحسوبة المتوصل إليها ب: (-19.877) وهي دالة عند مستوى 0.01 وعند درجة الحرية 48 مما يدل على صدق المقياس.

- صدق الاتساق الداخلي لبنود مقياس صراع الدور:

الجدول رقم (13): يوضح حساب الصدق الاتساق الداخلي لبنود مقياس صراع الدور.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
19	**0.634	دال عند 0.01	33	**0.467	دال عند 0.01
20	0.113	غير دال	34	**0.376	دال عند 0.01
21	**0.267	دال عند 0.01	35	**0.382	دال عند 0.01
22	**0.564	دال عند 0.01	36	**0.323	دال عند 0.01
23	**0.502	دال عند 0.01	37	*0.252	دال عند 0.05
24	**0.487	دال عند 0.01	38	**0.338	دال عند 0.01
25	*0.232	دال عند 0.05	39	**0.373	دال عند 0.01

0.01 عند دال	**0.551	40	0.01 عند دال	**0.583	26
0.05 عند دال	*0.266	41	0.01 عند دال	**0.607	27
0.01 عند دال	**0.289	42	0.01 عند دال	**0.465	28
غير دال	-0.151	43	0.01 عند دال	**0.512	29
غير دال	0.148	44	0.01 عند دال	**0.354	30
غير دال	-0.006	45	غير دال	0.102	31
			دال عند 0.05	*0.226	32

(\*\*) دالة عند (0.01)، (\*) دالة عند (0.05) يتبين من خلال جدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس بطريقة بيرسون تراوحت بين (-0.006) و(0.634) وأغلبها قيم دالة إحصائية سواء عند (0.01) أو عند (0.05) وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

-الصدق الذاتي : و يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات و يقدر بـ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ.

$$\sqrt{\text{ثبات الأداة}} = \text{صدق الثبات}$$

$$\sqrt{0.71} = 0.84$$

- الثبات:

- معامل "ألفا كرونباخ":

" وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده". (معمرية، 2007، ص184)

بعد تطبيق معامل  $\alpha$  كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (14): يوضح نتائج تطبيق معامل «ألفا كرو نباخ».

التقنية الإحصائية	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	عدد البنود
مقياس صراع الدور	0.71	27

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الثبات (0.71) وهي قيمة قوية تدل على أن المقياس ثابت.

ومن خلال هذه النتائج نستخلص أن المقياس ثابت ويمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة محل الدراسة.

#### - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تمت الاستعانة به من خلال التقنيات الإحصائية التي استعملت في الدراسة السيكومترية وكذا الدراسة الأساسية للتأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة، ويمكننا أن نتعرف على هذه التقنيات في الآتي:

-معامل الارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط في الكشف عن العلاقة بين أي متغيرين وعمّا إذا كانت هذه العلاقة موجبة أو سالبة.

$$r = \frac{\text{ص مج} \times \text{ص س مج} - \text{ص س مج ن}}{[2(\text{ص مج})^2 - 2(\text{ص س مج م})^2] [2(\text{ص س مج ن})^2 - 2(\text{ص مج})^2]}$$

ر: معامل الارتباط.

ن: عدد القيم في أحد المتغيرين.

س: درجات فقرات متغير الأول (اتخاذ القرار).

مج: المجموع.

ص ك: درجات فقرات متغير الثاني (صراع الدور). (عباس وآخرون، 2014، ص 308).

- معامل بيرسون:

وتم استخدامه لحساب ثبات الاستبيان اتخاذ القرار، وذلك بحساب الارتباط بين الجزأين الفردي والزوجي، وطبق وفق المعادلة التالية:

$$r = \frac{n \text{ مج (س. ص) - مج س} \times \text{مج ص}}{\sqrt{[n \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2][n \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

حيث أن:

r = معامل الارتباط الجزأين الفردي والزوجي

س = تكرار الأسئلة الفردية

ص = تكرار الأسئلة الزوجية

n = تكرار العينة . (معمرية، 2007، ص 176)

3- معادلة سبيرمان براون:

وتم استخدامها لتعديل معامل الارتباط بين الجزأين الفردي والزوجي، وطبق وفق المعادلة التالية:

$$r = \frac{2 \text{ ر } 1/2}{1 + \text{ ر } 1/2}$$

حيث: ر: معامل التعديل . (النبهان، 2004، ص 244)

- اختبار(ت) لعينتين مستقلتين:

في حالة: ن = 1 ن = 2

وتم استخدامه لاختبار صدق الاستبيان كل من اتخاذ القرار وصراع الدور، بتطبيق المعادلة التالية:

$$ت = \frac{م 1 - م 2}{\sqrt{\frac{ع 1^2 + ع 2^2}{ن - 1}}}$$

حيث أن:

م 1 = متوسط المجموعة العليا.

م 2 = متوسط المجموعة الدنيا.

ع 1 = تباين المجموعة العليا.

ع 2 = تباين المجموعة الدنيا.

ن 1 = ن 2 = عدد أفراد المجموعة العليا أو الدنيا. (السيد أبو النيل، 1987، ص 231)

- معامل ألفا كرو نباخ:

وتم استخدامه لحساب ثبات مقياس كل من اتخاذ القرار وصراع الدور بتطبيق المعادلة التالية:

$$\alpha = \left[ \frac{ن}{ع 2 ك} - 1 \right] \times \frac{م 2 ب}{1 - ن}$$

حيث أن:

م 2 ب = مجموع تباينات البنود

ع 2 ك = تباين الاختبار كله

ن = عدد بنود الاختبار . (الطيب، 1999، ص 301)

- الاتساق الداخلي: تم استخدامه لحساب صدق مقياس اتخاذ القرار ومقياس صراع الأدوار.

-معامل الصدق الذاتي: تم اعتماد عليه في حساب صدق مقياس كل من اتخاذ القرار وصراع الدور. (معمرية، 2007، ص164)

$$\text{صدق الثبات} = \sqrt{\text{ثبات الأداة}}$$

-معادلة الفروق بين معاملات الارتباط

$$\text{معادلة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط} = \sqrt{\frac{z_1 - z_2}{\frac{1}{3-2n} + \frac{1}{3-1n}}}$$

حيث أن:

ز1: المقابل اللوغارتمي لمعادل الارتباط في المجموعة الأولى.

ز2: المقابل اللوغارتمي لمعادل الارتباط في المجموعة الثانية.

ن1: العدد في المجموعة الأولى (1).

ن2: العدد في المجموعة الثانية (2).

الدلالة للإحصائية لمعادلة الفروق بين معاملات الارتباط:

إذا كانت القيمة الناتجة تقع:

• بين 1.96 و 2.58 كان الفرق دالا عند 0.05.

• من 2.58 فما فوق كان الفرق دالا عند 0.01.

• أقل من 1.96 كان الفرق غير دال أي يقبل الفرض الصفري. (أبو النيل، 1987، ص246).

## خلاصة الفصل

إن هذا الفصل بمثابة الخطوة الأولى لعرض الدراسة الميدانية، ولقد تطرقنا فيه إلى مختلف الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، حيث اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

كما تم عرض مجتمع الدراسة بالإضافة إلى عينة الدراسة الاستطلاعية وعينة الدراسة الأساسية وكيفية اختيارها وخصائصها وتوزيعها حسب متغيرات الدراسة، كما تعرضنا إلى وصف الأداة المستعملة في جمع المعلومات والمتمثلة في الاستبيان الذي يقيس اتخاذ القرار وآخر يقيس صراع الأدوار (الدور الأسري والدور الوظيفي) ثم قمنا بعرض خصائصه السيكومترية المتمثلة في الصدق والثبات. وفي الأخير أتمنا هذا الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستعملة في موضوع الدراسة.



الفصل الخامس  
عرض ومناقشة نتائج  
الدراسة





## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض ومناقشة الفرضية الأولى.

2. عرض ومناقشة الفرضية الثانية.

3. عرض ومناقشة الفرضية الثالثة.

4. عرض ومناقشة الفرضية الرابعة.

استنتاج عام

تمهيد

يتم في هذا الفصل عرض النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة وما جاء في الفصول النظرية.

وقد تم عرض النتائج في شكل جداول والتعليق في الصفحات الموالية.

- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

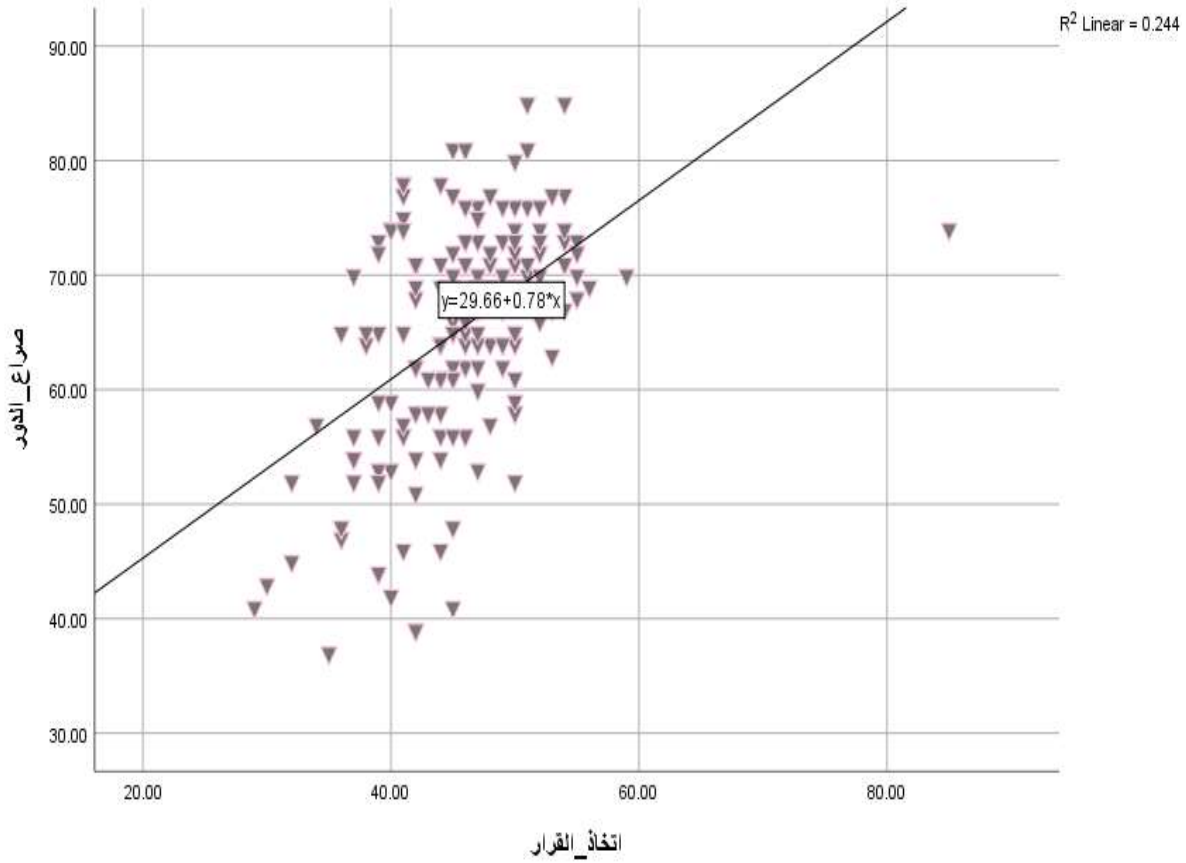
تنص الفرضية الأولى على أنه: " توجد علاقة بين اتخاذ القرار من جهة والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي من جهة أخرى ".

والجدول التالي يوضح نتائج هذه الفرضية:

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور.

