



## عنوان المذكرة:

# صراع الدور وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة - أنموذجاً -

مذكرة تخرج مكتملة للحصول شهادة الماستر في تخصص علم نفس العمل والتنظيم وتسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذة(ة):

- د. زرقين سلمى .

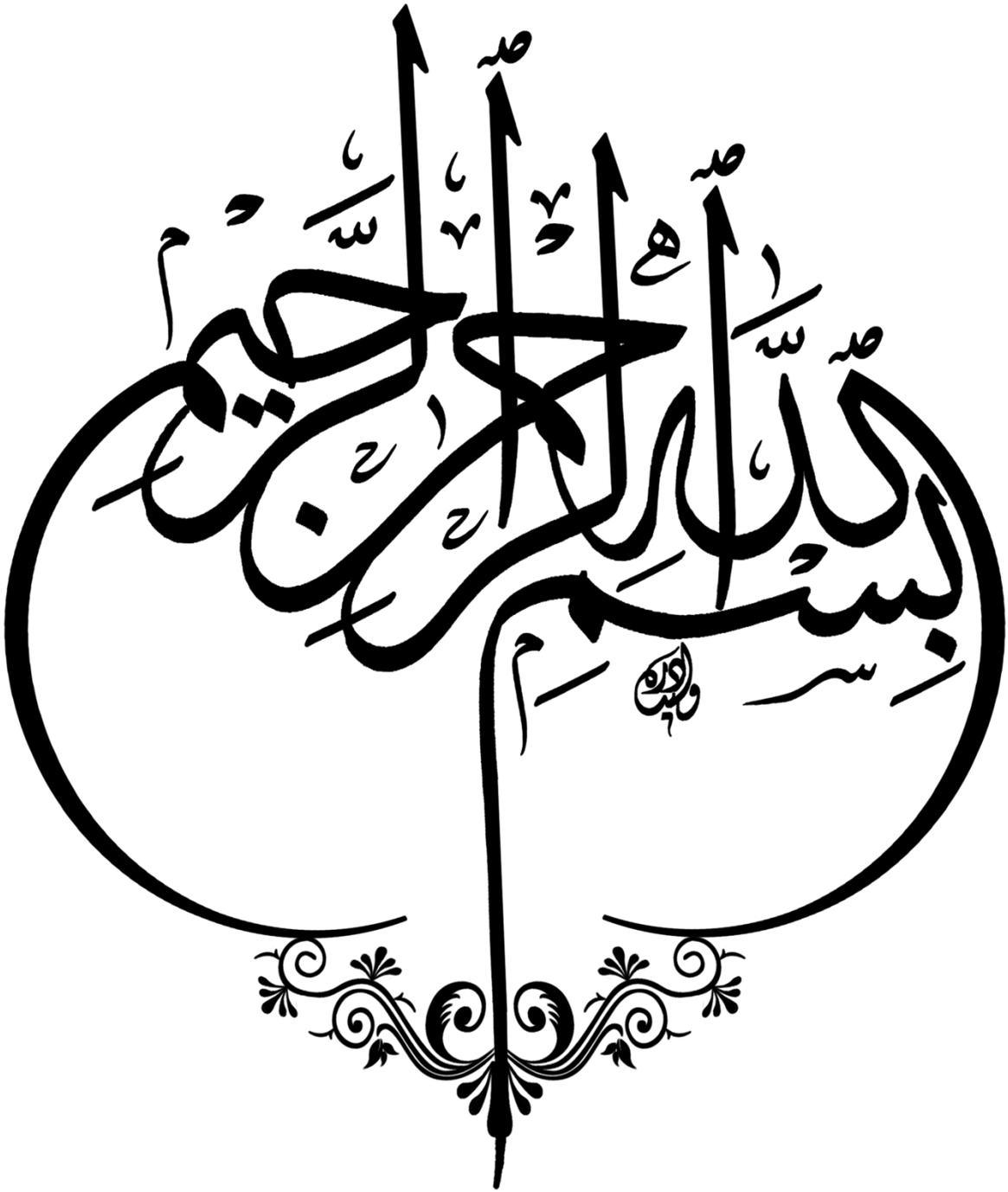
إعداد الطالبتين:

- خالدتي رفيدة.

- رغييس كوثر.

لجنة المناقشة:

العضو	الرتبة	الجامعة	الصفة
زرقين سلمى	دكتورة	جامعة بسكرة	مشرفة



﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ  
حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾

[ سورة الأحزاب : 21 ]

## شكـر وعرفان

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا  
في طلب العلم وأبلغنا ما يحب ويرضى، نسأل الله التوفيق  
والإخلاص في أعمالنا كلما.

نتقدم بباقة مكللة بالشكر والعرفان الأستاذة المشرفة  
"زرقين سلمى " على ما أجادته به علينا من توجيه ونصح  
ورعاية علمية لإنجاح هذا العمل.

بكل ما تحمله كلمات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذنا  
وقدوتنا ، إلى صاحب الممة العالية والخلق السام ، إلى الأستاذ  
الدكتور " "

أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام نقدمها إلى جميع  
أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة محمد خيضر  
بسكرة .

## - ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - ، حيث أن الموظفة المتزوجة تقوم بعدة ادوار . وتداخل هذه الأدوار فيما بينها تشكل ضغوط كثيرة قد تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفة . استخدمت الباحثتان منهج وصفي بحيث طبقت أدوات الدراسة المتمثلة في مقياس خاص بصراع الدور واستبيان للأداء الوظيفي تستهدف الموظفات ، وذلك بعد التأكد من خصائصها السيكومترية ، حيث طبقت على عينة مقدره ب 31 موظفة بالإدارة المحلية . وأسفرت النتائج على انه :

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين صراع الدور ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا -
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لذاتها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بزوجها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بأولادها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لعملها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - .
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لواجباتها المنزلية ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا -

## **the Summary:**

This study aimed to investigate the relationship between role conflict and job performance among married female employees in local administration, using a field study of employees at the headquarters of Biskra province as a model. Married female employees undertake multiple roles, and the overlap of these roles creates numerous pressures that may affect their job performance.

The researchers employed a descriptive methodology, applying study tools including a specific measure for role conflict and a job performance questionnaire targeting female employees, after verifying their psychometric properties. The sample consisted of 31 female employees in local administration.

The results revealed that:

- There is a statistically significant correlation between role conflict and job performance level among female employees in local administration field study of employees at the headquarters of Biskra province as a model .
- There is a statistically significant correlation between women's self-perception and their job performance level among female employees in local administration field study of employees at the headquarters of Biskra province as a model .
- There is a statistically significant correlation between women's relationship with their husbands and their job performance level among female employees in local administration field study of employees at the headquarters of Biskra province as a model .
- There is a statistically significant correlation between women's relationship with their children and their job performance level among female employees in local administration field study of employees at the headquarters of Biskra province as a model .
- There is a statistically significant correlation between women's perception of their work and their job performance level among female employees in local administration field study of employees at the headquarters of Biskra province as a model .
- There is no statistically significant correlation between women's perception of their household duties and their job performance level among female employees in local administration field study of employees at the headquarters of Biskra province as a model .

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
I	فهرس الموضوعات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
1	1. إشكالية الدراسة
2	2. فرضيات الدراسة
3	3. أهداف الدراسة
3	4. أهمية الدراسة
3	5. أسباب اختيار الدراسة
4	6. الدراسات السابقة
17	7. تحديد مفاهيم الدراسة
<b>الفصل الثاني : صراع الدور</b>	
20	<b>تمهيد</b>
21	1. تعريف الصراع
22	2. أنواع الصراع
27	3. مراحل الصراع
29	4. تعريف الصراع الدور
31	5. أنواع صراع الدور
31	6. أسباب ومصادر صراع الدور
33	7. مظاهر صراع الدور
34	8. نظريات الصراع الدور
37	9. دور المرأة الاجتماعي والاقتصادي
39	10. آثار الصراع الدور
42	الخلاصة

	<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>
45	<b>تمهيد</b>
46	1. تعريف الأداء الوظيفي
48	2. أهمية و أهداف الأداء الوظيفي
50	3. محددات الأداء الوظيفي
51	4. خصائص الأداء الوظيفي
51	5. مكونات الأداء الوظيفي
52	6. أبعاد وعناصر الأداء الوظيفي
54	7. أنواع الأداء الوظيفي
55	8. معايير الأداء الوظيفي
57	9. عوامل الأداء الوظيفي
60	10. مؤشرات الأداء الوظيفي
61	11. نظريات الأداء الوظيفي
67	12. تحسين الأداء الوظيفي
69	13. معوقات الأداء الوظيفي
71	<b>خلاصة</b>
	<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
75	<b>تمهيد</b>
76	<b>أولا : الدراسة الاستطلاعية</b>
76	1. أهداف الدراسة الاستطلاعية .
76	2. عينة الدراسة الاستطلاعية .
76	3. خصائص العينة الاستطلاعية .
78	<b>ثانيا : الدراسة الأساسية</b>
78	1. حدود الدراسة .
79	2. منهج الدراسة .
79	3. مجتمع وعينة الدراسة .
79	4. أدوات الدراسة .
80	5. الخصائص السيكومترية للدراسة .
85	6. خصائص العينة الأساسية .

87	7. أساليب معالجة الدراسة الإحصائية .
89	الخلاصة
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج
92	تمهيد
93	1. عرض و تحليل النتائج .
104	2. مناقشة و تفسير نتائج الدراسة .
109	3. استنتاج العام .
110	4. توصيات الدراسة .
112	الخاتمة
114	قائمة المراجع
123	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
4	جدول رقم (01) : الدراسات السابقة .
27	جدول رقم (02) : نتائج الصراع السلبي و الإيجابي .
76	جدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن .
77	جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب عدد الأطفال .
78	جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الخبرة .
80	جدول رقم (06) : يمثل أبعاد متغير صراع الدور و تقسيم فقراته .
80	جدول رقم (07) : يمثل أبعاد متغير الأداء الوظيفي و تقسيم فقراته .
81	جدول رقم (08) : يمثل معامل لاوشي لصراع الدور .
83	جدول رقم (09) : يمثل معامل لاوشي للأداء الوظيفي .
84	جدول رقم (10) : يمثل معامل ألفا كرونباخ لصراع الدور .
84	جدول رقم (11) : يمثل معامل ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي .
85	جدول رقم (12) : يمثل معامل ألفا كرونباخ الكلي .
85	جدول رقم (13) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .
86	جدول رقم (14) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الأطفال .
87	جدول رقم (15) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
94	جدول رقم (16) : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد صراع الدور
97	جدول رقم (17) : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أبعاد الأداء الوظيفي
102	جدول رقم (18) : يمثل نتائج اختبار الفرضيات .

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
25	الشكل رقم (01) : أجزاء نافذة جو هاري لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد .
29	الشكل رقم (02) : مراحل صراع التنظيمي .
31	الشكل رقم (03) : العلاقة بين الأدوار .
61	الشكل رقم (04) : مؤشرات الأداء الوظيفي .
77	الشكل رقم (05) : خصائص العينة الاستطلاعية حسب السن .
77	الشكل رقم (06) : خصائص العينة الاستطلاعية حسب عدد الأطفال.
78	الشكل رقم (07) : خصائص العينة الاستطلاعية حسب الخبرة.
85	الشكل رقم (08) : خصائص العينة الأساسية حسب السن.
86	الشكل رقم (09) : خصائص العينة الأساسية حسب عدد الأطفال.
87	الشكل رقم (10) : خصائص العينة الأساسية حسب الخبرة.

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان
124	الملحق رقم (01) : طلب تصريح زيارة ميدانية
125	الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين
126	الملحق رقم (03) : استمارة صدق التحكيم
130	الملحق رقم (04) : استمارة البحث
134	الملحق رقم (05) : نتائج ألفا كرونباخ لمتغير صراع الدور .
134	الملحق رقم (06) : نتائج ألفا كرونباخ لمتغير الأداء الوظيفي .
134	الملحق رقم (07) : نتائج ألفا كرونباخ الكلي .
135	الملحق رقم (08) : نتائج اختبار الفرضيات .

# مقدمة

يرتبط العمل بجوهر الحياة، فالحياة لا تستقيم بدون وظيفة بالنسبة للفرد والمجتمع على حد سواء. وفي ظل الحياة المعاصرة وما تتسم به من سرعة التغير والتطور في جميع المجالات يواجه أفراد المجتمع صعوبة في توفير متطلبات الحياة. وهذا التزايد فالمتطلبات دفع بالمرأة للخروج اكتساح ميدان العمل خارج بيتها لضمان معيشة محترمة لأسرتها وكذا تحقيقا لذاتها، ومشاركتها فيه زاد من التنمية الاقتصادية الشاملة وارتقى بالحياة الاقتصادية والاجتماعية نحو القمة، فصرنا نعيش في مجتمع يمثل فيه عمل المرأة جانبا مهما وضروريا للرفي الاقتصادي وازدهار المجتمعات.

إلا أن خروجها للعمل لم يعتقها من مسؤوليتها داخل منزلها، والى الآن مازلت المرأة تكذب وتكذب وتساهم بكل طاقتها في رعاية بيتها وأفراد أسرتها فهي الأم التي تقع على عاتقها مسؤولية تربية الأجيال القادمة، وهي الزوجة التي ترعى زوجها وهي ربة البيت التي تديره وتوجه اقتصادياته.

وقد جددت المرأة الموظفة نفسها تواجه ضغوط وأزمات متعددة مرتبطة بتعدد الأدوار المطلوبة منها، فهي أم وزوجة ومديرة ومسئولة عن أداء شؤون أسرتها، بعد ما كانت المرأة ملزمة بالموث في البيت ترعى شؤون أسرتها أصبحت تتواجد في التعليم والقضاء والإدارة ومختلف لمؤسسات الصناعية والخدماتية. ومن ثم يكون لزاما عليها التهيؤ للصراع بين أدوارها داخل البيت وخارجه، أي بين الأدوار المفروضة والأدوار المختارة، بين الصور المأمولة والصورة المحققة.

فهي موظفة مسئولة عن أداء دور وظيفي متكامل لا ينبغي التقصير أو التهاون فيه، لذا أصبحت المرأة العاملة اليوم مطالبة بالنجاح في دورين مهمين وضروريين للسير بالحياة إلى الأحسن، في حين أن أي تخاذل أو تقصير في احدهما تظهر محصلة فشله وتمتد إلى الأطراف الأخرى مما يجعلها في حالة قلق وشد عصبي مستمر.

فتعدد مسؤوليات الموظفة المتزوجة وأدوارها جعل أدائها الوظيفي وعلاقتها الأسرية في الميزان يعتدل أحيانا ويتأرجح بين النجاح والفشل.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا من اجل التعرف على صراع الدور وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية.

وبالتالي تم تقسيم الدراسة إلى جانبين :

**الجانب النظري والجانب الميداني** حيث تناولنا في الجانب النظري : **الفصل الأول** : مدخل عام للدراسة وتضمن تحديد الإشكالية والفرضيات، الأهداف والأهمية من الدراسة، وأسباب اختيار الدراسة ودراسات السابقة وتحديد المفاهيم الإجرائية.

في حين اشتمل **الفصل الثاني** متغير صراع الدور حيث تطرقنا إلى الصراع عامة تعريفه وأنواعه ومراحلته وبعد ذلك عرضنا تعريف صراع الدور وأنواعه وأسبابه ومظاهره ونظرياته ودور المرأة الاجتماعي والاقتصادي وآثاره.

وتناولنا في **الفصل الثالث** متغير الأداء الوظيفي حيث تطرقنا إلى تعريفه وأهميته ، أهدافه محدداته وخصائصه ومكوناته أبعاده وأيضاً أنواعه ومعاييرهِ وعوامله ومؤشراته نظريات الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه وأهم معوقاته .

أما الجانب الميداني تناولت فيه **الفصل الرابع** والمتعلق بالدراسة الميدانية وإجراءاتها واستخدمت فيها الطالبتان منهج وصفي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في مقياس صراع الدور واستبانة الأداء الوظيفي ، كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات .

**الفصل الخامس:** عرض وتحليل النتائج ، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة ، استنتاجات وتوصيات الدراسة .

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة .
- 2- فرضيات الدراسة .
- 3- أهداف الدراسة .
- 4- أهمية الدراسة .
- 5- أسباب اختيار الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- تحديد المفاهيم الإجرائية .

## 1- الإشكالية :

عرف العصر الحديث تطورات وتغيرات مذهلة في كثير من نواحي الحياة ، وقد صاحب ذلك تغيرات إيديولوجية وأخرى تكنولوجية ، وواكبها تطورات واكتشافات علمية كبيرة ، حتى انه قد سمي هذا العصر بعصر الانفجار المعرفي أو عصر ثورة المعلومات ، ولمسنا تطورا ملحوظا في وسائل الاتصال والمواصلات حتى أصبح الجنس البشري وكأنه يعيش في قرية تكنولوجية صغيرة.

وقد نجم عن هذا التطور تغييرات في النشاطات الإنسانية أيضا ، وأدى ذلك لحدوث تغييرات في السلوك والاتجاهات والأدوار الاجتماعية ، استطاع البعض إن يتوافق معها ويسايرها ، وفشل البعض الآخر في ذلك ، وينطبق هذا على الإنسان بجنسيه الذكر والأنثى ، ومن هذا فإن المرأة هي اشد تأثرا وأعمق استجابة لهذه التغيرات ربما لحساسيتها لكل تغير يطرأ على الحياة وحدثة خروجها من بيتها للعمل .

وكان سابقا دور المرأة في الأعمال المنزلية والواجبات العائلية فقط وذلك بسبب فيزيولوجية التكاثر والحاجة إلى رعاية الأطفال كما عاهد الرجل بأعمال الحماية وإعالة النساء والأطفال ، غير أنه تغير وضع المرأة في الآونة الأخيرة تغيرا واضحا مما شد اهتمام الكثير من العلماء والباحثين على مر العصور للمرأة عامة وعملها خاصة ، والكشف عن أثاره المختلفة على المجتمع ، باعتبار أن المرأة تعيش واقع مزدوج كفرد فيه ، وأول ما يلفت النظر هو أوضاع المرأة الموظفة ذات الأدوار المتعددة في حياة من حيث كونها زوجة وأم وربة بيت وموظفة .

وهذا لم يقتصر على مجال معين بل شمل جميع المجالات والتخصصات ، فأصبحت تمثل يد عاملة وكذا مساهمتها في تنمية اقتصاد الدولة ، من أجل تلبية حاجاتها المادية ومساعدة أفراد أسرتها وتحقيق ذاتها. وبالتالي تشعر بقيمتها ومكانتها في المجتمع .

إلا أن تعدد ادوار المرأة بعملها خارج المنزل وكذا ممارستها لأشغالها المنزلية وواجباتها ومحاولة التوفيق فيما بينهما يولد صراعا في الدور وهو عامل مهم من عوامل ضغوط العمل إلا أن كثير من المنظمات تتعامل معه بعدم الاهتمام و اللامبالاة ، على الرغم ما يحدثه من آثار سلبية لصحة العاملة وأدائها ، وهذا النوع من الصراع يقع بين الموظفة وذاتها ، وقد أشار العميان ( 2004 ، ص379 ) " أن صراع الدور من أهم وأخطر أنواع الصراعات بالنسبة للمؤسسة " وينعكس تأثيره على سلوكها وعلاقتها في العمل وتحقيق أهداف المنظمة الذي هو عضو فيها ويحدث هذا النوع من الصراع عندما لا يكون الفرد متأكد مما هو مطلوب منه ، أو عندما تتعارض توقعات الآخرين للدور المطلوب منه أو عندما يطالب بإنجاز مهام تفوق طاقته وخبراته وهذا ما قد يؤثر بشكل كبير على أدائه الوظيفي ومنه يتوقف عليه نجاح المؤسسة في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي التي تعرفه المؤسسات اليوم فالأداء هو مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظفة بأداء مهامها ، وتحمل مسؤولياتها .وتتضمن جودة

الأداء ، وحسن التنفيذ ، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل ، ومن ثم فإن الأداء الجيد العالي الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري تقوم ببذله لإنجاز عمل معين للوصول وتحقيق الهدف ، وهذا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو المدخلات للمؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع حفاظ على صحة وراحة الموظفة هذا ما يعطي المؤسسة مكانتها ويضمن لها البقاء والاستمرار وتمييز بين المؤسسات الناجحة.

وبناء على ما تم تناوله سابقا يمكننا طرح السؤال العام التالي :

- هل توجد علاقة بين صراع الدور ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - ؟
- وانطوت تحت هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية و هي :
- هل توجد علاقة بين نظرة المرأة لذاتها و مستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - ؟
- هل توجد علاقة بين علاقة المرأة بزوجها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات في الجماعات المحلية بولاية بسكرة ؟
- هل توجد علاقة بين علاقة المرأة بأولادها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - ؟
- هل توجد علاقة نظرة المرأة لعملها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - ؟
- هل توجد علاقة بين نظرة المرأة لواجباتها المنزلية ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين صراع الدور ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - .
- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين نظرة المرأة لذاتها و مستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - .
- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين علاقة المرأة بزوجها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - .
- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين علاقة المرأة بأولادها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - .

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين نظرة المرأة لعملها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - .
- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين نظرة المرأة لواجباتها المنزلية ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا - .

### 3- أهداف الدراسة :

- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى صراع الدور الذي يتعرض له الموظفات المتزوجات في الإدارة المحلية
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء الوظيفي الذي تتعرض له الموظفات المتزوجات في الإدارة المحلية
- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الصراع الدور و الأداء الوظيفي للموظفات المتزوجات في الإدارة المحلية .

### 4- أهمية الدراسة :

- موضوع الدراسة ذات أهمية بالغة من حيث تقديمه لإطلالة على الصراع عامة وصراع الدور خاصة وتعدد أدوار الموظفات المتزوجات سواء في العمل أو في الحياة الأسرية كونها ربة بيت وزوجة وموظفة في قطاعات جد حساسة ، ومعرفة ما يخلفه هذا التضارب بين الأدوار على نفسية العاملة و على المجتمع ككل.

### 5- أسباب اختيار الدراسة :

- هناك العديد من الأسباب لاختيار هذه الدراسة التي تتمثل في الآتي :
- يعتبر هذا الموضوع ذو أهمية بالنسبة للمرأة الموظفة لأنه يدرس مشكلة من أهم المشكلات التي تعترضها أثناء أداء مهمتها الوظيفية .
- له أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع ككل من خلال معرفتهم لحجم المعاناة التي تعانيها المرأة العاملة ويكون ذلك من خلال قيامها بدورها القديم والحديث .
- معرفة مكانة المرأة الموظفة المتزوجة في وما تقوم به من ادوار مهمة خاصة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي في الإدارة المحلية ومدى أهميتها في ذلك المنصب .
- توعية الأفراد المحيطين بها خاصة الزوج والأبناء والأقارب في تقدير حجم المعاناة والصراع الداخلي لدى المرأة الموظفة .
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول صراع الدور لدى المرأة الموظفة المتزوجة و أثره على أدائها الوظيفي.

الجدول رقم (01) : الدراسات السابقة .

الرقم	اسم الباحث والتاريخ الدراسة	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	أهم استنتاجات
1	اولينج (2003)	مدى تأثير قيم العمل و الولاء التنظيمي على ضغط العمل والأداء الوظيفي للعاملين الصينيين في مدينة هونكونج	جريت الدراسة على عينة مكونة من 368 عامل موزعين على قطاع العام والخاص.	انطلق الدراسة من ما هو مستوى تأثير قيم العمل و الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي.	<p>- معرفة مدى تأثير كلا من الولاء التنظيمي وقيم العمل لدى العاملين الصينيين في مدينة هونكونج الصينية على كلا من مستوى الأداء الوظيفي و ضغط العمل.</p> <p>- معرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية السن و مستوى الوظيفي على الولاء التنظيمي .</p> <p>- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى للعاملين الصينيين</p>	<p>- توصلت النتائج إلى يوجد علاقة الايجابية بين مستوى الولاء التنظيمي و الأداء الفردي</p> <p>- يوجد علاقة ايجابية بين كلا من الأداء الوظيفي و مستوى الأداء الوظيفي .</p>

<p>- وجود علاقة عكسية بين صراع الأدوار و التوافق الزوجي فزيادة احدهم تؤدي إلى تدهور الآخر . - عدم وجود فروقات بين الأمهات العاملات تعزى بعض متغيرات الوسيطة كسن ، عدد الأولاد ، مستوى دراسي للزوجة.</p>	<p>هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة الموجودة بين الصراع الأدوار و التوافق الزوجي لدى الأمهات العاملات كما تحاول كشف على بعض المتغيرات المرتبطة بصراع الأدوار وعلاقته توافق الزوجي</p>	<p>انطلقت الدراسة من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين صراع الأدوار وتوافق الزوجي</p>	<p>حيث بلغت عدد هذه العينة 220 أم عاملة</p>	<p>صراع الأدوار لدى الأم العاملة و علاقته بتوافقها الزوجي</p>	<p>سمية بن عمارة 2006</p>	<p>02</p>
<p>أسفرت الدراسة إلى إن الارتباط بين صراع الأدوار وضغط النفسي لدى الزوجة العاملة بالقطاع الصحي لمدينة طولقة هو ارتباط ضعيف وغير دال . اتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الزوجات العاملات المقيمات في اسر ضيقة و زوجات مقيمات في اسر ممتدة في الصراع.</p>	<p>إمكانية وجود صراع الأدوار بين المرأة العاملة أم ربة بيت زوجة و بين ضغط نفسي لديها . معرفة تأثير بعض متغيرات طبيعة عمل نوع الأسرة التي تنتمي إليها الزوجة العاملة في شعورها بصراع و ضغط النفسي.</p>	<p>انطلقت الدراسة من هل هناك علاقة بين صراع الدور و ضغط نفسي لدى الزوجة العاملة؟</p>	<p>شملت الدراسة 90 زوجة تختلف أعمالهن من طبيبات إلى ممرضات.</p>	<p>علاقة بين الصراع و الضغط النفسي لدى الزوجة العاملة.</p>	<p>بوبرك عائشة (2007)</p>	<p>03</p>

الرقم	اسم الباحث وتاريخ البحث	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	أهم استنتاجات	أهم التوصيات
04	نادر حامد عبد الرزاق أبو بشرخ (2010)	تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية	مجتمع الدراسة الموظفين التابعين لشركة الاتصالات بلغ عددهم 440 من العاملين .	انطلقت الدراسة من ما هو اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة العاملين؟	التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات و مدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي	بينت نتائج الدراسة انه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز ونظام المكافآت المادية غير فعال لا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي . أظهرت نتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين .	ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي معيار للثواب.خصوصا عند استخدام الحوافز سواء كانت الايجابية أو سلبية . ضرورة العمل على تفعيل اثر نظام المكافآت لرفع الأداء .
05	عاشور موسى الفت الزهيري (2012)	صراع الدور وعلاقته بتحكم الذاتي معهد الفنون الجميلة مدينة بغداد	مجتمع من مدرات المعاهد الفنون الجميلة حيث بلغ عددهم 150 مدرسة.	انطلقت مشكلة الدراسة هل توجد علاقة بين صراع الدور و تحكم الذاتي لدى مدرسات معاهد فنون الجميلة؟	قياس صراع الدور لدى مدرسات معهد الفنون . قياس التحكم الذاتي لدى المدرسات معهد الفنون . إيجاد علاقة الارتباطية بين صراع الدور والتحكم الذاتي	انخفاض صراع الدور لدى مدرسات معاهد الفنون الجميلة تمتع مدرسات معاهد الفنون الجميلة بدرجة عالية من تحكم الذاتي ،وجود علاقة عكسية بين صراع الدور و التحكم الذاتي لدى مدرسات معاهد الفنون .	تفعيل دور مراكز و الوحدات الإرشادية في وزارة التربية و وزارة تعليم شؤون الاجتماعية و وزارة العدل ، و وزارة المرأة. الاهتمام بما ينمي ويساعد على رفع مستويات التحكم الذاتي لدى مدرسات معاهد الفنون .

الرقم	اسم الباحث و التاريخ البحث	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	أهم استنتاجات	أهم التوصيات
06	مؤيد الساعدي ( 2013 )	دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .	اختيار قطاع مصانع الاسمنت في العراق ، واشتمل مجتمع الدراسة في معمل كوفة 95 موظفا.	انطلقت الدراسة من ما هي العلاقة بين الإبداع الإداري و تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ؟	هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في معمل كوفة الاسمنت تعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في معمل كوفة .	لا تعمل الإدارة الموارد البشرية في معمل التوجه نحو تغيير التنظيمي فهي لا تعمل على إزالة المعوقات ، التي تقف في وجه التغيير بهدف تفوق الأداء الوظيفي المرغوب .	العمل على برامج التغيير التنظيمي إذ هو أساس تغيير الإبداع الإداري و من ثم تحقيق الأداء الوظيفي الفعال ولكفؤ اهتمام الإدارة المعمل بإنشاء وإحداث البحث و التطوير لتحسين الأداء الوظيفي و تهيئة و وضع القواعد تعتمد في المعمل بهدف الانجاز الأعمال بكفاءة و فاعلية.

	<p>توصلت النتائج إلى العوامل المؤدية إلى صراع ناتج عن مجال العمل و الأسرة تتمثل طول الساعات العمل ، جداول العمل المكثفة ،مرافق العمل غير كافية ،عبئ مهني.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تعرف على العوامل مؤدية إلى صراع الأسري و ضغوط ناتجة عنها للمرأة العاملة .</p>	<p>انطلقت الدراسة من مدى تأثير صراع الدور على الأداء الوظيفي؟</p>	<p>تتكون العينة من 250 الأستاذة متزوجة ولديها أبناء .</p>	<p>صراع الدور وأثره على الأداء الوظيفي.</p>	<p>Ogbogu (2013)</p>	<p>07</p>
--	---	---	---	---	---	----------------------	-----------

الرقم	اسم الباحث والتاريخ الدراسة	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	أهم استنتاجات	أهم التوصيات
08	عثمان صادق (2014)	عمل المرأة العاملة الجزائرية خارج البيت وصراع الأدوار.	تمثلت في النساء العاملات سبق لهن الزواج المقدر ب 65 مفردة من مجموع (87).	انطلقت الدراسة من هل عمل المرأة خارج بيتها يؤدي إلى صراع بين أدوارها؟	معرفة الدور التي استطاع أن يساهم في دور ترقية المرأة اجتماعيا من خلال تأثيرها على أهم العادات والتقليد.	أن العاملات يجد تشجيع من أزواجهن وأسره من العمل تراجع نظرة الدونية التي كان ينظر بها المجتمع إلى مرآة العاملة.	على العاملات ضرورة إقناع المحيطين بهن (الزوج، أبناء أقارب) باستقاء الواجبات الأسرية قبل خوض غمارة الحياة المهنية . تشجيع النساء على انخراط في مجال العلوم الطبية على مجتمع يعرف ما تقدمه المرأة العاملة خارج بيتها .

