

صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي

د. أمينة قهواجي

أستاذة محاضرة قسم أ

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة تأثير صراع الدور على الأداء الوظيفي، وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمدنا على مجموعة من المراجع وأدبيات الموضوع للإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة به، ولقد توصلنا إلى أن الدور الذي يقوم به الفرد يتحدد بناءً على توقعاته وتوقعات الآخرين، وهذا يتأثر بفهم وإدراك الفرد والآخرين للدور الذي تتطلبه مكانتهم وما هو المطلوب منهم إنجازه. فإذا ما اكتنف غموض في الأدوار وحصل هناك تعارض أو صراع فيها فسيؤثر ما في ذلك شك على الأداء الوظيفي لهم. وتتعدد الآثار السلبية الناجمة عن استمرار تزايد صراع الدور كعدم الرضا والقصور في الأداء وانخفاضه.

الكلمات المفتاحية: الأداء؛ الدور؛ صراع الدور؛ غموض الدور.

Abstract:

The role of the individual is defined on the basis of his expectations and the expectations of the other individuals. It depends on the understanding and perception of the individual and the others of the expatiated role, and what they must accomplish. If ambiguity surrounds these roles and there is opposition or conflict, this will undoubtedly affect the functional performance of the individuals. There are various negative effects resulting from increased conflict of roles, such as the dissatisfaction, deficiencies and regression of performance.

Keys words: performance; role; role conflict; role ambiguity.

مقدمة:

يعد صراع الدور عامل مهم من عوامل ضغوط العمل، إلا أن كثيرا من المنظمات تتعامل معه بعدم الاهتمام واللامبالاة، على الرغم من ما يحدثه من آثار سلبية في صحة الفرد وأدائه، فهذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها. ويحدث هذا النوع من الصراع عندما لا يكون الفرد متأكدا مما هو مطلوب منه، أو عندما تتعارض توقعات الآخرين للدور المطلوب منه أو عندما يطالب بانجاز مهام تفوق طاقاته وخبراته، وهذا كله يؤثر على أدائه الوظيفي وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

وعلى ضوء ما سبق ينبغي التعرف والإشادة بمختلف الجوانب المتعلقة بصراع الدور والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: ماذا نقصد بصراع الدور ؟ وكيف يؤثر على الأداء الوظيفي للفرد؟ وجاءت الإجابة عن هذا التساؤل مُهيكلّة في العناصر التالية:

- ماهية الأداء الوظيفي؛

- ماهية صراع الدور؛

- الآثار المترتبة عن صراع الدور وأساليب إدارته.

أولا: ماهية الأداء الوظيفي

يتصف الأداء بمفهوم واسع ومتطور، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل السلوك الإنساني والإدارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء ومحدداته وعناصره، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير المعتمدة في دراسة الأداء والمنتبنة من قبل كل باحث و طائفة من الكتاب. وعليه سيتم من خلال هذا المحور التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي بعرض مفهوم الأداء عناصره و محدّداته، ومختلف مشكلات الأداء.

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه « ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل، فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال»¹. يشير هذا التعريف أن الأداء الوظيفي مرتبط بطبيعة العمل أو المهام التي يقوم بها الفرد وهو محصلة تفاعل بين كل من الجهد المبذول وإدراك الدور والقدرات التي يمتلكها الفرد.

و يعرفه البعض إلى أنه يشير « إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس أو تداخل بين الأداء والجهد. والجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد»².

يشير هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

ويعرف أيضا بأنه « مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته. وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وعناية»³. يركز هذا المفهوم على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل.

كما يعرف بأنه « مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة مسبقا»⁴، يشير هذا التعريف أن الفرد يقوم بأداء الأعمال الموكلة إليه بناء على معايير موضوعية مسبقا.

يتضح من خلال التعاريف السابقة للأداء الوظيفي، أن هناك من يرى أن الأداء هو حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه حصيلة سلوك، ومنهم من يرى بأنه إنجاز عمل معين؛ وعليه يمكن وضع أهم النقاط المتعلقة بالأداء الوظيفي في المنظمة نوردتها على النحو التالي:

- الأداء يعبر عن النتيجة التي يحققها الفرد من خلال قيامه بمهام ونشاطات مطلوب منه إنجازها.
- الأداء هو امتزاج ثلاثة عناصر أساسية هي الجهد المبذول من طرف الفرد، إدراكه لدوره، ومستوى القدرات التي يتمتع بها.
- الأداء هو المحصلة النهائية للسلوك، أي أن نتائج أداء الفرد لا تظهر فقط على شكل أرقام أو نسب وإنما تظهر كذلك على شكل سلوكيات يقوم بها الفرد كالتزامه بعمله، أو التزامه نحو المنظمة، الاتصال والتفاعل مع بقية الأعضاء وغيرها من السلوكيات.
- أداء الفرد لا يتم بطريقة عشوائية، وإنما وفق معايير كمية ونوعية محددة مسبقا.

2. عناصر محدّدات الأداء الوظيفي:

لقد اختلف الباحثون والعلماء في تحديد العوامل المحددة للأداء الوظيفي، فمنهم من جعلها في عنصرين ومنهم من جعلها في ثلاثة عوامل وهكذا نجد البعض يرى ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما:

أ. **رغبة العاملين في العمل:** و تشمل كفاءة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته وثقافته بالإضافة إلى تلك العوامل المتعلقة بجماعات العمل والعوامل المتعلقة بالتكوين الاجتماعي والحضاري للإنسان، و مختلف الظروف المادية والاجتماعية الأخرى المحيطة بالعمل⁵.

