



## أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالانحياز الانتباهي

### Conflict Management Styles and Their Relationship to Attentional Bias

ريهام رمزي محمد/الكلية التقنية الهندسية الكهربائية\*

أ.د نغم هادي حسين الخفاجي/جامعة القادسية/كلية الاداب/ قسم علم النفس\*\*

#### Keywords

#### Abstract

This research aims to identify the following:

- conflict management styles among security officers;

The significance of differences in these styles based on years of service (1-5, 6-11, 12+).

• Attentional bias among security officers.

- The significance of differences in attentional bias among security officers based on years of service (1-5, 6-11, 12+).

• The correlation between conflict management styles and attentional bias among security officers.

The statistical significance of the correlation between conflict management styles and attentional bias based on years of service (1-5, 6-11, 12+).

The research population consists of security officers residing in Baghdad Governorate in 2026. The study sample consists of 400 randomly selected officers. To achieve the research objectives, the researcher has developed scales to measure conflict management styles and attentional bias, based on the theories of Thomas and Kilmann (1976) and Eysenck and Derakshan (2007), respectively. Both scales are reviewed by a panel of experts to ensure the validity of their items, after that, their psychometric properties are determined. The researcher then administered the scales to the study sample.

Afterwards, the researcher has used appropriate statistical methods to analyse the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results show that:

- conflict management styles among security personnel are high and statistically significant across all styles (competition, cooperation, avoidance, adaptation and compromise);

- Statistically significant differences are found in competition and avoidance styles based on years of service, favouring those with 12 or more years' experience. No significant differences are found in the other styles.

Attentional bias among the sample is high and statistically significant compared to the hypothetical mean.

\* Reham Ramzi Mohamead.

\*\*Prof. Nagham Hadi Hussein (PhD)

معلومات المقال	ملخص
تاريخ المقال:	يهدف البحث الحالي التعرف الى:
الإرسال:	• أساليب إدارة الصراع لدى ضباط الأجهزة الأمنية.
المراجعة:	• دلالة الفروق في أساليب إدارة الصراع لدى ضباط الأجهزة الأمنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (١-٥) (٦-١١) (١٢- فأكثر).
القبول: 1\6\2026	• الانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الأمنية.
الكلمات المفتاحية	• دلالة الفروق في الانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الأمنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (١-٥) (٦-١١) (١٢- فأكثر).
	• العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الأمنية.
	• دلالة الفروق الإحصائية في العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الأمنية وفقاً لعدد سنوات الخدمة (١-٥) (٦-١١) (١٢- فأكثر).

يتمثل مجتمع البحث الحالي بضباط الأجهزة. والمقيمين في محافظة (بغداد) للعام (٢٠٢٦). وتكونت عينة التطبيق من (٤٠٠) ضابط تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتحقيقاً لأهداف البحث قامت الباحثة ببناء مقياس أساليب إدارة الصراع بالاعتماد على نظرية توماس وكليمان (Thomas & Kilmann, 1976)، كما قامت ببناء مقياس الانحياز الانتباهي بالاعتماد على نظرية ايزنك ودراكشان (Eysenck & Derakshan, 2007)، وقد تم عرضهما على مجموعة من المحكمين المختصين للحكم على صلاحية فقراتهما، ومن ثم استخراج الخصائص السيكومترية لهما، ثم طبقتهما الباحثة على عينة البحث.

وبعد الانتهاء من التطبيق استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، بالاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت نتائج البحث ما يأتي:

- أن أساليب إدارة الصراع لدى منتسبي الأجهزة الأمنية كان مرتفعاً ودالاً إحصائياً في جميع الأساليب (التنافس، التعاون، التجنب، التكيف، التسوية).
  - وجود فروق دالة إحصائية في أسلوب (التنافس والتجنب) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي (١٢- فأكثر)، في حين لم تظهر فروق دالة في بقية الأساليب.
  - أن الانحياز الانتباهي لدى أفراد العينة كان مرتفعاً ودالاً إحصائياً مقارنة بالمتوسط الفرضي.
  - وجود فروق دالة إحصائية في الانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة (١٢- فأكثر).
  - وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي.
  - وجود فروق دالة إحصائية في العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة (١-٥).
- وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة عدد من التوصيات والمقترحات.

#### اولاً: مشكلة البحث:

فعالة تحت ضغط الوقت وظروف الغموض وانعدام اليقين

(المنصوري وآخرون، ٢٠٢٥: ٢).

وتعد الأجهزة الأمنية خط الدفاع الأول في مواجهة التزاعات الميدانية، حيث يُطلب من الضابط اتخاذ قرارات حاسمة في أجزاء من الثانية تحت ضغوط عالية، وإن طبيعة العمل الأمني تفرض على الضابط التواجد المستمر في بيئة

تواجه الأجهزة الأمنية تحديات متزايدة في ظل بيئة عملياتية تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتقلب، نتيجة لعدم الاستقرار السياسي وتعدد مصادر التهديد، وتفرض هذه البيئة على رجال الأمن مهاماً دقيقة تتطلب استجابة فورية ودقة عالية في الملاحظة، إضافة إلى اتخاذ قرارات

قبل اتخاذ الاستجابة السلوكية  
(Thomas,1992:267).

ويُعد الانتباه الانتقائي أحد أهم العمليات المعرفية التي تؤثر في كيفية إدراك الفرد للموقف الصراعي، إذ يوجه الفرد انتباهه إلى بعض عناصر الموقف ويهمل عناصر أخرى، مما يحدد طبيعة تفسيره للصراع، وفي هذا الإطار، أكدت دراسة أيسنك وآخرون (Eysenck&et.al 2007) أن القلق المهني المرتفع والتهديد المستمر والضغوط المرتبطة بالمهن عالية الخطورة يؤديان إلى تحويل الموارد الانتباهية نحو المثيرات المهددة، مما يخلق ما يعرف بـ الانحياز الانتباهي تجاه التهديدات، حيث يتركز انتباه الفرد لا إرادياً على مصادر التهديد، وصعوبة فك الارتباط عنها، مما يقلل من قدرته على معالجة المعلومات الأخرى الضرورية لحل المشكلة (Eysenck & et.al,2007:343). وهذا ما أكدت عليه دراسة بار-هايم وآخرون (Bar-Haim & et.al 2007) التي أشارت إلى أن الأفراد المعرضين لضغوط مستمرة يطورون يقظة مفرطة تجعلهم يكتشفون التهديد بسرعة فائقة، لكنهم يواجهون صعوبة في فك الارتباط عن هذا التهديد. بمجرد رصده (Bar-Haim & et.al,2007:18)، كما ذكرت دراسة نيوينهويس وأوديجانس (Nieuwenhuys & Oudejans 2010) أن هذه الآلية المعرفية قد تؤدي إلى تشويه إدراك الفرد للمواقف، حيث يتم تفسير الإشارات المحايدة أو الغامضة كإشارات عدائية (Nieuwenhuys & Oudejans,2010:980).

وقد تصيب الضباط نتيجة طبيعة عملهم المحفوفة بالمخاطر حالة من التضيق الإدراكي نتيجة التعرض المستمر للتهديدات مما يؤدي إلى نشوء الانحياز الانتباهي الذي يشير إلى ميل لا وعي لتركيز الانتباه بشكل مفرط على المثيرات المهددة (مثل لغة الجسد العدوانية أو السلاح)، وأن هذا الانحياز المعرفي بدوره يؤدي إلى تبني أنماط معينة في التعامل مع المواقف، فقد يوجه الضابط

عالية التوتر (نصر والجندي، ٢٠٢٤: ٢٠٦)، حيث يتعامل مع شرائح مجتمعية متنوعة، وغالباً ما يكون ذلك في سياقات تتسم بالعدائية أو عدم الامتثال، هذا التماس المباشر مع الصراع يشق أنواعه يضع الضابط أمام تحدي مزدوج (التحدي الميداني ويتمثل في القدرة على السيطرة على الموقف وضمان سلامة الجمهور، والتحدي النفسي والمعرفي ويتمثل بالقدرة على الحفاظ على الاتزان الإدراكي وعدم الانجراف وراء التفسيرات المتسارعة أو التحيزات الناتجة عن ضغط الموقف) (المنصوري وآخرون، ٢٠٢٥: ٤).

وعلى هذا الأساس تعد مهام ضباط الأجهزة الأمنية من أكثر المهن تعقيداً واستنزافاً للموارد النفسية، حيث يعمل الضابط في بيئات ميدانية تتسم بالغموض، والضغط الزمني، والتهديد المستمر للسلامة العامة (نصر والجندي، ٢٠٢٤: ٢٠٤)، حيث يواجه الضابط يومياً مواقف تتطلب حلاً فورياً لصراعات ميدانية تتراوح بين المشادات الكلامية والعنف المسلح، وأن إدارة الصراع في تلك البيئات من أصعب المهام الإدارية والميدانية، حيث يتعامل الضابط مع مواقف تتسم بالتوتر العالي والتهديد المستمر، وإن هذا السياق العملي يفرض على الضابط أن يكون في حالة استنفار دائم، مما يؤثر بشكل مباشر على وظائفه المعرفية والسلوكية (المنصوري وآخرون، ٢٠٢٥: ٤).

أن كفاءة الضابط في إدارة هذه الصراعات لا تعتمد فقط على تدريبه الميداني، بل على العمليات المعرفية التي تسبق السلوك، وأن الاستجابة السلوكية للضابط قد لا تكون نتاجاً لقرار عقلائي محض، بل تتأثر بآليات معرفية مسبقة، إذ إن اختيار أسلوب إدارة الصراع لا يُعد استجابة سلوكية عفوية، بل هو نتاج عمليات معرفية داخلية تشمل الانتباه، تفسير الموقف، تقييم النوايا، وتقدير النتائج المحتملة (المنصوري وآخرون، ٢٠٢٥: ٢)، حيث يرى ثوماس أن فهم سلوك إدارة الصراع يتطلب تحليل العمليات المعرفية التي تشكل تفسير الفرد للموقف

الاحتراق النفسي لدى العاملين، نتيجة الإحساس الدائم بالضغط والحاجة إلى فرض السيطرة، الأمر الذي ينعكس سلباً على المناخ النفسي العام داخل المؤسسة (Somech,2008:364).

وفي سياق العلاقات بين الأفراد، وجدت دراسة Gross & Guerrero (2000) أن الأساليب غير التعاونية، ولا سيما التجنب والتمسك، ترتبط بتقييمات سلبية لجودة العلاقة، حيث يُنظر إلى مستخدمي هذه الأساليب على أنهم أقل دعماً وأقل اهتماماً بالحفاظ على العلاقة طويلة الأمد (Gross & Guerrero,2000:212)، كما بينت دراسة Rahim (2002) أن الاستخدام المرتفع لأسلوب التنافس والتجنب يرتبط بانخفاض مستوى الفاعلية التنظيمية وارتفاع مستويات الصراع العاطفي، في حين أن هذه الأساليب لا تسهم في تحقيق حلول مستدامة للصراع، بل تؤدي غالباً إلى تعميق الخلافات (Rahim,2002:210).

وأشارت دراسة Tjosvold (2008) إلى أن التركيز على المكاسب الفردية في المواقف الصراعية يؤدي إلى تضخيم إدراك التهديد المتبادل بين الأطراف، مما يقلل فرص الوصول إلى حلول بناءة ويزيد من احتمالية تحول الصراع إلى صراع شخصي (Tjosvold,2008:25). وتتبلور المشكلة في وجود فجوة بين ما يجب أن يفعله الضابط (التعاون والتهدة) وبين ما يفعله فعلياً نتيجة سيطرة التحيزات الانتباهية على إدراكه للموقف، وبناءً على ما سبق، يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين الانحياز الانتباهي وأساليب إدارة الصراع السائدة لدى ضباط الأجهزة الأمنية؟  
ثانياً: أهمية البحث

أهمية البحث الحالي تظهر من خلال ما يأتي:  
• خطورة المتغيرات النفسية في العمل الأمني: وتكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول الانحياز الانتباهي، وهو محرك إدراكي خفي قد يؤدي إلى آثار سلبية كبيرة في اتخاذ

تلقائياً نحو استخدام أساليب غير مرنة لإدارة الصراع مثل التنافس الذي يميل لتصعيد الموقف أو التجنب الذي قد يؤدي لضيق السيطرة، بدلاً من أسلوب التعاون أو التهدة.

وقد كشفت دراسة الشماسي (٢٠٠٩)، التي طبقت على العاملين في مراكز الشرطة، أن هناك تفاوتاً في أساليب إدارة الصراع المتبعة، حيث يبرز أسلوب "التسوية" و"التعاون" في الظروف العادية، بينما قد تفرض الضغوط اللجوء إلى أساليب أقل مرونة. وتتفق هذه الرؤية مع ما طرحته دراسة نيوينهويس وأوديجانس Nieuwenhuys & Oudejans (2010) من أن التحيزات الانتباهية الناتجة عن التهديد تؤدي إلى تضيق إدراكي يمنع الفرد من رؤية البدائل المتاحة، ويدفعه نحو أنماط سلوكية دفاعية أو هجومية حادة (مثل التنافس أو التجنب) (Nieuwenhuys & Oudejans,2010:982).

