

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم:...../2019

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في: علم الاجتماع

إعداد الطالب: رباحي عبد الكريم

تحت عنوان

نموض الدور الوظيفي وعلاقته بالكفاءة

المهنية

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيس

جامعة محمد بوضياف المسيلة

.....

مشرفا ومقررا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. الفضيل رمضان

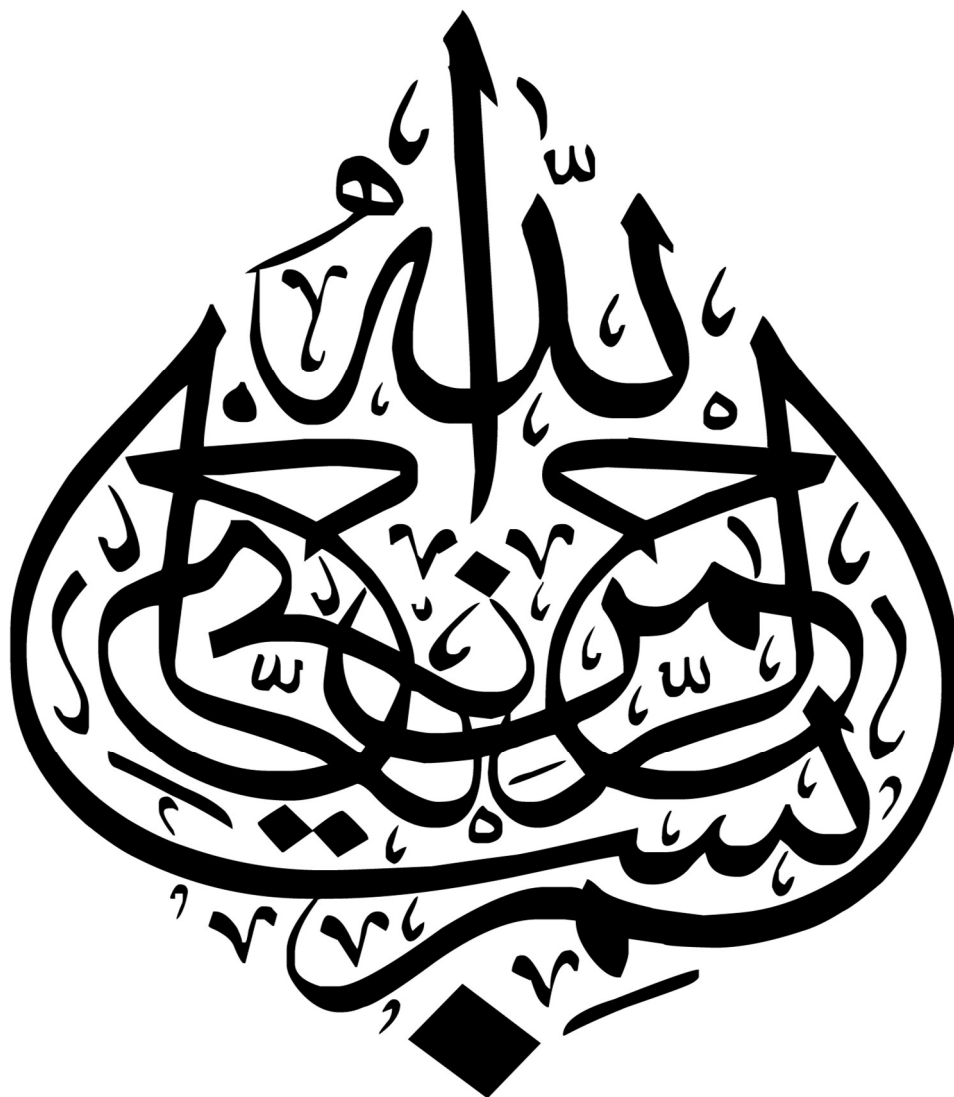
مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

.....

السنة الجامعية

2019/2018



إهداء

إلى قرة العين ومنبع الكنان إلى أمي الغالية حفظها الله

إلى من علّمني النجاح والصبر إلى أبي الغالي حفظه الله

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية

إلى من أحبهم قلبي إخوتي الأعزاء

إلى أصدقائي، إلى أساتذتي الكرام

إلى كل من علّمني حرفاً ووهبني معلومة

إلى كل من يحب العلم والمعرفة

أهدي هذه الدراسة المتواضعة راجياً من المولى

عز وجل أن تجد القبول والنجاح

رباعي محمد الكريم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد المحامدين ولديه يزداد شكر الشاكرين، الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الكرام. وأشكر الله تعالى أن هداني للخوض في هذه الدراسة وأعانني على إنجازها بتوفيقه، ثم أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مدَّ يد العون والمساعدة لإكمال هذه الشرة، وأخص بالشكر أستاذي الدكتور فضيل رمضان المشرف على المذكرة، الذي أكرمني بتواضع وحسن تعامله وخلقه وتوجيهاته التي كان لها أبلغ الأثر في تذليل المصاعب وتخطي العقبات.

كما أشكر طاقم قسم علم الاجتماع رئيساً وإدارة وأساتذة على مساعدتهم لي وأقدم الشكر والعرفان بجامعة المسيلة التي فتحت لنا أبوابها ومكتباتها للمساعدة في إنهاء الدراسة.

د. يحيى عبد الكريم

ملخص

هدفت الدراسة الى كشف عن العلاقة بين غموض الدور الوظيفي والكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التي تتدرج ضمنها ثلاث فرضيات فرعية، وتم اعتماد المنهج الوصفي، وقد شملت الدراسة 100 من عمال مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة، وقد قسمت الاستمارة الى ثلاث محاور أساسية (البيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية، بيانات متعلقة بالمتغير المستقل، وبيانات متعلقة بالمتغير التابع)، وتحتوي على 35 سؤالاً منها السؤال المغلق والاختياري والمفتوح، كما تم استخدام أداة الملاحظة البسيطة من خلال الدراسة الاستطلاعية لمجتمع الدراسة كذلك تم استخدام أداة المقابلة في الدراسة حيث شملت على أسئلة تتدرج ضمن محاور موضوع الدراسة.

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة على أنه لا توجد علاقة بين غموض الدور الوظيفي والكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة وعدم تحقق الفرضية الرئيسية مما أدى الى رفض الفرضية الصفرية، وهذا لعدم تحقق الفرضيات الفرعية.

الكلمات المفتاحية: غموض الدور الوظيفي، الكفاءة المهنية، المنظمة، الموظف.