ب. **قدرة العاملين على العمل:** وتشتمل جوانب المعرفة لأداء العمل مثل المستوى التعليمي والتدريب والمهارات الشخصية للعاملين. وعلى ذلك فإن القدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا هما المعرفة والمهارة. فالمعرفة هي أن يحيط الفرد بالأسول والمبادئ التي تحكم عمله، أما المهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأسول والمبادئ⁶. أو هي مستوى الكفاءة التي يستطيع الفرد أن يؤدي ذلك العمل بإتقان⁷.

وهناك من يعتقد أن الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية و**إدراك الفرد لدوره الوظيفي**. والجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل. و يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، أما العنصر الثاني فهو يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

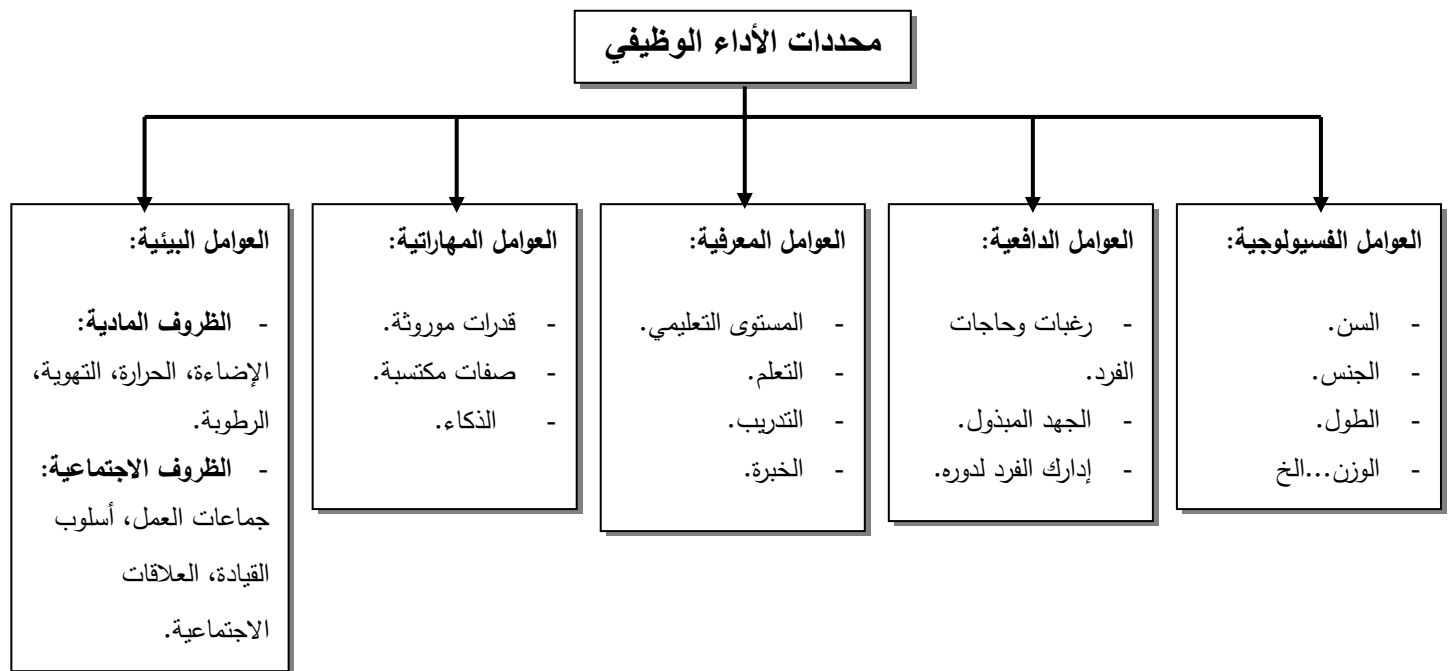
على ضوء ذلك فإن مضمون أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته في الأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي⁸. ويرى البعض الآخر أن الأداء هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل. حيث تتمثل بيئة أو ظروف العمل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة وغيرها، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين⁹. والبعض الآخر يعبر عن مستوى الأداء بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{العوامل الفسيولوجية} \times \text{العوامل الدافعية} \times \text{العوامل البيئية}^{10}$$

وتتمثل العوامل الفسيولوجية أو الجسمية في المكونات الحيوية و الأكيدة لسلوك الفرد مثل السن، الحجم، الوزن، الجنس، الوجه، القامة والبنية الجسدية، هذه المكونات يرثها الفرد من الوالدين أو الأجداد أو أحد الأقارب وذلك بنسب متفاوتة تقررها قوانين الوراثة بحكمة من الله سبحانه وتعالى¹¹، فالاستعدادات الوراثية التي يولد الأفراد مزودين بها ليست جميعها على وتيرة واحدة من حيث القابلية للتحويل إلى طاقات متاحة قابلة للتفعيل (الاستعدادات، القدرات)، فهذا التباين في المستوى الفسيولوجي سيؤثر في النهاية على كم الفروق النهائية في مستوى الأداء¹².

فالأفراد يتباينون في المستويات الدافعية والفسيولوجية بل والبيئية أيضا، فالأداء وفقا لذلك يعد خلاصة العناصر الثلاثة السالفة الذكر.

و يمكن تمثيل محددات الأداء إجرائيا في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): عناصر و محددات الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص ص 41/40.

3. مشكلات الأداء: المفهوم، الأنواع والأسباب:

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الفرد أو الجماعة أو أداء المنظمة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي المختبر، بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد، باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الفرد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد، وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها، أو لم تتحقق؛ أي أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد.