وتشير دراسة أجراها DeDreu & Weingart (2003) إلى أن أساليب إدارة الصراع ذات الطابع التنافسي ترتبط بزيادة مستويات التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي داخل فرق العمل، إذ تبين أن الصراع المدفوع بالسلوك التنافسي يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأفراد ويؤثر سلباً في الأداء الجماعي، خصوصاً عندما يُنظر إلى الصراع على أنه تهديد شخصي وليس اختلافاً في وجهات النظر (DeDreu&Weingart,2003:748).

وأظهرت دراسة Friedman & et.al (2000) أن الأفراد الذين يعتمدون أسلوب التجنب في إدارة الصراع يعانون من تراكم المشكلات غير المحلولة، مما يؤدي إلى تصاعد الصراع بمرور الوقت وزيادة المشاعر السلبية بين الأطراف المتنازعة. كما بينت النتائج أن التجنب يرتبط بانخفاض مستوى الثقة المتبادلة وضعف فعالية الاتصال (Friedman&et.al,2000:32)، كما توصلت دراسة Somech (2008) إلى أن استخدام أسلوب التنافس داخل البيئات التنظيمية يرتبط بارتفاع مستويات

- القرار الأمني؛ إذ إن تشوّه الانتباه قد يغير مسار الصراع
  - من "الاحتواء" إلى "التصعيد"، مما يؤثر بشكل مباشر على أمن المجتمع واستقراره.
  - سد الفجوة في المكتبة العربية والأمنية: على الرغم من كثرة البحوث الأجنبية التي تناولت الانحيازات الإدراكية، إلا أنه -في حدود علم الباحثة- لا توجد دراسات عربية كافية (خاصة في البيئة الأمنية) تربط بين الانحياز الانتباهي وبين أساليب إدارة الصراع؛ لذا يمثل هذا البحث إضافة نظرية وتطبيقية جديدة للمكتبة العربية ولعلم النفس الأمني.
  - تقديم تفسير معرفي لـ "الفجوات النوعية": تبرز أهمية البحث في محاولة تقديم تفسير علمي لما رصدته الدراسات الحديثة مثل دراسة (المنصوري وآخرون، ٢٠٢٥) من وجود "فجوات نوعية" في مهارات استشراق السلوك البشري لدى رجال الأمن، حيث يسلط البحث الضوء على تشتت الانتباه ونقص الوعي بالمواقف كعائق معرفي يحول دون الفهم العميق للمواقف الأمنية المعقدة.
  - تحسين جودة الأداء الميداني: تبرز أهمية البحث في الخروج برؤى تطبيقية تساهم في تصميم برامج تدريبية تهدف إلى "تعديل الانحياز الانتباهي" لدى الضباط، مما يساعدهم على تبني أساليب إدارة صراع أكثر مرونة وتشاركية، ويقلل من فرص اتخاذ قرارات خاطئة تحت ضغط الوقت.
  - هناك الكثير من البحوث والدراسات الأجنبية التي تناولت الانحياز الانتباهي وارتباطه بمتغيرات أخرى، إلا أنه لم تتم دراسته في البيئة العربية والمحلية على حد علم الباحث، لذا قد تساهم دراسته في تقديم إضافة نظرية جديدة للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة المحلية بشكل خاص.
  - إن أدوات القياس المعدة في البحث الحالي تُعد إضافة جديدة لأدوات القياس في ميدان البحث العلمي (القياس النفسي - الأمني) يمكن للباحثين الآخرين الاستفادة منها في إجراء بحوث أخرى في هذا الميدان.
- ثالثاً: أهداف البحث:
- تستهدف الدراسة الحالية الى التعرف على:
- أساليب إدارة الصراع لدى ضباط الأجهزة الامنية.
  - دلالة الفروق في أساليب إدارة الصراع لدى ضباط الأجهزة الامنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (١-٥) (٦-١١) (١٢- فأكثر).
  - الانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الامنية.
  - دلالة الفروق في الانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الامنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (١-٥) (٦-١١) (١٢- فأكثر).
  - العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الامنية.
  - دلالة الفروق الإحصائية في العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الامنية وفقاً لعدد سنوات الخدمة (١-٥) (٦-١١) (١٢- فأكثر).
- رابعاً: حدود البحث
- تحدد البحث الحالي بضباط الأجهزة الامنية في محافظة بغداد للعام ٢٠٢٦.
- أولاً: أساليب إدارة الصراع ( Conflict Management techniques):
- النظريات والنماذج التي فسرت أساليب إدارة الصراع:
- أولاً: نموذج الشبكة الإدارية (Managerial Grid) لروبرت بليك وجين موتون ( Robert Blake and Jane Mouton)
- يُعتبر مفهوم "أساليب إدارة الصراع" كإطار مُصنَّف ومُنظَّم بشكل واضح نابغاً بشكل رئيسي من جهود عالمي الإدارة روبرت بليك وجين موتون ( Robert Blake and Jane Mouton) في ستينيات القرن الماضي (١٩٦٤)، فهم يُعتبران من أوائل من قدّم نموذجاً ثنائي الأبعاد لتصنيف سلوكيات التعامل مع الصراع.
- قام بليك وموتون بتطوير الشبكة الإدارية (Managerial Grid) لتصنيف أنماط القيادة، وتم تكييفها لاحقاً لتشمل أنماط إدارة الصراع، وكان نموذجهما يصنف السلوك بناءً على:

الطرف الآخر أو الحفاظ على جودة العلاقة، ويشير إلى التركيز على العلاقة، أي إلى أي مدى يسعى الفرد لتلبية اهتمامات الطرف الآخر (درجة اهتمامه بالعلاقة وأهداف الطرف المقابل)

(Kilmann&Thomas,1977:319).

ويتحدد أسلوب إدارة الصراع بناءً على تفاعل هذين البعدين، أي أن تقاطع المستويات العالية والمنخفضة لهذين البعدين يؤدي إلى خمسة أنماط سلوكية رئيسية للتعامل مع الصراع، حيث تعتمد الأساليب الخمسة على كيفية توازن الفرد بين التأكيد الذاتي (الاهتمام بالذات/الأهداف) والتعاون (الاهتمام بالآخرين/العلاقة) (Thomas & Kilmann, 1976:257) وهي كالآتي:

١. التنافس (Competing): يكون بُعد التأكيد الذاتي

عالٍ وبُعد التعاون منخفض، أما توجه الفرد فيسعى للفوز على حساب الطرف الآخر، والاستخدام الأمثل لهذا الأسلوب عندما يكون الفرد متأكدًا أنه على صواب بخصوص قضايا حيوية (Thomas,1992:266).

ويُعتبر هذا الأسلوب عن رغبة الفرد في فرض وجهة نظره أو تحقيق مصالحه الخاصة دون اعتبار لمصالح الطرف الآخر. يتميز هذا النمط بدرجة عالية من الاهتمام بالنفس "مقابل انخفاض الاهتمام بالآخر". يُستخدم هذا الأسلوب عندما يعتقد الشخص أن لديه الحق أو السلطة الأخلاقية أو القانونية في اتخاذ القرار، وغالبًا ما يظهر في البيئات التنافسية أو في حالات القيادة الاستبدادية. ورغم فعاليته في بعض الحالات التي تتطلب قرارات حاسمة وسريعة، فإن هذا النمط قد يؤدي إلى احتدام الخلافات، وتدهور العلاقات، وفقدان الثقة، خاصة إذا استخدم باستمرار دون مرونة (Rahim,1983,370).

٢. التكيف/التوفيق (Accommodating): يكون بُعد

التأكيد الذاتي منخفض وبُعد التعاون عالٍ، أما توجه الفرد فيضحي بمصالحه الذاتية لإرضاء الطرف الآخر والحفاظ على العلاقة، والاستخدام الأمثل لهذا الأسلوب عندما تكون العلاقة أكثر أهمية من الهدف

● الاهتمام بـ "الإنتاج" (ما يعادل التأكيد الذاتي/الأهداف الشخصية في الصراع).

● الاهتمام بـ "الأفراد" (ما يعادل التعاون/العلاقات في الصراع).

وقد وضع هذا النموذج الأساس لتصنيف الصراع بناءً على بُعدين متقاطعين، مما أثر بشكل مباشر على النماذج اللاحقة (Blake & Mouton,1964:136).

ثانيًا: نموذج الصراع خماسي الأبعاد (-Five Conflict Handling Modes): لتوماس-كيلمان (Thomas-Kilmann):

تم تطوير النموذج بشكل أساسي بواسطة كينيث دبليو. توماس (Kenneth W. Thomas) ورالف إتش. كيلمان (Ralph H. Kilman) في أوائل السبعينيات (١٩٧٦)، حيث قاما بتبسيط وإعادة تعريف أبعاد بليك وموتون (Thomas & Kilmann, 1976:250).

يقوم النموذج على تصنيف السلوكيات التي يتبعها الفرد عند مواجهة صراع أو خلاف بناءً على بعدين أو محورين أساسيين للمحفات، أو درجة الاهتمام لدى الفرد، وأن كل أسلوب من هذه الأساليب تشير إلى هذين البعدين وهما (التأكيد الذاتي والتعاون) عند مواجهة خلاف، وإن هذا النموذج هو الأكثر استخدامًا وقبولًا لوصف وتصنيف السلوكيات المختلفة التي يتبعها الأفراد عند مواجهة الخلافات، ويفسر النموذج اختيار الأسلوب بناءً على عاملين أساسيين هما:

أ. التأكيد الذاتي (Assertiveness) - الاهتمام بالذات: يسعى بها الفرد إلى تلبية مصالحه واهتماماته الخاصة وتحقيق أهدافه الشخصية في الصراع، ويشير إلى التركيز على الأهداف والنتائج، أي إلى أي مدى يسعى الفرد لتلبية اهتماماته الشخصية (درجة اهتمامه بتحقيق أهدافه الخاصة).

ب. التعاون (Cooperativeness) - الاهتمام بالآخر: يسعى بها الفرد إلى تلبية مصالح واهتمامات

الأهداف متساوية الأهمية للطرفين (Thomas,1992:266). ويعتمد هذا النمط على مبدأ التنازلات المتبادلة؛ إذ يتخلى كل طرف عن جزء من مطالبه للوصول إلى حل وسط. يتسم هذا النمط بدرجة معتدلة من الاهتمام بالنفس والآخر، ويُستخدم غالباً عندما يكون هناك ضيق في الوقت، أو عندما تكون العلاقة متوازنة من حيث القوة. ورغم فعاليته في تحقيق حلول سريعة، إلا أن التسوية قد لا تكون مرضية تماماً لأي من الطرفين، خصوصاً إذا لم تلَبِّ الاحتياجات الأساسية لأي منهما. وبالتالي، يُنظر إليه كنمط عملي في الحالات العاجلة، وليس كخيار مثالي دائم (Rahim,1983,372).

٥. التعاون (Collaborating): يكون بُعد التأكيد الذاتي عالٍ وبُعد التعاون منخفض، أما توجه الفرد فيبحث عن حلول مبتكرة تلي بالكاملاً مصالح الطرفين (حل "مكسب-مكسب")، والاستخدام الأمثل لهذا الأسلوب عندما تكون الأهداف والحلول مهمة لكلا الطرفين، ويتوفر الوقت الكافي (Thomas,1992:266). ويُعد النمط الأكثر فاعلية والأكثر نضجاً، حيث يسعى الطرفان إلى إيجاد حلول مبتكرة تُرضي كلا الجانبين. يتمثل هذا النمط في درجة عالية من الاهتمام بالنفس والآخر، ويعكس رغبة حقيقية في بناء علاقة مستدامة، قائمة على التفاهم والاحترام المتبادل. حيث يتطلب أسلوب التعاون مهارات تواصل متقدمة، مثل: الاستماع الفعّال، طرح الأسئلة الذكية، التعبير الواضح عن الاحتياجات، والقدرة على إدارة الحوار بأسلوب تشاركي. عادةً ما يؤدي هذا النمط إلى بناء علاقات طويلة الأمد، وتعزيز الثقة، وتقوية الروابط بين الأفراد والمؤسسات (Rahim,1983,372).

وتمثل هذه الأساليب طرقاً مختلفة يوازن من خلالها الفرد بين تحقيق أهدافه الشخصية والحفاظ على علاقته مع الطرف الآخر. ولا ينظر النموذج إلى هذه الأساليب بوصفها سمات ثابتة في الشخصية، بل يعدها أنماطاً

(Thomas,1992:266). ويتمثل هذا الأسلوب في إعطاء الأولوية للطرف الآخر، حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الذاتية. يظهر هذا الأسلوب بشكل واضح في العلاقات التي يسودها التقدير أو التفوق، كعلاقة الموظف بالمدير، أو في حالات الرغبة بتقليل التصعيد، و من إيجابياته أنه يسهم في تهدئة الأوضاع، ويظهر النية الحسنة، لكنه قد يؤدي إلى شعور الفرد بالاستغلال، خاصة إذا تم استغلال لطفه أو تساهله بشكل متكرر. كما أن الاعتماد المستمر على هذا النمط قد يُضعف الشخصية ويفقد الفرد القدرة على الدفاع عن حقوقه (Rahim,1983,p.371).