<p>الاهتمام بعمال و إشراكهم في اتخاذ القرار عن طريق مشاركة العمالية ، وعمل على انتمائهم في ضمن جماعات عمالية متعاونة من اجل تبادل آرائهم وقدراتهم</p> <p>خلق فضاء معرفي لتبادل الأفكار و الخبرات ة المعارف بين مختلف الفئات العمالية من اجل تطوير قدراتهم</p>	<p>توصلت النتائج إلى أن عملية اتخاذ القرار ضرورية في أي تنظيم فهي تساعد على حل المشاكل و التوصل إلى حلول تخدم المصالح المؤسسة و تساعد على تحقيق الأهداف المؤسسة</p> <p>هناك تحسين في الدائم و المستمر في الأداء العامل في منظمة من خلال قرارات الجيدة و التزام بقواعد .</p>	<p>تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة مدى توصل الكفاءة و الخبرة الرئيس في تسيير المؤسسة.</p> <p>محاولة إبراز دور الرقابة في تقييم الأداء العامل وتطويره.</p>	<p>انطلقت الدراسة هل اشترك القيادة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي؟</p>	<p>اختيار العينة فئة أعوان الإدارة المتمثلة في 216 فرد</p>	<p>القرار الإداري وعلاقته بأداء الوظيفي للعمال داخل منظمة</p>	<p>ايطاحين غانية (2015)</p>	<p>09</p>
---	---	---	--	--	---	-----------------------------	-----------

الرقم	اسم الباحث و تاريخ الدراسة	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	أهم الاستنتاجات	أهم التوصيات
10	عاجب بومدين (2016)	الآثار الأسرية والاجتماعية المترتبة عن عمل المرأة خارج البيت	مجتمع الدراسة عدة مؤسسات كان العدد الإجمالي للنساء العاملات في ولاية الأغواط 5648 عاملة	انطلقت الدراسة من الآثار المترتبة عن خروج المرأة إلى العمل.	تهدف الدراسة بشكل عام إلى محاولة التعرف على الآثار الأسرية والاجتماعية لعمل المرأة خارج البيت.	يستنتج أن عمل المرأة خارج البيت له تأثير سلبي بحيث أن خروجها للعمل باستمرار ولساعات طويلة له تأثير سلبي على صحتهن .من حيث كل مهنة لها مشكلاتها صحية ونفسية	تعميق مفهوم عمل المرأة وإبراز أهمية دورها في العملية التنموية ويمكن أن يتم ذلك عن طريق إلقاء المحاضرات لطلاب وطالبات المدارس والجامعات تتعلق بإبراز ودور المرأة في العملية التنموية التي تشهدها البلاد.

<p>تعزيز دور نظام تقييم الأداء الوظيفي وضرورة وضرورة بنائه على أسس علمية و عملية و ذلك من شأنه كشف ثغرات الأداء الوظيفي للعمال ، من ثم تصحيحها و تطويره. التأكيد على أهمية محددات الأداء الوظيفي . العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية و تقوية الروابط الاجتماعية في بيئة العمل .</p>	<p>تبين النتائج إن اغلب عمال الوكالة يرون تناسب المنصب الحالي مع مؤهلاتهم العلمية ، و الظروف الحالية مناسبة مع انجاز العمل . يرى العمال بان الترقية لديها الكثير من الفوائد في العمل مثل زيادة تحسن العمل و زيادة خبرة وكفاءة و الراتب و تحفيز و التشجيع</p>	<p>تأكيد على أهمية كل من روح المعنوية و الأداء الوظيفي من نجاح المنظمة . الكشف على طبيعة العلاقة بين روح المعنوية و الأداء الوظيفي و مدى ارتباطها بمؤسسة الجزائرية</p>	<p>انطلقت الدراسة من كيف تساهم مستويات المعنوية في رفع مستويات الأداء الوظيفي لدى المنظمة ؟</p>	<p>مجتمع الدراسة لا يتجاوز 200 مفردة حيث يساوي 159 عاملا فإنه يستجوب استعمال أسلوب المسح الشامل</p>	<p>روح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة</p>	<p>مريم ارفيس (2016)</p>	<p>11</p>
--	--	--	---	---	---	--------------------------	-----------

الرقم	اسم الباحث و التاريخ الدراسة	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	أهم استنتاجات	أهم توصيات
12	الهام عبد سميع 2017	مهارات إدارة الوقت و علاقتها بصراع الدور لدى المرأة العاملة	حيث كانت عينة قوامها 150 امرأة عاملة متزوجة	ما طبيعة علاقة بين مهارات إدارة الوقت وصراع الدور	دراسة طبيعة العلاقة بين مهارات إدارة الوقت و صراع الدور	وجود علاقة إرتباطية بين مهارات إدارة الوقت بأبعاده و صراع الدور بأبعاده.	إقامة دورات تدريبية في مراكز رعاية الأمومة و طفولة لمساعدة المرأة في تنمية إدارة وقتها و أيضا تقدم مرأة استراتيجيات تعامل مع صراع الدور

<p>تنظيم ورشات عمل التدريب للطلبة الجامعيين العاملين على كيفية حسن استغلال الوقت .</p> <p>عقد لقاءات دورية بين الطلبة الجامعيين الذين يعانون من صراع الأدوار وهذا من أجل تبادل الخبرات</p>	<p>يعاني الطلبة الجامعيون العاملون التزاما ثنائيا تجاه العمل والدراسة بنسبة تامة ،تليها الالتزامات الثلاثية تجاه العمل والدراسة والعائلة .</p> <p>يعاني الطلبة الجامعيون العاملون من صراع الأدوار بسبب التزاماتهم المركبة .</p>	<p>التعرف على مختلف التزامات الطلبة الجامعيين العاملين .</p> <p>اكتشاف مدى وجود صراع الأدوار لدى الطلبة الجامعيين العاملين</p> <p>تحديد مدى تأثير صراع الأدوار على التحصيل العلمي و الأداء الوظيفي للطلبة الجامعيين العاملين</p>	<p>ما أثر صراع الدور على التحصيل العلمي والأداء المهني لدى الطلبة الجامعيين العاملين</p>	<p>تم توزيع على 62 على الطلبة العاملين في مرحلتي الماستر و الدكتوراه في جامعة ادرار .</p>	<p>أثر صراع الدور على التحصيل العلمي الأداء المهني لدى الطلبة الجامعيين العاملين</p> <p>دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة أدرار</p>	<p>صالح عياد جياي قانون (2020)</p>	<p>13</p>
--	---	--	--	---	--	--	-----------

الرقم	اسم الباحث والتاريخ الدراسة	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	أهم الاستنتاجات	أهم التوصيات
14	طه العالول 2023	صراع الأدوار وعلاقته بضغطه النفسية لدى عينه من الممرضات المتزوجات	حيث كانت العينة كافة الممرضات الأسد الجامعي يبلغ عددهم 673	ما مستوى صراع الدور لدى الممرضات عينه دراسة؟	دراسة طبيعة العلاقة إرتباطية بين الصراع الدور والضغط النفسية لدى ممرضات متزوجات	بينت النتائج وجود علاقة إرتباطية بين صراع الدور و الضغوط النفسية كما بينت النتائج تحليل الانحدار متعدد أن كلما زاد صراع الدور العاملة و صراع الدور ربة المنزل و صراع الدور الأم و زوجة زادت ضغوط النفسية لممرضات المتزوجات .	عدم ربط بين العمل المنزلي و جنس الأبناء في تنشئة الاجتماعية إذ يجب تدريب الأبناء و البنات على التعاون معا في الأعمال المنزلية دون التميز بينهم تعميم بناء روضات حضانه من اجل رعاية الشاملة الأبناء الممرضات

15	أمينة رحمين فرحات بالمان (2023)	التوافق الزوجي وعلاقته بصراع الأدوار في ضوء التغيير الاجتماعي والثقافي .	عينة مقدره ب (30) أم عاملة .	هل يوجد علاقة بين صراع الأدوار والتوافق الزوجي ؟	معرفة العوامل المؤثرة على التوافق الزوجي لدى الأمهات العاملات توضيح انعكاسات صراع الأدوار لدى الأم العامله على توافقها الزوجي التعرف على صراع الأدوار الذي تعيشه الأم العاملة يوميا وتأثيره على توافقها الزوجي نظريا وميدانية .	الصراع بين ادوار الزوجة العاملة لا قد ينتهي ولكن لا يعني هذا انه ليس فيه ايجابيات في حياتها فشعورها أنها جزء من الاقتصاد وشعورها بالرضا عن الذات والاستقلالية كلها أمور ايجابية ومتى زال الصراع فان الأمور الايجابية ستنمو .	
----	---------------------------------------	--	---------------------------------	---	---	---	--

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الدراسات السابقة المدرجة في الموضوع.

### 7- المفاهيم الإجرائية للدراسة :

**صراع الدور:** هو التعارض بين الدور الوظيفي الذي تقوم به المرأة العاملة مع مسؤولياتها الأسرية والاجتماعية والوظيفية حيث تقوم بتربية أبنائها ، تلبية حاجات زوجها ، واهتمامها بنفسها وكذلك القيام بأعمالها المنزلية كله مع مراعاة البيئة والمجتمع الذي تنتمي إليه .

**الأداء الوظيفي:** هي تلك الأعمال التي تمارسها الموظفات في الإدارة المحلية الممتثلة في الجهد المبذول التي تقوم به الموظفات لإنجاز أعمالهن من خلال القيام بمهام ومسؤوليات الموكلة إليهم ، و ذلك باستخدام قدراتهم ومؤهلاتهم والاستعمال الجيد للوقت والتعاون بين الموظفين قصد تحقيق أهداف الإدارة .

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني : صراع الدور.

تمهيد.

- 1- تعريف الصراع .
  - 2- أنواع الصراع .
  - 3- مراحل الصراع
  - 4- تعريف صراع الدور .
  - 5- أنواع صراع الدور .
  - 6- أسباب ومصادر صراع الدور .
  - 7- مظاهر صراع الدور .
  - 8- نظريات صراع الدور .
  - 9- دور المرأة الاجتماعي والاقتصادي .
  - 10- آثار صراع الدور .
- الخلاصة .

**تمهيد :**

يعتبر الصراع ذات أهمية أبعاد متناهية التعقيد بالغة التشابك يمثل وجوده أحد معالم الواقع الإنساني حيث يظهر ذلك جليا في الآثار التي يتركها على مستوى الموظفة والمجتمع ، حيث ينشأ الصراع في حالة تعارض الأدوار التي تقوم بها الموظفة والتي تتعرض لها بشكل مستمر عاجزة بين أداء مهتمين أو لكثير مما ينتج عنه الشعور بالإخفاق والفشل ، وهذا الصراع تأثير سلبي على الفرد عامة والمرأة بصفة خاصة حيث سنتناول في هذا الفصل عن مفهوم الصراع وأنواعه ومراحل هذا الصراع ونلقي بالضوء إلى مفهوم صراع الدور الذي يعتبر نوع من أنواع الصراع وأنواعه وأسبابه ومظاهره ونظريات التي تناولت صراع الدور ودوار المرأة والآثار الناتجة عنه .

## 1- تعريف الصراع :

تعدد المفاهيم وتختلف حول مفهوم الصراع عامة ، فهو يشمل الكفاح والمواجهة والمنافسة والنضال والنزاع والخلاف وغيرها من المفاهيم والتي هي مترادفات ومعاني لمفهوم الصراع ،تختلف من حيث مستوى الشدة والدرجة.

ففي اللغة العربية يعرف الصراع على أنه الخصام والشقاق وهو مستعمل هنا كمرادف الكلمة الفرنسية CONFLICT والمشتقة من الفعل اللاتيني CONFLICTS والتي تعني الاصطدام والتطاحن كما يعني التعارض بين المصالح والآراء .

فمثلا يعرف الصراع على أنه الكفاح COM bat حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث تهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم .

فالصراع في هذه الحالة يأخذ الشكل العام كالصراع الاجتماعي والثقافي والسياسي . وفي علم النفس يعرف الصراع على انه الرغبة في القيام بنوعين متعارضين من الاستجابة في وقت واحد.( دهيمي، 2007، ص4-5) .

فالمقصود بالصراع هو ذلك النزاع المباشر المقصود بين أطراف و جماعات من أجل هدف واحد وتعتبر بهزيمة للشخص شرطا ضروريا للتوصل إلى أهداف. ( حاجي ، 2020 ، ص53) ، وهو أيضا الصراع هو عدم اتفاق بين فردين أو أكثر مع ادراكهم بأن لديهم اهتمامات متعارضة ( حلاق ، 2020 ، ص92) .  
اختلف آراء الباحثين حول تعريف الصراع التنظيمي باختلاف وجهات نظرهم حيث عرف "ليفيت" (Leavitt) الصراع : بأنه نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار حول حاجتين متعارضتين ( كاظم ، 2002 ، ص 143) .

وعرفه "عشوي" أيضا الصراع: هي عملية وموقف اجتماعي يحاول فيه اثنان أو أكثر منا لكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه ومنع الآخر من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه (عشوي، 1992، ص10)

ويقول " ويلبرت مور" ( WILBERT, MOORE ) أنه في حالة اختفاء المصالح المشتركة اختفاء كاملا لا يمكن أن يكون هناك صراع ، لأنه لن يكون هناك موضوع يتصارع الأطراف من اجله . (الجوهري، 2011 ، ص 152)

وعرفه "بولدينغ" ( BOULDING ) :الصراع هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

تعريف "بدر": يعرف الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة الفرد أو تعارض توتر بين فرد و آخر أو بين مجموعة من الأفراد أو أخرى نتيجة لعدم توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الفرد و أهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات . ( عياد، 2022 ، ص 69 ) .

كما ينظر من الجانب الماركسي أن الصراع هو المحرك للتاريخ إذ تاريخ كل مجتمع ليس سوى تاريخ صراع الطبقات ومن هذا فإن الصراع له دور كبير في إلغاء الطبقات وإلغاء الصراع في المنظور الماركسي . ( بويحيوي ، 2016 ، ص 167 )

كما أكد "كيلي ( KELLY ) في نفس السياق على أن الصراع هو "نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت السيطرة بالنسبة للمنظمة " ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث يؤدي إلى تحرير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعات الكامنة.

بإمكاننا تعريف الصراع التنظيمي على أنه "حالة عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين أو أكثر والنتيجة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة وكما تنشأ هذه الحالة بسبب امتلاكهم مراكز وأهدافا وقيما و ادراكات مختلفة . ( الحديدي ، د س ، ص 403-404 )

## 2- أنواع الصراع :

هناك أنواع عديدة للصراعات يمكن النظر إليها من خلال :

### 1-2 الصراع من حيث الوظيفة وتندرج تحته الأنواع التالية :

➤ الصراع الوظيفي : ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو مستوى المنظمة وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره ، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة و إبداعية.

➤ الصراع غير الوظيفي : فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها . ( رحالي ، 2012 ، ص 74 )

### 2-2 حسب نتيجته : وينقسم بدوره إلى نوعان :

➤ الصراع البناء (الصراع الوظيفي) ( Functional Conflict ) : يرجع أصل هذين النوعين من الصراع إلى المقاربة التفاعلية ، حيث فرقت بين الصراع البناء والهدام ، حيث أن الصراع البناء هو الصراع الذي يكون له طابع بنائي لأنه يهدف إلى زيادة التنافسية والإبداع وحل المشكلات ، وهو يسمى كذلك الصراع الايجابي ، والذي تؤدي الإدارة فيه دورا بالغ الأهمية في كيفية التحكم فيه ، والسعي إلى زيادته من أجل تحريك وتحفيز العاملين نحو تعظيم أدائهم على النحو المطلوب.

➤ الصراع الهادم (الصراع الغير الوظيفي ) ( Dysfunctional Conflict ) : ويدعى كذلك بالصراع السلبي، ويكون هذا الأخير إما نتيجة عدم التحكم في الصراع الإيجابي وزيادته عن حده ، إما نتيجة حدوث عدم اتفاق بين الأطراف بالشكل الذي يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة الوظيفية و بالأداء العام للأفراد والتنظيم على حد سواء . (حمدي ، 2019 ، ص 10) .

### 2-3 حسب نطاقه في المنظمة : ينقسم الصراع حسب درجة نطاقه بالنسبة للمنظمة إلى نوعين:

➤ بالصراع بين المنظمات(خارج التنظيم ) :وهو الصراع الذي يحدث بين منطمتين أو أكثر أو بين المنظمات العمالية أو المهنية، نجد هذا الصراع في كثير من الأحيان يتناول على مستوى الإدارة الإستراتيجية، تتم ترجمة إدارة الصراع في استراتيجيات تنافسية قد تكون هجومية أو دفاعية . (باشري وفهمي، ومدكور، 2017، ص 190)

➤ صراع تنظيمي ( داخل التنظيم ) : ويقصد به الصراع الذي يحدث داخل منظمات الأعمال، ولا يخرج عنها . ( حمدي ، 2019 ، ص 11)

### 2-4 حسب مستوياته داخل المنظمة :

يتفرع إلى عدة أنواع حسب مستوياته إلى :

#### ➤ الصراع على مستوى الفرد :

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها . كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه ، أو توقعاته ، أو قيمه ومعتقداته ، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف صراع الدور . ( شلابي ، 2011 ، ص 98 ) ويتضمن كلا من :

#### ➤ صراع الهدف:

يحدث عندما يكون الهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما . (بن معتوق، 2015، ص 91)

ويأخذ إحدى الصور التالية:

#### 1. الصراع "تقارب-تقارب" Approach-Approach C : يحدث هذا الصراع عندما يكون على

الاختيار بين هدفين إيجابيين بالنسبة له، كأن يكون على المدير تزكية احد موظفيه للترقية لرتبة أعلى ، في هذه الحالة ينشأ لدى المدير صراع داخلي حول من يختار من بين الموظفين وسمي صراع تقارب -تقارب لأن كلا الاختيارات أمامه يريد تحقيقهما ، لكنه مجبر في الأخير على اختيار خيار واحد فقط، وفي هذه الحالة ينصح المختصون بضرورة وضع معايير مرجحة للمفاضلة تكون عادلة ومبنية فعلا على الكفاءة ، ولأننا نعلم

أن الكفاءة ليست هي معارف فقط يتساوى من خلالها الموظفون نتيجة اختبارات كتابية)، بل هي أيضا مهارات، قيم ودوافع وسمات ، أي خيار مبني على الكفاءة ككل متكامل من شأنه أن يقدم الحلول لهذا النوع من الصراع

2. الصراع تقارب - تباعد (Approach- Avoidance C): يحدث هذا الصراع يكون للفرد هدف

واحد فقط ، ويكون أمام خيارين أحدهما إيجابي والآخر سلبي تجاهه، وعليه اختيار أحدهما ، أي يكون لديه شعور يجذبه من خيار ، وشعور يبعده عن خيار آخر وبنفس الدرجة والشدة ، وكمثال على هذه الحالة ، نجد فردا عاملا لديه صراع داخلي بخصوص رغبته في الانتقال لمؤسسة أخرى ، فيتكون لديه شعور يجذبه ويدفعه للانتقال مثل الأجر العالي والوضعية المهنية الجيدة ، القرب من مكان السكن ..... وفي نفس الوقت يكون لديه شعور ينفره ويبعده عن ذلك الانتقال ، مثل كثرة الصراعات داخل المؤسسة المراد الانتقال إليها ، وبالتالي يتولد لديه صراع بنفس الشدة والدرجة . ( حمدي ، 2019 ، ص 12 ) .

3. الصراع تباعد - تباعد (Approach- Avoidance C) وهو الصراع بين هدفين سلبيين وينشأ عندما يكون الفرد أن يختار بيد بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له ، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة ، أو أن يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى . ( بن معنوق ، 2015 ، ص 92 )

#### ➤ صراع الدور :

ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة أو كأم ، وموظفة أو رئيسة أو في المجتمع أو مع الزملاء والأصدقاء أو الأهل أو الأقارب أو كعضو في جماعة دينية وسياسية او ثقافية ينتج عنه عدم الثبات أو التناقض .

ويرى "العميان " إن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين : وهو وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر ، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة ، ويرى إن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة .

#### ➤ الصراع بين الأفراد :

ينشأ هذا الصراع بين الفرد وغيره من الأفراد داخل المنظمة ، أو بين الفرد ورئيسه في المنظمة نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم ، ويؤدي هذا الصراع إلى نتائج سلبية أهمها عدم وجود روح الفريق الواحد.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد ونموذج ما يعرف باسم نافذة **جوهاري**

نسبة إلى " JOSEPH AND HORRY "

الشكل رقم : ( 01 ) يوضح أجزاء نافذة جو هاري لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد .

<b>الآخرون</b>	
أشياء يعرفها الآخرون	أشياء يعرفها الآخرون
أشياء يعرفها	الذات المكشوفة
أشياء لا يعرفها	الذات الخفية
أشياء لا يعرفها	الذات العمياء
أشياء لا يعرفها	أشياء يعرفها

المصدر: ( زناتي ، د س ، ص 234 )

- ❖ **الحالة الأولى :** إن الفرد نفسه والآخريين ، وهذه أفضل الحالات حيث إن الفرد على بينة من مشاعره ودوافعه ، وأيضاً بمشاعر و ادراكات ودوافع الآخريين مما يقلل من حدوث أي مشكلات أو صراعات .
- ❖ **الحالية الثانية :** الفرد يعرف نفسه فقط ، ولكنه لا يعرف مشاعر ادراكات و دوافع الآخريين . (شريف، 2021 ، ص 95 ) ، وبالتالي فإنه يعاني من الخوف والنزاع الناتج عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ بسلوك الآخريين ويؤثر ذلك على تعامله معهم . ( زناتي ، د س ، ص 257 )
- ❖ **الحالة الثالثة :** الفرد يعرف الآخريين فقط ، لديه معلومات متوافرة عن الآخريين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله بأنه عبء على الآخريين ويميل إلى الانطواء ويكون بعيداً عن زملائه في العمل . (شريف ، 2021 ، ص 95 ) ، فمثلاً قد تتوفر معلومات كأن يعلم الفرد بحركة ترقيات بعض الزملاء حرجاً في الحديث عنه حتى لا يحس بأنه عبء على الآخريين أو أنه مغترب وسط زملائه .
- ❖ **الحالة الرابعة :** الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخريين ، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال ، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة . ولمعالجة هذا الوضع فلا بد أن يعود الفرد للحالة الأولى بحيث يعي نفسه ويتعرف كذلك على الآخريين ويزودهم بالمعلومات اللازمة لسير العمل بحيث تنشط العلاقات بين الفرد و الآخريين مما يقلل من الصراع أو أوجه الخلاف . (زناتي، د س ، ص 257 ) .

#### ➤ الصراع داخل الجماعات :

ويرى بعض المفكرين في مجال إدارة الصراع التنظيمي .إن الصراع داخل المجموعات ينقسم إلى ثلاثة أقسام وهي :

### 1. صراع المهام (Tassk C):

ويتمثل في إدراك حالة اللا اتفاق بين أعضاء المجموعة أو الفريق حول محتوى قراراتهم ، مثل الاختلاف في الآراء، وجهات النظر ، اختلافات في تفسير بعض الحقائق.....الخ

### 2. صراع العمليات (Process C):

ويتمثل في صراع أعضاء المجموعة أو الفريق في كيفية أداء العمل ، مثل توزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق .تفويض بعض المهام ، وقد حددها بعضهم في ثلاثة حالات رئيسية وهي صراع حول طريقة العمل ،صراع حول الوقت العمل وجدولته ، صراع حول توزيع أعباء اعمل .

### 3. صراع العلاقات (Relationship C):

وهو الصراع العاطفي الذي ذكرناه سلفا ، وهو حالة عدم الاتفاق بين أعضاء المجموعة الواحدة . والذي ينشأ عنه حالة احتقان ، بغض وحقد بين الأعضاء . ( سوداني ، 2022 ، ص 36 )

### 2-5 تصنيف الصراع وفقا لاتجاهاته :

ويأخذ هذا التصنيف اتجاهين رئيسيين هما :

➤ **الصراع الرأسي** : يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ ، وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل ، ويختص بعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار .

➤ **الصراع الأفقي** : يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحد ، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى ، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك . (بن معتوق ، 2015 ، ص 97 )

### 2-6 الصراع السلبي و الإيجابي :

وأیضا ينقسم الصراع إلى قسمين اثنين :

➤ **الصراع السلبي** : يؤدي إلى الخلل الوظيفي ، ومن ثم فهو غير صحي لأنه يهدم الاتفاق فيما بين طرفين أو أكثر أنه خطر لأنه يحول الأنظار عن العمل الذي تم تحويل أماكن التركيز على الصراع نفسه أو أطرافه وزيادة الصراع يستنزف الطاقة التي كان يمكن استخدامها بصورة أكثر نحو الإنتاجية و الأفراد ذوي الصراع السلبي الذي يحدثون الخلل بالمنظمات يميلون إلى التصرف قبل التفكير وغالبا ما يعتمدون على التهديدات ، والخداع و استخدام الشتائم عند التعامل . ومن ثم نجد أن الصراع السلبي صراع ضار والخسارة لطرفي الصراع مما يؤدي إلى زيادة محتملة في مستوى الصراع .

➤ **الصراع الإيجابي** : فهو ذلك النوع من الصراع الذي يشجع على توليد حلول للمشاكل تعزز الابتكار و الخلق في المنظمة ، وفي هذه الحالات سوف يشجع على المديرين وجود هذه الصراعات ولهذا يجب على المديرين تشجيع وجود الصراعات السلبية .ومما يتضح أن ليس كل الصراعات رديئة . ( بن معتوق ، 2015 ، ص 97 ) .

**جدول رقم (02) : نتائج الصراع السلبي والإيجابي .**

النتائج السلبية	النتائج الايجابية
يهدر الطاقة في العمل	يقود لأفكار جديدة
يهدد السعادة النفسية	يحث على الابتكار والإبداع
يسقط تحالف الجماعة ويدهرها	ينمي الحيوية التنظيمية مما يحقق البقاء
يهدر الموارد	مساعدة الأفراد والجماعات على تحقيق ذواتهم
يمكن أن تؤدي إلى زيادة العداء والسلوك العدواني	يخدم كصمام أمان ليدل على إظهار وبيان المشاكل
تحقيق مناخ تنظيمي سلبي .	

المصدر: (باشري ، وآخرون ، 2017 ، ص 190) .

### 3- مراحل الصراع

تتركز على 5 مراحل أساسية تتمثل في:

- **مرحلة الصراع الكامن أو الضمني (Latent Conflict)** : تتضمن هذه المرحلة شروط وعوامل لها إمكانية خلق الصراع كالتباين في الأهداف ، والتنافس على الموارد ، والاختلاف في الخلفيات الفكرية (السميح، 2009، ص 109 )

ومن الأمثلة على ذلك المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي . وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع ، ولكنه يهيئ الفرصة المناسبة والأرض الخصبة التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني لم يتبلور بعد للعلن ، ولهذا يسما بالصراع الضمني . ( أحمد ، 2018 ، ص 264 )

- **مرحلة الصراع المدرك** : في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهما ، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صورة مدركات حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات (اللوزي، فريجات الشهابي ، 2009 ، ص 316 )

ويتم إدراك الصراع دون إن يكون هناك حالات سابقة، وهنا يقول بوندي (Pondy) انه على الرغم من وجود مصادر وأسباب الصراع، إلا انه قد لا يظهر حيث هناك عاملين يمكن إن يقللا من إدراك الصراع هما :

❖ اتجاه الأفراد إلى إخماد الصراع لأنه يمثل تهديد بسيط لهم .

❖ كثرة الصراعات التي تواجهها المنظمات ومحدودية الوقت والطاقة اللازمة للتعامل معها يجعل

العاملين يركزون على بعض هذه الصراعات فقط.

من ناحية أخرى ، يرى بوندي (Pondy) انه في بعض الأحيان قد يتم إدراك الصراع على الرغم من عدم وجود مصادر له مثل حالات سوء الفهم بين الوحدات والذي يؤدي إلى إدراك الصراع . (أحمد، 2018، ص 264 ) .

- **مرحلة الصراع المحسوس** : بعد مرحلة إدراك الصراع وملاحظته

يشعر به أطراف الصراع كل في مجاله ويصبح لدى كل طرف منهما استعداد والرغبة لحل مشكلة

الصراع.(مغربي، 2004، ص296)

- **مرحلة الصراع العلني** :

يمارس هنا الفرد أو مجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري ويكون واضح بين أطراف الصراع

ويظهر ذلك في المجابهة والعداوات والمشاحنة العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية. (زرفاوي، 2014، ص89)

- **مرحلة ما بعد الصراع**: في هذه المرحلة تظهر آثار ما يترتب على الصراع ، سواء تم التعامل

معه بالإيجاب أم الكبت.( بطرس، 2020 ، ص101) ، ومن هنا يحصل أحد الأمرين :

❖ **أولهما** : إن الموقف الذي أدى إلى نشوب الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته وهذا

غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة و الإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها .

❖ **ثانيها** : وهو من أكثر الاحتمالات حيث يلجأ إلى اعتماد السبل الكفيلة لمعالجة الصراع، فإذا

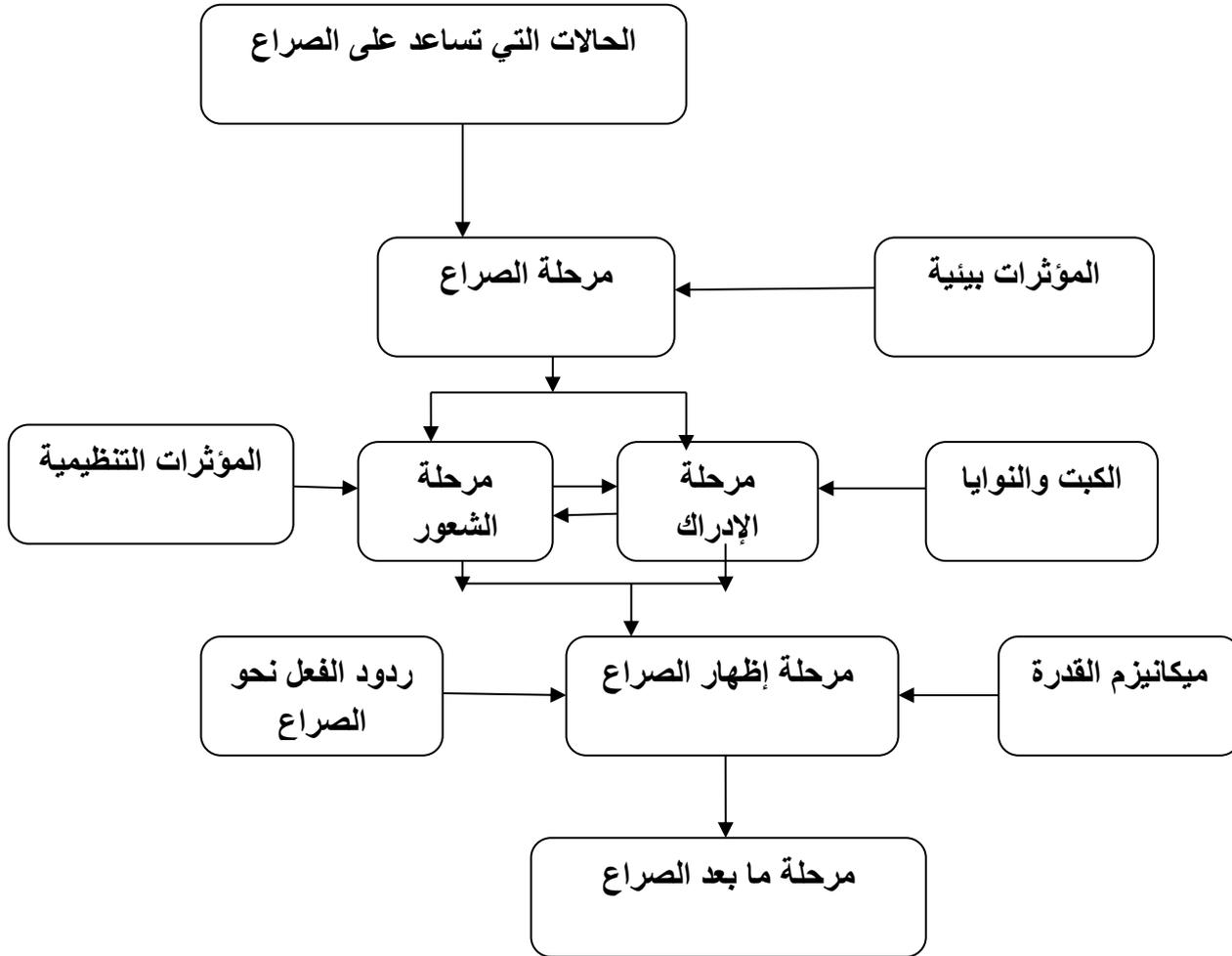
ما حصل ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد ، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع والتكتم

عليه أو أسهمت في إيجاد حلول وسطى أو حلول إصلاحية غير شاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة

الصراع ويعيده مجددا وفق المراحل الأولى التي بدأ بها ولا بد لإدارة المنظمة من إتباع السبل لمعالجة

الصراع دون الإضرار بمصالحها وأهدافها.(علي شريف ، 2021 ، 114)

الشكل رقم (02) : مراحل الصراع التنظيمي .



مصدر: ( علي شريف ، 2021 ، ص 115 ) .

#### 4- تعريف صراع الدور:

يؤدي الموظفة في حياتها لعملية والشخصية العديد من الأدوار، وينتظر منها القيام بأدوار عدة، ومن خلال قيامها بأدوار المنوطة بها أثناء أداءها لعملها قد يواجه العديد من المشاكل سواء تعلقت بعدم فهمها لهاته الأدوار أو تعارضها . ( قهواجي ، 2018 ، ص 29 ) ، وأيضاً هو عند اختلاف توقعاتها عما يؤديه الآخر بين من أعمال وأنشطة ، مثال ذلك قسماً لسكرتارية والحفظ وإدارات الخدمة العامة في المنظمات فكل إدارة تتوقع من مثل هذه الإدارات والأقسام أدوار معينة . (الغربي ، 2004 ، ص 288 ) ، وعليه سنحاول من خلال هذا عرض مفهوم الدور و تعاريف التي تطرق إليها مختلف العلماء :

يعرفه (Adebayo, 2006) بأنه مجموعة المطالب والمعايير و التوقعات والمسؤوليات أو ما يعرف بالواجبات المرتبطة بمكانة اجتماعية معينة. وينشأ صراع الأدوار نتيجة التناقض بين الأدوار التي يتعين على الفرد القيام بها في محيطه الاجتماع . ( حسن ، 2022 ، ص175)

(هونت) 1967: أن صراع الأدوار عبارة عن قيام الفرد بعدد من الأدوار الاجتماعية فقد يكو  
 نبين هذه الأدوار بعض الخلط والاختلاف والصراع (بن عمارة ، د س ، ص 353 )  
 تعرف سامية الساعاتي (1972): صراع الأدوار بأنه ذلك الموقف الذي يدرك فيه شاغل مركز  
 معين أو لاعب دور بعينه أنه مواجه بتوقعات متباينة .  
 ويعرف عبد المنعم الحنفي(1978): بأنه ذلك الصراع الناشئ عن التناقض بين الأدوار التي  
 يتعين على الفرد القيام بها محيطه الاجتماعي.  
 كما يعرفه ميشيل إرجايل (1982): بأنه ذلك الصراع بين متطلبات الأدوار المختلفة التي يجب  
 أن يقوم بها الشخص . ( شند ، 2000 ، ص 37 )

ويرى انه يتولد صراع من حدوث متزامن لاثنتين أو أكثر من متطلبات الدور ، بحيث يؤدي أداء  
 أحدهما إلى جعل أداء الآخر أكثر صعوبة ( Frezatti,2015,p167 )

ميز كل من " أندرو سيزلاقيو مارك جيوالاس" بين ثلاثة أنواع من الأدوار هي:

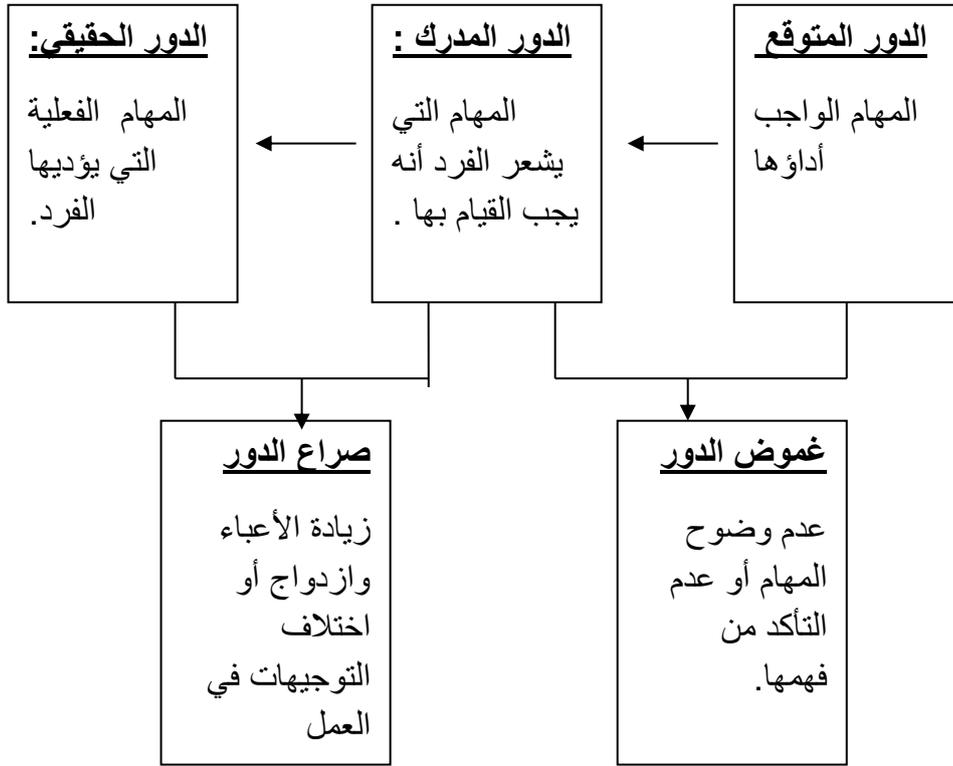
- الدور المتوقع.

- الدور المدرك.

- الدور المؤدى.

تتعلق الأدوار المدركة بمجموعة النشاطات أو الأعمال التي يعتقد الفرد بضرورة آائها ، وتعادل  
 الأدوار المدركة - في كثير من الحالات - الأدوار المتوقعة، إلا أن وجود عوامل أخرى كثيرة في موقف من  
 المواقف قد يؤثر في إدراك الفرد، ويؤدي إلى تشويبه، وبذلك تكون الأدوار المدركة غير محددة أو غير واقعية،  
 أما الأدوار المؤداة فهي الطريقة التي يعمل بها الفرد فعليا؛ ويعتمد الدور المؤدى بوجه عام على الدور المدرك  
 وبالتالي على الدور المتوقع. ويقدر ما تكون الاختلافات بين الأدوار المتوقعة، المدركة والمؤداة يزداد احتمال  
 التوتر والصراع حول الأدوار. مصطلحان تم صياغتهما لتوضيح الاختلافات بين فعاليات تلك الأدوار الثلاثة  
 هما غموض الدور ونزاع الدور. فأما غموض الدور فهو عدم وضوح مدركات الفرد لواجبات الوظيفة وحدود  
 السلطة والمسؤولية المرتبطة بها، وقد تساعد بعض الخصائص أو السمات الفردية في إحداث غموض الدور،  
 حيث تشير الدراسات إلى أن الأشخاص الذين يوصفون بأنهم واثقون في أنفسهم يحسون بقدر أقل من الغموض  
 في الدور وأنهم يقومون باستيضاح واجبات الوظيفة أسرع من الآخرين الذين تنقصهم الثقة بالنفس. وأما صراع  
 الدور فيحدث حينما تسبب الطلبات والتوجيهات المتعددة من شخص أو أكثر حالة من الشك في ذهن الفرد  
 حول ما يجب عمله أو متى يؤدي ولمن يؤدي.

الشكل رقم (03) : العلاقة بين الأدوار .



المصدر : ( الزهيري ، 2012 ، ص 14 )

## 5- أنواع صراع الدور:

ومن الممكن أن يكون هناك نوعان مختلفان من صراع الدور:

1. الصراع داخل الدور: وينشأ عن تعدد وتباين التوجيهات التي تصدر في وقت واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة أو يقوم بدور واحد، مما يجعل الاستجابة لكل هذه التوجيهات في وقت واحد أمراً متعذراً.
2. الصراع بين الأدوار: وينشأ عن الأدوار المتعددة والمتزامنة التي تنتج عنها توقعات متضاربة (بوبر ، 2007 ، ص 27-28 )

3. الصراع بين الفرد والدور: يحدث عندما تتعارض متطلبات الدور مع قيم الفرد ومعتقداته وحاجاته واتجاهاته . ( خرشوم ، 2010 ، ص 314 )

## 6- مصادر وأسباب صراع الدور:

### 6-1 مصادر صراع الدور.

يختلف الصراع لدى العامل من دور لآخر وذلك حسب مصدره وتتمثل هذه المصادر في التالي:

- ✚ صراع الدور الذي يكون مصدره شخصاً واحداً : يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص.

- ✚ صراعا لدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين: يحدث هذا النوع من الصراع عندما الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت .
- ✚ صراع الدور الناتج عن تعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية: وتحدث عندما تتعارض قيم ومعتقدات 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 تتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض.( بلييوز . حرقاس ، 2020، ص 123 )

## 6-2 أسباب صراع الدور :

- ✚ إن أسباب صراع الدور عديدة وكثيرة نذكر أهمها كالاتي :
- ✚ إدراك الفرد لنفسه أنه يقوم بدورين أو أكثر وكلاهما يناسب مواقف مختلفة تناسب مواقف ولا تناسب أخرى .
- ✚ قد يكون كامنا في التوقعات بالنسبة للأدوار المختلفة للفرد والآخر .
- ✚ ينشأ صراع الأدوار المتعددة حينما يحدث صراعا بين دورين أو أكثر ،حيث يؤدي تحقيق التوقعات المتصلة بأحد الأدوار إلى عدم القدرة على تحقيق توقعات المرتبطة بالدور الآخر .
- ✚ قد يتطلب الدور الواحد في بعض الأحيان أكثر من سلوك الذي قد ينشأ من الأساليب السلوكية المتعددة الذي يتطلبها الدور .ويطلق على هذا الموقف صراع المطالب المتعددة للدور .
- ✚ عدم الاتساق بين مقتضيات الأدوار وبين آرائه وعقائده واتجاهاته فإنه ينجح إلى فعل شيء لخفض عدم الاتساق .
- ✚ قيام الفرد بمجموعة من الأدوار المتعددة والمتنوعة يؤدي إلى صراع في الأدوار فالفرد عند قيامه بالدور المطلوب قد يقع في صراع أو خلاف مع فرد آخر يقوم بأداء دور معين مثل مدير الإنتاج ومدير الجودة أو مدير الحسابات ومدير التدقيق...إلخ ، فإن التعرض بالأدوار المراد انجازها من قبل الأفراد قد تخلق بذاتها نوعا من التعارض في أداء الأنشطة والمسؤوليات المناطة لكل منهم .( العايب،2009، ص60-59)
- ✚ بما أن المرأة العاملة تشغل دورين اجتماعيين متكاملين وإشغال مثل هذين الدورين الاجتماعيين في آن واحد قد يعرضها إلى مشكلات جسمانية ونفسية واجتماعية ليس من السهولة حلها والقضاء عليها ،إذا لمتبادر الأسرة والدولة والمجتمع إلى مساعدة المرأة على إشغال أدواره المتعددة، وتشارك في حل المشكلات التي تتعرض لها داخل الأسرة والعمل في ظروف كهذه لتشجع المرأة على تبوء العمل الوظيفي خارج البيت خصوصا إذا كانت متزوجة كما أن إنتاجيتها تتعرض للهبوط والتردي و تضطر بكفاءتها وتقل درجة تحملها أعباء والمسؤوليات( الحسن ، 2005 ، ص 214 )،ومن هنا ينشأ صراع الدور حينما يقوم الفرد بدورين أو أكثر ،مما يؤدي ذلك إلى عدم قدرته على تحقيق التوقعات المرتبطة بالدور الآخر.( عتوم. صرايرة،2022، ص 64)

## 7- مظاهر صراع الدور :

الناس عرضة لصراع الأدوار هم الرؤساء والمشرفون على الهيئات العامة والمنظمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، كأن يجد مدير المدرسة نفسه مرغم على إرضاء التلاميذ والآباء وأجهزة الرقابة العامة ومتطلبات الوزارة فقد يعاني من صراع الأدوار بشدة مما يؤثر على ثقته بنفسه ورضاه عن عمله ، يبرز ويظهر بصفة خاصة عندما يحدث تفسير اجتماعي في حياة الفرد مثلما

يحدث عندما ينتقل الفرد من طبقة اجتماعية إلى طبقة اجتماعية أعلى إلى طبقة أدنى نتيجة انخفاض المستوى الاقتصادي أو العكس، يظهر أيضا في حالة رجل الشرطة الذي عليه أن يقبض على أي مجرم حتى ولو كان احد أقاربه كان يكون أخوا له، في حالة المراهق الذي يشرف على الرشد ويجب عليه القيام بدور الابن المطيع (بن عمارة ، د س ، ص 31 ) وأيضا الناظر بالمدرسة الذي يكتشف أن ابنه يغش فلا يدري أ يعاقبه كبقية التلاميذ أم يتحيز له لأنه ابنه ومنه يقع في صراع للأدوار ، حالة المرأة العاملة والمتزوجة والتي قد تكون أمًا لمجموعة من الأطفال ( حلمي . المليجي ، 2001 ، ص 179 )

وهناك أيضا مظاهر تختص بالمرأة العاملة الجزائرية هي كثيرة نذكر أهمها :

### أ- حالة القلق النفسي على المرأة نفسها :

إن العمل يخلق صراعا حقيقيا في نفسية الزوجة العاملة ويبرز هذا الصراع مظاهر مختلفة في داخلها تدعوها أحيانا للعودة إلى البيت كأم، وتدعوها في الوقت نفسه تحت ضغط الحاجة إلى الاستمرار في العمل ، وتحقيق طموحها وهذا التناقض يخلق لديها موقفا نفسيا يظهر على شكل عدم رضا وقلق نفسي خاصة إذا كانت تعمل في عمل روتيني ليس في إبداع ولا يساعد على ترقية مهنتها ، فيتأكد لديها المفهوم الاجتماعي الموروث بأنها خلقت للبيت وتحاول العودة إليه وترك العمل في حال انخفاض تأثر ضغط الحاجة المادية على أسرتها. ( الصادق ، 2014 ، ص 75 )

فالمرأة العاملة وبسبب كثرة وتعدد المسؤوليات الملقاة على عاتقها فإنها تصاب بالإرهاق المؤدية إلى الضغط النفسي . وأيضا من الناحية النفسية يرتبط بمدى منابة العمل لشخصية المرأة وقدراتها ومهاراتها وأيضا بنوعية شروط أداء العمل وظروفه ... وأيضا فإن العمل الروتيني الممل أو العمل القاسي الصعب يساهم بشكل سلبي على صحة المرأة النفسية (بوبر ، 2007 ، ص 23 ) ، إن وعي المرأة العربية متنام من اجل فك هذه العقدة والتغلب عليها إذ ليس من المعقول أن تخشى المرأة زوجها لأنها قصرت في تقديم واجب خدمي إضافة إلى قيامها بعمل مكافئ لعمل زوجها ولا يمكن لعلاقة سليمة أن تنمو في جو من الخوف والرعب ولا لأسرة سليم. أن تستعد لكل شيء حين تشعر المرأة أنها تراقب وتقيم باستمرار . ( الصادق ، 2014 ، ص 76 )

ب- ضعف الالتزام عند المرأة العاملة :

ويظهر ذلك في حالات الغياب موجودة عند النساء العاملات ،وتعاني الإدارات و المسئولون عن العملية الإنتاجية من هذه الظاهرة، حيث أن عدم التزام المرأة العاملة بالدوام والمواعيد المحددة لها من أسباب تدني إنتاجيتها، وتظهر هذه الحقيقة بين النساء العاملات المتزوجات أكثر من النساء العاملات غير متزوجات، وهذا يرجع إلى أسباب متعددة منها مرض العاملة المتزوجة ومكونها في البيت وقيامها بالواجبات المنزلية والمسؤوليات الزوجية، حيث تشكل هذه الأعباء الاجتماعية المختلفة عائقاً أمام انتظام المرأة العاملة وحضورها للعمل ،ويلعب نوع العمل وظروف الأداء دوراً واضحاً في تحديد نسبة غيابات النساء العاملات وينتج عما سبق أن الزوجة العاملة لا تحظى بإجازتها الإدارية التي منحها إياها القانون لتقوم بالترفيه عن نفسها أو طلباً لراحتها . ( الحسن ، 2008 ، ص 185-186)

ج سطحية ومحدودية العلاقات الاجتماعية والأسري :

إن المرأة العاملة تختلف عن المرأة الغير العاملة وتظهر في سطحية ومحدودية علاقاتها تميزت وبالإيجاز الشديد بحيث لم يعد لديها الوقت الكافي لأن تتكلم وتلغوا مع جاراتها فأصبحت علاقاتها سطحية ومحدودة ،وحتى مواضيع الحديث لم تعد نفسها التي تتحدث فيها الماكثات في البيت . ( الصادق ،2014 ، ص 76 ) وأيضاً إن تعدد ادوار المرأة أدى إلى انشغالها عن بيتها وأطفالها وباعتبار المرأة هيا لزوج و الأم وربة البيت فهي مسئولة عن إعداد جيل المستقبل ،أي أنها مسئولة عن أسرتها وعملها في وقت واحد،ولهذا فإن عملية التوفيق مابين المهنتين تخلق عندها أوضاعاً جديدة وتجعل منها إنساناً يعاني من تغييرات على الصعيد الاجتماعي ويتمثل ذلك في التغيير الذي يحدث على مستوى الأسرة . (بومدين ،2017 ، ص 104 ) وما يترتب على عملها خارج المنزل وذلك بحرمانها من أداء رسالتها الطبيعية ووظيفتها الأساسية وهي الأمومة ، والمقرر والمعروف أن المرأة لا يكتمل نموها النفسي والجسمي إلا بالأمومة وهذا ما يظهر عند اغلب العاملات في مؤسسات الجزائرية ويؤدي إلى صراعات نفسية . ( الخالدي ، البرواري، 2013 ، ص 38 )

8- النظريات المفسرة لصراع الدور :

لقد برزت العديد من النظريات التي تحدثت حول الصراع وصراع الأدوار خاصة ونذكر أهمها :

8-1 نظرية التحليل النفسي Theory Psychoanalysis :

ترى نظرية التحليل النفسي عملية النمو تفاعلاً ديناميكياً بين الحاجات والدوافع الفطرية عند الفرد من ناحية وبيناً لقوى البيئية المتمثلة في المعايير الاجتماعية من ناحية أخرى. وخلال عملية التفاعل هذه يعبر الفرد عن دوافعه ويشبع حاجاته ويقوم بدور فاعل في هذا التفاعل، (ومضمون هذه الأفكار ينصب على محتويات اللاشعور ومنها الدوافع والانفعالات والرغبات المكبوتة لوصفها رواسب تؤدي بالفرد إلى القيام بنشاط

أحياناً دون أن يعي مصدر دوافعه، وأن الكبت الذي يحدث في الطفولة المبكرة عبارة عن تدابير دفاعية بواسطة أنا ضعيفة أو غير ناضجة لا يؤثر في الجهاز النفسي حسب ولكن قد ينتج عنه تغييرات في وظيفة العضو إذ يتخذ طابعاً لدلالة المرضية الشديدة . ( الزهيري ، 2012 ، ص 9 )

## 8-2 المدخل الخلدوني وسوسيولوجيا الصراع داخل المنظمة :

يعود الفكر الصراع إلى العالم العربي عبد الرحمان بن خلدون ( 1332 م 1406 م ) خلال أفكاره الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي طرحها في رؤية للمجتمع الإنساني وتحليله لموضوع العصبية والسلطة السياسية ، ومن خلال نظريته الدائرية التي ترى أن عملية التغيير الاجتماعي تسير بشكل دائري ثم تنتهي من حيث بدأت ويقصد بالتغيير الاجتماعي إن هناك تغير في الأدوار التي يتقمصها الأفراد داخل التنظيمات والمؤسسات للمجتمع ، لان الدور لا يكون ثابت بل هو في حالة ديناميكية ، لأنه يخضع للعديد من العوامل المتداخلة الاقتصادية والسياسية ، الثقافية والاجتماعية ، وهو ما أكده ابن خلدون في الصراع بين البداوة والحضارة وخاصة إشكالية الصراع على المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى المنظمات السياسية التي تشترك مع المنظمات الأخرى التي تحمل نفس الخصائص. وقد ركز ابن خلدون حول طبيعة الرؤساء ( القادة ) وما يحملونه من ثقافة تنظيمية وكذلك طبيعة النظام ، وهو بهذا يطرح فكرة أساسية نجدها منتشرة في المنظمات الحديثة وهي الثقافة التنظيمية للقادة وكيف يؤثر نمط الشخصية القيادية في المجال النفسي لدى المرؤوسين خاصة العاملات ، وهو ما ذهب إليه ابن خلدون عندما أشار إلى انه إذا اتسم الحكم بالقهر والإخافة ، فإن المرؤوسين يميلون نحو التكاثر و اللامبالاة والغياب في العمل فالمرأة هنا تلعب العديد من الأدوار فهي أم وربة بيت وموظفة إضافة إلى ضغط الرئيس هذا ما يولد لديها صراعات داخلية وعدم رضا ،ويظهر الصراع داخل المنظمة أي داخل العصب الواحد في أثناء قيامها أو ممارستها لمهامها الإدارية والدفاع عن مصالحها الشخصية ، وقد عبر عن ذلك بالملذات والشهوات ، واعتبر بأن السلطة هي منصب يتنافس عليه الأفراد لخدمة مصالحهم وتحقيق أهدافهم من خلال قوله : " إن الملك منصب شريف ملذوذ لذا يحدث التنافس حوله وقل ما يسلمه أحد لصاحب إلا إذا غلب عليه فتقع المنازعة وتفضي إلى المغالبة التي لا تتم إلا بالمعصية "

وهو ما يؤدي إلى ظهور بوادر الصراع خاصة صراع الأدوار ، من خلال عدم إشباع حاجات الأفراد وسوء توزيع الأدوار ، الذي ينجر عنه ضعف الفرد وعدم قدرته على تأدية مهامه، وتتوتر العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، حيث يلجأ الرئيس إلى استخدام سلطته ونفوذه على حساب المرؤوسين الذين يجدون أنفسهم تحت سلطة التهديد والرقابة وضغط العمل المكثف ، وعدم العدالة في تقسيم العمل والحوافز ، وإهمال الجوانب الإنسانية ، كل هذه الأمور تجعل المرؤوسين في حالة صراع الدور لكثرة الضغوط .

ويلعب كذلك سوء الاتصال في تهميش المرؤوسين ، وعدم الاتصال بهم وعدم تكليفهم بمهام واضحة تناسبهم ، وهذا التهميش قد يولد لديهم بعض السلوكيات الهجومية أو الدفاعية ، التي تؤدي إلى توتر في العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين مما يحدث صراع في الأدوار . (قاسيمي ، 2014، ص 63 - 65 )

### 8-3 نظرية التناشر:

يعتقد ( Festinger ,1957 ) بأن التناشر Dissonance حالة سلبية من حالات الدافعية تحدث للفرد حين يكون لديه و معرفتان في وقت واحد ( فكرتان، رأيان، اعتقادان ) والذي يستثير السلوك ويوجهه نحو خفضه وبأن يجعل المدركات الفعلية و الجوانب المعرفية في عاقلة توازن وانسجام . ويضيف Festinger أن التناشر هو علاقة غير ملائمة بين العناصر الإدراكية، ويعني بالعناصر ( Elments ) تلك المعارف التي يملكها الفرد حول عالمه السيكلوجي، أما المدركات ( Cognitions ) فتستعمل للإشارة إلى أي معرفة أو فكرة أو اعتقاد والى ما يعرفه الفرد عن محيطه أو بيئته أو عن سلوكه وانسجام العناصر الإدراكية أو تناسقها سيكلوجي نفسي أكثر مما هو منطقي فكلما يبدو منسجما في ذهن الفرد يمثل انسجاما .(السريح، د.س، ص7 ) لقد سعى فيستنجر لكي يعمق إنسانية الإنسان ودوره في مجتمعه من خلال الأهداف التي يخطط لتحقيقها ، وتنظيم مستقبل آمن . ( قطامي ، 2012 ، ص 139 )

ويذكر ثلاثة مواقف تحدث منها حالة التناشر الإدراكي :

❖ عندما لا تتسق الجوانب المعرفية مع المعايير .

❖ عندما يتوقع الشخص شيئاً معيناً ويقع شيئاً آخر بديلاً عنه.

❖ عندما يقوم الأفراد بسلوك يخالف اتجاهاتهم العاملة ويرى Aronson 1968 أن عدم التطابق

بين مدركات الفرد ومفهومه عن ذاته يعد مصدراً للتناشر .

والذي ينطبق على مفهوم صراع الدور ، وافترض Bramel 1968 أن التناشر يحدث عندما

تتعارض توقعات الفرد مع الواقع الاجتماعي فيسلك بطريقة تخالف توقعاته وعد Dreyer 1954 إدراك الفرد للاختلاف بينه وبين الجماعة من أسباب الصراع ويذكر Wicklund&Likewise 1972 إن حالة الوعي الذات الموضوعي تنتج من الإحساس بالاختلاف بين الفرد والمعايير الاجتماعية للسلوك إذ تؤدي إلى شعور سلبي.

( الزهيري ، 2012 ، ص 10 )

### 8-4 نظرية الدور :

تحاول نظرية الدور تفهم السلوك الإنساني بالصورة المعقدة التي تكون عليها ، كون السلوك الاجتماعي يشمل عناصر حضارية اجتماعية وشخصية ولهذا فإن العناصر الإدراكية الرئيسية النظرية هي الدور ROLE يمثل وحدة الثقافة والموقع POSITION يمثل وحدة المجتمع والذات SELF تمثل وحدة الشخصية .(السريح، د س ، ص 8 )

وتقوم نظرية الدور على أساس مفهوم التفاعل بين الذات والدور من ناحية وبين الأشخاص مع بعضهم البعض من ناحية أخرى ، ويتميز الدور بأنه ذو طبيعة معيارية (ملازمة) كما يتميز بأنه ذو طبيعة تنبؤية تمكن من التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة في إطار أدوار معينة ، فالفرد يتنبأ عن سلوك متوقع فيعد نفسه لمواجهة بسلوك مناسب ، وكثيرا ما تأخذ الأنماط السلوكية داخل حدود الدور شكلا رسميا يتناسب مع ما اتفقت عليه الجماعة سواء كان ذلك شعوريا من خلال التنظيمات الرسمية أم لا شعوريا من خلال المعايير والقيم السائدة في المجتمع ، ومن ثم فإن سلوك الدور يمثل نمطا من دوافع الفرد يحاول بها مواجهة مطالب الجماعة. ( الزهيري ، 2012 ، ص 11 ) ، وحيث يؤدي الفرد دوره يخضع لتصوره عن الدور وهو ما تحكمه مجموعة من العوامل من بينها اتجاهاته وقيمه واستعداداته وغير ذلك التي تعد بمثابة موجبات سلوك ولتوقعات الآخرين. ( شند ، 2000 ، ص 33 ) ، وينظر Broner 1959 إلى سلوك الدور على انه يمثل الفرد داخليا لأدواره الاجتماعية كما يدركها إذ يتسق سلوكه الفردي مع توقعات الآخرين و يتحدد هذا الاتساق بدرجة الدقة التي يدرك بها ، لتشخيص دوره في الجماعة .

وهكذا يبدو واضحا أن الدور يتضمن توقعات القائم بالدور ( إدراك الفرد لمحتويات دوره ومتطلباته وهو ما يتوقف على شخصية القائم بالدور وخصائصها ) توقعات الجماعة من الفرد الذي يؤدي الدور ، والسلوك الفعلي للفرد الذي يقوم بالدور ، والواقع أن علاقة الفرد بالجماعة لا تملئها في كثير من الأحيان خصائصه الشخصية وسماته بقدر ما تملئها التوقعات الاجتماعية للدور ، وقد يتم أداء هذه الأدوار بانسجام وقد يحدث الصراع عندما يجد نفسه مضطرا لأداء أدوارا تتعارض كل منها مع الأخرى ، ويفترض New comb 1965 وجود ثلاثة حالات تؤدي واحد منها أو جميعها إلى حدوث الصراع :

❖ غموض (عدم وضوح) التوقعات

❖ تعدد التوقعات وكثرتها .