أ. أنواع مشكلات الأداء:

يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى نوعين:¹³

• المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية: وتتمثل في:

- إثارة المتاعب، مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء، والتهجم.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر.
- الغياب والتأخر، ومغادرة العمل مبكرا.
- عدم النزاهة.

• المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي: وتتمثل في:

- عدم الكفاءة: مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.

- التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي.
- عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.
- ب. أسباب مشكلات الأداء: يمكن تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى:¹⁴
 - الأسباب الداخلية: والتي ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد وتتمثل في:
 - عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.
 - الحالات الانفعالية التي تعوق - أو تعطل - أداء الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الإحباط.
 - انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء أقل اهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل.
 - عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته، أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.
 - تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت.
 - الأسباب الخارجية: والتي ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة، وتتمثل في:
 - عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، والافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات أو متطلبات الوظيفة، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.
 - التأثيرات السلبية لجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل، التي تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة، أو من الجماعة.
 - عدم ملائمة محيط العمل المادي، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج، مثل الضوضاء والبرودة والحرارة الشديدة.
 - عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفير المعلومات المرتدة، التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.
 - الأزمات العائلية، حيث إنّ المواقف العائلية غير العادية تتداخل لتمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض، الطلاق، وفاة أحد أفراد العائلة).
 - الاهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل، وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الأزمات العائلية.
- ج. رد فعل الأفراد العاملين عند المواجهة بمشكلة تدني الأداء: هناك ردود فعل نفسية وسلوكية يظهرها الفرد العامل عند مواجهته ببيانات تشير إلى وجود مشكلة أداء تتسم بالخطورة، وتتلخص ردود هذه الأفعال في:¹⁵
 - الإنكار: ففي كثير من الأحيان يكون الإنكار هو رد الفعل الأول، حيث يتجاهل الفرد بشدة، ويفند حجج المدير بهدف إنكار الواقعة، ويلجأ الفرد إلى هذه الوسيلة الدفاعية بسرعة، وبصورة متكررة، لكي يحمي نفسه من فقدان التقدير والثقة والكرامة. وقد يرجع إنكار الفرد إلى عدم الرغبة في بذل الجهد والوقت في تصحيح وتحسين أدائه. وإذا كان الإنكار هو رد الفعل الطبيعي من الفرد، فإن المدير يجب أن يتوقعه، ويجهز نفسه لمواجهته، ويعمل على اجتياز هذه المرحلة من الدفاع عن النفس.
 - الإخفاء: ويتضمن محاولة الفرد إخفاء مختلف جوانب المشكلة، بهدف حجب أعراض المشكلة عن نظر الرئيس. وعادة ما يلجأ الفرد إلى هذا، عندما يتأكد من أن الإنكار غير ممكن لوجود أدلة واضحة.
 - التبرير: ويتضمن اعتراف الفرد بالمشكلة، لأنه لا يستطيع إنكارها أو إخفاءها، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته، والتقليل من أهمية المشكلة.
 - إلقاء المسؤولية على الآخرين: حيث إنه إذا لم يفلح الفرد في الأفعال أو الاستراتيجيات السابقة، فإنه يحاول إلقاء عبء مسؤولية المشكلة على فرد آخر، أو جهة خارجية. وغالبا ما تحدث ردود الفعل السابقة من الفرد مما يقيد من قدرة المدير على

التعامل مع مشكلة الأداء، في حالة غموض أهداف العمل، وعدم وضوح السلوك المتوقع من الفرد، أو عندما يشعر بأن اعتراضه سيؤدي إلى عقابه.

ثانياً: ماهية صراع الدور

يؤدي الفرد في حياته العملية والشخصية العديد من الأدوار، وينتظر منه القيام بأدوار عدة، ومن خلال قيامه بالأدوار المنوطة به أثناء أداءه لعمله قد يواجه العديد من المشاكل سواء تعلقت بعدم فهمه لهاته الأدوار أو تعارضها، وعليه سنحاول من خلال هذا المحور عرض مفهوم الدور و مختلف الأدوار المرتبطة بالأداء الوظيفي ولغموض وصراع الدور.

1. تعريف الدور وأنواعه:

أ. **تعريف الدور:** يشير الدور إلى مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما، بناءً على مكوناته وسماته وشخصيته ومميزاته الفردية. كما يشير من جهة أخرى إلى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقع معين¹⁶.

و يعرف الدور بأنه مجموعة المهام والأنشطة والسلوكيات التي يؤديها الفرد، والمتوقعة منه في موقف ما حسب معايير خاصة تتحدد بموجبها أداء كل من يشغلونه وسلوكياتهم¹⁷.

ب. **الأدوار المرتبطة بالأداء الوظيفي:** يتحقق الأداء الوظيفي من خلال القيام بالأدوار التي هي أطر للنشاط المطلوب من كل فرد القيام به حيث تتألف الأدوار التي من خلالها يؤدي الفرد وظائفه من ثلاثة أنواع هي:¹⁸

- **الدور المتوقع:** وهو الدور الذي يحدد بواسطة بطاقة وصف الوظيفة أو مسمى ولقب الوظيفة والهيكل التنظيمي وغير ذلك من الطرق التنظيمية، وقد لا يتم توصيل المعلومات الخاصة بالأدوار المتوقعة إلى العاملين عن وظائفهم، وفي هذه الحالة يختلف العاملون في إدراكها وفهمها وهكذا نصل إلى ما يطلق عليه بالدور المدرك.