Résumé

L'étude visait à révéler le lien entre l'ambiguïté du rôle professionnel et la compétence professionnelle du travailleur dans l'institution. Trois thèmes principaux (données sur le contexte socioéconomique, les données de variables indépendantes et les données de variables dépendantes) contiennent 35 questions, dont des questions fermées, des questions optionnelles et des questions ouvertes, et un outil d'observation simple a été utilisé tout au long du processus. P L'étude a également utilisé l'outil correspondant dans l'étude, qui comportait des questions se situent dans les axes du sujet de l'étude.

Les résultats de l'étude ont montré qu'il existait un lien entre l'ambiguïté du poste et la compétence professionnelle du travailleur dans l'institution et la réalisation de l'hypothèse principale, qui a conduit à l'acceptation de l'hypothèse zéro et des sous-hypothèses.

Mots-clés: Ambiguïté sur les fonctions, professionnalisme, organisation, employé.

فهرس المحتويات:

إهداء.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
ملخص.....	ج
Résumé.....	د
مقدمة:.....	1
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....	3
1- تحديد الإشكالية وصياغتها:.....	4
2- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:.....	6
3- أهداف الدراسة: يمكن تحديد أهداف الدراسة.....	7
4- فرضيات الدراسة:.....	7
5- الدراسات السابقة:.....	7
الفصل الثاني: غموض الدور الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية.....	10
1- غموض الدور الوظيفي دلالة مفاهيمية:.....	11
1-1 مفهوم الدور:.....	11
1-2 مفهوم غموض الدور:.....	11
2- النظريات التي تناولت غموض الدور الوظيفي:.....	13
1-2-1 نظرية بادليد (Biddied , 1966):.....	13
2-2-1 نظرية هامنير (Hamner ,1985):.....	13
2-3-1 نظرية التناشز الإدراكي (Cognitive Dissonance Theory1987):.....	14
3- مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي:.....	14
4- عناصر غموض الدور الوظيفي:.....	16
5- علاقة غموض الدور الوظيفي ببعض المصطلحات:.....	18
5-1 نتائج غموض الدور وأثره على العمل:.....	18

5-2- غموض الدور الوظيفي والابداع:	19
5-3- غموض الدور الوظيفي وتفويض الصلاحيات:	19
6- الآثار والمشاكل الناجمة عن غموض الدور الوظيفي:	19
6-1- أثر غموض الدور الوظيفي على ممارسة السلطة:	21
6-2- مشكلة عدم وضوح الهيكلية التنظيمية:	21
6-3- مشكلة غموض النتائج المطلوبة من الموظف:	22
7- أساليب معالجة غموض الدور الوظيفي:	22
الفصل الثالث: الكفاءة المهنية رؤية سوسيوتنظيمية	25
1- الكفاءة المهنية دلالة مفاهيمية	26
2- الكفاءة المهنية مقارنة نظرية:	27
2-1- ماكلياند والكفاءة الفكرية:	28
2-2- شيستر بيرنارد وبناء الكفاءة الإنسانية:	29
2-3- المنطلقات التaylorية وبناء الكفاءة الفنية:	30
3- مكونات الكفاءة (كيفية اكتساب الكفاءة):	30
3-1- الممارسات المهنية المكتسبة:	31
3-2- المعارف:	31
3-3- الاستعدادات (القدرات الكامنة):	31
4- أبعاد الكفاءة المهنية:	32
4-1- الكفاءة الفكرية (إدارة وتنمية العقول والخبرات البشرية):	32
4-2- الكفاءة الفنية (بناء العقول والخبرات البشرية داخل المنظمة وآليات الجدارة والمقدرة):	35
4-3- الكفاءة الاجتماعية (مقاربة إنسانية):	38
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	40
1- التعريف بميدان الدراسة:	41
2- مجالات الدراسة:	41
2-1- المجال المكاني:	41

41	2-2- المجال الزمني:
42	2-3- المجال البشري:
42	3- المنهج المستخدم في الدراسة:
43	4- أدوات جمع البيانات:
43	4-1- الملاحظة:
44	4-2- دليل المقابلة:
44	4-3- استمارة الاستبيان:
45	5- أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه:
45	6- التحليل الإحصائي:
46	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
47	1- تحليل جداول بيانات الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:
51	2- عرض وتحليل النتائج:
66	3- مناقشة نتائج الفرضيات:
68	خاتمة:
70	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	47
02	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.	47
03	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	48
04	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	48
05	توزيع مفردات العينة حسب متغير مدة العمل.	49
06	العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات والمستوى التعليمي.	50
07	العلاقت بين تنظيم برامج تكوينية للعمال واستفادتهم من الترقية.	51
08	العلاقة بين متابعة الأعمال والمساهمة بأفكار جديدة.	52
09	العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات وإمكانية استعمال طرق جديدة للإنجاز.	53
10	العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات واكتساب مهارات فكرية.	54
11	العلاقة بين متابعة الأعمال وإنجاز مهام لا تتوافق مع القدرات.	55
12	وضوح طبيعة العمل ومدى القدرة على مواجهة صعوبات القيام بالمهام.	56
13	أهمية التزود بالمعلومات الكافية في إنجاز الأعمال.	57
14	علاقة توظيف المهارات بإنجاز مهام خارج الاختصاص.	58
15	دور إمكانية تغيير الطرق والإجراءات المتعلقة بالمهام في وضوح النتائج.	59
16	أهمية توفر المعلومات في المساعدة على إنجاز المهام.	60
17	إمكانية تبادل المعارف والخبرات وعلاقته بتلقي التوضيحات من أجل أداء المهام.	61
18	أهمية التعاون في تعزيز المبادرة في الحصول على المعلومات.	62
19	أهمية التعاون في تعزيز المبادرة في الحصول على المعلومات.	63
20	أهمية العمل الجماعي في خلق جو الاحترام المتبادل، وعلاقته بتنفيذ طلبات المشرفين خارج نطاق السلطة.	64
21	إمكانية تبادل المعارف والخبرات وعلاقته بالمبادرة في الحصول على المعلومات.	65

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات الكفاءة المهنية حسب إيزابات لوكار.	27
02	كيفية اكتساب الكفاءة.	31
03	الكفاءة الأساسية في المستويات الإدارية.	33

مقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسات والمنظمات اليوم جاهدة الى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك تجدها تسعى الى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة المهنية من خلال إتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة، بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية، ولا شك أن وضوح الدور الوظيفي في الوقت الراهن للعامل في المؤسسة يعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي مؤسسة، فوضوح الدور الوظيفي يعطي فوائد جمة تعود على المؤسسة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الكفاءة المهنية للعامل وتحسينها.

ومديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة منظمة خدماتية غيرها من المنظمات الأخرى تسعى جاهدة الى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع، من خلال تحقيق مستوى عال من الكفاءة المهنية للعمال بمختلف مستوياتهم الإدارية، والاهتمام بهم كموارد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم وإبداعاتهم، ومديرية الخدمات مؤسسة تتكون من هيكل إداري ينظم أعمالها ووظائفها بشكل فعال، هذا الهيكل الذي يتضمن عمال إداريون لهم أدوار وظيفية حسب الدرجة والتخصص لكل موظف، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، حيث أن الكفاءة المهنية لهؤلاء مرتبطة من جهة بقدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم ومن جهة أخرى بوضوح أو غموض الدور الوظيفي للعامل وما تتضمنه من التغذية الراجعة ووضوح المهام والمسؤوليات وكذلك وضوح الأهداف التنظيمية .

ويعتبر غموض الدور الوظيفي في الإدارة الجامعية -مديرية الخدمات الجامعية- ضرورة لا بد من النظر في هذا العنصر الهام في تقدم المؤسسة والموظف على حد سواء نحو الأفضل وهذا ما يمكن من فهم طبيعة العمل وتزود بالمعلومات الكافية لإنجاز المهام والمبادرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمهام وكذلك الاستفادة من برامج تكوينية والترقية في المؤسسة، كل هذا يعمل على تحقيق كفاءة مهنية مناسبة، لأن هذه الأخيرة مرتبطة بمدى الكفاءة الفكرية للعامل التي تمكنه من إنجاز المهام واستخدام طرق جديدة في إنجازها، وكذلك

مرتبطة بالكفاءة الفنية للعامل التي تمكنه توظيف المهارات في حل المشكلات ومواجهة صعوبات خلال القيام بالأعمال والمهام كذلك مرتبطة بالكفاءة الإنسانية التي يتمتع بها العامل من خلال تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء والتعاون معهم في إنجاز المهام والذي يحدد غموض الدور الوظيفي للعامل، وسنتناول في هذه الدراسة غموض الدور الوظيفي وعلاقته بالكفاءة المهنية للعامل.

وقد سيشمل دراستنا لهذا الموضوع خمسة فصول تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية وفيها سنتطرق إلى تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها، تحديد أهمية الدراسة وأهدافها، فرضيات الدراسة، والدراسات السابقة، فيما يتم الكشف في الفصل الثاني عن كل ما يتعلق بغموض الدور الوظيفي من مفهوم، والنظريات التي تناولته، ثم مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي، عناصره وعلاقته ببعض المصطلحات، الآثار الناجمة عنه وأساليب معالجته، في حين تناول الفصل الثالث موضوع الكفاءة المهنية عبر التطرق إلى مفهوميها، المقاربة النظرية، مكونات الكفاءة وأبعادها، وأما الفصل الرابع فيتم فيه تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وأسلوب اختيار مجتمع البحث والأسلوب الإحصائي المطبق.

ويتضمن الفصل الخامس تحليل إجابات مجتمع الدراسة من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السيسولوجي للجداول المركبة والبسيطة لتنتهي الدراسة الى توضيح العلاقة من خلال مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات متبوعة بقراءة سيوسولوجية لنتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1- تحديد الإشكالية وصياغتها:

اهتمت الدراسات السوسيو تنظيمية بمختلف توجهاتها ومحدداتها بالنظر إلى المنظمات باعتبارها عصب المجتمع، فمجتمع اليوم هو مجتمع المنظمات فهي كبناءات رسمية تعد إحدى معالم التطور الاقتصادي والتكنولوجي السريع، ووسيلة من وسائل التقدم وتغيير الأنساق القائمة في كثير من البلدان النامية، وإذا كنا كأفراد وجماعات نقضي جل حياتنا في مؤسسات، فإن علماء الاجتماع درجوا على النظر إلى علاقاتنا وروابطنا بهذه المؤسسات في ضوء عمليات التفاعل والتأثير والتأثر، ويستند هؤلاء العلماء في ذلك إلى النمو الطبيعي السريع، وتحول مجتمع التنظيم إلى مجتمع العولمة.

(إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية: 2015، ص3).

لذلك عندما يتعلق الأمر بدراسة السلوكيات التنظيمية في المنظمات فالاهتمام ينصب على ما تفرزه هذه السلوكيات، وبذلك تسعى المنظمات الناجحة إلى توجيه هذه السلوكيات بما يخدم رؤيتها ورسالتها ويحقق أهدافها، محدثة التناغم بينها وبين الأفراد العاملين بها وهذا ما تجسده الكفاءة المهنية التي يتمتعون بها، فهي دعامة أساسية تبلور نجاح وفعالية المنظمة في ظل عالم يتميز بالتغيير المتسارع وبيئة تتسم بعدم التأكد.

وهذا ما دفع بالدارسين المهتمين بهذا الحقل إلى الاهتمام بالكفاءة البشرية، بداية من تاييلور الذي ركز على الأداء كمحرك لزيادة إنتاجية المنظمة، والتي ضمّنها فيما يعرف بمبادئ الإدارة العلمية، ثم تتالت الدراسات التي تركز على جانب الكفاءة المهنية من خلال تجارب الهاوثرن التي قام بها مايو وزملاؤه الذين أكدوا على أهمية الجانب الاجتماعي النفسي وتأثير التنظيم الغير رسمي، وصولاً إلى الدراسات الحديثة التي اهتمت بهذا المجال.

وبالعودة إلى المنظمة الجزائرية نجد أنها تميزت بسلطة المدير المتنفذة وقلة الكفاءات المكونة وذلك بداية من مرحلة التسيير الذاتي، أين تميز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال وذلك بسبب احتكاره للمعلومات باعتبار أن أغلب العمال أميون، وهو ما ترتب عنه انسداد في قنوات الاتصال داخل المؤسسة، أضف إلى ذلك ممارسة مركزية اتخاذ القرارات والانفراد بها وعرقلة أداء العمال، كالوصول في عدة أحيان إلى تأخير رواتبهم الشهرية مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة الذي تسبب في شل وتعطيل مجلس العمال. (مصطفى عشوي: 1992، ص192)، مروراً بمرحلة المؤسسات العمومية والتي لم تختلف عن سابقتها، ثم مرحلة التسيير الاشتراكي التي رفعت عالياً شعار العامل المنتج فيها على المورد البشري وكفاءته، ثم جاءت مرحلة إعادة الهيكلة المالية لكنها افتقرت إلى الرؤية الفاحصة والدقيقة وبقيت

المنظمات الجزائرية تحت طائلة كاهل المركزية المفرطة وتغييب الاهتمام الحقيقي بالكفاءات المهنية لأفرادها، وصولاً إلى استغلالية المؤسسات التي كان يرجى منها إعادة التوازن للمنظمات والحفاظ على بقاءها، إلا أنه غاب عن مؤطري هذه المرحلة فكرة المشروع المؤسسي الذي تقوم دعائمه على كفاءة الأفراد وتمكنهم، ثم دخلت المؤسسات الجزائرية مرحلة اقتصاد السوق مع ما تحمله من انفتاح وتنافس فرضته المؤسسات المنافسة والتي تسعى دوماً إلى تبني تقنيات وأساليب مبتكرة تركز على الكفاءة كمعطى هام تتميز به هاته المؤسسات، وهذا وللأسف ما لم يتم التركيز عليه خلال هذه المرحلة، أين بقيت مجبرة على تغليب البعد الاجتماعي على حساب ربحيتها وكفاءتها.