❖ التعارض بين المهام التي يجب عليه القيام بها . (Kusdinar,2020,p132)

ويرى MERTON 1957 أن غموض التوقعات حول السلوك المناسب لدور معين أو مكانة معينة

يعد سببا كافيا لحدوث الصراع

ويشير مرعى وبلقيس 1974 إلى أن غموض التوقعات وعدم وضوحها أو الاجتماع عليها يؤدي

إلى التوتر ، ومن ثم إلى الصراع. ( الزهيري ، 2012 ، ص 11 )

## 9- أدوار المرأة :

تلعب المرأة دورا هاما في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، فالنساء تكون ثلث القوة العاملة في

العالم ويختلف عدد النساء العاملات من بلد لآخر بحسب الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية ( نور ، 2002 ،

ص 39 ) ، ثم إن السياسات الإنمائية التي تعتمد فقط على قوانين السوق دون الأخذ في الاعتبار العدالة

الاجتماعية والبيئية وترقية الإنسان، أثبتت إفلاسها وذلك بإجماع الخبراء بمختلف توجهاته . ( يحيوي ،2018، ص 48 )

### 1. الدور الاجتماعي :

لا شك أن للمرأة لها دور تنموي في العمل الاجتماعي لا يستطيع احد إنكاره، فهي تعتبر الركيزة الأساسية لإنشاء هذا المجتمع وتطويره ( نور ، 2002 ، ص 53 ) ، الأدوار التي تقوم بها المرأة في المجتمع هي عديدة نذكر منها:

- ❖ دورها في الأسرة حيث تقوم بدور المربي الأول للأطفال بالتعاون مع زوجها في إعداد وتربية أبنائها إعدادا صالحا للحياة .
- ❖ دورها في المدرسة بمختلف مراحل التعليم من الحضانة إلى مرحلة الثانوية حيث تسهم في تربية النشء في هذه السن الخطيرة
- ❖ شخصيتها في الحقل التعليمي حيث دخلت المرأة هذا الحقل وأبليت بلاء حسنا وساهمت المرأة في إعداد الأجيال الصاعدة
- ❖ شخصية المرأة في مجالات العمل حيث أن المرأة العربية اتخذت دورا قياديا في كثير من المؤسسات الإنتاجية والاجتماعية .
- ❖ مساهمة المرأة في النشاط السياسي في كثير من المجتمعات العربية الراهنة
- ❖ تؤدي المرأة دورا هاما ورئيسيا في مجال الطب والتمريض ولا تخلو المرأة من عطائها وتواجدها في مجال الإعلام والفن. ( العبيدي . محمد ولي ، 2009 ، ص 478-479 )

وإذا أردنا أن نتحدث عن المرأة ودورها الاجتماعي في الوقت الحاضر فلا بد كم الإشارة إلى بعض الحقائق و الأرقام ذات العلاقة بواقع المرأة وظروفها ، ( الخالدي . البرواري ، 2013 ، ص 150 ) وإذ تشكل النساء (50)العالم وربما أكثر من ذلك بقليل، ويقدر أن هذا النصف من العالم يقوم بنحو ثلثين من ساعات العمل في العالم ، وهن مسؤولات عن 50 من إنتاج العالم من الطعام وذلك لتفادي ظاهرة المجاعات .(البرواري، 2013 ، ص 107)

### 2. الدور الاقتصادي :

الدور الاقتصادي للمرأة في العالم نجد أن المرأة تشارك في الحياة الاقتصادية وذلك بمساعدة أسرتها وخاصة في مجال الزراعة ونزول المرأة إلى العمل ومشاركتها الفعالة في المجال الاقتصادي في المجتمع والمرأة في العصر الحديث تعمل ولا تزال تعمل لتسهم في الانتعاش الاقتصادي لأسرتها أولا ولمجتمعها ثانيا مع الاختلاف الواضح في طبيعة العمل والأسلوب والمرأة تعمل دائما ولا توجد امرأة عاطلة على الإطلاق لأنها إن لم تكن تعمل خارج منزلها في وظيفة أو مهنة معينة فهي تعمل في منزلها ، مع ذلك

عمل المرأة يختلف باختلاف الظروف الثقافية الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها وفي كثير من الأحيان نجد أن المرأة بعد التخرج وعندما تكون غير متزوجة يكون باستطاعتها العمل مثل الرجل تماما وبنفس الكفاءة، وقد تتفوق عليه في بعض الأحيان ولكن عندما تتزوج تواجه صعوبات كثيرة في كيفية التوفيق بين عملها وبين واجباتها المنزلية وفي هذه الحالة عليها أن تختار بين :

- محاولة جعل متطلبات حياتها الوظيفية تتلاءم مع المراحل المختلفة لحياتها الأسرية
  - محاولة جعل متطلباتها الأسرية تتلاءم مع حياتها الوظيفية. (العبيدي ، ولي ، 2009 ، ص 480)
- ينظر كثير من زعيمات الحركة النسائية إلى أنشطة النساء الاقتصادية على أنها قياس لحرية الأنثى وحقوقها وحريتها في استثمار رؤوس الأموال في الزراعة والصناعة والتجارة . ويقضي مبدأ المساواة بين الجنسين أن تتمتع المرأة بهذه الحريات والحقوق بنفس القدرة الذي يتمتع به الرجل .
- وللمرأة الحق كذلك في إقراض المال أو إيداعه في البنوك وفتح الحساب الجاري لها ، وإصدار الاعتماد المالية أو المستندية ، وغير ذلك من الأعمال البنكية أو الائتمانية أو التأمينية . وعملت المرأة كذلك في المجال المصرفي . (رشوان ، 2011 ، ص 96 )، وقد كفل المجتمع المرأة حقها في الحصول على العمل التي يتناسب مع مؤهلاتها وقدراتها وخاصة بعد أن فتح أمام مجالات التعليم في كافة مستويات كما أكدت القوانين الأهمية البالغة لدور المرأة في المجتمع ومدى ضرورة مهمتها في كافة أوجه الإنتاج وبالتالي تزايد إقبال النساء على الدخول في سوق العمل و تنوعت أوجه النشاط الاقتصادي التي تعمل فيها .

وتشير بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العاملة والإحصاء إن تزايد عدد النساء العاملات في السنوات الأخيرة قد اتضح من بيانات هذا الجهاز إن هنا تحول جوهري قد حدث في عمالة المرأة حيث تحول حيث تحول عدد كبير من النساء من الزراعة إلى العمل في الأنشطة الاقتصادية الأخرى لهذا احتل النشاط الزراعي الترتيب الثاني بين أوجه النشاط الاقتصادي التي تعمل فيه المرأة وقد يعزى هذا التحول إلى عدد من الأسباب منها التطور الكبير في إتاحة الفرصة للفتيات للالتحاق بمرحل التعليم المختلفة وما يتبع ذلك من تأهيلهن للعمل في أعمال أخرى غير الزراعة والتي تتطلب مهارات معينة أو مستويات تعليمية خاصة كما يعزى أيضا إلى المشروعات الصناعية والخدمات التي إقامتها الدولة التي اجتذبت أعداد كبيرة من العاملات في جميع المجالات . (العبيدي ، ولي ، 2009 ، ص 480) أسهمت المرأة في حدود كبيرة في إن تحتل النساء العربيات العمل في قطاعات الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية ولها دور كبير في هذه القطاعات . ( أبو عبة ، 2004 ، ص 8 )

## 10- آثار صراع الدور :

صراع الأدوار يعني التضارب والتعارض بين الأدوار لا يقلل من احتمالية الفعالية الجيدة حيث يؤثر على الشخصية تأثيرا سلبيا ويخلق الكثير من المشكلات للمرأة العاملة عامة .

• أثر الصراع على المرأة نفسها :

يستوقفنا الحديث عن صراع الأدوار والذي يعانيه فرد معين ويشغل عدة ادوار في المجتمع بتوقعات متباينة ، ولنتكل عن اثر هذا الصراع بوجهيه السلبي والايجابي عند واحد عن أقطار البناء الاجتماعي والأسري وهي -المرأة - وهذا ضمن تعدد الأدوار والمهام ، فصراع الأدوار اثر بالغ وعميق لدى المرأة ، ففي إحدى الدراسات المتخصصة والتي تعرضت للصراع الأدوار ، يظهر جليا في الاضطراب العاطفية والعصبية والسلوكية التي تعيشها هذه المرأة وهي تؤدي الأدوار الموكلة إليها .

إن الإحساس المشتت بين المنزل والوظيفة يتركها تشعر بالدونية الدائمة لعدم كفاءتها في هذه وتلك ، وأن أنظار المجتمع تشار إليها في كل انحرافات ومشكلات المحيطين بها من الزوج والأولاد ، ( بن عمارة ، 2006 ، ص 32 ) من المتوقع في مجتمعاتنا أن الضغوط المتعددة التي تواجهها المرأة من النواحي الاجتماعية وتناقض النظرة إلى عملها إن تسبب في زيادة القلق والتوتر والإحباط وسوء التكيف واضطراباته. (بلييوس ، حرقاس ، 2020 ، ص 125 )

• أثره على الحياة الأسرية و الحياة العائلية :

تعتبر الأسرة هي أساس أي بناء اجتماعي سليم واللبننة الأساسية للقيام للنشء والأجيال . إلا أن مفهوم حداثة الأسرة والتقدم ، استحدث مفاهيم جديدة وأوجد الأم ضمن حلقة المنزل والزوج والأبناء ، ومسؤوليات العمل ، لذا صارت ربة بيت وأم عاملة في نفس الوقت فأوجد ما يسمى بتعدد المهام وتضاربها .

يرى الكثيرين أن لصراع الأدوار أثر واضح وجلي في حياة الزوج والأولاد وحياتهم العائلية والأسرية عموما . ( بن عمارة ، 2006 ، ص 32 )

وتقول الدكتورة إيدري إلين أن سبب الأزمات العائلية في أمريكا ، وسبب كثرة الجرائم في المجتمع هو أن الزوجة تركت بيتها لتضاعف من دخل الأسرة وهذا ما أدى بها إلى صراع في الأدوار فزاد الدخل وانخفض مستوى الأخلاق . ( رشوان ، 2011 ، ص 131 )

وأشار حسن محمد حسن (2004) في هذا النطاق إن المشكلات العائلية تفجرت بسبب صراع الأدوار الذي جعلته المرأة وبالترامها بعملها وإحساسها بالمسؤولية اتجاهه وميل الكفة إليه أحيانا تجاهلا لأعباء الدور الذي ينبغي عليها القيام به في الدرجة الأولى .

كما لا يخلو منزلا من صراع الأدوار لدى الأمهات العاملات ومهما تمتعت من قوة وعزيمة وتوافق ، إلا أنه في كثير من الأحيان يكون هذا صراعا كامنا وخفيا تحت السيطرة وخشية تشرد الأولاد وإهمالهم وفقدانهم الدفء العاطفي وإهمال المنزل وشؤنه وزوج كذلك والانتقال إلى تعدد المهام إلى صراع وتفكك أسري ينتهي حتما بانهييار وزوال هذا الكيان ( الأسرة ) .

بالإضافة إلى صراع الأدوار يؤثر على الزواج بوجه عام ويؤدي إلى اللاتوافق زواجي وللاستقرار أسري وصراعات نفسية . فحسب أسامة حمدونة فهو يؤدي إلى اضطرابات ومشاكل نفسية مختلفة لدى الأطفال الزوج كالسلوكيات عدوانية وقضم الأظافر والخيانة والإدمان . ( بن عمارة ، 2006 ، ص 32 ) ، إن الغياب المتكرر أو الانفصال الجزئي للأُم عن طفلها طوال اليوم من أبرز العوامل التي تهدد أن واستقرار حياة الطفل أثناء مراحل حياته الأولى وبالتالي قد يجعل الطفل غير واثق من نفسه وفي من هم من حوله مما يؤدي به في النهاية إلى عدم التكيف و الاندماج السليم في المجتمع . ( يحيوي ، 2018 ، ص 113 )

• أثره على العمل والعلاقات الاجتماعية :

يؤكد تشارلز في دراسته حول التسيير الفعال التضارب بين الأدوار ظاهرة تفوق فاعلية التنظيم وتؤثر سلبا على معنويات العاملة ، وعليه فعدم التوافق بين قدرات الفرد تؤدي إلى ظهور ما يطمح إليه الفرد وبين موقعه ، ومن ثمة فصراع الأدوار يسير بالعامل نحو البساطة في الانجاز ونقص الطموح والتطلعات ، فتكون أقل في كل شيء بحكم الأدوار المحيطة بها ، ومن ثمة فشخصية الفرد تتأثر بصراع المهام وتضاربها وينجم عنه مشكلات اجتماعية مختلفة و مستوحاة من الاضطرابات النفسية الشديدة التي تعانيها العاملة أثناء ما يطرأ عليها من مواقف حياتية ، فصراع الأدوار يعترضه الشعور بالعطف النفسي والألم النفسي وفي نفس الوقت يلح الواجب ويلزم الفرد تطبيقه وتنفيذه مهما كانت العوامل والملابسات . (بن عمارة، 2006، ص 33 )

الخلاصة :

نستنتج في الأخير أن الصراع هو نتيجة تعدد الأدوار لدى الفرد وعدم قدرته على التوفيق بين المتطلبات المتوقعة منه في آن واحد وذلك لتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض ، مخلفا ورائه آثار على مستوى الموظفة والمجتمع ككل وكذا كمية الضغوط التي تتعرض لها الموظفة أثناء أدائها لأدوارها مما يجعل هذه الضغوط تعيقه عن أداءها لمهامها بشكل مقبول .

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- تعريف الأداء الوظيفي .
- 2- أهمية و أهداف الأداء الوظيفي .
- 3- محددات الأداء الوظيفي .
- 4- خصائص الأداء الوظيفي .
- 5- مكونات الأداء الوظيفي .
- 6- أبعاد و عناصر الأداء الوظيفي .
- 7- أنواع الأداء الوظيفي .
- 8- معايير الأداء الوظيفي .
- 9- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .
- 10- مؤشرات الأداء الوظيفي .
- 11- نظريات المفسرة الأداء الوظيفي .
- 12- تحسين الأداء الوظيفي .
- 13- معوقات الأداء الوظيفي .

الخلاصة

## تمهيد:

يعد مفهوم الأداء من الموضوعات الأساس في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة و السلوك الإداري بصفة عامة, أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها فالأداء نشاط لا يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها وعليه، إذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب منه ، أما إذا كان لا يرتقي للمستوى المطلوب انجازه العمل فإن ذلك يتطلب استخدام الطرق وأساليب لتدريب العمل فضلا عن أهميته في الدراسات المختصة بالموارد البشرية على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ذلك لان العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، وعلى الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات تشعبا وغموضا وإثارة للجدل سواء فيما يختص بالتعريف أو بالعناصر التي يتضمنها المفهوم, سنطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي بداية بمفهومه وأهميته و العوامل المؤثرة فيه و أنواعه و عناصره ثم عناصر الأداء وأبعاده و محددات .

## 1- تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص وتحليل في المؤلفات وكذلك في بحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل ومؤسسة من جهة.

يعتبر مفهوم الأداء من الأكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد و إدارة المؤسسات حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين ، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمدة من كلمة الانجليزية ( performer ) والذي تعني تأدية العمل وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية ، من اجل إيراد المفهوم بشكل واضح فقد أشار كيراكيم ( kherakhem.1990 ) إلى أن الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ،بمعنى قيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة . ( محاسنة ، 2013 ، ص 103 )

وعرفه دركر ( Druker.1999 ) على انه التوازن بين رضا المساهمين والعمال حيث نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي ،واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس وتمكنها من محافظة على توازن في مكافأة كل مساهمين والعاملين (محاسنة، 2013، ص104) ويعرف ( كود، 1984 ) الأداء على انه "الجهد الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته". أما ولسن ووسترن (Western and Wilson, 2001, 93 ) فقد عرفا الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة. ويشري مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى " النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة". في حين يرى ( الخزامي ، 1999 ) بأن الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات مواصفات فنية ومعدلات محددة. وقد عرف هلال الأداء بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بني القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به .(حراشنة، 2010، ص90)

واعتبر مانع بأنه سلوك وظيفي الهادف ، يقوم العاملون الانجاز الوظائف المكلفين بها وأكد ماضي على أهمية التطبيقية الأداء من خلال اختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة ناتجة عنها .(الجندي،2019، ص 38 )

وفي الآونة الخيرة عرف موتويدلو الأداء في العمل القيمة الإجمالية المتوقعة أو منتظرة من قبل المؤسسة لحلقات سلوكية كامنة يمارسها الفرد خلال فترة زمنية محددة ، يشير هذا التعريف الأداء الفردي لسلوكيات التي تشتمل المنظمة أو تتوقعها من موظفيها ، وهي تمثل مجموعة مشتركة من سلوكيات الكامنة التي تؤثر الإيجابيات على تحقيق الأهداف التنظيمية ، بعبارة الأخرى فعالية المؤسسة ( الإنتاجية ، الإبداع ،

الربحية ، نمو ، الجودة، رضا العملاء ) على الفرد يستعملها في فترات زمنية مختلفة حلقات سلوكية ، و أيضا يشير هذا التعريف على أن الأداء الفرد قد يتذبذب أو يتقلب مع مرور الوقت و لكنه يكون مرتفعا في بعض الأعمال و منخفض في الأخرى . ( زربي ، 2018 ، ص 72 )

ويعرف أيضا الأداء بأنه النتائج المرغوبة للسلوك ، والأداء يعبر عن الطريقة التي يقوم بها فرد بعمله قياما جيدا ، ويستخدم مصطلح الأداء بالنسبة للموظف كناية على قدرته على قيامه بالعمل و رغبته فيه . ( كفاية ، 2019 ، ص 109 )

كما تم تعريفه على انه فعل أو عملية أداء لمهمة معينة حيث يمثل مدى كفاءة وفعالية الموظف في تنفيذ واجباته و مسؤولياته المهنية تحقيق أهداف العمل ( sabine et michael, 2005 ,p5 )

مفهوم الأداء الوظيفي فإنه يعتبر أحدا أهم محاور العمل المهني في أي مجال ، فإذا كان هذا الأداء مميزا الأفراد في بيئة يسودها العدل و المساواة ، فإن من المنطقي أن يكون لهؤلاء الأفراد مكانة مرقومة في المنظمة التي يعملون فيها ، كما سعت المنظمات في الماضي إلى تحقيق أهداف أساسية تتمثل في كفاءة وفاعلية في الأداء ، سعيا منها لزيادة الإنتاج ، من خلال توظيف جهود الأفراد العاملين بشكل الأمثل

وقد عبر (Rurkkum, janking thong, 2012) عن مفهوم الأداء الوظيفي بأنه السلوك الإداري يظهر العلاقة المتميزة بين قيام الموظف بأنه السلوك الإداري الذي يظهر العلاقة المتميزة بين قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته ، وتقديم الجودة في الأداء و كفاءة في تنفيذ . فضلا عن الاتصال وتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة .

كما أشار (الصريرة، 2011) أن الأفراد يمكن أن يأخذوا على عاتقهم تقبل مهام جديد من خلال الالتزام النواحي الإدارية في العمل ، والسعي نحو الاستجابة لكل فرص العمل و إتمام المهام الموكلة إليهم . فقد عرفه (Armstrong, 2001) بأنه عبارة عن سجل من نتائج الأعمال المتميزة . أما (rehman,2009) فقد عرفه من عدة جوانب بأنه الالتزام نحو المنظمة ونحو العمل والولاء للرؤساء ، إضافة إلى دقة المواعيد . ( ميثاق وآخرون ، 2018 ، ص 261 )

في حين يرى هلال أن الأداء الوظيفي وه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى و أ ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به . (زرفاوي ، 2019 ، ص 82 )

يعرفه هاينز الأداء الوظيفي على انه الناتج الذي حققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال المؤسسية . ( بن علي، شهيد ، 2019 ، ص 408 )

كما يمكن تعريفه الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ، ونمط الأداء. ( بن العائب ، 2020 ، ص 333 )

ويشير الأداء الوظيفي على انه احد محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي ، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل البيئة عمل يسودها العدل والمساواة ، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها ، وفي ظل عالم يسوده تغيير متسارع و المنافسة شديدة ، ولن تستطيع المنظمة دخول المنافسة إلا إذا كان الأداء العالي احد أهم خصائصها . ( نادر ، 2010 ، ص 17 )

## 2- أهمية وأهداف الأداء الوظيفي :

### 1-2 الأهمية :

إن اهتمام إدارات المنظمات بمستوى الأداء يكون اكبر اهتمام العاملين بمنظمة ، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء الوظيفي المنظمة أو في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل انعكاسا لقدرات و دوافع القيادة الإدارية . وأشار كل من (Ali et al ,2014) إلى أن تحسين مستوى الأداء الوظيفي وزيادة فاعليته لابد من اعتماد على نظام للجدارة والاستحقاق في التوظيف والتدريب وتقديم الحوافز لأن أغلب المنظمات الناجحة ترتبط بهذه العوامل المقدمة إلى الأفراد ، وبالتالي تولد الدافعية لزيادة وتحسين الأداء . كما تبرز أهمية الأداء الوظيفي داخل كل منظمة تحاول تحقيق الميزة المستدامة و النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي للأفراد.

وتكمن أهمية الأداء من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقها وهي

كالتالي:

✚ إن قياس الأداء يكشف القدرات العاملين وبالتالي تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى تتناسب مع

قدراتهم

✚ يساهم في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأعضاء العاملين في

مؤسسة التي يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .

✚ يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعمال ، كما يمكن اقتراح نظام الحوافز.

✚ يمكن اعتبار قياس الأداء معيار على مدى فعالية التكوين في المنظمة أو الإدارة

✚ يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين والعمل ، وهو بإضافة مؤشرا

اختيار وتعيين المؤسسة . ( جواوي ، 2021 ، ص 62 )

✚ تبرز أهمية الأداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة

وتحقيق رغبات الزبائن.

- ✚ كما أن الحصول على خدمات الأفراد وتطوير مهارتهم وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي وضمان أنهم سوف يستمرون في الحفاظ على التزامهم تجاه المنظمة إنما هي أمور أساسية لتحقيق أغراض ومقاصد المنظمة .
- ✚ تحسين الأداء يساهم في تعزيز مسيرة التنمية الشاملة على الاعتبار أن تلك العملية تتمخض عنها زيادة في تنمية المخرجات المقارنة بتكلفة المدخلات المستخدمة .
- ✚ تحسن الأداء يلعب دوراً بارزاً في تحقيق الأرباح التي تسخر بدورها الخدمة الأفراد وذلك من خلال تقديم السلع وخدمات بأسعار منخفضة عن تكلفتها الأصلية
- ✚ رفع مستوى الأداء الأفراد في المنظمة يعد من أهم الوجبات التي تعنى بها الإدارة لزيادة مستوى الخدمات المقدمة ، والتي بدورها تحقيق جملة من فوائد يخص المنظمة و يعزز من موقفها وقدرتها على تحسين نوعية الخدمات ،ومنها ما يتعلق بفرد . ( ميثاق و آخرون ، 2018 ، ص 267 )
- ✚ دعم الأهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه .
- ✚ يساعد في ترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على الجميع المستويات في المؤسسة ، و حتى يحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية و النزاهة عند اتخاذ القرارات و الابتعاد عن القرارات المزاجية.
- ✚ الإسهام في قدرة الدائمة في تقديم نتائج الايجابية و مرضية على فترات .
- ✚ يدعم الأداء الوظيفي قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها و أولها بالاهتمام و العناية لتحقيق الأهداف .
- ✚ استثمار القدرة الفرد على العمل ، و التي تتولد من تدريب و اكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.( الشميلي، 2017 ، ص 11 )

## 2 - 2 الأهداف

إن الأداء الوظيفي يشمل زاويتين رئيسيتين و هما الكفاءة والإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ومن أهدافه كالتالي :

- ✚ اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- ✚ تقادي المحسوبة.
- ✚ تنمية منافسة بين الأفراد.
- ✚ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة الإنتاجية.
- ✚ أماكن قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة
- ✚ تسهيل تخطيط القوى العاملة .
- ✚ معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب متميز لتحسين كفاءتهم

✚ المحافظة علة مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية  
 ✚ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي ضوء على سياسات المستقبلية الاختيار و التدريب و نقل وترقية وغيرها  
 ✚ يزود مسؤولية إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن الأداء و الأوضاع العاملين ( الزهراني، 2009 ، ص 23 )

### 3- محددات الأداء الوظيفي :

وتشير (سامية، 2013) إلى محددات الأداء الوظيفي أنه يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي و معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينهما و يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي :

1. **الجهد**: حيث يشير إلى الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

2. **القدرات**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة الأداء الوظيفي، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة

3. **إدراك الدور أو المهمة** : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء .  
 محددات الأداء الوظيفي = الجهد × إدراك الدور × القدرات

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من جهد، القدرات، إدراك الدور و المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين، وفي نفس المنحنى يميز (الحربي، 2013) محددات الأداء الوظيفي في ما يلي :

4. **الدافعية** : إن جهد المبذول من طرف الفرد الأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد الأداء العمل، فمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية الأداء للعمل

1. **قدرات الفرد وخبراته السابقة** : التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .  
 2. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : يعني تصورات و انطباعاته عن سلوك و الأنشطة التي يتكون منها علمه وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس دوره في منظمة ويمكن صياغته محددات الأداء .

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد ، قدرات الفرد وخبراته السابقة وتعليم والتدريب، الخبرة إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل لتحديد الأداء. (كمال، 2015، ص30)

#### 4- خصائص الأداء الوظيفي :

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات ، أقوال، إيماءات، تلميحات).
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى منقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد .
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- إن لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها . ( زرطال ، 2016 ، ص 100 )

#### 5- مكونات الأداء الوظيفي :

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية ، والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

##### أ. الفعالية :

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة وتجدر الإشارة من جهة أخرى التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطر، إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة، الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ. "ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة والمخططة .

ب. الكفاءة :

ميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية ، ويقصد بكفاءة هي مجموعة معارف وقدرات المنظمة وحلها من خلال نشاطات تظهر فيه أداء و المهارات في بناء المعرفة. ( الداوي ، 2010 ، ص 219 )

6- أبعاد وعناصر الأداء الوظيفي :

- يذكر ( 2001,mejia et al ) أن هناك أبعاد للأداء الوظيفي وهذه الأبعاد هي التي تحكمه وهي

1. الاستخدام الجيد للوقت : أي إنجاز مطلوب في زمن محدد
2. التعاون : من خلال تبادل معلومات مع زملاء العمل ( العامري , 2015 ، ص 46 )
3. كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .
4. نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (بوعطيط ، 2009 ، ص 78 )

- ويرى ( سعيد , وفاء فنجري 2009 ) أن لمفهوم الأداء عدة أبعاد متداخلة نذكر منها :

- العمل الذي يؤديه الفرد .
  - الانجازات الذي يحققها الفرد في عمله.
  - سلوك الفرد في وظيفته اتجاه رؤسائه وزملائه .
  - الحالة النفسية ومزاجية التي يوجد عليها الفرد .
  - طرق تحسين والتطوير التي يسلكها الفرد ليزيد من كفاءة أدائه.
- ويتوقف الأداء على عدة عناصر متداخلة وهي :
1. القدرة على العمل: وتعني أن الفرد يستطيع أن يؤدي العمل الموكل إليه بدرجة مطلوبة في

مقابل معايير الأداء المستهدفة وتتكون القدرة من حصيلة التفاعل متغيرين هما :  
أ. المعرفة : و تعني الحصيلة ما لدى الفرد من معلومات ومعارف عن شئ معين مهما كانت المصادر الحصول عليها .

ب. المهارة : وتعني قيام الفرد بما تعلمه في وظيفته مما يؤدي إلى كفاءة وخبرة من خلال تطبيق.

## 2. الرغبة في العمل :

تتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات و المواقف وهما يتفاعلان مع بعضهما البعض لتنتج رغبة وتتعلق رغبة بدوافع الفرد , وهناك عدة عوامل تؤثر على دوافع الفرد منها الوظيفة التي يؤديها , تكوينه الشخصي , مدى إشباع حاجاته , جماعة العمل التي يعمل معها , ظروف الاقتصادية والاجتماعية و عنصر الزمن .

## 3. البيئة :

أي مجموعة العوامل و القوة محيطة بنظام الموارد البشرية , وذلك تأثير الحالي و محتمل عليها وتنقسم إلى عدة عوامل هي:

### أ. عوامل البيئة الداخلية :

وتتمثل أوجه قوة نظام وتشمل أعداد ومستويات عمالة , مستوى تكنولوجي السائد ودوافع العاملين , النظم و السياسات و الإجراءات المطبقة .

### ب. عوامل البيئة البشرية :

تقع على حدود النظام , وتقع في نطاق رقابة المنظمة وتشمل مصادر الحصول على قوة العاملة, والتشريعات العمالية الخاصة بالصناعة , و رقابة الحكومية على الاستخدام , و العلاقات النقابية

### ج. عوامل البيئة الخارجية :

تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج نطاق حدودها وتقع خارج نطاق رقابة المنظمة وتشمل عوامل سياسية , قانونية , اجتماعية وثقافية , اقتصادية و تكنولوجية ( العامري , 2015 , ص 47 )

- يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر أهمها :

### 1. معرفة بمتطلبات الوظيفة : تشمل المعارف العامة , المهارات الفنية ,المهنية الخلفية العامة

عن الوظيفة ومجالات مرتبطة بها .

### 2. نوعية العمل : تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به , وما يمتلكه من

رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون والوقوع في الأخطاء .

### 3. كمية العمل منجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية

للعمل , ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4. **المثابرة :** وتشمل الجدية وتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها محددة ,ومدى حاجة الموظف الإرشاد وتوجيه من قبل المشرفين ( الحلبي , 2016 ، ص 73 )

#### 7- أنواع الأداء الوظيفي :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية , يطرح الإشكالية اختيار المعيار الدقيق و العلمي في الوقت ذاته ,وهو الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع .  
وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف , فإنه بالإمكان نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعية .

#### 7-1 حسب معيار الطبيعة :

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف الاقتصادية ,اجتماعية ,تقنية , تنظيمية فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى الاقتصادي , اجتماعي , تقني .

وفي الإطار هذا التصنيف فإنه من غير ممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على احد مكونات دون الأخرى في المستوى المطلوب , لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية اكبر من الجوانب الأخرى .

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية ,عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة , ودخولها مراحل جديدة في حياتها , وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا, باعتبار مكونات الأداء تتطور عبر الزمن , لأن المعايير التقييم الداخلية وتلك التي تحدها البيئة الخارجية و التي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة , فالعوامل التي تحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة للقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة نمو او نضوج .فهناك من العوامل الاجتماعية و التقنية و المالية و التنظيمية تكون فعالة في موقف معين , دون ان تكون كذلك في مواقف الأخرى .

#### 7-2 حسب معيار الشمولية :

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى :

#### أ. الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها , ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية , الشمولية ,الأرباح , النمو .

ب. الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء الوظيفة الموارد البشرية ، أداء وظيفة التموين ، الأداء وظيفة الإنتاج و الأداء الوظيفة التسويق. ( هروم ، 2008 ، ص 26 )

قام (2016,mesagno) بتصنيف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي :

أ. الأداء المهام :

يقصد به السلوكيات التي تسهم في الإنتاج عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع و الخدمات ، و بيع ، و جرد المخزون ، و إدارة العملاء وكل أداء يسهم بشكل مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة ، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل الأداء أو سلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي ، كذلك أيضا يمكن هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأجاد مثال هذا الجو .