- **الدور المدرك:** أي ما يشعر وما يفهم العاملون ما يجب أن يؤديه من أعمال ومهام داخل وظائفهم، وما قد يحدث هو أن الفرد قد يتخلى عن بعض المهام الموجودة في وظيفته، وهذا ما يترتب عليه أنه يؤدي مهاماً فعلية قد تختلف لما يجب أن يؤديها وهكذا نصل إلى ما يطلق عليه بالدور المؤدى.

- **الدور الفعلي أو المؤدى:** ويشير إلى نوعية الأنماط السلوكية التي يمارسها أو يقوم بها الفرد في الواقع العملي، وقد تنشأ اختلافات بين الدور المتوقع والدور المدرك فينشأ غموض الدور، كذلك تنشأ اختلافات بين الدور المدرك والدور المؤدى مما ينتج عنه صراع دور، وهذا ما سنتناوله في العنصر التالي.

2. غموض وصراع الدور: تؤدي الفروق بين أنواع الأدوار السالفة الذكر كما يبينه الشكل رقم (02) إلى غموض وصراع

الدور.

أ. غموض الدور:

ويشير إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات، أو هو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم. وتنتج حالة الغموض هذه من عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

- يمكن أن يتأثر الدور بعدم وجود وصف وظيفي للوظيفة المحددة وفي هذه الحالة يحاول الفرد أن يتعرف على دوره بنفسه.
- لمستوى الوظيفة أثره في نشوء حالة غموض الدور، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما كان عمل الفرد أكثر تعقيداً ويميل نحو المهام الإدارية زاد احتمال الغموض في الوظيفة.
- قد تساعد بعض الخصائص الفردية في إحداث غموض الدور من عدمه، فالشخص الواثق بنفسه أقل شعوراً بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه¹⁹.

وهناك من أرجع غموض الدور لأربعة أسباب رئيسية هي:²⁰

• **عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف** فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، وبخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المديرين والمشرفين، هذا الخلل في المعلومات الذي كثيرا ما يحدث مع الموظف الجديد يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.

• **تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة** من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف، وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف، كما هو الحال بالنسبة للمصطلحات الطبية أو الفنية.

• **عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه** حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها.

• **عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد**، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه، أو يحقق في تحقيقها، أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة.

ب. **صراع الدور**: وهو يمثل حالة من الصراع أو الاختلاف بين ما يشعر به الفرد أنه يجب أن يؤديه وبين الطريقة الفعلية لأداء العمل²¹. ويعرف بأنه عدم الاتساق بين دورين أو أكثر يتوقع أن يقوم بهما الفرد في وضع معين وحينئذ يتداخل أداء أحد الأدوار مع دور آخر، أو يتصارع معه²²، وهناك حالات وأشكال كثيرة للصراع بين الأدوار نوردتها على النحو التالي: ²³

• **الصراع بين الفرد والدور**: يحدث هذا النوع من الصراع، حينما تتعارض المتطلبات الخاصة بالدور مع القيم والاتجاهات والحاجات الأساسية للفرد. ومثال ذلك، حينما يجد المشرف على عمال الإنتاج صعوبة كبيرة في طرد أو فصل أحد العاملين الذي لم يتمكن من تنفيذ أهداف الخطة الإنتاجية، بسبب أن هذا العامل يعتبر رب لأسرة كبيرة هو من يعولها. هنا تتعارض القيم والاتجاهات الإنسانية للمشرف مع ما يجب عليه القيام به ضمانا لاستقامة أعمال الإنتاج التي يشرف عليها وحتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة.

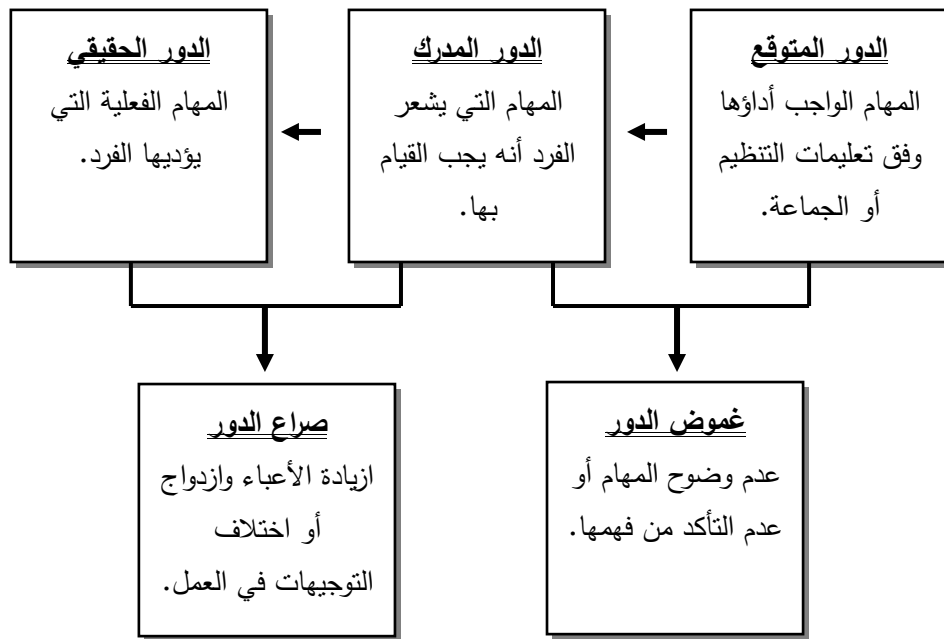
• **الصراع الناشئ عن علاقات مجموعة الدور**: يظهر هذا النوع من تعارض الدور حينما يوجد أفراد مختلفون في توقعاتهم لدور معين لشخص ما في المنظمة. ويوجد الصراع هنا نظرا لعدم قدرة الشخص القائم بالدور على إرضاء توقعات مختلف الأفراد. ومثال ذلك عندما يواجه أستاذ في الجامعة مجموعة مختلفة من التوقعات الخاصة بدوره الذي يؤديه، فقد يحدث نوع من الاختلاف بين توقعات الطلبة من هذا الأستاذ وتوقعات كل من الإداريين في الجامعة وزملاءه الأساتذة.