٣. التجنب (Avoiding): يكون بُعد التأكيد الذاتي منخفض وبُعد التعاون منخفض، أما توجه الفرد فيتجاهل الصراع ويؤجل التعامل معه أو ينسحب جسدياً أو نفسياً، والاستخدام الأمثل لهذا الأسلوب عندما يكون الموضوع نافعاً أو عندما لا تملك المعلومات الكافية لاتخاذ قرار (Thomas,1992:266). ويتجلى في انسحاب الفرد من الموقف أو تجاهله للتراخ كليا. يميل الشخص في هذا النمط إلى إهمال كل من مصالحه ومصالح الآخرين، ويُفضل الابتعاد بدلاً من المواجهة. يُستخدم هذا الأسلوب في المواقف التي يكون فيها الخلاف ثانوياً، أو عندما يشعر الفرد بعدم القدرة على التأثير، أو حين يكون الطرف الآخر عدائياً جداً، غير أن الإفراط في استخدام هذا النمط قد يؤدي إلى تراكم المشكلات، وتعميق الخلافات، وفقدان فرص الحل البناء. لذلك يُنظر إلى التجنب على أنه أسلوب غير فعال في التعامل مع النزاعات الجوهرية أو طويلة الأمد (Rahim,1983,p.371).

٤. التسوية/التساوم (Compromising): يكون بُعد التأكيد الذاتي متوسط وبُعد التعاون متوسط، أما توجه الفرد فيبحث عن حل "مقبول" يتقاسم فيه الطرفان المكاسب والخسائر (حل ٥٠/٥٠)، والاستخدام الأمثل لهذا الأسلوب عندما يكون الوقت ضيقاً، أو عندما تكون

إلى نتائج سلبية، حتى وإن كان هذا الأسلوب يُعد ملائماً في مواقف أخرى. فالإفراط في التنافس قد يؤدي إلى تدهور العلاقات وزيادة العدائية، في حين أن الإفراط في التكيف قد ينتج عنه الإحباط وتدني تقدير الذات، أما التجنب المستمر فقد يفضي إلى تراكم الصراعات غير المحلولة. ويعكس هذا الطرح نظرة ديناميكية للصراع ترى أن الكفاءة في إدارته تكمن في القدرة على الاختيار الواعي والمتوازن للأسلوب المناسب ( Thomas & Kilmann,1976:258).

ويؤكد توماس وكيلمان أنه لا يوجد نمط "صحيح" أو "خاطئ" بشكل مطلق في نموذج TKI. بل يُفترض أن الشخص الكفؤ في إدارة الصراع هو الذي يتمتع بالمرونة النمطية (Modal Flexibility)، أي القدرة على استخدام الأنماط الخمسة جميعها بشكل مناسب وفقاً لمتطلبات الموقف والهدف ( Thomas & Kilmann,1976:250). أي أن فاعلية أسلوب إدارة الصراع لا تُقاس بكونه إيجابياً أو سلبياً بحد ذاته، وإنما بمدى ملاءمته لموقف الصراع، فقد يكون أسلوب التنافس مناسباً في القضايا المصيرية التي تتطلب حسماً سريعاً، في حين يكون أسلوب التعاون أكثر فاعلية في القضايا التي تتطلب حلولاً طويلة الأمد وبناء علاقات مستدامة. ومن هذا المنطلق، قدّم توماس وكيلمان مفهوم المرونة النمطية، الذي يشير إلى قدرة الفرد على التنقل الواعي بين الأساليب المختلفة وفقاً لمتطلبات الموقف، وهو ما يُعد مؤشراً مهماً على الكفاءة في إدارة الصراع (Thomas,1992,266).

إن نموذج توماس-كيلمان لا يقتصر على كونه أداة تصنيفية لأساليب إدارة الصراع، بل يُعد إطاراً تفسيريًا يوضح الكيفية التي تتفاعل بها العمليات النفسية الداخلية مع متطلبات مواقف الصراع. إذ يرى توماس أن اختيار الفرد لأسلوب معين في إدارة الصراع يعكس إدراكه الذاتي للموقف، وتقديره لأهمية الأهداف، وتقييمه لطبيعة العلاقة مع الطرف الآخر، وهو ما يجعل السلوك الصراع

سلوكية مرنة يمكن للفرد أن يستخدمها تبعاً لطبيعة الموقف وأهميته والسياق الذي يحدث فيه الصراع (Thomas & Kilmann,1976:257).

يؤكد توماس وكيلمان أن الصراع لا يُعد ظاهرة سلبية بالضرورة، بل يمثل جزءاً طبيعياً من التفاعل الإنساني، وأن نتائجه تعتمد بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يُدار به. وينطلق هذا الافتراض من رؤية نفسية ترى أن الأفراد يختلّفون في إدراكهم للصراع وفي استجاباتهم له تبعاً لخبراتهم السابقة، وبُناهم المعرفية، ومستوى نضجهم الانفعالي. ووفقاً لذلك، فإن نموذج توماس-كيلمان لا يسعى إلى إلغاء الصراع أو تجنبه، وإنما يهدف إلى توجيه السلوك الصراعى بما يحقق التوازن بين الأهداف الشخصية ومتطلبات العلاقة الاجتماعية ( Thomas & Kilmann,1976:252).

ويشير توماس إلى أن أساليب إدارة الصراع تمثل أنماطاً سلوكية مكتسبة أكثر من كونها سمات فطرية، إذ تتشكل هذه الأساليب من خلال التنشئة الاجتماعية والتجارب التفاعلية المتكررة داخل الأسرة والمدرسة ومؤسسات العمل. كما يؤكد أن الأفراد قد يطورون تفضيلاً معيناً لأسلوب محدد نتيجة التعزيز أو العقاب الذي يتلقونه عند استخدامه، إلا أن هذا التفضيل لا يمنع من إمكانية تعلّم أساليب أخرى أكثر ملاءمة إذا ما توفرت الفرص التدريبية والبيئات الداعمة لذلك (Thomas,1992:269).

إن نموذج توماس-كيلمان يستطيع تفسير التباين في السلوك الصراعى بين الأفراد في الموقف الواحد، فحتى في ظل الظروف نفسها، قد يلجأ بعض الأفراد إلى التنافس، بينما يفضل آخرون التعاون أو التجنب، ويُعزى هذا الاختلاف إلى الفروق الفردية في إدراك القوة، ومستوى الثقة بالآخرين، وتقدير أهمية العلاقة مقارنة بأهمية الهدف (Kilmann,2001:6).

كما يؤكد النموذج أن الاستخدام المفرط أو غير الواعي لأي أسلوب من أساليب إدارة الصراع قد يؤدي

التعامل مع الصراع. كما تشغل العوامل المعرفية، كالإدراك والانتباه وتفسير المواقف الغامضة، دوراً محورياً في تقييم الموقف الصراعى وتحديد الاستجابة المناسبة له. فضلاً عن ذلك، تؤثر العوامل الانفعالية، مثل الغضب والخوف والقلق، في توجيه السلوك نحو أنماط اندفاعية كالتنافس أو انسحابه كالتجنب. ولا يمكن إغفال دور العوامل الاجتماعية والتنظيمية، مثل طبيعة العلاقة بين أطراف الصراع، والقوة، والثقافة التنظيمية السائدة، في توجيه أسلوب إدارة الصراع المتبع (Rahim,1983:369).

وتُفسَّر هذه العوامل من خلال مجموعة من الميكانيزمات النفسية والمعرفية التي تحكم استجابة الفرد لمواقف الصراع. حي، تُعد الطريقة التي يُقيّم بها الفرد الموقف الصراعى ميكانيزماً أساسياً في تحديد استجابته، حيث إن تقييم الصراع بوصفه تهديداً يؤدي إلى تفعيل استجابات دفاعية، مثل التجنب أو التنافس، في حين أن تقييمه بوصفه تحدياً قابلاً للحل يعزز من تبني أساليب تعاونية أو توافقية (Lazarus,1991:112). إضافة إلى أن تفسير الإشارات الاجتماعية ونوايا الآخرين، ولاسيما في المواقف الغامضة، يمثل ميكانيزماً معرفياً مهماً في توجيه السلوك الصراعى، إذ قد يؤدي التفسير العدائى للإشارات المحايدة إلى تصعيد الصراع وتبني أساليب تنافسية، بينما يسهم التفسير الإيجابى في تعزيز التعاون (Crick & Dodge,1994:76).

وفي هذا السياق النظرى، يؤكد توماس وكيلمان أن الكفاءة في إدارة الصراع لا تكمن في استخدام أسلوب واحد ثابت، بل في امتلاك الفرد لما يُعرف بالمرونة النمطية، أي القدرة على الانتقال الواعى بين الأساليب المختلفة تبعاً لمتطلبات الموقف وطبيعته وأهدافه، وهو ما يُعد مؤشراً مهماً على النضج النفسى والاجتماعى في التعامل مع النزاعات الإنسانية (Thomas & Kilmann,1976:250).

نتيجة لعملية معرفية-انفعالية معقدة، وليس مجرد استجابة تلقائية أو عشوائية (Thomas,1992,268). ويشير توماس إلى أن أساليب إدارة الصراع تتأثر بدرجة الوعى الذاتى لدى الفرد وقدرته على تنظيم استجاباته الانفعالية، حيث إن الأفراد ذوي الوعى المرتفع يميلون إلى استخدام أساليب أكثر تكيفاً مثل التعاون أو التسوية، في حين أن انخفاض الوعى أو ارتفاع التوتر قد يدفع إلى تبني أساليب أقل مرونة مثل التنافس أو التجنب. ويؤكد أن هذا التباين يعكس اختلافات فردية في القدرة على الموازنة بين متطلبات الذات ومتطلبات العلاقة (Thomas,1992:270).

ويوضح النموذج أن السياق الاجتماعى والتنظيمى يلعب دوراً جوهرياً في تحديد أساليب إدارة الصراع، حيث يتأثر السلوك الصراعى بالهيكل التنظيمى، ومستوى السلطة، وطبيعة الأدوار، ومستوى الضغط الزمنى. ومن هذا المنطلق، يمكن تفسير التباين في استخدام الأساليب بين الأفراد الذين يواجهون نفس الموقف الصراعى، إذ يعكس هذا التباين الاختلاف في إدراكهم للعلاقة والأهداف، ودرجة الثقة بين الأطراف (Deutsch,1983:17). كما يدعم كيلمان هذا الطرح من خلال التأكيد على أن أساليب إدارة الصراع لا تُستخدم بمعزل عن السياق التنظيمى والاجتماعى، بل تتأثر بعوامل مثل القوة، وطبيعة الأدوار، ومستوى الضغط الزمنى، والثقافة السائدة. ويرى كيلمان أن النموذج يتيح فهماً ديناميكياً للصراع، حيث يمكن للفرد أن ينتقل بين الأساليب المختلفة استجابة لتغير الظروف، وهو ما يعزز من صلاحية النموذج للتطبيق في مواقف واقعية متعددة (Kilmann,2001:5).

أي لا يتم اختيار أساليب إدارة الصراع بصورة عشوائية، بل يتأثر هذا الاختيار بمجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية المتداخلة. إذ تسهم العوامل الشخصية، مثل سمات الشخصية ومستوى القلق ونمط الضبط الانفعالى، في تحديد ميل الفرد نحو أسلوب معين في

لا يقتصر النموذج على وصف السلوكيات، بل يفسر الاختلاف في اختيار الأسلوب بناءً على الدوافع النفسية والفروق الفردية والظروف السياقية، وهو ما يعزز صلاحيته لربط أساليب إدارة الصراع بالعمليات النفسية الأخرى مثل الانحياز الانتباهي، ما يجعله مناسباً تماماً للبحث الحالي.

ثانياً: الانحياز الانتباهي (Attentional bias)

النظريات التي فسرت الانحياز الانتباهي:

أولاً: نظرية كفاءة المعالجة ( Processing Efficiency Theory Eysenck & Calvo )  
:1992

تُعد نظرية كفاءة المعالجة الأساس الذي بنيت عليه لاحقاً نظرية التحكم الانتباهي، وتركز النظرية على العلاقة بين القلق والأداء المعرفي، حيث تفترض أن القلق يقلل من فعالية المعالجة المعرفية من خلال استنزاف الموارد الانتباهية المتاحة، وبناءً على ذلك، يظهر الانحياز الانتباهي كنتيجة لتأثير القلق على القدرة على التركيز، وتثبيط المحفزات غير المهمة، والتحويل المرن للانتباه (Eysenck & Calvo,1992:30).

تشير النظرية إلى أن الانحياز الانتباهي يعكس محاولة الدماغ التعويضية عن هذا الخلل، حيث يركز الأفراد على المعلومات المهددة أو السلبية لتقليل المخاطر أو تجنب الأخطاء، على حساب المعلومات الأخرى المهمة للمهمة المعرفية، وهذا يوضح لماذا يظهر الانحياز بشكل أكبر تحت الضغط النفسي أو في البيئات المعقدة التي تتطلب معالجة معرفية متعددة ( Eysenck & Calvo,2007:337).

تفترض نظرية كفاءة المعالجة أن القلق يُؤثر على الأداء المعرفي عبر تقليل كفاءة معالجة المعلومات أكثر من تأثيره على جودة الأداء نفسها، مما يعني أن الأفراد ذوي القلق العالي يستخدمون موارد معرفية أكبر لتحقيق نفس مستوى الأداء، لكن ذلك يأتي على حساب الكفاءة

ويُعد نموذج توماس-كيلمان من النماذج القليلة التي تجمع بين البساطة المفاهيمية والعمق التفسيري، إذ يوفر إطاراً واضحاً يمكن من خلاله دراسة الصراع بوصفه عملية نفسية-اجتماعية معقدة تتداخل فيها الدوافع الفردية مع العوامل السياقية. ولهذا، يُنظر إلى هذا النموذج بوصفه أساساً مناسباً لتفسير أساليب إدارة الصراع في الدراسات النفسية المعاصرة، ولا سيما تلك التي تسعى إلى ربط السلوك الصراعي بمتغيرات معرفية وانفعالية أخرى (DeDreu&Gelfand,2008:12). كما هو الحال في الدراسة الحالية.