مستوى الدلالة	(ر) المحسوبة	عدد الأفراد	التقنية الإحصائية
			المتغيرات
0.01	0.49	200	اتخاذ القرار
			صراع الدور

الشكل رقم ( 19 ) يوضح شكل انتشار



يتبين من الجدول رقم (15) علاقة بين اتخاذ القرار وصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي، حيث قدرت قيمة "ر" المحسوبة ب: **0.49**، وهي قيمة متوسطة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ومنه يمكننا القول بأن الفرضية قد تحققت أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والصراع الأسري والوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز، كما تبين من خلال التحليل بأنها علاقة طردية متوسطة، أي كلما زاد اتخاذ القرار زاد الصراع الأسري والوظيفي، كما يؤكد شكل الانتشار رقم ( 19 ) هذه النتيجة وذلك عند النظر إلى قيمة  $+0.78$  فهي قيمة موجبة وأنه كلما زادت  $X$  بمقدار وحدة فإن قيمة  $Y$  تزيد بمقدار  $0.78$ ، فالمتغير المستقل يفسر نسبة  $78$  من المتغير التابع والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

وتتفق هذه النتيجة على ما تحصلنا عليه من نتائج لأفراد عينة الدراسة (موظفين) من خلال تطبيق مقياس اتخاذ القرار ومقياس صراع الدور (الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي)، التي أظهرت نتائج على كل عبارة سواء لمقياس اتخاذ القرار أو مقياس صراع الدور. وكما يرى الباحث هذه النتيجة أيضا على أن لكل إنسان طموح وإليها يسعى إلى تحقيقها وفي الجانب المقابل لديها واجبات ومسؤوليات يقوم بها اتجاه أسرته وكل ذلك يدور في محور عملية اتخاذ القرار، فكلما كان القرار أكثر عقلانية كلما كان هناك توازن وتوافق وانسجام بين الدور الأسري والدور الوظيفي.

مما يتضح لنا أن الإنسان يسعى دوماً إلى إثبات ذاته وتحقيق أهدافه طموحاته، ويسعى جاهداً إلى تحقيق مركز مرموقاً في المجتمع وهذا ما يمثله الدور الوظيفي، وفي نفس الوقت نجد الدور الأسري والذي يسعى الفرد من خلاله إلى أن يكون رب أسرة ناجح يحقق كل متطلبات أسرته المادية والمعنوية. فمن خلال هذه العلاقة بين الدور الأسري والدور الوظيفي القوية والمتراصة إلا أننا نجد بينها صراع جد قوي فكل دور منهم يؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار فالفرد عند ممارسته هذه الأخيرة يصبح في حيرة من أمره مع تعدد البدائل والاختيارات فيصبح في صراع هو في غنى عنه خاصة أن الأمر مرتبط بعائلته التي تعد نواة المجتمع حيث تقدم له ويقدم لها العديد من الأمور من مشاعر وأمان واستقرار وطمأنينة وراحة نفسية وغيرها من الأمور الأخرى، وفي الجانب المقابل هناك عمله ومكانته الاجتماعية بغض النظر عن الجانب المادي للوظيفة فإن هذه الأخيرة أيضا تحقق للفرد نوع من الاستقرار والراحة النفسية وتحقيق وتقدير الذات والسعي للوصول إلى طموحاته وأهدافه، خاصة أن في عصرنا الحالي في تطور مستمر وجد سريع وتغيرت العديد من المفاهيم .

وبذلك يبرز لنا أن عملية اتخاذ القرار عملية جد معقدة خاصة عند وجود الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي مما يزد في تعقيد اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة، لدى يجب مراعاة الدور الأسري والدور الوظيفي عند اختيار قرار ما والي أي جانب يميل الفرد أكثر وكذا نتائج قراراتها

لصالح من تكون لأن كل هذا يؤدي بالفرد إلى زيادة وتيرة وحدة الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي.

ومما سبق ذكره يمكن القول بأن الصراع في الأدوار من الممكن أن يكون على عدة أشكال منها الصراع الذي يعتمد على الوقت والصراع الذي يعتمد على الجهد والصراع الذي يعتمد على السلوك كصراع الوقت يحدث عندما تظهر ضغوطات الأدوار كنتيجة لوجود تنافس ما بين متطلبات مختلفة من الفرد في وقت ما كأن يطلب من العامل أن يعمل لوقت متأخر وبذلك يصبح متعذراً عليه مواجهة متطلبات الأسرة. (يوسف، 2008، ص34)

وصراع الجهد يحدث عندما تحدث للفرد خبرات أو أحداث ما أثناء القيام بسلوك ما فيكون لذلك تأثير قوي على عمله أو سلوكه كالأب الذي يشعر بالقلق حول ابنه المريض ربما يشعر بعدم المقدرة على التركيز أثناء عمله، وأخيراً صراع السلوك الذي يوصف بأنه ينتج من خلال تعارض في السلوكيات المطلوبة من الفرد في الوقت الذي هناك تنافس ما بين الأدوار المختلفة مثل المدير في الخدمات المالية يجزم بأنه حازم وعدواني وقاسي لكن في المقابل هذه الصفات داخل الأسرة تؤدي إلى وجود صراع ويلاحظ أن النوع الأول وهو صراع الوقت الأكثر شيوعاً في الصراعات التي تحدث داخل العائلة. (يوسف، 2008، ص35)

وهذا ما يسمى بالصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي حيث أن هذا الأخير لا يقف عند حد العامل فحسب، بل يمتد أثرها إلى حد التهديد في استمرار العامل في عمله وحتى خارج مجال العمل، مما ينعكس بدوره على مستوى أدائه ويؤثر على زيادة الإرهاق المهني وضغوط العمل، وانخفاض الأداء الوظيفي، فنجدته يعاني من صراع الدور.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: ميسون السقا (2009)، التي أشارت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرار، وتوصلت إلى أن كلما زاد مستوى الضغط الناتج عن صراع الدور زادت صعوبات اتخاذ القرارات.

كذلك دراسة فاطمة الشريف (2015)، أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات.

وكذلك دراسة فاطمة الشريف (2015)، وأسفرت إلى:

- وجود علاقة ارتباط عكسية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات لدى مديري المصارف قيد الدراسة.

وكذلك دراسة نوري محمد (2015)، وأسفرت إلى:

- هناك ارتباط بين الالتزامات الأسرية والالتزامات المهنية.

واختلفت هذه الدراسة مع كل من دراسة العبيدي (2003)، التي أشارت:

- إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (غموض الدور والدعم الاجتماعي من الرؤساء وصراع الدور والمشاركة في اتخاذ القرارات) والرضا عن العمل.

## 2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: " تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف الحالة الاجتماعية (عازب، متزوج)".

والجدول التالي يوضح نتائج هذه الفرضية:

### الجدول رقم (16) يوضح الفروق بين معاملات الارتباط الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة	الفروق	ن	"ز"	"ر"	الأساليب الإحصائية
					الحالة الاجتماعية
غير دال	0.02	65	0.559=1ز	0.502=1ر	عازب
		135	0.562=2ز	0.509=2ر	متزوج

يتبين من النتيجة المسجلة في الجدول رقم (16) الفرق بين عازب ومتزوج، حيث قدر معامل الارتباط عند عازب بـ: 0.502 بما يقابله معامل اللوغارتمي بـ: 0.559، أما معامل الارتباط متزوج يساوي 0.509 بما يقابله معامل اللوغارتمي بـ: 0.562، بحيث نلاحظ النتيجة لمعادلة الفرق بين معاملات الارتباط قد قدرت 0.02 وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أن الفرضية لم تتحقق. بمعنى أنه علاقة اتخاذ القرار بصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي لدى موظفي لا تتأثر بالحالة الاجتماعية، مما يدل أن كلا طرفين من عازب ومتزوج لديهم نفس الدور باعتبار كل شخص لديه مسؤوليات أسرية ووظيفية.

مما يتضح لنا أن الفرضية لم تتحقق حيث ليس هناك اختلاف في الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي بالنسبة لكل من الأعزب والمتزوج في عملية اتخاذ القرار، مع انه لكل منهما لديه واجبات ومسؤوليات وحاجات يسعى إلى تحقيقها، وفي الحقيقة لو تعمنا وتعمقنا أكثر لوجدنا أن الحالة الاجتماعية ( أعزب، متزوج ) تؤثر في عملية اتخاذ القرار لان عادة يكون المتزوج لديها ادوار ومسؤوليات أكثر من الأعزب ولذلك يكون عرضة لصراع الأدوار أكثر من الأعزب مما ينعكس على اختيار البدائل التي يراها مناسبة، أم بالنسبة إلى الأعزب فإن مسؤولياته تكون قليلة وبذلك أدواره تكون اقل وبهذا لا يتعرض لصراع الأدوار بشكل كبير مقارنة بالمتزوج، وهذا ينعكس أيضا على عملية اختيار القرار المناسب بحيث لا يكون عرضة للضغوطات بشكل كبير، ولكن لا يجب أن نهمل نقطة جد مهمة قد يختلف الأعزب عن المتزوج فيها حيث أن الأعزب يكون في موقف يؤثر على عملية اتخاذ القرار المناسب بحيث يكون عرضة لصراع الأدوار ويبرز لنا هذا الأخير من خلال الصراع بين نفسه لكي يحقق ذاته ويسعى لوصول إلى أهدافه وطموحاته وكذا تحقيق أسرة ليساهم في تكوين المجتمع ويرى نفسه انه جزء فعالا في مجتمعا.

فهذه النقطة جد حساسة بالنسبة للأعزب تؤثر عليه بشكل واضح لأنه يرى نفسه في وضع غير مستقر ولا يشعر بالأمان وطمأنينة بحيث يرى نفسه دوما في صراع لكي يحقق ذاته وطموحاته وحاجاته سواء على الصعيد الشخصي أو على المجتمع ككل، فانطلاق من أن الفرضية لم تتحقق



ونقبل الفرض البديل، لكننا لا يمكن أن ننكر انه يوجد صراع بين الدورين الأسري والوظيفي لكل من الأعبزب والمتزوج لكن بدرجات متفاوتة وان عملية اتخاذ القرار المنسب تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من، دراسة سمية بن عمارة (2009)، وأسفرت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الطلاب العاملين في صراع الأدوار باختلاف الحالة الاجتماعية.

وكذلك دراسة أحمد الشريفين وأنور السموحي (2016)، وتوصلت إلى:

- عدم وجود فروق تعزى للحالة الاجتماعية.

واختلفت هذه الدراسة مع كل من دراسة زينة علي صالح الرحيم (2016)، حيث توصلت إلى:

- يوجد صراع الأدوار لدى طلبة المتزوجين.

- توجد علاقة إيجابية مطردة بين صراع الأدوار وتدني الصلابة النفسية لدى الطلبة المتزوجين.

وكذلك دراسة غيات حياة (2013)، حيث أسفرت نتائجها إلى:

- توجد علاقة ارتباطيه بين صراع المرأة كربة بيت وبين قيامها بمهامها قيادية.

ودراسة رحاب مسعد العتيبي (2014)، وأسفرت إلى:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور لدى المرأة العاملة والصداع النفسي.

وكذا دراسة سمير بن موسى (2015)، وأسفرت إلى:

- توجد فروق دالة إحصائية في صراع الدور لدى المرأة العاملة باختلاف الحالة الاجتماعية.

ودراسة زينة علي صالح الرحيم (2016) وأسفرت إلى:

- يوجد صراع الأدوار لدى طلبة المتزوجين.

- توجد علاقة إيجابية مطردة بين صراع الأدوار وتدني الصلابة النفسية لدى الطلبة المتزوجين.

### 3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: " تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف المستوى التعليمي".

والجدول التالي يوضح نتائج هذه الفرضية:

الجدول رقم (17) يوضح الفروق بين معاملات الارتباط تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	الفروق	ن	"ز"	"ر"	الأساليب الإحصائية
					المستوى التعليمي
غير دال	0.547	54	ز=1=0.793	ر=1=0.658	متوسط
		76	ز=2=0.448	ر=2=0.416	ثانوي
		70	ز=3=0.400	ر=3=0.379	جامعي

يتبين من النتيجة المسجلة في الجدول رقم (17) الفرق بين المستوى التعليمي، حيث قدر معامل الارتباط عند مستوى متوسط ب: 0.658 بما يقابله معامل اللوغارتمي ب: 0.793، أما معامل الارتباط عند مستوى ثانوي يساوي 0.416 بما يقابله معامل اللوغارتمي ب: 0.448، أما معامل الارتباط عند مستوى جامعي بلغ ب: 0.379 بما يقابله معامل اللوغارتمي ب: 0.400، بحيث نلاحظ النتيجة لمعادلة الفروق بين معاملات الارتباط قد قدرت 0.547 وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أن الفرضية لم تتحقق.

