

الرقم التسلسلي: 2020/.....

رقم التسجيل:

صراع الأدوار و علاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مطاحن
الحنونة

- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص: العمل و التنظيم وتسيير
الموارد البشرية

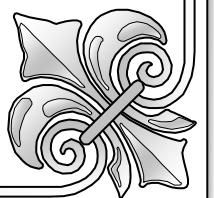
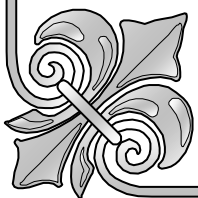
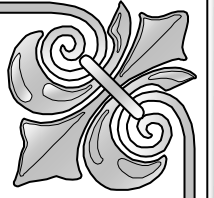
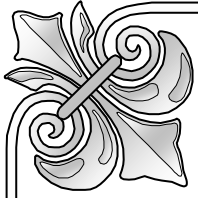
إشراف:

د/علوطي عاشور

إعداد الطلبة:

دحومان ماجدة

السنة الدراسية 2020/2019



شكر و عرفان

قال عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

فالحمد لله و الشكر لله دائما و أبدا.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى د.الأستاذ : علوطي عاشور

الذي زادني شرفا بقبوله الإشراف على بحثي.

كما أتقدم بالشكر الموصول إلى أساتذتي على عنائهم في تمحيص وتصحيح وتقييم هذا البحث.

أتوجه في الأخير بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني وساندني في إتمام كتابة هذا البحث،
فلهم مني جميعا كل الاحترام والتقدير، وجزاهم الله عني كل خير.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين صراع الدور و دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج، وتكونت عينة الدراسة من (80) عامل، تم اختيارهم بواسطة عينة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (310) عامل بالمؤسسة، ولجمع المعلومات تم استخدام أداة الاستبيان كوسيلة لذلك، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ارتباطيه سالبة (عكسية) بين صراع الدور و دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.
2. توجد علاقة ارتباطيه سالبة (عكسية) بين غموض الدور و دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.
3. توجد علاقة ارتباطيه سالبة (عكسية) بين تعارض المهام و دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.
4. توجد علاقة ارتباطيه سالبة (عكسية) بين تعدد المهام و دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

الكلمات المفتاحية: صراع الأدوار - دافعية الإنجاز - غموض الدور - تعارض المهام - تعدد المهام.

Abstract :

This study aims to identify the nature of the relationship between the role struggle and achievement motivation among the workers of the Hodna Mills Corporation - msila -.

The descriptive approach was relied upon to reach results, and the study sample consisted of (80) workers, who were selected by a random sample from the study population of (310) workers in the institution, and to collect information, the questionnaire tool was used as a means for that. The following results:

1. There is a negative (reverse) correlation between the role struggle and achievement motivation among the workers of the Hodna Mills Corporation of Msila.
2. There is a negative (reverse) correlation between ambiguity of the role and achievement motivation among the workers of the Hodna Mills Corporation of Msila.
3. There is a negative (reverse) correlation between task conflict and achievement motivation among the workers of the Hodna Mills Corporation of Msila.
4. There is a negative (reverse) correlation between multitasking and achievement motivation among the workers of the Hodna Mills Corporation of Msila.

Key words: roles conflict, achievements motivation- Ambiguity of the role- Task conflict-

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز	
41	تمهيد
42	1-تعريف الدافعية
43	2-المفاهيم المرتبطة بالدافعية
44	3-أنواع الدافعية
44	4-تعريف دافعية الإنجاز
45	5-أنواع دافعية الأنجاز
45	6-أهمية دافعية الإنجاز
46	7-نظريات الدافعية إلى الإنجاز
56	8-مكونات دافعية الانجاز
58	9- الخصائص السلوكية للشخصية الانجازية في العمل
60	10-علاقة صراع الأدوار بالدافعية للإنجاز
61	خلاصة
الفصل الرابع:الإجراءات المنهجية للدراسة	
63	تمهيد:
64	1. الدراسة الاستطلاعية
64	2. الخصائص السيكومترية لأداة
71	3. الدراسة الأساسية
71	4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
75	5. التعريف بمجال الدراسة
77	6. المنهج المستخدم
77	7. مجتمع و عينة الدراسة
77	8. أدوات جمع البيانات
80	خلاصة الفصل.

	الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها
82	تمهيد:
83	01- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة
85	02- عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية
85	01-02- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
87	02-02- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
88	02-03- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
90	03- مناقشة نتائج الفرصيات
93	الاستنتاج العام
94	التوصيات والاقتراحات
96	خاتمة
98	قائمة المراجع
104	الملاحق

رقم الصفحة	فهرس الجداول
65	الجدول رقم (01) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المحور الأول
67	الجدول رقم (02) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
69	جدول رقم (03): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
70	جدول رقم (04): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان
72	جدول رقم (05) يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة
84	جدول رقم (06): بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين صراع الأدوار ودافعية الإنجاز
86	جدول رقم (07) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تعارض المهام ودافعية الإنجاز
87	جدول رقم (08) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين غموض الدور ودافعية الإنجاز
89	جدول رقم (09) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تعدد المهام ودافعية الإنجاز

الرقم	فهرس الأشكال
	الشكل (01) مخطط يوضح علاقات الأداء
48	شكل (02) -هرم ماسلو للحاجات
50	شكل رقم(03) - يوضح تسلسل الحاجات -
53	شكل رقم (04) - شرح كيفية تحديد الهدف-
54	شكل رقم (05) - نظرية الحاجات الثلاثة -
76	الشكل رقم (06): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة.

مقدمة



مقدمة:

يعيش الفرد اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع و المستمر الذي يصعب مواكبته في كافة مجالات الحياة ، حيث أصبحنا في دوامة وصراع حقيقي وخاصة في حياة التنظيمية ولم تقتصر هذه التغيرات على مجال دون غيره وامتدت إلى كل الجوانب الحياة ، ولعل أبرزها في البيئة المهنية و تجلى بشكل بارز في تغير في بنية الأدوار الملقاة على العمال ضمن حيز من المهام قصد تحقيق أهداف التنظيم ، حيث يقوم العامل بالعديد من الأدوار ، ومع تداخل هذه الأدوار ينشئ ما يسمى بالصراعات ما يسمى بصراع الأدوار الذي يضفي على حياة العامل جهدا مضاعفا ربما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه للمهام أو مسؤولياته و دافعيته نحو الانجاز ، التي تعد مطلب أساسي يسعى له جميع أفراد المجتمع وكل منظمة تريد أن تحقق نجاحا هاما ، وهي تعبر عن مدى سعي الفرد و اجتهاده ومثابرتة من أجل تحقيق مستوى عال من الأداء.

وعلى هذا الأساس وجب علينا التعرف على صراع الأدوار وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة بولاية المسيلة حيث عالجناها ضمن خطة فرضتها طبيعة الموضوع حيث تحتوي هذه الدراسة على جانبين نظري وتطبيقي يسبقهما الفصل التمهيدي الذي يتضمن الإشكالية، فرضيات الدراسة ، أهداف الدراسة أهمية الدراسة و المصطلحات الإجرائية ، والدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع.

أما الجانب النظري فقد تكون من فصلين الفصل الأول يشتمل على مفهوم الصراع وكذا الدور ثم التعرض إلى مفهوم صراع الدور وأنواعه وأهم نظرياته، كما تناولنا أسبابه ومظاهره وآثاره و مصادره، وصولا إلى أساليب إدارة صراع الدور، وفي الأخير ختم بخلاصة للفصل

الفصل الثاني يحتوي المفاهيم المتعلقة بالدافعية ،أنواعها ثم تطرقنا إلى تعريف دافعية الإنجاز ، وكما تعرضنا لمختلف النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز ومكوناتها وكذا



الخصائص السلوكية للشخصية الانجازية في العمل وتم في الأخير ختم هذا الفصل
بخلاصة.

أما في الجانب الثاني ألا وهو الجانب التطبيقي للدراسة واشتملت على ثلاثة فصول
الأول للدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة تناولت وصف دقيق لأدوات القياس وكذا مكان
إجراء البحث وعيّناته والأدوات المستعملة في التحليل والمعالجة الإحصائية ، والفصل الثاني
وضع للتحقق من الفرضيات عن طريق الحسابات الإحصائية، كما تم وضع الفصل الثالث
والأخير من أجل مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات المحقق من خلال العمليات الإحصائية
وتم فيها عرض وتحليل النتائج بالإضافة للاستنتاج العام لدراسة .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- المفاهيم الإجرائية

6- الدراسات السابقة



1- إشكالية الدراسة

تعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية ، فهي عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من افراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة قد تكون مباشرة وفقا لمجموعة من القواعد والقوانين السائدة ضمن نطاق محدد من أجل بلوغ أهداف معينة حيث يعتبر العنصر البشري ركيزة المنظمة والقوة لتحديد معالم مستقبلها وهو المحور المسير لتقنيات وطرق جديدة في الإنتاج و الخدمات و التسيير وبهذا تظهر أهمية العنصر البشري كمورد قادر على الاستثمار و الانجاز بفاعلية كما انه سبيل لتحقيق أهدافها و تمتاز المنظمة بالميزة التنافسية على الموارد البشرية و المادية لذا نجد أحيانا الظروف تجعل أهدافها تتعارض مع مصالحها مما يؤدي إلى حالة اكبر من الغموض الذي يولد في الكثير من الأحيان صراعات تتفاوت في درجة حدتها حسب المواقف ومن بين الموضوعات بالغة الأهمية موضوع صراع الأدوار فهو من المشكلات السلوكية الرئيسية التي يوجهها الأفراد

يعد صراع الدور عامل مهم من عوامل ضغوط العمل، إلا أن كثيرا من المنظمات تتعامل معه بعدم الاهتمام و اللامبالاة على الرغم مما يحدثه من آثار سلبية على صحة الفرد وأدائه ، فهذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل

حيث عرفه ريتشارد RECHARD انه حدوث دوريين في الوقت نفسه فيصبح احدهما عائقا لقبول الآخر أي أن التوقعين متناقضين. (اليازين حليلة، 2003، ص7) صراع الأدوار عبارة عن قيام الفرد بعدد من الأدوار و المهام هذا ما يسبب له تعارض في مهامه وغموض في الدور و لذا يعد صراع الدور خلا ضارا على سير المؤسسة وعلى دافعية الفرد نحو تحقيق أهدافه فأهم مصدر لزيادة دافعية العامل لأداء عمله هو معرفة حاجات الأفراد و توجيهها نحو الحاجات التنظيمية و السعي على إشباعها و لهذا فان بث روح الانجاز في المنظمات أمر ضروري لتحسين الأداء حيث أن دافعية الانجاز تجعل الفرد يميل إلى تذليل العقبات لأداء



شيء صعب بأقل وقت ، مستخدما ما لديه من قوة و مثابرة و استغلال لإمكانياته و قدراته العقلية ، فدافعية الانجاز مطلب يسعى إليه أفراد المجتمع وكل منظمة تريد ان تحقق نجاحا اقتصاديا هاما وهي تعبر عن مدى سعي الفرد و اجتهاده و مثابرته من اجل تحقيق مستوى عال من الأداء كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها الفرد من اجل تحقيق أهدافه ، وفي هذا الصدد يرى اتكسون ATKISON إن دافعية الانجاز هي استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد و مثابرته في سبيل تحقيق النجاح أو بلوغ هدف معين يترتب عليه درجة من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز وهي منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد المرتبط بالعمل و الانجاز ومن أهم أبعاد هذه المنظومة بذل الجهد و تقدير أهمية الوقت و الطموح لمستوى أعلى من الأداء، كما قدم الباحثان مارش و سايمون في كتابهما الشهير المنظمات 1958 تحليلا نظريا يؤكدان فيه إن مشاعر الرضى و الانتماء للمنظمة مستقلة عن مشاعر دافعيته للأداء بل أنهما ذهبا في تحليلهما إلى أن دافعية و حماس الفرد للإنتاج و الأداء لا تتحرك إلا نتيجة لشعوره بنقص في الإشباع أي بالاستياء (سليمان الفارس، 2011م، ص79)

و بناء على ما سبق فان الدراسة تهدف الى التعرف على هذا النوع من الصراع و تأثيره على الدوافع لدى العمال ، وعلى ضوء هذا نطرح التساؤل التالي:

✓ هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين صراع الأدوار و علاقته بدافعية

الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة ؟



التساؤلات الفرعية

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعارض المهام و دافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور و دافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد المهام و دافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

- ✓ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين صراع الأدوار و علاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعارض المهام و دافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور و دافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد المهام و دافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة .



3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوع من مواضيع علم النفس العمل و التنظيم حيث يتعلق الأمر بعلاقة صراع الأدوار بدافعية الإنجاز ، باعتبارها مؤشر من مؤشرات الجودة في الأداء المهني ، كما تكتسي هذه الدراسة أهمية كونها محاولة التعرف على بعض العمليات الشخصية و الأنماط السلوكية التي تتم معالجة الصراع الذي ينشأ داخل المنظمات نتيجة تعدد في المهام

تحديد الأهمية العلمية لدراسة من خلال الجهات المستخدمة المستفيدة على النحو التالي:

- تقديم التغذية الراجعة للعمال مؤسسة مطاحن الحضنة لتشخيص الواقع الفعلي لصراع الدور
- تسليط الضوء على دافعية الإنجاز لدى العمال .
- التعرف على واقع صراع الأدوار الموجود لدى العامل بمؤسسات الجزائرية و مدى دافعيته في العمل للوصول إلى نتائج و المقترحات التي تساعد القائمين داخل هاه المؤسسات من أجل استيعاب مدى تأثير صراع الأدوار على دافعية المورد البشري بها

4- أهداف الدراسة :

- معرفة العوامل المؤثرة على دافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة .
- توضيح الانعكاسات لصراع الأدوار لدى عمال مطاحن الحضنة على دافعيتهم للإنجاز .
- التعرف على كل من الصراع الذي يعيشه العامل و دافعيته لإنجاز مهامه .
- التعرف على العلاقة بين صراع الأدوار و دافعية الانجاز لدى العمال .
- التعرف على العلاقة بين تعدد المهام و دافعية الانجاز لدى العمال .



- التعرف على العلاقة بين غموض الدور و دافعية الانجاز لدى العمال.
- التعرف على العلاقة بين تعارض المهام و دافعية الانجاز لدى العمال.
- التعرف على العلاقة في الدرجة الارتباطية بين المتغيرين صراع الأدوار و دافعية الانجاز .

5- المفاهيم الإجرائية :

- **صراع الأدوار:** هو عبارة عن قيام العامل بعدد من الأدوار، وهو عدم قدرة العامل للموائمة بين دورين أو أكثر إذ يؤثر احدهما على القيام بالدور الآخر.
- **دافعية الانجاز:** هي عبارة عن هدف ذاتي يوجه السلوك و ينشطه أي تحديد العامل لأهدافه و ميله إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء و السعي إلى تحقيقها و المحافظة على استدامته إلى حين إشباع حاجاته و إعادة الاتزان عندما يختل ، وهي السعي إلى تحقيق التميز .
- **غموض الدور:** الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها العامل في أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح المسؤوليات و متطلبات العمل و نقص التغذية الراجعة لدى العمال جراء العمل الذين يقومون به ، الأمر الذي يؤدي إلى حيرة و الإحباط.
- **تعدد المهام :** هو فعل القيام بأشياء متعددة في وقت واحد و غالبا ما يتم بتشجيعها بين العاملين لأنه يعتقد أن تعدد المهام أكثر كفاءة من التركيز على مهمة واحدة في وقت واحد.

تعارض المهام : إن تعارض المهام هو أحد مبادئ الضوابط الداخلية ، والذي يمكن تجنبه بتوزيع المسؤوليات حسب الوظائف لمنع الشخص من الجمع بين المهام غير المتوافقة إلى درجة زيادة خطر الأخطاء أو الاحتيال



6- الدراسات السابقة :

6-1 دراسات التي تناولت موضوع صراع الأدوار :

الدراسة الأولى : (محمد الخرشوم 2010) دور العدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور :

هدف هذا البحث الى دراسة عدالة التعاملات و ضغوط صراع الدور التي تواجه عناصر التمريض في المستشفى الجامعي حلب ،وتحديد الأهمية النسبية لعدالة التعاملات و مدى ارتباطها بضغوط صراع الأدوار ، ومعرفة الأثر بين عدالة التعاملات و صراع الدور،اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي استخدم أداة الاستبانة في جمع المعلومات وقد طبق الدراسة على عينة تعدادها (180) عنصر تمريض يعملون في مستشفى حلب الجامعي وتوصل البحث إلى عدم وجود أثر إحصائي بين عدالة التعاملات و صراع الدور . كما توصلت النتائج إلى

- وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات الممرضين لعدالة التعاملات ، تعزي للمتغيرات الديموغرافية الآتية : الجنس ، العمر ،المستوى العلمي ، سنوات الخبرة ،
- تبين وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات المعالجين لضغوط صراع الدور و المتغيرات الديموغرافية

-أظهرت نتائج تحليل الارتباط عدم وجود علاقة ارتباطيه بين عدالة التعاملات وصراع الدور .
الدراسة الثانية : (سمية بن عمارة 2014) صراع الدور و تأثيره على التوافق المهني للطلبة العاملين بالمركز الجامعي بغرداية دراسة ميدانية و استكشافية لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية :



هدفت الدراسة إلى تعرف صراع الأدوار و تأثيره على التوافق الوظيفي للطلبة العاملين بالمركز الجامعي بغرداية ،اعتمدت الباحثة على المنهج وصفي تحليلي استخدمت الباحثة أداتين لجمع المعلومات استمارة صراع الأدوار و استمارة التوافق المهني طبقت الدراسة على عينة البحث متكونة من (150) طالبا بواقع 71 طالبا متزوجا و 79 طالبا أعزبا من الذكور و الإناث ، اختيار العينة بطريقة عشوائية قصديه و قامت الباحثة ببناء مقياس صراع الأدوار الذي يتكون من 34 فقرة ، و تحقق فيه شرط الصدق و الثبات .
توصلت النتائج إلى :

- وجود صراع الأدوار لدى طلبة الجامعة
- وجود علاقة ايجابية بين صراع الأدوار و التوافق الوظيفي
- عدم وجود دلالة فرق إحصائي بين الذكور و الإناث في صراع الأدوار وفقا لمتغير الجنس .

الدراسة الثالثة : (سمير بن موسى 2015) صراع الأدوار و علاقته بالضغط لدى المرأة العاملة دراسة تطبيقية بالقطاع الاستشفائي ابن سينا ولاية تيارت :

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين صراع الأدوار و الضغط النفسي لدى المرأة العاملة و للإحاطة بهذا الموضوع قام الباحث باعتماد على المنهج الوصفي للوصول إلى أهداف وكان الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات ،طبقة عينة عشوائية بسيطة على مجتمع الدراسة البالغ (150) عاملة من أصل (211) عاملة
وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

-توجد فروق الضغط النفسي باختلاف الرتبة الوظيفية ، فالمرأة بكل فئاتها و باختلاف وظائفها تعاني من الضغط النفسي ، فقيام المرأة بدورين في نفس الوقت يجعلها تعاني من القلق و



الإرهاق و يزيد من حدة الصراع لديها لتحملها مهام تفوق قدراتها ،و عليه يمكن نفي الفرضية التي تقول : توجد فروق في الضغط النفسي لدى المرأة العاملة باختلاف الوظيفة .

6-2 دراسات التي تناولت موضوع دافعية الانجاز

عفاف الوسطاني 2009 دافعية الانجاز لدى فريق العمل و علاقتها بالنمط القيادي السائد للمدير و دافعية الانجاز لدى فريق عمل (الأساتذة) في ضوء المشروع المؤسسية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير مؤسسة التعليمية و دافعية الانجاز الأساتذة في ضوء مشروع مؤسسة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمعرفة علاقة لبن المتغيرين مستخدمه أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية ،وشملت عينة الدراسة 194 أستاذ موزعة على (4فئات) حيث اخترت بالطريقة العشوائية العنقودية و27 مدير استخدمت مقياس الدافعية الانجاز للدكتور "عبد الرحمان صالح الأزرق" أما بالنسبة للتحليل الكمي فقد تم استخدام اختبار الاستقلالية (K2) معامل التوافق (C) و المتوسط الحسابي .

أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير و دافعية الانجاز لدى الأساتذة .

-وجود أربع أنماط قيادية (ديموقراطي و أوتوقراطي أو الفوضوي أو الموقفي)، ومستوى مرتفع لدافعية الانجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي و الفوضوي.

قوراري حنان 2013 : الضغط المهني و علاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية ببلدية الدوسن .



تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الضغوط المهنية و دافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية و طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على المنهج العيادي وأعدت الباحثة عدد من الأدوات و المقاييس منها :مقياس ضغوط المهنية و مقياس دافعية الانجاز و لتأكد من نتائج المقاييس التابعين و التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين السابقين تم معالجة نتائج ما سبق إحصائيا عن طريق عدد من الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، التكرارات ، النسب المئوية .. الخ ،معامل بيرسون .على الحالات الدراسة التي قدرت بثمانية أطباء و طبيبات تم اختيارهم بناء على نتائج تطبيق مقياس ضغوط مهنية على 20 طبيبا و طبيبة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدوسن.

ثم طبقت عليهم مقياس دافعية الانجاز لتعرف على مستوى انجازهم داخل الضغوط يعيشون بها .