ب. الأداء الطرفي :

هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة و هذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة و المناخ التنظيم ، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية و يعتمد على ظروف الذي تجرى فيه معالجة العمليات مثلا ممكن موجهها نحو الزملاء وذلك بالمساعدة في حل مشكلة لها علاقة بالعمل ، أو نحو المنظمة ككل واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل ، أو توجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما تكون متوافقة مع رغبة الفرد .

ج. الأداء المعاكس :

السلوك التصادمي أو مجابهه يختلف عن نوعين السابقين حيث يتميز بسلوك السلبي في العمل، مثل تأخر عن مواعيد العمل أو غياب ، ويشكل سلوكيات مثل انحراف و العدوان ، وسوء الاستخدام و العنف، وروح الانتقام و المهاجمة ( الباسطي، 2021، ص 71 )

8- معايير الأداء الوظيفي :

هو كمية العمل و جودته المطلوب انجازه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل تكاليف أو عبارات مكتوبة تصف مدى الإلتقان الذي يجب أن تتجزه الأعمال به داخل المؤسسة .

حيث يعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة ، أو ساعة عمل ، أو سرعة الانجاز ، أو تحقيق هدف ، أو درجة ممارسة العمل ، ومن هنا تعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة ، أو معايير نسبية ، فالمعايير المطلقة تمثل الحد التي تعتمده المنظمة و تعتبره مناسبا مثال الإجازات المرضية كأن تحدد من يغيب اقل من يومين و من يغيب خمس الأيام ، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس الأداء كل موظف قياسا على زملائه الآخرين كل من يغيب اقل هو الأفضل ، والأكثر هو لأسوء وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية ، وبعض الآخر يعتمد معايير جماعية ، حيث تسمح معايير الفردية بتقدير حالة الموظف من الإنتاج أو الخدمة قياسا إلى أهداف محددة مثل السلع المنتجة ، وعدد المهام المنجزة وعدد الملفات أو المعاملات المنجزة وقد تكون معايير تحدد العلاقة بين بيئة العمل و البيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق و القدرة على المبادرة ، بيئة خارجية مثل علاقة مع مراجعين . ( غازي ، 2013 ، ص 26 )

ونذكر أهم معايير الأداء الوظيفي :

### 1. الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

### 2. الكمية:

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعدها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ، تدريب وتسهيلات .

### 3. الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى

❖ كمية العمل المطلوب القيام به

❖ عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل

#### 4. الإجراءات:

عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لت تحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات و اللوائح والقوانين ( بوقطف ، 2014 ، ص 65 )

#### 9- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى :

##### 9-1 العوامل الفنية : وتشمل العناصر التالية :

- + نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات
- + نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال
- + تصميم المؤسسة من حيث الخازن ، الورشات ، التجهيزات والآلات
- + نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له، التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها
- + حيث هذه العوامل تأثير كبير على كفاءة و أداء الفرد فكلما توفرت مثلا تكنولوجيا الحديثة ، الآلات جديدة ، مواد الخام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

##### 9-2 العوامل الإنسانية :

وهي العوامل متعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين ومنفذين ) في مؤسسة من صفات وسلوكيات و معاملات و أساليب أيضا وتضم

- + تركيبة البشرية من حيث الجنس والسن كلما ضمت المؤسسة عمال صغار السن تمتعت بالقوة وطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة ومهارة في الانجاز
- + مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل
- + التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة
- + الجوانب السائدة بين العمال و العلاقات السائدة بين مشرفين والمنفذين أي ما يدرج تحت الإطار العلاقات الإنسانية . ( بن محمد ، 2018 ، ص 245 )

### 9-3 العوامل الداخلية :

وهي مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها

#### 1. الهيكل التنظيمي :

يعتبر هيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على الأداء وذلك من طريق انسياب القرارات و التوجيهات و الأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية , وقدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها كما يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل مما يساهم في بلوغ الأهداف المؤسسة .

#### 2. الثقافة التنظيمية :

وهي عبارة عن نظام السائد في مؤسسة ,والذي يتكون من مجموعة قيم ومبادئ ومعتقدات المشتركة لأعضاء التنظيم , لتصبح موجهة لسلوكهم الفردي و الجماعي وكذلك المنظمي.

#### 3. البشرية :

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها،لأنه رأس المال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره . سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة . (زرنوح ،ص 39 ،2017)

### 9-4 عوامل لها صلة بعنصر البشري :

#### 1. الإدارة :

وذلك لما يقع على عاتقها من مسؤولية في الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد داخل المنظمة. ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدل الأداء تعتمد على أساليب الإدارة لذا اي ضعف او تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل .

#### 2. بيئة وطبيعة العمل :

وجد عناصر عديدة تحيط بالفرد إثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز..الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل .أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولؤه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية والأداء .

### 3. التكوين :

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتثمينها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة و إستمراريتها ونموها وتوسعها .

ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية :

- ❖ تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- ❖ رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة
- ❖ رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة ( زرنوح ، 2017 ، ص 40 )

### 9-5 العوامل الخارجية :

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات و القيود و المواقف التي بمنأ عن رقابة المؤسسة و التي تخرج عن نطاق سيطرتها . و ينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها تحسين الأداء المؤسسة كما قد تكون على ذات آثار سلبية على مؤسسة وبالتالي على أدائها مما يتطلب التكيف معها لتخفيف حدتها وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية ، سياسية ، تكنولوجية .

### 9-6 العوامل الاقتصادية:

تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيرا على مؤسسات خاصة الصناعية منها ، ويعود ذلك لطبيعة عمل و نشاط المؤسسات من جهة ولكون محيط الاقتصادي هو المصدر المختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى ، تنقسم هذه العوامل بدورها إلى العوامل الاقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة ، سياسات التجارة خارجية معدلات تضخم ، أسعار ، الفائدة ، أو أخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية ، الطاقة ، درجة المنافسة ، هيكل السوق ، ومستوى الأجور ، وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها على أداء المؤسسة في الأجل قصير نسبيا في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة و طويلة نسبيا .

### 9-7 العوامل الاجتماعية و الثقافية

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية و الثقافية ، و ذلك نتائج الارتباط الوثيق بين المؤسسة ، الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال ، مسيرين مدرء والمجتمع و من بين هذه العوامل نجد العادات و التقاليد الموروثة نماذج الحياة ، تيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة .

9- 8 العوامل السياسية و القانونية :

تعتبر العوامل السياسية و القانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة و مدى الاستقرار السياسي ، مرونة القوانين و التشريعات كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة و العلاقات الدولية و نوعيتها

9- 9 العوامل التكنولوجية :

وتتمثل في المعارف العلمية ، البحث العلمي ، برعاة الاختراع ، الإبداع الابتكار ، حيث تؤثر هذه العوامل إيجابا أو سلبا على حجم التكاليف و جودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة . (ريغة ، 2014 ، ص 18 )

10- مؤشرات الأداء الوظيفي :

يقسم بوين مؤشرات الأداء الوظيفي إلى قسمين هما المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي و المؤشرات غير التقليدية للأداء الوظيفي

أ. مؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي :

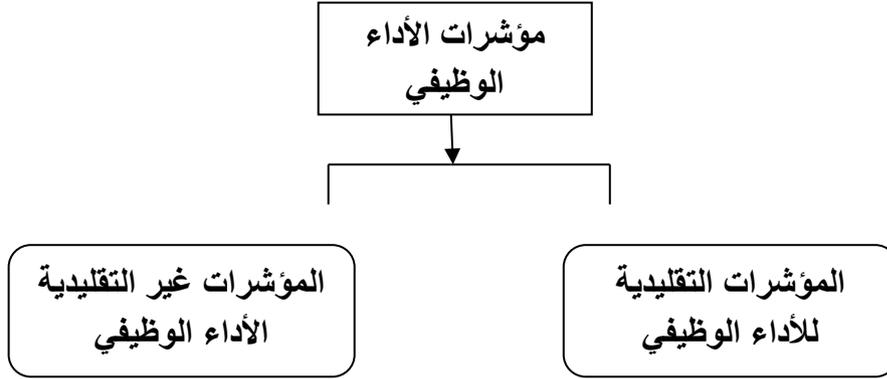
تتعلق المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجود المخرجات الوظيفية ، حيث يؤكد الباحثين أن كمية و جودة المخرجات الوظيفي من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد ، واتخاذ قرارات مترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات ، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا تقييم، والمؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم وجود المخرجات يسهل استخدامها في قطاع السلي كعمال الإنتاج او في اي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها ، بالاعتماد على وحدات معينة ، يمكن قياسها من حيث الكم و كيف ، كوظيفة رجال البيع ، أما في قطاع الخدمي فيصعب استخدام هذه المؤشرات التقليدية ، لذا فإنه من الواجب استخدام المؤشرات هي:

- ❖ توفر القدرة على أداء الوظيفة
- ❖ الدقة في أداء الوظيفة
- ❖ حسن إصدار الأحكام أو قرارات الوظيفية
- ❖ الإلمام بكل جوانب الوظيفة
- ❖ الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد
- ❖ الإبداع أو الابتكار في الأداء الوظيفية

ب. المؤشرات غير التقليدية للأداء الوظيفي :

تتمثل في إن يقوم الفرد بممارسة سلوكيات الدور الإضافي مثال سلوكيات المواطنة التنظيمية وحماية البيئة وهذه المؤشرات التقليدية التي تقوم على ممارسة سلوكيات الدور الأساسي . ( عزوز، 2021، ص182)

الشكل رقم (04) : مؤشرات الأداء الوظيفي



( عزوز، 2021 ، ص 182 )

11- النظريات المفسرة الأداء الوظيفي:

شهد الأداء منذ ظهور العمل المأجور ، اهتماما واسعا من طرف الباحثين و اهتموا كثيرا بكيفيات تحسينه و زيادته كل حسب تصوره ومنهجه ، ويعتبر ادم سميث العالم انجليزي أول من اهتم بطريقة مباشرة بموضوع الإنتاج ، والذي عالج فيه موضوع الإنتاج من خلال العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء .

11-1 مدرسة الإدارة العلمية :

كما حاولت مدرسة الإدارة العلمية استخدام المنهج العلمي في دراسة الأداء و محاولة تحسينه ، فركزت على دراسة حركة وزمن و كل الظروف المؤثرة على الأداء كالظروف الفيزيائية و قد كانت ملاحظة العلمية و تجربة أدوات منهجية للدراسة و تسجيل نتائجها ثم تحليلها علميا للوصول إلى النتائج المرجوة.

وقد أسهم تايلور في وضع أسس معادلة نظامية لدراسة الأداء حيث جاءت أفكاره و أساليبه الغنية حول دراسة الحركة والزمن الذي يجري بواسطته العاملين داخل المؤسسات الصناعية ، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله و ذلك يكشف عم وسائل و العوامل المساعدة على رفع الكفاية الإنتاجية و تحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء بالإضافة إلى العمل على توفير سبل عملية قيام لنظم الإدارية تقوم بإشراف على مشروعات ، والعمل على رفع مستويات الأداء و التدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في تنظيمات الصناعية .

11-2 نظرية العلاقات الإنسانية :

مقابل ذلك نجد التون مايو قدم انتقادات لمدرسة الإدارة العلمية و ذلك لتركيزها على الظروف المادية كأساس للتحليل ، حيث اكتشف أن العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر الرئيسي في انخفاض وارتفاع أداء العامل معتبرا ذلك إهمالا بالغا للجانب الإنساني في الأداء ،حيث تقترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين ، وان أفضل سمة الاجتماعية هي التعاون وليس التنافس ، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني وتنبؤ به وتحكم فيه ، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها و يتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها وان شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبدل و العطاء ، وأن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيز للعمل ، ولقد دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبين العمل ، وأن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يتناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجزاء .

كما أوضحت هذه النظرية أن العاملين أهدافا و تطلعات قد تختلف على أهداف المنظمة و قد تتعارض معها لذلك فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تتناقش مع الأهداف وتطلعات مع العاملين أن تسعى إلى تحقيقها عن طرق تفويض بعض السلطة إلى العاملين و إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملين بإنسانيتهم ، وهذا الشعور يحفزهم لمزيد من الإنتاج و العطاء .

وقد استندت مايو في آرائه تلك على جملة الأبحاث وتجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع هاوثرن الأمريكية ، اثبت من خلاها أهمية عامل الروح المعنوية بين العامل الإنساني في مستوى الإنتاج حيث فسر ذلك شعورهم بالولاء إلى جماعة الواحدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراستها ، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة إدارة مهما كانت وظائفها و مهامها و أهدافها طالما يوجد نوع من روح المعنوية العالية بين الأفراد .

وقد أثبتت هذه الدراسات مدى التأثير المباشر على الأداء العمال داخل المؤسسة رغم أن توفر ظروف المادية وحدها غير كافي لتحسين الأداء العمال فالجانب الإنساني يلعب دور ايجابيا .

إن مدرسة العلاقات الإنسانية توصلت إلى أن مهمة الإدارة غير مقتصرة على جوانب العملية فقط، كرفع الأجور و تحسين ظروف العمل ، بل تتعداها إلى محاولة إشراك العمال في اتجاه القرارات و إشراكهم في إدارة المؤسسة و ذلك بأحد آرائهم واهتمام بها كعامل محفز الاهتمام أكثر بأدائهم و بالتالي زيادة الإنتاج (نوري ، 2017، ص 72 )

### 11-3 نظرية الانجاز :

يرجع الفضل للتأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكلييلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار ، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي ما يحركها أو يثيرها ، هو ما يدعي بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين ، إذا أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه و شكلت بالتالي دافعيته ، وترى هذه النظرية ان الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي :

- **الحاجة إلى القوة** : نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص كسب المركز و السلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص الكسب قوة .
- **الحاجة إلى الانجاز** : نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق

- **الحاجة إلى الانتماء** : نجد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديد و هؤلاء يندفعوا وراء المهام التي تطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .
- **الحاجة إلى الاستقلال** : والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة و يعطون قيمة و أهمية كبيرة للحرية و الاستقلالية في العمل والسيطرة بمصيرهم الشخصي وبذلك يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك . (المنتصر، 2020، ص 48)

### 11-4 نظرية البيروقراطية :

نظرية "ماكس فيبر" وهو من اكبر رواد علم الاجتماع ، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات الاجتماعية مع انه لم يعد نفسه لهذا التخصص ، والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعهما تعني القوة المكتب أو سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية ، أما من ناحية الاصطلاحية تعني تنظيم الإداري الضخم الذي يقسم الأعمال وبشكل الهرمي لتحقيق الكفاية الإدارية الانجاز الأهداف التنظيم .

فالبيروقراطية لديه تعد العمود الفقري لأي تنظيم الاجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية ، وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق و الوجبات و مبدأ تقسيم الأعمال و آلية العمل لكل عناصر التنظيم ، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية ، ويعتمد نظام الترقيات وكفاءات على الأقدمية وكفاءة وهذا كله من خلال نظام المعقد من اللوائح ونظم وسلطة و الإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب ،يعتبر فيبر بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في تنظيمات .

- مما جعله يطلق عليها النموذج المثالي وقسم السلطة في تنظيمات إلى ثلاثة الأقسام هي :

- ❖ السلطة البطولية أو الكاريزماتية : وتكون أساسا من خلال الموصفات الشخصية الفطرية .
- ❖ السلطة التقليدية : وتستند إلى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد
- ❖ السلطة قانونية الرشيدة: وتستند لشكل البيروقراطي للتنظيم .

مع انه هذه النظرية قامت بتركيز على سلطة اتخاذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبرى ، وأهملت تأثير المجتمع على التنظيم وبالتالي يعد نظاما مغلقا لا يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة ، كما أن الالتزام بالبيروقراطية يؤدي إلى جمود واعتبار الوسائل غايات بدل الأهداف الحقيقية ، كما أهملت الجانب الإنساني للعامل وقضت على روح مبادأة و الابتكار. ( ارفيس ، 2018 ، ص 494 )

### 11-5 نظرية التوقع :

حيث تعتبر من أكثر النظريات منطقية لأنها تربط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق كسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم ويعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد نظرية التوقع الأداء التي تدرس الدافعية العمل في منظمات و ذلك سنة 1964 أساس فكرة نظرية التي قدمها فروم ، أن الأفراد سيكون مدفوعين للقيام بعمل ما يتوقعون بذلهم للجهد لن يؤدي إلى مستوى أدائهم ، ومن ثم حصولهم على مكافأة أو أن مكافأة لن تكون ذات قيمة تذكر بالنسبة لهم لذلك ركزت على تحفيز من خلال العلاقات القائمة بين عناصر التوقع وهي تمثل فيما يلي :

**يميل الفرد على الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك ، و أن سلوك الذي يختاره هو الذي يعظم به عوائده ، فإذا طلب من المدير من احد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي ، على سبيل المثال هل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الامتناع ؟ أن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك**

أن دافعية الفرد الأداء عمل معين هي محصلة ثلاثة عناصر :

- ❖ توقع الفرد أن مجهود سيؤدي إلى الأداء معين
- ❖ توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة له
- ❖ توقع الفرد أن الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة

أن العناصر الثلاثة السابقة تمثل تقدير الشخصي للفرد ، وانه باختلاف الأفراد يختلف التقدير فما يشعر به الفرد أخر وعليه أن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية .

ترى نظرية أن الفرد لديه قدرة الوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهابا. ( الطائش، 2016، ص46)

### 11-6 نظرية تقسيم الإداري :

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية: "هنري فايول". على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات : وظائف فنية، 5 وتقوم أفكار " هنري فايول "تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير .

ويري بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (leCommandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر؛ ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، ووضعه أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق . ( بوعمامة ، 2010 ، ص 109 )

### 11-7 نظرية العاملين هارز بورغ:

نظرية العاملين: لفريدريك هارزبورغ: لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى 200 مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشره سنة 1959. وقد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته . "وعليه فقد فرق "هارزبورغ" بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما :

➤ **العوامل الوقائية :** وهي تلك العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، ووجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعامل، وتشجعهم على العمل أكثر، وهذه العوامل تحدها المجالات التالية: "سياسة الإدارة، طريقة الإشراف، النقود مثل الأجر والمكافآت، الأمن والأمان، الحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل .

➤ **العوامل الدافعة :** تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، ومن هذه العوامل: الاعتراف من الإدارة والزلاء بإنجازات وأعمال الفرد، الشعور بالإنجاز والإحساس بأهميته، فرص النمو والتقدم، المسؤولية المتزايدة، النمو الشخصي. نلاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية هارزبورغ مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل بينما

عوامل الوقاية ليست عائدة إلى جوهر العمل و إنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل. (بن دريدي ، 2010، ص 61 )

### 11-8 نظرية x و y لدوغلاس ماك غريغو:

تقوم هاتان النظريتان على مجموعة من الافتراضات عن الإنسان و الحوافز التي تدفع به الأداء عمله و سلوك القيادة الاتجاه العاملين ، حيث تقوم نظرية x على اعتماد على الأسلوب جزرة والعصا في ضبط سلوك العاملين والذي يعتمد على مبدئين :

- **المبدأ الأول :** الصلابة تنطوي على تخويف وتهديد و الإشراف الدقيق لضبط سلوك العاملين ودفعهم للعمل ، لأن العامل حسب هذه النظرية كسول بطبعه لا يحب العمل و يتهرب من المسؤولية و يفضل أن يراقب عمله بدلا من الاعتماد على نفسه .
- **المبدأ الثاني :** اللين وينطوي على التسامح و مقابلة الاحتياجات العاملين ، وتحقيق التوافق و الانسجام بينهم حيث يكون أولئك العمال أناس ضعفاء في سلسلة التنظيم و يحتاجون إعانات مادية لتجاوز همومهم وانشغالاتهم .

فنتائج هذه الدراسات جعلت الإدارة تكشف المشاكل الناجمة عن أسلوب التخويف و الصلابة والتي تؤدي إلى ضعف الإنتاج واستحكام العداء بين المنظمة والعاملين ، كما أن يفسره بعض أعضاء التنظيم على انه ضعفا في الإدارة مما يجعلهم يستغلون هذا التسامح في غيره محله و بالتالي مسك العصا في وسط للتوفيق بين المبدئين ، مبدأ تصلب و تسامح

أما نظرية y فتعتبر العامل ليس كسول بطبعه ، بل يدعى الكسل ويسعى للمسؤولية و لكن بشرط توفر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية

يرى غريغو أن نظرية y هي النظرية الأكثر تناسبا مع واقع مجتمعات المعصرة و التي لم تعد العوامل المادية كافية للتحفيز لإنسان على العمل ، وإنما التحفيز الحقيقي ينبغي ان يرتبط بحاجات الإنسان العليا مثل حاجاته لشهرة وتحقيق الذات وذلك يتطلب الاحترام الإنسانية الإنسان عن طريق الإعطاء العاملين فرص أوسع للمسؤولية و شعور بالانجاز ومنحهم الحرية في وضع مستويات الأداء و الضوابط و معدلات الإنتاج . (الدهبي، 2017، ص 71 )

### 11-9 نظرية العدالة :

تقوم فكرة الأساسية لنظرية المساواة على العدالة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي حيث يرى (admes) أن محدد الرئيسي لجهود و الأداء الوظيفي هو درجة العدالة والمساواة ، أو عدم العدالة و المساواة التي يدركها العامل في وظيفته ، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين.

ويعرف آدمز المدخلات خصائص الفرد كالعمر والحالة الاجتماعية و تعليم والخدمة والمهارة، في حين تعرف المخرجات على إنها استلام الحق المشروع مثل الترقية و السلطة و المكافآت وغيرها .( فرطاس، 2018، ص 355)

وفقا لهذه النظرية يقوم الأفراد بمقارنة المكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهد الذي يبذلونه مع الأفراد الآخرين مع الواقع المتشابهة داخل المؤسسة أو خارجها ليشعروا بتاجه العدالة أو عدمها .(كامل، 2012، ص 177 )

## 12- تحسين الأداء الوظيفي :

يرى (ماهر، 2007) أن تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى.

وبين لنا (المصري ، 2008) طرق تحسين الأداء يوجد العديد من الوسائل و الأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة ، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري ، الآلات ومعدات ، التكنولوجيا المستخدمة ، ومن تلك وسائل مايلي :

- تنمية الموارد البشرية بتدريب
- خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين
- الإدارة بأهداف
- المشاركة والعمل الجماعي
- تقييم العمل
- إزالة العناصر غير منتجة في العمل
- استخدام أساليب عمل المحسنة

يتطلب تحسين الأداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية :

كما يحددها (درة ، 2003) وهي : ( الجودة و الإنتاجية ، التكنولوجيا و التكلفة ) إذ يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات و احتياجات أصحاب مصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار و يطلق هذا المنهج المتكامل إدارة تحسين الشاملة و يتكون هذا منهج من عناصر هي:

- التوجيه : يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية ، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين العلاقات العمل الرئيسية في المنظمة
- المفاهيم الأساسية : تتميز هذه الطبقات بأن الأحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال

- عمليات تسليم : يركز على بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة منتج أو خدمة التي تجعل المنظمة الأكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على تكيف ، في الوقت ذاته تخفض الوقت ، جهد وتكلفة
  - التأثير التنظيمي : يخص هذا البناء بوضع المقاييس و هيكل التنظيمي للمنظمة .
- المكافآت والاعتراف بالأفضل : يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالأفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالي بهدف دعم بناء الأخرى داخل البناء الهرمي . ( حمود ، 2012 ، ص 42 )
- ويحدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء :

### 1. المدخل الأول : تحسين الموظف :

يرى هاينز أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في تغيير ، إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بأن موظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في الأداء الموظف من بينها

➤ الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أولاً اتخاذ اتجاه الايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل و إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور و الضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف مواهب جديد و تميمتها .

➤ الوسيلة الثانية : تتمثل في تركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وان وجود رغبة ما يؤديه الفرد بامتياز وان وجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي زيادة الاحتمالات الأداء الممتاز .

➤ الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون المجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار أن تحسين المرغوب في الأداء .

### 2. المدخل الثاني : تحسين الوظيفة :

يؤكد هاينز أن التغيير في المهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم وإذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء و يعتبر هاينز أن نقطة البداية في تحسين الأداء في الوظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في الأداء في بعض المهام .

### 3. المدخل الثالث: تحسين الوقف :

يرى هاينز أن الموقف أو بيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى المناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي تم بها التنظيم المجموعة فريق العمل و مدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال و المسؤولية و الفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى و مع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة أو المصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق الدرجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي و وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين . (مصطفى ، 2018 ، ص 82)

### 13- معوقات الأداء الوظيفي :

هناك بعض العوامل خارجة عن قدرة الفرد، والتي تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار ، إلا أنها يجب أن تؤخذ كذلك لأنها حقيقية وموجودة فعلا، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا ما يلي :

- ❖ عدم الكفاية في تسهيلات العمل وتركيبات التجهيزات .
- ❖ السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة .
- ❖ نقص التعاون بين الأفراد، و تأثير نمط الإشراف، الحرارة والإضاءة والضوضاء .
- ❖ الحظ والصدفة واللذان يعتبران كعائقين للأداء .

ومن هنا يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات الجهد والقدرة ، كما أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد ، ومن أهم واكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي :

- ❖ توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.
- ❖ توفير شروط بيئية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى درجة أدنى درجة ممكنة. (اططاحين،2015،

( ص 217 )

رغم أهمية الأداء في المؤسسات العمومية، إلا أن هناك الكثير من المعوقات والمشكلات التي تعوق هذا الأداء وتتمثل فيما يلي :

- **البيئة الاجتماعية والثقافية :** تركز البيئة الاجتماعية والثقافية على عدة محاور لها انعكاساتها على ممارسة إدارة المؤسسة العمومية
- **العادات والتقاليد:** شير هذه العادات، التقاليد، القيم، العادات السائدة في المجتمع ودرجة تأثرها بالثقافة الخارجية ، لقد بدأت بداية مرحلة التحول في بعض القيم والمعتقدات في الدول العربية بعد أن نالت استقلالها وبرزت كمؤسسات ذات دور سياسي واقتصادي واجتماعي، حيث ازدادت طموحات الجماهير لوفاء

الأجهزة الحكومية بفتح أبواب الرفاهية أمامها، ولكي تنفذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد تضخم الجهاز الوظيفي وتعقدت الإجراءات إضافة إلى التسبب الوظيفي

➤ أوضاع نظم و تقنيات المعلومات :

يأتي الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظاما تحليلية تهيئ إمكانية واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للمتغيرات المحيط ببيئة العمل، مع توفير قواعد وبيانات متجددة تدعم اتخاذ القرارات، وتتمثل المظاهر العامة التي تعكس أوضاع نظم وتقنيات المعلومات في المؤسسات العمومية فيما يلي:

➤ عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للحسابات الآلية في مجال التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرار .

➤ عدم تحديث البرامج المستخدمة لاستيعاب المزيد من المعلومات والأعمال- .

➤ نقص الثقافة المعلوماتية لدى المسؤولين بالمؤسسات العمومية . وهذا ما يتطلب تطوير تقنيات المعلومات من خلال تطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، وإعادة صياغة المفاهيم التقليدية للعاملين حول نظم وأساليب العمل لتكوين رؤية تكنولوجية جديدة تعني بربط تقنيات المعلومات بأهداف واحتياجات المستويات الإدارية المختلفة، إضافة إلى ربط استخدامها بتغيير أسلوب تفكير العاملين وتدريبهم على تبادل المعلومات.

➤ انخفاض في الأداء حيث تؤدي المؤسسات العمومية بصفة عامة - المؤسسات العمومية الصحية بصفة خاصة- أعمالا كثيرة ومتشعبة بمستوى قليل من الكفاءة و بتكلفة باهظة ، هذا إضافة إلى ما توصف به من إهمال وسوء إدارة تساهم كلها في انخفاض الأداء في تلك المؤسسات . كما يشمل قياس الأداء كلا من الكفاءة والفعالية ، ففي حين ترمز الكفاءة إلى درجة الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية وكيفية تجميع وتوزيع تلك الموارد لإنجاز النتائج المطلوبة بأقل تكلفة، نجد أن الفعالية ترمز إلى درجة النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة، وخاصة ما يتعلق بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة .  
(الوافي ، 2013 ، ص 88 )

## الخلاصة :

نستنتج في الأخير أن الأداء الوظيفي في المنظمة يعد ركيزة أساسية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية بين الموظفين ، من خلال تقييم الأداء الوظيفي ، تستطيع المنظمة قياس مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم المحددة ، والأداء الوظيفي باعتباره يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفاعل دخل المنظمة ويعكس على الكيفية التي أو يشبع بها متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث بسبب تداخل بين الأداء والجهد المبذول ، فالمنظمة الفعالة تهتم بالأداء وتعمل على تحسينه دائما وعليه تتسم المنظمات بالمرونة وتحقيق التوازن والتأقلم مع المتغيرات البيئة الخارجية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار .

# الجانب الميداني

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية

تمهيد.

أولاً : الدراسة الاستطلاعية.

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية.
2. عينة الدراسة الاستطلاعية
3. خصائص العينة الاستطلاعية

ثانياً : الدراسة الأساسية.

1. حدود الدراسة.
2. منهج الدراسة.
3. مجتمع وعينة الدراسة.
4. أدوات الدراسة.
5. الخصائص السيكومترية للدراسة.
6. أساليب المعالجة الإحصائية.
7. خصائص العينة الأساسية

الخلاصة .

## تمهيد :

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة جانبا مهما يتم من خلاله الربط بين الجانب النظري والتطبيق الإجرائي في البحث العلمي وتنظيم المسار البحثي على العموم، من أجل الوصول والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والتوصل إلى نتائج موضوعية وذات مصداقية ، ومن هذا المنطلق سنعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي سنتبعها في دراستنا الحالية ، حيث قمنا أولاً بتحديد المنهج المناسب بعد الدراسة الاستطلاعية والتعرف على مكان الدراسة الأساسية وتحديد الأدوات المناسبة للدراسة وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة .

### أولاً : الدراسة الاستطلاعية :

قبل الشروع في الدراسة الميدانية يجب على الباحث أن يقوم بإجراء دراسة الاستطلاعية من أجل التعرف على ميدان ، وبعد اطلاع الطالبان على مفهوم المتغيرات الدراسة و ربطهما و جمعهما للمادة العلمية توجهت إلى الإدارة محلية لولاية بسكرة محددة أهدافها لما يتطلبه البحث .

#### 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- ✓ التعرف على خصائص العينة المراد دراستها .
- ✓ جمع المعطيات لصياغة و ضبط الفرضيات التي تخدم البحث .
- ✓ التأكد من جدوى الدراسة التي يرغب الباحث في القيام بها .
- ✓ -الاطلاع على ظروف الدراسة الحالية .