على ضوء ما سبق فإن المنظمات الحالية وللحفاظ على إستراتيجيتها مدعوة إلى تبني رؤية متكاملة قوامها التركيز والاهتمام بالكفاءات المهنية، وذلك من خلال رفع كفاءة المورد البشري بتنمية قدراته ومهاراته وذلك باستخدام طرق وأساليب تنموية، واتباع ميكانيزمات محددة ومتطابقة مع أهداف المؤسسة، وبما أن العنصر البشري يعتبر مورداً هاماً للمؤسسات فتكوينه وتدريبه وتطويره له دور فعال في تنمية وخلق الكفاءات التي تعتبر من أهم أدوات وأساليب تحسين الأداء، فالمنظمة الناجحة تعتمد ضمن استراتيجياتها على منطق كفاءة المورد البشري باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفعالية في خضم هذا السياق يبرز التساؤل التالي:

ما علاقة غموض الدور الوظيفي بالكفاءة المهنية؟

إن غموض الدور ما هو إلا نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين، وإذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أدائها، والمسؤوليات والصلاحيات المعطاة له، أو كيف يقيم أدائه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ويرجع لأحد الخيارين إما الرجوع إلى رئيسه مباشرة في كل كبيرة وصغيرة أو التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في استجابة لمتطلبات المنظمة. (المصري: 2012، ص6).

وعليه تجدر الإشارة هنا إلى أهمية تعبئة المورد البشري داخل المنظمة والاهتمام بتنمية قدراته من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالوظائف التي يقوم بها الأفراد والاهتمام بتقييم أدائهم. والتي تتجلى في التغذية الراجعة من تكوين وتشجيع لأجل بناء كفاءات مهنية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ولتضمين معالم الوضوح في مجالها المعرفي والمنهجي تبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما علاقة التغذية الراجعة لتقييم الأداء بالكفاءة الفكرية؟
- 2- ما علاقة وضوح المهام والمسؤوليات بالكفاءة الفنية؟

3- ما علاقة وضوح الأهداف التنظيمية بالكفاءة الإنسانية؟

2- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

إن الاستقصاء لواقع الكفاءة المهنية في المؤسسة الجزائرية يجسد أسباب لا تدحض إلى تحقيق كفاءة مهنية، ففي إطار مرحلة التسيير الذاتي كشفت الحقائق التاريخية خلال هذه المرحلة والتي تميزت بسلطة المدير المتنفذة، وقلة الكفاءات المكونة، أين تميز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال وذلك بسبب احتكاره للمعلومات باعتبار أن أغلب العمال أميون، وهو ما ترتب عنه انسداد في قنوات الاتصال داخل المؤسسة..... (مصطفى عشوي 1992، ص192).

وفي السياق ذاته ظل العامل خلال هاته المرحلة خاضعا لسيطرة قيادة بيروقراطية تسند إلى إيديولوجية برجوازية، ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت بعيدة كل البعد على المشاركة في اتخاذ القرارات، بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال (يوسف سعدون: بدون سنة نشر، ص9). لعل أهم الأسباب التي جعلت الدولة تفكر في تأسيس شركات وطنية، تحل محل المؤسسات المسيرة ذاتيا، والتي حالت دون توسع هذه القطاع الذي عانا من نقص الإطارات واليد العاملة المدربة.

(يوسف سعدون: بدون سنة نشر، ص1-9).

أمام هذا الوضع دخلت المؤسسات الجزائرية مرحلة إعادة الهيكلة من الناحية الاقتصادية، ساهم في نقص الإطارات التقنية المتخصصة بدوره في ضعف المردودية الإنتاجية، في المقابل ضخامة الجهاز الذي أصبح غير قادر على التحكم في التسيير واتخاذ القرارات (يوسف سعدون: بدون سنة نشر، ص29).

انطلاقا من هذه الحيثيات جاءت الدراسة المرسومة بغموض الدور الوظيفي وعلاقته بالكفاءة المهنية كآلية سوسيو التنظيمية لتضمن أهمية وضوح الدور الوظيفي في خلق كفاءات مهنية تأثر على أداء المؤسسات واستمرارها، حيث أن هذه المؤسسات تحتاج في ظل التحديات والتغيرات المتلاحقة إلى المزيد من وضوح في الأدوار تعمل على تفعيل وبناء كفاءات مهنية.

ولقد تم اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من أهميته كون أن توفر المعلومات وتداولها بين الفاعلين هو جوهر العملية الإدارية، والكفاءة هي المعتمدة على المؤسسات العالمية، فتدني مرتبة الجزائر في مدى التنافسية العالمية من خلال الترتيب الدولي، راجع إلى عامل الكفاءة الذي يعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس مدى التنافسية العالمية والذي يستند أساسا إلى الموارد البشرية، ويرجع بعض الاقتصاديين الجزائريين سبب نقص الكفاءة في المؤسسات إلى نمط تسييرها الذي يعاب عليه عدم الاهتمام بالرأسمال البشري وعدم انفتاحه على مراكز البحث والتطوير وبناء للكفاءات إلى غير ذلك.

لذلك ارتأينا لدراسة غموض الدور الوظيفي وعلاقته بالكفاءة المهنية من أجل الكشف عن العلاقة التي تربط غموض الدور الوظيفي بالكفاءة المهنية.

3- أهداف الدراسة: يمكن تحديد أهداف الدراسة

- محاولة التعرف على غموض الدور الوظيفي.
- معرفة أهم الأبعاد المتعلقة بغموض الدور الوظيفي من خلال الكشف عن مدى توفر المعلومات ووضوح المهام والمسؤوليات.
- الاطلاع على واقع بناء الكفاءة الفكرية والفنية والإنسانية وأهم المعايير التي تحدد مطلقاتها.
- معرفة طبيعة العلاقة بين غموض الدور الوظيفي والكفاءة.

4- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- لغموض الدور الوظيفي علاقة بالكفاءة المهنية

الفرضيات الفرعية:

- تعمل التغذية الراجعة لتقييم الأداء على تفعيل الكفاءة الفكرية.
- يساهم وضوح المهام والمسؤوليات في تعزيز الكفاءة الفنية.
- يساعد وضوح الأهداف التنظيمية في بناء الكفاءة الإنسانية.