و بعد تطبيقنا على الأدوات و المقاييس توصلنا إلى نتائج التالية :

- إن مستوى الضغوط المهنية لدى أطباء الصحة العمومية مرتفع .
- إن مستوى الدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية منخفض.
- إن هناك علاقة عكسية بين الضغوط المهنية و دافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية.

البار الريميساء2013: المناخ التنظيمي و الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سوناطراك .



تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ و الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سوناطراك حيث افترضت الباحثة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لارتباطي مع استبيانين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تمثلت العينة الدراسة في (40) فردا من أفراد الصيانة لسوناطراك لولاية بسكرة و توصلت من خلال هذه إلى نتائج التالية :

-توجد علاقة طردية ارتباطية بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سوناطراك .

- يؤثر المناخ التنظيمي على العديد من المتغيرات داخل التنظيم فهو يعبر عن الجو العام داخلها.

- ترتبط دافعية الانجاز بمجموعة من الأمور و العديد من المتغيرات النفسية و الظروف المحيطة بالفرد العامل و التي يمثلها المناخ التنظيمي .

لخمي دالي 2014: التغيير التنظيمي و علاقته بدافعية الانجاز دراسة حالة لدى عمال الحالة المدنية بسيدي عامر

هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال الحالة المدنية و اشتملت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأسلوب الأنسب لوصف للمتغيرين وجمع المعلومات بطريقة مقننة، تم اختيار عينة قدرها 15 موظفا نظرا لصغر حجم المجتمع اعتمد الباحث على العينة العشوائية العنقودية، كما اعتمدت الدراسة على استبيانين خاصين بالمتغيرين و توصل إلى النتائج التالية :



-لا توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال حالة المدنية ، وهذا ما يوضح انه لا علاقة للتغيير التنظيمي في رفع دافعية الانجاز ولا بد من البحث عن أساليب أخرى للرفع من دافعية الموظف نحو الانجاز .

-نستنتج أن تقليص الوقت بالنسبة للمهام تجد استحسان لدى العامل في الحماية المدنية للرفع من الدافعية العمل مقارنة بما في الافتراضات الأخرى .

-لا توجد علاقة بين تسهيل العمل و دافعية الانجاز .

-لا توجد لبن تفضيل العمل بهذه التقنية الجديدة و دافعية الانجاز .

بلقاسم نور الدين 2016: الأمن النفسي و الدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية التجارة لمدينة مستغانم .

تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة ز طبيعتها بين الأمن النفسي و دافعية الانجاز لدى موظفي مديرية التجارة ، و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال استبيانين الأمن النفسي و دافعية الانجاز كأداتين لجمع البيانات ،حيث تمثلت عينة الدراسة في (70) موظف من مديرية التجارة لمدينة مستغانم ، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

-مستوى الأمن النفسي لدى الموظفين المديرية مرتفع جدا .

-مستوى الدافعية للإنجاز لدى الموظفين المديرية مرتفع جدا

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأمن النفسي و دافعية للإنجاز .



-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات موظفين إزاء الأمن النفسي تعزي إلى (سنوات الخبرة ،حالة الاجتماعية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات موظفين إزاء دافعية للإنجاز تعزي إلى (سنوات الخبرة،الحالة الاجتماعية).

التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد الرحلة العلمية في رحاب دراسة موضوع صراع الأدوار و علاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة ، وما حضي به هذا الموضوع من اهتمام ، فالدراسات السابقة ركزت على أهم الجوانب المتعلقة بصراع الأدوار سعيا منها لفهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم ،و كذلك العوامل المؤثرة فيه التي تحدد وجودها من عدمها ، والدراسات المتبقية تناولت دافعية الانجاز من جوانب متعددة (المفهوم و الأهمية ،المظاهر ،العوامل) فوجدنا أن جل الدراسات ربطت متغير صراع الأدوار بمتغيرات أخرى وكذا دراسات ركزت على ربط متغير دافعية الانجاز بمتغير آخر ، أي إن جل الدراسات سلطت الضوء على متغير واحد فقط لهذا تعذر علينا إيجاد دراسة ربطت بين متغير صراع الأدوار و متغير دافعية الانجاز معا وهذا من أوجه الاختلاف وهذا يظهر جانب جديد لم يتم الاطلاع عليه في التراث النظري وذلك في حدود اطلاعنا .

تتشابه دراستنا الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إتباع المنهج الوصفي كمنهج ملائم وفي استخدام الاستبيان كأداة جمع المعلومات و نقطة الاختلاف عن الدراسات الأخرى تركزت على اختيار مجتمع الدراسة، كما ساعدتنا الدراسات السابقة في وضع و صياغة فرضيات الدراسة وجدنا أن هناك علاقة عكسية (سلبية) بين متغير صراع الأدوار و دافعية الانجاز والتي نرى أن فيها نوع من التشابه في المتغيرات الدراسة ، واستفدنا أيضا من دراسات



السابقة من إثراء الجانب النظري لدراسة الحالية و بناء منهجية و الخطوات السليمة لأجل الحصول على دراسة ذات قيمة علمية وكذلك استطعنا ان نكون فكرة عن كيفية بناء استبيان الذي سوف نعتمد عليه في جمع البيانات و المعطيات ،وأیضا طبيعة معالجة الإحصائية المناسبة مع فرضيات الدراسة .

الفصل الثاني: صراع الأدوار

تمهيد

- 1- مفهوم صراع الدور
- 2- أنواع صراع الدور
- 3- نظريات صراع الأدوار
- 4- أسباب صراع الدور
- 5- مظاهر صراع الأدوار
- 6- تحليل صراع الأدوار
- 7- آثار صراع الأدوار
- 8- أنماط صراع الأدوار
- 9- أساليب إدارة صراع الأدوار

خلاصة

تمهيد :

يعتبر صراع الأدوار من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع النطاق من مختلف الباحثين و المهتمين في مجال السلوك التنظيمي داخل المنظمة حيث يظهر الصراع بشكل واضح خارجي كالصراع بين المنظمات و داخلي بين الأفراد و خفي يكمن داخل الفرد و يتعلق بتضارب الأدوار أو تنازع رغبتان متناقضتان والذي يطلق عليه صراع الأدوار ، و من خلال ذلك تم التطرق في هذا الفصل لمختلف جوانب صراع الأدوار وكذا النظريات المفسرة له وأنواع و أسبابه و مظاهره .



1- مفهوم صراع الدور:

1-1 مفهوم الصراع: عرفه Stoga " على أنه تعبير عن النزاع بين طرفين على الأقل ذوي اعتمادية على بعضهم البعض ويكون لديهم إدراك بان هناك أهداف غير متوافقة و ندرة في الموارد وان هناك تداخل يشوش انجازهم لأهدافهم من قبل الطرف الثاني " (**عبد الناصر علك حافظ، 2015، ص170**)

1-2 مفهوم الدور: يعرفه لينتون " بأنه جانب ديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة" (**محمود سليمان العميان، 2004، ص370**)

ويرى أحمد ماهر أن الأدوار تمثل التصرفات و السلوك المتوقع من العضو في المركز الوظيفي . (**احمد ماهر، 2003، ص265**)

1-3 مفهوم صراع الدور :

في هذا النوع من الصراع وهو (صراع الدور) فقد يحدث بأن تتشكل ميول متضادة ومنتزمنة لقبول أمر محدد أو رفضه، للإقدام على سلوك محدد أو الإحجام عنه ، ويؤدي إلى تشكيل (صراع الدور)، لأنها تمثل تعارضا بين دورين أو أكثر وذلك عندما يجد الفرد نفسه في مواجهتها ، أو عندما يجد نفسه أمام مطالب بإنجازات أو ادوار تتعارض مع قيمه وأهدافه ، أو لا تتفق مع خبراته واهتماماته .

وذكر الطويل "أن هذا كان الصراع في حياة الإنسان بشكل عام أمرا لا مفر منه فانه كما تشير أدبيات الصراع - يحدث داخل الفرد نفسه حينما تتنازعه رغبة تحقيق هدفين غير متتامين ، فينجم عن هذا التنازع شعور بالتوتر ، ويصاحبه مظاهر سلوكية وقد يؤدي الى أعراض مرضية عضوية . فالفرد اذا ، وهو يقوم بعدد من الأدوار التي قد يكون بينها قدر من الاختلاف أو الخلط أو التعارض ، معرض لما يسمى (صراع الدور) الذي يعتبر أيضا متلازم مع التغيير الاجتماعي أو الثقافي أو الاقتصادي في حياة الفرد " (**الطويل، 2001، ص293**)



وذكر حمزة "إن من أهم عوامل صراع الدور ، إدراك الفرد لنفسه انه يقوم بدورين أو أكثر يناسب احدهما الآخر مواقف معينة ولا يناسب أخرى". (حمزة جبالي، 2016، ص168)

بينما عرف قطيشات صراع الدور "بان يواجه الفرد دورين متعارضين لعدم استطاعته الوفاء بتوقعات الدور ينفي انسجام ، او بسبب تناقض متطلبات الدور مع حاجات الفرد وقيمه واتجاهاته ، او بسبب تداخل الأدوار " (قطيشات ليلى، 2006، ص70)

يرى هونت 1967 : أن صراع الأدوار عبارة عن قيام الفرد بعدد من الأدوار الاجتماعية فقد يكون بين هذه الأدوار بعض الخلط و الاختلاف و الصراع . (حامد عبد السلام زهران، 2003، ص171)

عرفته سامية الساعاتي "بأنه ذلك الموقف الذي يدرك الفرد شاغل مركز معين أو لاعب دور بعينه ، حيث توجهاته و توقعاته متباينة " (شند سمية ، 2000، ص37)

وقد حدد نيول أربعة أنواع لتضارب الدور:

- أ - التضارب في الدور نفسه الناجم عن دورين متضاربين أو أكثر .
- ب- التضارب الناجم عن المصدر Intarasender، الذي ينشأ عن تضارب التوقعات من ادوار الفرد الواحد
- ج - التضارب الناجم عن المصدر والذي يظهر عندما تكون توقعات الدور لدى جماعة متضاربة مع توقعات الدور نفسه لدى جماعات أخرى
- د - تضارب الدور مع الفرد الناجم عن كون متطلبات الدور لا تنسجم مع قيم الفرد ورغباته أو معتقداته.

ويرى الباحث إن صراع الدور أمر لا يمكن التحكم بها وتجنبه لأنه يمثل ظاهرة يعاني منها الفرد مع أن صراع الدور قد لا يكون بالضرورة سيئا ، إلا انه لا بد من أن ينظر له باعتبار ، ويعمل على إدراكه واستيعابه ، لان غياب الوعي والاستيعاب العملي له ، سيقود إلى نتائج



هادمة . إذ يلزم صراع الدور انخفاض في الرضا وتدن في المعنوية ، كما أن صراع الدور يفسح المجال لسلوك إداري غير واضح (حسين سعيد الطويرقي، 2014، ص35)

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة ، الأسرة و المجتمع فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من : الإدارة ، و الزملاء ، و الرؤساء ، و المرؤوسين، والعملاء ، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من : التنظيمات الدينية ، و الثقافية ، والرياضية ، و الاجتماعية ، وكل مجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد .

و لتعارض الدور أهمية بالغة في المنظمات الأعمال ، وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه و فاعليته ، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته ، و يؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين (ماجد عبد المهدي مساعدة ، 2016، ص366)

2- أنواع صراع الدور :

صراع الأدوار يحدث حينما تسبب الطلبات و التوجيهات المتعددة من شخص أو أكثر حالة من الشك في ذهن الفرد حول ما يجب عمله أو من يؤدي ولمن يؤدي ، ومن الممكن أن يكون هناك عدة أنواع من صراع الدور :

- **الصراع داخل الدور :** وينشأ عن تعدد و تباين 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 .
- **الصراع بين الأدوار :** وينشأ عن الأدوار المتعددة و المترامنة التي تنتج عنها توقعات متضاربة أي ان الصراع بين الأدوار ينشأ عن تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد فتعارض متطلبات دورين أو أكثر.



- الصراع بين الفرد و الدور : يحدث عندما تتعارض متطلبات الدور وقيم الفرد ومعتقداته و حاجاته و اتجاهاته . (عبد الوهاب تانيس، 2003، ص154)

3-نظريات صراع الأدوار :

3-1 نظرية كريت ليقين 1935: يعتقد عالم النفس كرت (1935) Lewin، k في كتابه النظرية الديناميكية في الشخصية إن 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، توصل ليفين إلى أربعة أنواع من الصراعات، هي:

أ. صراع (+/+) الايجابي:

وينشأ هذا الصراع عندما يواجه الفرد دورين ايجابيان ولكن تحقيق أحدهما بسبب خسارة الثاني وهذا يحدث عندما يجد الفرد أن أمامه وظيفتان لكل منهما بعض المزايا وعليه أن يختار، ونظرا لوجود القدرة على التفريق عند الإنسان فإنه يوازن كثيرا بين الوظيفتين قبل إصدار القرار لأن قبول بواحدة سيحرمه من الثانية بالتأكيد.



ب. صراع (-/-) السلبي:

يتولد هذا الصراع النفسي عندما يواجه الفرد موضوعان كلاهما غير مرغوب، وإذا ما حاول تجنب أحدهما يجد نفسه قد وقع في سيطرة الثاني، وكثيرا ما يولد هذا الصراع النفسي ضغطا شديدا يؤدي ببعض الأشخاص إلى المعاناة من الأزمات النفسية.

ج. صراع (-/+) إقدام / إحجام:

ينشأ هذا النوع من الصراع النفسي عندما يواجه الفرد رغبة ذات وجهان: أحدهما إيجابي مرغوب و الآخر سلبي غير مرغوب فإذا فعل ما يحقق الجانب المرغوب يواجه الجانب الغير مرغوب.

د. صراع الإقدام. الإحجام المزدوج:

صراع يشبه النوع الثالث لكنه مزدوج أي أن يكون أمام الفرد هدفين مرغوبان ولكن في كل نوع عناصر سلبية تجعل تحقيق أحدهما محفوفا ببعض المخاطر وهنا تجتاح 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 ترجع أحد الرغبتين .

3-2 نظرية البورت 1961 Alport

يفترض عالم النفس 1961 Alport إن صراع الأدوار ينشأ عندما يكون هناك تعارض بين نشاطات الفرد وواجباته، إذ عندما يتوجب في احد المواقف أن يقوم الفرد بأداء دورين يتعارضان في الوقت والجهد والتوقعات فان 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 أولا حتى يتجنب ضرر عدم القيام بالدور الثاني .

ووضع البورت ثلاثة أنواع من المفاهيم المتعلقة بالأدوار النفسية والاجتماعية التي يقوم

بها الفرد عادة ، هي :-



- توقعات الدور Expectation Rôle : تصورات الفرد وتوقعاته عن الأدوار والواجبات التي يجب القيام بها .
- مفهوم الدور Rôle Conception: الشكل التي يكونها الفرد عن دوره و يتداخل مع مفهوم الفرد عن نفسه إلى جانب ما هو متوقع أن يقوم به
- قبول الدور أو رفضه Acceptance or rejection Rôle: يقبل الأفراد أدوارهم إذا كانت محددة في ضوء توقعات الآخرين أو تصوراتهم الخاصة ،وقد لا يقبل البعض أدوارهم و لا يكثرثون بها ، بينما البعض يحبون تصوراتهم الخاصة لأدوارهم و لكنهم لا يقبلون توقعات الآخرين منهم.
- كفاء الدور Rôle performance : وهو الأسلوب الذي يسلك به الفرد دوره و يعتمد على جميع هذه الشروط السابقة .

ويشير ألبرت أن صراع الأدوار ينتج عن العناصر السابقة مثل توقعات حول أهمية كل دور ، وما هي النشاطات و الأعمال التي يجب أن يقوم بها حتى يحل صراع الأدوار ، ومدى محاولة الفرد بابتكار حلول ووسائل جديدة يمكن أن يؤدي بها الدور بطريقة جديدة ، و بذلك أكد البورت على مدى وضوح مدركات الفرد لواجباته الوظيفية و المسؤوليات المرتبطة بها و الخصائص و السمات الفردية عند التفاعل مع الأدوار ، والجهد الذي يبذله في سبيل القيام بهذه الأدوار . (زينة علي صالح الرحيم، 2016، ص355-354)

3-3 نظرية تحليل النفسي: Psychoanalysis Theory

ترى نظرية التحليل النفسي عملية النمو تفاعلا ديناميكيا بين الحاجات و الدوافع الفطرية عند الفرد من ناحية و بين القوى البيئية المتمثلة في المعايير الاجتماعية من ناحية أخرى ، وخلال عملية التفاعل هذه يعبر الفرد عن دوافعه و يشبع حاجاته و يقوم بدور فاعل في هذا التفاعل .



وممون هذه الأفكار ينصب على محتويات اللاشعور ومنها الدوافع و الانفعالات والرغبات المكبوتة لوصفها رواسب تؤدي بالفرد إلى القيام بنشاط أحيانا 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 و لكن قد ينتج عنه تغييرات في وظيفة العضو إذ يتخذ طابع الدلالة المرضية الشديدة .(عاشور موسى الفت الزهيدي، 2012، ص10)

3-4 نظرية التناشز الإدراكي Cognitive Dissonance Theory

يعتقد Festinger 1957 بأن الناشر 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 و الجوانب المعرفية في علاقة توازن وانسجام .

ويضيف Festinger أن التناشز هو علاقة غير ملائمة بين العناصر الإدراكية ، ويعني بالعناصر (Eléments) تلك المعارف التي يملكها الفرد حول عالمها السيكلولوجي أما المدركات (Cognitions) فتستعمل للإشارة إلى أي معرفة أو فكرة أو اعتقاد و إلى ما يعرفه الفرد عن محيطه أو بيئته أو عن سلوكه و انسجام العناصر الإدراكية أو تناسقها هو سيكلولوجي (نفسى) أكثر مما هو منطقي فكل ما يبدو منسجما في ذهن الفرد يمثل انسجاما ، ويذكر ثلاثة مواقف تحدث منها حالة التناشز الإدراكي :

- عندما لا تتسق الجوانب المعرفية مع المعايير الاجتماعية .
- عندما يتوقع الشخص شيئا معيناً و يقع شيئا آخر بديلا عنه .
- عندما يقوم الأفراد بسلوك يخالف اتجاهاتهم العامة ، ويرى و يرى Aronson 1968 أن عدم التطابق بين مدركات الفرد و مفهومه عن ذاته يعد مصدرا لتناشز .



و الذي ينطبق على مفهوم صراع الدور ، وافترض Bramel 1968 أن التناثر يحدث عندما تتعارض توقعات الفرد مع الواقع الاجتماعي فيسلك بطريقة تخالف توقعاته وعد Dreyer 1954 إدراك الفرد للاختلاف بينه و بين الجماعة من أسباب الصراع ، و يذكر Likewise و Wicklund 1972 أن حالة وعي الذات الموضوعي تنتج من الإحساس بالاختلاف بين الفرد و المعايير الاجتماعية للسلوك إذ تؤدي إلى شعور سلبي. (مرعى و بلقيس ، 1984،ص127).

3-5 نظرية الدور Rôle Theory

تحاول نظرية الدور تفهم السلوك الإنساني بالصورة المعقدة التي تكون عليها ،كون السلوك الاجتماعي يشمل عناصر جارية و اجتماعية و شخصية و لهذا فإن العناصر الإدراكية الرئيسية للنظرية هي الدور Rôle و يمثل وحدة الثقافة و الموقع Position يمثل وحدة المجتمع و الذات Self تمثل وحدة الشخصية

وتقوم نظرية الدور على أساس مفهوم التفاعل بين الذات و الدور من ناحية و بين الأشخاص مع بعضهم البعض من ناحية أخرى ، و يتميز الدور بأنه ذو طبيعة معيارية (ملزمة) كما يتميز بأنه ذو طبيعة تنبؤية تكمن من التنبؤ بأنماط السلوك المتوقع في إطار أدوار معينة ، فالفرد يتنبأ عن سلوك متوقع فيعد نفسه لمواجهة سلوك مناسب ، و كثيرا ما تأخذ الأنماط السلوكية حدود الدور شكلا رسميا يتناسب مع ما اتفقت عليه الجماعة سواء كان ذلك شعوريا من خلال التنظيمات الرسمية أم لا شعوريا من خلال المعايير و القيم السائدة في المجتمع ، ومن ثم فإن سلوك الدور يمثل نمطا من دوافع الفرد يحاول بها مواجهة مطالب الجماعة ، حيث يؤدي الفرد دوره و يخضع لتصوره عن الدور وهو ما تحكمه مجموعة من العوامل من بينها اتجاهاته و قيمه و استعداداته و غير ذلك التي تعد بمثابة موجبات سلوك لتوقعات الآخرين ، و الواقع أن علاقة الفرد بالجماعة لا تملئها في كثير من الأحيان خصائصه



الشخصية و سماته بقدر ما تملئها توقعاته عن الدور الذي يقوم به ،وتوقعات الآخرين منه ، و لهذا فهو ينتقل في تفاعله مع الجماعة حسب ما تملئها التوقعات الاجتماعية للدور ، وقد يتم أداء هذه الأدوار بانسجام وقد يحدث الصراع عندما يجد نفسه مضطرا لأداء أدوار تتعارض كل منها مع الأخرى، و يفترض New Comb 1965 وجود ثلاثة حالات تؤدي واحدة منها أو جميعا إلى حدوث الصراع :

-غموض (عدم وضوح) التوقعات .