#### 2- مجتمع وعينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 10 موظفات ، بمقر ولاية بسكرة بالإدارة المحلية مستوياتهم وتعدد مناصبهم واختلاف الأقسام والمصالح التي ينتمون لها .

#### 3- خصائص العينة الاستطلاعية:

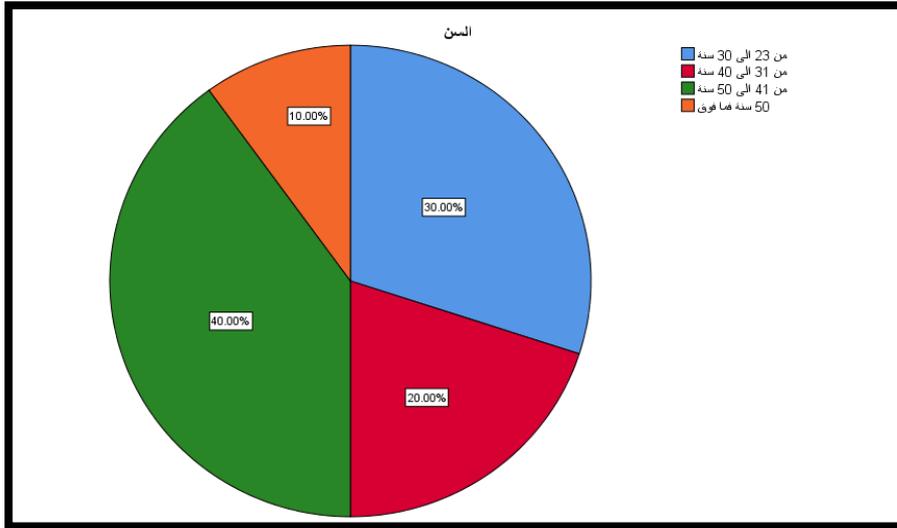
1-3 السن:

جدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
30%	3	من 23 إلى 30 سنة
20%	2	من 31 إلى 40 سنة
40%	4	من 41 إلى 50 سنة
10%	1	من 50 فما فوق
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

شكل رقم (05) : يوضح أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن.



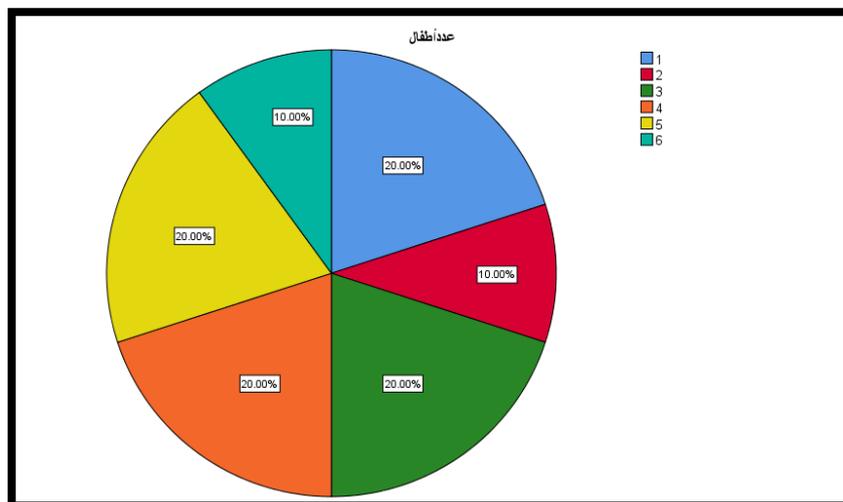
2-3 عدد الأطفال:

جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب عدد الأطفال .

عدد الأطفال	التكرار	النسبة المئوية
1	2	20%
2	1	10%
3	2	20%
4	2	20%
5	2	20%
6	1	10%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (06) : يوضح أفراد العينة الاستطلاعية حسب عدد الأطفال



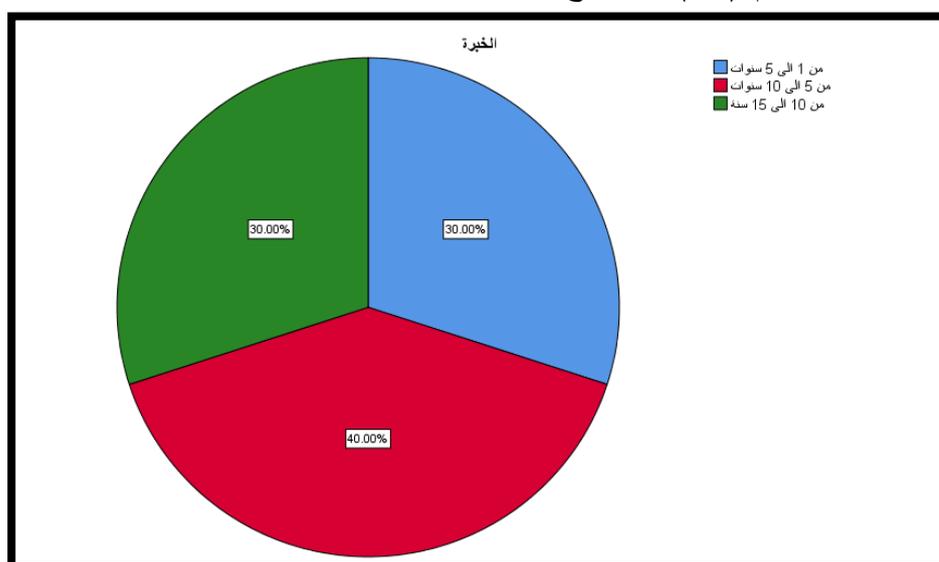
3-3 الخبرة:

جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	3	30%
من 5 إلى 10 سنوات	4	40%
من 10 إلى 15 سنة	3	30%
من 15 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (07) : يوضح أفراد العينة الاستطلاعية حسب الخبرة.



ثانيا : الدراسة الأساسية

1- حدود الدراسة :

يقصد بحدود الدراسة الحدود الزمانية و المكانية و البشرية التي تمت خلالها الدراسة .

1. الحدود الزمانية :

دامت المدة إجراءات الميدانية من فيفري إلى أفريل ، حيث تم تواجدهم الشخصي للباحث في مؤسسة

محل الدراسة و ذلك لجمع بيانات الدراسة الميدانية و انتقاء العينة وتوزيع الإستبانة وإعادة جمعها .

2. الحدود المكانية :

وقع الاختيار على مقر ولاية بسكرة كميدان لإجراء الدراسة وذلك لتوفر العينة البحثية المناسبة

بجميع شروطها و تحقيقها متطلبات البحث و مجرياته

3. الحدود البشرية : أجريت الدراسة على الموظفين المتزوجات في الإدارة المحلية لولاية بسكرة

## 2- منهج الدراسة :

تتفرد أي دراسة بطبيعة موضوعها والأهداف المتوخاة منه لذا تستدعي منهج معين دون غيره، بالإضافة إلى إمكانيات الباحث والأدوات المستخدمة والوقت المحدد للدراسة ، فالباحث الذي بين أيدينا يحاول التقصي وكشف عن بعض المتغيرات المرتبطة بصراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات ، لذا تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة الحالية ، فالبحوث الوصفية في المجالات التربوية والاجتماعية والنفسية ، تزودنا بمعلومات حقيقية عن الوضع الراهن للظواهر المختلفة،

كما أن المنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها . (بن عمارة، 2006 ، ص 105) ، بل يحاول أن يقارن ويفسر ويقيم لغرض التوصل إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة بمعنى هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقا للمنهج العلمي المتعارف عليه وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (مجدوب، 2021، ص8)

## 3-مجتمع وعينة الدراسة:

### • عينة الدراسة :

يتبلور موضوع الدراسة حول صراع الدور وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات لهدف حصول الباحث على آراء الموظفات بمقر ولاية بسكرة بإدارة المحلية وذلك بتنوع مستوياتهم وتعدد مناصبهم واختلاف الأقسام والمصالح التي ينتمون لها تم اختيار عينة بطريقة المسح الشامل بعد استبعاد العينة العشوائية حيث أصبحت تتكون من 31مفردة من المجتمع الكلي 41 موظفة لإجراء الدراسة ، حيث تمكنا من تعميم النتائج المتوصل إليها على كامل مجتمع الدراسة .

## 4-أدوات الدراسة :

إن كل دراسة لا تخلو من الاعتماد على أدوات ومقاييس يسعى الباحث لتطبيقها من اجل الوصول إلى بيانات ومعلومات تخدم موضوعه ، لذلك اعتمدنا على (مقياس صراع الدور وتصميم استبانة للأداء الوظيفي) و هذا بعد اطلاعنا على بعض الدراسات السابقة التي عالجت احد المتغيرين.

4-1 أولاً مقياس صراع الدور : التي أعدته " سمية بن عمارة " سنة 2006 وطبقته على البيئة الجزائرية

وبالضبط في ولاية ورقلة ، والمتكون من (36) بند ،يتكون من 5 أبعاد أساسية وهي :

- ❖ نظرة المرأة لذاتها .
- ❖ علاقة المرأة بزوجها .
- ❖ علاقة المرأة بأولادها.
- ❖ نظرة المرأة لعملها .
- ❖ نظرة المرأة لواجباتها المنزلية .

كما تم تحديد ثلاث استجابات متدرجة لكل بند وفقا لطريقة ليكرت وهي : موافق، غير موافق، أحيانا وبعد ذلك تم توزيع البنود داخل المقياس عشوائيا حيث طبق المقياس في صورته المبدئية على (10) موظفات للتأكد من مناسبة المقياس للتطبيق من حيث صياغة ووضوح البنود والعبارات .

الجدول رقم ( 06 ): يمثل أبعاد متغير صراع الدور وتقسيم فقراته

الأبعاد	الفقرات
أولا: نظرة المرأة لذاتها	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12
ثانيا: علاقة المرأة بزوجها	13-14-15-16-17-18-19-20
ثالثا: علاقة المرأة بأولادها	21-22-23-24-25-26.
رابعا: نظرة المرأة لعملها	27-28-29-30-31-32.
خامسا: نظرة المرأة لواجباتها المنزلية	33-34-35-36.

4-2 ثانيا إستبانة الأداء الوظيفي : يتكون من (4) أبعاد.

- ❖ كمية الجهد المبذول
- ❖ نمط الأداء
- ❖ استخدام الجيد للوقت
- ❖ التعاون

كما تم تحديد ثلاث استجابات متدرجة لكل بند وفقا لطريقة ليكرت وهي موافق ، غير موافق ، أحيانا و بعد ذلك تم توزيع البنود داخل المقياس عشوائيا .

الجدول رقم (07): يمثل أبعاد متغير الأداء الوظيفي وتقسيم فقراته

الأبعاد	الفقرات
أولا: كمية الجهد المبذول	1-2-3-4-5
ثانيا: نمط الأداء	6-7-8-9-10-11 .
ثالثا: الاستخدام الجيد للوقت	12-13-14-15-16 .
رابعا: التعاون	17-18-19-20-21 .

6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

1. اختبار الصدق وذلك بالتأكد من صدق فقرات المقياس والاستبيان بطريقتين :

❖ صدق المحكمين :

لغرض التأكد من الصدق الظاهري للمقياس و للاستبيان تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي التخصص في مجال البحث العلمي والإدارة والبالغ عددهم (05) كما هو موضح في الجدول الملحق رقم ( 02 ) من اجل إبداء الملاحظات فيما يتعلق بوضوح كل عبارة من العبارات ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه ، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وآراء أغلبية المحكمين المتعلقة بعبارات صراع الدور والأداء الوظيفي .

\*بالنسبة مقياس صراع الدور :

اعتمدت معادلة لاوشي لصدق المحكمين :

حيث ان :

صدق البند =مجموع يقيس -مجموع لا يقيس /عدد المحكمين .

حيث أن محكمين وافقوا على بنود و أخرى طلبوا تعديلها بالتعويض في المعادلة نجد :

صدق المقياس =مجموع صدق البنود /عدد البنود.

جدول رقم ( 08 ) : يمثل معامل لاوشي لصراع الدور .

القرار	ص.ن	لا يقيس	يقيس	البند
قبول	1	0	5	1
قبول	1	0	5	2
قبول	1	0	5	3
قبول	0.6	1	4	4
قبول	1	0	5	5
قبول	1	0	5	6
قبول	1	0	5	7
قبول	1	0	5	8
قبول	1	0	5	9
قبول	1	0	5	10
قبول	1	0	5	11
قبول	1	0	5	12
قبول	1	0	5	13
قبول	1	0	5	14
قبول	1	0	5	15

رفض	0.2	3	2	<b>16</b>
قبول	1	0	5	<b>17</b>
قبول	1	0	5	<b>18</b>
قبول	0.6	3	2	<b>19</b>
قبول	1	0	5	<b>20</b>
قبول	1	0	5	<b>21</b>
قبول	1	0	5	<b>22</b>
قبول	1	0	5	<b>23</b>
قبول	1	0	5	<b>24</b>
قبول	1	0	5	<b>25</b>
قبول	1	0	5	<b>26</b>
قبول	1	0	5	<b>27</b>
قبول	1	0	5	<b>28</b>
قبول	1	0	5	<b>29</b>
قبول	1	0	5	<b>30</b>
قبول	1	0	5	<b>31</b>
قبول	1	0	5	<b>32</b>
قبول	1	0	5	<b>33</b>
قبول	1	0	5	<b>34</b>
قبول	1	0	5	<b>35</b>
قبول	1	0	5	<b>36</b>

1 = تقيس

0.6 = تقيس

0.2 = لا تقيس

ومن خلال الجدول نرى أن العبارة (16) = 0.2 و وهذا يعني أنها لا تقيس ولذلك تم استبعادها.

بما أن لدينا 36 بند يكون التعويض كالتالي :

$$x = \frac{34.4}{36} = 0.95$$

- وهي قيمة مقبولة جدا أي أن المقياس صادق.

\*بالنسبة الاستبيان الأداء الوظيفي :

اعتمدت على معدلة لوشي لصدق المحكمين :

صدق البند = مجموع يقيس مجموع لا يقيس / عدد المحكمين

صدق الاستبيان = مجموع صدق البنود / عدد البنود

جدول رقم ( 09 ) : يمثل معامل لاوشي للأداء الوظيفي .

القرار	ن.ص	لا يقيس	يقيس	البند
قبول	1	0	5	1
قبول	1	0	5	2
قبول	1	0	5	3
قبول	1	0	5	4
قبول	1	0	5	5
قبول	1	0	5	6
رفض	0.2	3	2	7
قبول	1	0	5	8
قبول	1	0	5	9
قبول	1	0	5	10
قبول	1	0	5	11
قبول	1	0	5	12
قبول	1	0	5	13
قبول	1	0	5	14
قبول	1	0	5	15
قبول	1	0	5	16
قبول	1	0	5	17
قبول	1	0	5	18
قبول	1	0	5	19
رفض	0.2	3	2	20
قبول	1	0	5	21

0.2=لاتقيس

0.6=تقيس

1=تقيس

ومن خلال الجدول نرى أن العبارتين  $(7) = 0.2 = (20) = 0.2$  و وهذا يعني أن كل من هاتين العبارتين لا تقيس ولذلك تم تعديلهم .  
بما أن لدينا 21 بند التعويض يكون كتالي :

$$\frac{19.04}{21} = 0.92 =$$

- وهي قيمة مقبولة جدا أي أن الاستبيان صادق.

## 2. الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان :

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على الأداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها ، وذلك من خلال توضيح اختبار كل من الثبات و الاتساق الداخلي للمحاور الاستبائية كما يلي

- اختبار ثبات أداة الدراسة :

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق و الثبات الأداة هذه الدراسة ، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر المعاملات استخداما من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة ، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون اكبر من أو يساوي 0.7 ثم حساب معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات و الجدول التالي يوضح :

### (1) الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان للدراسة الاستطلاعية :

- معامل ألفا كرونباخ لصراع الدور هو : 0,95 .

جدول رقم ( 10 ) : يمثل معامل ألفا كرونباخ لصراع الدور .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.951	35

- معامل ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي هو : 0,77 .

جدول رقم ( 11 ) : يمثل معامل ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.775	21

(2) الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان للدراسة الأساسية:

- معامل ألفا كرونباخ الكلي :

جدول رقم ( 12 ) : يمثل معامل ألفا كرونباخ الكلي .

0,91	صراع الدور
0,85	الأداء الوظيفي
0,92	الاستمارة كلية

7- خصائص العينة الأساسية : البيانات الشخصية :

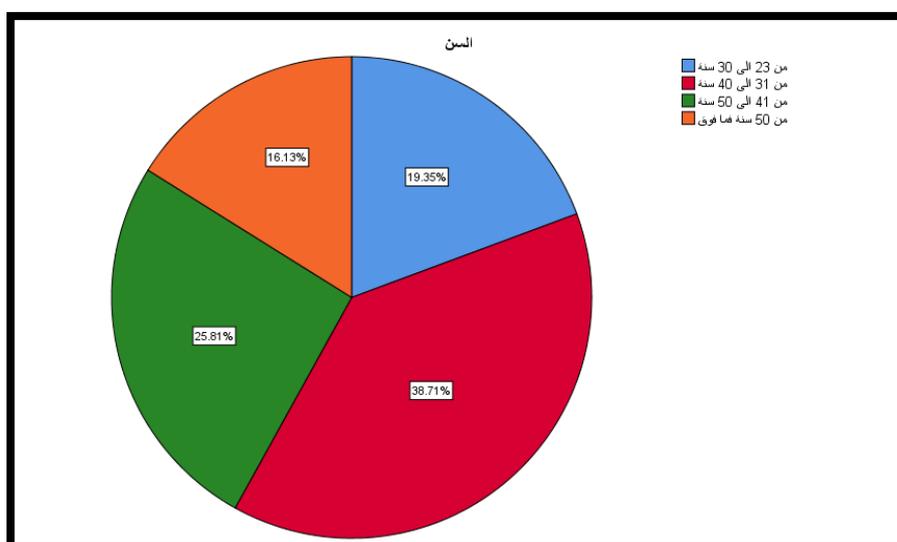
1-6 السن :

جدول رقم ( 13 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .

النسبة المئوية %	التكرار	السن
19%	6	من 23 إلى 30 سنة
39%	12	من 31 إلى 40 سنة
26%	8	من 41 إلى 50 سنة
16%	5	من 50 فما فوق
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم ( 08 ) : يوضح أفراد العينة حسب السن.



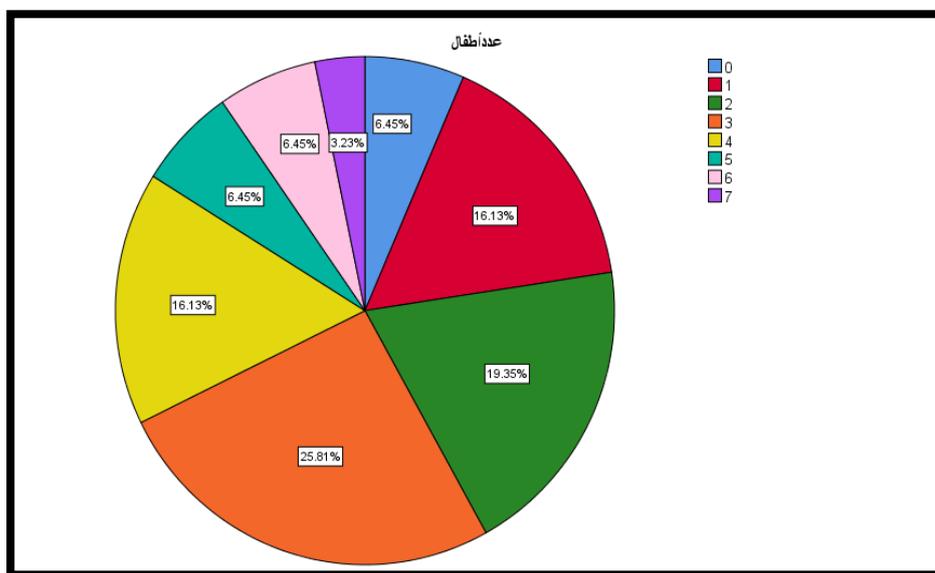
2-6 عدد الأطفال :

الجدول رقم ( 14 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الأطفال .

عدد الأطفال	التكرار	النسبة المئوية
0	2	6%
1	5	16%
2	6	20%
3	8	26%
4	5	16%
5	2	6%
6	2	6%
7	1	3%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (09) : يوضح أفراد العينة حسب عدد الأطفال



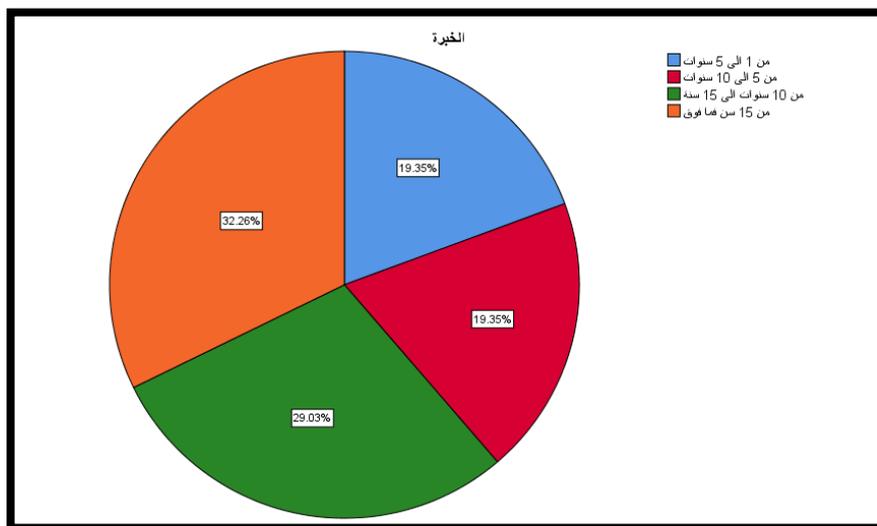
3-6 الخبرة :

جدول رقم ( 15 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	6	%19
من 5 إلى 10 سنوات	6	%19
من 10 إلى 15 سنة	9	%29
من 15 سنة فما فوق	10	%33
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم ( 10 ) : يوضح أفراد العينة حسب الخبرة .



8- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

➤ معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha :

يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة ، حيث إذا كان معامل ألفا كرونباخ أو يساوي (0.7) فهذا يعني أن محاور الدراسة وأبعاد تمتاز بالثبات والمصدقية وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان في الدراسة التحليلية .

➤ معامل الارتباط لبيرسون Pearson correlation coefficient :

عرّف معامل ارتباط بيرسون أو معامل ارتباط بيرسون أو معامل ارتباط بيرسون في الإحصاء على أنه قياس قوة العلاقة بين متغيرين وارتباطهما بعضهما البعض. بكلمات بسيطة ، يحسب معامل ارتباط بيرسون تأثير التغيير في متغير واحد عندما يتغير المتغير الآخر.

➤ المتوسط الحسابي (Mean):

هو أسلوب غير مباشر يمكننا من حساب المتوسط الحسابي، وذلك باعتماده على متوسط فرضي من بين القيم المراد إيجاد متوسطها الحسابي، ويستعمل خاصة في حالة القيم الكبيرة، إذ يساعدنا في تلخيص هذه القيم وبالتالي سهولة حساب المتوسط الحساب حيث تم استعماله في الدراسة تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ، وذلك لمعرفة مستواها ودرجة الموافقة .

➤ الانحراف المعياري Standard deviation:

للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

➤ التكرارات النسبية والنسب المئوية Relative frequencies and percentages :

وتم اعتمادها للوقوف على مدى تمثيل النسب الأساسية الأفراد عينة البحث حسب المتغيرات المدروسة وهي قسمة تكرار الفئة أو العدد على مجموع التكرارات و ضربية في مائة ، وفي دراستي استخدمت النسب المئوية في جميع خصائص العينة .

## الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم استعراض الخطوات والإجراءات المنهجية التي تعتبر من أهم الخطوات والوسائل التي تتحكم في تحديد وضبط الملامح العامة للدراسة الميدانية ، التي تميز مجتمع وعينة البحث التي يختبرها الباحث ، وكذا تحديد الحدود والمجالات البشرية والمكانية والزمنية التي يتطلبها البحث الميداني ، بالإضافة إلى تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة والذي يساعد على ضبط أداة الدراسة و التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الخصائص السيكو مترية ، وأخيرا تحديد أهم الأساليب الإحصائية .

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج .

تمهيد

- 1- عرض وتحليل النتائج .
- 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة .
- 3- الاستنتاج العام .
- 4- توصيات الدراسة .

الخاتمة

**تمهيد :**

إن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو كشف عن العلاقة القائمة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفين المتزوجات في الإدارة المحلية في إدارة المحلية لولاية بسكرة . وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات الفرعية للدراسة . للتوصل إلى الأهداف قمنا بتطبيق أدوات القياس على العينة وانتهت الدراسة إلى الإجابة على فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية **spss** في العلوم الاجتماعية.

## 1- عرض وتحليل النتائج :

### 1-1 عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

تم استخدام التكرارات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مقياس ليكرت الثلاثي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس درجات ومستويات أبعاد صراع الدور المتعلقة بالأداء الوظيفي لدى موظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة -أنموذجا - وقد تم الاعتماد على المعيار التالي :

- إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة محصور ما بين [ 1-1.66 ] فهو مؤشر دال منخفض جدا لدور بعد صراع الدور .
- إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة محصور ما بين [ 1.67- 2.33 ] فهو مؤشر دال متوسط لدور بعد صراع الدور .
- إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة محصور ما بين [ 2.34- 3 ] فهو مؤشر دال مرتفع لدور بعد صراع الدور .

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم (16) : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد صراع الدور.

الرقم	الأبعاد	الاتجاه العام - المستوى	الترتيب	متوسط الحسابات	المقاييس الحسابية		البدائل			
					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	أحيانا موافق	موافق	
1		مرتفع	1	2,17	0,81	2,48	6	4	21	ت
							19	13	68	%
7		متوسط	7	2,17	0,77	1,94	10	13	8	ت
							32	42	26	%
8		مرتفع	2	2,17	0,76	2,48	5	6	20	ت
							16	19	65	%
10		متوسط	6	2,17	0,85	2,00	11	9	11	ت
							35	29	35	%
11		متوسط	5	2,17	0,70	2,03	7	16	8	ت
							23	52	26	%
16		متوسط	3	2,17	0,69	2,29	4	14	13	ت
							13	45	42	%
22		متوسط	8	2,17	0,74	1,90	10	14	7	ت
							32	45	23	%
27		متوسط	4	2,17	0,78	2,29	6	10	15	ت
							19	32	48	%
متوسط					0,43	2,17	بعد نظرة المرأة لذاتها			
2		متوسط	2	1,90	0,74	2,19	6	13	12	ت
							19	42	39	%
9		متوسط	5	1,90	0,68	1,84	10	16	5	ت
							32	52	16	%
12		متوسط	1	1,90	0,84	2,23	8	8	15	ت
							26	26	48	%
19		متوسط	4	1,90	0,85	1,94	12	9	10	ت
							38	29	32	%

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

منخفض	6		0,80	1,58	19	6	6	ت		23
					61	19	19	%		
متوسط	3		0,65	1,97	7	18	6	ت		24
					23	58	19	%		
منخفض	7		0,76	1,58	18	8	5	ت		28
					58	26	16	%		
متوسط			0,41	1,90	بعد علاقة المرأة بزوجها					
متوسط	1		0,91	2,19	10	5	16	ت		3
					32	16	52	%		
متوسط	3		0,81	2,06	9	11	11	ت		13
					29	35	35	%		
متوسط	5	2,03	0,79	1,90	11	12	8	ت		20
					35	38	26	%		
متوسط	2		0,77	2,16	7	12	12	ت		25
					23	38	38	%		
متوسط	4		0,87	2,03	11	8	12	ت		29
					35	26	39	%		
متوسط	6		0,88	1,87	14	7	10	ت		33
					45	23	32	%		
متوسط			0,51	2,03	بعد علاقة المرأة بأولادها					
مرتفع	1		0,87	2,35	8	4	19	ت		5
					26	13	61	%		
متوسط	6	2,07	0,72	2,06	7	15	9	ت		6
					23	48	29	%		
متوسط	9		0,69	1,71	13	14	4	ت		14
					42	45	13	%		
مرتفع	2		0,79	2,35	6	8	17	ت		17
					19	26	55	%		

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

متوسط	4		0,92	2,13	11	5	15	ت		18
					35	16	48	%		
متوسط	5		0,70	2,10	6	16	9	ت		21
					19	52	29	%		
متوسط	3		0,78	2,29	6	10	15	ت		26
					19	32	48	%		
متوسط	7		0,77	2,00	9	13	9	ت		30
					29	42	29	%		
متوسط	10		0,78	1,71	15	10	6	ت		32
					48	32	19	%		
متوسط	8		0,81	2,00	10	11	10	ت		35
					32	36	32	%		
			<b>0,41</b>	<b>2,07</b>	<b>بعد نظرة المرأة لعملها</b>					
مرتفع	1		0,66	2.61	3	6	22	ت		4
					10	19	71	%		
متوسط	2	1,86	0,83	1,81	14	9	8	ت		15
					45	29	26	%		
منخفض	4		0,81	1,48	22	3	6	ت		31
					71	10	19	%		
منخفض	3		0,81	1,55	20	5	6	ت		34
					65	16	19	%		
			<b>0,57</b>	<b>1,86</b>	<b>بعد نظرة المرأة لواجباتها المنزلية</b>					
			<b>0,40</b>	<b>2,03</b>	<b>صراع الدور</b>					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss .

أبعاد الأداء الوظيفي

جدول رقم (17) : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أبعاد الأداء الوظيفي.

الرقم	الأبعاد	الاتجاه العام - المستوى	الترتيب	متوسط الحسابات	المقاييس الحسابية		البدائل					
					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	أحيانا موافق	موافق			
40	كمية الجهد المبذول	متوسط	5	2,36	0,84	1,87	13	9	9	ت		
							42	29	29	%		
46		مرتفع	3		0,72	2,48	4	8	19	ت		
							13	26	61	%		
50		مرتفع	1		0,64	2,71	3	3	25	ت		
							10	10	80	%		
53		متوسط	4		0,82	2,16	8	10	13	ت		
							26	32	42	%		
54		مرتفع	2		0,67	2,58	3	7	21	ت		
							10	22	68	%		
مرتفع					0,44	2,36	بعد كمية الجهد المبذول					
1	نمط الأداء	متوسط	6	2,50	0,85	2,00	11	9	11	ت		
							35	29	35	%		
8		مرتفع	1		0,37	2,84	0	5	26	ت		
							0	16	84	%		
9		مرتفع	5		0,80	2,42	6	6	19	ت		
							19	19	61	%		
14		مرتفع	4		0,85	2,48	7	2	22	ت		
							23	6	71	%		
16		مرتفع	2		0,56	2,77	2	3	26	ت		
							6	10	84	%		
20		مرتفع	3		0,76	2,52	5	5	21	ت		
							16	16	68	%		
مرتفع					0,42	2,50	بعد نمط الاداء					

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

متوسط	5	2,50	0,81	2,26	7	9	15	ت	استخدام الخطأ	2
					23	29	48	%		
متوسط	4		0,79	2,32	6	9	16	ت		4
					19	29	52	%		
مرتفع	2		0,65	2,68	3	4	24	ت		7
					10	13	77	%		
مرتفع	1		0,57	2,74	2	4	25	ت		10
					6	13	81	%		
مرتفع	3		0,67	2,52	3	9	19	ت		3
					10	29	61	%		
مرتفع		0,37	2,50	بعد استخدام الجيد						
متوسط	4	2,43	0,77	2,26	6	11	14	ت	التعاون	38
					19	35	45	%		
متوسط	5		0,80	2,13	8	11	12	ت		41
					26	35	39	%		
مرتفع	1		0,57	2,74	2	4	25	ت		47
					6	13	81	%		
مرتفع	2		0,67	2,58	3	7	21	ت		52
					10	22	68	%		
مرتفع	3		0,72	2,48	4	8	19	ت		56
					13	26	61	%		
مرتفع		0,44	2,43	بعد التعاون						
مرتفع		0,36	2,45	الأداء الوظيفي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

1-1-1 عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد صراع الدور.