• **الصراع الناشئ عن الأدوار المتعددة**: يظهر هذا النوع من الصراع من تعدد المراكز التي يقع فيها الفرد وما يتطلبه ذلك من تعدد الأدوار المرتبطة بها. وتنشأ هذه الحالة أيضا نتيجة أداء الفرد لعدد من الأدوار المرتبطة بتلك المراكز، والتي يمكن أن يكون هناك تعارض بين التوقعات الخاصة بها جميعا أو الخاصة ببعض تلك الأدوار. فمثلا إذا نشأت صداقة بين موظف ومديره فالتوقع من المدير وفقا لدوره كمدير - أن يحفظ مسافة بينه وبين موظفه. ولكن يتصادم ويتعارض مع السلوك المتوقع معه كصديق لأنه يكون ودودا متعاطفا معه، وبالتالي فالوفاء بمطالب الدورين كمدير وصديق لموظفه في آن واحد قد يكون صعبا.

وهناك من يختصر حالات صراع الدور في خمسة حالات رئيسية هي: ²⁴

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاق تتعارض مع قيمه وأخلاقه.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

الشكل رقم (02): العلاقة بين الأدوار



المصدر: محمد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

3. أسباب حدوث صراع الدور في المنظمات:

توجد أسباب عدة تؤدي إلى حدوث صراع الدور في المنظمة منها:²⁵

أ. **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات، وقرارات، وأوامر قد تكون متناقضة أحياناً، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

ب. **المركز:** يسبب المركز الوظيفي صراعاً ذاتياً للفرد، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتناقضة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.

ج. **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدراً رئيسياً من مصادر صراع الدور. فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يقوم المشرف على تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكاناتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

ويوجد البعض الآخر أسباب صراع الدور في المنظمات في عنصرين هما:²⁶

- **تعدد الأهداف:** يتولد صراع الدور نتيجة تعدد الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لتلك الأهداف، وتعدد الأدوار التي يقوم بها، وتداخل المهام والواجبات، وغموض دوره وعدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد.
- **تعدد القيادات:** يظهر صراع الدور عندما يكون الفرد واقفاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس، يطلبون منه القيام بموظائف متناقضة.

ثالثاً: الآثار المترتبة عن صراع الدور وأساليب إدارته

تحقق صراعات الأدوار بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الأطراف والعكس صحيح، فنشوء نتائج سلبية على الفرد والمنظمة تؤثر بدورها على تحقيق الأهداف المتوخاة. كما ينبغي على المدير أن يستخدم الأساليب المناسبة للتعامل مع حالات صراع الدور.

1. الآثار المترتبة عن صراع الدور: اختلفت آراء الباحثين في نتائج صراع الدور، فقد أثبتت بعض الدراسات أن له آثارا سلبية على الفرد والجماعة والمنظمة على السواء، في حين أكد آخرون أن له نتائج إيجابية، وأنه يؤدي إلى خلق التحدي لدى الفرد، وخلق الطاقة والدافع للعمل. وفيما يأتي عرض لما توصل إليه الفريقان على النحو التالي:

أ. الآثار السلبية لصراع الدور: من النتائج السلبية التي توصل إليها الباحثون في دراسة صراع الأدوار، أن صراع الدور المدرك يرتبط برضا وظيفي متدن، كما أنه مرتبط بضغوط العمل وتوتر وظيفي عال، وقلة الثقة بالمديرين والمنظمة عامة. وأن صراع الدور الذي لم يتم حله في مواقع العمل له آثار متعددة من الممكن أن تؤدي للعاملين إلى المطالبة بتغيير تنظيم المنظمة، أو تغيير التركيب الوظيفي، فضلا عن دفع العامل أن يأخذ موقفا عدوانيا تجاه العمل، ونظام المنظمة، والأفراد الذين يعملون معه.²⁷

وتكون نتيجة صراع الدور على المستوى الشخصي المعاناة، والقلق، والأعصاب، والأعراض الجسدية والنفسية، والتوتر في أثناء أداء الدور. أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي صراع الدور إلى عدم تكامل الجماعة، وانحلالها، واختلاف العاملين على الأهداف، مما يؤثر في أداء الجماعات لمهامها، ووظائفها الاجتماعية، وفقدان الثقة بالمنظمة. أما نتائجه على المدى البعيد فإنه يؤدي إلى شلل الذات، وانحلالها وإصابتها بالأمراض النفسية، كما يؤدي إلى تفكك الجماعة وفقدان تكاملها.²⁸

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

- عدم التوافق النسبي لتوقعاتهم، فكلما كان عدد التوقعات المشتركة بين الدورين أكبر، قل الصراع.
- درجة قساوة تطبيق التوقعات، فكلما تم تحديد الأدوار بصرامة أكثر تم تعزيز التوقعات أكثر، فيصبح من الصعب على الفرد حل الصراع.²⁹