-تعدد التوقعات و كثرتها .

-التعارض بين التوقعات .

ويرى Merton 1957 أن غموض التوقعات حول السلوك المناسب لدور معين أو مكانة معينة يعد سببا كافيا لحدوث الصراع أو الإجماع (دبابنة و محفوظ، 1984، ص61)

4- أسباب صراع الدور:

4-1 أسباب صراع الدور في المنظمات

في معرض الحديث عن مصادر صراع الدور بشكل عام ،وجد أن الشخصية بمدرجاتها و اتجاهاتها قد تكون سببا في حدوث الصراع إضافة إلى قيم الفرد ، وكذلك قيم المنظمة ،ونوع المنظمة وطبيعة الزملاء ورؤساء العمل ،وفيما يلي عرضا لأسباب صراع الدور في المنظمات :

- تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات : ففي حالة إنجاز المدير أعماله اليومية التي تملئها عليه أدوار عمله والتي هو مكلف بها ، يطالب في الوقت ذاته بمهام أخرى من قبل رؤسائه في الإدارة العليا .
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: في حالة اختلاف الطريقة التي يطبقها المدير في معاملته - بشكل غير رسمي - عم الأسلوب الرسمي الذي تفرضه المنظمة



و تطالب المدير بتطبيقها. مما يؤدي إلى عدم التوافق مع حاجات الفرد، وبخاصة عندما يكون المدير ذا شخصية مستقلة تسعى لتحقيق ذاتها، فيما تحاول المنظمة أم تجعله معتمدا عليها.

• تعارض رغبات ومطالب الزملاء أو المرؤوسين مع توجهات المنظمة وتعليماتها، وبالتالي تعارض مهمات ومسؤوليات المدير الواردة في الوصف الوظيفي لعمله، مع تنفيذ رغبات هؤلاء الزملاء أو المرؤوسين في العمل.

• تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها. وتلك من أهم المشكلات التي قد تواجه إنتاجية وأداء المنظمة بكل يحقق أهدافها (الهيجان، 1998، ص102)

4-2 أسباب صراع الدور لدى الأفراد

تتعدد أسباب صراع الدور لدى الأفراد ، فمنها ما يعود لشخصية المدير و طبيعة زملاء العمل ، وقيم الأفراد وقيم المنظمة و نوعها، إن صراع الفردي يحدث عندما :

- يريد الفرد أن يمارس شيئين مرغوبين ولكن الواقع يفرض عليه اختيار أحدهما .
 - عندما يكون لدى الفرد خيار عمل شيئين لا يرغب في أي منهما .
 - عندما يكون الفرد ميالا لعمل شيء مرغوب فيه ولكن تكتنفه المخاطر .
 - عندما يكون أمام الفرد عدد من البدائل المرغوبة و لكن تكتنف كلا منها المخاطر .
- من العوامل التي تساعد على نشوء الصراع لدى الفرد :

- الإحباط : ويحصل عندما يواجه الإنسان عائقا دون وصوله لهدف أو غاية يريدها .
- تعارض أهداف الفرد : ويتكون من ثلاثة أنواع :

أ- عندما يسعى الفرد لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما فوائد و إيجابيات و لكنهما غير مترابطين ، فهو تعارض إقدام وهو صراع بسيط لا يسبب قلقا لدى الفرد .



- ب- عندما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدف معين أو أكثر ،لكن لهذا الهدف سلبيات كما أن له ايجابيات فهو بقدر ما هو مدفوع لهذا الهدف بإيجابياته،فهو مدفوع بسبب السلبيات ،وهذا النوع من تعارض الأهداف هو الأكثر شيوعا في المنظمة .
- ت- عندما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما سلبيات وليس لهما مزايا فهما أمران أحلاهما مر .

• **تعارض الأدوار و غموضها** : أي إنسان ينتسب لمجموعة عمل يتطلب منه أن يقوم بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة ، وقد نجد في المنظمات كثيرا من الأفراد لا يتفهمون أدوارهم و طبيعة مهامهم بدقة ووضوح فيصبح هناك (غموض الدور) وغموض الدور يؤدي بالتالي إلى (صراع الدور).

• **مشكلات العمل** : فقد يتشكل الصراع داخل الفرد بسبب بعض المشكلات بالعمل ومن أهم تلك المشكلات :

أ- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة

ب- عدم فهم الفرد للمسببات و العناصر المكونة للمشكلة .

ت- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل .

ث- عدم رضا العامل في عمله .

ج-تعارض أساليب العمل مع معتقدات الأفراد .

ح-سياسات و ظروف العمل .

خ-عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.

د- عوامل تتعلق بالبناء التنظيمي للمنظمة (حسين حريم ،1997،ص234)



5- مظاهر صراع الأدوار :

1-5 صراع الدور و أنواعه:

يحدث هذا النوع من الدور عندما يتجانب الفرد بين مطالب عمل متصارعة (متناقضة) ، أو القيام بأشياء لا يرغب في القيام بها ، أو يظن أنها ليست جزء من توصيف العمل ، و يتخذ الدور أربعة أشكال :

أ- صراع المرسل الواحد للدور : و يقصد بذلك أن يكون هناك توقعات و مطالب مختلفة من نفس الفرد .

ب- الصراع بين مرسلي الدور : وهنا تكون المطالب مختلفة من طرف أفراد مختلفين .

ت- صراع تعدد الأدوار : وهي توقعات من خلال أدوار مختلفة ، والتي يصعب جمعها ، مثل دور الأب في الأسرة ودوره كموظف في مؤسسة ما .

ث- صراع الدور الشخصي :وهو توتر ناتج من خلال قيم و حاجات الفرد الأساسية أو المعنوية التي أنه لا يلبئها من جهة أخرى .

2-5 صراع الدور و التوتر :

كما سبق الإشارة إليه يوجد صراع الدور عندما تتعارض محاولة توافق الفرد مع مجموعة ما من التوقعات حول العمل مع محاولة التوافق مع مجموعة أخرى من التوقعات ، وبغض النظر عما إذا كان صراع الدور ناشئ عن سياسات المنظمة أو من شخص آخر ، إلا أنه يعتبر مصدرا هاما للضغوط بالنسبة للمشرف على العمل ، هناك من الدراسات التي اهتمت بصراع الأدوار وعلاقته بالتوتر (سواء كان سيكولوجيا أو فيزيولوجيا) في المجال المهني ، لقد أسفرت نتائج إحدى الدراسات الرائدة في هذا المجال أن أولئك الذين يواجهون أعلى درجات صراع الدور ، أظهروا مستويات أقل من الرضا ومستويات أعلى من التوتر الوظيفي ، كما



بينت دراسات أخرى الآثار الوخيمة على أداء الموظف من جراء تعرضه لمستوى عالي من صراع الدور كالغياب و التنقل بين مراكز العمل .

وفي دراسة ليزو لوحظ أن هناك علاقة وثيقة بين صراع الدور وتوتر الفرد في المنظمة ، وينشأ صراع الدور عندما يواجه الشخص بالعديد من طلبات العمل المتناقضة أو عندما يعمل أشياء لا يرغب فيها أصلاً ولا يعتقد أنها جزء من عمله ، و تتجسد آثار صراع الدور على الفرد في زيادة ضربات القلب و ارتفاع ضغط الدم وقلة إشباع الحاجات الاجتماعية .

وفي نفس الاتجاه تبين أن حدوث المرتفع لقرحة المعدة لدى المشرفين (مقارنة بالعمال المهرة و الغير مهرة) هو مثل جيد للاستجابات الضغط و ثم آثار لصراع الدور ، وذلك يرجع لكونهم معرضين باستمرار لمطالب كل من الإدارة العليا و الأتباع .

وفي دراسة أجريت في مركز الطيران أين يتم توسيع البحث الاستراتيجي الأصلي ، الكامن وزملائه وذلك بأخذ مقاييس فسيولوجية لتوتر العمل مثل خفقات القلب وضغط الدم ، وجدت علاقة قوية بين درجة الصراع الدور و عدد من الأعراض الفيزيائية التي تشير إلى القلق ، مثل الأرق ، العصبية ، صعوبة التنفس .

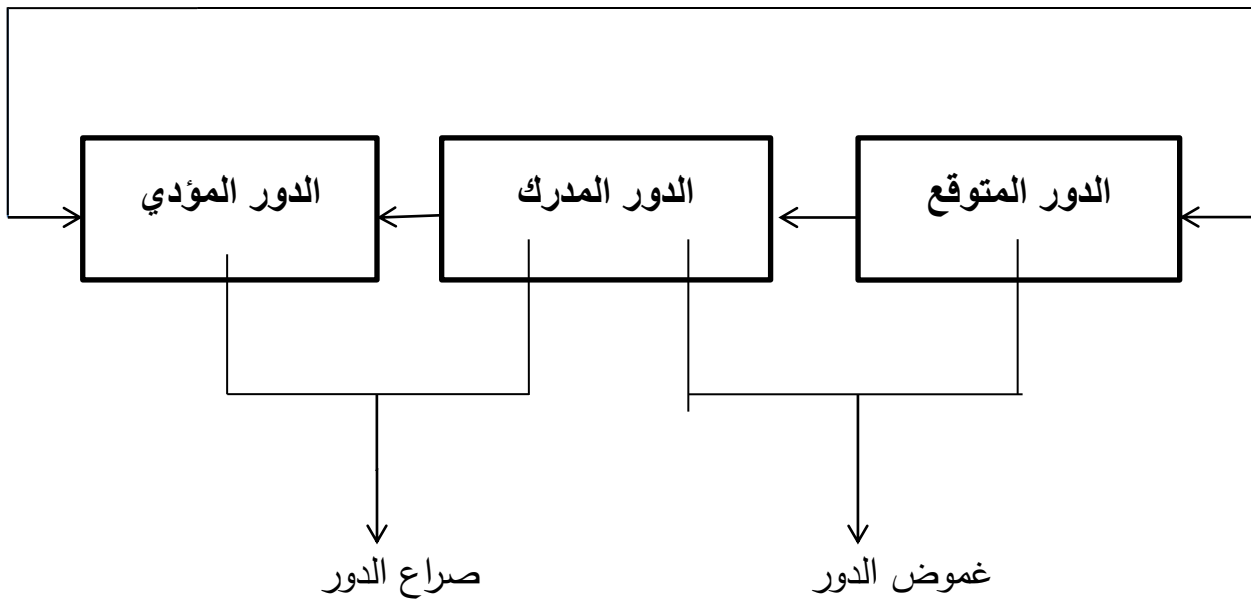
كما قام أوربان بدراسة حول ضواغط الدور وعلاقة ذلك بكل من التوتر السيكلوجي و الفيزيقي لفرقة من المسيرين تنتمي للإدارة الوسطى . وبعد تحليل بيانات الدراسة تبين أن صراع الدور المدرك مرتبط إيجابي بالتوتر السيكلوجي (القلق ، الاستياء ، الاكتئاب) ، و بالتوتر البدني متضمنا الدور ، نقص في التنفس ، التعب ، الغثيان ، وأوجاع الرأس .

وفي دراسة لكل من باركر ودوكوتوس حول الضغط المسيرين تم تطبيق تقنية التحليل العامل على توتر العمل ، فنجم عن ذلك بروز بعدين للتوتر ، البعد الأول تمثل في أن الفرد يكون تحت ضغط الوقت بشكل فعلي و البعد الثاني يتمثل في القلق المستمر ، وقد اتضح أن صراع الدور ينتج عن غياب الموارد أو عندما يكون الفرد في وضعية الإكراه على القيام



بسلوكيات معينة ،وهذه الأخيرة تزيد من حدة الضغط و بناء عليه كلما كان الصراع المدرك عاليا كلما كان إدراك الفرد لضغط مرتفع أيضا ، كما أن نشوء الضغط عن طريق الصراع يتضمن إمكانيات أن يؤدي ذلك إلى تدهور عام في الصحة العقلية .

و الشكل الموالي يوضح علاقات الأدوار. (مهيشي حيزية، 2015، ص68)



الشكل (01) مخطط يوضح علاقات الأداء

6- تحليل صراع الأدوار :

تختلف الأدوار التي نقوم بها في أوضاعا مختلفة ، تحديد علاقات و مراكز جديدة ، ولكن تزداد علاقتنا الشخصية مع الآخرين كلما تعقد المجتمع حيث يمكن ملاحظة كيف أن شخص واحدا يلعب أدوارا متعددة في نفس الوقت ، وفي هذه الحالة ليس من السهل الانتقال من دور إلى آخر فلا بد من تعلم مستلزمات الدور الجديدة ، وجعله يلزم و يوافق الدور الجديد .

في حالة فشل هذه المعادلة يظهر ما يعرف بصراع الأدوار أو الشك في الدور المنتظر ، وهذا الأمر يصعب تجنبه وهو ما يفسر لنا بوضوح صعوبة توافق الفرد مع المجتمع .



فصراع الأدوار يعني التضارب و التعارض بين الأدوار و يقلل احتمالات الفاعلية الجيدة ويؤدي حتما إلى تأثير سلبي على الفرد عموما .

إن الحكم على تكامل شخصية الفرد أو عدم توافقه يرجع في الأغلب للصراع الأدوار وفشل الأفراد في التأقلم معها أو في مواجهتها و يرجع السبب في رأي توما جورج خوري إلى عدم تمكن الأفراد من القيام بدورين أو أكثر في آن واحد (توما خوري جورج ،1996،ص65) قد يستجيب الفرد للصراع ويحلله بأحد الحلول الأربعة :

- الاستجابة للضغط والاستسلام له .

- التمسك بالمعايير المهنية ومتطلباتها .

- محاولة التوفيق بين الآراء المتعارضة .

- تجنب اتخاذ قرار حاسم وهام. (أسامة حمدونة ، 2008)

ترى النظم الإدارية تحرص على تحديد الموصفات ومعايير للأدوار المختلفة تجنباً للصراع بين أفراد المجموعة الواحدة كتحديد مواصفات كل وظيفة وتحديد أدوارها تحديداً دقيقاً قاطعاً وذلك للتخفيف من حدة الصراع بالفصل بين الأدوار، إضافة إلى تغيير الآراء والاتجاهات ليقترب الفرد من مقتضيات الدور الجديد. (راضي الوقفي،1998،ص710)

7- آثار صراع الأدوار :

اختلف آراء الباحثين في نتائج الصراع الدور ،فقد أثبتت بعض الدراسات أن آثاراً سلبية على الفرد و الجماعة و المنظمة على السواء ، في حين أكد آخرون أن له نتائج ايجابية ، وأنه يؤدي إلى خلق التحدي لدى الفرد ، وخلق الطاقة و الدافع ، و فيما يأتي عرض لما توصل إليه الفريقان على النحو التالي :

أ- الآثار السلبية لصراع الدور : من النتائج السلبية التي توصل إليها الباحثون في دراسة صراع الدور المدرك يرتبط برضا وظيفي متدن ، كما أنه مرتبط بضغوط العمل و توتر



وظيفي عال ، وقلة الثقة بالمديرين و المنظمة عامة ، وأن صراع الدور الذي لم يتم حله في مواقع العمل له آثار متعددة من الممكن أن تؤدي بالعاملين إلى المطالبة بتغيير تنظيم المنظمة ، أو تغيير التركيب الوظيفي ، فضلا عن دفع العامل أن يأخذ موقفا عدوانيا تجاه العمل ، ونظام المنظمة ، و الأفراد الذين يعملون معه .

وتكون نتيجة صراع الدور على المستوى الشخصي المعاناة ، و القلق ، و الأعصاب ، والأعراض الجسدية و النفسية ، و التوتر أثناء أداء الدور ، أما على المستوى الاجتماعي ، فيؤدي صراع الدور إلى عدم تكامل الجماعة ، و انحلالها ، و اختلاف العاملين على الأهداف ، مما يؤثر في أداء الجماعات لمهامها ، ووظائفها الاجتماعية ، وفقدان الثقة بالمنظمة ، أما نتائجه على المدى البعيد فإنه يؤدي إلى الذات ، و انحلالها و إصابتها بالأمراض النفسية ، كما يؤدي إلى تفكك الجماعة و فقدان تكاملها .

وقد أشار آخرون بأن صراع الدور يختلف في حدته ، فبعضه يمكن أن يكون غير مؤذ و الحاد منه يصبح مصدرا من مصادر الإزعاج و الاضطراب وحددوا أهم عاملين يسببان حدة صراع الدور هما :

- عدم التوافق النسبي لتوقعاتهم ، فكلما كان عدد التوقعات المشتركة بين الدورين أكبر ، قل الصراع .

- درجة قسوة تطبيق التوقعات ، فكلما تم تحديد الأدوار بصرامة أكثر تم تعزيز التوقعات أكثر فيصبح من الصعب على الفرد حل الصراع .

وتختلف شدة صراع الدور من دور آخر ، فالأدوار التي تحتوي مواصفاتها على عناصر مشتركة ، تكون أقل عرضة للصراع ، والأدوار التي تكون أشد عرضة للصراع ، أي أن الأدوار التي تفتقر إلى المرونة تكون عرضة لحدوث صراع بينهما ، غير أن الأفراد و الجماعات يختلفون في ردود فعلهم تجاه الصراع ، والدرجة التي يتمكنون بها من التكيف مع الصراع ، وأن



تأثير صراع الدور في الإداري و الجماعات التي يعمل معها تعتمد على طبيعة صراع الدور ، ومسؤوليات الأشخاص ، و استراتيجيات تعامل الأشخاص مع هذه الصراعات .

هذا و أجمع البعض الآخر النتائج السلبية لصراع الدور الفرد و الجماعات و المنظمة

في النقاط التالية :

- الإحباط و التوتر ، مما يعيق الأداء ، وفي حالته القصوى يؤدي إلى ترك العمل .
 - خلق تصرفات عدوانية تجاه الإداري ، وضعف الاهتمام و الاندفاع إلى العمل ، و الشعور بعدم الرضا .
 - قلة التزام العاملين ، وعدم رضاهم عن العمل و ازدياد التوتر الشخصي ، و المستويات العالية من صراع الدور تؤثر في أداء الدور الفعلي للفرد مما يؤدي إلى مستويات متدنية من الكفاءة و الإنتاجية .
 - رفع الضغط وزيادة ضربات القلب ، و الاحتراق النفسي .
 - إصدار تقييم سلبي للأفراد و الجماعات مما يؤثر في نفسية الفرد و الجماعات و فعالية المنظمة .
 - هدر الوقت و الجهد مما يؤدي إلى استنزاف طاقات العاملين و بالتالي ضعف إنتاجيتهم في العمل بشكل خاص و المنظمة بشكل عام .
- وقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن الأدوار المتصارعة يمكن أن تخلق طاقة أكثر من أن يستنزفها ، وأكدت أن هناك سببا كافيا للافتراض بأن الصراع يزيد استغلال الطاقة المتوافرة
- ب- الآثار الإيجابية لصراع الدور : ومن النتائج الإيجابية لصراع الدور نذكر ما يلي :
- الاحتكاك اليومي مع قوى الأدوار المتصارعة ، مما يجعل الأفراد منفتحين على وجهات نظر مختلفة ، وبذلك يصبحون أكثر مرونة ويوسعون مصادر المعلومات لديهم مما يساعدهم على فهم احتياجات الآخرين كخطوة أولى .



- القدرة على تجاوز حدود العمل للتعامل بفعالية معقدة و متغيرة .
- القدرة على التحرك فيما وراء الحدود الذاتية ، و المرونة في الاستجابة لوجهات النظر المختلفة (صلاح محمد عبد الباقي، 2001، ص202)

مصادر صراع الأدوار :

- صراع الدور الذي يكمن مصدره شخص واحد : هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة في نفس الشخص .
- صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين : يحدث هذا النوع من الصراع حينما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت .
- صراع الدور الناتج عن تعارض في متطلبات الدور و القيم الشخصية : ويحدث عندما تتعارض قيم و معتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفة ما .
- صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد : يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور و تعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض.(عبد السلام أبو قحف، 2001، ص190)

8- أنماط صراع الأدوار :

- قد يطلب من الفرد القيام بمجموعة من المهام منها ما يتصل بالعمل ومنها ما يتصل بالمنزل وقد يحدث تعارض كان يتعارض في وقت إنجازهما مثلا ، فصراع الدور و تعارضه يحدث نظرا لوجود أكثر من عمل مطلوب من الفرد القيام به(عسكر علي ، 2000، ص96)
- توجد عدة أنماط لصراع الدور ، حيث ذكر كان و كوبر ما يلي كأنماط لصراع الدور :
- ضغوط دور الفرد مع فرد آخر ، حيث إن الدور الوظيفي للفرد يتعارض مع الدور الوظيفي لفرد آخر و أن قيمة تختلف عن قيم شخص آخر .