5- الدراسات السابقة:

5-1- الدراسات المتعلقة بغموض الدور الوظيفي:

• دراسة الجميلي والبجاري (2008):

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير غموض الدور في مدى الرضا المهني لدى المرشدين التربويين وتكونت العينة من (204) مرشد ومرشدة واستخدم الباحثان مقياسين أحدهما لقياس غموض الدور، والمقياس الآخر لقياس الرضا المهني وتوصلت الدراسة الى انه كلما زاد غموض الدور انخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين، وعلى الرغم من الباحثين قد أشاروا الى أهمية تأثير العوامل الشخصية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية الا أن غموض الدور كان له قصب السبق في الرضا الوظيفي. (الجميلي والبجاري: 2008، ص316).

• دراسة الشهري (2001):

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين كفاية المرشد الفعلية والمثالية وعدم وضوح دوره الإرشادي وكذلك علاقة الدعم الإداري وممارسة حقائق العمل بالافتتاح الشخصي أجريت الدراسة على عينة بلغت (299) في الكويت واستخدمت استفتاء يتعلق بدور المرشد وأظهرت الدراسة أن هناك مجموعتين من المرشدين واحدة لديها وضوح بالعمل ومقتنعة به والأخرى غير مقتنعة كما بينت أن المرشدين المقتنعين أكثر مساعدة للطلبة (الشهري: 2001).

• دراسة القرني (2003):

عنوان الدراسة (غموض وتعارض الدور والحاجة الى الوضوح في مستوى الممارسة المهنية للعاملين في أقسام الخدمة الاجتماعية بمدينة مكة المكرمة)، وتكونت العينة من (60) اختصاصيا اجتماعياً، واستخدم في الدراسة استبيان صمم لقياس متغيرات غموض الدور وتعارض الأدوار، وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة عكسية بين متغيرات غموض الدور والحاجة للوضوح وبين مستوى الممارسات المهنية. وهذا يعني كلما زادت هذه المتغيرات انخفض مستوى الممارسة المهنية.

(القرني: 2003، ص87).

5-2- الدراسات المتعلقة بالكفاءة المهنية:

• دراسة المسوس يعقوب (2015-2016):

استهدفت الدراسة التعرف على علاقة تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث اشتملت العينة 254 أستاذا و209 إداريا و755 طالبا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة دالة أهمها: تقويمات الكفاءة المهنية / الدراسية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية لها تأثيرات معنوية مختلفة على التوجه نحو الإدارة بالجودة الشاملة في بعض الجامعات الجزائرية.

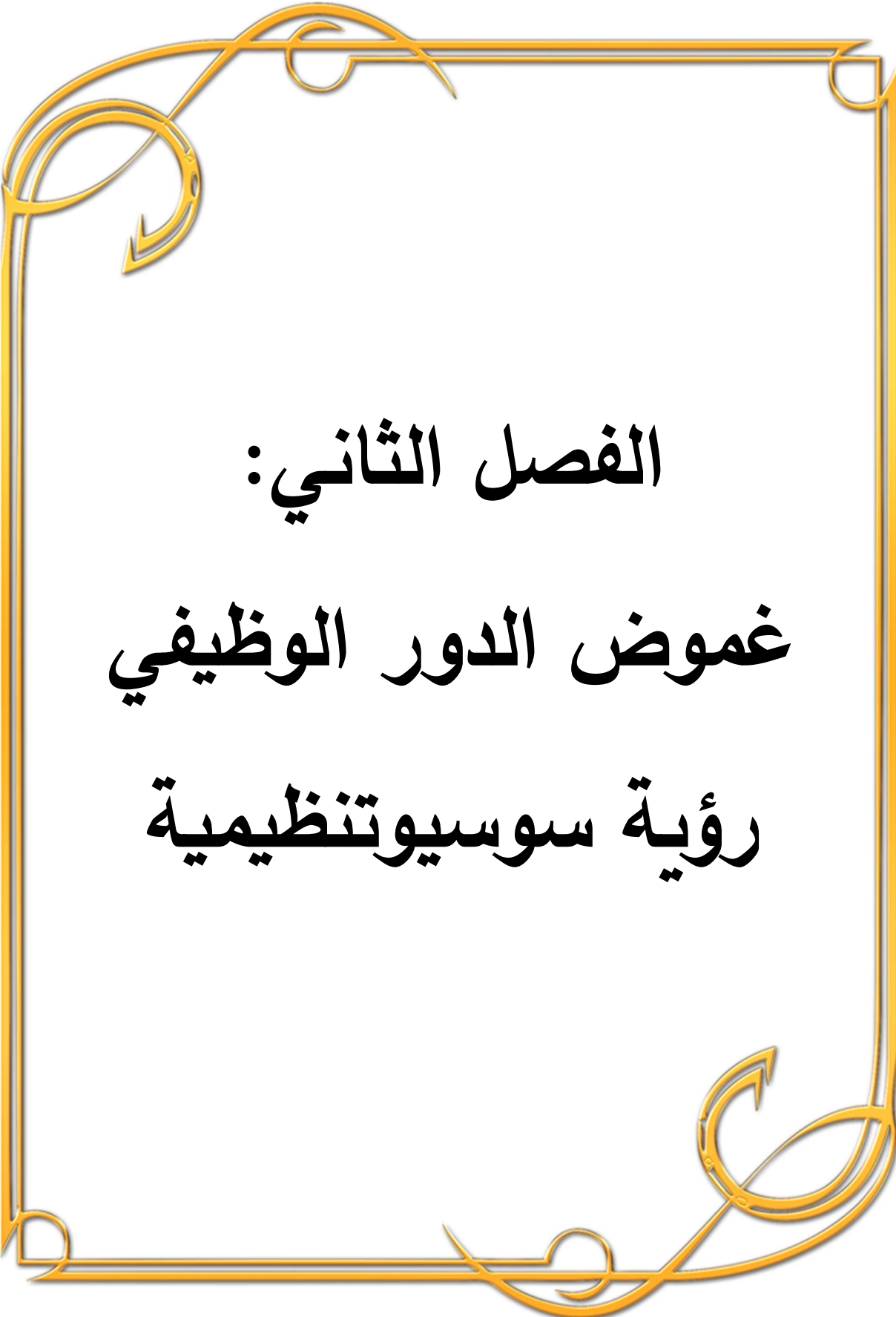
• دراسة سملالي يحضية (2005):

استهدفت الدراسة التعرف على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، أفريل 2005، جماعة الجزائر. تناولت إشكالية الدراسة إمكانية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- للمورد البشري دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة لقدرته على الابداع والابتكار.
- تعد المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية غير الملموسة والكامنة في عقول الكفاءات.
- دراسة أنيس كشاط (2006):

استهدفت الدراسة التعرف على دور غدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تضمنت الدراسة الإشكالية التالية: "هل يمكن لإدارة الكفاءات أن تكون وسيلة فعالة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟"، وتناولت الدراسة موضوع الميزة التنافسية مع التركيز على المداخل الحديثة لتحقيقها، وأهمية إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.