وتختلف شدة صراع الدور من دور إلى آخر، فالأدوار التي تحتوي مواصفاتها على عناصر مشتركة، تكون أقل عرضة للصراع، والأدوار التي تكون أشد صلابة في مواصفاتها تكون أكثر عرضة للصراع، أي أن الأدوار التي تقتصر إلى المرونة تكون عرضة لحدوث صراع بينها. غير أن الأفراد والجماعات يختلفون في ردود فعلهم تجاه الصراع، والدرجة التي يتمكنون بها من التكيف مع الصراع، وأن تأثير صراع الدور في الإداري والجماعات التي يعمل معها تعتمد على طبيعة صراع الدور، ومسؤوليات الأشخاص، واستراتيجيات تعامل الأشخاص مع هذه الصراعات.³⁰

هذا وأجمع البعض الآخر النتائج السلبية لصراع الدور على الفرد والجماعات والمنظمة في النقاط التالية:³¹

1. الإحباط والتوتر، مما يعيق الأداء، وفي حالته القصوى يؤدي إلى ترك العمل.
2. خلق تصرفات عدوانية تجاه الإداري، وضعف الاهتمام والاندفاع إلى العمل، والشعور بعدم الرضا.
3. قلة التزام العاملين، وعدم رضاهم عن العمل وازدياد التوتر الشخصي، والمستويات العالية من صراع الدور تؤثر في أداء الدور الفعلي للفرد، مما يؤدي إلى مستويات متدنية من الكفاءة والإنتاجية.
4. رفع الضغط وزيادة ضربات القلب، والاحتراق النفسي.
5. إصدار تقييم سلبي للأفراد والجماعات مما يؤثر في نفسية الفرد والجماعات وفعالية المنظمة.
6. هدر الوقت والجهد مما يؤدي إلى استنزاف طاقات العاملين وبالتالي ضعف إنتاجيتهم في العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

وقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن الأدوار المتصارعة يمكن أن تخلق طاقة أكثر من أن يستنزفها، وأكدت أن هناك سببا كافيا لافتراض بأن الصراع يزيد استغلال الطاقة المتوافرة.³²

ب. الآثار الإيجابية لصراع الدور: ومن النتائج الإيجابية لصراع الدور نذكر ما يلي:³³

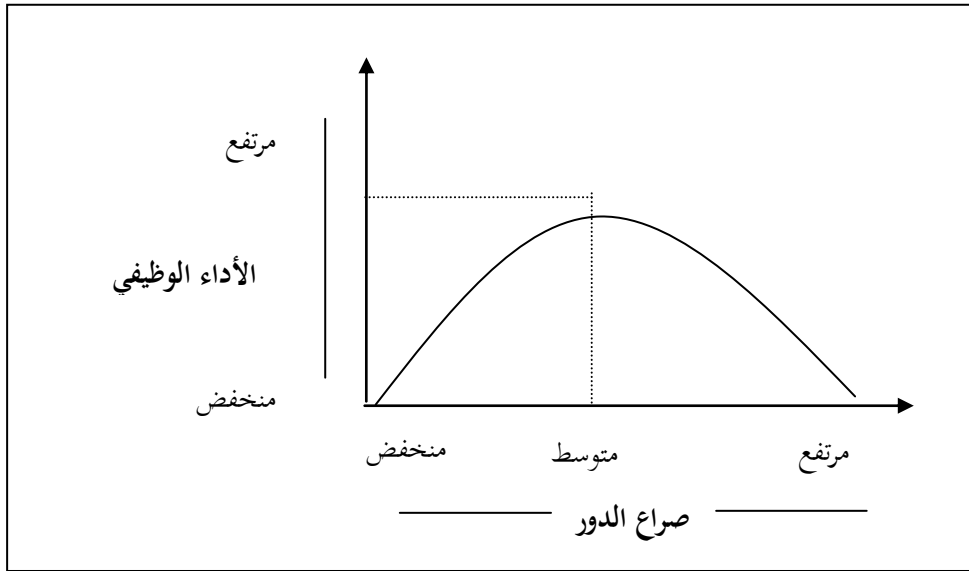
1. الاحتكاك اليومي مع قوى الأدوار المتصارعة، مما يجعل الأفراد منفتحين على وجهات نظر مختلفة، وبذلك يصبحون أكثر مرونة، ويوسعون مصادر المعلومات لديهم، مما يساعدهم على فهم احتياجات الآخرين كخطوة أولى.

2. القدرة على تجاوز حدود العمل للتعامل بفعالية في بيئة معقدة ومتغيرة.
 3. القدرة على التحرك فيما وراء الحدود الذاتية، والمرونة في الاستجابة لوجهات النظر المختلفة.
- ويشير البعض أن الصراع يعد مؤشرا حقيقيا وإيجابيا في الإدارة والمنظمات الفعالة، وضروريا للإنتاجية، وأنه أكثر القوى فعالية لجلب التغيرات ضمن أنماط السلوك التنظيمي وضمن حدود معينة³⁴.

2. العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي:

تضاربت الآراء في العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي، فكثير من الدراسات التي أجريت لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما، لم تتوصل إلى نتائج حاسمة، وذلك بسبب تأثير الفروق الفردية، وطبيعة قياس الأداء الوظيفي على هذه العلاقة، ويمكن تصور علاقة مستوى صراع الدور بمستوى الأداء الوظيفي كما هو مبين في الشكل رقم 02.