بمعنى أنه علاقة اتخاذ القرار بصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي لدى موظفي لا تتأثر بالمستوى التعليمي. مما يتضح لنا من خلال هذه العلاقة التي لم تتحقق أن المستوى التعليمي ليس له تأثير على عملية اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي، وهذا عكس ما قمنا بافتراضه حيث أن المستوى التعليمي كثير منجده يؤثر على شخصية الفرد وعلى قراراته ويؤثر أيضاً على الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي، لأن المستوى

التعليمي كثيرا ما يساعد في بناء وتكوين شخصية الفرد و يعطي للفرد الخبرة في التعامل مع مختلف المواقف والظروف التي تتطلب الكثير من المعرفة والاطلاع لأزم لكي تسير بشكل الصحيح، ففي مجتمعنا الحالي وما يشهده من تطورات جد سريعة على مختلف الأصعدة ولذلك فإننا نجد المستوى التعليمي للفرد هو بدورها أيضا كلما كان مرتفع كلما واكب هذا التطور، ويكسب الفرد الخبرة الضرورية واللازمة للتعامل مع مختلف المستجدات والتغيرات ومن بينها عملية اتخاذ القرار المناسب والذي يراه يحقق حاجاته وطموحاته وأهدافه وكذا يساعده في محاولة إيجاد التوازن بين الحياة الأسرية والحياة العمالية أي انه يجتنب الكثير من الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي.

**واتفقت** هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة **ميسون سليم (2009)** حيث أسفرت إلى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

أن الفروق في صراع الأدوار بين الأمهات العاملات لا يختلف باختلاف مستوى أزواجهن التعليمي.

وكذلك دراسة **عبد الله الجهني (2010)** والتي أسفرت إلى أن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq 0.05$  بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات التخصص الدراسي والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية.

و**دراسة سمية بن عمارة (2007)**، حيث أسفرت إلى:

— أن الفروق في صراع الأدوار بين الأمهات العاملات لا يختلف باختلاف مستوى أزواجهن التعليمي.

و**اختلفت** هذه الدراسة مع كل دراسة **محمد حمدان (2010)** حيث توصلت إلى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى التعليمي وكانت الفروق لصالح مستوى البكالوريوس.

وكذا دراسة النبيه (2011)، وتوصلت إلى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة "الأقل من خمس سنوات"، ولمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة وغرب غزة، والوسطى.

وكذلك دراسة سميرة بنت أحمد (2019) وأسفرت إلى:

المستوى التعليمي من أكثر العوامل المؤثرة على صراع الدور بنسبة 75.90%، والتوافق المهني بنسبة 81.4%.

#### 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: "تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف سنوات العمل".

والجدول التالي يوضح نتائج هذه الفرضية:

الجدول رقم (18) يوضح الفروق بين معاملات الارتباط تبعا لمتغير الخبرة

		الأساليب الإحصائية			
مستوى الدلالة	الفروق	ن	"ز"	"ر"	
غير دال	0.463	49	ز=1=0.556	ر=1=0.505	أقل من 05 سنوات
		78	ز=2=0.342	ر=2=0.318	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
		73	ز=3=0.491	ر=3=0.453	أكثر من 10 سنوات

يتبين من النتيجة المسجلة في الجدول رقم (18) الفرق بين الخبرة المهنية، حيث قدر معامل الارتباط عند درجة أقل من 5 سنوات بـ: 0.505 بما يقابله معامل اللوغارتمي بـ: 0.556، أما معامل الارتباط عند موظفين الذين

لديهم من سنوات عمل من 5 إلى 10 سنوات يساوي 0.318 بما يقابله معامل اللوغارتمي ب: 0.342، أما معامل الارتباط عند درجة موظفين الذين لديهم أكثر من 10 سنوات بلغ ب: 0.453 بما يقابله معامل اللوغارتمي ب: 0.491، بحيث نلاحظ النتيجة لمعادلة الفروق بين معاملات الارتباط قد قدرت 0.463 وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أن الفرضية لم تتحقق.

بمعنى أنه علاقة اتخاذ القرار بصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي لدى موظفي لا تتأثر بالخبرة المهنية. مما يتضح لنا من خلال النتيجة التي تحصلنا عليه من خلال اختبار الفرضية أنها لم تتحقق وبذلك نقبل الفرض البديل والقائل انه ليس هناك علاقة وان الخبرة المهنية لا تتأثر بعملية اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري الدور الوظيفي.

أن الخبرة المهنية تلعب دور كبير في حياة الأشخاص وتؤثر وتتأثر بالعديد من العوامل، كما انه تساهم في إعطاء المعلومات والمعرفة الأزمة للفرد حول مختلف المواضيع وتدخل أيضا في منحه الثقة وخبرة في التعامل مع المواقف الطارئة وكذا اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة لديه بل ان الخبرة المهنية أو غيرها من الخبرات المختلفة تعتبر جد مهمة بحيث أنها تساهم بدراجه كبيرة في تسير الأمور وتحقيق الأهداف والطموحات

**وانتفتت هذه الدراسة مع كل دراسة نوال الحوراني (2013)، وأسفرت إلى:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات أنماط اتخاذ القرارات تعزى لسنوات الخبرة، والنمط السائد في اتخاذ القرارات لدى المدراء والمديرين النمط المنطقي ثم الاتكالي.

وكذلك دراسة أمجد وشذي (2016)، وأسفرت إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجتي ممارسة الاستراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار وفقا لمتغيرات (الوظيفة، التخصص، عدد سنوات الخبرة).

**واختلفت هذه الدراسة مع كل من دراسة مصطفى عطية (2011)، وأسفرت إلى:**

- وجود أثر دال إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار (منخفض ومرتفع) وعدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، أكثر من خمس سنوات) على فاعلية الذات.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن خمسة عشرة سنة.

### استنتاج عام:

خلاصة لما سبق، هدفت هذه الدراسة إلى معالجة أحد الموضوعات وهو اتخاذ القرار وعلاقته بصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي.

وللتحقق من إليها الدراسة تم الاستعانة بأدبيات البحث واستعملنا المقاييس التالية:

- استبانة تقيس اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي من إعداد الطالب.

كما تطرقنا في البحث للإجراءات المنهجية للدراسة، واستخدمنا فيها الأساليب الإحصائية مستعينين

بالبرنامج الإحصائي SPSS 22.0 وكانت النتائج على النحو التالي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والصراع الأسري والوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز.

2- لا تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج).

3- لا تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف المؤهل العلمي.

4- لا تختلف العلاقة بين اتخاذ القرار وصراع الدور باختلاف سنوات العمل.

وتم مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة وما جاء في الجانب النظري.

المقترحات:

تولي دراسة إشكالية اتخاذ القرار وصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي أهمية كبرى في حياة الأفراد خاصة وفي المجتمع عامة لأنه يرتبط بالأسرة التي هي البيئة الأولى في تكوين شخصية الإنسان والمجتمع، وكذا أيضا بالجانب الوظيفي للفرد التي يعتبر جد مهم في حياة الأفراد والمجتمع، فاتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي يؤثر بالسلب على الأسرة والمجتمع لدى نوصي ببعض المقترحات:

- 1- القيام بدراسات حول متغير اتخاذ القرار وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- 2- إجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين صراع الأدوار وبعض المتغيرات الأخرى.
- 3- إيجاد حلول حقيقية وفعالة لتحقيق التوازن والتوافق بين اتخاذ القرار من جهة والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي من جهة أخرى.
- 4- تطوير مهارات الفرد في منصب العمل لكي يحقق مكانة مرموقة في وظيفته مما ينعكس على ذاته وعلى المجتمع.
- 5- إعداد دورات تكوينية لمعرفة ماهية الصراع بين الحياة الأسرية والعملية وكيفية التعايش مع هذا الصراع.
- 6- تقييم الأولويات الخاصة بالمنزل والأولويات الخاصة بالعمل.
- 7- المحاولة لكي تكون هناك قائمة ومقصرة محددة للمهام والمتطلبات الأسرية والوظيفية.
- 8- الانفصال عن جو الأسرة وعن جو العمل، أي عدم اخذ مشاكل العمل إلى الأسرة وعدم اخذ مشاكل البيت إلى العمل.
- 9- تعلم فن إدارة الوقت وذلك بتوفير ما يكفي من الوقت لإنجاز المهام بحيث لا تملأ البرنامج بأكثر مما يتحمل من المهام.
- 10- التفكير الجدي والمثمر في البدائل والخيارات المتاحة، بحيث يكون هناك مرونة في أداء المهام والواجبات الأسرية والوظيفية.
- 11- كلما كان هناك تحكم في القرار السليم والصحيح كلما قل شعور الإنسان بالضغوطات وتحكم أكثر في الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي.
- 12- ضرورة ضبط كل المصطلحات التي تكون ضمن صراع الأدوار من جهة ومن جهة أخرى ضبط كل مصطلح يتداخل مع اتخاذ القرار.

13- يجب أن تكون هناك صرامة وتقنه في النفس لاتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة التي من شأنه أن تخدم مصلحة الفرد والجماعة.

14- يجب أن يكون هناك تقسيم للأدوار والمهام والمسؤوليات على كل أفراد الأسرة ابتداء من الأب وألام تم الأولاد هكذا لكي يكون هناك نوع ما من الانسجام والتوافق والتوازن مما ينعكس على استقرار وتماسك الأسرة والمجتمع.

15 - ضرورة وجود اتصال فعالا بين جميع أفراد الأسرة لان لكل واحد منهم دور ومهام وإليها وطموحات لان في الحقيقة هناك بعض الأسرة لا يكون بينهم أي تواصل ونقصد به هنا أي يكون هناك الحوار والتناقص حول الأمور المتعلقة بالأسرة ككل و المتعلقة بكل فرد لكي يتم حل كل المشاكل واتخاذ التدابير والقرارات المناسبة للفرد والأسرة.

إن اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي يقع الفرد في دوامة مغلقة يصعب التخلص منها مما ينعكس على مهامه وواجباته إزاء أسرته فيهمشها مما قد يوصل بيه إلى تفكك الأسري، ومن ناحية أخرى يتعرض لعدة مشاكل في عمله يصل بيه إلى حد الطرد من وظيفته مما يؤدي بيه إلى عدم تحقيق أهدافه وطموحاته والأخطر من ذلك هو فقدان الإحساس بذاته وعدم تقديريها، لدى يجب إيجاد حلول جذرية وفعالة للحد من إشكالية العلاقة بين عملية اتخاذ القرار من جهة والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي من جهة أخرى.

- كثير ما يصادفنا أن نجد أنفسنا في الصراع بين الدور الأسري و الدور الوظيفي ، وهناك من يطلق عليه اسم الصراع بين الحياة الأسرية والحياة العمالية ، وكثير أيضا مانسمع أناس يتحدثون ويقولون أن لديهم ضغط من كثرة المشاغل والمسؤوليات والواجبات سواء نحو الأسرة أو نحو الوظيفة وكل هذا ينعكس على عملية اتخاذ القرار المناسب لديهم ، وينعكس أيضا على جميع الأصعدة مما يحدث خلال وعدم التوازن وغياب التفكير الصحيح لحل أي مشكل من المشاكل بل قد تقضي على روح الإبداع لدى الأفراد.

-ومما يجدر الإشارة إليه أن عملية اتخاذ القرار هي عملية صعبة وجد معقدة اذا لم تتوافر المعلومات والمعرفة الأزمة وكذا نقص البدائل المتاحة أي يكون الفرد منحصرًا في عدد محدود من البدائل مما يدخله في صراع مع نفسه أولاً فإذا لم يتخلص منه فإنه يتطور ويخرج هذا الصراع للمجتمع مما يصبح عرضة للضغوطات والأمراض النفسية والاجتماعية ، لذلك فإن مع تعدد المهام و المسؤوليات والطموحات والأهداف بتطور أيضا الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي من جهة وبين مختلف الأدوار الأخرى التي من شأنها أن تؤثر على حياة الإنسان الشخصية وعلى تكوين وتنظيم وتطور المجتمع.