مناقشة النظريات

يمكن القول بأن روبرت بليك وجين موتون هما أول من وضع الإطار التصنيفي ثنائي الأبعاد، بينما كينيث توماس ووالف كيلمان هما أول من بلور هذا التصنيف ووضعه في الشكل الخماسي المعترف به حالياً على نطاق واسع كأساليب لإدارة الصراع. لذا أن نموذج توماس-كيلمان هو الأكثر قبولا وانتشاراً اليوم، وهو الذي صنف بوضوح الأساليب الخمسة الرئيسية (التنافس، التكيف، التجنب، التسوية، التعاون)، والتي شكلت النظرة الحديثة لمهارات حل الصراع.

وأن نموذج توماس-كيلمان يُعد الإطار النظري الأكثر استخداماً وانتشاراً في الدراسات النفسية والتنظيمية المعاصرة، كما أنه يوفر أساساً تصنيفياً واضحاً يمكن من خلاله دراسة أساليب إدارة الصراع وربطها بمتغيرات نفسية ومعرفية وانفعالية مختلفة، الأمر الذي يجعله مناسباً بوصفه النموذج المتبنى في الدراسة الحالية، وعلى هذا الأساس اعتمدت الباحثة في بناء المقياس وتفسير النتائج نموذج توماس-كيلمان وذلك للأسباب الآتية:

- أثرت مفهوم أساليب إدارة الصراع بشكل علمي متعمق.
- وضعت تعريف صريح لأساليب إدارة الصراع وأنواعه.
- تم تطبيق النموذج في العديد من الدراسات النفسية والتنظيمية، ويتميز بالموثوقية والثبات، ما يوفر أساساً نظرياً قوياً للبحث.

وتوضح النظرية أن القلق لا يقلل فقط من السعة المتاحة للعملية المعرفية الأساسية، بل أيضاً يؤدي إلى زيادة الجهد المعرفي لتعويض هذا النقص في الموارد، حيث يحاول الفرد بذل جهد إضافي للحفاظ على مستوى الأداء، وهو ما يظهر بشكل واضح في زيادة الجهد الذهني حتى في المهام التي لا تظهر فيها فروق في جودة النتائج.

ترتبط النظرية بين انخفاض كفاءة المعالجة والوظائف التنفيذية في الذاكرة العاملة، إذ تصبح المهام التي تتطلب استرجاع المعلومات أو التنقل بين المهام أكثر صعوبة عند وجود قلق عالي، لأن القلق يسحب الموارد التنفيذية اللازمة لتنشيط المعلومات غير المهمة والتحويل السريع بين السياقات المختلفة.

ووفقاً للنظرية، يكون تأثير القلق على كفاءة المعالجة أكثر وضوحاً في المواقف التي تضع أعباء عالية على الذاكرة العاملة، مثل مهام اتخاذ القرار المعقدة أو المهام التي تتطلب ترتيب معلومات متعددة، حيث يتوجب على الفرد توزيع موارد الانتباه بين العناصر المتعددة، ما يؤدي إلى ضعف الكفاءة حين تكون السعة المعرفية مستنزفة بسبب القلق ( Eysenck & Calvo, 1992:409 )  
418-).

وأظهرت الدراسات التطبيقية أن النظرية تنبأت بنتائج انخفاض كفاءة المعالجة في البيئات الرياضية والتنافسية، إذ وجدت أبحاث في سياقات الأداء تحت الضغط أن الأفراد ذوي مستويات القلق المرتفعة أنفقوا جهداً أكبر للحفاظ على الأداء، ما ينعكس في زيادة زمن الاستجابة ومؤشرات الجهد دون تحسن في جودة النتيجة، وهو ما يدعم الفرضية الأساسية للنظرية حول تأثير القلق على كفاءة المعالجة ( Williams, Vickers & Rodrigues, 2002:438 ).

ثانياً: نظرية التحكم الانتباهي ( Attention Control Theory - ACT ):

طوّرت هذه النظرية بشكل أساسي عالماً النفس مايكل آيسينك (Michael W. Eysenck) ونازائين

والانتباه المركزي، رغم أن جودة النتيجة قد لا تتأثر بشكل واضح.

وتشرح النظرية أن القلق يُحد من الموارد المتاحة للنظام التنفيذي المركزي في الذاكرة العاملة، وبالتالي تُستخدم موارد إضافية لتعويض هذا التأثير، ما يقلل من القدرة على التعامل مع مهام ثانوية أو المواقف التي تتطلب تعدد الانتباهات، ويظهر ذلك كضعف في كفاءة المعالجة بتدرّج مع زيادة صعوبة المهمة، ووفقاً للنظرية، ينجم انخفاض كفاءة المعالجة عن إعادة توجيه الموارد الذهنية نحو القلق والتحفيز الداخلي الذي يرتبط بالتفكير المقلق، وهذا يقلل من قدرتها على التركيز والانتباه للمحفزات المهمة، ما يجعل الأداء موضعاً أكبر للاجتهاد الذهني وجهد التعويض.

وتؤكد النظرية أنه على الرغم من أن الأفراد المصابين بقلق مرتفع قد يحققون مستويات أداء مشابهة للأفراد ذوي القلق المنخفض في بعض المهام، إلا أنهم يُظهرون استخداماً أكبر للجهد المعرفي والموارد الانتباهية، مما يعد مؤشراً على انخفاض الكفاءة، وليس بالضرورة تدهوراً في فعالية الأداء.

وتشير النظرية أيضاً إلى أن التأثير السلبي للقلق على كفاءة المعالجة يكون أكثر بروزاً في المهام التي تستنزف سعة الذاكرة العاملة وتطلب معالجة معلومات متعددة، لأن زيادة الجهد في المهمة الأساسية تقلل الموارد المتبقية للمعالجة الثانوية، مما يؤثر على سرعة الاستجابة والتحكم في الانتباه.

وتفترض نظرية كفاءة المعالجة أنه عندما يشعر الفرد بالقلق، فإن الانشغال بالقلق يستهلك موارد الذاكرة العاملة المتاحة لأداء المهمة، مما يضعف كفاءة المعالجة أكثر من جودة الأداء الفعلي. وتُعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين جودة الأداء والجهد المبذول، بحيث يؤدي استنزاف الموارد بسبب القلق إلى انخفاض الكفاءة حتى لو بقي الأداء الفعلي ثابتاً.

ويتدخل هذا النظام تلقائياً ويسحب الانتباه بسرعة نحو الإشارات البارزة. أي يؤدي نظام السيطرة الموجهة بالمحفزات إلى زيادة تأثير التحيز الانتباهي نحو التهديد، حيث ينجذب الانتباه تلقائياً وبقوة إلى أي معلومات سلبية أو مهددة، ويصبح "مُعَلَّقاً" عليها (Eysenck & Derakshan, 2007:338).

وتفترض النظرية أن القلق يؤدي إلى خلل في عمل النظام الموجه بالهدف (النظام الإرادي)، مما يسمح للنظام الموجه بالمحفز (النظام التلقائي) بالسيطرة، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة التحكم (Impaired Attentional Control) فيضعف القلق قدرة الفرد على استخدام وظائف التحكم التنفيذي (Derakshan & Eysenck, 2009:419).

ويشير مايكل ونازانين أن الانحياز الانتباهي يشير إلى ميل الفرد للتركيز بشكل انتقائي على أنواع معينة من المحفزات في البيئة، مع تجاهل أو تقليل الانتباه لأنواع أخرى، هذا التركيز الانتقائي يحدث غالباً بشكل تلقائي، ويتأثر بالحالة العاطفية للفرد وتجاربه السابقة وتوقعاته (Eysenck & Derakshan, 2007:339).

ويتأثر الانحياز الانتباهي بعدة عوامل نفسية، معرفية، وانفعالية تحدد كيفية توجيه الانتباه واستجابته للمحفزات في البيئة. من أهم هذه العوامل: أولاً: الحالة الانفعالية للفرد: مثل القلق أو الخوف، حيث أظهرت الدراسات أن القلق يعزز الانحياز نحو المحفزات السلبية أو المهددة، ويقلل القدرة على كبت المحفزات غير المرتبطة بالمهمة، إذ يؤدي القلق إلى ضعف النظام الانتباهي الموجه بالهدف وزيادة سيطرة النظام الموجه بالمحفز، ما يخلق تركيزاً انتقائياً على المعلومات السلبية. ثانياً: الدوافع والأهداف الشخصية: إذ يحدد اهتمام الفرد بأهداف محددة أي المحفزات التي سيعطيها أولوية، ويؤثر هذا على التوزيع الانتقائي للانتباه وظهور الانحياز الانتباهي وفق الأولويات الذاتية أو أهداف المهمة (Eysenck & Derakshan, 2007:339).

دراكشان (Nazanin Derakshan) في عام ٢٠٠٧، كَتَبُورَ لنظرية سابقة عُرفت باسم "نظرية كفاءة المعالجة" (Processing Efficiency Theory)، وتعرف أيضاً باسم النموذج المعرفي-المهاراتي (Cognitive-Motivational Model) (Eysenck & Derakshan, 2007:336).

تُقدم نظرية التحكم الانتباهي إطاراً لفهم كيفية تأثير القلق (سواء كان قلق سمة أو قلق حالة) على الأداء المعرفي من خلال تعطيل آليات التحكم الانتباهي، فهي تتحدث بشكل مفصل عن العلاقة بين الانتباه والمهارات (Derakshan & Eysenck, 2009:416).

وتعتمد نظرية التحكم الانتباهي على فرضية وجود نظامين انتباهيين (الأنظمة الانتباهية الثنائية Two Attentional Systems) رئيسيين في الدماغ يتصارعان على الموارد وهما:

١. النظام الانتباهي الموجه بالهدف (Goal-Directed Attentional System): أي "التحكم من الأعلى للأسفل" (Top-Down): وهو النظام المسؤول عن التحكم الواعي والإرادي في الانتباه، وهذا النظام يُستخدم لتنفيذ الأهداف المحددة، مثل التركيز على مهمة معينة، فتتذكر التعليمات، وتتجاهل المشتتات غير ذات الصلة. وهذا النظام يتطلب وظائف تنفيذية (Executive Functions) مثل وظيفة الكبت (Inhibition) (أي يصبح الشخص أقل قدرة على كبت أو تجاهل الأفكار المشتتة أو المحفزات غير الضرورية للمهمة (مثل الأفكار القلقة الداخلية)) ووظيفة التحويل (Shifting) (أي يصبح الشخص أقل قدرة على تحويل الانتباه بمرونة بين المهام أو بين أجزاء المهمة الواحدة).
٢. النظام الانتباهي الموجه بالمحفز (Stimulus-Driven Attentional System): أي "التحكم من الأسفل للأعلى" (Bottom-Up): وهو النظام المسؤول عن الاستجابة التلقائية للمحفزات البارزة أو الملفتة في البيئة، خاصة تلك التي تحمل دلالة عاطفية قوية (مثل التهديد)،

"مُعلَقًا" على المحفز المهدد بمجرد اكتشافه، أي يشير إلى صعوبة تحويل التركيز بعيداً عن الكلمات الهجومية أو الإساءة.

● التجنب (Avoidance): يشير إلى تجنب نشط للمحفزات المهددة على المدى الطويل، خاصة في مراحل القلق الشديد أو التعرض المزمّن للتهديد (Eysenck & Derakshan, 2007:340).

وأن العناصر الأساسية المتعلقة بالانحياز الانتباهي هي:

١. الانتقائية: العقل البشري لديه قدرة محدودة على معالجة المعلومات، لذلك يقوم بتصفية المحفزات المحيطة. وان الانحياز الانتباهي هو الطريقة التي يقرر بها العقل ما يجب التركيز عليه وما يجب تجاهله.

٢. المحفزات العاطفية: غالباً ما يرتبط الانحياز الانتباهي بالمحفزات ذات المحتوى العاطفي القوي، سواء كانت سلبية (مثل التهديد، الغضب) أو إيجابية (مثل السعادة، المكافأة).

ويرى كل من مايكل ونازائين إلى أن الانحياز الانتباهي يتضمن التحيز العدواني في التفسير (Hostile Attribution Bias) الذي يشير إلى تفسير الإشارات المحايدة أو الإشارات الغامضة كتهديد مما يعزز من الانحياز للانتباه لها (Derakshan & Eysenck, 2009:422).

وتتعدد الميكانيزمات والاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد للتحكم بالانحياز الانتباهي وتحسين فعالية معالجة المعلومات، ويعتمد اختيار الاستراتيجية على طبيعة المهمة ومستوى الانتباه المطلوب وهذه الاستراتيجيات هي:

أولاً: الاستراتيجيات السياقية والتنظيمية (Contextual Strategies): والتي تشمل تنظيم بيئة العمل لتقليل المشتتات، إدارة الإضاءة، الصوت، والمهام المتداخلة، بما يتيح للفرد تركيز انتباهه على المعلومات الأساسية ويقلل من تأثير الانحياز التلقائي للمحفزات غير المهمة.