1. بعد نظرة المرأة لذاتها :

يظهر المتوسط الحسابي العام والخاص بفقرات بعد نظرة المرأة لذاتها (1-7-8-10-11-16-22-27) بمستوى أهمية متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي ب(2.17) و إنحراف معياري قدر ب(0.43) فقد كان أعلى متوسط حسابي هو للفقرتين رقم (1) و(8) حيث قدرة ب (2.48) وانحراف معياري قدره (0.81) و عبارة (8) قدرة ب (0.76) والذي يشير إلى أن صراع الدور قد ينعكس أحيانا على نظرة المرأة لذاته وعلى اهتمامها بنفسها ومظهرها الخارجي .

2. بعد علاقة المرأة بزوجها :

يظهر المتوسط الحسابي العام والخاص بفقرات بعد نظرة المرأة لذاتها(2-9-12-19-23-24-28) بمستوى أهمية متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي ب(1.90) و إنحراف معياري قدر ب(0.43) فقد كان أعلى متوسط حسابي هو للفقرة رقم (12) حيث قدرة ب (2.23) وانحراف معياري قدره (0.84)، حيث تشير إلى أن موظفات يعانون في علاقتهم مع أزواجهم وذلك نتيجة لتعدد أدوارهم وكثرة انشغالاتهم خارج المنزل ، ومنهم من لا تؤثر الوظيفة في علاقتهم الزوجية .

3. بعد علاقة المرأة بأولادها :

يظهر متوسط الحسابي العام و الخاص بفقرات بعد علاقة المرأة بأولادها (3-13-20-25-29-33) اتجاه العام المستوى متوسط حيث قدر متوسط حسابي لهذا البعد ( 2.05) و انحراف المعياري قدر ب (0.51) فقد كان أعلى متوسط حسابي هو للفقرة رقم (3) تقدر ب (2.19) و انحراف المعياري قدره ب (0.91) يشير إلى أن علاقة الموظفات الأمهات خاصة قد يكون هناك نوع من التقصير حيث أنها تواجه تحديات في التوازن بين العمل وتربية الأولاد.

4. بعد نظرة المرأة لعملها :

يظهر متوسط الحسابي العام و الخاص بفقرات بعد نظرة المرأة لعملها (5-6-14-17-18-21-26-30-32-35-) اتجاه العام المستوى متوسط حيث قدر متوسط الحسابي لهذا البعد (2,07) و انحراف المعياري قدر ب (0,41) فقد كن أعلى متوسط حسابي هو للفقرة رقم (5) تقدر (2,35) ب و انحراف المعياري قدره ب (2,87) و يعتبر الموظفات المتزوجات بالإدارة أن تعدد الأدوار والصراع الداخلي يؤثر أحيانا في العمل المطلوب منها .

5. بعد المرأة لواجباتها المنزلية :

يظهر متوسط الحسابي العام و الخاص بفقرات بعد علاقة المرأة بأولادها (4-15-31-34) اتجاه العام المستوى متوسط حيث قدر متوسط حسابي لهذا البعد (1.86) و انحراف المعياري قدر ب (0.57) فقد كان أعلى متوسط حسابي هو للفقرة رقم (4) تقدر ب (2.61) و انحراف المعياري قدر ب (0.57) و

الذي يشير إلى أن الموظفين المتزوجات و واجباتها المنزلية وعلاقتها بصراع الدور متوسطة حيث أن التوازن بين وجباتها المنزلية و مسؤولياتها العملية أمر مهم في حياتها .

### 6. بعد صراع الدور (البعد العام)

شمل هذا البعد (صراع الدور ) خمسة أبعاد فرعية (نظرة المرأة لذاتها - علاقة المرأة بزوجها -علاقة المرأة بأولادها - نظرة المرأة لعملها -نظرة المرأة لواجباتها المنزلية .) ويتضح من خلال الجدول رقم ( 16 ) الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد صراع الدور مجتمعة حيث قدر المتوسط الحسابي العام لجميع فقراته (35) فقرة ب (2.03) والانحراف المعياري العام ب(0.40) وهو متوسط حسابي متوسط وهو يعكس صراع الدور الذي تعانيه موظفات وذلك يعود إلى تعدد أدوارها المنزلية مع أولادها وزوجها و التزاماتها في وظيفتها وهذا حسب طبيعة العمل لكل مكتب .

### 1-1-1 عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي :

#### 1. بعد كمية الجهد المبذول :

يظهر المتوسط الحسابي العام والخاص بفقرات بعد الجهد المبذول (5-15-18-19-11) بمستوى أهمية مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي ب(2.36) و انحراف معياري قدر ب(0.44) فقد كان أعلى متوسط حسابي هو للفقرة رقم (50) حيث قدرة ب (71.2) وانحراف معياري قدره (0.64) ، تشير إلى أن الموظفين المتزوجات يبذل جهد كبير في الأداء وظيفتهم وهذا يعني يحرصن على تحقيق الأداء الوظيفي الفعال و الجيد.

#### 2. بعد نمط الأداء :

يظهر متوسط الحسابي العام و الخاص بفقرات بعد نمط الأداء (1-8-9-14-16-20) اتجاه العام المستوى مرتفع حيث قدر متوسط حسابي لهذا البعد(2.50) و انحراف المعياري قدر ب(0.42) فقد كان أعلى متوسط حسابي هو للفقرة رقم(08) تقدر (2.84) ب و انحراف المعياري قدره ب (0.37) وهذا يشير إلى أن الموظفين بالإدارة المعنية يتمتعون بأداء جيد على مستوى الوظيفة وذلك نتيجة التمتع بالكفاءة وتوفر والوسائل اللازمة لسيرورة العمل

#### 3. بعد استخدام الجيد للوقت :

يظهر متوسط الحسابي العام و الخاص بفقرات بعد نمط (4-7-10-13) اتجاه العام المستوى مرتفع حيث قدر متوسط حسابي لهذا البعد (2.50) و انحراف المعياري قدر ب (0.37) فقد كان أعلى متوسط حسابي هو للفقرة رقم (10) تقدر (2.74) ب و انحراف المعياري قدره ب (0.57) يعتبر بعد الوقت مهم جدا في الوظائف ذات الدوام المحدد حيث يجب مراعاة وتنظيم الوقت على كامل ساعات العمل حيث نرى أن الموظفين بالإدارة المحلية تتمتع باستخدام جيد للوقت .

**4. بعد التعاون :**

يظهر المتوسط الحسابي العام والخاص بفقرات بعد التعاون (3-6-12-17-21) بمستوى أهمية مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي ب(2.43) و انحراف معياري قدر ب(0.44) فقد كان أعلى متوسط حسابي هو للفقرة رقم (50) حيث قدرة ب (2.74) وانحراف معياري قدره (0.57) ، وتشير الموظفات المتزوجات إلى تنسيق المهام و تعاون يؤدي إلى التواصل الجيد تحفيز بعضهم في تبادل الأفكار وخبرات إلى تحسين الأداء الوظيفي

**5. بعد الأداء الوظيفي (بعد العام):**

شمل هذا البعد (الأداء الوظيفي ) أربع أبعاد فرعية (الجهد المبذول - نمط الأداء - الاستخدام الجيد للوقت) ويتضح من خلال الجدول رقم ( 17 ) الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة حيث قدر المتوسط الحسابي العام لجميع فقراته (21) فقرة ب (2.45) والانحراف المعياري العام ب(0.36) وهو متوسط حسابي مرتفع وهو يشير إلى أن الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية يتمتعن بالأداء وظيفي جيد جدا .

**1-2 اختبار الفرضيات :**

يهدف هذا المحور إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال اختبار فرضياتها بهدف التعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية .

جدول رقم (18): يمثل نتائج اختبار الفرضيات

Corrélations								
		صراع الدور	نظرة المرأة لذاتها	الزوج	أولاد	العمل	الواجب المنزلي	الأداء الوظيفي
صراع الدور	Corrélation de Pearson	1	.901**	.910**	.869**	.949**	.814**	.500**
	Sig.		.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	31	31	31	31	31	31	31
نظرة المرأة لذاتها	Corrélation de Pearson	.901**	1	.768**	.730**	.835**	.630**	.549**
	Sig.	.000		.000	.000	.000	.000	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31
الزوج	Corrélation de Pearson	.910**	.768**	1	.759**	.855**	.657**	.486**
	Sig.	.000	.000		.000	.000	.000	.006
	N	31	31	31	31	31	31	31
أولاد	Corrélation de Pearson	.869**	.730**	.759**	1	.731**	.664**	.501**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.004
	N	31	31	31	31	31	31	31
العمل	Corrélation de Pearson	.949**	.835**	.855**	.731**	1	.764**	.359*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.047
	N	31	31	31	31	31	31	31
الواجب المنزلي	Corrélation de Pearson	.814**	.630**	.657**	.664**	.764**	1	.338
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.063
	N	31	31	31	31	31	31	31
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	.500**	.549**	.486**	.501**	.359*	.338	1
	Sig. (bilatérale)	0.004	0.001	0.006	0.004	0.047	0.063	
	N	31	31	31	31	31	31	31
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

### 1-2-1 اختبار الفرضية العامة :

حيث يتم من خلاله قياس علاقات الارتباط واختبارها بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية ، ولهذا الغرض لجأت الباحثة إلى استعمال معامل الارتباط البسيط ( **Pearson correlation coefficient** ) لقياس قوة العلاقة بين متغيري الدراسة .

تشير الفرضية الرئيسية إلى " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين صراع الدور ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة " .

من خلال الجدول رقم (18) نرى أن قيمة معامل الارتباط بين صراع الدور والأداء الوظيفي قدرت قيمة  $\alpha$  ب (0.50) عند مستوى الدلالة 0.01. وهذا يعني "وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين متغيري الدراسة وهذا ما يعني قبول صحة الفرضية العامة التي تنص على " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين صراع الدور ومستوى الأداء والوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة " .

وقد تفرعت هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية ، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد صراع الدور ( نظرة المرأة لذاتها - علاقة المرأة بزوجها - علاقة المرأة بأولادها - نظرة المرأة لواجباتها المنزلية - نظرة المرأة لعملها ) وبين الأداء الوظيفي :

### 1-2-2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تشير الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة ارتباطية بين نظرة المرأة لذاتها و الأداء الوظيفي ويوضح الجدول رقم ( 18 ) أن قيمة معامل الارتباط بين نظرة المرأة لذاتها والأداء الوظيفي تساوي (0.54) عند مستوى الدلالة 0.01 . وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين متغيري الدراسة ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى وبالتالي قبولها والتي تنص " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لذاتها ومستوى أداءها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة "

### 1-2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بزوجها والأداء والوظيفي ويوضح الجدول رقم (18) أن قيمة ارتباط بين العلاقة بين علاقة المرأة بزوجها تساوي ( 0.48 ) عند مستوى 0.01 وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة بين متغيري الدراسة وهذا ما جعلنا نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بزوجها ومستوى أداءها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة " .

#### 1-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بأولادها و الأداء والوظيفي ويوضح الجدول رقم ( 18 ) أن قيمة ارتباط بين العلاقة بين علاقة المرأة بأولادها تساوي (0.50) عند مستوى 0.01 وهذا يعني توجد علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة وهذا ما جعلنا نقبل الفرضية الثالثة القائمة على " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بأولادها ومستوى أداءها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة."

#### 1-2-5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

تشير الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة بين نظرة المرأة لعملها و الأداء والوظيفي ويوضح الجدول رقم ( 18 ) أن قيمة ارتباط بين العلاقة بين علاقة نظرة المرأة لعملها تساوي (0.35) عند مستوى 0.05 وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة وهذا ما جعلنا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة القائمة على " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة لعملها ومستوى أداءها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة."

#### 1-2-6 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

تشير الفرضية الفرعية الخامسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة بين واجباتها المنزلية و الأداء والوظيفي ويوضح الجدول رقم ( 18 ) أن قيمة ارتباط بين العلاقة بين علاقة واجباتها المنزلية تساوي (0.33) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة وهذا ما جعلنا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة القائمة على " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بواجباتها المنزلية ومستوى أداءها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة."

### 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

#### 1-2 مناقشة وتفسير الفرضية العامة :

كان نص الفرضية الرئيسية من هذه الدراسة كما يلي : "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين صراع الدور ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة"، ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تطبيق مقياس صراع الدور واستبيان الأداء الوظيفي ، وتم بعدها رصد درجات العينة الكلية في كل من المقياس والاستبيان ، وقد تمثلت عينة الدراسة في 31 موظفة بالإدارة المحلية ، ليتم بعدها حساب معامل الارتباط ( بيرسون ) بين درجات الأفراد كلا من المقياس والاستبيان ، والذي وجد إن قيمته تساوي ( 0.50)، وهو معامل ارتباط متوسط دال احصائيا عند مستوى 0.01 ، وعليه يمكننا القول "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين صراع الدور ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة".

وقد اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة صالح عياد وجيلالي قانوني (2020) التي كانت بعنوان "أثر صراع الدور على التحصيل العلمي و الأداء المهني لدى الطلبة الجامعيين العاملين " حيث كانت درجة الارتباط ب (0.303) وكانت العينة تقدر ب (62) وزعت على مجموع الطلبة العاملين في مرحلتي الماجستير والدكتورا في جامعة ادرار تم إجراؤها على عينة قصدية ، وقد وجدت النتائج وجود علاقة بين المتغيرين المستقل صراع الدور والتابع الأداء الوظيفي بحيث كلما زاد صراع الدور زاد شعور الطلبة الجامعيين العاملين بالتقصير في أدائهم الوظيفي .

كما وقد اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة مع دراسة Ogbogu (2013) التي كانت بعنوان : "صراع الدور الأسري - المهني لدى الأستاذات في الجامعات الحكومية النيجرية" تناولت الدراسة الأستاذات اللاتي يعشن صراع دورهن الأسري - المهني وكذا العوامل المؤدية إليه ، والآثار المترتبة على الأداء الوظيفي ، وقد شملت عينة قوامها (250) أستاذة متزوجة ولديها أبناء اخترنا عشوائيا من 03 جامعات حكومية في جنوب نيجيريا ، وتوصلت النتائج إلى أن العوامل المؤدية إلى الصراع الناتج عن مجالي العمل وذلك في طول ساعات العمل وجداول المكثفة ، مرافق العمل الغير الكافية ، حضور الاجتماعات والتعيينات ، من أهم النتائج كذلك وهي التأثير السلبي للصراع على الأداء الوظيفي .

## 2-2 مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

كان نص الفرضية الفرعية الأولى من هذه الدراسة كما يلي : " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لذاتها ومستوى أداءها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة" ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تطبيق مقياس صراع الدور واستبيان الأداء الوظيفي ، وتم بعدها رصد درجات العينة الكلية في كل من المقياس والاستبيان ، وقد تمثلت عينة الدراسة في (31) موظفة بالإدارة المحلية ، ليتم بعدها حساب معامل الارتباط ( بيرسون ) بين درجات الأفراد كلا من المقياس والاستبيان ، والذي وجد إن قيمته تساوي (0.54) ، وهو معامل ارتباط متوسط دال إحصائيا عند مستوى 0.01 ، وعليه يمكننا القول : " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لذاتها ومستوى أداءها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة"

وقد اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة عاشور موسى الفت الزهيري (2012) التي كانت بعنوان "صراع الدور وعلاقته بالتحكم الذاتي لدى مدرسات معهد الفنون الجميلة في مدينة بغداد" حيث كانت درجة الارتباط ب(0.78) وكانت العينة عشوائية قوامها (100) مفردة وزعت على مجموعة مدرسات معاهد الفنون الجميلة في محافظة بغداد، حيث أظهرت نتائج البحث أن قياس صراع الدور كان منخفضا ، يمكن القول أن المرأة المدرسة تمتلك القدرة على المشاركة في الجوانب الايجابية في الحياة ، ولها القدرة على مواجهة مشكلات وإيجاد حلول دون أن تجعل هذه المشكلات أسلوب حياة ، ولهم القدرة أيضا على مواجهة الكثير من مشكلات

النفسية والاجتماعية ، وبالنتيجة أدى فهم حاجات المدرسات احترام كياناتهم وشخصياتهن المستقلة ، ويفهمن دورهن ودور الآخرين وهذا ما يجعلهن بعيدات عن الاضطراب النفسي وأكثر اتزاناً ومقدرة على التفكير السليم.

كما اختلفت مع دراسة أمينة رحمين و فرحات بلمان (2023) التي كانت بعنوان "التوافق الزوجي وعلاقته بصراع الأدوار في ضوء التغير الاجتماعي والثقافي " حيث كانت درجة الارتباط ب ( - 0.341 ) وهي غير دالة أي لا توجد علاقة ،وقدرت العينة ( 30 ) عاملة وزعت على الأمهات العاملات ، أظهرت النتيجة في الأخير أن تتنظر لذاتها بطريقة ايجابية و أنها تتمتع بتقدير ذات ورضا عن نفسها يجعلها تتوفق في الحياة العملية والزوجية .

### 2-3 مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية :

كان نص الفرضية الفرعية الثانية من هذه الدراسة كما يلي " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بزوجها ومستوى أداءها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة." ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تطبيق مقياس صراع الدور واستبيان الأداء الوظيفي ، وتم بعدها رصد درجات العينة الكلية في كل من المقياس والاستبيان ، وقد تمثلت عينة الدراسة في 31 موظفة بالإدارة المحلية ، ليتم بعدها حساب معامل الارتباط (بيرسون ) بين درجات الأفراد كلا من المقياس والاستبيان ، والذي وجد إن قيمته تساوي ( 0.48 ) ، وهو معامل ارتباط ضعيف دال إحصائياً عند مستوى 0.01 ، وعليه يمكننا القول " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بزوجها ومستوى أداءها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية بولاية بسكرة" .

وقد اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة عثمان الصادق ( 2014 ) التي كانت بعنوان "عمل المرأة الجزائرية خارج البيت وصراع الأدوار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية برفان " حيث كانت الدراسة إلا أن العمل خارج البيت بالنسبة للفئة المبحوثة يشكل لبعضهن مشاكل أو متاعب مع أزواجهن بنسبة قدرة بنسبة مرتفعة وكانت العينة تقدر ب ( 65 ) عاملة من مجموع ( 87 ) عاملة المتزوجات أو اللواتي سبق لهن الزواج من المطلقات و الأرامل وهن موزعات حسب المصالح ، بحيث وجد في الأخير بنتيجة مفادها أن عمل المرأة يتسبب في التقصير في واجبات الرعاية نحو الزوج حسب قناعة هذا الأخير ، فقد يكون استقبال الزوج مثلاً لدى المرأة الماكثة في البيت من اوجب الواجبات دون أن يكون ذلك لدى العاملات خارج البيت ، لأنها قد تدخل البيت بعد زوجها أو معه أحيانا .

وقد اختلفت دراستنا الحالية مع دراسة عاجب بومدين ( 2017 ) التي كانت بعنوان "الآثار الأسرية والاجتماعية المترتبة على عمل المرأة خارج البيت دراسة ميدانية على عينة من النساء العاملات بمدينة الاغواط " حيث كان مجموع البنود في البعد الثاني لأثر العمل على زوجها (3924) درجة بمتوسط حسابي ( 15.69 ) ، وبانحراف معياري ( 1.694 ) ، وجاء في المرتبة الثالثة و الأخيرة من بين الأبعاد الأسرية أي على عينة مقدرة ب ( 5648 ) ، يتكون من ثلاث قطاعات مختلفة في التعليم والصحة و الإدارة وقد تم

اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية ، و أظهرت النتيجة أن المرأة العاملة لا تجد أن عملها يشكل عائق في التوافق بينها وبين زوجها خصوصا إذا كان الزوج راضيا عن عمل زوجته وتساوده في النفقات الملقاة على عاتقه.

#### 2-4 مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة :

كان نص الفرضية الفرعية الثالثة من هذه الدراسة كما يلي " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بأولادها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة " واختبار هذه الفرضية تم تطبيق مقياس الصراع الدور و استبيان الأداء الوظيفي، تم اعتماد على عينة بحثية تتكون من 31 موظفة بالإدارة محلية ، والذي وجد إن قيمته تساوي (0.50)، وهو معامل ارتباط متوسط دال إحصائيا عند مستوى 0.01 ، وعليه يمكننا القول " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بأولادها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة "

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سمية بن عمارة (2006) الموسومة بـ " صراع الأدوار وعلاقته بتوافق الزوجي لدى الأم العاملة " حيث بلغت عدد هذه العينة 220 أم عاملة وقد توصلت إلى عدم وجود فروق في الصراع الأدوار باختلاف عدد أولاد وهي دراسة مشابهة ، وقد أشارت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق في صراع الدور لدى مرأة العامة باختلاف الأولاد بحكم ثقل مسؤوليتهم وكثرة انشغالاتهم ، كما الأم المعاملة أبناءها تتسم بالقوة و الإهمال لكثرة تعدد مسؤولياتها وتشتت بين الأدوار المسندة إليها وقلة الوقت المخصص لهم .

وقد اتفقت دراستنا مع دراسة بلببوض لامية (2020) الموسومة بـ " صراع الدور لدى المرأة العاملة وتأثيره على علاقتها بالأسرة " حيث تم اختيار العينة الممثلة لدراسة بطريقة عشوائية والذي قدر عددها بـ 100 عاملة في السلك الطبي (طبيبات، ممرضات، صيدليات، قابلات، إداريات) حيث معامل ارتباط بيرسون يقدر بـ (0.50) حيث أظهرت النتائج إذن نجد أن هناك ارتباط دال بين جميع المحاور أي أنه كلما كانت الأم تعاني من اضطراب في علاقتها مع أبنائها يكون هناك اضطراب في العلاقة الزوجية والعلاقة العائلية وأيضا في دراستها أن الصراع الأدوار يزداد كلما عدد الأبناء ، وتزداد الأعباء بزيادتهم خاصة في حالة وجود طفلين أو أكثر بإضافة شعور العاملة بتعدد الواجبات الملقاة على عاتقها وكثرة التوقعات المنتظرة منها .

#### 2-5 مناقشة و تفسير الفرضية الفرعية الرابعة :

كان نص الفرضية الفرعية الرابعة كالتالي " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لعملها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة "

" ولاختبار هذه الفرضية تم تطبيق مقياس الصراع الدور و استبيان الأداء الوظيفي، تم اعتماد على عينة بحثية تتكون من 31 موظفة بالإدارة محلية، ليتم بعدها حساب معامل الارتباط ( بيرسون ) بين درجات الأفراد كلا من المقياس والاستبيان، والذي وجد إن قيمته تساوي ( 0.35 )، وهو معامل ارتباط ضعيف دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وعليه يمكننا القول " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لعملها ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة "

وقد اختلفت دراستنا الحالية مع دراسة بوبكر عائشة (2007) التي كانت بعنوان "العلاقة بين الصراع الأدوار و الضغط النفسي لدى الزوجة العاملة " حيث معامل الارتباط (0.21) على عينة مكونة من 90 و توصلت النتائج إلى أن نظرة الزوجة لعملها قد تساهم أيضا في تخفيف من حدة الصراع الذي تعيشه حيث أن الزوجة العاملة طبيبة أو ممرضة، تحس بضرورة عملها من اجل مساهمة في بناء تنمية مجتمع و خدمة الإنسانية، هنا نظرة زوجة نظرة الايجابية لعملها يدفعها التصرف مع أدوارها كزوجة و كأم وربة بيت الذي يمكنها من تغلب على إحساسها بصراع بين أدوارها المختلفة .

وقد اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسة سمير بن موسى ( 2015 ) و التي كانت بعنوان " صراع الدور وعلاقته بضغطه لدى المرأة العاملة " حيث معامل الارتباط ( 0.63 ) حيث كانت عينة الدراسة ( 60 ) المرأة عاملة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ارتباطية بين الصراع الدور والضغط النفسي المرأة العاملة، حيث إن هذا راجع عدم تفاهم بين الزملاء العمل، فصرع الدور الشديد والمتواصل يؤدي المرأة العاملة إلى حدوث تذبذبات ويهدد استقرارها النفسي والعائلي بيد انه كلما زادت انشغالات المرأة العاملة وتوسعت بؤرة نشاطها وتعاضمت أدوارها يجعلها تحمل نفسها فوق طاقتها.

## 2-6 مناقشة و تفسير الفرضية الفرعية الخامسة :

كان نص الفرضية الفرعية الخامسة كالتالي " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بواجبتها المنزلية ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة " واختبار هذه الفرضية تم تطبيق مقياس الصراع الدور و استبيان الأداء الوظيفي، تم اعتماد على عينة بحثية تتكون من 31 موظفة بالإدارة محلية، ليتم بعدها حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات الأفراد كلا من المقياس والاستبيان، والذي وجد إن قيمته تساوي (0.33)، وهو معامل ارتباط ضعيف غير دال إحصائياً، وعليه يمكننا القول : والتي تنص على " لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لواجبتها المنزلية ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات بالإدارة المحلية دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة "

واتفقت دراستنا الحالية مع دراسة الهام اسعد عبد السميع ( 2017 ) التي كانت بعنوان " مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بصراع الأدوار لدى المرأة العاملة " حيث كانت درجة الارتباط ( 0.81 ) وكانت عينة

قوامها (150) مرآة متزوجة تم اختيار بطريقة غرضية عمدية حيث أظهرت النتائج انه لا يوجد علاقة بين صراع الأدوار ونظرة مرآة واجباتها المنزلية و يكون هذا راجع حسب ما سمعناه من الأمهات العاملات أنهم أكثر تنظيماً لوقتتهن في الوجبات المنزلية و لا يتركن تراكم الأشغال .

واتفقت أيضا دراستنا بدراسة طه العالول ( 2023 ) التي كانت بعنوان " صراع الأدوار وعلاقته بالضغوط النفسية لدى عينة من الممرضات المتزوجات" حيث كانت درجة الارتباط ( 0.59 ) وكانت العينة كافة الممرضات الأسد الجامعي يبلغ عددهم ( 673 ) و أظهرت النتائج تحليل الانحدار المتعدد أنه كلما زاد صراع دور العاملة وصراع دور ربة المنزل وصراع دور الأم وصراع دور الزوجة زادت الضغوط النفسية لدى الممرضة.

### 3- الاستنتاج العام :

جاءت الدراسة الحالية بهدف تعرف على صراع الدور وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفات المتزوجات في الإدارة محلية لولاية بسكرة ، من خلال علاقة الموظفات مع أزواجهن و أولادهم و نظرة المرأة لذاتها و عملها و واجباتها المنزلية حسب متغيري كل من صراع و الأداء الوظيفي و بعد التعرف على تعريف صراع الدور و أسبابه وبعدها أثاره و التعرف على الأداء الوظيفي و من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من 31 موظفة متزوجة بالإدارة المحلية لولاية بسكرة و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور ومستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات في الإدارة المحلية بسكرة متوسطة .
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لذاتها و مستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات في الإدارة المحلية بسكرة متوسطة .
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بزوجها و مستوى أدائها لدى الموظفات المتزوجات في الإدارة المحلية بسكرة ضعيفة .
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة المرأة بأولادها و مستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات في الإدارة المحلية بسكرة متوسطة .
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لعملها و مستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات في الإدارة المحلية بسكرة ضعيفة .
- لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظرة المرأة لواجباتها المنزلية و مستوى أدائها الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات في الإدارة المحلية بسكرة .

4- التوصيات :

- وضع المرأة في مجالات عمل تناسب وضعها كأم وزوجة .
- يجب تعزيز ثقافة الدعم والتعاون في العمل بين الموظفات في الإدارة المحلية مما يمكن أن يساعد في تخفيف الضغط و تبادل الخبرات في إدارة الصراعات الأدوار .
- تعميم إنشاء دور حضانة من اجل الرعاية الشاملة الأبناء الموظفات مما يحق لهن الاطمئنان عليهم أثناء وجودهم في العمل .
- نظرا للإرهاق و التعب التي تتعرض له الموظفات بسبب مسؤولياتها المضاعفة في العمل بالإضافة إلى مسؤولياتها في البيت يتطلب من الزوج و الأولاد مشاركتها في الأعمال المنزل لتخفيف من حادة الأعباء الملقاة عليها .
- توفير الأخصائيين النفسيين المتمكنين و ذوي كفاءة عالية ، للجوء لهم عند الحاجة خصوصا في فترات ضغط و الصراع و مواجهة بعض الصعوبات
- توجيه الإعلام من اجل قيام بدور الفعال في تغيير النظرة السلبية للمرأة في جميع مجالات الحياة .
- إقامة دورات التدريبية في مراكز رعاية الأمومة و الطفولة لمساعدة الموظفات المتزوجات في تنمية المهارات ، و إدارة الوقت لتوازن بين حياة العملية و الشخصية لديها ، وأيضا تقدم للمرأة استراتيجيات التكيف مع تداعيات صراع الأدوار .
- توفير إجازات عائلية مدفوعة الأجر للعناية بالأطفال وأفراد الأسرة يمكن أن يقلل من التوتر والضغط والحد من الصراع .
- بما أن دراسة أثبتت وجود علاقة إرتباطية بين الصراع الدور و الأداء الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات على الإدارة المحلية تعزيز المرونة في ساعات العمل و تقديم برامج تطوير مستمر للموظفات للتطوير مهارات و تحسين الأداء الوظيفي على مدى الطويل .

# الختامة

## الخاتمة :

يشهد مجتمع الجزائري تغيرات في بنية الاجتماعية وقد تجلى ذلك من خلال مطالبة المرأة بشتى حقوقها من تعليم و عمل في مختلف مجالات الحياة . حيث أصبحت المرأة في العالم عامة و في الجزائر خاصة ، تتواجد في معظم القطاعات لو بنسب متفاوتة فنجدها في صناعة و التجارة و التعليم و السياسة و الصحة .