# قائمة المراجع

## المراجع العربية:

### الكتب

أبو النيل، محمود، السيد. (1987). الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي، الطبعة 05 بيروت: دار النهضة العربية.

أبو جادو، صالح، محمد، علي. (2005). علم النفس التربوي، الطبعة الرابعة، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

أبو ناصر، فتحي، محمد. (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، الطبعة الأولى، عمان -الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

إحسان، محمد، حسن. (1982). الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، بيروت: دار الطليعة.

أستيتية، دلال، ملحس؛ سرحان، عمر، موسى. (2012). المشكلات الاجتماعية، الطبعة الأولى، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع.

الأشهب، نوال، عبد الكريم. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)، الطبعة الأولى، عمان -الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

آل ناجي، محمد، بن عبد الله. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية، الطبعة السابعة، مطابع الحميضي بالرياض، المملكة العربية السعودية: رفق للاستشارات الإدارية والتربوية.

بطّاح، أحمد، محمد؛ الطعاني، حسن، أحمد. (2016). الإدارة التربوية-رؤية معاصرة، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية -عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

بن حمودة، محمد. (2006). علم الإدارة المدرسية، عنابة -الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.

بورقيبة، داود، بن عيسى. (2009). مدخل إلى علوم التربية، ب ط، غرداية -الجزائر: المطبعة العربية.

- توفيق, عبد الرحمن.(2007).**العمل تحت الضغوط**, الطبعة الأولى، القاهرة -مصر:مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر والتوزيع والطباعة.
- جابر ,أحمد, حسنين ,علي.(2011).**أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع**، القاهرة- مصر:المنظمة العربية للتنمية الإدارية لنشر وطباعة.
- حامد ,خالد.(2004).**منهج البحث العلمي**، الطبعة الأولى،الجزائر، دار ربحانة.
- حامد,خالد.(2008).**منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، ط1، ،المحمدية - الجزائر :جسور للنشر والتوزيع.
- الحريري, رافدة.(2008).**مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، ب ط،عمان - الأردن:دار المناهج.
- حريم,حسين.(2013).**السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، الطبعة الرابعة،عمان -الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الختاتنة, سامي, محسن.(2012).**علم النفس الإداري**،الطبعة الأولى،عمان -الأردن:دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خواجة ,عبد العزيز.(2005).**مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل**، ب ط، وهران -الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- الدليمي,عصام,حسن؛عبد الرحيم علي صالح.(2014).**البحث العلمي أسسه ومناهجه**، الطبعة الأولى، عمان -الأردن :دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- دليو,فضيل.(2014).**مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ب ط،الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- رزافي ,آري,دونالد,ليسي,أصغار,جاكوب.(2013).**مقدمة للبحث في التربية**، ترجمة سعد الحسيني، الطبعة الأولى، عمان -الأردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

رضوان، محمود، عبد الفتاح. (2013). مهارات التكيف مع ظروف العمل، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر : الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.

رضوان، محمود، عبد الفتاح. (2012). إدارة النزاعات والصراعات في العمل، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر: الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الريالات، جمال، علي. (2019). اتخاذ القرارات وجودة العمل، ب ط، عمان-الأردن :أجد للنشر والتوزيع.

الريماوي، عمر، طالب. (2017). بناء وتصميم الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، الطبعة الأولى، عمان: دار أجد للنشر والتوزيع.

الزعيبي، أحمد، محمد. (2010). أسس علم النفس الاجتماعي، ب ط، عمان-الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

الزغل، رياض. (1993). مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، بيروت - لبنان : دار قتيبة للنشر والتوزيع.

الزهيري، عاشور، موسى، الفت. (2012). صراع الدور وعلاقته بالتحكم الذاتي لدى مدرّسات معهد الفنون الجميلة في مدينة بغداد، العراق: وزارة التربية.

السميران، ثامر، حسين، علي؛ المساعيد، عبد الكريم، عبد الله. (2014). سيكولوجية الضغوط النفسية وأساليب التعامل معها، الطبعة الأولى، عمان -الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

شحاتة، صيام. (2009). النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر :العربية للنشر والتوزيع.

شروخ، صلاح، الدين. (2004). علم الاجتماع التربوي، ب ط، عنابة -الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.

شكشك، أنس. (2009). علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، حلب-سوريا: دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع.

الشماع, خليل, محمد, حسن؛ خضير, كاظم, حمود.(2007). **نظرية المنظمة**, الطبعة الثالثة, عمان -الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

الصقور, صالح, خليل(2009) **موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة**, ب ط, عمان -الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

الطبيب, أحمد, محمد.(1999), **الإحصاء في التربية وعلم النفس**, الطبعة الأولى, الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الطراونة, محمد؛ عبيدات, سليمان.(2009). **مقدمة في بحوث العمليات**, الطبعة الأولى, عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عامر, طارق, عبدالرؤوف؛ المصري, إيهاب, عيسى.(2016). **صناعة واتخاذ القرار**, الطبعة الأولى, القاهرة - مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

العامري, صالح, مهدي, محسن؛ الغالي, طاهر, محسن, منصور.(2008). **الإدارة والأعمال**, الطبعة الثانية, عمان -الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عباس, محمد, خليل؛ نوفل, محمد, بكر؛ العبسي, محمد, مصطفى؛ أبو عواد, فريال, محمد (2014). **مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس**, الطبعة الخامسة, عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد الستار, إبراهيم.(1985). **الإنسان وعلم النفس**, سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب, القاهرة: عالم المعرفة.

عبد الهادي نبيل,(2013). **سيكولوجية الجماعات**, الطبعة الأولى, عمان-الأردن, دار الرضوان للنشر والتوزيع, رام الله البيرة -فلسطين: دار الأمين للنشر والتوزيع.

عبد الهادي, نبيل.(2009). **مقدمة في علم الاجتماع التربوي**, الطبعة العربية, عمان -الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبد الهادي، نبيل. (2016). تشكيل السلوك الاجتماعي، الطبعة الأولى، عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية.

عبيد، ماجدة، بهاء الدين، السيد. (2008). الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، الطبعة الأولى، عمان - الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عدان، نبيلة. (2019). ضغوط العمل والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، عمان - الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.

العريقي، منصور، محمد، إسماعيل. (2013). السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، صنعاء - سوريا: دار الكتاب الجامعي.

عصّار، خير الله. (2012). مبادئ علم النفس الاجتماعي، ب ط، عناية - الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت، عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الثامنة، عمان - الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عوض، عباس، محمود. (2006). القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، ب ط، الإسكندرية: دار المعرفة.

غباري، نائر، أحمد؛ أبو شعيرة، خالد، محمد. (2015). سيكولوجيا الشخصية، الطبعة الأولى، دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

غباري، نائر، أحمد؛ أبو شعيرة، خالد، محمد. (2015). التكيف (مشكلات وحلول). الطبعة العربية الأولى، عمان - الأردن: دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة العربي للنشر والتوزيع.

غذنز، أنتوني. (2005). علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، الطبعة العربية، بيروت - لبنان ترجمة فايز الصياغ: مركز الدراسات الوحدة العربية.

فضيل، مؤيد، عبد الحسين. (2011). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، ب ط، عمان - الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- فليه، فاروق، عبده ؛ السيد، محمد، عبد المجيد، (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عمان -الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- فهيمى، سامية، محمد.(2006). المرأة الريفية والتنمية «رؤية لتمكين وتفعيل الأدوار»، ب ط، القاهرة: مكتبة البحيرة للنشر والتوزيع.
- فهيمى، مصطفى.(1995). الصحة النفسية دراسات في سيكولوجية التكيف، الطبعة الثالثة، القاهرة -مصر: مكتبة الخانجي للطباعة والنشر والتوزيع.
- قطيشات، ليلي، عبد الحليم .(2010). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عمان -الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- كافي، مصطفى، يوسف.(2014). إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي، عولمي)، الطبعة الأولى، عمان -الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- المشهداني، سعد، سلمان.(2019). منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، عمان -الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- معمرية، بشير.(2007). القياس النفسي وتصميم أدواته، الطبعة الثانية، الجزائر: منشورات الخبر.
- المغربي، محمد، الفاتح، محمود، بشير.(2016). السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان -الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد، الفاتح، محمود، بشير.(2016). أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، عمان -الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- المليحي، حلمي.(2001). علم النفس الشخصية، الطبعة الأولى، بيروت -لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- المومني، خالد، سليمان، أحمد؛ القضاة، محمد، علي.(2009). معالم في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، عمان -الأردن: دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع.

النبهان، موسى. (2004). أساسيات القياس في العلوم السلوكية، الطبعة الأولى عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

النجار، عبد العزيز. (2008). الإدارة الذكية (التخطيط التنظيم إدارة الأفراد) اتخاذ القرارات، ب ط، الإسكندرية - مصر: المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر والتوزيع.

هلال، محمد، عبد الغني، حسن. (2011). مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، ب ط، القاهرة - مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

### المعاجم و القواميس

ابن منظور الأنصاري، (2007)، لسان العرب، بيروت : دار المعارف.

بدوي، أحمد، زكي. (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي-فرنسي-عربي، بيروت : مكتبة لبنان ناشرون.

شحاتة، حسن، النجار، زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر : الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع.

### الأطروحات و المذكرات

الطائي، آلاء، عبد الله؛ معروف خضير. (2007). المرأة واتخاذ القرار الاجتماعي، رسالة دكتوراه فلسفة آداب في علم الاجتماع، جامعة بغداد، العراق.

عبيد، غادة، إسماعيل، حسن. (2015)، أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر: غزة - فلسطين.

العنزي، أنور، السموحى، نغموش (2015). صراع الأدوار الأسرية المهنية وأشكال الاتصال مع المرض لدى الأطباء في الأردن، رسالة الماجستير في تخصص الإرشاد النفسي في جامعة اليرموك: أربد - الأردن.

الراشدي، أحمد، بن محمد. (2017). النضج المهني وعلاقته بمهارات اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، رسالة الماجستير في التربية تخصص إرشاد وتوجيه نفسي، جامعة نزوى: عمان.



أشرف، رياض، حرز الله. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية: غزة - فلسطين.

قاسم، آمنة؛ قاسم، إسماعيل. (2007). صراع الأدوار وعلاقته بفاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى طالبات الجامعة المتزوجات، رسالة الماجستير في صحة نفسية، جامعة سوهاج: مصر.

النبیه، إیاد، أحمد، حسن. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية: غزة - فلسطين.

إیثار، عبد الله، آدم. (2019). الدور الوسيط لاتخاذ القرارات الإدارية في العلاقة بين فجوة التكنولوجيا وتحسين الأداء الإداري، رسالة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.

الصادق، عثمان. (2014). عمل المرأة الجزائرية خارج البيت وصراع الأدوار، رسالة الماجستير في علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر: بسكرة - الجزائر.

العتيبي، بندر، الزيايدي، بن محمد، حسن. (2008). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، رسالة الماجستير في توجيه تربوي ومهني، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

بن أم السعد، فتيحة. (2016). دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر.

بن غدفة، شريفة. (2014). اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية، رسالة دكتوراه العلوم في علم النفس المعرفي، جامعة سطيف 2: الجزائر.

- ونخلة، فريد. (2007). تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة المنتوري، قسنطينة: الجزائر.
- بوبر، عائشة. (2007). العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة المنتوري، قسنطينة: الجزائر.
- ناصر، جميل، يوسف، صالح. (2008). صراع الأدوار لدى المرأة العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالتوافق النفسي، رسالة الماجستير في الصحة النفسية المجتمعية، جامعة القدس: فلسطين.
- الغزالي، حافظ، عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- الطويرقي، حسين، بن سعيد. (2014). صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- المنديل، خالد، بن فيحان. (2004). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- زماري، راوية، طاهر، عبد الله. (2008). علاقة صراع الأدوار الأسرية والمهنية بالاضطرابات النفسجسدية والرضا عن الحياة لدى المعلمات المتزوجات في مديرية أربد الأولى، رسالة دكتوراه في الفلسفة تخصص علم النفس الإرشادي، جامعة اليرموك، أربد: الأردن.
- الشهري، سعد، محمد، علي. (2009). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، رسالة الماجستير في الإرشاد النفسي، جامعة أم القرى بمكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
- بن عمارة، سمية. (2006). صراع الأدوار لدى الأم العاملة وعلاقته بتوافقها الزوجي، رسالة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: الجزائر.