ثالثاً: الخبرة السابقة والتعلم: إذ يميل الأفراد إلى الانتباه للمحفزات التي تحمل دلالات مألوفة أو مرتبطة بتجاربيهم السابقة، فالأشخاص الذين تعرضوا لمواقف تهديدية أو صراعية متكررة قد يصبح لديهم انحياز تلقائي نحو إشارات التهديد، حتى لو لم تكن ذات خطورة حقيقية. رابعاً: العوامل البيئية والسياقية: مثل كثافة المعلومات، درجة التشتت، وطبيعة المهمة المطروحة. فكلما ازدادت المشتتات أو تعقدت المهمة، زاد احتمال ظهور الانحياز الانتباهي نحو محفزات معينة على حساب معلومات أخرى مهمة لاتخاذ القرار (Derakshan & Eysenck, 2009:419).

خامساً: السمات الشخصية: مثل درجة الانفتاح أو العصبية، حيث تؤثر هذه السمات على كيفية توجيه الانتباه ومدى الثبات الانتباهي في مواجهة محفزات متعددة. فالأفراد ذوو مستوى عالٍ من العصبية يكون لديهم ميل أكبر للتركيز على المخاطر المحتملة والتفاصيل السلبية (Eysenck & et.al, 2007:340).

وتظهر هذه العوامل مجتمعة في كيفية ظهور الانحياز الانتباهي ضمن ثلاث مكونات رئيسية: الاكتشاف المعزز (Vigilance)، صعوبة فك الارتباط (Difficulty Disengagement)، والتجنب (Avoidance)، وهي كلها تحدد كفاءة الانتباه في معالجة المعلومات وتوجيه السلوكيات الفردية (Derakshan & Eysenck, 2009:422).

تؤكد هذه النظرية أن الانحياز الانتباهي ينقسم إلى ثلاث مكونات هي:

- الاكتشاف المعزز (اليقظة) (Vigilance / Engagement): يشير إلى ميل الأنظمة الانتباهية إلى الانتقال بسرعة إلى المحفزات المهددة، أي يشير إلى الملاحظة الفورية أو التركيز السريع على إشارات الغضب أو التهديد.
- صعوبة فك الارتباط (Difficulty Disengagement): يشير إلى ميل الانتباه للبقاء

### مناقشة النظريات

يمكن القول بأن نظرية كفاءة المعالجة الأساس الذي بنيت عليه لاحقاً نظرية التحكم الانتباهي، وتركز النظرية على العلاقة بين القلق والأداء المعرفي، بينما نظرية التحكم الانتباهي لآيسينك ودراكشان، هما أول من أشارا إلى وجود نظامين انتباهيين رئيسيين في الدماغ يتصارعان على الموارد، وأشارا إلى أن الانحياز الانتباهي يتأثر بعدة عوامل نفسية، معرفية، وانفعالية تحدد كيفية توجيه الانتباه واستجابته للمحفزات في البيئة، وأوضحا مكونات الانحياز الانتباهي، إضافة إلى أهم أوصاف الميكانيزمات والأستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد للتحكم بالانحياز الانتباهي، لذا أن نظرية التحكم الانتباهي هي الأكثر قبولاً وانتشاراً اليوم، والأكثر استخداماً وانتشاراً في الدراسات النفسية، الأمر الذي يجعله مناسباً بوصفها النظرية المتبناة في الدراسة الحالية، وعلى هذا الأساس اعتمدت الباحثة في بناء المقياس وتفسير النتائج نظرية التحكم الانتباهي وذلك للأسباب الآتية:

- أثرت مفهوم الانحياز الانتباهي بشكل علمي متعمق.
- وضعت تعريف صريح وواضح ودقيق للانحياز الانتباهي.
- تتميز النظرية ببناء مفاهيمي واضح، حيث تُحدد مكونات الانحياز الانتباهي بشكل دقيق.
- منهجية البحث:

لما كان البحث الحالي يستهدف تعرف العلاقة بين متغيرين، لذا فإن منهج البحث الوصفي يُعد الأنسب في الدراسات الارتباطية، حيث إن المنهج الوصفي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واتجاهاتها (الدليمي وصالح، ٢٠١٤، ١٤٨).

وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسة الارتباطية) منهجاً علمياً، كونه يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ثم العمل على وصفها وصفاً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها أو ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات

ثانياً: التحكم الواعي والانتباه الموجّه بالهدف (Top-Down Control): حيث يتم توجيه الانتباه بشكل إرادي نحو المعلومات ذات الصلة بالمهمة مع كبت المحفزات المشتتة، وتعد هذه الاستراتيجية أساسية في إدارة الانحياز الانتباهي، خصوصاً عند مواجهة محفزات سلبية أو مهددة، إذ تقلل من تأثير النظام الموجّه بالمحفز وتزيد من التركيز على الهدف المطلوب (Eysenck & Derakshan, 2007:328).

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الانفعال (Emotion Regulation): مثل تقنيات التنفس العميق، إعادة تقييم المواقف، أو التحكم في القلق، إذ أن تقليل التوتر والانفعال السلبي يساهم في زيادة فعالية النظام الانتباهي الموجّه بالهدف، وبالتالي تقليل الانحياز نحو المحفزات السلبية أو المهددة.

رابعاً: استخدام المؤشرات والمحفزات الخارجية (External Cues): مثل القوائم، الإشارات المرئية أو الصوتية، التي تساعد على تفعيل الانتباه وتوجيهه نحو المعلومات المهمة، وتعمل كآلية لتقليل الانحياز نحو المحفزات غير المرتبطة بالمهمة (Derakshan & Eysenck, 2009:418).

خامساً: التدريب المعرفي والتمارين الانتباهية (Cognitive Training): والذي يشمل تمارين مثل الانتباه المتعدد المهام، التدريبات على التركيز والانتباه الانتقائي، وأساليب التأمل الذهني، إذ ثبت أن التدريب المنتظم يعزز القدرة على إدارة الانتباه وتخفيف الانحياز الانتباهي، ويزيد من المرونة في توزيع الانتباه بين المحفزات المختلفة (Eysenck & et.al, 2007:344).

توضح هذه الميكانيزمات والاستراتيجيات أن التحكم في الانحياز الانتباهي عملية متعددة الأبعاد، تشمل العقل، الانفعال، والسياق البيئي، وهي أساس لفهم كيفية تحسين الأداء المعرفي، واتخاذ القرار، والتفاعل الاجتماعي في مختلف المواقف (Derakshan & Eysenck, 2009:422).

المتغيرات (الانحياز الانتباهي وأساليب إدارة الصراع) لدى الفئة التي تشكل القوام الأكبر للعمل الميداني المباشر، وضمناً لتجانس العينة في مواجهة التحديات الأمنية الموصوفة.

لذا تم اختيار (٤٠٠) من ضباط الأجهزة الأمنية في بغداد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الذكور البالغ عددهم (٢٢٦٦٠٦)، وبذلك بلغت نسبة العينة (١٨.٠%) من مجتمعها الأصلي، ويُعد هذا العدد كافياً وممثلاً إحصائياً استناداً إلى المعايير العلمية لتحديد حجم العينات في المجتمعات الكبيرة، وفقاً لجدول كريفجي ومورجان (Krejcie & Morgan)، فإن أي مجتمع يزيد عن (١٠٠,٠٠٠) يتطلب عينة قدرها (٣٨٤) فرداً لتمثيله بصدق (Krejcie & Morgan, 1970:607).

ثالثاً: أدوات البحث:

تطلب تحقيق أهداف البحث تهيئة أدوات لقياس متغيري البحث المتمثلين بـ (أساليب إدارة الصراع، الانحياز الانتباهي) لدى ضباط الأجهزة الأمنية، سعت الباحثة للحصول على مقاييس معدة مسبقاً لقياس أساليب إدارة الصراع، والانحياز الانتباهي، إلا أنها لم تتمكن من الحصول على مقاييس محلية أو عربية معدة مسبقاً لقياس هذين المتغيرين، لذا استلزم القيام ببناء أداة لقياس أساليب إدارة الصراع وأخرى لقياس الانحياز الانتباهي، وهناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي يجب أن تسير وفقها عملية بناء وإعداد المقاييس النفسية وهي كما يأتي:

● التخطيط للمقياس (تحديد المفهوم ومجالاته وفق النظرية المعتمدة في الدراسة).

● وضع فقرات كل مجال من مجالات المقياس وصياغتها.

● عرض المقياس بصيغته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للحكم على مدى صلاحية الفقرات في قياس ما وضعت لقياسه.

وآخرون، ١٩٩٦، ٢٨٦) إضافة إلى ذلك فإن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها فقط، بل يتضمن التفسير المنطقي للظاهرة (بركات، ٢٠٠٦، ٦٢).

● إجراءات البحث:

أولاً: مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي هي في متناول البحث والدراسة (داود وعبد الرحمن، ١٩٩٠، ٦٦)، ويمكن أن يقال أيضاً أنها المجموعة الكلية ذات العناصر التي يسعى الباحثة إلى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة عليها (عودة وفتحي، ١٩٩٢، ١٥٩)، وقد تحدد مجتمع البحث الحالي بضباط الأجهزة الأمنية في محافظة بغداد للعام (٢٠٢٦) والبالغ عددهم (٢٣٢١٠٦) بواقع (٢٢٦٦٠٦) من الذكور وبنسبة (٩٧,٦٣%) و(٥٥٠٠) من الإناث وبنسبة (٣٧,٣٧%)، والتي تم الحصول عليها بموجب كتاب تسهيل المهمة الصادر من جامعة القادسية.

ثانياً: عينة البحث:

يقصد بالعينة جزءاً من مجتمع معين، يمثل خصائص ذلك المجتمع، وتلجأ إليه الباحثة اختصاراً للمال والجهد والوقت (داود وعبد الرحمن، ١٩٩٠، ٧٨)، وينبغي أن يتم اختيار العينة بناءً على إجراء يسمح لنا أن نقدر الدرجة التي يُعد فيها أفراد العينة ممثلين للمجتمع الذي تم انتقائهم منه فيما يتعلق ببعض المتغيرات ذات الصلة بالبحث أو الدراسة التي نحن بصدد التخطيط للقيام بها (البطش وفريد، ٢٠٠٧، ٩٥). لذا لجأت الباحثة إلى اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من ضباط الأجهزة الأمنية في محافظة بغداد للعام (٢٠٢٦) من الذكور فقط، فعلى الرغم من أن مجتمع البحث يشتمل على (٥٥٠٠) من الإناث بنسبة (٣٧,٣٧%)، إلا أن الباحثة اقتضرت في عينتها على الذكور فقط، وذلك نظراً لضآلة تمثيل الإناث نسبياً في مجتمع الدراسة، ولصعوبة وصول الباحثة لعدد كافٍ من الإناث في وحدات معينة نظراً لطبيعة توزيعهن الإداري أو المكاني، ولرغبة الباحثة في دراسة

نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لأساليب إدارة الصراع (التنافس، التعاون، التجنب، التكيف، التسوية) أعلى بوضوح من المتوسط الفرضي، أي أن جميع القيم الثائية المحسوبة هي أكبر بكثير من القيمة الجدولية (١.٩٦)، مما يعني أن هناك دلالة إحصائية عالية عند مستوى (٠.٠٥) لصالح المتوسط الحسابي.

تُشير هذه النتيجة إلى أن ضباط الأجهزة الأمنية يمتلكون لمستويات عالية في جميع الأساليب (وليس أسلوباً واحداً فقط) مما يعكس مرونة عالية في التعامل مع النزاعات الميدانية. فالضباط لا يعتمد على نمط جامد، بل لديه مخزون سلوكي يسمح له بالتنقل بين التنافس (عند الضرورة الأمنية القصوى) وبين التعاون والتسوية (لحل النزاعات ودياً).

إذ تشير نتيجة الجدول أعلاه إلى أن ضباط الأجهزة الأمنية لديهم أساليب إدارة الصراع بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لنظرية توماس وكيلمان (١٩٧٦) التي ترى أن الأفراد يختلفون في أساليبهم في إدارة الصراع تبعاً لمدى سعيهم لتحقيق أهدافهم الشخصية مقابل حرصهم على المحافظة على علاقاتهم مع الآخرين، إذ ترى هذه النظرية أن الأفراد يطورون أنماطاً سلوكية مختلفة مثل التنافس والتعاون والتجنب والتكيف والتسوية وفقاً لطبيعة المواقف التي يواجهونها، كما تشير هذه النظرية إلى أن استخدام أساليب إدارة الصراع لا يكون عشوائياً، بل يتأثر بمجموعة من العوامل من بينها طبيعة البيئة التي يعمل فيها الفرد، ومستوى الضغوط التي يتعرض لها، والخبرات التي يكتسبها من خلال تفاعله المستمر مع الآخرين، الأمر الذي يساهم في تطوير قدرته على اختيار الأسلوب المناسب لكل موقف، ومن هذا المنطلق يمكن تفسير ارتفاع مستوى أساليب إدارة الصراع لدى ضباط الأجهزة الأمنية في ضوء طبيعة العمل الأمني الذي يتسم بالتفاعل المستمر مع الأفراد والتعرض لمواقف صراعية متعددة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، مما يؤدي إلى

- تطبيق الصورة الأولية من المقياس على عينة محدودة من المجتمع الأصلي (التجربة الاستطلاعية) وذلك لمعرفة مدى وضوح تعليماته وفقراته والمدة الزمنية الكافية للإجابة عليه.
- تطبيق المقياس على عينة البناء على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.
- إجراء التحليل الإحصائي للفقرات. (محمد، ٢٠١٢، ٦٠ - ٦١).