ففي حالة عدم وجود صراع الدور، أو أن يكون صراع الدور منخفضا، يصبح الأفراد غير نشطين ويقبلون بالوضع السائد، وتخففي عملية تحدي كل فرد للآخر بصورة إيجابية وفعالة، ويكون أداؤهم متدنيا. وكذلك عندما يكون مستوى صراع الدور عاليا، فإن الأفراد يشعرون بالتوتر والقلق، ويصرفون طاقاتهم في التغلب على صراع الدور، بدلا من استثمارها في تحقيق أداء فعال، كما أن التعاون والمشاركة بين الأفراد تكون في حدها الأدنى، مما تنعكس آثارها عليهم وتتسبب في تدني أدائهم وانخفاض فعالية المنظمة أيضا، أما في حالة المستوى المتوسط من صراع الدور، فإن الأفراد يحققون مستوى عاليا من الأداء³⁵.



الشكل رقم (02): مستوى صراع الدور وعلاقته بالأداء الوظيفي

SOURCE : James STONER, Edward FREEMAN, "Management", Prentice-Hall International edition, London, fourth edition, 1989, p 393 (بتصرف)

3. أساليب إدارة صراع الدور :

لا توجد أساليب محددة للتعامل مع صراع الدور، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة. وتعد شخصية المدير وأسلوب تعامله مع الآخرين من المتغيرات الأساسية التي لها تأثير في الأساليب المستخدمة في التعامل مع صراع الدور. والأساليب التي يمكن أن يتبناها الفرد من أجل ذلك تعتمد على طبيعة الصراع وكثافته، وطبيعة الموقف، والخصائص المحددة للشخص، ومن الأساليب الممكن إتباعها: ³⁶

- أ. توسيع قاعدة الموصفات بحيث تمنح شاغلي الأدوار المرنة اللازمة لهم للتفاعل مع الآخرين، والتكيف حسب المواقف.
- ب. وجود نظام يسمح للتوقعات التي يحملها أفراد مجموعة الدور أن تظهر، وألا تبقى في عقول حاملها.
- ج. تطوير وصف واضح وشامل للوظيفة لجميع المواقف في المنظمة، وفي حال غياب هذا الوصف سيصبح من الصعب على الأشخاص فهم مسؤولياتهم كافة، وبذلك لا يلبون توقعات المنظمة، مع مراعاة ما يلي:
- أن يؤخذ في الحسبان - عند وضع الوصف الوظيفي - الشخص الذي يحتل الموقع، والأشخاص الذين لديهم توقعات لهذا الموقع، في محاولة للحصول على التزامهم تجاه الدور.
- يجب أن تتم مناقشة الوصف الوظيفي بشكل دوري، مع المجموعات كافة التي لديها توقعات عن الشخص المسؤول عن هذه الوظيفة، وأن يراجع بشكل منتظم على الأقل مرة كل سنة. إن وصفا واضحا للوظيفة لا يمنع كل صراعات الدور، ولكنه يساعد في منع الصراعات المرتكزة على سوء فهم الدور.
- د. اختيار طاقم وظيفي مناسب، إذ يجب أن تكون المنظمة واضحة في توقعاتها، والمسؤوليات التي يحتاجها الموقع الذي يجب تعيين الموظفين فيه، وتوعية الشخص الذي يلبي أفضل التوقعات، ثم بعد ذلك على المنظمة أن تختار الشخص الملائم لملء الشاغر الوظيفي، وأن يتم الاختيار من قبل ممثلي العمال من المجموعات التي لديها توقعات قوية للشخص الجديد.
- هـ. يعطى فرصة كافية لتوضيح التغذية الراجعة عن الأداء للتأكد من مدى نجاحه في عمله للاستمرار فيه أو تصويبه إن كان خطأ، إذ أن غموض الموقف لديه يجعله مترددا في عمله مما يسبب صراع الدور لديه.
- و. عمل لقاءات بين المدير وطاقم التوظيف بشكل دوري لتوضيح التوقعات، وتقديم اقتراحات لتحسين أداء الدور.
- ز. الانسحاب من الدور: ترتبط كثافة صراع الدور بدرجة التزام الفرد بالدور، فمن خلال تقليل الالتزام بالدور، تقل كثافة صراع الدور المتوقع، ويشار إلى ذلك بفقدان الفرد الاهتمام بنشاطات الدور. ومن المحتمل حل صراع الدور من خلال الانسحاب من الدور، والانسحاب لا يعني الخسارة، ولكن يشتمل على استراتيجيات الانسحاب من مراكز متعذر القيام بها، فهي لا تحل صراع الدور فقط، وإنما تحسن من فعالية الفرد الذي يقوم بالدور.
- وقد بين أحد الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بعض الإجراءات التي تمكن الإدارة من خفض مستوى صراع الدور في وظائف الأفراد، مثل:³⁷
- إعطاء الموظف مسؤوليات محدودة، وتزويده بالموارد البشرية والمادية اللازمة، لتنفيذ هذه المسؤولية وإتمامها.
 - عدم تكليف الموظف بالقيام بأداء عمل تحت سياسات، وإرشادات متعارضة، ومتضاربة.
 - عدم تكليف الموظف بالعمل مع رئيسين، أو أكثر، لكل منهما طريقته الخاصة في أداء العمل.
 - عدم تكليف الموظف بالعمل مع أكثر من مجموعة تختلف في طريقة عملها.
- وفي حالة غياب الأمور السابق ذكرها، يمكن أن ينتج صراع دور كبير. غير أن صراع الدور أمر لا مفر منه، وأن تجنبه ليس بالسهل، ويعتمد على إستراتيجية المدير في التعامل مع الأفراد العاملين معه.