شادي، محمد، أبو مصطفى. (2015). الضغوط النفسية وعلاقتها بالانحياز الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ممرضى الطوارئ في المستشفيات الحكومية، رسالة الماجستير في الصحة النفسية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

شويطر، ليلي. (2005). الضغط المهني لصراع وغموض الدور وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين، رسالة الماجستير في علم النفس الاجتماعي: جامعة الجزائر.

القحطاني، صالح، بن ناصر، شغروود. (2007). الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض: المملكة العربية السعودية.

نوشان، علي، بن حمد، بن سليمان. (2003). ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

عبيد، غادة، إسماعيل، حسن (2015). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.

غيات، حياة. (2014). الضغوطات الثقافية وصراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، رسالة الدكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران: الجزائر.

الشريف، فاطمة، رحيم. (2015). ضغط العمل وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات، رسالة الماجستير بقسم الإدارة، جامعة بنغازي: ليبيا.

يقارب، فريدة. (2009). أثر صراع وغموض الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة الماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر.

فرج، لبيبة، عبد الرحمن، محمد. (2018). الطموح المهني وعلاقته بصراع الأدوار والتوافق الزوجي لدى طالبات الدراسات العليا التربوية، رسالة الماجستير في التربية النوعية تخصص صحة نفسية، جامعة الزقازيق، مصر.

شعبان، لبنى، يونس، علي. (2017). عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان، رسالة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان.

لعويرة، عمر. (2007)، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة: الجزائر.

العابدي، لقاء، عبد الهادي، مسير. (2014). صراع الأدوار عند المرأة العاملة المتزوجة، رسالة الماجستير آداب في علم اجتماع، الجامعة القادسية: العراق.

السفياني، ماجد، سفر، بن صالح. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

اللقطة، محمد، أحمد. (2019). أثر تكنو استراتيجية إدارة المعلومات على عملية اتخاذ القرار في حالات الأزمات والكوارث، رسالة الماجستير في إدارة الأزمات والكوارث بكلية العلوم في الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

حمدان، محمد، كمال، محمد. (2010)، الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية، رسالة الماجستير في علم النفس تخصص إرشاد نفسي، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

عاشور، محمد، حامد، حسين. (2017). أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.

السقا، ميسون، سليم. (2009)، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

عطية، مصطفى، إبراهيم، مصبح. (2011)، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، رسالة الماجستير في علم النفس، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.

قنديل، مراد، سامي، عاطف. (2016). غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.

أحمد، هبة، محمد، محمود. (2013). أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الحوارني، نوال، عبد الرحمن، محمد. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

هاشم، عيسى، عبد الرحمن، أبو حميد. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.

برويس، وردة. (2015). فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، رسالة دكتوراه العلوم في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.

### المجلات والدوريات العلمية المحكمة

بخت، محمد، السيد. (2017). القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في ضوء الصلابة النفسية لدى موظفي الجامعة من ذوي المناصب الإدارية من الجنسين، مجلة الدراسات التربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (97)، 339-398.

بلحاج، فتيحة. (2016). الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد (07)، 269-284.

بن عمارة، سمية. (2009). صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل. 348-379.

بن موسى, سمير.(2014).صراع الدور وعلاقته بالضغط لدى المرأة العاملة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (04). 171-154.

بوعيشة, أمال؛ عدائكه, سامية ؛ عازلي, نعيمة.(2019). الصلابة النفسية وعلاقتها بصراع الأدوار لدى الزوجة العاملة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي، المجلد 03، العدد (01).15-28.

الجهني, عبد الله, بن مسعود, بن غيث.(2010).أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، مجلة رسالة التربية وعلم النفس (دورية علمية محكمة)، العدد (60).45-63.

الخاروف, أمل ؛ القمش, فوزية, غالب.(2004). دور المستوى التعليمي في زيادة مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الأسرية بمدينة صنعاء، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 32، العدد (02). 400-383.

الحشروم, محمد, مصطفى.(2010).دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد (02). 329-307.

درادكة, أحمد ، البقمي, شذي.(2015)، استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31 (10). 1706-1665.

الرحيم, زينة, علي, صالح(2016)، صراع الأدوار وعلاقته بالصلابة النفسية لدى الطلبة المتزوجين في كلية الآداب بجامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل كلية التربية الأساسية العراق، العدد (27). 376-348.

الزعيبي, أحمد, محمد.(2014). الصراع النفسي والاجتماعي وعلاقتها بالاكئاب لدى عينة من طلبة جامعة دمشق في ضوء متغيري النوع والتخصص الدراسي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (36) العدد (5). 49-65.

الزهيري، عاشور، موسى، الفت. (2013). صراع الدور وعلاقته بالتحكم الذاتي لدى مدرسات معهد الفنون الجميلة في مدينة بغداد، مجلة آداب المستنصرية العراق، المجلد 2013، العدد (61). 1-38.

الशल، أحمد، محمد، إبراهيم، أحمد. (2018). دراسة تحليلية لصراع الأدوار الفعلية للمرأة الريفية في إحدى قرى محافظة الدقهلية، مجلة أجريك اقتصادية والعلوم الاجتماعية، المجلد 9 العدد (05)، 393-401.

الشرمان، منيرة محمود، مشاقبة ابتسام فارس. (2015). استخدام رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتكنولوجيا المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 18، العدد (02). 383-405.

الشريفين، أحمد؛ السموحي أنور. (2016). صراع الأدوار الأسرية المهنية وعلاقته بأشكال الاتصال بالمرض لدى عينة من الأطباء في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الخليل للبحوث، مجلد (12)، العدد (02). 50-78.

الصفدي، وفاء، صالح، مصطفى؛ معروف، وئام، علي، أمين. (2014). فاعلية برنامج إرشادي لتمكين المرأة العاملة من إدارة صراع الأدوار وعلاقتها بتحسين نوعية الحياة، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، العدد (31). 39-82.

صوار، يوسف، ستي، سيد أحمد. (2016). أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية smart pls لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد الأول، العدد (02). 39-53.

الطوباسي، عدنان؛ الخوالدة سناء. (2014). أثر صراع الأدوار في التوافق الزوجي والرضا المهني والضغط النفسية لدى الممرضات المتزوجات، مجلة شؤون اجتماعية، العدد (134). 89-122.

العاني، وجيهة؛ السليمانية، حميراء؛ الحارثية، عائشة، المنذرية، وريا؛ السيايية، فوزية. (2017). اتخاذ القرارات في ضوء أخلاقيات المهنة من وجهة نظر بعض التربويين في سلطنة عمان، مجلة

الدراسات التربوية والنفسية جامعة السلطان قابوس، مجلد 12، العدد (02). 321-339.

عبد الفتاح, يوسف, محمد.(1993).دينامية صراع الأدوار وعلاقتها بشخصية المرأة في الإمارات -دراسة نفسية اجتماعية- مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر ، العدد (05).61-94

العتيبي, رحاب, مسعد. (2014).صراع الدور وعلاقته بالإصابة بالصداع النفسي لدى المرأة العاملة، مجلة الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد (03). 184-196.

عصفور, خلود, رحيم. (2016).أنواع صراع الأدوار لدى الطالبات المتزوجات في كلية التربية للبنات، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (93). 357-371.

عمومن, رمضان.(2017).جودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ورقلة، العدد (31). 289-300.

غيات , حياة.(2013).صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (12).95-109.

الفيفي , سميرة , بنت أحمد, حسن .(2019).صراع الدور وعلاقته بالتوافق المهني للمرأة العاملة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (50). 102-130.

كاظم, رباب, راسم .(2020).صراع الأدوار عند المرأة والمشكلات الأسرية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (56). 221-238.

معافة,رقية؛مراني حسان،(2018)،انعكاسات صراع الدور على الزوجة العاملة،دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، العدد(04). 515-526.

منصور ,رشا ,محمود. (2015).المشاركة الأسرية الفعالة وصراع الأدوار على المهام المنزلية وعلاقتها برضا ربة الأسرة عن الحياة،مجلة Alex.j. Agric SCI، المجلد 61،العدد(02). 149-168.



نوري, محمد.(2013).صراع الأدوار لدى المرأة العاملة، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة عمار  
ثليجي -الأغواط، العدد (10). 74-93.

وبكر, عائشة.(2012).صراع الأدوار والضغط النفسي لدى المرأة العاملة، مجلة أم القرى للعلوم  
الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، المجلد الخامس، العدد (01) , 12-50.

### المراجع الأجنبية

#### **Books**

Maurice, Angers, (2015), **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Alger:Casbah-Editions.

#### **Journals**

Anderson Donna. (2004). Gender differences in senior management decisionmaking in the New England Area HealthService,September 2004.**Australian Health Review**, 28 No(01). 73-77.

Bamidele, Ella, Comfort.(2013).Workers participation in decision making and job satisfaction among university academic staff, **The international researcher journal.2(2)**. 1-12.

Eddy Madiono Sutanto, Ferdianto Kurniawan Wiyono.(2016). Analysis Of The Effects Of Role Overload and Role Conflict On Performance Through Job Stress as a Mediating Variable In the Cellular Phone Trading Centers In Surabaya, Decmber 2016-March 2017, **Journal Of Economics, Business and Accountancy Ventura 19, (03)**, 405-414.

Jamian,Leele,susana,Gurnam,Kaur sidhu, and parmjit singh Aperapar. (2011). Aconceptual framework : Managerial Decision Making Styles and Organizational Effectiveness Among Deans Of Malaysian Public Universities, **International Journal Of Education, Vol 6, No (01)**.26-43.

John, Leaptrott, Michael, Mcdonald.(2011). The Conflict between Work and family Roles : the effects on managers' reliance on information sources in dealing With significant workplace events, **Article in Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict** 1-13.

Mahfuz ,Judeh, (2011), Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators Of the Relationship between Socialization and Organizational Commitment, Published by Canadian Center Of Science and Education, **International Business Research Vol 4, No (03)**.171-181.

Nanik ,Ram, Immamuddin, Khoso, Asif ,Ali ,Shah, Fayaz, Raza, Chandion, Faiz.M. Shaikih, (2011), Role Conflict and Role Ambiguity as Factors in

Work Stress among Managers : A case Study Of Manufacturing Sector in pakistan, **published by Canadian Center Of Science and Education, Asian Social Science, Vol 7, No (02). 113-118.**

Oluwafemi Omotola, (2012), An Investigation into Decision Making Styles practices and preferences Of human resource managers in the Banking Industry in Southwestern Nigeria, **European Journal Of Business and Vol 4, No. (11).1-7.**

Quarat-ul-ain, Muhammad Arif Khattak, Nadeem Iqbal, (2013), Impact Of Role Conflict On Job Satisfaction, Mediating Role Of Job Stress In private Banking Sector, Interdisciplinary **Journal Of Contemporay Research In Business Vol4, No (12).711-722.** [Available online]. Retrieved J January 26,2022 from, :<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/2454/2476>

Roohangiz Karimi, Zoharah Binti Omar, Farhad Alipour, Zinab Karimi, (2014), The Influence Of Role Overload, Role Conflict and Role Ambigutty On Occupational Stress Among Nurses In Selected Iranian Hospitals, **International Journal Of Asian Social Science, 4(1). 34-40.**

### **Dissertations**

Alqarni, Abdulrahman.(2003).**the Mangerial Decision Styles Of florida's State University libraries' Managers**, A dissertation Submitted to the School of Information Studies in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy, Florida State University: United States of America.

Benjamín E. Liberman, (2012), **The mediating role Of family\_work Conflict On the relationship between family and work domain variables and employment trade-offs**, the degree of Doctor of philososophy, Columbia University:United States of America.