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

يتضمن هذه الفقرة عرض نتائج البحث التي تم التوصل إليها بعد تحليل إجابات ضباط الأجهزة الأمنية وفق أهداف البحث، وتفسير ومناقشة تلك النتائج وفق الأطر النظرية والدراسات السابقة، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات المناسبة وسيتم عرض النتائج وفقاً لتسلسل الأهداف وكما يأتي:

الهدف الأول: أساليب إدارة الصراع لدى ضباط الأجهزة الأمنية:

لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس أساليب إدارة الصراع على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (٤٠٠) ضابط، وباستعمال الاختبار التائي (-t test) لعينة واحدة تبين أن الفرق دال إحصائياً لصالح المتوسط الحسابي لإجابات ضباط الأجهزة الأمنية على مقياس أساليب إدارة الصراع، إذ كانت القيم الثائية المحسوبة لجميع المقارنات أعلى من القيمة الثائية الجدولية وبالقيمة (1.96) بدرجة حرية (٣٩٩) ومستوى دلالة (0.05)، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) الاختبار التائي للفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي على مقياس أساليب إدارة الصراع

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة الثائية المحسوبة	القيمة الثائية الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التنافس	23.35	3.91	18	27.35	1.96	٣٩٩	دال لصالح الحسابي
التعاون	22.62	3.84	18	24.02	1.96	٣٩٩	دال لصالح الحسابي
التجنب	22.27	4.05	18	21.09	1.96	٣٩٩	دال لصالح الحسابي
التكيف	21.09	4.11	18	15.02	1.96	٣٩٩	دال لصالح الحسابي
التسوية	22.82	3.96	18	24.32	1.96	٣٩٩	دال لصالح الحسابي

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس أساليب إدارة الصراع تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المقياس	سنوات الخبرة الادارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التنافس	5-1	158	22.67	3.93
	11-6	116	23.03	4.35
	٢- فأكثر	126	24.49	3.15
التعاون	5-1	400	23.35	3.91
	11-6	158	23	4.04
	٢- فأكثر	116	21.95	4.11
التجنب	5-1	400	22.75	3.23
	11-6	158	22.62	3.84
	٢- فأكثر	116	21.81	4.03
التكيف	5-1	400	22.12	3.80
	11-6	126	22.98	4.22
	٢- فأكثر	158	22.27	4.05
التسوية	5-1	158	21.41	3.83
	11-6	116	20.79	3.93
	٢- فأكثر	126	20.97	4.60
التسوية	5-1	400	21.09	4.11
	11-6	158	23.24	3.96
	٢- فأكثر	116	22.21	3.97
الكلية	400	22.86	3.92	
الكلية	400	22.82	3.96	

جدول (٣) تحليل التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفروق في أساليب إدارة الصراع تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المقياس	مصدر التباين s.o.f.v	مجموع المربعات s.o.f.s	درجة الحرية D.F	متوسط المربعات M.S	القيمة F	الدلالة Sig
التنافس	بين المجموعات	249.397	2	124.698	8.46	دال
	داخل المجموعات	5851.301	397	14.739		
	الكلية	6100.697	399			
التعاون	بين المجموعات	77.147	2	38.574	2.63	غير دال
	داخل المجموعات	5815.563	397	14.649		
	الكلية	5892.710	399			
التجنب	بين المجموعات	100.258	2	50.129	3.09	دال
	داخل المجموعات	6440.582	397	16.223		
	الكلية	6540.840	399			
التكيف	بين المجموعات	27.777	2	13.888	0.82	غير دال
	داخل المجموعات	6724.983	397	16.940		
	الكلية	6752.760	399			
التسوية	بين المجموعات	71.716	2	35.858	2.30	غير دال
	داخل المجموعات	6199.324	397	15.615		
	الكلية	6271.040	399			

تشير النتيجة أعلاه الى أن هناك فرق دال احصائياً في أساليب إدارة الصراع (التنافس، التجنب) فقط تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، إذ كانت القيمة الفائية المحسوبة أعلى من القيمة الفائية الجدولية والبالغة (3) عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (2-397). ولمعرفة الفروق في أساليب إدارة الصراع (التنافس، التجنب) تبعاً لسنوات الخدمة المختلفة تم استعمال اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (٤) يوضح ذلك:

تنمية مهاراتهم في التعامل مع هذه المواقف واستخدام أساليب متنوعة في إدارتها.

وترى الباحثة أن ضباط الأجهزة الامنية بحكم عملهم الميداني يواجهون بشكل يومي مواقف تتضمن نوعاً من الصراع سواء مع الأفراد أو ضمن بيئة العمل، الأمر الذي يسهم في اكتسابهم خبرة عملية في إدارة الصراع، حيث يصبحون أكثر قدرة على التمييز بين المواقف التي تتطلب الحزم واستخدام أسلوب التنافس، وبين المواقف التي تتطلب المرونة واستخدام أساليب مثل التعاون أو التسوية، كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن طبيعة التدريب الذي يتلقاه الضباط في المؤسسات الأمنية يسهم في تعزيز قدرتهم على التعامل مع الصراعات، إذ يتم تدريبهم على اتخاذ القرارات في المواقف الضاغطة، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير مهاراتهم في إدارة الصراع بشكل فعال، ويمكن القول إن ارتفاع مستوى أساليب إدارة الصراع يعكس قدرة ضباط الأجهزة الامنية على التكيف مع بيئة العمل التي تتسم بالتحديات، إذ إن الاستخدام المتكرر لهذه الأساليب يسهم في ترسيخها كأنماط سلوكية لديهم، مما يجعلهم أكثر كفاءة في التعامل مع المواقف الصراعية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Rahim,2002) التي أكدت أن الأفراد العاملين في البيئات التنظيمية التي تتسم بالصراع يمتلكون مستويات أعلى من مهارات إدارة الصراع، كما تتفق مع دراسة (Gross & Guerrero,2000) التي بينت أن التفاعل المستمر مع الآخرين يسهم في تشكيل أساليب إدارة الصراع لدى الأفراد.

الهدف الثاني: التعرف على دلالة الفروق في أساليب إدارة الصراع لدى ضباط الأجهزة الأمنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

ولتحقيق هذا الهدف تم استعمال تحليل التباين الاحادي لتعرف الفروق في أساليب إدارة الصراع لدى ضباط الأجهزة الامنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة والجدول (٢) و(٣) يوضحان ذلك:

جدول (٤) قيم الفروق بين الاوساط وقيم شيفيه الحرجة لتعرف الفروق في أساليب إدارة الصراع (التنافس، التجنب) تبعاً لسنوات الخدمة المختلفة

المقياس	المقارنات	العدد	المتوسط الحسابي	الفرق بين الوسطين	قيمة شيفيه الحرجة	الدالة
التنافس	5-1	158	22.67	0.35	1.15	غير دل احصائيا
	11-6	116	23.03			
	5-1	158	22.67	1.82	1.12	دل احصائيا لصالح ١١ فاقتر
	٢٠-١٢ فاقتر	126	24.49			
	11-6	116	23.03	1.46	1.21	دل احصائيا لصالح ١١ فاقتر
	٢٠-١٢ فاقتر	126	24.49			
التجنب	5-1	158	21.81	0.31	1.21	غير دل احصائيا
	11-6	116	22.12			
	5-1	158	21.81	1.17	1.16	دل احصائيا لصالح ١١ فاقتر
	٢٠-١٢ فاقتر	126	22.98			
	11-6	116	22.12	0.86	1.27	غير دل احصائيا
	٢٠-١٢ فاقتر	126	22.98			

تشير النتائج أعلاه إلى وجود فروق دالة إحصائية في أسلوب (التنافس والتجنب) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة الأعلى، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لنظرية توماس وكيلمان (١٩٧٦) التي ترى أن أساليب إدارة الصراع تتحدد في ضوء الخبرات التي يمر بها الفرد، إذ أن التكرار المستمر للمواقف الصراعية يسهم في ترسيخ أنماط سلوكية معينة في التعامل مع الصراع، ويجعل الفرد أكثر ميلاً لاستخدام الأساليب التي أثبتت فاعليتها في مواقف سابقة، كما تشير النظرية إلى أن الأفراد لا يستخدمون جميع أساليب إدارة الصراع بنفس الدرجة، بل يتأثر اختيارهم للأسلوب بعوامل عدة من بينها الخبرة السابقة، وطبيعة البيئة التي يعملون فيها، ومدى تعرضهم لمواقف تتطلب الحسم أو السيطرة، الأمر الذي يفسر ميل ذوي الخدمة الأطول إلى استخدام أسلوب التنافس والتجنب بشكل أكبر مقارنة بغيرهم.

وترى الباحثة أن الضباط ذوي سنوات الخدمة الأعلى يكونون قد مروا بخبرات ميدانية متعددة، وتعرضوا لمواقف صراعية معقدة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، مما يجعلهم يميلون إلى استخدام أسلوب التنافس في الحالات التي تستدعي فرض السيطرة والحسم، في حين يلجؤون إلى أسلوب التجنب في بعض المواقف التي قد يؤدي التصعيد فيها إلى نتائج سلبية، وذلك نتيجة إدراكهم

لطبيعة الموقف وخطورته، ويمكن أن يُعزى ذلك أيضاً إلى أن الخبرة الطويلة تسهم في تكوين ما يشبه الأنماط الجاهزة لدى الضباط في التعامل مع الصراع، إذ يصبح لديهم ميل لاستخدام أساليب معينة بشكل تلقائي اعتماداً على خبراتهم السابقة، الأمر الذي يعزز من ظهور الفروق بين ذوي الخبرة العالية والمنخفضة، كذلك تُظهر النتائج أن أسلوب التنافس يتبلور بشكل حاسم بعد تجاوز الضباط لـ ١٢ عاماً من الخدمة. هذه العتبة الزمنية تمثل مرحلة النضج القيادي، حيث يصبح الضباط أكثر إيماناً بضرورة الحسم السريع وفرض سلطة الدولة لإنهاء الصراعات الميدانية، بينما يظل الضباط الأقل خدمة في مرحلة التجريب والمحاولة، وتؤكد النتائج أن الضباط ذوي الخبرة الطويلة هم الأكثر قدرة على استخدام أسلوب التجنب مقارنة بالمبتدئين. وهذا يدل على الذكاء الميداني، فالخبر يدرك من خلال سنوات ممارسته أن بعض النزاعات لا تستحق التدخل المباشر أو أن التفاوضي عنها يخدم المصلحة الأمنية العليا، وهو ما يفتقده الضباط الجدد الذين قد يندفعون لحل كل نزاع يواجههم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Rahim,2002) التي أكدت أن الخبرة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحديد أساليب إدارة الصراع، إذ أن الأفراد ذوي الخبرة يميلون إلى استخدام أساليب أكثر ارتباطاً بطبيعة المواقف التي يواجهونها، كما تتفق مع دراسة (Gross & Guerrero,2000) التي بينت أن التفاعل المستمر مع المواقف الاجتماعية يسهم في تشكيل أنماط إدارة الصراع لدى الأفراد.

الهدف الثالث: الانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الامنية:

لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس الانحياز الانتباهي على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (٤٠٠) ضابط، وقد أظهرت النتائج أن متوسط درجاتهم على المقياس بلغ (١٢٧.٥٤) درجة وبانحراف معياري مقداره (١٧.٦١) درجة، وعند موازنة هذا المتوسط مع

(et.al,2007) أن التهديد يؤدي إلى توجيه الانتباه نحو المثيرات السلبية.

الهدف الرابع: التعرف على دلالة الفروق في الانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الامنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

ولتحقيق هذا الهدف تم استعمال تحليل التباين الأحادي لتعرف الفروق في الانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الأمنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة والجدول (٦) و(٧) يوضحان ذلك:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخبرة الادارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5-1	158	125.35	18.69
11-6	116	126.90	14.75
٢-أكثر	126	130.86	18.25
الكلي	400	127.54	17.61

جدول (٧) تحليل التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفروق في الانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات s.of.s	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	الدلالة
S.of.v		D.F	M.S	F	Sig
بين المجموعات	2189.171	2	1094.585	3.58	دال
داخل المجموعات	121488.339	397	306.016		
الكلي	123677.510	399			

تشير النتيجة أعلاه الى أن هناك فرق دال احصائياً في الانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، إذ كانت القيمة الفائية المحسوبة أعلى من القيمة الفائية الجدولية والبالغة (3) عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (2-397).

المتوسط الفرضي (١) للمقياس والبالغ (١٠٢) درجة، وباستعمال الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة تبين أن الفرق دال إحصائياً ولصالح المتوسط الحسابي، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (1.96) بدرجة حرية (٣٩٩) ومستوى دلالة (0.05)، والجدول (٥) يوضح ذلك. جدول (٥) الاختبار التائي للفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لمقياس الانحياز الانتباهي

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
٤٠٠	١٢٧.٥٤	١٧.٦١	١٠٢	29.01	1.96	399	دال

تشير نتيجة الجدول أعلاه إلى أن ضباط الأجهزة الامنية لديهم مستوى مرتفع من الانحياز الانتباهي، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لنظرية إيزنك ودراكشان (٢٠٠٧) التي ترى أن الأفراد الذين يعملون في بيئات تتسم بالتهديد والضغط المستمرة يميلون إلى توجيه انتباههم بشكل انتقائي نحو المثيرات المرتبطة بالخطر، إذ يعمل الانتباه كآلية تساعد الفرد على الاستجابة السريعة للمواقف المهددة.