الفصل الثاني:

غموض الدور الوظيفي

رؤية سوسيوتنظيمية

1- غموض الدور الوظيفي دلالة مفاهيمية:

يؤدي الفرد في حياته العملية والشخصية العديد من الأدوار، والقيام بهذه الأدوار يحكمه عدة مؤشرات فردية وجماعية تنظيمية، فيتفاعل داخل الفرد القائم بدور ما أهداف وحاجات ورغبات متنوعة وأحيانا متعارضة، وفي حال تفاعل هذا الفرد مع رئيسه أو زميله سيؤدي هذا التفاعل إلى سوء في الدور الذي يجب أن يقوم به، ويظهر غموض الدور متمثلا في عدم وضوح فهم المهام التي يجب على الموظف القيام بها عندما يختلف ما يتوقعه التنظيم عما يدركه الموظف أو عما يؤديه فعلا (الكلابي: 2008، ص3).

1-1- مفهوم الدور:

حياة كل فرد عبارة عن سلسلة من الأدوار المتتابعة وعليه أن ينظم أدواره العديدة في نسق متكامل ومترابط.

يمكن تعريف الدور الاجتماعي بأنه نمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة، والدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الدور، فالفرد بشر أما الدور فهو الذي يحدد السلوك أو يعبر عن الانفعال ويحدد الأقوال.

ويعرف لينتون الدور بأنه: "الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة"، أما روتيز فيعرفه بأنه: "وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي". (الهاشمي ونصر الدين: 2003، ص265).

1-2- مفهوم غموض الدور:

• قدم (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, Et Rosemthal : 1964) نظرية الدور حيث افترضوا أن البيئة التنظيمية تؤثر على توقعات الأفراد حول الدور المطلوب منهم، وهذه التوقعات تشمل معايير أو ضغوطات تدفعه للتصرف بطريقة معينة، حيث ان الموظف يتلقى هذه المعايير والضغوطات ويفسرها على طريقته الخاصة.

وتظهر المشاكل عندما تكون الرسالة المرسله غير واضحة وغير مباشرة، يصعب تفسيرها، بالإضافة إلى أنها لا تحظى برضا الموظف وبالتالي تصبح هذه الرسائل إما غامضة أو متناقضة، وقد تكون استجابة الموظف لهذه الرسائل بعيدة كل البعد عن توقعات الإدارة التي كلفته بالدور المنوط به، لذلك فإن الدور هو مجموعة من التوقعات المرتبطة بأداء وظيفة معينة، ومن أهم الخصائص المميزة للدور ما يطلق عليه بغموض الدور Role Ambiguity.

- وقد عرف عمار غموض الدور بأنه: "الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات (عمار: 2006، ص36).
- كما عرف عليّات غموض الدور الوظيفي على أنه: "نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجالات والمسؤوليات المتعلقة بعمله" (عليّات: 2014، ص66).
- ويعرف عسكر (1988) غموض الدور الوظيفي على أنه: "الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء" (عسكر: 1988، ص11).
- تعريف المشعان (2000): "هو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته ونقص التغذية الراجعة لدى الأفراد من العمل الذي يقومون به، الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة والإحباط ومن ثمة الشعور بالضغط النفسية (المشعان: 2000، ص208).
- عرف المساعد غموض الدور الوظيفي على أنه "حالة تنشأ من إذ لم تكن توقعات الفرد واضحة له عن الدور الذي يقوم به، أي إذا كان الشخص غير متأكد من طبيعته، ويؤدي أيضا إلى حدوث مفهوم تناقض الدور عن مفاهيم كل أو بعض مجموعة الأدوار إلى غموض الدور" (المساعد: 2009، ص44).
- وعرفه العميان على أنه "النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، وهو يحدث عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة، مما يؤدي لشعور الفرد بعدم سيطرته على عمله" (العميان: 2008، ص195).
- عرف النوشان غموض الدور الوظيفي على أنه "حالة تنشأ عندما لا تتوفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب القيام به، أو عدم توفر المعلومات بحدود سلطته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، أو أن يكون هناك ازدواجية أو تعارض مع الدور الذي يقوم به الفرد في المؤسسة".
- تعريف آخر لغموض الدور: "الدور هو النشاط أو مجموعة الأنشطة التي يتوجب على الفرد في المنصب أو الوظيفة القيام بها، وكل منصب في التنظيم يرتبط بمنصب أخرى وتصبح هناك علاقات بين

أدوار الموظفين في مختلف المناصب، وغموض الدور هو شعور الفرد بغموض العمل الذي يؤديه بسبب عدم فهم الفرد لأبعاد عمله وجوانبه وعدم توافر المعلومات التي يحتاجها عن العمل.
(ماتيسون وإيفانيسيفش: 1999، ص158).

وفي خضم ما سبق نبلور مفهومًا إجرائيًا قوامه:

يعبر غموض الدور الوظيفي عن عدم معرفة الفرد العامل بالمهام الواجب أدائها وعدم الدراية بالمسؤوليات والصلاحيات المعطاة له نتيجة نقص توفر المعلومات وعدم وضوحها.

2- النظريات التي تناولت غموض الدور الوظيفي:

2-1- نظرية بادليد (Biddied , 1966) :

يحاول بادليد إدراك السلوك الإنساني بالصورة المعقدة التي يكون عليها، كونه يشمل عناصر حضارية واجتماعية وشخصية. ولهذا فإن العناصر الإدراكية الرئيسة للنظرية هي وحدة الثقافة والموقع، وتقوم النظرية على أساس مفهوم التفاعل بين الذات والدور من ناحية وبين الأشخاص مع بعضهم البعض من ناحية أخرى، ويتميز الدور بأنه ذو طبيعة معيارية ملزمة كما يتميز بأنه ذو طبيعة تنبؤية تمكن من التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة في إطار ظروف محددة، فالفرد يرسم صورة عن أحداث مستقبلية متوقعة فيعد نفسه لمواجهة باستجابات مناسبة. وكثيراً ما تأخذ الأنماط السلوكية داخل حدود الدور شكلاً رسمياً يتناسب مع ما اتفقت عليه الجماعة سواء كان ذلك شعورياً من خلال التنظيمات الرسمية أو لا شعورياً من خلال المعايير والقيم السائدة في المجتمع، وتعتبر نظرية بادليد الدور مجموعة من التوقعات التي تحدد السلوك المطلوب من شاغل الدور. ويفترض بادليد ثلاثة مكونات رئيسية للدور كالمكون بنائي: ويتمثل في مطالب الدور الخارجية، وهي قائمة المعايير والتوقعات والمحرّمات وغيرها. ومكون شخصي يتمثل في الجانب الداخلي الذي يتنبأ الفرد بواسطته ملامح المستقبل. وأخيراً مكون سلوك الدور يتمثل في الطرائق وردود الأفعال التي يتصرف بها الأفراد أثناء اشغالهم للدور (Biddied : 1966 ,p42) .