- صراع و تداخل الدور بين جماعات العمل ، حيث إن العضوية في منظمة واحدة تتعارض تحتها العضوية في الجماعات الأخرى الموجودة فيها .
- صراع و تعارض قيم الفرد مع القيم المنظمة و تنشأ عندما تحطم متطلبات الدور الوظيفي للفرد القيم الأخلاقية أو تقود طموحات العمل الفرد إلى سلوكيات غير مقبولة أخلاقيا

كما أن صراع الدور يشمل تعارضا في المطالب الوظيفية ، من حيث الأولويات حيث يتعرض الفرد لصراع وظيفي نتيجة لحاجته لإنجاز الأعمال التي تمليها عليه أدواره اليومية ، وكذلك الأعمال التي يكلفه بها القادة ، وصراع صراع الدور بهذا سبب الإنهاك النفسي فالعامل عليه أدوار كثيرة و لكنه لا يعلم بالتحديد بأيها سيبدأ مما يمثل صراعا بالنسبة له و صراع الدور على هذا النحو يسبب للفرد ضغوطا بالإضافة للضغوط الموجودة أصلا على كاهله . (الهيجان عبد الرحمان، 1997، ص177)

9- أساليب إدارة صراع الأدوار :

لا توجد أساليب محددة للتعامل مع صراع الدور ، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة ، وتعد شخصية و أسلوب تعامله مع الآخرين من المتغيرات الأساسية التي لها تأثير في الأساليب المستخدمة في التعامل مع صراع الدور ، والأساليب التي يمكن أن يتبناها الفرد من أجل ذلك تعتمد على طبيعة الصراع و ثقافته و طبيعة الموقف ، و الخصائص المحددة للشخص ، ومن الأساليب الممكن إتباعها :

- توسيع قاعدة الموصفات بحيث تمنح شاغلي الأدوار المرونة اللازمة لهم مع الآخرين ، و التكيف حسب المواقف .
- وجود نظام يسمح للتوقعات التي يحملها أفراد مجموعة الدور أن تظهر ، وألا تبقى في عقول حاملها .



- تطوير وصف واضح و شامل للوظيفة لجميع المواقف في المنظمة ، و في حال غياب هذا الوصف سيصبح من الصعب على الأشخاص فهم مسؤولياتهم كافة ، و بذلك لا يلبون توقعات المنظمة ، مع مراعاة ما يلي :
 - أن تؤخذ في الحسبان -عند وضع الوصف الوظيفي - الشخص الذي يحتل الموقع ، في محاولة للحصول على التزامهم تجاه الدور
 - يجب أن تتم مناقشة الوصف الوظيفي بشكل دوري ، مع المجموعات كافة التي لديها توقعات عن الشخص المسؤول عن هذه الوظيفة ، وأن يراجع بشكل منتظم على الأقل مرة كل سنة ، إن وصفا واضحا للوظيفة لا يمنع كل صراعات الدور ، ولكنه ساعد في منع الصراعات المرتكزة على سوء فهم الدور .
- اختيار طاقم وظيفي مناسب إذ يجب أن تكون المنظمة واضحة في توقعاتها ، و المسؤوليات التي يحتاجها الموقع الذي يجب تعيين الموظفين فيه ، وتوعية الشخص الذي يلبي أفضل التوقعات ، ثم بعد ذلك على المنظمة أن تختار الشخص الملائم لملاء الشاغر الوظيفي ، وأن يتم الاختيار من قبل ممثلي العمال من المجموعات التي لديها توقعات قوية للشخص الجديد.
- يعطي فرصة كافية لتوضيح التغذية الراجعة عن الأداء للتأكد من مدى نجاحه في عمله للاستمرار فيه أو تصويبه إن كان خطأ ، إذ أن غموض الموقف لديه يجعله مترددا في عمله مما يسبب صراع الدور لديه
- عمل لقاءات بين المدير و طاقم التوظيف بشكل دوري لتوضيح التوقعات ، وتقديم اقتراحات لتحسين أداء الدور
- الانسحاب من الدور : ترتبط كثافة صراع الدور بدرجة التزام الفرد بالدور ، فمن خلال تقليل الالتزام بالدور ، تقل كثافة الصراع المتوقع ، و يشار إلى ذلك بفقدان الاهتمام



بنشاطات الدور ، و من المحتمل حل صراع الدور من خلال الانسحاب من الدور ، و الانسحاب لا يعني الخسارة ، ولكن يشتمل على استراتيجيات الانسحاب من مراكز متعذر القيام بها ، فهي لا تحل صراع الدور فقط و إنما تحسن من فعالية الفرد الذي يقوم بالدور .

وقد بين أحد الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بعض الإجراءات التي تمكن من خفض مستوى صراع الدور في الوظائف الأفراد مثل :

- إعطاء الموظف مسؤوليات محدودة ، وتزويده بالموارد البشرية و المادية اللازمة ، لتنفيذ هذه المسؤولية و إتمامها .

- عدم تكليف الموظف بالقيام بأداء عمل تحت سياسات ، و إرشادات متعارضة ، و متضاربة .

- عدم تكليف الموظف بالعمل مع رئيسين ، أو أكثر ، لكل منهما طريقته الخاصة في أداء العمل .

- عدم تكليف الموظف بالعمل أكثر من مجموعة تختلف في طريقة عملها .

وفي حالة غياب الأمور السابق ذكرها ، يمكن أن ينتج صراع الدور كبير ، غير أن

صراع الدور أمر لا مفر منه ، وأن تجنبه ليس بالسهل و يعتمد على استراتيجية المدير في

التعامل مع الأفراد العاملين معه . (قراخ ماجدة، 2016، ص110)



خلاصة

تختلف الآراء في نمط النظر إلى الصراعات التنظيمية، فهناك من يراها أمر سلبي وضار يجب وقفه وهناك من يراها أمرا ضروريا لا بد من وجوده. إن تعرض المؤسسة إلى أنواع متعددة من الصراعات كصراع الأدوار يؤدي إلى القلق و التوتر في جميع النشاطات مما يجلب الضرر إلى جميع الأطراف سواء المؤسسة أو العامل، فصراع الدور يضيف على العامل جهدا مضاعفا يؤدي به إلى تداخل و تضارب في مهامه و انخفاض مستوى أدائه.

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

تمهيد

- 1 تعريف الدافعية
- 2 المفاهيم المرتبطة بالدافعية
- 3 أنواع الدافعية
- 4 تعريف دافعية الإنجاز
- 5 أنواع دافعية الإنجاز
- 6 أهمية دافعية الإنجاز
- 7 نظريات الدافعية إلى الإنجاز
- 8 مكونات دافعية الإنجاز
- 9 الخصائص السلوكية للشخصية الانجازية في العمل
- 10 طبيعة العلاقة بين صراع الأدوار ودافعية الإنجاز

خلاصة

تمهيد:

إن الفرد من خلال ممارسته لعمل ما يسعى إلى إشباع حاجات معينة، منها السعي الدائم لإثبات مكانته في المجتمع الذي ينتمي إليه، حيث يعطي كل ما يملك من قدرات و مواهب شخصية و إمكانيات في سبيل تحقيق هذه الحاجات و الذي يكون له اكبر اثر في تحديد مستقبله و اتجاهاته الحياتية، و حتى يتمكن الفرد من تحقيق الانجاز الأفضل يجب أن تتوفر لديه الدافعية، و من خلال ذلك تم التطرق في هذه الدراسة لمختلف جوانب الدافعية و خاصة دافعية الانجاز .



1-تعريف الدافعية :

يرجع مصطلح الدافعية motivation باللغتين الفرنسية و الانجليزية إلى الأصل اللاتيني للكلمة movere التي تعني "تحرك" ، غير أن هذا التعريف محدود لا يصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد.(الفارابي عبد اللطيف ،1991،ص11)

لقد قام واضعو نظرية الدافعية بتطوير وجهات نظر مختلفة بعض الشيء حول الدافعية تركز على مفاهيم مختلفة وعموما، أد توجهات النظر المختلفة حول الدافعية إلى ثلاث استنتاجات مختلفة :

- أ- يجب أن يركز تحليل الدافعية على عوامل تثير أو تحرك نشاطات الشخص .
- ب- تتوجه الدافعية توجهها علمياً أو إجرائياً فتتعلق بالاختيار والاتجاه الأهداف .
- ت- تختص الدافعية أيضا بكيفية إبتداء السلوك و استمراره و إيقافه ، ونوعية رد الفعل الذاتي الموجود في الفرد أثناء هذه العملية .

يتفق لفرنسوا Lefrancois مع كوزيكي و اينتوسل Entwistle & kozeki وابتوسل

ورفاقه و بيلر و سنومان Beihler & Snowman فأن الدافعية حالة يستمر فيها النشاط وتتوسطه إلى درجة كبيرة عمليات تقييم واعية ، وتوقع و انفعال ، كما أن الدافعية هي الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد ، وتحافظ على إستمراريته ودوامه حتى يحقق ذلك الدافع .(لوكيا الهاشمي،2006،ص166)

يعرفها محمد خليفة بركات بأنها "قوة نفسية و فسيولوجية ، تتبع من النفس وتحركها مثيرات داخلية و خارجية ،فتؤدي إلى وجود رغبة ملحة في القيام بنشاط معين والاستمرار فيه ،حتى تتحقق هذه الرغبة ، ويتم هذا الإشباع بما يخف من حدة التوتر النفسي "(محمد خليفة بركات ،1979،ص149)



2- المفاهيم المرتبطة بالدافعية :

ترتبط الدافعية بشبكة من العلاقات الارتباطية والتكاملية والتفاعلية بكل من المفاهيم الآتية:

- الحاجة (Need): وهي الحاجة من النقص أو العوز و الافتقار ، تقتزن بنوع من التوتر و القلق لا يلبث أن يزول متى قضيت الحاجة و زال النقص ، سواء كان هذا النقص ماديا أو معنويا داخليا أو خارجيا ، و بناءا على ذلك فإن الحاجة هي نقطة البداية لإشارة دافعية الكائن الحي و التي تحفز طاقته و تدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها .
- الحافز (Drive): يشير الحافز إلى العمليات الداخلية الدافعية التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين وتؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك ، و يرادف البعض بين مفهومي الدافع و الحافز على أساس أن كلا منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة ، وفي مقابل ذلك فإن هنالك من يميز بين هذين المفهومين على أساس أن مفهوم الحافز أقل عمومية من مفهوم الدافع ، إذا يقتصر مفهوم الحافز للتعبير عن الحاجات الفيزيولوجية فقط ، وتعد الحوافز أساسا للدافعية ، فالحافز هو ما ينشط السلوك و يهيئه للعمل
- الباعث (Incentive) : هو قوة موجودة خارج الإنسان و يمكن أن تكون إيجابية أو جاذبة على استثارة دوافع الإقبال عليه (كالطعام و المكافآت مثلا)، أو تكون سلبية طاردة ،تعمل على استثارة دوافع الإحجام عنها و تجنبها (بني يونس ،2012،ص18-20)
- الرغبة : هي دافع يشعر الفرد بغايته و هدفه ، أي يتصور أن هذا الهدف يرضى حاجة لديه ، الرغبة تستهدف إلتماس اللذة.(أحمد عزت رايح ،1968،ص404)



3- أنواع الدافعية :

يوجد تصنيفات عديدة للدوافع نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

- الدوافع الأولية : تسمى بدوافع البقاء أو الدوافع الفطرية ، وهي دوافع عضوية/فيزيولوجية -داخلية كدوافع الجوع ،و العطش ،والجنس ..وغيرها ،ووظيفتها المحافظة على البقاء الكائن الحي على قيد الحياة .

- الدوافع الثانوية : وهي ما تسمى بدوافع الاكتفاء أو دوافع المكتسبة أو الاجتماعية وهي دوافع متعلّمة ومصدرها محيط الإنسان المادي و الاجتماعي كدوافع الإنتماء و القبول الجماعي و الإنجاز و السلطة ...وغيرها ،ووظيفتها تحسين الحياة وتطويرها (حسن حمود الفلاحي، 2018، ص96)

4- تعريف دافعية الإنجاز :

تعد دافعية الإنجاز من المفاهيم النفسية التي أثارت جدلا و نقاشا بين علماء النفس، وحظيت باهتمامهم، إذ تصدت لها البحوث و الدراسات لوصفها و تفسيرها، واخذ كل باحث يعرفها من إطار عمله، ومن إطار النظرية التي يتبناها.(حسن حمود الفلاحي، 2018، ص 98)

لقد وردت عدة تعريفات لدافعية الإنجاز تخص بالذكر منها ما يلي :

- تعريف ماكلياند: دافعية للإنجاز هي الأداء في ضوء مستوي محدد من الامتياز و التفوق أو البساطة هي الرغبة في النجاح
- تعريف اتيكسون : هي استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سع الفرد و مثابرتة في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع وذلك في ضوء مستوي محدد من الامتياز .



- تعريف موراي : دافعية الإنجاز هي رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات و ممارسة القوى و المكافحة أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد و بسرعة كلما أمكن ذلك
(عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص88)

تعريف عبد الفتاح موسى: عرف عبد الفتاح موسى مصطلح دافعية الإنجاز بأنه الرغبة في الأداء الجيد في شؤون الحياة و العمل (بن بركة عبد الرحمان، 1995، ص08)
من خلال ما سبق يمكن تعريف دافعية الإنجاز " أنها الرغبة في الأداء الجيد و المتميز و سعي لتحقيق لإنجاز الأعمال بأقل جهد وقت ممكن".

5-أنواع دافعية الانجاز :

ميز فيروف "Veruv" نوعين من الدافعية للإنجاز هما :

- الدافعية للإنجاز الذاتية Achievement Motivation Autonomous : و يقصد بها تطبيق معايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز .
- الدافعية للإنجاز الاجتماعية Social Motivation Achievement : و تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية ،أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين .
ويمكن أن يعمل هذين النوعين في نفس الموقف ،ولكن قوتيهما تختلف وفقا لأيهما أكثر سيادة في الموقف ، فإذا كانت دافعية الإنجاز الذاتية لها وزن أكبر و سيطرة في الموقف فإنه غالبا ما تتبعها دافعية للإنجاز الاجتماعي و العكس صحيح (عبوي زيد منير، 1999، ص163)

6- أهمية دافعية الإنجاز :

للدوافع بصفة عامة أهميتها في تحريك الفرد وتوجيه سلوكه نحو أهداف محددة ،فأي دافع يستثار لدى الكائن الحي يؤدي إلى توتره ويدفعه هذا التوتر إلى البحث عن أهداف معينة إذا وصل إليها الفرد أشبع حاجته أو دافعه فينخفض توتره و يستعيد اتزانه ، ويعد دافع الإنجاز من



الدوافع المهمة إذ يقود الفرد ويوجهه إلى كيفية التخفيف من توتر حاجات هو أن يضع خططا منتبحة لتحقيق أهدافه وأن ينفذ هذه الخطط بالطريقة التي تسمح أكثر من غيرها بتهدئة إلهاح حاجات الكائن و دوافعه

ولدوافع الإنجاز أهمية لدى الفرد لأنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة ومدى قدرته على تناول الأفكار و الأشياء بطريقة منظمة و موضوعية ،كما يعكس قدرته في التغلب على ما يواجهه من عقبات وبلوغه مستوى عالي في ميادين الحياة مع ازدياد تقدير الفرد لذاته و مناقشة الآخرين و التفوق عليهم .

كما أن لها أيضا أهمية في تحقيق التوافق النفسي للأفراد ، لأن الفرد عالي الإنجاز يكون أكثر تقبلا لذاته وأشد سعيًا نحو تحقيقها ، و ينعكس ذلك على جماعته التي يتعامل معها وهذا ما يحقق له التوافق الاجتماعي السوي .

وقد أشار ماكيلاند إلى أن الدور المهم الذي يقوم به دافع للإنجاز في رفع مستوى أداء الفرد و إنتاجيته في مختلف المجالات و الأنشطة ، فالنمو الاقتصادي في أي مجتمع هو محصلة الدافع للإنجاز لدى أفراد و يرتبط ازدهار و هبوط النمو الإقتصادي بارتفاع و انخفاض مستوى الدافعية (مسعودة عظمي، 2009، ص58-59)

7- نظريات الدافعية إلى الإنجاز:

1-7 نظرية Maslow الحاجات كمحرك ودافع للسلوك:

قدم Maslow نظريته في تدرج الحاجات مستندا فيها على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل هذه الحاجات كمحرك ودافع للسلوك، وتتلخص نظرية Maslow في الخطوات التالية:

- الإنسان كائن حي يشعر باحتياج لأشياء معينة، هذا الاحتياج يؤثر على سلوكه وبالتالي فالحاجات غير المشبعة تسبب توتر أو ضيقا لدى الفرد، والفرد ينهي حالة التوتر هذه من خلال



سعيه وبحثه عن إشباع هذه الحاجة وبذلك تكون الحاجات غير المشبعة هي الحاجات المؤثرة على السلوك، و الحاجات المشبعة لا تحرك ولا تدفع السلوك.

- حاجات الفرد ترتقي في شكل نظامي، يتدرج ويتتالي من الحاجات الأدنى إلى الحاجات الأعلى، وذلك طبقاً لدرجة أهميتها أو سيادتها، أي أن الحاجات تتدرج في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم ويتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية وضرورة هذه الحاجات.

- الفرد يتقدم في الحاجات بدءاً بالحاجات الفسيولوجية ، ثم ينتقل إلى الحاجات التي تليها، وهي حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

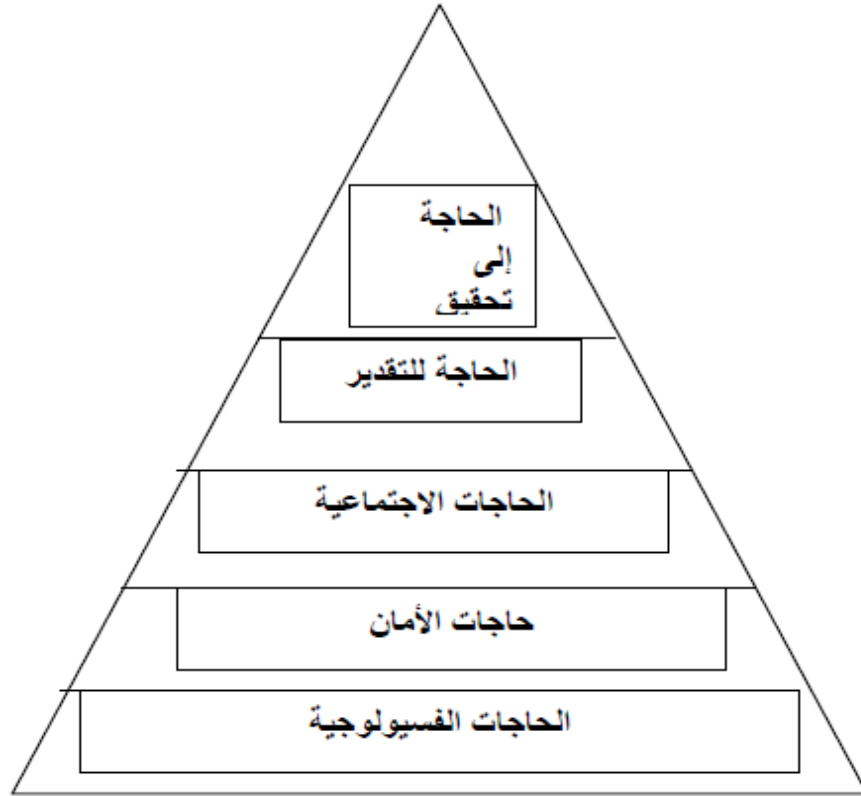
- الحاجات التي يجد الفرد صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد، قد يسبب آلاماً نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال، حاول الفرد من خلالها حماية نفسه من الإحباط، وهذا التوتر.

✓ هرم الحاجات:

تتدرج الحاجات ويترتب بشكل هرمي، تبدأ بالحاجات الأساسية أو الفسيولوجية و تنتقل إلى الأعلى عبر حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، وكل حاجة من الحاجات الأساسية لا تعلن عن نفسها إلا إذا أشبعت الحاجة التي قبلها عن في التنظيم الهرمي (سيد عبد الحميد مرسي، 1986، ص115)



والحاجات وفق نظرية Maslow تنقسم إلى خمس مجموعات هي:



شكل (02) -هرم ماسلو للحاجات

أ- الحاجات الفسيولوجية: وتتضمن الحاجات الفسيولوجية، الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل: الحاجة للطعام، الحاجة للماء، الحاجة للهواء، الحاجة للجنس الحاجة للنوم. الخ وتعمل الحاجات الفسيولوجية أساسا على الحفاظ على الفرد، والحفاظ على نوعه.

أ- الحاجات إلى الأمان: وهي حاجة الفرد للشعور بقدر من الاطمئنان، حاجته بأن يكون بمأمن منا لأخطار، ولا تقتصر الحاجة للشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي للفرد، وإنما تتعداه للكيان النفسي والمعنوي، فاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله، وتأمين مستقبله.... تمثل عوامل أمن نفسيه، والفرد بمجرد أن يشبع حاجاته



الفسولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجاته للأمن ج- الحاجات الاجتماعية :
بعد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية، و حاجاته للأمن، تظهر له الحاجات
الاجتماعية و التي تصبح دافعا مهما لسلوكه.

وتتضمن الحاجات الاجتماعية، حاجة الفرد لأن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود و
المحبة، وأنه ينتمي إلى جماعة، وأن يكون له أصدقاء، وأن يتفاعل مع الآخرين المحيطين به،
وهي تمثل رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين من أصدقاء، ورغبته في تكوين علاقات محاطة
بالتدعيم، كالود، المحبة، الإخاء ... الخ .

د- الحاجات إلى التقدير : وهي حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، والشعور
باحترام الآخر له، وحاجاته لأن يشعر بأنه محل تقدير، وحاجته للإحساس بالثقة بالنفس، القوة،
الكفاءة والمقدرة ... إلخ .، من خلال محاولته لتأمين حياته من أي أخطار أو حوادث قد تهدد
حياته أو تؤدي بها.