Heather Senseney McMillan, (2011), **Examining the Relationship between Work-Life Conflict and Life Satisfaction in Executives: The Role of Problem-Focused Coping Techniques**, Doctor Of Philosophy, The University Of Tennessee Knoxville: United States of America.

petaccia ,Stéphanie ,foisy, (2018), **L'influence de la segmentation des Rôles sur le conflit travail – famille et l'enrichissement travail – famille, maîtrise ès sciences de la gestion**, Université du québec Â. Montréal:Canda.

الملا حق

الملحق رقم (01): يوضح ترخيص بالزيارة لمؤسسة امتياز للتوزيع (سونلغاز).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية



جامعة غرداية  
العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا  
الدرجة : رابعة دكتوراه

### ترخيص بزيارة

إلى السيد(ة): هيس همتيان التوزيع  
(سونلغاز) تقرأت

الدرجة الطبية وبعد:

نرجو من سيادتكم الموافقة الترخيص للطالب (ة): هاسلام محروق

بالدخول إلى مؤسستكم وإفادتكم بجميع المعلومات الممكنة من أجل القيام بالدراسة الميدانية.

غرداية في: 21/01/2020

رئيسة قسم القلم النفس  
قسم علوم التربية والأرطوفونيا  
العلوم الاجتماعية والإنسانية  
إعضاء: بتقادير عبد الرحمان



## الملحق رقم (02): يوضح استبيان اتخاذ القرار وصراع الدور في صورته أولية.

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



المستوى: ثالثة دكتوراه علم النفس الاجتماعي

الطالب: إسلام معروف

مقياس للتحكيم

الاسم واللقب: .....

الدرجة العلمية: .....

التخصص: .....

مكان العمل (الجامعة): .....

أستاذي الكريم / (ة):

في إطار إعداد بحث علمي لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه (LMD) في علم النفس الاجتماعي، والموسومة

ب " اتخاذ القرار والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي " - دراسة ميدانية لمجموعة من الموظفين بولاية تمنراست.

ونظرا للأهمية التي أوليناها لرأيك واستشارتك ارتأينا أن نضع بين يديك أداة قصد تحكيمها وتمثلة في استبيان يقيس متغيرين

(متغير الأول اتخاذ القرار، والمتغير الثاني يقيس صراع الدور ويتمثل في الدور الأسري والدور الوظيفي).

لذا نرجوا من سيادتكم المساعدة في تحكيم هذا المقياس مراعيًا ما يلي:

1- مدى وضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة.

2- مدى ملائمة المثال التوضيحي لكل متغير.

3- مدى ملائمة الفقرات لمستوى أفراد العينة.

4- مدى جودة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان.

5- مدى قياس كل فقرة للمجال الذي تقيسه.

6- هل يوجد فقرات يمكن استبدالها؟ أو إضافتها؟ أو تعديلها؟

ولتسهيل عملية التحكيم ستجدون مجموعة من الجداول كل جدول يخص مطلوباً معين.

وتكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما أن أسفل كل جدول مكان مخصص لملاحظات ذات أهمية.

### -التعاريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

**اتخاذ القرار:** هو عملية مبنية على التفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار.

ويدل على الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة الحالية في مقياس اتخاذ القرار المعد لهذه الدراسة.

**الصراع الدور (الدور الأسري والدور الوظيفي):** هي تصورات العامل وتوقعاته المتعارضة اتجاه أدائه لأدواره المتعددة في نفس الوقت والتي تنتج عنها توقعات متضاربة.

ويعبر على الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة الحالية في مقياس صراع الدور (الدور الأسري والدور الوظيفي) المعد لهذه الدراسة.

- فرضيات الدراسة:

\*الفرضية علاقة العامة:

- هناك علاقة بين اتخاذ القرار من جهة والصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي من جهة أخرى.

\*الفرضيات الفرعية:

1- كلما كان الصراع بين الدور الأسري والدور الوظيفي قوياً كان اتخاذ القرار مضطرباً.

2- كلما كان الصراع بين الدور الأسري و الوظيفي ضعيفاً اتجه القرار نحو عقلانية أكثر.

الملحق رقم (03): يوضح استبيان اتخاذ القرار وصراع الدور في صورته أولية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

أخي العامل(ة):

تحية طيبة وبعد

نضع أمامك مجموعة من العبارات والتي لديها أربعة بدائل، نرجوا منك اختيار إجابة واحدة فقط، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارها، علما انه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة فقط أجب بكل صراحة وصدق، وأرجو ألا تترك أي سؤال دون إجابة.

وتأكد أن ما تقدمه من المعلومات وآراء لن يطلع عليها أحد، ولا تستغل إلا لغرض البحث العلمي.

وشاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي

**المعلومات الشخصية:**

الجنس:  ذكر  أنثى

سنوات العمل:  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي:  متوسط  ثانوي  جامعي

السن: .....

الرتبة الوظيفية: .....

حجم عدد أفراد الأسرة (عدد الأولاد): .....

طبيعة العمل: .....

## الاستبيان

الرقم	البنود	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
1	- تتغيب كثيرا عن العمل بسبب متطلبات أسرتك من رعاية.				
2	- تتأخر عن العمل كثيرا بسبب عائلتك دون مبالاة.				
3	- لديك عمل أخر بعد خروجك من العمل الأول من اجل الحصول على المال ولا تكثرث بمنح وقتك لأسرتك.				
4	- بعد خروجك من العمل تفضل قضاء باقي الوقت مع زملاء العمل على العودة إلى البيت.				
5	- تحرص على شراء الأشياء الضرورية الأقل تكلفة.				
6	- تفضل شراء الأشياء الضرورية ذات جودة عالية.				
7	- تقوم بادخار بعض المال عند حصولك على راتبك.				
8	- تصرف كل راتبك على أسرتك لسد حاجاتهم.				
9	- تترك عملك مباشرة عند اتصال عائلتك بك لأمر ضروري.				
10	- تأخذ إجازتك في الوقت الذي يحتاجك عملك أكثر دون مبالاة.				
11	- تطالبك أسرتك لأخذ إجازتك لقضاء العطلة معها لكنك ترفض لأن لديك عمل كثير.				
12	- لا تنق بأحد في عملك لأن منصب عملك يتطلب الحيطة.				
13	- تلجأ للهدوء والنوم في وقت مبكر من الليل للتمكن من النهوض بحيوية صباحا.				
14	- تقوم باختيار مسبق للباس المناسب للعمل قبل النوم.				
15	- تنهض مبكرا صباحا لتحضير نفسك والذهاب للعمل.				
16	- لديك جدول تنظيم للمهام التي تريد القيام بها لكي لا تنساها.				



				17	- تفصل بين هموم ومسؤوليات العمل عن واجبات وحياة الأسرة.
				18	- أشرك المسؤولين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
				19	- تبذل قصارى جهدك لإنجاز العمل المكلف به.
				20	- تعمل على تحقيق إلهائك بغض النظر عن الوسيلة.
				21	- لديك وقت كافي لقضائه مع أسرتك والاستماع إليهم.
				22	- لدى عائلتك مشاكل كثيرة ولا تجد الوقت لحلها بسبب عملك.
				23	- متطلبات عائلتك كثيرة مما يضعك في مشاكل يصعب حلها.
				24	- تطلبك عائلتك بنفقات كثيرة لا تستطيع حلها.
				25	- تخصيص وقت كافي للجلوس مع الأبناء وتبادل الأحاديث المتنوعة.
				26	- تقوم باحترام المتبادل مع الأبناء وتنمية الوعي والصراحة والوضوح.
				27	- تعمل جاهدا على فهم نفسية الأبناء وإعطائهم الثقة بأنفسهم.
				28	- تقدم الهدايا والمكافآت التشجيعية كلما قدم أبناءك أعمالا نبيلة ونجاحا في حياتهم.
				29	- لا تستطيع التركيز في عملك لأن لديك نشاطات كثيرة يجب القيام بها.
				30	- منصب عملك حساس يتطلب تركيز عالي.
				31	- يطالبك رئيسك بإنجاز عملك في الوقت المناسب مما يسبب لك الضغط.
				32	- الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة.
				33	- يوجد ضوضاء في محيط العمل مما يرهقك ذهنيا.

				34	- لا يوجد انسجام بين العمال مما يسبب صراع.
				35	- علاقتك جيدة مع الزملاء تشعرك بالتقدير.
				36	- علاقتك جيدة مع الرؤساء يسودها الاحترام.
				37	- جمع وحفظ كل مستلزمات العمل لليوم التالي في مكان معروف.
				38	- أعتقد أن واجبات العمل المطلوبة مني غير محددة.
				39	- لا يناسبني عدد ساعات الدوام الرسمي.
				40	- ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.
				41	- أعاني من كثرة أعباء العمل.
				42	- الترقيّة في العمل متوفرة في المؤسسة.

### 1) مدى وضوح التعليمات:

واضحة بدرجة جيدة	واضحة بدرجة متوسطة	غير واضحة	التعليمات

ملاحظات: .....

.....

.....

## 2) مدى مناسبة المثال التوضيحي لكل متغير:

المثال في كل متغير	مناسب جدا	مناسب متوسطة بدرجة	غير مناسب
اتخاذ القرار مثال: في اتخاذ القرار أعجز عن تنفيذ بعض القرارات التي اتخذتها في عملي.			
صراع الدور مثال: في صراع الدور الأسري أضطر في بعض أحيان إلى ترك واجبات أسرية بسبب عمل			
مثال: في صراع الدور الوظيفي أتغيب كثيرا عن عملي بسبب واجبات أسرية			

ملاحظات:

### 3) مدى ملائمة الفقرات لمستوى أفراد العينة:

غير ملائمة	ملائمة	الفقرات

ملاحظات:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 4) مدى جودة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان:

الرقم	البنود	الصياغة الجيدة	الصياغة المتوسطة	الصياغة الضعيفة	البدائل في حالة الصياغة الضعيفة والمتوسطة	اتخاذ القرار
1	- تتغيب كثيرا عن العمل بسبب متطلبات أسرته من رعاية. -					
2	- تتأخر عن العمل كثيرا بسبب عائلته دون مبالاة. -					
3	- لديك عمل آخر بعد خروجك من العمل الأول من أجل الحصول على المال ولا تكثرث بمنح وقتك لأسرتك.					
4	- بعد خروجك من العمل تفضل قضاء باقي الوقت مع زملاء العمل على العودة إلى البيت.					

				5 - تحرص على شراء الأشياء الضرورية الأقل تكلفة.
				6 - تفضل شراء الأشياء الضرورية ذات جودة عالية.
				7 - تقوم بادخار بعض المال عند حصولك على راتبك.
				8 - تصرف كل راتبك على أسرتك لسد حاجاتهم.
				9 - تترك عملك مباشرة عند اتصال عائلتك بك لأمر ضروري.
				10 - تأخذ إجازتك في الوقت الذي يحتاجك عملك أكثر دون مبالاة. -
				11 - تطالبك أسرتك لأخذ إجازتك لقضاء العطلة معها لكنك ترفض لأن لديك عمل كثير.
				12 - لا تثق بأحد في عملك لأن منصب عملك يتطلب الحيطة.
				13 - تلجأ للهدوء والنوم في وقت مبكر من الليل للتمكن من النهوض بحيوية صباحاً.
				14 - تقوم باختيار مسبق للباس المناسب للعمل قبل النوم.
				15 - تنهض مبكراً صباحاً لتحضير نفسك والذهاب للعمل.
				16 - لديك جدول تنظيم للمهام التي تريد القيام بها لكي لا تنساها.
				17 - تفصل بين هموم ومسؤوليات العمل عن واجبات وحياة الأسرة.
				18 - أشارك المسؤولين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
				19 - تبذل قصارى جهدك لإنجاز العمل المكلف به.