2-2- نظرية هامنير (Hamner ,1985) :

فسر هامنير الدور بمصطلح الموقع position وقد ميز بين الأدوار المفروضة (scribe Roles) والأدوار المتحققة (achieved Roles) إذ عد الأدوار المفروضة تلك الأدوار التي ليس للفرد علاقة في شغلها مثل تلك المتعلقة بالجنس والعمر والقرابة أو الانتماء إلى طائفة وسلالة معينة، بينما الأدوار المتحققة تلك التي باستطاعة الفرد أن يشغلها بناء على جهوده وقدراته الشخصية مثل المواقع المهنية والتعليمية . وتشير النظرية أيضاً إلى الأدوار النشطة (Active Roles) هي تلك التي يقوم بها الشخص

في مدة معينة ويكون هناك تقارب كبير بين معايير الأداء وبين المعلومات المتحصل عليها من التغذية الراجعة (Feed-back) وبالتالي تصنع الرضا عن الذات. والادوار الكامنة (Latent Roles) تلك الادوار التي تكونت في حالة كمون، لان الوقت المناسب لها لم يأت بعد (Hamner, 1985, p55).

2-3- نظرية التناشز الإدراكي (Cognitive Dissonance Theory 1987) :

يركز أصحاب هذا المنظور على التناشز أوالتنافر الوظيفي حيث يعتقد Festinger 1987 بأن التناشز Dissonance هي حالة من السلبية والامتعاض تحدث للشخص عندما يتوقع شيئاً معيناً ويقع شيئاً آخر بدلاً عنه وهذا ما أسماه صراع الدور .الذي يستثير السلوك ويخفض الدافعية و يجعل العناصر الادراكية والجوانب المعرفية في حالة من عدم التوازن والانسجام . ويعني بالعناصر (Elments) تلك المعارف التي يملكها الفرد حول الدور الذي يشغله. أما المعرفية (Cognition) فتستعمل للإشارة إلى أي معرفة أو فكرة أو اعتقاد عن محيطه أو بيئته أو سلوكه، وأن صراع الدور يحدث عندما تتعارض توقعات الفرد مع الواقع المعاش فيسلك بطريقه تخالف توقعاته الامر الذي يجعل تصوره للمستقبل ضبابي وغير واضح (Festinger, 1987, p16) .

3- مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي:

العواقب المحتملة لعدم أداء الدور بشكل سليم يمكن أن ترجع إلى الأفراد أو للمؤسسات نفسها، وعموما فإن عدم كفاية المعلومات عن الدور يمكن أن يرجع إلى ما يلي:

- المعلومات عن الدور والوصف الوظيفي غير متوفر أو غير موجود أصلاً؛
- وجود المعلومات عن الدور والوصف الوظيفي ولكنها لا تصل إلى الموظف ولا يستطيع الاطلاع عليها.

لذلك فإن غموض الدور المتمثل في عدم كفاية المعلومات الخاصة بالدور الوظيفي يرجع لأحد السببين السابق ذكرهما بالإضافة إلى الفرضية القائلة بأن الغموض الوظيفي سوف يزيد من احتمالية استياء الموظف من عدم رضاه عن الدور المنوط به، مما يؤدي بشعوره بالقلق واختلاط الأمور عليه وبالتالي سوء في الأداء (Kahn et All : 1964).

وتشير بعض الدراسات إلى أن غموض الدور الوظيفي والذي يجعل الموظفين غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب الأخطاء التي ممكن تعرضهم للمساءلة قد يكون أكثر انتشاراً عند حديثي التخرج والملتحقين الجدد بالعمل، حيث أنهم يكونون أكثر شعوراً بالضغوط المعنية، وإن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة (Dua : 1994).

ويرى بيا (1995) أن الضغط الناتج عن غموض الدور ينشأ عندما يفتقر الموظف التغذية الراجعة التي تبين نتائج أدائه وما يترتب عليها، أو عندما تركز التغذية الراجعة على السلبيات والأخطاء دون الإشارة إلى الإيجابيات، وعموماً فإن بيا (Beehr) يميل إلى إرجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور الوظيفي إلى أربعة أسباب رئيسية هي:

- نقص المعلومات الواردة من الرئيس إلى الموظف عن الدور المطلوب منه في العمل؛
- تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو الزملاء للموظف؛
- عدم توضيح الرئيس للموظف للكيفية أو أسلوب الأداء الذي يتم عن طريقه تنفيذ دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه؛

• غموض النتائج المترتبة عن الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي إلى فشله في تحقيق أهداف الدور أو تجاوزها (Beehr : 1995, p36).

وأيضاً فإن غموض الدور الوظيفي يزيد عندما تكبر المؤسسة وتزيد التعقيدات التنظيمية التي بدورها تزيد من مدى استيعاب الفرد (Taylor et Ahmed : 2009, p902).

تزداد أهمية دراسة مصادر ومسببات غموض الدور من نتائج دراسة كل من (Peterson et Smith : 1995) حيث قاما بدراسة ظاهرة غموض وصراع الدور في 21 دولة بهدف التحقق من تأثير الاختلافات الحضارية على إدراك الأفراد لكل من غموض وصراع الدور، وقد وجدوا أن هناك تباين في إدراك الأفراد لكل من غموض الدور وصراعه بسبب اختلاف الدول التي ينتمون إليها، وأن هذا التباين أكبر من التباين الناتج عن الاختلاف في العوامل الديمغرافية مثل (العمر، العرق، الديانة، مستوى التعليم، ... الخ) أو ذلك التباين الناتج عن اختلاف العوامل التنظيمية مثل (حجم المنظمة وملكيته، ومهمتها أو غرضها). وهناك من أرجع غموض الدور الوظيفي لأربع أسباب رئيسية:

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق في الدور المطلوب منه في العمل وبخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المدير والمشرفين، هذا الخلل في المعلومات الذي كثيراً ما يحدث مع الموظف الجديد يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة؛
- تقديم معلومات 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 عن الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه، أو يخفق في تحقيقها، أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة (هيجان: 1998).