خاتمة :

من خلال العرض السابق يمكننا استخلاص جملة من النتائج يمكن عرضها على النحو التالي:

1. أن الدور يعد إطار النشاط المطلوب من كل فرد يشغل مكانة معينة لتحقيق الأداء؛ وهو يتألف من الدور المتوقع، الدور المدرك والدور الفعلي.
 2. تنشأ اختلافات بين الدور المتوقع والدور المدرك فينشأ غموض الدور، كذلك تنشأ اختلافات بين الدور المدرك والدور المؤدى مما ينتج عنه صراع دور، مما يتسبب في حدوث مشكلات حول الدور، إذ أن التوجهات المتعارضة ومطالب العمل التي يفرضها الآخرون على الفرد، تؤدي إلى زيادة حدة صراع الدور، وعدم إمكانية الفرد من أداء دوره بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء. فبقدر ما تكون الاختلافات بين الأدوار المتوقعة والمدركة والمؤداة مرتفعة، يزداد احتمال التوتر والصراع حول الأدوار، والتأثيرات السلبية في الأداء.
 3. يمكن أن يساعد المدير في إزالة مصادر غموض وصراع الدور ب :
 - تحديد المهام أو العمل وتوضيح توقعات كل فرد.
 - إزالة مصادر التوجيهات المتعارضة والحد من مطالب العمل التي يفرضها أعضاء المنظمة الآخرون على الفرد العامل.
 - إعطاء الموظف مسؤوليات محدودة، وتزويده بالموارد البشرية والمادية اللازمة، لتنفيذ هذه المسؤولية وإتمامها.
 - عدم تكليف الموظف بالعمل مع رئيسين، أو أكثر، لكل منهما طريقته الخاصة في أداء العمل.
 - عدم تكليف الموظف بالعمل مع أكثر من مجموعة تختلف في طريقة عملها.
 4. أن استمرار تزايد الصراع حول الدور قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، كذلك عندما يكون مستوى صراع الدور عالياً، ووجود درجة معتدلة من صراع الأدوار يمكن اعتباره فعالاً بشكل كبير في المنظمات كلها على السواء، فهي تساعد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء.
 5. تحقق صراعات الأدوار بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والمنظمة، مما ينعكس إيجابياً على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الأطراف والعكس صحيح أي نشوء نتائج سلبية على الفرد والمنظمة تؤثر بدورها على تحقيق الأهداف المتوخاة.
- وفي الأخير يمكن القول أن عدم علم المدير في أساليب إدارة صراع الدور يعد مشكلة حقيقية، وأن التعامل معه من الواجبات التي يقوم بها المدير في عمله اليومي وهنا تأتي الحكمة في التعامل مع حالات صراع الدور ليسود مناخ إيجابي فاعل لتحقيق أهداف المنظمة.

الهوامش والمراجع

- ¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244.
- ² روية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.
- ³ حليلة عبد الفتاح اليازجين، علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، أطروحة دكتوراه
- ⁴ فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية بكلية الدراسات التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003، ص 45.
- ⁵ نائل العوالم، إنتاجية الموظف العام في الأردن: وجهة نظر إدارية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 03، عمان، 1993، ص 87.
- ⁶ نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17.
- ⁷ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب الناشر، الطبعة الثالثة، بدون سنة نشر، ص 27.
- ⁸ كامل محمد المغربي، إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 110.
- ⁹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 38، 39.
- ¹⁰ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2000، ص 147.
- ¹¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 40.
- ¹² ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص 22.
- ¹³ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 41.
- ¹⁴ فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 277.
- ¹⁵ المرجع نفسه، ص 278، 279.
- ¹⁶ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 279، 280.
- ¹⁷ رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة التربوية والإنتاج، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 246.
- ¹⁸ حليلة عبد الفتاح شهاب اليازجين، مرجع سبق ذكره، ص 20.
- ¹⁹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثامنة، 2003، ص 253.
- ²⁰ أندرودى سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 220.
- ²¹ مراد سامي عاطف قنديل، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني - قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص 35.
- ²² محمد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 166.
- ²³ عثمان إبراهيم وبخرون، مبادئ علم الاجتماع، جامعة القدس المفتوح، عمان، بدون سنة نشر، ص 17.
- ²⁴ محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، الكويت، 1990، ص 205، 206، 207.
- ²⁵ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامي اللوزي وأنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 319.

²⁵ نفس المرجع، ص 319، 320.

²⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 26.

²⁷ حليلة عبد الفتاح شهاب اليازجين، مرجع سبق ذكره، ص 37، بتصرف.

²⁸ عبد اللطيف عقل، علم النفس الاجتماعي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، بدون سنة نشر، ص 180.

²⁹ حليلة عبد الفتاح اليازجين، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³⁰ Richard G. Snowden P. , " School leadership and administration important concepts case studies and simulations", Madison, WC and Benchmark pub, 4th edition, 1993, p 54.

³¹ Yitzhak F. , David B. , Hiam B., "The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance", Journal of occupational organizational psychology, Vol 71, Issue 01, 1998, p 19.

³² Martha J. , "Role conflict: cause of burnout or energizer" , Social Work Management, Vol 38, Issue 02, 1993, p 136.

³³ Richard G. Snowden P. Op.Cit, p 55.

³⁴ Hanson M., "Educational administration and organizational behavior" , Boston, Allyn and Bacon. 3rd edition, 1991, p 281.

³⁵ عبد الرحيم بن علي المير، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية:

دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 02، مجلس النشر العلمي، الكويت، 1995، ص 205.

³⁶ عد إلى:

- Richard G. , Snowden P., Op.cit. , p 92-94.

- عبد اللطيف عقل، مرجع سابق، ص 181-183.

³⁷ عبد الرحيم بن علي المير، مرجع سابق، ص 207.