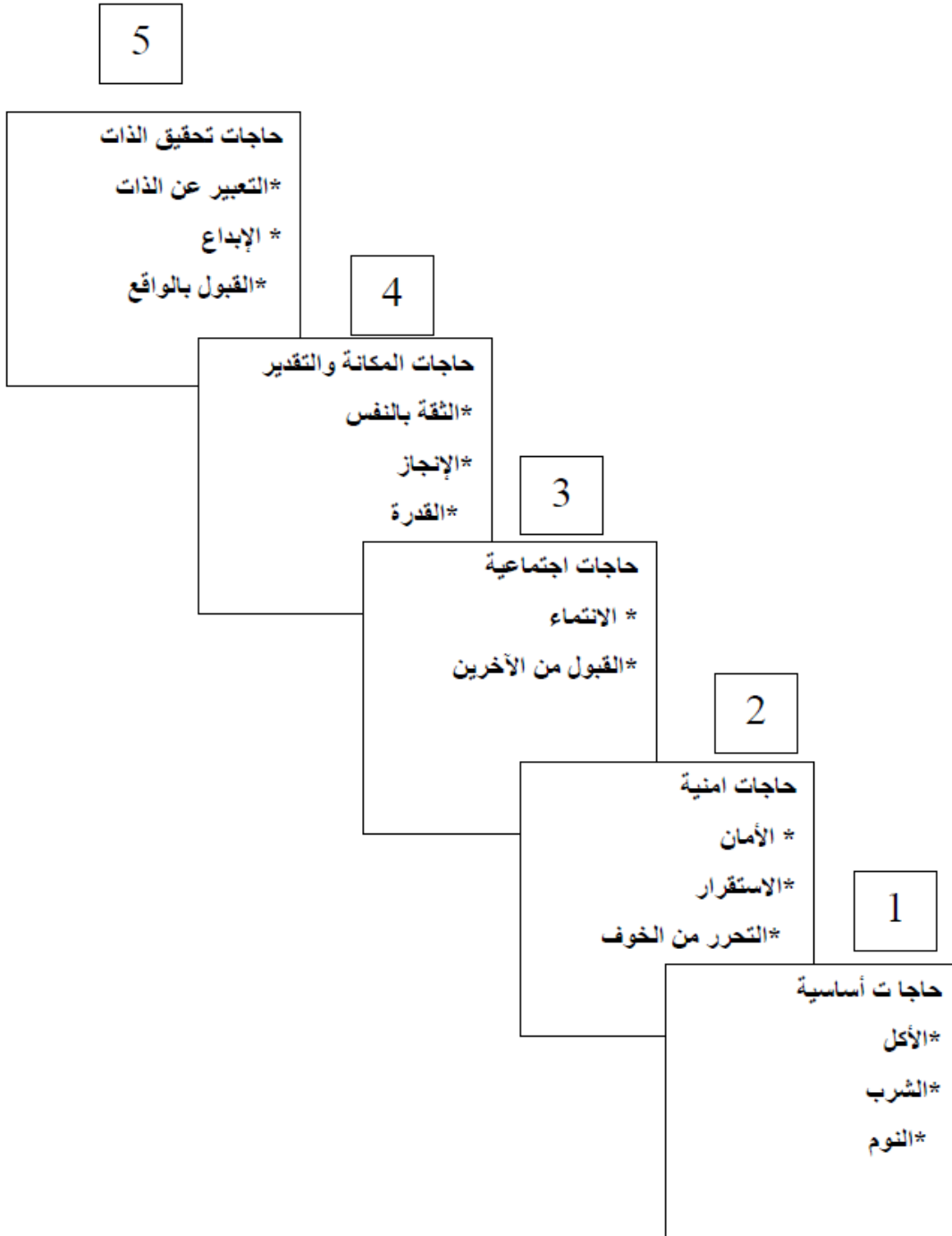
هـ- حاجات تحقيق الذات : وهي تعبير عن محاولة الفرد لتحقيق ذاته من خلال انطلاقه
بقدراته ومواهبه، واستخدامهما في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تقره
وتسعهه شخصيا، وأن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته وطاقاته
ومواهبه، والأفراد الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات نستطيع أن نصفهم بأنهم أفراد
يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم وقدراتهم، ويطوروا من مقدراتهم الإبداعية،
بالشكل الذي يحقق لهم إنجاز عالي، يستطيعون من خلاله تحقيق ذواتهم .

وهكذا نرى أن Maslaw أوضح في نظريته عن الدافعية أن هناك نوع من الارتقاء المتتالي
للحاجات، حيث ترتقي حاجات الفرد في شكل نظامي متدرج ومتتالي من الحاجات الأدنى إلى

الحاجات الأعلى (محمود عبد الحليم منسي ،دس،ص269-271)



الشكل التالي يوضح تسلسل الحاجات



شكل رقم (03) - يوضح تسلسل الحاجات -



العلاقة بين الحاجات الدافعية و السلوك يمكن تلخيص الفروض التي قدمها Maslow حول علاقة هذه الحاجات بالدافعية و السلوك فيما يلي:

أ- سلوك الفرد يتجه إلى إشباع الحاجات الأكثر أهمية، ثم ينتقل إلى الحاجات التي تليها في الأهمية، فهو يتجه إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم ينتقل إلى إشباع الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير ثم حاجات تحقيق الذات و هكذا يتم التدرج في سلم الإشباع.

ب- إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات يؤدي إلى إثارة مجموعة الحاجات التالية لها في ترتيب الأولوية ،فإشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية يؤدي إلى إثارة حاجات الأمان لديه ،و إشباعه لحاجات الأمان يؤدي إلى إثارة الحاجات الاجتماعية و سيطرتها على سلوكه....وكذلك الشأن بالنسبة لباقي الحاجات الأخرى .

ج- الحاجة غير المشبعة تنشط السلوك، و العكس الحاجة المشبعة لا تدفع السلوك و لا تحركه ذلك أن الحاجة غير المشبعة ينتج عنها توتر عند الفرد فيقوم بأفعال و أنشطة لإنهاء حالة التوتر تلك و لذلك فإن تفسير السلوك يتم بالتعرف على الحاجات غير المشبعة و الملحة لدى الفرد في الوقت الذي يقوم فيه بالسلوك.

د- لا يتجه سلوك فرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى إلا إذا كانت الحاجات الدنيا مشبعة لديه نسبياً، فمثلاً عندما نرى الفرد يحاول كسب احترام و تقدير الآخرين من خلال سلوكه القيادي في جماعة معينة أي يحاول إشباع حاجات التقدير، فذلك يعني أنه أشبع الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، و الحاجات الاجتماعية بشكل مرضي .

هـ- تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع إشباعها، فالفرد الذي يسعى لإشباع حاجات تحقيق الذات يعتبر أكثر سعادة من آخر لا زال في مرحلة إشباع حاجات



الأمان، و الفرد الذي يحاول إشباع الحاجات الاجتماعية يعتبر أكثر سعادة من آخر لا زال يسعى لإشباع الحاجات الفسيولوجية....الخ

(2) ترتبط الصحة النفسية للأفراد بإشباع المجموعات الخمس من الحاجات، فمثلا الأفراد الذين يحققون ذواتهم يتمتعون بصحة نفسية جيدة، أفضل من الذين لا يزالون في المراتب الدنيا من الإشباع، أي الذين لم يصلوا إلى إشباع جميع الحاجات (محمود الحليم منسي ، د س، ص276)

7-2 نظرية تحديد الهدف :

وهي التي خرج بها (Miller and Al، 1960) حيث يذكر كل من Hilgard and Atkinson ، أن أفكار النظرية تدور حول تحديد الفرد للهدف باعتبار محدد للأداء، فإذا كانت الأهداف المحددة متعدية، ويمكن الوصول إليها، وتلقى قبولا لدى الفرد، فإن ذلك يدفعه إلى مستوى مرتفع من النشاط، بالمقارنة بالأهداف غير متعدية أو الهائمة، والتي تتعدى إمكانيات الفرد، فتلك التي لا تدفعه إلى نشاط فعال .

وترى النظرية أن هناك عوامل تتحكم في تحديد وضبط الهدف هي:

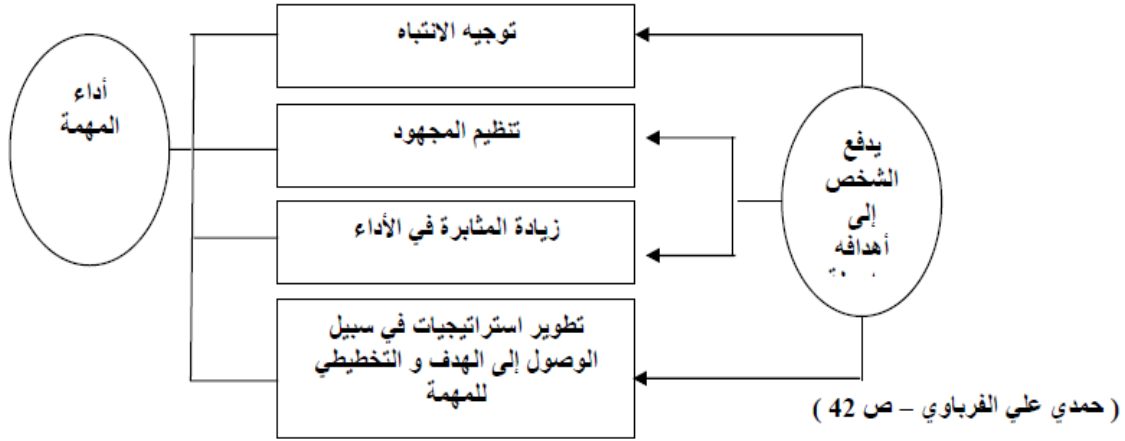
- التغذية المرتدة ووجود مكافآت نتيجة التدريب في الأداء .
- كون الأهداف ديناميكية متحركة .
- الممارسة والخبرة والتدريب .

وتحدد النظرية أنواع الأهداف وعلاقتها بالأداء على النحو التالي :

- الأهداف الصعبة تعود دائما إلى الأداء ذي مستوى رفيع .
- الأهداف السهلة تعود دائما إلى مجهود أقل و أداء بمستوى منخفض .
- الأهداف المستحيلة قد تسبب في أداء ذي مستوى منخفض مصحوب بخبرة .



ويصوغ (1999،drez) دور الدافعية في إطار تحديد الهدف في الشكل التالي:



شكل رقم (04) - شرح كيفية تحديد الهدف-

3-7 نظرية التصور النظري للشخصية : Erikson

من خلال هذا التصور النظري للشخصية وضح Erikson المراحل التي يمر بها

الإنسان، ومن بين هذه المراحل المرحلة الرابعة التي تحدث فيها عن الإنجاز:

أ - المرحلة الرابعة؛ الإحساس بالإنجاز مقابل الإحساس بالنقص :

تحدث هذه الأزمة في مرحلة الطفولة المتأخرة ، حيث يتولد لدى الفرد إحساس بالنجاح المدرسي والتفوق الدراسي، وهو ما تهيؤه له البيئة المنزلية والمدرسية بخبرات النجاح.

وقد أوضحت الدراسات التي قدمها (Wolif 1980) أن البيئة المنزلية لها علاقة بالإنجاز، مثل المناخ الذي تهيؤه المنزل لدافعية الإنجاز للفرد وطموحه الآباء، والضغط الاجتماعي في المنزل نحو الإنجاز و المكافآت التي تقدم على الإنجاز .

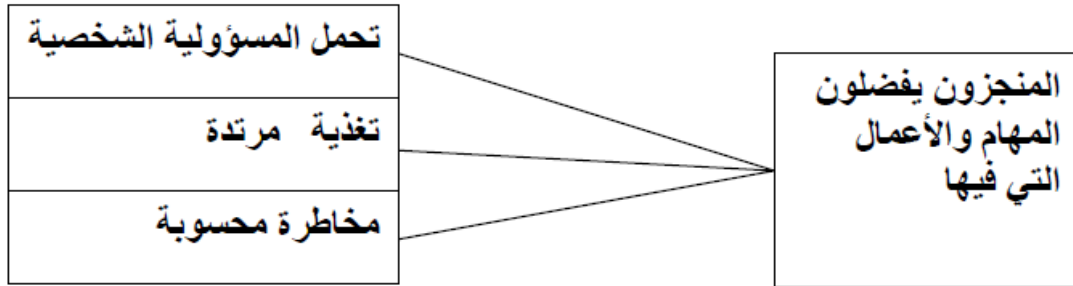
و يتعلم الطفل في مرحلة الإحساس بالإنجاز تكوين وجهة نظر صحيحة عن ذاته، من خلال كفاءته المتزايدة في الأداء، و إنجاز المهام التي يكلف بها، و يكمن الخطر الذي يواجهه



الطفل في هذه المرحلة في الإحساس بالنقص، و الذي ينجم بشكل خاص عن عدم الاعتراف بجهده و قبوله كفرد منتج (عبد الهادي السيد عيد، 2002، ص399)

7-4 نظرية الحاجات الثلاث:

يعتبر Murray المنظر الأول لدافعية الإنجاز، على الرغم من أن Mc Cleland هو الذي اقترن اسمه بالانتظير لهذه الدافعية؛ و بناءا على أفكار هذا الأخير حول النظرية فإن Robbins (2001) يحدد مدى ارتباط المهام بالمنجز على النحو التالي :



شكل رقم (05) - نظرية الحاجات الثلاثة -

و في رؤية للدافعية للإنجاز Mc Cleland كما يذكر (sharma، 2002) أن الإنجاز المميز هو ميل دافعي نحو استجابات توقع الهدف سواء كان هذا التوقع موجبا أو سالبا، و الدافعية للإنجاز تستثار في المواقف التي تتطلب مستوى معيناً من الامتياز و التفوق و سواء تناولت الدراسات الإنجاز كمفهوم افتراضي يمكن داخل الفرد ممثلاً لدافع أو ميل أو سمة أو تناولته كنتاج في أداء صريح معبر عن دافعية صريحة فإنه يتضمن أيضاً التوقع في إطار قيم الإنسان و متغيرات البيئة و الموقف.

التوقع = وظيفة (الباعث × الدافع)

و وفقاً لهذا التصور نجد أن حسن علي حسن (1998) يشير إلى المضمون، فيذكر أن الدافع للإنجاز يتحدد في ضوء استعداد الفرد للاقترب من النجاح و يتحدد التوقع في احتمالية



وقوع هذا النجاح، بينما يصبح الباعث هو قيمة النجاح ذاته و على ذلك تصبح دافعية الإنجاز معبرة عن قوة الدافع و مدى احتمالية نجاح الفرد، إضافة إلى الباعث و ما يمثله من قيمة لهذا الفرد و لا يمكن أن ننسى الجانب الوجداني و المعرفي المرتبط بالأداء و النتيجة و يبدو أن النظرة لدافعية الإنجاز لا تكتمل إلا بارتباطها بحاجتين أخريين لذلك نجد إن (Sharma 2002) يعرض لنظرية الحاجات الثلاث تلك الحاجات التي أضاف إليها (Mc Cleland، 1961) حاجات المجتمع المنجز و هي :

✓ الحاجة إلى الإنجاز :

و أبعادها كما ذكرت عن (Robbins et Sharma، 2002) هي:

- المسؤولية الشخصية .
- التغذية المرتدة.
- المخاطرة المحسوبة.

✓ الحاجة إلى القوة :

و بعدها كما ذكر شارما يتمثلان في :

- التأثير: أي ميل الإنسان إلى التأثير النفسي في حياة و مواقف الآخرين و اتجاهاتهم نحوه.
- التنافسية: أي ميل الإنسان إلى منافسة غيره، و الحصول على مكانة تميزا و أكثر فاعلية.

✓ الحاجة إلى التواد: و هي كما يفصلها Sharma تحتوي بعدين هما:

أ-القبول و الصداقة.

ب-التعاون: أي الميل إلى التعاون و المشاركة و التمرکز حول أهداف الجماعة.



و تعد الحاجات الثلاث على هذا النحو منحني تكامليا مهما في دراسة الجماعة المنجزة أو المجتمع المنجز، و قد اتخذت البحوث هذا المنحنى فيما أطلق عليه "بنية الدافعية" أو "البناء الدافعي" في البحوث المصرية .

و من بين هذه الدراسات دراسة فاروق علام (1955) في البناء الدافعي و علاقته بأساليب التفكير الإبتكاري و دراسة عزت عبد الحميد حسين (1999) في بنية الدافعية و استراتيجيات التعلم و أثرهما على التحصيل الدراسي لدى طلاب كلية التربية- جامعة الزقازيق. و هذا التوجه الذي تضمنته هاتان الدراستان يعد توجهها إيجابيا، إلا أن الدارسين قد تناولوا الحاجات الثلاث بصورة انعزالية أكثر منها تكاملية (حمدي علي الفريايوي، 2004م، ص46-47)

8- مكونات دافعية الانجاز :

يرى Guilford 1959 وجود ثلاثة عناصر تحدد الدافعية للإنجاز هي :

- الطموح العام.
- المثابرة.
- التحمل.

أما Harvighurst و Dehan يطلان الدافعية للإنجاز إلى أنواع :

- الحاجة اللاشعورية للإنجاز .
- إعلاء قيمة الانجاز .
- الدافعية الذاتية .
- الدافعية الاجتماعية .

وتوصل (Mitche 1961) إلى أن الدافع للإنجاز يتكون من الأبعاد التالية :

- الحاجة اللاشعورية للإنجاز .
- عامل تحقيق رغبة الإنجاز .



- عامل الدافع للإنجاز غير الأكاديمي .
- عامل الرضا عن الذات .
- عامل الضغط الخارجي للإنجاز .

كما أسفر التحليل العاملي في دراسة (Jackson et all 1976) عن العوامل التالية:

- المكانة بين الأنداد .
- المكانة بين الخبراء .
- التملك .
- الإنجاز بالاستقلال .
- التنافسية .
- الاهتمام بالامتياز .

أما (Latta 1978) فقد توصل إلى العوامل التالية لفئة الذكور:

- لأمل في النجاح .
- الخوف من الفشل .
- تفضيل مواقف توجه للإنجاز .

أما بالنسبة لعينة الإناث فقد توصل إلى العوامل التالية :

- الأمل في النجاح .
- الخوف من الفشل .
- اتجاه التلذذ بالحياة حين تكون المتعة في أقصى مداها .

و أسفرت الدراسة التي قام بها رشاد عبد العزيز موسى 1985 عن العوامل التالية :

- الامتياز .
- التنافسية .



• المتابعة .

إذن و في ضوء تحليل الدافعية للإنجاز، تبين أنها تتكون من عدة عناصر، و يمكن أن تكون هناك عناصر أخرى (رشاد علي عبد العزيز موسى ،1994،ص21-20)

9- الخصائص السلوكية للشخصية الانجازية في العمل :

إن أثر دافعية الانجاز على الفرد في مجال العمل يظهر خلال سلوكيات معينة أثناء أدائه لعمله، كالمهام التي يفضلها، المعاملة التي يجدها من طرف رؤساء في العمل ...، ويضح ذلك فيما يلي :

- المهام : يظهر أثر الدافعية للإنجاز على سلوك الأفراد الذين يتمتعون به في مواقف معينة ، تلك التي تحتوي على مهام تمكن تقييم نتائج أداء الأفراد من خلال (إما بنفسه أو من خلال الآخرين)، وذلك باستخدام معايير محددة للكفاءة ،فهذا الدافع لا يحرك أو يثير حماس أو سلوك الفرد ذي الدافع للإنجاز القوي إلا في تلك المواقف ،و بناء على النتائج تلك الدراسات التي أجريت على هذا الدافع ،فإن الأفراد ذوي الدافع القوي للإنجاز يميلون إلى القيام بالمهام التي تثير دافعتهم للإنجاز ، فيبدلون بذلك جهدا كبيرا في محاولة إنجاز و تحقيق مستويات عالية من الأداء رغم ما يعترضهم من محاولات فاشلة (أنور سلطان ،2003،ص142)

- الرضا عن الأداء و الجهد لدى الشخصية الإنجازية وجد كل من : ستيرز Steers 1975 و "سبونسر Spencer 1977"، الواقع أن العمال ذوي الشخصية الانجازية أ، ذوي المستويات العالية من دافع الإنجاز يظهرون رضا عن الأداء الجيد في حين أهل توجد هناك أية علاقة بين الأداء و رضا العمال الذين لديهم مستويات منخفضة من دافع الإنجاز "



كما أشار "ماكلييلاند و فرانز 1992 Franz & Mcclelland" إلى أن محاولة أداء العمل بكيفية جيدة يمكنها أ، تؤدي إلى رضا أكثر بالنسبة للأفراد ذوي الدافع المرتفع للإنجاز وهذا لأن النجاح و التفوق دافع أساسي بالنسبة لهؤلاء و العكس صحيح .

"إضافة إلى ذلك أكد ماتسوي و آخرون "Matswi et al" بأن مستوى الدافع للإنجاز كان له علاقة مع الجهد المبذول و أن الأفراد الذين لديهم هذه المستويات العالية أدت إلى تحسين أدائهم المباشرة مع التغذية الراجعة

- المثابرة و الطموح ، التخطيط ، التغذية الراجعة ، قيمة الوقت، الأهداف بالنسبة للشخصية الإنجازية : و يتميز مرتفعوا الإنجاز بارتفاع المثابرة و الطموح و شدة الانهماك في أداء المهام في إتمامها على الوجه الأكمل بحيث يستمر الفرد ذو الشخصية الإنجازية لفترات طويلة في العمل ، و محاولة التغلب على العقبات التي تواجهه و ذلك بهدف السعي لتحقيق الأداء بدرجة عالية .