				20	- تعمل على تحقيق إيهاك بغض النظر عن الوسيلة.
				21	- لديك وقت كافي لقضائه مع أسرته والاستماع إليهم.
				22	- لدى عائلتك مشاكل كثيرة ولا تجد الوقت لحلها بسبب عملك.
				23	- متطلبات عائلتك كثيرة مما يضعك في مشاكل يصعب حلها.
				24	- تطلبك عائلتك بنفقات كثيرة لا تستطيع حلها.
				25	- تخصيص وقت كافي للجلوس مع الأبناء وتبادل الأحاديث المتنوعة.
				26	- تقوم باحترام المتبادل مع الأبناء وتنمية الوعي والصراحة والوضوح.
				27	- تعمل جاهدا على فهم نفسية الأبناء وإعطائهم الثقة بأنفسهم.
				28	- تقدم الهدايا والمكافآت التشجيعية كلما قدم أبناءك أعمالا نبيلة ونجاحا في حياتهم.
				29	- لا تستطيع التركيز في عملك لأن لديك نشاطات كثيرة يجب القيام بها.
				30	- منصب عملك حساس يتطلب تركيز عالي.
				31	- يطالبك رئيسك بإنجاز عملك في الوقت المناسب مما يسبب لك الضغط.
				32	- الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة.

متطلبات الأسرة

متطلبات العمل

				33	- يوجد ضوضاء في محيط العمل مما يرهقك ذهنياً.
				34	- لا يوجد انسجام بين العمال مما يسبب صراع.
				35	- علاقتك جيدة مع الزملاء تشعرك بالتقدير.
				36	-علاقتك جيدة مع الرؤساء يسودها الاحترام.
				37	- جمع وحفظ كل مستلزمات العمل لليوم التالي في مكان معروف.
				38	- أعتقد أن واجبات العمل المطلوبة مني غير محددة.
				39	- لا يناسبني عدد ساعات الدوام الرسمي.
				40	- ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.
				41	- أعاني من كثرة أعباء العمل.
				42	- الترقية في العمل متوفرة في المؤسسة.

ملاحظات:

.....  
.....

**5) مدى قياس كل فقرة للمجال الذي تقيسه:**

الأبعاد	الفقرات	تقيس	لا تقيس	البديل
اتخاذ القرار	1- تتغيب كثيرا عن العمل بسبب متطلبات أسرتك من رعاية.			
	2- تتأخر عن العمل كثيرا بسبب عائلتك دون مبالاة.			
	3- لديك عمل آخر بعد خروجك من العمل الأول من أجل الحصول على المال ولا تكثرث بمنح وقتك لأسرتك.			
	4- بعد خروجك من العمل تفضل قضاء باقي الوقت مع زملاء العمل على العودة إلى البيت.			
	5- تحرص على شراء الأشياء الضرورية الأقل تكلفة.			
	6- تفضل شراء الأشياء الضرورية ذات جودة عالية.			
	7- تقوم بادخار بعض المال عند حصولك على راتبك.			



			8- تصرف كل راتبك على أسرتك لسد حاجاتهم.	
			9- تترك عملك مباشرة عند اتصال عائلتك بك لأمر ضروري.	
			10- تأخذ إجازتك في الوقت الذي يحتاجك عملك أكثر دون مبالاة.	
			11- تطالبك أسرته لأخذ إجازتك لقضاء العطلة معها لكنك ترفض لأن لديك عمل كثير.	
			12- لا تثق بأحد في عملك لأن منصب عملك يتطلب الحيلة.	
			13- تلجأ للهدوء والنوم في وقت مبكر من الليل للتمكن من النهوض بحيوية صباحا	
			14- تقوم باختيار مسبق للباس المناسب للعمل قبل النوم.	
			15- تنهض مبكرا صباحا لتحضير نفسك والذهاب للعمل.	
			16- لديك جدول تنظيم للمهام التي تريد القيام بها لكي لا تنساها.	
			17- تفصل بين هموم ومسؤوليات العمل عن واجبات وحيات الأسرة.	
			18- أشارك المسؤولين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.	
			19- تبذل قصارى جهدك لإنجاز العمل المكلف به.	
			20- تعمل على تحقيق إلهاك بغض النظر عن الوسيلة.	
			21- لديك وقت كافي لقضائه مع أسرته والاستماع إليهم.	متطلبات الأسرة
			22- لدى عائلتك مشاكل كثيرة ولا تجد الوقت لحلها بسبب عملك.	

			23- متطلبات عائلتك كثيرة مما يضعك في مشاكل يصعب حلها.	
			24- تطالبك عائلتك بنفقات كثيرة لا تستطيع حلها.	
			25- تخصيص وقت كافي للجلوس مع الأبناء وتبادل الأحاديث المتنوعة.	
			26- تقوم باحترام المتبادل مع الأبناء وتنمية الوعي والصراحة والوضوح.	
			27- تعمل جاهدا على فهم نفسية الأبناء وإعطائهم الثقة بأنفسهم.	
			28- تقدم الهدايا والمكافآت التشجيعية كلما قدم أبناءك أعمالا نبيلة ونجاحا في حياتهم.	
			29- لا تستطيع التركيز في عملك لان لديك نشاطات كثيرة يجب القيام بها.	
			30- منصب عملك حساس يتطلب تركيز عالي.	
			31- يطالبك رئيسك بإنجاز عملك في الوقت المناسب مما يسبب لك الضغط.	متطلبات العمل
			32- الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة.	
			33- يوجد ضوضاء في محيط العمل مما يرهقك ذهنيا.	
			34- لا يوجد انسجام بين العمال مما يسبب صراع.	
			35- علاقتك جيدة مع الزملاء يشعرك بالتقدير.	

			36- علاقتك جيدة مع الرؤساء يسودها الاحترام.
			37- جمع وحفظ كل مستلزمات العمل لليوم التالي في مكان معروف.
			38- أعتقد أن واجبات العمل المطلوبة مني غير محددة.
			39- لا يناسبني عدد ساعات الدوام الرسمي.
			40- ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.
			41- أعاني من كثرة أعباء العمل.
			42- الترقية في العمل متوفرة في المؤسسة.

### ملاحظات:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6) هل يوجد فقرات يمكن استبدالها أو إضافتها؟ أو تعديلها؟

.....

.....

.....

.....

شاكرين لكم حسن التعاون وبارك الله في جهودكم الطيبة في خدمة البحث العلمي.

الملحق رقم (03): يوضح استبيان اتخاذ القرار وصراع الدور في صورته النهائية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



أخي العامل(ة):

تحية طيبة وبعد

نضع أمامك مجموعة من العبارات والتي لديها أربعة بدائل، نرجو منك اختيار إجابة واحدة فقط، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارها، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فقط أجب بكل صراحة وصدق، وأرجو ألا تترك أي سؤال دون إجابة.

وتأكد أن ما تقدمه من المعلومات وآراء لن يطلع عليها أحد، ولا تستغل إلا لغرض البحث العلمي.

وشاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي

**المعلومات الشخصية:**

الجنس:  ذكر  أنثى

سنوات العمل:  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي:  متوسط  ثانوي  جامعي

السن: .....

متزوج: ..... (عدد الأولاد): .....

غير متزوج: ..... عدد أفراد الأسرة: .....

طبيعة العمل: .....

## الاستبيان

الرقم	البنود	دائما	غالباً	أحيانا	نادرا
1	- تتغيب كثيرا عن العمل بسبب مطالب أسرية.				
2	- تتأخر عن العمل كثيرا بسبب ظروف عائلية.				
3	- بعد خروجك من العمل تفضل قضاء باقي الوقت مع زملاء العمل على العودة إلى البيت.				
4	- تفضل شراء الأشياء الضرورية ذات الجودة العالية.				
5	- تقوم بادخار بعض المال عند حصولك على راتبك.				
6	- تصرف كل راتبك على أسرته لسد حاجاتهم.				
7	- تترك عملك مباشرة عند اتصال عائلتك بك لأمر ضروري.				
8	- تأخذ إجازتك في الوقت الذي يحتاجك عملك أكثر دون مبالاة.				
9	- تطالبك أسرته لأخذ إجازتك لقضاء العطلة معها لكنك ترفض لأن لديك عمل كثير.				
10	- لا تثق بأحد في عملك لأن منصبك يتطلب الحيطة.				
11	- تلجأ النوم في وقت مبكر من الليل للتمكن من النهوض بحيوية صباحا.				
12	- تقوم باختيار مسبق للباس المناسب للعمل قبل النوم.				
13	- تنهض مبكرا صباحا لتحضير نفسك والذهاب للعمل.				
14	- لديك جدول تنظيم للمهام التي تريد القيام بها لكي لا تنساها.				
15	- تفصل بين هموم ومسؤوليات العمل عن واجبات وحياة الأسرة.				
16	- تشارك المسؤولين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.				
17	- تبذل قصارى جهدك لإنجاز العمل المكلف به.				

				18	- تعمل على تحقيق إيهاك بغض النظر عن الوسيلة.
				19	- لديك وقت كاف لقضائه مع أسرته والاستماع إليهم.
				20	- لدى عائلتك مشاكل كثيرة ولا تجد الوقت لحلها بسبب عملك.
				21	- متطلبات عائلتك كثيرة مما يضعك في مشاكل يصعب حلها.
				22	- تطالبك عائلتك بنفقات كثيرة لا تستطيع تلبيتها.
				23	- تخصص وقت كاف للجلوس مع الأبناء وتبادل الأحاديث المتنوعة.
				24	- يهمني الاحترام المتبادل مع الأبناء وتنمية الوعي والصرحة والوضوح.
				25	- تعمل جاهدا على فهم نفسية الأبناء وإعطائهم الثقة بأنفسهم.
				26	- تقدم الهدايا والمكافآت التشجيعية كلما قدم أبنائك أعمالا نبيلة ونجاحا في حياتهم.
				27	غالب الأمور في أسرنا تتم وفق تخطيط مسبق بين الوالدين مع مشاركة الأبناء.
				28	أشعر بهدوء وسكينة أثناء وجودي في أسرتي.
				29	لا نعاني من مشاكل مالية في أسرنا والأمور المادية تسير بشكل مستقر.
				30	تجتمع أسرتي بشكل دوري ومنتظم
				31	هناك توزيع دقيق للمسؤوليات في أسرنا بشكل عادل
				32	- لا تستطيع التركيز في عملك لأن لديك نشاطات كثيرة يجب القيام بها.
				33	- منصب عملك حساس يتطلب تركيزا عاليا.

				34	- يطالبك رئيسك بإنجاز عملك في الوقت المناسب مما يسبب لك الضغط.
				35	- الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة.
				36	- يوجد ضوضاء في محيط العمل مما يرهقك ذهنيًا.
				37	- لا يوجد انسجام بين العمال مما يسبب الصراع.
				38	- علاقتك الجيدة مع الزملاء يشعرك بالتقدير.
				39	- علاقتك الجيدة مع الرؤساء يسودها الاحترام.
				40	- تجمع وتحفظ كل مستلزمات العمل لليوم التالي في مكان معروف.
				41	- تعتقد أن واجبات العمل المطلوبة منك غير محددة.
				42	- لا يناسبك عدد ساعات الدوام الرسمي.
				43	- تلتزم بمواعيد العمل الرسمية.
				44	- تعاني من كثرة أعباء العمل.
				45	- الترقية في العمل متوفرة في المؤسسة.