وترى الباحثة أن طبيعة العمل الأمني تجعل الضباط في حالة يقظة مستمرة، إذ يتعرضون بشكل يومي لمواقف تتطلب التركيز على مصادر التهديد، مما يؤدي إلى تعزيز الانحياز الانتباهي لديهم، حيث يصبح انتباههم موجهاً بشكل أكبر نحو المثيرات الخطرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bar-Haim & et.al,2007) التي أشارت إلى أن الأفراد في البيئات الضاغطة يظهرون مستويات مرتفعة من الانحياز الانتباهي، كما أكدت دراسة (Eysenck &

تم استخراج المتوسط الفرضي لمقياس (الانحياز 1 الانتباهي) وذلك من خلال جمع أوزان بدائل المقياس الخمسة وقسمتها على عددها ثم ضرب الناتج في عدد فقرات المقياس والبالغة (٣٤) فقرة.

تراكم الخبرات المهنية لدى الضباط، إذ إن سنوات الخدمة الطويلة تعني التعرض المتكرر لمواقف أمنية مختلفة تتسم بالغموض والخطورة، مما يؤدي إلى بناء خبرات إدراكية سابقة تعمل على توجيه الانتباه بشكل تلقائي نحو المثيرات التي سبق وأن ارتبطت بالخطر، وبالتالي يصبح الضابط أكثر حساسية واستجابة لهذه المثيرات مقارنة بغيره من ذوي الخبرة الأقل.

وترى الباحثة أن الضباط ذوي سنوات الخدمة الأعلى يكونون في حالة يقظة دائمة نتيجة طبيعة عملهم، حيث يفرض عليهم الواقع المهني مراقبة البيئة المحيطة بشكل مستمر بحثاً عن أي مؤشر للخطر، الأمر الذي يؤدي إلى ترسيخ نمط من الانتباه الانتقائي لديهم، بحيث يصبح تركيزهم موجهاً بشكل أكبر نحو المثيرات المهددة، حتى في المواقف التي قد لا تستدعي ذلك بدرجة كبيرة، كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن الخبرة الطويلة تسهم في تكوين ما يشبه الاستعداد المعرفي لدى الضباط، إذ يصبح لديهم ميل تلقائي لتفسير المواقف على أنها مهددة، مما يؤدي إلى توجيه انتباههم نحو الجوانب السلبية أو الخطرة في الموقف، وهذا بدوره يعزز من مستوى الانحياز الانتباهي لديهم مقارنة بغيرهم من الأفراد الأقل خبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Bar- (Haim& et.al,2007) التي أشارت إلى أن الأفراد الذين يتعرضون بشكل مستمر للضغوط يظهرون مستويات أعلى من الانحياز الانتباهي نحو المثيرات المرتبطة بالخطر، كما تتفق مع دراسة (Nieuwenhuys & Oudejans,2010) التي بينت أن الأفراد العاملين في البيئات الأمنية، مثل رجال الشرطة، يكون لديهم تركيز أعلى على المثيرات المهددة نتيجة طبيعة عملهم، الأمر الذي يعزز من استجاباتهم السريعة للمواقف الخطرة.

الهدف الخامس: العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الأمنية:

ولمعرفة الفروق في الانحياز الانتباهي تبعاً لسنوات الخدمة المختلفة تم استعمال اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (٨) يوضح ذلك:

جدول (٨) قيم الفروق بين الاوساط وقيم شيفيه الحرجة لتعرف الفروق في الانحياز الانتباهي تبعاً لسنوات الخدمة المختلفة

المقارنات	العدد	المتوسط الحسابي	الفرق بين الواسطين	قيمة شيفيه الحرجة	الدلالة
5-1	158	125.35	1.55	5.24	غير دال احصائياً
11-6	116	126.90			
5-1	158	125.35	5.51	5.12	دال احصائياً
١٢ فأكثر	126	130.86			لصالح ١٢ فأكثر
11-6	116	126.90	3.96	5.51	غير دال احصائياً
١٢ فأكثر	126	130.86			

تشير النتائج أعلاه إلى وجود فروق دالة إحصائية في الانحياز الانتباهي تبعاً لتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة الأعلى، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لنظرية إيزنك ودراكشان (٢٠٠٧) التي ترى أن التعرض المستمر للمواقف المهددة والضاغطة يؤدي إلى تعزيز ما يُعرف بالانتباه الانتقائي نحو المثيرات المرتبطة بالخطر، إذ يعمل الجهاز المعرفي لدى الفرد على توجيه الانتباه بشكل تلقائي نحو مصادر التهديد كآلية دفاعية تساعد على التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة السريعة للمواقف الطارئة، كما تؤكد النظرية على أن الأفراد الذين يعملون في بيئات تتسم بدرجة عالية من الخطورة والضغط المستمرة يطورون نمطاً معرفياً يتمثل في تضيق نطاق الانتباه نحو المثيرات السلبية أو المهددة، بحيث تصبح هذه المثيرات أكثر بروزاً في إدراكهم مقارنة بغيرها من المثيرات المحايدة أو الإيجابية، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الانحياز الانتباهي لديهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً في ضوء

الفرد الموقف على أنه تمديد مباشر فإنه قد يميل إلى استخدام أساليب حازمة مثل التنافس، في حين إذا أدرك الموقف بشكل أقل تمديداً فإنه قد يلجأ إلى أساليب أكثر مرونة مثل التعاون أو التسوية، ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الانحياز الانتباهي يسهم في تشكيل الإطار الإدراكي الذي يعتمد عليه الفرد في تفسير المواقف الصراعية، مما ينعكس بدوره على نوع الأسلوب الذي يتبعه في إدارة الصراع، إذ إن التركيز المستمر على المثيرات المهددة قد يدفع الفرد إلى تبني استجابات أكثر حدة أو دفاعية في التعامل مع الصراع.

وترى الباحثة أن ضباط الأجهزة الامنية الذين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الانحياز الانتباهي يكونون أكثر حساسية للمثيرات المرتبطة بالخطر، الأمر الذي يجعلهم يميلون إلى تفسير المواقف بشكل أكثر حذراً أو تمديداً، مما يدفعهم إلى استخدام أساليب معينة في إدارة الصراع مثل التنافس أو التجنب، خاصة في المواقف التي تتطلب سرعة الاستجابة واتخاذ القرار، كما يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء طبيعة العمل الأمني، إذ أن الضابط يتعرض بشكل مستمر لمواقف تتطلب التركيز على مصادر الخطر، مما يؤدي إلى تعزيز الانتباه الانتقائي لديه، وهذا بدوره يؤثر في طريقة تعامله مع الصراعات، حيث يصبح أكثر ميلاً لاستخدام الأساليب التي تضمن السيطرة على الموقف أو تجنب مخاطرها، ويمكن إرجاع هذه النتيجة أيضاً إلى أن الانحياز الانتباهي لا يعمل بمعزل عن السلوك، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكيفية استجابة الفرد للمواقف، إذ أن الأفراد الذين يركزون على المثيرات المهددة يكونون أكثر ميلاً إلى تبني استجابات سلوكية تتسم بالحذر أو الحسم، وهو ما ينعكس في اختيارهم لأساليب إدارة الصراع.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nieuwenhuys & Oudejans, 2010) التي أشارت إلى أن الانتباه الموجه نحو التهديد يؤثر في أداء الأفراد واستجاباتهم في المواقف الضاغطة، كما تتفق مع دراسة (Bar-Haim & et.al, 2007) التي أكدت

لتحقيق هذا الهدف تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين الدرجات الكلية التي حصل عليها ضباط الأجهزة الأمنية على مقياس أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي، وقد تبين من النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي، إذ كانت قيم الارتباط المحسوب لجميع المقارنات أعلى مقارنة مع قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية البالغة (0.098) عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (398)، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي

الانحياز الانتباهي	قيمة بيرسون المحسوبة	قيمة بيرسون الجدولية	درجة الحرية	الدالة
التنافس	0.51	0.098	398	دال
التعاون	0.42	0.098	398	دال
التجنب	0.57	0.098	398	دال
التكيف	0.56	0.098	398	دال
التسوية	0.41	0.098	398	دال

تشير النتائج أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الأمنية، أي أنه كلما ارتفع مستوى الانحياز الانتباهي ارتفعت أساليب إدارة الصراع، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية إيزنك ودراكشان (٢٠٠٧) ووفقاً لنظرية توماس وكيلمان (١٩٧٦)، التي ترى أن الانحياز الانتباهي يؤثر بشكل مباشر في العمليات المعرفية للفرد، ولا سيما في كيفية إدراكه للمواقف وتفسيره لها، إذ أن الأفراد الذين يوجهون انتباههم نحو المثيرات المهددة يكونون أكثر ميلاً إلى تفسير المواقف على أنها تنطوي على درجة من الخطر أو التهديد، كما أن اختيار الفرد لأسلوب إدارة الصراع يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية إدراكه لطبيعة الموقف الصراعي، فإذا أدرك

لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة باستخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي بحسب مستويات الخدمة المختلفة كلا على حدة ومن ثم قامت الباحثة باستعمال الاختبار الزائي لمعامل ارتباط بيرسون للكشف عن دلالة الفروق بين معاملي الارتباط، والجدول (١٠) يوضح ذلك. جدول (١٠) نتائج الاختبار الزائي للفروق في العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

أن الانحياز الانتباهي يلعب دوراً مهماً في توجيه السلوك والاستجابات المعرفية للأفراد في البيئات التي تتسم بالضغط.

الهدف السادس: دلالة الفروق الإحصائية في العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي لدى ضباط الأجهزة الامنية وفقاً لعدد سنوات الخدمة (٥-١) (١١-٦) (١٢- فأكثر).

العلاقة بين المتغيرين	الخدمة	العدد	معامل الارتباط r	القيمة المعيارية لمعامل الارتباط Zr	القيمة الزائفة المحسوبة	القيمة الزائفة الجدولية	الدلالة (٠,٠٥)
التنافس / الانحياز الانتباهي	1-5	158	0.61	0.709	0.13	1.96	غير دال
	6-11	116	0.62	0.725			
التعاون / الانحياز الانتباهي	1-5	158	0.61	0.709	2.40	1.96	دال
	6-11	116	0.39	0.412			
التجنب / الانحياز الانتباهي	1-5	158	0.64	0.758	0.88	1.96	غير دال
	6-11	116	0.70	0.867			
التكيف / الانحياز الانتباهي	1-5	158	0.73	0.929	3.59	1.96	دال
	6-11	116	0.47	0.51			
التسوية / الانحياز الانتباهي	1-5	158	0.40	0.424	1.19	1.96	غير دال
	6-11	116	0.27	0.277			
التنافس / الانحياز الانتباهي	1-5	158	0.61	0.709	3.93	1.96	دال
	12-فأكثر	126	0.23	0.234			
التعاون / الانحياز الانتباهي	1-5	158	0.61	0.709	4.19	1.96	دال
	12-فأكثر	126	0.20	0.203			
التجنب / الانحياز الانتباهي	1-5	158	0.64	0.758	3.06	1.96	دال
	12-فأكثر	126	0.37	0.388			
التكيف / الانحياز الانتباهي	1-5	158	0.73	0.929	3.47	1.96	دال
	12-فأكثر	126	0.47	0.51			
التسوية / الانحياز الانتباهي	1-5	158	0.40	0.424	1.61	1.96	غير دال
	12-فأكثر	126	0.55	0.618			
التنافس /	6-11	116	0.62	0.725	3.77	1.96	دال

			0.234	0.23	126	12-فأكثر	الانحياز الانتباهي
غير دال	1.96	1.60	0.412	0.39	116	6-11	التعاون /
			0.203	0.20	126	12-فأكثر	الانحياز الانتباهي
دال	1.96	3.68	0.867	0.70	116	6-11	التجنب /
			0.388	0.37	126	12-فأكثر	الانحياز الانتباهي
غير دال	1.96	0	0.51	0.47	116	6-11	التكيف /
			0.51	0.47	126	12-فأكثر	الانحياز الانتباهي
دال	1.96	2.62	0.277	0.27	116	6-11	التسوية /
			0.618	0.55	126	12-فأكثر	الانحياز الانتباهي

المحسوبة أعلى من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى

تشير نتيجة الجدول اعلاه الى ما يأتي:

(0.05).

● هناك فرق في العلاقة دال احصائيا بين أسلوب التعاون والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير مدة الخدمة بين الفئتين (١-٥)، وذلك لان القيمة الزائفة المحسوبة أعلى من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05).

● هناك فرق في العلاقة دال احصائيا بين أسلوب التنافس والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير مدة الخدمة بين الفئتين (6-11)، وذلك لان القيمة الزائفة المحسوبة أعلى من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05).

● هناك فرق في العلاقة دال احصائيا بين أسلوب التجنب والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير مدة الخدمة بين الفئتين (6-11)، وذلك لان القيمة الزائفة المحسوبة أعلى من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05).

● هناك فرق في العلاقة دال احصائيا بين أسلوب التسوية والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير مدة الخدمة بين الفئتين (6-11)، وذلك لان القيمة الزائفة المحسوبة أعلى من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05).

تشير النتائج اعلاه إلى وجود فروق دالة إحصائية في العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والانحياز

● هناك فرق في العلاقة دال احصائيا بين أسلوب التعاون والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير مدة الخدمة بين الفئتين (١-٥)، وذلك لان القيمة الزائفة المحسوبة أعلى من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05).