يميل ذووا الشخصية الإنجازية إلى وصف الخطوات الفعلية التي سوف يمارسونها لتحقيق أهدافهم بينما يميل منخفضوا الإنجاز إلى وصف النجاح دون ذكر الخطوات التي سيقومون بها لكي يحرزوا ذلك النجاح . كما توصل "جيمس مورغان J.Mourgan" في دراسة قام بها عن دافع الإنجاز و السلوك الاقتصادي إلى أن قوة دافع الإنجاز تكمن في تبني الفرد لقيم عليا تظهر في السعي إلى النجاح في الأعمال و المهن الصعبة ذات المكانة العالية في التخطيط لنشاط العمل .

- تأثير النجاح ، الفشل على الشخصية الإنجازية : إن الدافعية للإنجاز تتحرر إذا جاءت عقب نوع من الفشل و ذلك بالنسبة للأفراد ذوي المستويات المرتفعة لدافعية الإنجاز ، و تكف إذا سبقت بفشل لدى الأشخاص ذوي المستويات المنخفضة لدافعية الإنجاز (عفاف وسطاني ، 2010، ص62-63).



10- علاقة صراع الأدوار بالدافعية للإنجاز:

هناك عدة أسباب تجعل من موضوع صراع الأدوار و دافعية الإنجاز ذو أهمية سواء للأفراد أو للمنظمة ، باعتبار صراع الأدوار من الموضوعات الحساسة و التي تؤثر على سلوك العاملين وعلى دافعتهم في انجازهم للمهام مهما اختلفت مواقعهم ، حيث ان المؤسسات الاقتصادية تسعى لبلوغ النجاح أصبحت تعيش ضغوطات خلقت صراعات لأدوار العاملين فيها نتج عنها عدم التوافق بين قدراتهم و الأدوار المناسبة لهم ، مما أدى الى تعارض و تداخل في انجازهم للأعمال فتطبيق العدالة التنظيمية وتوزيع العمل بالصورة الصحيحة و إعطاء كل موظف المهام التي يستطيع القيام بها وفقا لقدراته و مؤهلاته و إمكانياته العلمية و العملية بهدف تحقيق السرعة في الانجاز و الدقة و الأداء في العمل و البحث عن عوامل تخفيف من حدة الصراع وذلك بالعودة إلى ما تم تناوله في موضوع دافعية الانجاز فإنها جميعا تدل على ارتباط الموضوعين وذلك من خلال :

-خصائص و الأهداف بالنسبة لشخصية الانجازية : يتميز مرتفعو الإنجاز بارتفاع المثابرة و الطموح و شدة الانهماك في أداء المهام في إتمامها على الوجه الأكمل بحيث يستمر الفرد ذو الشخصية الإنجازية لفترات طويلة في العمل ، و محاولة التغلب على العقبات التي تواجهه و ذلك بهدف السعي لتحقيق الأداء بدرجة عالية، وكذلك نظرية أتكسون ETKSON التي تدور أفكارها حول تحديد الفرد للهدف باعتبار محدد للأداء، فإذا كانت الأهداف المحددة متعددة، ويمكن الوصول إليها، وتلقى قبولا لدى الفرد، فإن ذلك يدفعه إلى مستوى مرتفع من النشاط، بالمقارنة بالأهداف غير متعددة أو الهائلة، والتي تتعدى إمكانيات الفرد، فتلك التي لا تدفعه إلى نشاط فعال .

بناء على ما تم تناوله من المفاهيم و التصورات و النظريات سواء تلك التي خصت موضوع صراع الدور أو تلك التي اهتمت بموضوع الدافعية للإنجاز ، فإننا نستنتج أن هناك ارتباط وثيق الصلة بالموضوعين حيث كلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية والحد من صراعات كلما أدى إلى ارتفاع معنوياته وانعكاس ذلك على مستوى دافعية الانجاز و تحقيق أهداف المنظمة .

**خلاصة :**

تناولنا في هذا الفصل الدافعية للإنجاز وحاولنا تغطية جانبها النظري من خلال التعرض إلى مفهوم الدافعية التي نستطيع القول بأنها تمثل عاملا مهما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل فهي تمثل القوة التي تحرك الفرد للقيام بمهام العمل ، ثم تم التطرق إلى مفهوم الدافعية للإنجاز ومختلف التوجهات والنظريات التي عالجت الموضوع بحيث أسهمت كل نظرية بإضافة جديدة في المفهوم ، ثم تطرقنا إلى مكونات الدافعية للإنجاز وتنميتها وقياسها .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

1. الدراسة الاستطلاعية
 2. الخصائص السيكومترية لأداة
 3. الدراسة الأساسية
 4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
 5. التعريف بمجال الدراسة
 6. المنهج المستخدم
 7. مجتمع و عينة الدراسة
 8. أدوات جمع البيانات
- خلاصة الفصل.

**تمهيد :**

إن الدراسة العملية لأي موضوع لا بد لها أن تحوي جانبين وهما النظري والجاني التطبيقي، وعليه خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية للموضوع، وهذا بعد أن كنا تعرضنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية الخاصة بتعلق بتعاريف ومفاهيم متغيرات الدراسة وهما: بصراع الأدوار، ودافعية الإنجاز.

وستناول في هذا الفصل كل من مجتمع وعينة الدراسة، ومجالات البحث مع التطرق إلى توضيح المنهج المستخدم في الدراسة وكذا العينة وأدوات جمع البيانات والدراسة الاستطلاعية.



1. الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو التعرف على خصائص المجتمع و الموقع الدراسة بالإضافة إلى خصائص السيكمترية لاستبيان صراع الأدوار من جهة و دافعية الانجاز من جهة أخرى و ضبط بنوده التي يحتويها و تحديد فرضيات البحث أيضا، وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 08 مارس إلى غاية 21 جوان سنة 2020 ، وبعد الحصول على الموافقة لأجراء الدراسة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة ،قمنا بزيارة مقر المؤسسة حيث تم استقبالنا على مستوى قسم الموارد البشرية باعتباره المكلف بكافة الأنشطة داخل و خارج المؤسسة الاقتصادية قصد التزود بالمعلومات التي تتعلق بها ،حيث قام بشرح طبيعة موضوع بحثنا و تساؤلاته و الأهداف التي نرمي لتحقيقها ثم قمنا بتوزيع النماذج استبيان صراع الأدوار و مقياس دافعية الانجاز على عينة من عمال المؤسسة التي تم تحديدها بطريقة عشوائية بحيث بلغ عددها (20)عامل من المجتمع الذي يتكون من (310) عامل بهذه المؤسسة ، وكان الهدف منها هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة

2. الخصائص السيكمترية:

01.2 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

يعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت فرج،2007، ص239)



ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص في مجال علم النفس العمل و التسيير الموارد البشرية وعددهم (05) أساتذة انظر الملحق رقم (01) لأخذ وجهات نظرهم وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية، انظر الملحق رقم (02).

2-02 صدق وثبات الاستبيان:

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائيا ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء. (مصطفى طويطي، 2018، ص 141)

وبعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي قمنا بإجراء الدراسة تجريبية للاستبيان على العينة الاستطلاعية، تضمن (20) فردا وتم إخضاع النتائج إجابتهم الاختباري الصدق



(صدق الاتساق الداخلي للعبارة الاستبيان والصدق البياني لمحاو الاستبيان) و الثبات كمايلي :

أ-صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان

- صدق الاتساق الداخلي: وفقا لمعامل ارتباط بيرسون

تهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح.وعليه قمنا بحساب الاتساق الداخلي وفقا لمعامل الارتباط بيرسون بالاستعانة برنامج(SPSS. V26) الذي يوفر الكثير من الجهد والوقت ويعطي نتائج أكثر دقة بمستوى دلالة 0.05 ونتائج مبينة في الجداول التالية :

- الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول المتعلق بقياس: صراع الأدوار

الجدول رقم (01) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارة وأبعاد المحور الأول:

المجال الثاني: غموض الدور				المجال الأول: تعارض المهام			
N	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون		N	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	
20	0.000	0.839**	الفقرة رقم 01	20	0.000	0.728**	الفقرة رقم 01
20	0.000	0.720**	الفقرة رقم 02	20	0.001	0.665**	الفقرة رقم 02
20	0.000	0.736**	الفقرة رقم 03	20	0.032	0.482*	الفقرة رقم 03
20	0.007	0.580**	الفقرة رقم 04	20	0.000	0.724**	الفقرة رقم 04
20	0.000	0.771**	الفقرة رقم 05	20	0.001	0.697**	الفقرة رقم 05



20	0.001	0.662**	الفقرة رقم 06	20	0.000	0.816**	الفقرة رقم 06
20	0.009	0.570**	الفقرة رقم 07	20	0.002	0.639**	الفقرة رقم 07
المجال الثالث: تعدد المهام							
N	القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط بيرسون		N	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	
20	0.000	0.818**	الفقرة رقم 05	20	0.002	0.649**	الفقرة رقم 01
20	0.028	0.490*	الفقرة رقم 06	20	0.000	0.754**	الفقرة رقم 02
20	0.019	0.518*	الفقرة رقم 07	20	0.002	0.652**	الفقرة رقم 03
				20	0.000	0.786**	الفقرة رقم 04
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لبعدها							
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.							

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

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن:

- بالنسبة لعبارات المجال الأول: تعارض المهام، تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن العلاقة الارتباط بين البعد وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل عبارة من عبارات المجال هي أقل من مستوى دلالة 0.05 المعتمد من طرفنا، كما نجد أن قيم r المحسوبة طردية وقوية حيث محصورة بين (اعلي قيمة 0.816 لدى الفقرة رقم 06 و اقل قيمة 0.482 لدى الفقرة رقم 03).



- بالنسبة لعبارات المجال الثاني: غموض الدور، تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن العلاقة الارتباط بين البعد وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل عبارة من عبارات المجال هي أقل من مستوى دلالة 0.05 المعتمد من طرفنا، كما نجد أن قيم r المحسوبة طردية وقوية حيث محصورة بين (اعلي قيمة 0.839 لدى الفقرة رقم 02 واقل قيمة 0.550 لدى الفقرة رقم 05).

- بالنسبة لعبارات المجال الثالث: تعدد المهام، تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن العلاقة الارتباط بين البعد وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل عبارة من عبارات البعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05 المعتمد من طرفنا، كما نجد أن قيم r المحسوبة طردية وقوية حيث محصورة بين (اعلي قيمة 0.818 لدى الفقرة رقم 05 واقل قيمة 0.490 لدى الفقرة رقم 06).

ومنه أبعاد المحور الأول المتعلق بقياس صراع الأدوار صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتعلق بقياس دافعية الإنجاز
الجدول رقم (02) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

N	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة رقم	N	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة رقم
20	0.027	0.494*	الفقرة رقم 10	20	0.03	0.486*	الفقرة رقم 01
20	0.011	0.553*	الفقرة رقم 11	20	0.001	0.676**	الفقرة رقم 02
20	0.001	0.676**	الفقرة رقم 12	20	0.02	0.515*	الفقرة



				0			رقم 03
20	0.000	0.855**	الفقرة رقم 13	2 0	0.005	0.600**	الفقرة رقم 04
20	0.000	0.755**	الفقرة رقم 14	2 0	0.01	0.562**	الفقرة رقم 05
20	0.000	0.805**	الفقرة رقم 15	2 0	0.046	0.451*	الفقرة رقم 06
20	0.000	0.835**	الفقرة رقم 16	2 0	0.012	0.550*	الفقرة رقم 07
20	0.000	0.822**	الفقرة رقم 17	2 0	0.002	0.645**	الفقرة رقم 08
20	0.000	0.755**	الفقرة رقم 18	2 0	0.031	0.484*	الفقرة رقم 09
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لمحورها							
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن عبارات المحور الثاني المتعلق ب **دافعية الإنجاز**، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين المحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 المعتمد من طرفنا، كما نجد أن قيم r المحسوبة طردية وقوية حيث محصورة بين (أعلي قيمة 0.855 لدى الفقرة رقم 13 وأقل قيمة 451 لدى الفقرة رقم 06) ومنه عبارات المحور الثاني المتعلق ب **دافعية الإنجاز** صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.



- صدق الاتساق البنائي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي			أبعاد ومحاور الاستبيان	
العينة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون		
20	0.000	0.820**	المحور الأول: صراع الأدوار	
20	0.001	0.678**	01	المحور الأول: صراع الأدوار
20	0.001	0.693**	02	
20	0.003	0.628**	03	
20	0.000	0.781**	المحور الثاني: دافعية الإنجاز.	
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0,05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون بين كل المحور وإبعاده والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور وإبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.



ب- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان: انه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ.

طريقة معامل ألفا كرومباخ: يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة. (مصطفى طويطي ، 2014، ص 149)

ومجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل Cronbach's Alpha: وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (04): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ		
ثابت	21	0.792	المحور الأول: صراع الأدوار	
ثابت	07	0.750	01	المحور
ثابت	07	0.738	02	الأول: صراع
ثابت	07	0.719	03	الأدوار
ثابت	18	0.693	المحور الثاني: دافعية الإنجاز	
ثابت	39	0.842	جميع الفقرات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26



من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول المتعلق بـ صراع الأدوار بلغت 0.792 وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني: دافعية الإنجاز بلغت 0.693 وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.842 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية والبالغ عددها 60 عامل لدى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

3. الدراسة الأساسية

بعد التأكد من الصدق وثبات أداة الدراسة انتقلنا إلى القيام بالدراسة الأساسية وشملت 60 فردا اختيروا بطريقة عشوائية من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة- وقد أجريت الدراسة خلال أشهر مارس و جوان 2020 وتم تفرغ الاستثمارات المسترجعة حيث من بين 75 استمارة موزعة استرجعت 62 استمارة وكانت كلها صالحة للدراسة منا 60 استمارة. تم تفرغها في قاعدة بيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V26) ومن ثم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات الدراسية.

4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ولتحليل البيانات هناك أدوات إحصائية معلمية وأخرى غير معلمية فمثلا لدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرين قد نستعمل معامل الارتباط (سبيرمان) وهو اختبار غير معلمية والذي



لا يشترط توزيع الطبيعي للبيانات وقد نستعمل معامل ارتباط بيرسون وهو اختبار معلمي والذي من شروطه أن تأخذ البيانات التوزيع الطبيعي.

وعليه يجب أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة إذ يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)

ملاحظة في باستعانة ببرنامج SPSS وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) فانه يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-أي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فان نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50. (أبو زيد و محمد خير سليم، 2005، ص156)

والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

جدول رقم (05) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	ويلك-شابيرو			سميرنوف-كولموغوروف			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	



المحور الأول: صراع الأدوار	0.088	60	0.200*	0.963	60	0.064	طبيعي
المحور 02: دافعية الإنجاز	0.091	60	0.200*	0.961	60	0.05	طبيعي
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) و تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور المتعلق ب صراع الأدوار بلغت sig=0.200 هي أكبر من (0.05) ، وأيضاً بالنسبة لبيانات المحور الثاني: دافعية الإنجاز بلغت قيمة sig=0.200 وهي أكبر من 0.05 ومنه بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان مما تدل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كمايلي:

01- اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط

بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة



02- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات كل محور وأبعاده.

03- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

04- معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson): (محمد بلال الزغبى، 2012، ص279)

ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين ومن خلال الإختبار الإحصائي (في نماذج الإنحدار الخطي) لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، أي أن العلاقة عكسية. ويمكن تقسيم قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي:



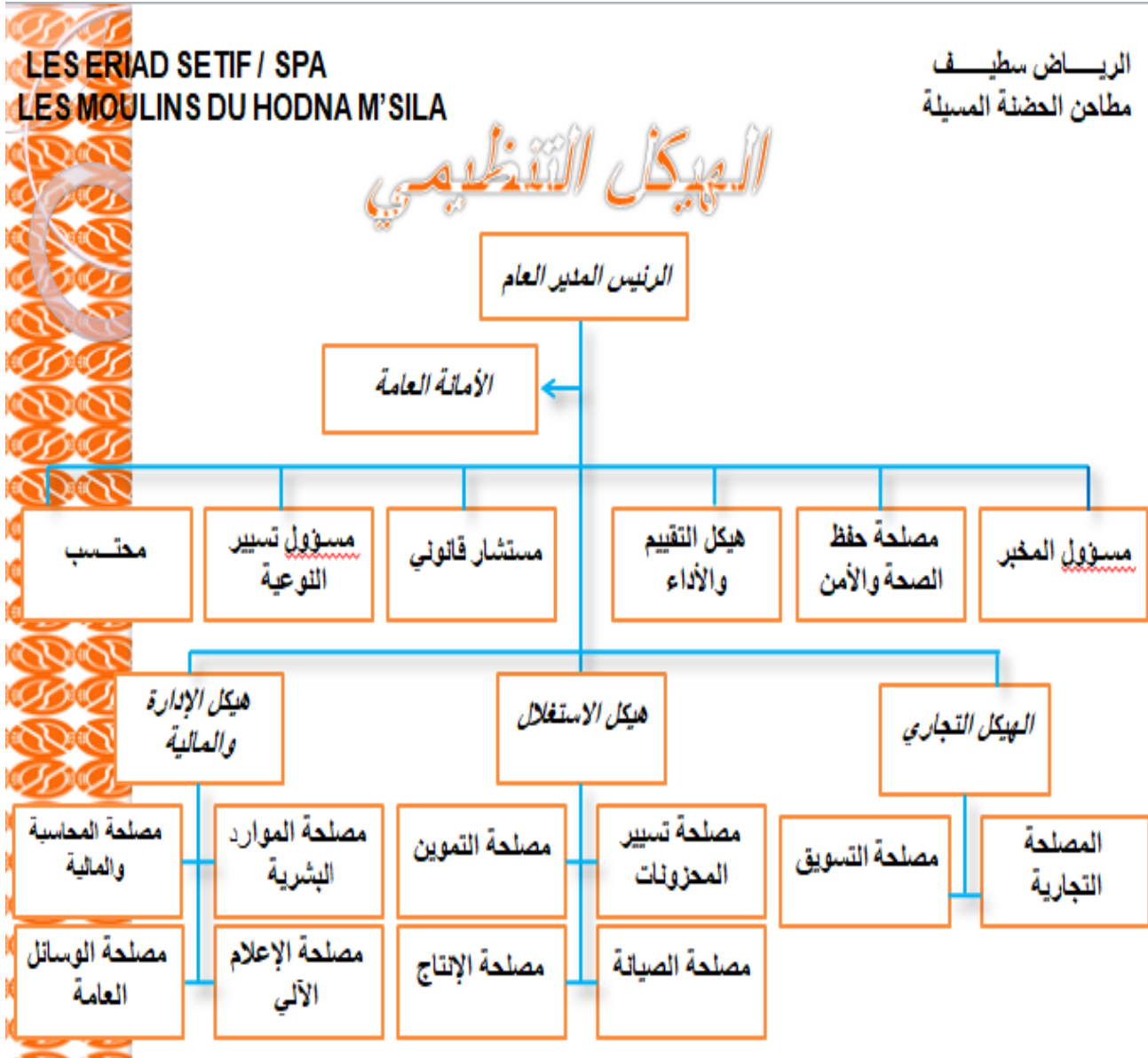
ضعيفة	أقل من 0.3
متوسطة	من 0.3 إلى 0.7
قوية	أكبر من 0.7

5. التعريف بمجال الدراسة :

المجال المكاني: البعد المكاني للدراسة هو المنطقة التي سيستخدمها الباحث لإجراء البحث الميداني وأخذ عينة الدراسة، أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة المركب الصناعي التجاري (الحضنة المسيلة) يتعلق نشاطها بإنتاج أنواع المنتجات الغذائية، تقع هذه المؤسسة في مدينة المسيلة على بعد 02 كلم عن وسط المدينة، على الجهة الشرقية للطريق الرابط بين ولاية برج بوعرييج وولاية المسيلة، بنية هذه المؤسسة سنة 1980 م، وتم تشغيلها سنة 1981م، وفي سنة 1997م تم تحويل وحدة رياض سطيف إلى شركة تابعة لرياض سطيف، في شكل شركة مساهمة "مطاحن الحضنة"، تبلغ مساحتها الإجمالية 30.775 متر مربع مغطاة، وبلغ رقم أعمالها سنة 2010 م مبلغ قدره 144946.0000 دج، و تنقسم إلى قسمين واحد قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة و مطحنة واحدة، حيث تم انجازها من طرف الشركة السويسرية (BUHLER) "بوهلير" بتكلفة إنجاز قدرت ب: 220.915.480.55 دج، تم تشغيلها سنة 1981م، والقسم الجديد يتكون من مسمدة منجزة من طرف الشركة الإيطالية (GROLFETTO) "غرولفيتو"، تم تشغيلها سنة 1993م، وشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة:



الشكل رقم (06): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة.



المصدر : مصلحة الموارد البشرية



المجال البشري : هو عدد أفراد العاملين بالمؤسسة والتي أجريت عليهم الدراسة ، و يبلغ عدد عمال مؤسسة المركب الصناعي "مطاحن الحضنة" (310) عامل و عاملة ، وأجريت الدراسة على عينة عددها (80) عامل بهذه المؤسسة .