## الملحق رقم (04): يوضح نتائج حساب الصدق بطريقة صدق الاتساق الداخلي لمقياس اتخاذ القرار.

		Correlations																		
		Total	الصدقية 1	الصدقية 2	الصدقية 3	الصدقية 4	الصدقية 5	الصدقية 6	الصدقية 7	الصدقية 8	الصدقية 9	الصدقية 10	الصدقية 11	الصدقية 12	الصدقية 13	الصدقية 14	الصدقية 15	الصدقية 16	الصدقية 17	الصدقية 18
total	Corrélacion de Pearson	1	.476 <sup>**</sup>	.479 <sup>**</sup>	.243	-.315 <sup>**</sup>	.200	.315 <sup>**</sup>	.183	-.007	.148	.363 <sup>**</sup>	.115	-.206 <sup>**</sup>	.518 <sup>**</sup>	.332 <sup>**</sup>	.430 <sup>**</sup>	.318 <sup>**</sup>	.614 <sup>**</sup>	.631 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.019	.002	.055	.002	.079	.946	.157	.001	.271	.035	.000	.001	.000	.002	.000	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 1	Corrélacion de Pearson	.476 <sup>**</sup>	1	.836 <sup>**</sup>	.646 <sup>**</sup>	-.534 <sup>**</sup>	-.111	.121	-.073	-.405 <sup>**</sup>	-.137	.321 <sup>**</sup>	-.005	-.052	.103	-.008	.155	-.080	.475 <sup>**</sup>	.223 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.200	.249	.485	.000	.191	.002	.963	.621	.325	.414	.138	.444	.000	.032
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 2	Corrélacion de Pearson	.479 <sup>**</sup>	.836 <sup>**</sup>	1	.495 <sup>**</sup>	.534 <sup>**</sup>	.078	.101	-.104	-.339 <sup>**</sup>	-.147	.387 <sup>**</sup>	-.074	.025	.279 <sup>**</sup>	-.003	.044	-.023	.464 <sup>**</sup>	.151
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.457	.338	.319	.001	.160	.000	.479	.889	.008	.975	.678	.826	.000	.149
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 3	Corrélacion de Pearson	.243	.646 <sup>**</sup>	.495 <sup>**</sup>	1	-.512 <sup>**</sup>	-.304 <sup>**</sup>	.262 <sup>**</sup>	-.197	-.428 <sup>**</sup>	-.203	.234 <sup>**</sup>	.024	-.274 <sup>**</sup>	.315 <sup>**</sup>	-.243 <sup>**</sup>	.088	-.195	.399 <sup>**</sup>	.129
	Sig. (bilateral)	.019	.000	.000		.000	.003	.011	.073	.000	.051	.024	.819	.038	.887	.019	.413	.062	.000	.220
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 4	Corrélacion de Pearson	-.315 <sup>**</sup>	-.534 <sup>**</sup>	-.534 <sup>**</sup>	-.512 <sup>**</sup>	1	.076	-.080	.078	.115	.070	-.135	.056	-.085	-.021	-.021	-.143	-.122	-.405 <sup>**</sup>	-.184
	Sig. (bilateral)	.002	.000	.000	.000		.471	.447	.456	.271	.506	.198	.593	.419	.843	.842	.172	.243	.000	.077
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 5	Corrélacion de Pearson	.200	-.111	.078	-.304 <sup>**</sup>	.076	1	-.059	.073	.087	.014	-.095	-.102	.200 <sup>**</sup>	.102	.222 <sup>**</sup>	.048	.242	.028	-.023
	Sig. (bilateral)	.055	.290	.457	.003	.471		.573	.485	.353	.890	.365	.333	.035	.331	.032	.642	.019	.787	.828
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 6	Corrélacion de Pearson	.315 <sup>**</sup>	.121	.101	.262 <sup>**</sup>	-.080	-.059	1	-.082	-.200	-.227 <sup>**</sup>	.192	.045	.031	.179	.160	.116	-.050	.294 <sup>**</sup>	.105
	Sig. (bilateral)	.002	.249	.338	.011	.447	.573		.436	.054	.029	.066	.671	.770	.887	.125	.269	.635	.804	.315
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 7	Corrélacion de Pearson	.183	-.073	-.104	-.187	.078	.073	-.082	1	-.045	.154	-.019	.028	-.084	.836	.122	.114	.265 <sup>**</sup>	.831	.051
	Sig. (bilateral)	.079	.485	.319	.073	.456	.485	.436		.886	.141	.855	.778	.372	.730	.245	.278	.010	.766	.830
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 8	Corrélacion de Pearson	-.007	-.405 <sup>**</sup>	-.339 <sup>**</sup>	-.428 <sup>**</sup>	.115	.087	-.200	-.045	1	.232 <sup>**</sup>	-.116	-.021	.283	.008	.147	-.021	.073	-.213 <sup>**</sup>	.007
	Sig. (bilateral)	.946	.000	.001	.000	.271	.353	.054	.566		.825	.267	.845	.050	.843	.160	.843	.495	.840	.949
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 9	Corrélacion de Pearson	.148	.137	-.147	-.203	.070	.014	-.227 <sup>**</sup>	.154	.232 <sup>**</sup>	1	.184	-.139	.113	.064	-.114	.226	.116	-.860	.071
	Sig. (bilateral)	.157	.191	.160	.051	.506	.898	.029	.141	.025		.078	.183	.281	.543	.275	.028	.287	.566	.499
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 10	Corrélacion de Pearson	.363 <sup>**</sup>	.321 <sup>**</sup>	.387 <sup>**</sup>	.234 <sup>**</sup>	-.135	-.095	.182	-.019	-.116	.184	1	-.232 <sup>**</sup>	.025	.013	-.222 <sup>**</sup>	.127	-.051	.251	.099
	Sig. (bilateral)	.001	.002	.000	.024	.186	.365	.066	.855	.287	.878		.025	.814	.900	.033	.225	.625	.015	.345
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 11	Corrélacion de Pearson	.115	-.005	-.074	.024	.056	-.102	.045	.029	-.021	-.139	-.232 <sup>**</sup>	1	.180	.126	.069	.078	-.142	-.026	.049
	Sig. (bilateral)	.271	.963	.479	.819	.593	.333	.671	.778	.845	.183	.025		.343	.230	.510	.455	.176	.808	.843
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 12	Corrélacion de Pearson	-.206 <sup>**</sup>	-.052	.025	-.274 <sup>**</sup>	-.085	.268 <sup>**</sup>	.091	-.094	.283	.113	.025	.108	1	.314 <sup>**</sup>	.173	.074	.172	.852	-.017
	Sig. (bilateral)	.035	.621	.809	.000	.419	.005	.770	.372	.050	.281	.814	.343		.002	.087	.478	.180	.819	.889
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 13	Corrélacion de Pearson	.518 <sup>**</sup>	.103	.279 <sup>**</sup>	.015	-.021	.102	.179	.036	.088	.064	.013	.126	.314 <sup>**</sup>	1	.223 <sup>**</sup>	.208	.294	.464 <sup>**</sup>	.059
	Sig. (bilateral)	.000	.325	.008	.887	.843	.331	.087	.738	.943	.943	.800	.230	.082		.032	.055	.050	.000	.572
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 14	Corrélacion de Pearson	.332 <sup>**</sup>	-.086	-.003	-.243 <sup>**</sup>	-.021	.222 <sup>**</sup>	.160	.122	.147	-.114	-.222 <sup>**</sup>	.069	.173	.323 <sup>**</sup>	1	.091	.234 <sup>**</sup>	.151	.174
	Sig. (bilateral)	.001	.414	.975	.019	.842	.032	.125	.245	.180	.275	.033	.518	.057	.032		.388	.024	.148	.895
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 15	Corrélacion de Pearson	.430 <sup>**</sup>	.155	.044	.086	-.143	.049	.116	.114	-.021	.228 <sup>**</sup>	.127	.078	.074	.200	.091	1	.033	.259	.065
	Sig. (bilateral)	.000	.138	.676	.413	.172	.842	.289	.278	.843	.028	.225	.455	.478	.056	.388		.795	.012	.538
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 16	Corrélacion de Pearson	.318 <sup>**</sup>	-.080	-.023	-.195	-.122	.242	-.050	.285 <sup>**</sup>	.073	.116	-.051	-.142	.172	.204	-.234 <sup>**</sup>	.033	1	.122	.139
	Sig. (bilateral)	.002	.444	.826	.002	.243	.019	.635	.018	.485	.267	.625	.176	.130	.050	.624	.758		.245	.183
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 17	Corrélacion de Pearson	.614 <sup>**</sup>	.475 <sup>**</sup>	.464	.389 <sup>**</sup>	-.405 <sup>**</sup>	.020	.294 <sup>**</sup>	.031	-.213 <sup>**</sup>	-.060	.251	-.028	.052	.464 <sup>**</sup>	.151	.259	.122	1	.202
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.787	.004	.786	.040	.566	.045	.808	.818	.800	.148	.012	.245		.052
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
الصدقية 18	Corrélacion de Pearson	.631 <sup>**</sup>	.223 <sup>**</sup>	.151	.128	-.184	-.023	.105	.051	.007	-.071	.099	.049	-.017	.059	.174	.095	.139	.202	1
	Sig. (bilateral)	.000	.032	.149	.238	.077	.828	.315	.638	.949	.499	.348	.643	.889	.572	.095	.538	.183	.852	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93

\*\* La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilateral).

\* La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilateral).



الملحق رقم (05): يوضح نتائج حساب الصدق التمييزي لمقياس اتخاذ القرار.

#### Statistiques de groupe

	groub	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
total	المجموعة الدنيا	25	2,0689	,16455	,03291
	المجموعة العليا	25	2,9556	,39087	,07817

#### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
total	Hypothèse de variances égales	,946	,336	-10,454	48	,000	-,88667	,08482	-1,05721	-,71613
	Hypothèse de variances inégales			-10,454	32,248	,000	-,88667	,08482	-1,05938	-,71395

الملحق رقم (06): يوضح نتائج حساب الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ لمقياس اتخاذ القرار.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,732	,733	18

الملحق رقم (07): يوضح نتائج حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس اتخاذ القرار.

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	92	98,9
Exclue <sup>a</sup>	1	1,1
Total	93	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,579
		Nombre d'éléments	9 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,543
		Nombre d'éléments	9 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		18
Corrélation entre les sous-échelles			,651
Coefficient de Spearman- Brown	Longueur égale		,789
	Longueur inégale		,789
Coefficient de Guttman			,788

a. Les éléments sont : العبارة 1, العبارة 3, العبارة 5, العبارة 7, العبارة 9, العبارة 11, العبارة 13, العبارة 15, العبارة 17.

b. Les éléments sont : العبارة 2, العبارة 4, العبارة 6, العبارة 8, العبارة 10, العبارة 12, العبارة 14, العبارة 16, العبارة 18.



## الملحق رقم (09): يوضح نتائج حساب الصدق التمييزي

لمقياس صراع الدور.

### Statistiques de groupe

	groub	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
total	المجموعة الدنيا	25	1,8326	,19337	,03867
	المجموعة العليا	25	2,7333	,11809	,02362

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
total	Hypothèse de variances égales	8,329	,006	-19,877	48	,000	-,90074	,04532	-,99186	-,80963
	Hypothèse de variances inégales			-19,877	39,716	,000	-,90074	,04532	-,99235	-,80913

## الملحق رقم (10): يوضح نتائج حساب الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ لمقياس صراع

الدور.

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	92	98,9
Exclue <sup>a</sup>	1	1,1
Total	93	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,715	,708	27

الملحق رقم (11): يوضح نتائج الفرضية الأولى (معامل الارتباط بيرسون).

Corrélations

		القرار_اتخاذ	الدور_صراع
القرار_اتخاذ	Corrélation de Pearson	1	,494**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	198
الدور_صراع	Corrélation de Pearson	,494**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	198	198

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (12): يوضح نتائج الفرضية الثانية.

Corrélations

		اتخاذ_عازب	صراع_عازب
اتخاذ_عازب	Corrélation de Pearson	1	,502**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	65	65
صراع_عازب	Corrélation de Pearson	,502**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65	65

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		اتخاذ_متزوج	صراع_متزوج
اتخاذ_متزوج	Corrélation de Pearson	1	,509**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	135	134
صراع_متزوج	Corrélation de Pearson	,509**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	134	134

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم (13): يوضح نتائج الفرضية الثالثة.

### Corrélations

		_الجامعي_مستوى القرار_اتخاذ	_الجامعي_مستوى الدور_صراع
القرار_اتخاذ_الجامعي_مستوى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,379** ,001
	N	70	70
الدور_صراع_الجامعي_مستوى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,379** ,001	1
	N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		القرار_اتخاذ_ثانوي	الدور_صراع_ثانوي
القرار_اتخاذ_ثانوي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,416** ,000
	N	76	76
الدور_صراع_ثانوي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,416** ,000	1
	N	76	76

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		اتخاذ_متوسط_مستوى القرار_	_متوسط_مستوى الدور_صراع
القرار_اتخاذ_متوسط_مستوى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,658** ,000
	N	54	54
الدور_صراع_متوسط_مستوى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,658** ,000	1
	N	54	54

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).