إن غزو المرأة مختلف قطاعات العمل تمخض عنه نتائج و آثار عديدة منها ما هو ايجابي كمساهمتها في بناء و التنمية المجتمع و إحساسها بقيمة انجازاتها و عطائها ، وكذا دعمها المادي لزوجها و أسرته ، ومنها ما هو سلبي حيث ترك العمل آثاره على المرأة العاملة ، و الذي يتجلى في تعدد ادوار المرأة و تنوع مسؤولياتها فبعد ما كانت المرأة تكتفي بدورها كأم و زوجة و ربة بيت ترعى مطالب أسرته الجسمية والنفسية والصحية والدراسية وأبنائها ، أضاف لها العمل خارج البيت دورا جديدا لتصبح موظفة أو عاملة ضمن إطار زماني ومكاني ومسؤولة عن مجموعة من المهام و الوجبات داخل عملها ، فزوجة الموظفة في إدارة المحلية باعتبارها محور اهتمامنا في هذه الدراسة حيث إنها واجهت صراعات في محاولتها التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ، فالمرأة في محاولتها توفيق بين هذه التحديات حيث أنها تسلك طريق شاقا و صعب يعمل على تشتيت جهدها و قدرتها على تركيز ، تعيش قلقا مستمرا وصراع داخلي يؤثر على صحتها النفسية والجسمية ومحيطها العائلي خاصة في غياب المشاركة الايجابية الأزواج في مساعدتهم في شؤون البيت، ومن خلال هذه الصراعات تجد المرأة نفسها انه اثر على أدائها الوظيفي حيث انه التوتر المستمر والضغط الناتج عن محاولة تلبية متطلبات الأدوار مختلفة يمكن أن يقلل من الإنتاجية والكفاءة وتدني جودة العمل المقدم.

وللتغلب عن هذا الصراع الأدوار لابد عليها أن تركز على تنظيم الوقت وإدارة الأولويات وكذلك طلب الدعم من الأسرة لتخفيف العبء عليها مما يمكنها من تحقيق أهدافها والتوفيق بين أدوارها المهنية والمنزلية.

# المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر :

الكتب :

- أبو عبلة محمود عبلة .(2004). "المرأة العربية العاملة المعوقات ومتطلبات النجاح في العمل القيادي". القاهرة-مصر :منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- إحسان محمد الحسن .(2008). علم اجتماع المرأة دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر . عمان-الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع.
- باشري نفيسة محمد ،مدكور فوزى شعبان ، رباب فهمي.(2017). "السلوك التنظيمي" . - القاهرة : أعضاء منظمة الإدارة العربية .
- البراوري رشيد حسين أحمد.(2013). "الاتجاهات النفسية نحو عمل المرأة". عمان-الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع .
- البربر كامل . ( 2012 ) . إدارة الموارد البشرية و اتجاهات الحديثة و ممارسات . بيروت : دار اللبناني .
- بطرس حلاق .(2020). "السلوك التنظيمي " .سوريا .: من منشورات الجامعة الافتراضية .
- بويحيوي إبراهيم . ( 2016 ) . "نشأة علم الاجتماع والأسس والرواد " .بن عكنون- الجزائر :مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع .
- الجوهري محمد محمود.(2008). "علم الاجتماع الصناعي والصناعي والتنظيم" . عمان-الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- حراشة حسين محمد. ( 2010 ) . إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي . عمان : النشر دار جليس الزمان .
- الخالدي جاجان جمعة،البراوري رشيد حسين احمد.(2013). "الاحترق النفسي لدى المرأة". عمان-الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع .
- رحالي حجيلة .(2012). "الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع " . بن عكنون- الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- رشوان احمد حسين عبد الحميد.(2011). "المرأة والمجتمع دراسة في علم اجتماع المرأة" .الإسكندرية- مصر : دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر .
- زهير بوجمعة شلابي.(2011). "الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة" . عمان -الأردن ،: دار اليازوري

- السميح عبد المحسن بن محمد .(2009). "دراسات في الإدارة المدرسية". عمان-الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع .
- الشميلي عائشة يوسف.(2017) . "برنامج تحسين الأداء " . قاهرة - مصر : دار الفجر للنشر و التوزيع
- شند سميرة محمد .(2000). "الاضطرابات العصابية لدى المرأة العاملة " : القاهرة-مصر : مكتبة الزهراء الشرق .
- العامري محمد الرئيس .(2015). "نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين " . نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية .
- العبيدي محمد جاسم، باسم محمد ولي(2009). "المدخل إلى علم النفس الاجتماعي" . عمان-الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- كاظم محمود خيضر .(2002). "السلوك التنظيمي". عمان -الأردن . دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- كفاية محمد عبدالله.(2019) . "إدارة الأداء الوظيفي" . عمان : دار مسيرة للنشر و توزيع و الطباعة .
- محاسنة إبراهيم محمد. (2013). "إدارة تقييم و الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق" . كلية التربية . مملكة البحرين :جامعة جرش الأهلية سابقا .
- مصطفى محمد .(2018) . " الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء " . دار ابن نفيس لنشر و التوزيع .
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2004). "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات " . المنصورة- مصر :كل الكتب .
- المغربي محمد الفاتح محمود.(2016). "السلوك التنظيمي" . عمان-الأردن : دار الجنان للنشر والتوزيع .
- المليجي حلمي .(2001). "علم النفس الشخصية " .بيروت -لبنان :دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
- موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، خيضر كاضم حمود الفريجات .(2009). "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة" . عمان-الأردن : إثراء للنشر والتوزيع .

- ميثاق الفتلاوي و رشا عباس و الآخرون .(2018). "إضاءات فكرية في المتغيرات الإدارية الحديثة". المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية - القاهرة
- نور عصام.(2002). "المرأة في تنمية المجتمع". اسكندرية - مصر :مؤسسة شباب الجامعة.
- يوسف قطامي .(2012). "نظرية التنافر والعجز والتغيير المعرفي". عمان- الأردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع .

### المجلات والمنتديات :

- احمد علي مها مراد.(2018).استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات.إدارة :البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية).كلية التربية - جامعة مينا المجلد 34. العدد11-جزء02.
- أرفيس مريم (2018) ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة : مجلة تغير الاجتماعي ،العدد السادس ، جامعة بسكرة .
- بالبيوض لامية ،حرقاس وسيلة .صراع الدور لدى المرأة العاملة وتأثيره على علاقتها بالأسرة دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية بقالمة : مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية .جامعة 8 ماي1945-قالمة-المجلد 2.0.العدد02 .
- بن عائب محمد.(2020) .تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة : مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ، العدد الثالث ، جامعة الاغواط.
- بن علي عبد رزاق ، شهيد هدى .(2019)مسببات الإجهاد الوظيفي و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ساورة الاسمنت :مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، العدد الثاني ، جامعة الوادي
- بن عمارة سمية . صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.عدد خاص الملتقى الدولي .
- بن عمارة سمية .صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية :مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة ورقلة .عدد خاص الملتقى الدولي حول المعانات في العمل .
- بن محمد إيمان .(2018) .العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي : مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية ، العدد الثالث ، جامعة سكيكدة

- بوبكر عائشة (2012). صراع الأدوار والضغط النفسي لدى المرأة العاملة :مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية .جامعة 20 اوت 1955-سكيدة-.المجلد 05.العدد 01.
- حاجي كريمة. (2020).محاضرات السلوك التنظيمي .موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص ادارة موارد بشرية والسنة الأولى ماستر: تخصص إدارة الأعمال .جامعة طاهري محمد -بشار- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- الحديدي وعد حبش أحمد.الصراع التنظيمي .
- حمدي أبو القاسم.(2019).إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية .مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر شعبة علوم التسيير :تخصص إدارة الأعمال.جامعة عمار ثليجي - الاغواط - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- الخرشوم محمد مصطفى(2010).دور عدالة التعاملات في تخفيف صراع الدور .مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .
- الداوي الشيخ .(2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء : مجلة الباحث ،عدد السابع
- زرنوح محمد .(2017). الأداء في المنظمة : مجلة سوسبولوجيا ، العدد الثالث
- الزهيري الفت عاشور موسى .(2012).صراع الدور وعلاقته بالتحكم الذاتي لدى مدرسات معهد الفنون الجميلة .مدينة بغداد .
- السريح تهاني أنور إسماعيل .صراع الأدوار والمسؤولية المجتمعية للمرأة العاملة .كلية التربية للعلوم الإنسانية- جامعة البصرة .
- عتوم بكر مصطفى ،الصرايرة ولاء عبد الفتاح .(2022).صراع الأدوار المستجدة داخل الأسرة الأردنية اثناء جائحة ،وعلاقتها بأنماط العنف الأسري.مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة مؤتة- الأردن-المجلد 06.العدد 09.
- عياد سيدي محمد.(2022).السلوك التنظيمي .طلبة ماستر :تخصص تسيير موارد بشرية .جامعة أبي بكر بالقايد -تلمسان - .كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير .
- فرطاس حمزة .(2018) .العدالة التنظيمية نظريات المفسرة لها : مجلة علوم الإنسان و مجتمع ، العدد ستة وعشرون ، بسكرة .
- قهواجي أمينة .(2018).صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي :مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات .جامعة أحمد بوقرة -بومرداس-، مجلد 02.العدد12.

- مكرم الله رشا حسن.(2022).صراع الدور وعلاقته بالانفصال العاطفي لدى المرأة العاملة في مواقع قيادية:مجلة الإرشاد النفسي .بكلية الآداب بقسم علم النفس جامعة الوادي الجديد. العدد70.

#### الأطروحات و المحاضرات:

- ايظاطاحين غانية .(2015). القرار الإداري و علاقته بأداء العمال داخل المنظمة .أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة أبو القاسم سعدالله ، الجزائر
- الباسطي باسم مصطفى على .( 2021 ) . اثر تدريب الإداري على الأداء الوظيفي . جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في الدارة الأعمال ، جامعة المنصورة
- بن عمارة سمية.(2006).صراع الأدوار لدى الأم العاملة وعلاقتها بتوافقها الزوجي .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي . كلية الآداب والعلوم الإنسانية.قسم علم النفس وعلوم التربية .جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
- بن معتوق حمزة .(2015).القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع .تخصص تنظيم وعمل . قسم العلوم الاجتماعية .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة محمد خيضر بسكرة .
- بوبكر عائشة .(2007).العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة.مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم .جامعة منتوري قسنطينة .كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .
- بوعطيط جلال الدين .(2009). الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي . مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل ، جامعة المنتوري قسنطينة
- بوعمامة احمد فارس .(2010) .المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية ،جامعة المنتوري قسنطينة
- بوقطف محمود.( 2014 ) . التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين الأداء . مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة

- بومدين عاجب.(2017). الأثار الأسرية والاجتماعية المترتبة عن عمل المرأة خارج البيت .أطروحة دكتوراه في العلوم في علم النفس . كلية العلوم الاجتماعية .جامعة وهران 2.
- الجنيدي سهير فهد .(2019). تقييم اثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين . قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل .
- جوادي علي .( 2021 ) . الحوافز و أثرها على تحسين الأداء الوظيفي . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، إدارة وتسيير رياضي ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة
- الحلبي ريهام زيد .(2016).مهارات تواصل الاجتماعي و علاقتها بالأداء الوظيفي . رسالة الماجستير في علم نفس العام ،جامعة دمشق
- حمدي أبو القاسم.(2019).إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية .مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة عمار ثلجي بالأغواط
- حمود ثائر احمد العمرو .(2012) . العوامل المحيطة بعملية التقييم الأداء و أثرها في الأداء الوظيفي .رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة ، جامعة مؤتة
- دره عمر محمد .( 2008 ) . العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ،جامعة عين الشمس .
- دريدي منير .( 2010 ) . إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة المنتوري قسنطينة
- الذهبي عمر .(2017). ثقافة العامل و أثرها على سلوك التنظيمي داخل المؤسسة
- دهيمي بلخير.(2007).الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع .فرع تنمية الموارد البشرية .كلية الموارد البشرية . كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية .معهد علم الاجتماع .جامعة محمد خيضر -بسكرة -.

- ريغة احمد الصغير .(2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة -قسنطينة
- زرتال لطيفة .(2016). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد صديق بن يحي ، جيجل .
- زرفاوي أمال .(2019). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي . مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاجتماع التنظيم ، بسكرة
- زرفاوي امال.(2014).اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم .جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- زريبي احلام .(2018). فاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني . الأطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في علم نفس عمل وتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران .
- الزهراني عمر عطية .(2009) . العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الأردنية .
- سوداني أحلام .(2022).محاضرات في إدارة الصراعات والأزمات . موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة أعمال .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .قسم علوم التسيير . جامعة 8 ماي 1945-قائمة .
- الصادق عثمان.(2014).عمل المرأة الجزائرية خارج البيت وصراع الأدوار .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة محمد خيضر -بسكرة -.
- الطائش منير عبدا لله عثمان . (2016) . علاقة الإدارة الالكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي . رسالة لنيل الماجستير ،قسم الإدارة الإسلامية ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج .
- عزوز نور الدين . (2021) . إدارة الوقت و علاقتها بالأداء الوظيفي . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، أم بواقي .

- علي شريف يوسف .(2021). الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي .أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علم الاجتماع .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .جامعة محمد خيضر - بسكرة .
- غازي حسن عودة الحلابية .( 2013). اثر حوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن . قدمت هذه الدراسة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
- في الإدارة الأعمال ، كلية التجارة في جامعة الإسلامية بغزة .
- كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية و الإسلامية ، جامعة احمد دارية ، ادرار .
- كمال راتب نوفل .(2015) . اثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعة الحكومية في قطاع غزة . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .
- مجدوب لامية .(2021).مناهج البحث العلمي .محاضرات أقيمت على السنة الأولى جذع مشترك . كلية الحقوق والعلوم السياسية .جامعة 8ماي 1945 - قالمة- .
- محمد ربيع زناتي .السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات .كلية التجارة جامعة طنطا .
- المنتصر رائد زايد راجح . (2020) . الأمن النفسي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية . رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الشرطة ، علوم الاجتماعية اليمن .
- المؤسسة. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع المنظمات و الموارد البشرية
- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح .(2010). تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، الرسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال .
- نوري نور دين دودو .( 2017 ) . الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال : دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات و المناجمنت ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة ابو قاسم سعدالله ، الجزائر

- هروم عزدين .(2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية . مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات لحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة .
- الوافي الطاهر .(2013). التحفيز و أداء الممرضين . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل ، جامعة قسنطينة
- يحياوي صفاء.(2018). أثر عمل المرأة على صحتها النفسية وعلى علاقتها الأسرية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم .كلية العلوم الاجتماعية . -2- محمد بن أحمد جامعة وهران -2- .

## المراجع الأجنبية :

- Mrilu Nunez Palomino.(2016).Role cofict , role ambiguiy and job
- Rutinaias Hahongan,Dedi kusdinar.(2019).The Influence of Role Conflict and Role Overload to Job Satisfaction.This is open access article distributed the CC BY-NC. atlants press.SARL.
- sabine sonnentag ,michael frese .(2005).performance concepts and performance theory ,universty of konstanz , giessen .germany  
satisfaction :Perceptions of the Brazilian Controllers.saso Paulo/SP,Brazil.ISSN 165-181

الملاحق

ملحق رقم (01): يمثل طلب تصريح زيارة ميدانية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET  
POPULAIRE MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER - BISKRA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SCOCIAESRE  
Département de psychologie et des sciences de l'éducation



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة.  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
الرقم 206 / ق.ع.ت.ت/ 2024

بسكرة في: 2024/05/26

إلى السيد مدير /  
الإدارة المحلية الولاية.  
- بسكرة -

إن الفترة الدراسية الجامعية لنيل شهادة ماستر، بقسم علم النفس وعلوم التربية تتطلب إجراء بحث ميداني

في المؤسسات العمومية. بهدف تحرير مذكرة تخرج.

بناء على هذا نرجو من سيادتكم السماح لطلبتنا الأتية أسماؤهم بالقيام بزيارة ميدانية داخل مؤسساتكم

إيماننا منا بأهمية مشاركتكم في تطوير البحث العلمي في الجامعة الجزائرية.

دمتم حضرة المدير في خدمة العلم.

تقبّلوا منا فائق الشكر والإحترام

رئيس القسم  
أ.د/ عيسى قبيص  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
جامعة محمد خيضر - بسكرة

أسماء الطلبة

- خالد ريفيدة.
- رغيس كوثر.

ملحق رقم ( 02 ) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	قبقوب عيسى	دكتور	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد خيضر - بسكرة
02	جوادي يوسف	دكتور	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد خيضر - بسكرة
03	إلهام قشي	دكتورة	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد خيضر - بسكرة
04	دوباخ قويدر	دكتور	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد خيضر - بسكرة
05	فاطنة بن عمر	دكتورة	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد خيضر - بسكرة

ملحق رقم ( 03 ) : استمارة صدق التحكيم .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

- كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- قسم: علم النفس وعلوم التربية .
- شعبة: علم النفس .
- تخصص: علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد بشرية

استمارة صدق التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

أستاذي الكريم يشرفني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات لإعداد دراسة حول "صراع الدور وعلاقته بالأداء الوظيفي" إذ اقتضت العينة الدراسة التي يطبق عليها هذا الاستبيان على المتزوجات العاملات ، ولهذا صيغة البنود بصيغة المتكلم للأم العاملة فرجاء أستاذي الكريم قراءته وتقييمه وإعطاء الاقتراحات اللازمة .

يتكون هذا الاستبيان من استمارة واحدة تهدف إلى معرفة صراع الأدوار لدى الأم العاملة المتكون من خمسة أبعاد مقترحة وهي :

- ❖ نظرة المرأة لذاتها .
- ❖ علاقة المرأة بزوجها .
- ❖ نظرة المرأة لعملها .
- ❖ علاقة المرأة بأولادها .
- ❖ نظرة المرأة لواجباتها المنزلية .

وشكرا جزيلا على مساعدتكم

المحور الأول : صراع الدور.

الأبعاد	الرقم	البنود	لا يقيس	إعادة صياغة
نظرة المرأة لذاتها	01	أتضايق لأنني لا أجد الوقت الكافي للاهتمام بمظهري الخارجي.		
	02	الشعور بالإرهاق يجعلني أغضب بسرعة.		
	03	تداخل أدوارني يشعرني بالتحدي.		
	04	عملي يجعلني عصبية.		طبيعة وظيفتي تجعلني عصبية
	05	لكثرة انشغالاتي صرت لا أهتم بالزيارات وتبادلها.		
	06	اعمل لأثبت وجودي		
	07	أستمد من تداخل أدوارني العزيمة.		
	08	صرت اخلط بين جميع واجباتي		
	09	أجد في عملي التحدي لظروفي.		
	10	كلما تقدمت في السن أحسن التعامل مع جل أدوارني.		
	11	أجد صعوبة في التوفيق بين جل واجباتي .		
	12	انشغالي بالعمل أثر على أدائي لوظائفي الأخرى .		
علاقة المرأة بزوجها	13	زوجي يقدر حدة أعبائي.		
	14	زوجي يشاركني جميع اهتماماتي.		
	15	عملي خارج المنزل سبب لي الخلافات الزوجية		
	16	صرت لا أهتم بزوجي كما ينبغي		
	17	زوجي لا يساعدني في أداء أدوارني داخل المنزل.		
	18	كثرة مهامني أضعفت صلتي بزوجي.		
	19	زوجي يراني ربة بيت.		زوجي يراني ربة بيت فقط
	20	اثبت وجودي في نظر زوجي من تعدد مهامني . .		
علاقة المرأة بأولادها	21	. أشعر أنني قاسية في تربيته لأولادي.		
	22	كلما زاد عدد أولادي تزيد مشاكلي.		
	23	مساعدة أولادي في دروسهم تزيد من حدة أعبائي		

			تعدد مهامى شغلى عن الاهتمام بأولادى .	24	
			الاهتمام بأولادى لا يترك لى الوقت الكافى لمهامى الأخرى .	25	
			. أولادى يرونى مثال للصمود فى الحىة .	26	
			عملى لا يضىع فى الحسبان أننى زوجة وأم .	27	نظرة المرأة لعملىها
			انشغالى بالعمل زاد من حدة أعبائى .	28	
			أكثر التغىب عن العمل لكثرة انشغالاتى	29	
			الاهتمام بالعمل أهملنى باقى أدوارى .	30	
			علاقتى مع الزملاء فى العمل يسودها التوتر	31	
			تعدد مهامى ىنقص من كفاءتى المهنية .	32	
			أقوم بأعمال المنزل بحتمىة شدىة .	33	نظرة المرأة لواجباتها المنزلىة
			لكثرة واجباتى المنزلىة صرت أفكر فى إحضار من ىساعدنى فى أعمالى المنزلىة .	34	
			لشدة إرهاقى لا أستطىع انجاز أعمالى المنزلىة بإتقان	35	
			أعمالى المنزلىة تأخذ كل ما تبقى من وقتى .	36	

المحور الثاني : الأداء الوظيفي .

أبعاد	الرقم	العبارات	يقيس	لا يقيس	إعادة صياغة
كمية الجهد المبذول	1	احرص على تحقيق الأهداف العامة في الإدارة محلية عند أدائي لواجباتي الوظيفية بغض النظر عن المدة التي اقضيها في العمل			
	2	حصولي على الحوافز في بذلي لمجهودات اكبر في وظيفتي			
	3	تتناسب قدراتي مع كافة المهام الوظيفية الموكلة إلي			
	4	اشعر برضا عن كمية الجهد المبذول في أداء وظيفتي			
	5	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى			
	6	اعمل على ترتيب أعمالي اليومية حسب الأهمية			
نمط الأداء	7	أسعى دائما للتعلم الذاتي و تطوير العلمي للإبداع و الابتكار في الأداء وظيفتي		تسعين دائما للتعلم الذاتي لتطوير قدراتك لتأدية عمالك	
	8	أبادر في استخدام أحداث التقنيات في مجال عملي			
	9	أتمتع بالنشاط و الحماس عند الأداء الوظيفية			
	10	القدرة على الاستخدام الجيد للموارد أثناء الأداء الوظيفي			
	11	أقوم بتأدية عملي بكل كفاءة و الفاعلية المطلوبة			
	12	أنجز العمل المحدد في وقته			
استخدام الجيد	13	التزم بالمواعيد المحددة للاجتماعات بالعمل			
	14	القدرة على استخدام الجيد للوقت أثناء تأدية الوظيفة			
	15	استغل الوقت الكافي لانجاز الأعمال بطريقة متقنة			
	16	التزم بأوقات العمل الرسمية			
	17	احرص على العمل بروح الفريق			
	18	أنسق مع زميلاتي في العمل لانجاز المهام المنوطة			
تعاون	91	لدي استعداد الأداء بعض مهام نيابة عن زميلاتي متى استدعى الأمر ذلك			
	20	تشارك مع زميلاتي في وضع خطط وبرامج لمواجهة الصراع في الإدارة المحلية		تشاركين مع زميلاتي في وضع خطط لمواجهة الصراع	
	21	أساهم في مساعدة زميلاتي في العمل لتقادي الوقوع في الأخطاء			

ملحق رقم ( 04 ) : استمارة البحث .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

- كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية .

- قسم: علم النفس وعلوم التربية .

- شعبة: علم النفس.

- تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد بشرية.

استمارة بحث بعنوان

"صراع الدور وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفات المتزوجات بالإدارة المحلية"

- دراسة ميدانية للموظفات بمقر ولاية بسكرة- أنموذجا -

أختي الفاضلة :

أضع بين يديك استمارة تدور أسئلتها حول مجموعة من المواقف التي تمرين بها في حياتك اليومية والعملية ، مع الزوج والأولاد والزملاء ، لهذا الغرض أرجو منك سيدتي الفاضلة الإجابة عن الأسئلة التالية بموضوعية بكل صراحة وصدق لاستكمال هذه الدراسة.

التعليمات :ضعي علامة (x) في المكان المناسب .

❖ تأكدي أنك أجبت على السؤال قبل تحوّلك للسؤال الموالي .

❖ لا تتركي سؤال دون الإجابة عليه .

❖ لا تضعي أكثر من علامة أمام العبارة الواحدة.

❖ ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة المهم أن توضح رأيك الشخصي.

❖ اعلمي أن هذه المعلومات ستكون موضع كتمان تام وسرية مطلقة ، لأنها ستستخدم إلا في أغراض

البحث العلمي الذي يهدف إلى خدمة مجتمعنا .

ولكي جزيل والشكر

البيانات الشخصية :

- السن:

- من 30-23  من 40-31  من 50-41  50 فما فوق

- عدد الأطفال:

- عدد الأطفال الإجمالي  ذكور  إناث

- الخبرة المهنية :

- من 1 الى 5 سنوات  من 5 الى 10

- من 10 الى 15 سنوات  من 15 فما فوق

المحور الأول : صراع الدور .

الرقم	البنود	موافق	أحيانا	غير موافق
01	تتضايقين لعدم وجود الوقت الكافي للاهتمام بمظهري الخارجي عند الذهاب للعمل .			
02	يقدر زوجي حدة أعبائي .			
03	تعدد مهامى شغلنى عن الاهتمام بأولادى.			
04	تأخذ أعمالى المنزلية كل ما تبقى من وقتى .			
05	وظيفتى لا يضيع فى الحساب أننى زوجة .			
06	تجعلنى طبيعة وظيفتى عصبية .			
07	تستمدين من تداخل أدوارك العزيمية.			
08	يجعلنى الشعور بالإرهاق أغضب بسرعة .			
09	يسبب لكى عملى خارج المنزل المشاكل الزوجية .			
10	تقدمى فى السن يجعلنى أحسن التعامل مع جل أدوارى.			
11	تجدين صعوبة فى التوفيق بين جل واجباتى .			
12	اثبت وجودى فى نظر زوجى من تعدد مهامى.			
13	تزيد مشاكلى لكثرة عدد أولادى .			
14	أكثر التغيب عن العمل لكثرة انشغالاتى .			
15	لكثرة واجباتى المنزلية صرت أفكر فى إحضار من يساعدنى فى أعمالى المنزلية.			

			تداخل أدوارني يشعرنني بالتحدني .	16
			اعمل لأثبت وجودني .	17
			كثرة المهام في الوظيفة ينقص من أدائها في الكفاءة .	18
			يرانني زوجني مجرد ربة بيت .	19
			تشعرنني بتعاملك بقسوة في تربية أولادك .	20
			يسود التوتر في علاقتني مع الزملاء في الوظيفة .	21
			صرت اخلط بين جميع واجباتني .	22
			زوجني يشاركني جميع اهتماماتني .	23
			كثرة مهامني أضعفت صلتني بزوجني .	24
			الاهتمام بأولادني لا يترك لي الوقت الكافي لمهامني الأخرى .	25
			تجدني في وظيفتك التحدي لظروفي .	26
			تجعلني كثرة انشغالاتني لا أهتم بالزيارات وتبادلها .	27
			زوجني لا يساعدني في أداء أدوارني داخل المنزل .	28
			يرانني أولادني مثالا للصمود في الحياة .	29
			تركيزني لوظيفتي أهملني باقي أدوارني .	30
			تقومين بأعمالك المنزلية مرغمة .	31
			انشغالي بوظيفتي يؤثر على أدوارك الأخرى .	32
			تزيد مساعدتي لأولادني في دروسهم من حدة أعبائني .	33
			تنجزين أعمالك المنزلية بعدم إتقان وهذا ناتج لشدة إرهاقك .	34
			تزيد انشغالاتني بوظيفتي من حدة أعبائني .	35

## المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق	أحيانا	غير موافق
1	تقومين تأدية عمل بكل كفاءة .			
2	تلتزمين بأوقات العمل الرسمية .			
3	تتسقين مع زميلاتك في العمل لانجاز المهام المنوطة بها .			
4	تتجزين العمل المحدد في وقته .			
5	لديكي استعداد لتحمل مسؤوليات العمل .			
6	تساهمين في مساعدة زميلاتك في العمل إذا طلبوا منك			
7	تستغلين الوقت الكافي لانجاز الأعمال بطريقة متقنة .			
8	تعملين على ترتيب أعمالك اليومية حسب الأهمية .			
9	تتمتعين بالحماس عند أداء الوظيفة .			
10	تستغلين وقت عملك بمثالية .			
11	تحرصين على تحقيق أداء وظيفتك بروح مسؤولية عالية .			
12	تشاركين مع زميلاتك في وضع خطط لمواجهة الصراع .			
13	تلتزمين بالمواعيد الرسمية للاجتماعات بالعمل .			
14	تستخدمين أدوات عملك بعقلانية.			
15	يجعلني الحصول على الحوافز ابذل قصار جهدي لأداء وظيفتي			
16	تسعين إلى استخدام تكنولوجيا في أداء عملك.			
17	تحرصين على العمل بروح فريق .			
18	تشعرين برضا عن كمية الجهد المبذول في أداء وظيفتك.			
19	تتناسب قدراتك مع كافة المهام الوظيفية الموكلة إليك .			
20	تسعين دائما للتعلم الذاتي لتطوير قدراتك لتأدية عملك.			
21	لديكي استعداد لأداء بعض المهام نيابة عن زميلاتك متى استدعى الأمر ذلك.			

ملحق رقم ( 05 ) : نتائج ألفا كرونباخ لمتغير صراع الدور .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.919	35

ملحق رقم ( 06 ) : نتائج ألفا كرونباخ لمتغير الأداء الوظيفي .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.854	21

ملحق رقم ( 07 ) : نتائج ألفا كرونباخ الكلي .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.928	56

## ملحق رقم (08) : نتائج اختبار الفرضيات.

		Corrélations						
		صراع_الدور	نظرة_مرأة_لذاتها	الزوج	أولاد	العمل	الواجب_المنزلي	الأداء_الوظيفي
صراع_الدور	Corrélation de Pearson	1	.901**	.910**	.869**	.949**	.814**	.500**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	31	31	31	31	31	31	31
نظرة_مرأة_لذاتها	Corrélation de Pearson	.901**	1	.768**	.730**	.835**	.630**	.549**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31
الزوج	Corrélation de Pearson	.910**	.768**	1	.759**	.855**	.657**	.486**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.006
	N	31	31	31	31	31	31	31
أولاد	Corrélation de Pearson	.869**	.730**	.759**	1	.731**	.664**	.501**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.004
	N	31	31	31	31	31	31	31
العمل	Corrélation de Pearson	.949**	.835**	.855**	.731**	1	.764**	.359*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.047
	N	31	31	31	31	31	31	31
الواجب_المنزلي	Corrélation de Pearson	.814**	.630**	.657**	.664**	.764**	1	.338
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.063
	N	31	31	31	31	31	31	31
الأداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	.500**	.549**	.486**	.501**	.359*	.338	1
	Sig. (bilatérale)	.004	.001	.006	.004	.047	.063	
	N	31	31	31	31	31	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).