المجال الزمني : تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة المركب الصناعي "مطاحن الحضنة" خلال الفترة الممتدة من :08مارس 2020الى غاية 21جوان

6. المنهج المستخدم في الدراسة:

في ضوء ما تهدف إليه هذه الدراسة من تقصي للعلاقة بين دافعية الإنجاز وصراع الأدوار فإنه تم اختيار المنهج الوصفي لمعالجة موضوع الدراسة وذلك لأنه المنهج المناسب لها والذي نعتمد فيه على وصف وتحليل موضوع الدراسة بدقة وموضوعية كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات .

أن المهمة الجوهرية للبحث الوصفي هي أن يحقق الباحث فهما أفضل للظاهرة موضوع البحث حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلة. (عثمان مريم،2009،ص122)

7. مجتمع وعينة في الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة- بالمسيلة- والذي يبلغ عددهم (310) عامل و عاملة بهذه المؤسسة حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية والتي كانت مكونة من (80) عامل بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مأخوذة من أصل (310) عامل وهو ما نسبته 08،25% تم توزيع الأداة عليهم .



8. أداة جمع البيانات (الاستبيان):

اشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على استبيان حيث ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية بالإضافة إلى آراء والاقتراحات بعض الأساتذة المحكمين في ذلك للاستفادة من معلومات تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل الاستبيان حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 39 عبارة وتضمن الاستبيان:

♦ المحور الأول: يتعلق بالمتغير المتمثل في قياس صراع الدوار، والذي احتوى على (21) عبارة وقسمت على (03) أبعاد كما يلي:

المجال الأول: ويمثل: تعارض المهام احتوى على (07) عبارات.

المجال 02: ويمثل غموض الدور احتوى على (07) عبارات.

المجال 03: ويمثل تعدد المهام احتوى على (07) عبارات.

♦ المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المتمثل في دافعية الانجاز والذي احتوى على (18) عبارات.

كما وضحنا سابقاً فإنه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقاً للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس الثلاثي،



بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (درجة ضعيفة، درجة متوسطة، درجة كبيرة) وتمثل رقميا (1،2،3).

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان (طويطي مصطفى وآخرون، 2014، ص110-111)

فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (3-1)=2 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $0.66 = 3/2$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : $1.66 = 0.66 + 1$ فنحصل على مجال [1 - 1.66] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

مجال المتوسط الحسابي	بدائل مقياس	درجة الموافقة
من 01 إلى 1.66	موافق	مساهمة منخفضة
من 1.67 إلى 2.33	نوعا ما	مساهمة متوسطة
من 2.34 إلى 3	غير موافق	مساهمة عالية



خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإجراءات الميدانية للدراسة الحالية، حيث قمنا ببناء الاستبيان بناء على الجاني النظري وبالاستناد إلى الدراسات السابقة وطبقت على عينة استطلاعية من أجل دراسة مدى صدق العبارات الاستبيان وما مدى ثبات الأداة، حيث توصلنا إلى أن الاستبيان يتمتع بالمصدقية والثبات في جميع محاور ومجالاته وعباراته ، وهذا ما أهله للاستخدام لأغراض الدراسة الأساسية وباستخدام المنهج الوصفي سيتم تحليل البيانات العينة الأساسية واختبار الفرضيات الدراسة في الفصل التطبيقي الموالي. ومناقشة نتائجها

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

تمهيد:

- 01- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة
 - 02- عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية
 - 01-02- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
 - 02-02- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
 - 03-02- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
 - 03- مناقشة نتائج الفرضيات
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية، سنتناول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الأساسية وتحليلها وذلك بمعالجة البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة، وتمحورت فرضيات الدراسة في دراسة العلاقة الارتباطية وهي تعكس الجهد التثري للدراسة حيث نفترض وجود علاقة طردية بين صراع الأدوار بأبعاده ودافعية الإنجاز وكانت نتائج الدراسة كالتالي:



01- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة

- اختيار الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' معامل الارتباط بيرسون' (Pearson Corrélation) للدلالة على وجود ارتباط بين المتغيرين.

- اختيار مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية -اتخاذ القرار في اختبار الفرضية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة 0.05 .

- مناقشة الفرضية مناقشة نتيجة الفرضية وهذا بمقارنة نتيجة دراسة الحالية مع نتائج دراسات سابقة.

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صراع الأدوار ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-

أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين هناك علاقة ارتباطيه بين صراع الأدوار ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.



جدول رقم (06) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين صراع الأدوار ودافعية الإنجاز

العلاقة بين المتغيرين:	عدد أفراد العينة N	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	القرار
دافعية الإنجاز	60	-0.534	0.000	توجد علاقة
صراع الأدوار				ارتباطية عكسية بين المتغيرين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين صراع الأدوار ودافعية الإنجاز بلغ : $R_{cal} = -0.534$ و قيمة sig يساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05. ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين دالة إحصائياً عند 0.05 ويدل ذلك انه توجد علاقة معنوية بين صراع الأدوار ودافعية الإنجاز وان اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (سالبة) أي عكسية حيث كلما ازدادت مستويات صراع الأدوار بمؤسسة مطاحن الحضنة(محل الدراسة) يَعبُثه انخفاض(نقص) في مستويات دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة و بالتالي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)بين هناك علاقة ارتباطية بين صراع الأدوار ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين..

02- عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية:

نحاول من خلالها دراسة العلاقة الارتباطية بين أبعاد أدوار الصراع (تعارض المهام / غموض الدور / تعدد المهام) ودافعية الإنجاز لدى عمال المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.



02-01- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تعارض المهام ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة-المسيلة-

وبالتالي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين هناك علاقة ارتباطية بين تعارض المهام ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (07) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تعارض المهام ودافعية الإنجاز

العلاقة بين المتغيرين:	عدد أفراد العينة N	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	القرار
دافعية الإنجاز	60	-0.328	0.011	توجد علاقة
تعارض المهام				ارتباطية عكسية بين المتغيرين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تعارض المهام ودافعية الإنجاز بلغ : $R_{cal} = -0.328$ و قيمة sig يساوي 0.011 أقل من مستوى الدلالة 0.05. ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين دالة إحصائياً عند 0.05 ويدل ذلك انه توجد علاقة معنوية بين تعارض المهام ودافعية الإنجاز وان اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (سالبة) أي عكسية حيث كلما ازدادت مستويات تعارض المهام بمؤسسة مطاحن الحضنة (محل الدراسة) يَعْْبَهُ انخفاض (نقص) في مستويات دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة



وبالتالي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين هناك علاقة ارتباطية بين تعارض المهام ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

02-02- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية 02

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين هناك علاقة ارتباطية بين غموض الدور ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (08) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين غموض الدور و دافعية الإنجاز

العلاقة بين المتغيرين:	عدد أفراد العينة N	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	القرار
دافعية الإنجاز	60	-0.290	0.025	توجد علاقة
غموض الدور				ارتباطية عكسية بين المتغيرين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين غموض الدور ودافعية الإنجاز بلغ : $R_{cal} = -0.290$ و قيمة sig يساوي 0.025 أقل من مستوى الدلالة 0.05. ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين دالة إحصائياً عند 0.05 ويدل ذلك انه توجد علاقة معنوية بين



غموض الدور ودافعية الإنجاز وان اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (سالبة) أي عكسية حيث كلما ازدادت مستويات غموض الدور بمؤسسة مطاحن الحضنة (محل الدراسة) يَعْْبُهُ انخفاض (نقص) في مستويات دافعية الاتجار لدى عمال المؤسسة و بالتالي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين هناك علاقة ارتباطية بين غموض الدور ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين..

03-02- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية 03

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تعدد المهام ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين هناك علاقة ارتباطية بين تعدد المهام ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (09) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تعدد المهام ودافعية الإنجاز

العلاقة بين المتغيرين:	عدد افراد العينة N	معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون	القرار
دافعية الإنجاز	60	-0.303	0.019	توجد علاقة
تعدد المهام				ارتباطية عكسية بين المتغيرين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26



من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تعدد المهام ودافعية الإنجاز بلغ : $R_{cal} = -0.303$ و قيمة sig يساوي 0.019 أقل من مستوى الدلالة 0.05. ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين دالة إحصائياً عند 0.05 ويدل ذلك انه توجد علاقة معنوية بين تعدد المهام ودافعية الإنجاز وان اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (سالبة) أي عكسية حيث كلما ازدادت مستويات تعدد المهام بمؤسسة مطاحن الحضنة (محل الدراسة) يعقبه انخفاض (نقص) في مستويات دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة

و بالتالي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين هناك علاقة ارتباطية بين تعدد المهام ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين..

03- مناقشة نتائج الفرضيات

3-1 مناقشة الفرضية العامة

نصت الفرضية العامة على مايلي: هناك علاقة ارتباطية بين صراع الأدوار ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة- بعد المعالجة الإحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات إجابات عينة من العمال المستجوبين بمؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة- على اجمالي عبارات المحور الأول من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات أدوار الصراع لديهم وبين بين درجات إجاباتهم على إجمالي عبارات المحور الثاني من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات دافعية الإنجاز فانه توصلنا إلى انه توجد علاقة ارتباطية عكسية(سلبية) بين المتغيرين. أي بزيادة مستويات صراع الأدوار لدى العمال فانه تنخفض لديهم دافعية الإنجاز بالمؤسسة.

وعليه يمكن قول أن الفرضية العامة محققة وتعود النتيجة المتوصل إليها من خلال العلاقة الارتباطية بين صراع الأدوار و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة المتمثلة في معامل الارتباط $R=-0.53$ و المقروءة بأنها علاقة سلبية متوسطة، نرى ان الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين تحققت عكسيا (سلبيا)، وهذا ما يؤكد وجود العلاقة و أثر ارتفاع صراع الأدوار على انخفاض مستوى دافعية الانجاز لدى العمال ومنه نقبل الفرض البديل،حيث هناك مؤثرات وأسباب أخرى لها تأثير على متغير دافعية الانجاز وليس متغير صراع الأدوار وحده يعمل على ذلك، وهذا ما أكدته دراسة عفاف الوسطاني(2009) التي توصلت إلى أن أسلوب الإشراف يؤثر على معنويات العامل وأدائه وأيضا توزيع الغير عادل للمهام والأعمال والأدوار يسبب له نقص في دافعيته نحو الإنجاز، وكذلك دراسة محمد الخرشوم (2010) ، نجد أن دور عدالة التعاملات لها دور كبير في التخفيف من الصراعات وضغوط صراع الأدوار ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين الأداء وتلعب كذلك الظروف التي يعمل بها الموظف والتي تصعب أدائه داخل العمل وهذا ما أشارت إليه دراسة البار الروميساء(2012) أن دافعية العمال وإنجازهم مرتبط بدرجة ملاءمتهم للمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة وتناسب المهام مع إمكانياتهم وشعورهم بالارتياح ،كما أشارت إليه دراسة بلفاسم نور الدين (2016)إلى وجود علاقة ايجابية بين الأمن النفسي و دافعية الانجاز أي انه كلما كان العامل مستقر و مهامه محددة يقابله ارتفاع في مستوى الأداء وروح المعنوية لديه.

3-2 تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نرى أن العلاقة الارتباطية بين تعارض المهام و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة علاقة سلبية ضعيفة، حيث توصلنا إلى معامل الارتباط $R=-0.32$ و هذا ما يحقق الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين تعارض المهام و دافعية

الانجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة وكانت علاقة عكسية سلبية، إلا أنها لم تتحقق بشكل المطلوب، من الممكن ان يرجع هذا السبب إلى البنود الموضوعه أو البيئة التي تعاملنا فيها و تداخل المهام بين العاملين و عدم فهمهم الجيد للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة مما يخلق نوع من الفوضى بين ما يقوم به العاملين من مهام و بالتالي نقص في دافعية الانجاز، كما أشارت دراسة لخمى دالي (2014) إن التغيير في أساليب تكون في مستوى تطلعات الموظف و تسهيل العمل من مؤشرات الايجابية في زيادة مستوى دافعية الانجاز لدى العامل بالمؤسسة .

3-3 تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

ما نلاحظه في العلاقة الارتباطية بين غموض الدور و دافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة ضعيفة حيث كان معامل الارتباط $R=-0.29$ و هي علاقة سلبية ضعيفة مقارنة بنتائج الفرضية الأخرى و هذا ما يحقق الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور و دافعية الانجاز ،غياب التنظيم وصعوبة الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين و تداخل في توزيع الأعمال و مسؤوليات و صلاحيات الغير واضحة يشكل لدى العامل صراعات وغموض و ضغوطات تؤثر في دافعتهم للانجاز وهو ما أشارت إليه دراسة عفاف الوسطاني (2009)فانه كلما كان النمط القيادي الفعال على سير العمل بإمكانيات ترفع من مهاراتهم بفضل بتخطيط و التوجيه فهو يؤثر بشكل كبير في دافعية العمال للانجاز ،

3-4 تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا الإشارة انه توجد علاقة بين تعدد المهام و دافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة و التي كان معامل الارتباط فيها عكسيا (سالبا) و الذي يساوي $R=-0.30$ و بالتالي تتحقق الفرضية البديلة التي تقول توجد علاقة ذات دلالة ارتباطيه بين تعدد المهام و دافعية الانجاز ولكنها لم تتحقق بشكل المطلوب و السبب يعود



لكثرة المهام التي يقوم بها العامل وعدم تأثر دافعية الانجاز بصراع الأدوار فقط فمن الممكن أنها توجد مؤثرات ومتغيرات أخرى . والتي تؤدي إلى ضغوط العمل كما أشارت إليه دراسة حنان قوراري (2013) وكذلك دراسة سمير بن موسى(2015). كثرة المهام الموكلة لعمال مطاحن الحضنة و اختلاف رتبهم الوظيفية و قيامهم بدورين أو أكثر في نفس الوقت يزيد من حدة الصراع و الضغط وهذا لتحملهم مهام تفوق قدراتهم وهذا ما أكدت عليه دراسة سمير بن موسى (2015) فتعدد المهام للعامل يزيد من صراع الدور يقلل من توافقه المهني .

الاستنتاج العام:

انطلاقاً مما تم عرضه في الجانب النظري في كل ما يتعلق بصراع الدور وعلاقته بدافعية الإنجاز وبناءاً على البيانات الإحصائية وفي إطار تحقيق الهدف العام بين الدراسة والمتمثل في إيجاد العلاقة بين صراع الدور ودافعية الإنجاز لدى عينة من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة ومن خلال فرضيات الدراسة وبعد إجراءنا للدراسة الميدانية على عينة من العمال وتطبيق أداتي القياس شملت الأولى استبيان صراع لدور والثاني مقياس دافعية الإنجاز وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى مايلي :

- بينت الدراسة من خلال اختبار الفرضية بوجود علاقة ارتباطيه سالبة(عكسية) بين صراع الدور وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مطاحن الحضنة؛ أي أن كلما زاد صراع الدور انخفض مستوى دافعية الإنجاز لدى العمال
- نستخلص من الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة(عكسية) بين غموض الدور وعلاقته بدافعية الإنجاز.
- نستخلص من الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة(عكسية) بين تعارض المهام وعلاقته بدافعية الإنجاز.
- نستخلص من الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة(عكسية) بين تعدد المهام وعلاقته بدافعية الإنجاز.

التوصيات والاقتراحات:

- تحديد الصلاحيات لكل وظيفة حتى لا يكون هناك تداخل في صلاحيات
- مراعاة توزيع المهام و الأعمال بشكل مناسب و حسب التخصص كل عامل



- الاهتمام بالموارد البشري و تخفيف من أعباء أدواره وكذلك توفير الحوافز المادية و المعنوية له.
- العمل على إكساب المسؤولين أساليب الفنية و العلمية لتعامل مع صراع الدوار من خلال التدريب العملي الميداني لمواجهته .
- تحسين العلاقات الإنسانية وتوفير الظروف و البيئة المهنية للعمال للحد من الصراعات داخل المؤسسة.
- توفير مناخ تنظيمي تسود العدالة التنظيمية بين الموظفين .

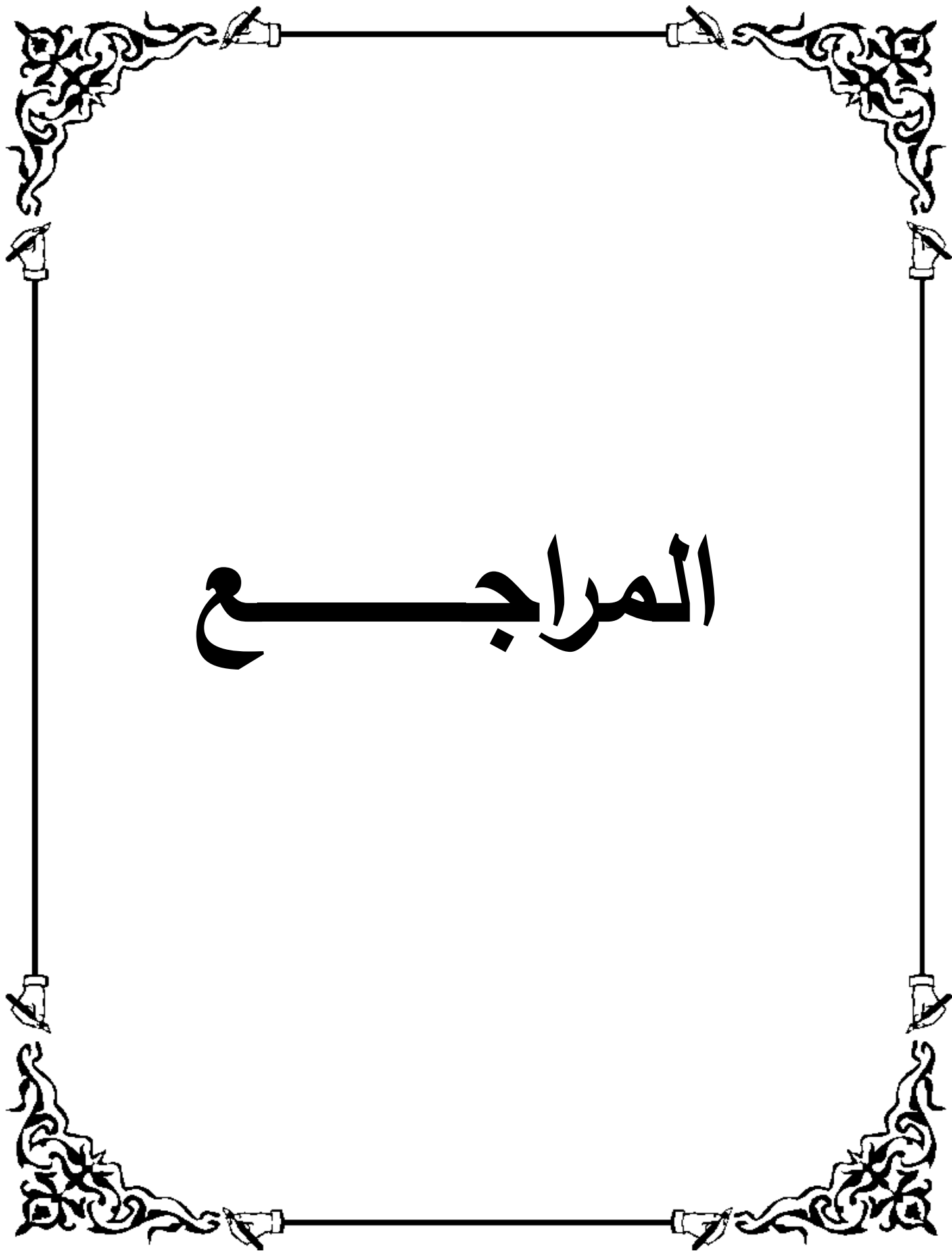
خاتمة



خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع صراع الأدوار و علاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة- ذو أهمية الكبيرة داخل المنظمات مما جعله جديرا بالدراسة من حيث مسبباته وما ينتج عنه من آثار وما يترتب عنه من نتائج مع تحديد آليات دافعية الإنجاز و معرفة عوامل بلوغها بالرغم مما يواجهها من عوائق نظرا لصعوبة تحديد مقاييس علمية وموضوعية، حيث يمكن اعتبار المعيار الأمثل الذي يمكننا لاعتماد عليه في تقييم مدى كفاءة الأداء ودافعية الانجاز لدى العامل داخل المؤسسات وخاصة عند الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات التي تتواجد في مختلف المؤسسات وهذا راجع لكون كل مؤسسة تتميز بواقع خاص بها واعتباران ما يلائم مؤسسة ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لمؤسسة أخرى. من خلال هذه الدراسة توصلت إلى أن العلاقة بين صراع الأدوار ودافعية الانجاز هي علاقة عكسية فزيادة أحدهما يؤدي إلى انخفاض الآخر وهذا ما تجلى في دراستنا هذه

المراجع





قائمة المراجع :

أولا : الكتب

1. أبو زيد ، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005م.
2. أحمد عزت رايح(1968م) ، أصول علم النفس، دار الكتاب العربي للطباعة و النشر، القاهرة، .
3. احمد ماهر (2003). السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات(ط1). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
4. امطانيوس نايف مخائيل :بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016م.
5. أنور سلطان(2003م). السلوك التنظيمي. الاسكندرية مصر: دار الجامعات الجديدة.
6. توما جورج خوري(1996). الشخصية - مقوماتها- سلوكها- و علاقتها بالتعلم(ط1). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
7. حامد عبد السلام زهران(2003م). دراسات في الصحة النفسية و الإرشاد النفسي (ط1). القاهرة: عالم المكتبة.
8. حسن حمود الفلاحي(2018). نمط الشخصية (أ،ب) و دافعية الانجاز(ط4). عمان: دار رضوان للنشر و التوزيع.
9. حسين الحريم(1997م). السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار الزهران للنشر و التوزيع.
10. حسين حريم(2004م). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. الأردن(عمان): دار وائل للنشر و التوزيع.
11. حمزة الجبالي (2016 م) تنمية لموارد البشرية، دار الأسرة والعالم، د ب ن،



12. دبانة ميشيل و محفوظ نبيل (1994م) سيكولوجية طفولة ،دار المستقبل لنشر و التوزيع ،عمان.
13. راضي الوقفي(2003). مقدمة في علم النفس. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
14. رشاد عبد العزيز موسى(1994). علم النفس الدافعي. القاهرة: دار النهضة.
15. سميرة محمد شند(2000م). الاضطرابات العصابية لدى المرأة العاملة(ط1). القاهرة: مكتبة الزهراء
16. صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007م.
17. صلاح محمد عبد الباقي(2009م)إدارة الموارد البشرية ،مركز الإسكندرية للكتاب ،الإسكندرية ، مصر.
18. عبد الحميد سيد مرسي(1986). العلاقات الإنسانية. القاهرة: دار التوثيق النموذجية.
19. عبد السلام أبو قحف(2001). محاضرات في السلوك التنظيمي. الاسكندرية.
20. عبد اللطيف محمد خليفة(2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
21. عبد الهادي السيد عيد- فاروق السيد عثمان(2002م)، القياس والاختبارات النفسية - أسس وأدوات،دار الفكر العربي،القاهرة،.
22. عبوي زيد منير (1999م)الاتجاهات الحديثة في المنظمة الإدارية ،ط1،الشروق لنشر و التوزيع،عمان، الاردن.
23. علي حمدي الفرباوي(2004). دافعية الإنسان بين النظريات المبتكرة و الاتجاهات المعاصرة. القاهرة: ملتزم للطباعة و النشر دار الفكر العربي.
24. علي عسكر(2000م). ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها(ط2). الكويت: دار الكتاب الحديث.