● هناك فرق في العلاقة دال احصائيا بين أسلوب التكيف والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير مدة الخدمة بين الفئتين (١-٥)، وذلك لان القيمة الزائفة المحسوبة أعلى من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05).

● هناك فرق في العلاقة دال احصائيا بين أسلوب التنافس والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير مدة الخدمة بين الفئتين (١-٥)، وذلك لان القيمة الزائفة المحسوبة أعلى من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05).

● هناك فرق في العلاقة دال احصائيا بين أسلوب التعاون والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير مدة الخدمة بين الفئتين (١-٥)، وذلك لان القيمة الزائفة المحسوبة أعلى من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05).

● هناك فرق في العلاقة دال احصائيا بين أسلوب التجنب والانحياز الانتباهي تبعاً لمتغير مدة الخدمة بين الفئتين (١-٥)، وذلك لان القيمة الزائفة

إن سنوات الخبرة الأمنية لا تعمل على تقليل الانحياز الانتباهي (بل تزيده دقة و يقظة)، ولكنها تعمل على تهديب السلوك الناتج عنه، وإلما تحول الضابط من شخص مستجيب للمثير إلى شخص متحكم في الموقف، وهذا هو التفسير المنطقي لضعف العلاقة الارتباطية لدى الخبراء وقوتها لدى المبتدئين.

كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن الخبرة المهنية تسهم في تشكيل نمط إدراكي وسلوكي لدى الضباط، إذ يصبح الأفراد الأكثر خبرة أكثر قدرة على تفسير المواقف بشكل دقيق وتنظيم استجاباتهم، مما يؤدي إلى اختلاف طبيعة العلاقة بين المتغيرين تبعاً لسنوات الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة

(Nieuwenhuys & Oudejans, 2010)

التي أشارت إلى أن الخبرة في البيئات الأمنية تؤثر في

الانتباه والسلوك، كما تتفق مع دراسة (Bar-Haim

& et.al,2007) التي أكدت أن الانحياز الانتباهي

يتأثر بالضغوط والتجارب السابقة للفرد.

#### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث الحالي توصي الباحثة بما يأتي:

- ضرورة الاهتمام بتنمية أساليب إدارة الصراع لدى ضباط الأجهزة الامنية من خلال إقامة دورات تدريبية متخصصة تسهم في تطوير مهاراتهم في التعامل مع المواقف الصراعية.
- العمل على إعداد برامج إرشادية تهدف إلى تنظيم الانتباه لدى الضباط والتقليل من حدة الانحياز الانتباهي، بما يسهم في تحسين قدرتهم على إدراك المواقف بصورة متوازنة.
- التأكيد على أهمية التكامل بين الجوانب المعرفية والسلوكية في تدريب الضباط، لما لذلك من دور في تحسين أساليب إدارة الصراع لديهم.
- ضرورة الاستفادة من نتائج البحث الحالي في تصميم برامج تدريبية تركز على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي.

الانتباهي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، إذ اختلفت قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين باختلاف مستويات سنوات الخدمة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية إيزنك ودراكشان (٢٠٠٧) ونظرية توماس و كيلمان (١٩٧٦)، التي ترى أن الانحياز الانتباهي يتأثر بدرجة تعرض الفرد للمواقف الضاغطة، حيث يؤدي التعرض المستمر للمثيرات المهددة إلى تعزيز الانتباه الانتقائي نحو هذه المثيرات، مما ينعكس على طريقة إدراك الفرد للمواقف المختلفة، كما تؤكد أن أساليب إدارة الصراع تتأثر بخبرة الفرد وتجاربه السابقة، إذ أن الأفراد ذوي الخبرة الأطول يكونون أكثر قدرة على اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع تبعاً لطبيعة الموقف، مما يؤدي إلى اختلاف العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي باختلاف سنوات الخدمة.

وترى الباحثة أن الضباط ذوي الخدمة الطويلة (١٢ سنة فأكثر) يمتلكون أعلى درجات الانحياز الانتباهي، ولكن، بفضل الخبرة التراكمية، تحول هذا الانحياز من اندفاع عفوي إلى نظام رادار ذكي، فالخبر ينتبه للتهديد بسرعة فائقة (إدراك)، لكنه لا ينجر وراء هذا الانتباه لاتخاذ قرار فوري وصراعي، فالخبرة تعمل هنا كـ "كابح إرادي" يكسر حدة الارتباط، مما يمنح الخبر مرونة في اختيار الأسلوب الأنسب للموقف، وليس الأسلوب الذي يفرضه عليه انحيازه النفسي، لهذا السبب ظهرت الفروق الزائفة دالة ولصالح الفئات الأقل خدمة، في المقابل، يظهر لدى الضباط الجدد (١-٥ سنوات) ارتباط قوي ومباشر بين ما ينتبهون إليه وبين سلوكهم في إدارة الصراع، أي أن الضابط الجديد لا يمتلك بعد "المخزون الميداني" الذي يسمح له بمعالجة المثيرات بحدوء، فبمجرد أن ينحاز انتباهه لمثير تهديد، تظهر الاستجابة السلوكية لديه بشكل آلي (تنافس أو تجنب)، لذا، فإن الانحياز الانتباهي هنا يقود السلوك بشكل مباشر، مما أدى لارتفاع قوة العلاقة الارتباطية لديهم مقارنة بالخبراء.

### المصادر العربية

- السباعي، تركي (٢٠١٦): الضغوط النفسية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى ضباط أمن المنشآت. مجلة الدراسات الأمنية، السعودية.
- أبو النيل، محمود السيد (١٩٨٦): الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي، دار النهضة، بيروت.
- أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال (١٩٩١): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة
- الإمام، مصطفى محمود وآخرون (١٩٩٠): التقويم النفسي. جامعة بغداد ، مطبعة التعليم العالي.
- البياتي، عبد الجبار توفيق واثناسيوس، زكريا (١٩٧٧): الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، الجامعة المستنصرية، بغداد
- ثورندايك، روبرت واليزيت، هيجن (١٩٨٩): القياس والتقويم في علم النفس والتربية، (ترجمة: عبد الله زيد الكيلاني وعبد الرحمن عدس)، عمان: مركز الكتب الأردني
- الجادري، عدنان حسين (٢٠٠٧): لإحصاء الوصفي في العلوم التربوية، دار المسيرة : عمان.
- الزوبعي، عبد الجليل وبكر، محمد الياس والكناني، أبراهيم (١٩٨١): الاختبارات والمقاييس النفسية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل - العراق.
- الشماسي، بدر (٢٠٠٩): أساليب إدارة الصراع لدى العاملين في مراكز الشرطة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العاني، صبري رديف والغراي، سليم إسماعيل (١٩٧٧): أسس الإحصاء، بغداد، مطبعة كلية العلوم
- عبد الخالق، أحمد محمد. (١٩٩٣). الأبعاد الأساسية للشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الرحمن، سعد (١٩٨٣): القياس النفسي. مكتبة الفلاح. الكويت

- الاهتمام بمتغير سنوات الخدمة عند إعداد البرامج التدريبية، لما له من تأثير في بعض أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي.
- العمل على تعزيز مهارات اتخاذ القرار لدى الضباط في المواقف الضاغطة، بما يساهم في اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع.
- تشجيع ضباط الأجهزة الامنية على تطوير مهاراتهم في التعامل مع الضغوط المهنية، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

### المقترحات

- استكمالاً للبحث الحالي تقترح الباحثة ما يأتي:
- إجراء دراسات مشابهة على عينات أخرى من ضباط الأجهزة الامنية في محافظات مختلفة، للمقارنة بين النتائج.
- إجراء دراسات تتناول متغيرات أخرى ذات علاقة بأساليب إدارة الصراع، مثل الضغوط النفسية أو الذكاء الانفعالي.
- إجراء دراسات تتناول الانحياز الانتباهي وعلاقته بمتغيرات نفسية ومعرفية أخرى مثل القلق أو اتخاذ القرار.
- إجراء دراسات مقارنة بين ضباط الأجهزة الامنية وشرائح مهنية أخرى في أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي.
- استخدام مناهج بحثية أخرى (مثل المنهج التجريبي) لدراسة تأثير برامج تدريبية في تحسين أساليب إدارة الصراع أو تقليل الانحياز الانتباهي.
- تصميم برامج تدريبية واختبار فاعليتها في تنمية مهارات إدارة الصراع لدى ضباط الأجهزة الامنية.
- إجراء دراسات طويلة لمعرفة تطور أساليب إدارة الصراع والانحياز الانتباهي عبر الزمن لدى الأفراد.

### تضارب المصالح

- يؤكد الباحث/الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح المالية أو المهنية أو الشخصية قد يؤثر في تصميم الدراسة أو تحليل البيانات أو تفسير النتائج أو نشرها، وأن جميع الإجراءات البحثية تمت وفق معايير النزاهة والموضوعية العلمية.

- عبيدات، ذوقان واخرون (١٩٩٩): البحث العلمي (مفهومه، ادواته، اساليبه)، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العربيات، رياض محمد عبد الكريم (٢٠١٦): واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ، مجلد ١٥ ، العدد ١٢ .
- علام، صلاح الدين محمود (١٩٨٦): تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي، مطابع القيس التجارية ، الكويت.
- علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٠): القياس والتقويم في العملية التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عودة، أحمد سليمان والخليلي، خليل يوسف (١٩٨٨): الاحصاء للباحث في التربية والعلوم الانسانية، ط١٦، جامعة اليرموك، عمان.
- عيسوي، عبد الرحمن محمد (١٩٧٤): علم النفس التربوي. بيروت: دار النهضة العربية.
- فاروق، مجذوب (٢٠٠٣): طرائق ومنهجية البحث في علم النفس، شركة المطبوعات للنشر والتوزيع
- فرج، صفوت (١٩٨٠): أسس القياس النفسي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- فيركسون، جورج. أي (١٩٩١): التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس، ترجمة هناء محسن، دار الحكمة، بغداد.
- الكبيسي، وهيب مجيد (٢٠١٠): القياس النفسي بين التنظير والتطبيق، ط١، العالمية المتحدة، بيروت، لبنان.
- مايرز، آن (١٩٩٠): علم النفس التجريبي، ترجمة خليل إبراهيم البياتي، جامعة بغداد.
- المصري ، محمد عبد المجيد ، (١٩٩٩) . اثر اتجاه الفقرة وأسلوب صياغتها في الخصائص السيكمومترية لمقاييس الشخصية وحسب مستوى الصحة النفسية للمجيب ،
- أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة بغداد ، كلية التربية - ابن رشد .
- ملحم، سامي (٢٠٠٠): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- مهدي، سعاد حسني عبد الله (٢٠٢١): اساليب ادارة الصراع داخل الاقسام العلمية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي والمرونة النفسية لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الازهر ، العدد ٢٨ ، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد
- المصادر الاجنبية
- Adams, g. s.(1964): Measurement and evaluation Education Psychology and Guidance, Hal - new York.
- Anstasi, A. (1976): Psychological testing Macmillan, New York
- Bar-Haim, Y., & et.al. (2007). Threat-Related Attentional Bias in Anxious and Nonanxious Individuals: A Meta-Analytic Study. Psychological Bulletin, by the American Psychological Association, Vol 133 (1), 1-24.
- Correll, J., et al. (2002). The police officer's dilemma: Using ethnicity to disambiguate potentially threatening individuals. Journal of Personality and Social Psychology.
- De Dreu, C. K. (2006). Rational self-interest and other-orientation in organizational decision making. Journal of Applied Psychology.
- Derakshan, N., & Eysenck, M. W. (2009). Anxiety, processing efficiency, and cognitive performance: New developments

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994): Psychometric theory (3rd ed.). New York; McGraw-Hill
- Oppenheim, A. N., (1973): Questionnaire Design and Attitude Measurement. London, Heinemann Press
- Pruitt, D. G. (1981). Negotiation Behavior. Academic Press, New York
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. Academy of Management Journal, 26(2), 368–376
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson Education
- Scharp, K. M., & Segrin, C. (2015). A personal and social network analysis of conflict management styles. Journal of Social and Personal Relationships.
- Stanley, C & Hopkins, K (1972): Educational and Psychological Measurement and Evaluation, Prentice-Hall, New Jersey
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. Journal of Organizational Behavior, VOL. 13, 265-274
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Xicom, Tuxedo, NY.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1976). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). Xircom
- from Attentional control theory. European Psychologist
  - Eble, R (1972) : Essentials of Educational Measurement , New Jersey
  - Eysenck, M. W., Derakshan, N., Santos, R., & Calvo, M. G. (2007). Anxiety and cognitive performance: Attentional control theory. Emotion, 7(2), 336–353
  - Ghiselli , E.E. , et al ,(1981) Measurement Theory for Behavioral Sciences , San Francisco, W.H. Freeman & Compan
  - Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The MODE instrument. Educational and Psychological Measurement, 37(2), 309-323
  - Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610
  - Nieuwenhuys, A., & Oudejans, R. R. (2010). Effects of anxiety on police officers' shooting behavior of firearms. Applied Cognitive Psychology, 24(7), 977–991
  - Nieuwenhuys, A., & Oudejans, R. R. (2012). Anxiety and perceptual-motor performance: Toward a game-theoretic approach to interpreting the effects of stress on police officers' shooting behavior. Applied Cognitive Psychology, 26(4).

- Vrij, A., et al. (2006). Cognitive load and detection of deceit. *Psychology, Public Policy, and Law*, 12(4), 467.