25. غني دحام تناي الزبيدي و آخرون(2015م). إدارة السلوك التنظيمي (ط1). عمان: دار الغيداء للنشر و التوزيع.
26. الفارابي؛ عبد اللطيف و آخرون (1991) المدرس و التلميذ أية علاقة ؟ دراسة تحليلية نقدية للعلاقة التربوية -دار الخطابى للطباعة و النشر ط 3.
27. قطيشات ليلى عبد الحليم(2006م). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية(ط1). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
28. لوكيا الهاشمي(2006). السلوك التنظيمي. عين مليلة: دار الهدى للطباعة و النشر.
29. ماجد عبد المهدي مساعدة(2016م). السلوك التنظيمي(ط1). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
30. محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة: النظام الإحصائي spss- فهم وتحليل البيانات الإحصائية-، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الثالثة، 2012م.
31. محمد خليفة بركات(1979). علم النفس التعليمي(ط3). الكويت: دار القلم .
32. محمود سلمان العميان(2004م). السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
33. محمود عبد الحليم المنسي و آخرون(د.س.). الصحة النفسية و علم النفس الاجتماعي. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
34. مرعي توفيق وبلقيس احمد(1994م)الميسر في علم النفس الاجتماعي عمان: دار الفرقان.
35. مصطفى طويطي : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- ، دار النشر الجامعي ،تلمسان ، الجزائر ، 2018م.
36. مصطفى طويطي : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- ، دار النشر الجامعي ،تلمسان ، الجزائر ، 2018م.
37. هاني عبد الرحمان صالح الطويل(2001م). الإدارة التعليمية مفاهيم و أفاق. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.



38. الهيجان أحمد بن محمد (1998م)، ضغوط العمل منهج كامل لدراسة مصادرها و نتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض .
39. يونس بني، محمد محمود (2012). سيكولوجية الدافعية و الانفعالات (ط3). عمان الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

ثانيا : الرسائل الجامعية و المجلات

1. بن بريكة عبد الرحمان (1995م)، السمات الانجازية لدى طفل نصوص القراءة الموجهة لتلاميذ الطور الثاني من التعليم الأساسي 1، جمعية الإصلاح الاجتماعي و التربوي ، باتنة
2. حسين بن سعيد الطويرقي (2014). صراع الأدوار لدى معلمي مرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة النظر المديرين و المشرفين التربويين بمحافظة الطائف ،جامعة القرى مكة المكرمة ،رسالة نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و تخطيط.
3. حيزية مهشي (2015). صراع الأدوار و علاقته بفاعلية الذات التنظيمية- دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة -المسيلة- مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل.
4. زينة علي صالح الرحيم (2016م)، صراع الأدوار وعلاقته بالصلاية النفسية لدى طلبة المتزوجين في كلية الأدب ،جامعة القادسية .
5. سليمان الفارس (2011م)، أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ،مجلد 27، عدد 1 ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق
6. عاشور الفت الزهيدي (2012م) ،صراع الأدوار وعلاقته بالتحكم الذاتي لدى مدرسات معهد الفنون الجميلة في مدينة بغداد .
7. عبد الوهاب تانيس (2003). علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة دراسة تطبيقية على كليات جامعة القاهرة. رسالة غير منشورة. كلية التجارة. عين الشمس. مصر .
8. عثمان مريم :الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة- السنة الجامعية

2010/2009



9. عفاف وسطاني(2010). دافعية الانجاز لدى فريق العمل و علاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة رسالة ماجستير غير منشورة. سطيف: جامعة فرحات عباس.
10. قراح ماجدة (2016م)،تأثير الأدوار على الوضعية المهنية للمرأة العاملة دراسة ميدانية ببلدية عين الزيتون أم البواقي،مذكرة نيل شهادة الماستر علم الاجتماع تسيير و تنمية الموارد البشرية جامعة العربي بن المهدي أم البواقي
11. مسعودة عظمي(2009) نمط المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي و علاقته بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ ، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي -سطيف- ،رسالة ماجستير غير منشورة سطيف .جامعة فرحات عباس
12. اليازجين،حليمة،عبد الفتاح شهاب(2003م)، علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن،رسالة دكتوراه جامعة عمان العربية ،كلية الدراسات التربوية العليا .

موقع الكتروني

1. أسامة حمدونة ، الصراع و أثاره السلوكية اطلع عليه يوم 2019/12/21 على الموقع www.fajrueb.net
2. طويطي مصطفى ،د.وعيل ميلو مطبوعة جامعية موسومة بـ
”أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية منظور إحصائي“ ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

الملاحق



الملحق (01): استبيان صراع الأدوار قبل التعديل

م	البيان	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : صراع الأدوار						
تعارض في المهام من حيث الأولويات						
1	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينهم و بيننا					
2	أتلقي أوامر من أكثر من رئيس قسم او مسؤول					
3	يتدخل المسؤولون بأداء عملي بشكل كبير					
4	أشعر بتضارب في بعض الأعمال المطلوبة مني					
5	لا أنجز أعمالي بدقة بسبب تدخل الآخرين					
6	تتقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل					
7	هناك تعارض بين ما تملبه الإدارة العليا ومتطلبات العمل					
8	أؤجل بعض المهام المطلوبة مني لليوم التالي لضيق الوقت					
غموض الدور						
1	أنا أقبل بالأمر الواقع لأنني أستطيع الموازنة فيما أقوم به من أدوار					
2	اعتقد أن الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي و مهاراتي					
3	أشعر أنني فقدت الموازنة و التوفيق بين الأدوار التي أقوم بها					
4	أنجز أعمالا اعتقد أنها خاطئة					
5	تسبب مشكلة غموض الدور الوظيفي مشاكل في التنسيق بين الموظفين					
6	تكلفني الإدارة بمهام بعيدة عن اختصاصي					
تعدد المهام						
1	أتألم عندما أشعر أنني غير مستقر في حياتي بسبب تعدد مسؤوليات					
2	أعاني من كثرة التشكي بسبب التداخل في مسؤولياتي					
3	أتألم عندما أشعر أنني غير مستقر في حياتي بسبب تعدد مسؤولياتي					
4	أؤجل بعض المهام المطلوبة مني لليوم التالي لضيق الوقت					
5	تكلفني ببعض المهام غير مفيد في زيادة خبرتي و درايتي بالعمل					
6	لا أنجز مهامي بدقة بسبب تداخل في مهام المطلوب انجازها					
7	أخشى تعدد مهامي أن يؤثر على أدائي الجيد					



ملحق رقم (02): مقياس الدافعية للإنجاز

م	البيانات	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانيا : دافعية الإنجاز						
1	أتولى حل المهام الصعبة حتى وان كنت غير واثق من أنني سأتمكن من حلها					
2	إذ لم أتوصل الى شيء ما في مهمة ما فإنني أبذل كافة الجهود لتحسين أدائي					
3	أفضل العمل الذي تكون مهمته محددة بوضوح شريطة أن أحدد فيه بنفسي ماذا وكيف أعمل					
4	أبذل أكبر وقت من أجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي					
5	أعتبر العمل الهام و الصعب هو العمل الذي تكون فيه احتمالية النجاح عالية					
6	من المهم للغاية بالنسبة لي أن أقوم بالأعمال على أحسن ما يمكن					
7	بعد الفشل أصبح أكثر حيوية و تاهب لمتابعة أعمالي					
8	يعجبني أكثر انجاز مهمات معقدة و غير مألوفة					
9	لا أتأخر أبدا في انجاز مسؤولياتي على أكمل وجه وان كانت الظروف المحيط تسمح بتهاون					
10	أحب القيام بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد					
11	أحرص دائما على أن يكون العمل في مقدمة اهتمامي					
12	استطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل					
13	أفضل العمل بجهد اكبر حتى اللحظة التي أصبح فيها راضي على نتائج عملي					
14	عندما أقوم بأداء عمل فأنني أكرس معظم جهدي أو وقتي للإنجازه					
15	أميل للتنافس مع الآخرين في عملي					
16	إذا كنت مرشحا لإنجاز عمل ما من بين الآخرين أشعر بمنافسة أولئك الذين يعتبرون أكثر كفاءة مني					
17	من السهل علي أن أنتقل من عمل إلى آخر قبل أن يكتمل أو تنتضح نتائجه					
18	من بين عاداتي متابعة العمل حتى يكتمل أو ينتهي					
19	أسعى باستمرار إلى تحقيق أداء الأفضل في العمل					



الملحق رقم (03): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

أسماء و تخصصات المحكمين و درجاتهم العلمية :

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
01	ضيايف زين الدين	أستاذ التعليم العالي	علم النفس تنظيم والعمل	المسيلة
02	مجاهدي الطاهر	أستاذ التعليم العالي	علم النفس تنظيم والعمل	المسيلة
03	جلاب مصباح	أستاذ محاضر	علم النفس تنظيم والعمل	المسيلة
04	نقبيل بوجمعة	أستاذ محاضر	إدارة تربوية	المسيلة
05	بوقرة عواطف	أستاذ محاضر (أ)	علم النفس	المسيلة



الملحق (04): الأداة بعد التعديل والتحكيم

م	البيان	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
المحور الأول: صراع الأدوار				
المجال الأول : تعارض المهام				
1	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينهم			
2	أتلقي أوامر من أكثر من مسؤول			
3	يتدخل المسؤولين بأداء عملي بشكل كبير			
4	أشعر بتضارب في بعض الأعمال المطلوبة مني			
5	أنجز أعمالتي بصعوبة بسبب تدخل الآخرين			
6	هناك تعارض بين ما تمليه الإدارة العليا ومتطلبات العمل			
7	أعاني من تداخل في مهام المطلوب انجازها			
المجال الثاني: غموض الدور				
1	أنا أقبل بالأمر الواقع لأنني أستطيع الموازنة فيما أقوم به من أدوار			
2	اعتقد أن الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي			
3	أنجز أعمالا اعتقد أنها ليست من تخصصي			
4	تسبب مشكلة غموض الدور الوظيفي مشاكل في التنسيق مع زملائي			
5	إجراءات العمل ليست واضحة لجميع الموظفين			
6	أعاني من عدم وجود مرجع معتمد يمكن رجوع إليه عند الحاجة			
7	طبيعة مهامي غير واضحة بالنسبة لي			
المجال الثالث : تعدد المهام				
1	أشعر بعدم الاستقرار بسبب تعدد مسؤوليات			
2	أعاني من كثرة التشكي بسبب التداخل في مسؤولياتي			
3	أتألم عندما أشعر أنني غير مستقر في حياتي بسبب تعدد مسؤولياتي			
4	أؤجل بعض المهام المطلوبة مني لليوم التالي لضيق الوقت			
5	تكلفني ببعض المهام غير مفيد في زيادة خبرتي و درايتي بالعمل			
6	أخشى أن يؤثر تعدد مهامي على أدائي الجيد			
7	تعدد مهامي يزيد من كفاءتي المهنية			

الملاحق



م	البيان	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
المحور الثاني : دافعية الإنجاز				
1	أتولى حل المهمات الصعبة			
2	أبذل كافة الجهود لتحسين أدائي			
3	أفضل العمل الذي تكون مهمته محددة بوضوح			
4	أبذل أكبر وقت من أجل تحسين قدراتي في مجال تخصصي			
5	أحب الاعمال التي تتسم بجو التنافس			
6	من المهم أن أقوم بالأعمال على أحسن وجه			
7	بعد الفشل أصبح أكثر اصرار لمتابعة أعمالي			
8	يعجبني أكثر انجاز مهمات معقدة			
9	انجز مسؤولياتي على أكمل وجه			
10	أحب القيام بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد			
11	أحرص على أن يكون العمل في مقدمة اهتمامي			
12	أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل			
13	أفضل العمل بجهد اكبر لدرجة الرضا عن نفسي			
14	أميل للتنافس مع الآخرين في عملي			
15	أسعى باستمرار الى تحقيق الافضل في العمل			
16	أستطيع القيام بكل الاعمال في وقت محدد			
17	أكرس معظم جهدي لإنجاز عملي			
18	أحرص على استغلال الوقت أثناء أدائي لعملي			



الملحق رقم (05): نتائج الدراسة

ملحق رقم يتضمن مخرجات برنامج الزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية spss (اصدار 26)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

Correlations

		Correlations							المجال الأول: تعارض المهام
		xa1	xa2	xa3	xa4	xa5	xa6	xa7	
المجال	معامل الارتباط بيرسون	.728**	.665**	.482*	.724**	.697**	.816**	.639**	1
الأول:	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.032	.000	.001	.000	.002	
تعارض	N	20	20	20	20	20	20	20	20
المهام									

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations							المجال الثاني: غموض الدور
		xb1	xb2	xb3	xb4	xb5	xb6	ab7	
المجال الثاني:	معامل الارتباط بيرسون	.839**	.720**	.736**	.580**	.771**	.662**	.570**	1
غموض الدور	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.007	.000	.001	.009	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations							تعدد المهام: المجال الثالث
		xc1	xc2	xc3	xc4	xc5	xc6	xc7	
المجال الثالث	معامل الارتباط بيرسون	.649**	.754**	.652**	.786**	.818**	.490*	.518*	1
ث	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.002	.000	.000	.028	.019	
:	N	20	20	20	20	20	20	20	20
تعدد المهام									

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations			المحور الأول : صراعاالأدوار
		المجالالأول : تعارضالمهام	المجالالثاني : غموضالدور	المجالالثالث :تعددالمهام	
المحورالأول : صراعاالأدوار	معامل الارتباط بيرسون	.678**	.693**	.628**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.003	
	N	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المحورالأول : صراعاالأدوار	دافعيةالإنتاج :المحورالثاني	TOT
TOT	معامل الارتباط بيرسون	.820**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	7

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	7

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	39

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
صراعاالأدوار :المحورالأول	.088	60	.200*	.963	60	.064
دافعيةالإنجاز :المحورالثاني	.091	60	.200*	.961	60	.050

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



correlation

Correlation

		دافعية: المحور الثاني الإنجاز	صراع: المحور الأول الأدوار
دافعية الإنجاز: المحور الثاني	معامل الارتباط بيرسون	1	-.534**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	60	60
صراع الأدوار: المحور الأول	معامل الارتباط بيرسون	-.534**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	60	60

correlation

correlation

		دافعية: المحور الثاني الإنجاز	تعارض: المجال الأول المهام
دافعية الإنجاز: المحور الثاني	معامل الارتباط بيرسون	1	-.328*
	Sig. (2-tailed)		.011
	N	60	60
تعارض المهام: المجال الأول	معامل الارتباط بيرسون	-.328*	1
	Sig. (2-tailed)	.011	
	N	60	60

correlation

correlation

		دافعية: المحور الثاني الإنجاز	المجال الثاني: غموض الدور
دافعية الإنجاز: المحور الثاني	معامل الارتباط بيرسون	1	-.290*
	Sig. (2-tailed)		.025
	N	60	60
غموض الدور: المجال الثاني	معامل الارتباط بيرسون	-.290*	1
	Sig. (2-tailed)	.025	
	N	60	60

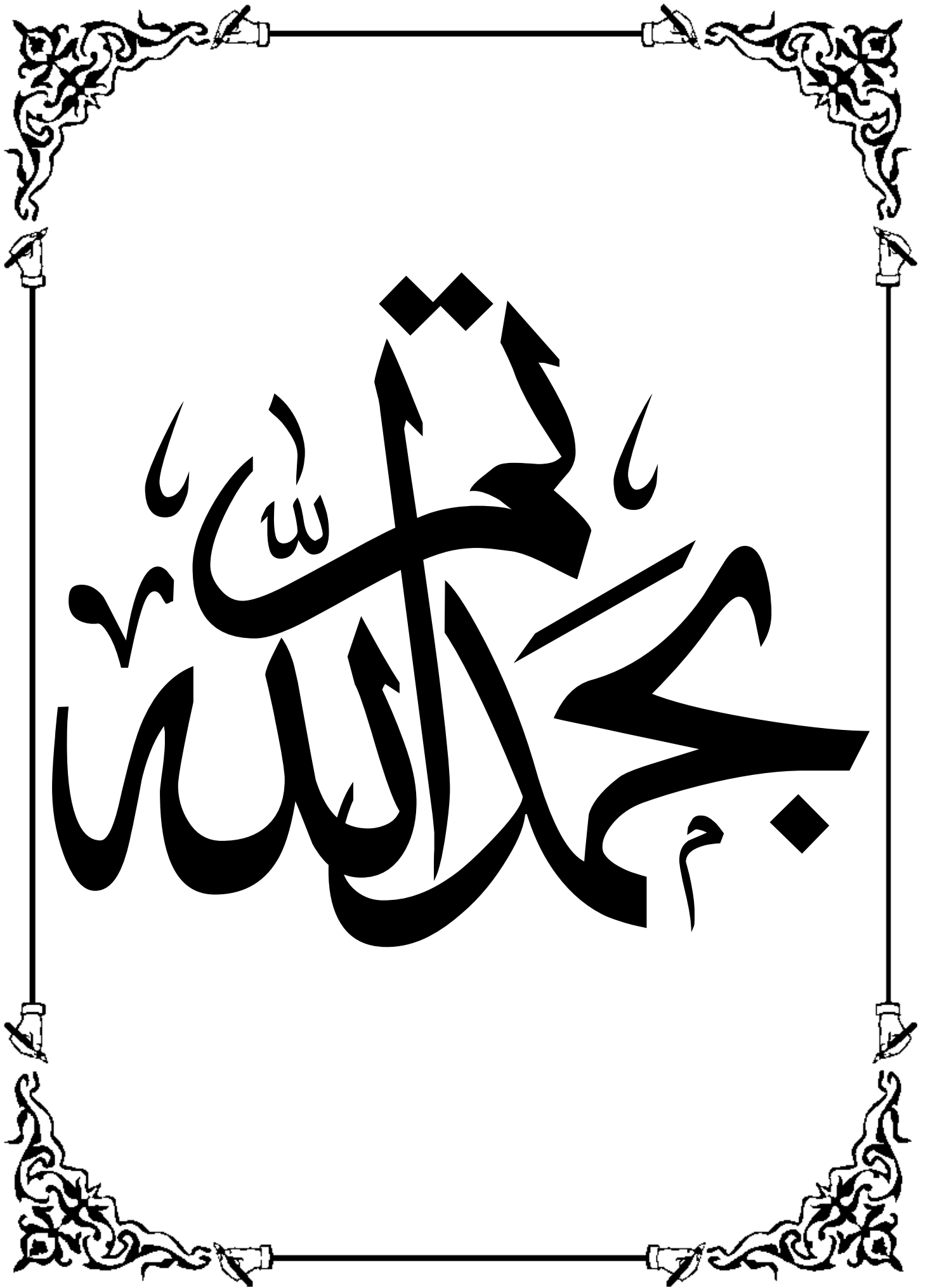


correlation

correlation

		دافعية: المحور الثاني الإنجاز	المجال الثالث: تعدد المهام
دافعية الإنجاز: المحور الثاني	معامل الارتباط بيرسون	1	-.303*
	Sig. (2-tailed)		.019
	N	60	60
تعدد المهام: المجال الثالث	معامل الارتباط بيرسون	-.303*	1
	Sig. (2-tailed)	.019	
	N	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