وبصفة عامة فيمكن تلخيص مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي في أربعة نقاط تحدث عنها (عبد الباقي: 2004)، حيث قال أنه يعود سبب الضغوط في العمل نتيجة لغموض الدور إلى عدة أسباب أهمها:

- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله؛
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله؛
- قصور قدرات الفرد؛
- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل وهي تنقسم إلى:
 - العلاقات مع الرؤساء؛
 - العلاقات مع المرؤوسين؛
 - العلاقات مع زملاء العمل.

لذلك وجود توصيف ووصف وظيفي جيد وإطلاع الموظف عليه في بداية عمله يساهم إلى حد بعيد بوضوح الدور لأنه يجيب على أسئلة العاملين واستفساراتهم.

4- عناصر غموض الدور الوظيفي:

يعتبر غموض الدور الوظيفي من أكثر العوامل المؤدية للضغط، بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات وأسلوب تقييمهم وغيرها (العطية: 2003).

دور الموظف ومسؤولياته غالبا ما تكون غامضة، ويحدث هذا عندما يتم تحديد الدور من قبل السلطة ولكن الموظف الذي سوف يقوم بهذا الدور يتغير باستمرار.

العديد من العوامل قد تسبب غموض الدور بما فيها المشاكل التي يسببها تحديد وتعريف الدور والقيود التي تظهر بسبب طبيعة الوظيفة وطبيعة المؤسسة وكذلك اختلاف أشكال الإدارة والصراعات بين أدوار الموظفين (Schaubrook et Al : 1993).

بدأت دراسة الأبعاد المختلفة لغموض الدور الوظيفي من قبل كـل من (Bedeian et Armenakis : 1996)، وقد توصلوا إلى أن هناك أربعة أبعاد لغموض الدور الوظيفي

يتم تحديدها من خلال شاغلي الدور، وتعتمد على منظور ورؤية شاغلي الدور وهي كما يلي:

- غموض الهدف، غموض التوقعات، غموض المسؤولية - ما هو متوقع وما يجب عليّ أن أعمل؟
- غموض العملية - كيف يتوجب عليّ العمل؟ ما هي الطرق لإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- غموض الأولوية - متى يجب أن تتم الأمور ويتم ترتيبها؟
- غموض السلوك - كيف تتوقعون مني أن أتصرف في مواقف معينة؟ وما هو السلوك الذي يقود لتحقيق الدخل المرجو والمطموح له؟

وهناك من ربط أبعاد غموض الدور الوظيفي بشعور الموظف واعتبر أن غموض الدور الوظيفي يعني أن يكون الموظف ضال، متحير، غير متأكد، مرتبك، ومشوش الأفكار بخصوص مهامه الوظيفية (Githens, S.p : 2011).

ويرى (Eys et Garron : 2007) أنه هناك نوعين من غموض الدور الوظيفي:

أ- **غموض المهمة:** هو عندما يفنقر الموظف للمعلومات الضرورية اللازمة التي تمكنه من القيام بدوره الوظيفي وهي تقسم إلى ثلاث أقسام فرعية هي:

- 1- نطاق المسؤولية (عدم معرفة ما سيكون عليه من عمل).
- 2- المسؤولية السلوكية (معرفة الأنشطة التي يتم من خلالها إنجاز العمل).
- 3- الهيكلية الوظيفية (هرم المسؤوليات وأولويات تنفيذ الأعمال المكلف بها).

ب- **غموض عاطفي اجتماعي:** وهو عندما يفنقر الموظف للمعلومات الخاصة بالظروف الاجتماعية والفيزيولوجية والحد الأدنى من المعلومات التي تجعله لا يخشى الفشل في أداء المهام المكلف بها.

وذهب (Eys et Garron : 2007) إلى أن هناك علاقة بدرجة كبيرة بين الأبعاد الأربعة بغموض الدور، فالموظف الذي لديه شكوك حول نطاق مسؤولياته بالتأكيد لديه شك أكبر في قدرته على تمييز السلوك اللازم من قبله لتحمل تلك المسؤوليات، وكذلك الأمر بالنسبة لكيفية تقييم أدائه والعواقب من عدم قدرته على الاضطلاع بمسؤولياته.

وقد ذهب (Taylor et Ahmed : 2009) إلى تفصيل غموض الدور الوظيفي من خلال ستة

عناصر رئيسية ينبثق عن كل منها عدد من العناصر الفرعية كما يلي:

- 1- عدم التأكد من حجم السلطة الممنوحة من قبل المسؤول.
- 2- عدم وضوح أهداف وخطط المؤسسة بالنسبة للموظف الذي يعمل بها.
- 3- عدم وضوح مدى صحة استغلال الموظف لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة له.
- 4- عدم معرفة الموظف لمسؤولياته.
- 5- عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه أن يعمل.
- 6- عدم تلقي الموظف لأي تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به.

5- علاقة غموض الدور الوظيفي ببعض المصطلحات:

5-1- نتائج غموض الدور وأثره على العمل:

كما سبق أنوضحنا مفهوم غموض الدور الوظيفي على أنه ينشأ عندما لا يملك الفرد معلومات عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، كما يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدرا رئيسا لضغوط العمل، كما أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة تتضمن كثيرا من مسببات الضغط فاستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض استراتيجية النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهودا أكبر وتحديات لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن استراتيجيات تقليص النشاط أو تصفية بعض النشاطات يؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل ويعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات، ويحدث عندما لا يعرف الفرد بوضوح ما الذي يتوقعه الغير منه، أو قد يعرف ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم منه بوضوح كيف يحقق المطلوب منه (راضية: 2011).

عموما فإن الشخص الذي يشعر بغموض الدور يعاني عادة من واحدة أو أكثر من الآتي:

- 1- انخفاض الرضا عن العمل.
- 2- الإحساس بعدم جدوى العمل.
- 3- قلة ثقته بنفسه.
- 4- الشعور بأن عمله مصدر تهديد له.

وهذه الحالات تؤثر أن لغموض الدور تأثير على صحة الفرد الجسمية والنفسية، فتسبب في كثير من الأحيان ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، والاضطرابات النفسية مثل الكآبة، وانخفاض الدافعية في الأداء والميل إلى الابتعاد عن العمل (العبيدي: 2007).

ويعتبر غموض الدور وصراع الدور من المتغيرات الوظيفية التي يطلق عليها هيكل الدور Role « Structure والذي يُعنى بالطريقة التي يتم بها توزيع الواجبات والمسؤوليات والمعلومات على الفرد (ماجد رامي المصري: 2012، ص42).

5-2- غموض الدور الوظيفي والابداع:

الموظف هو أحد أهم التأثيرات التي عُنيت بها دراسة (Tanget Chang : 2004) وأثبتت وجود علاقة عكسية مباشرة بين غموض الدور الوظيفي والإبداع، والمسح الذي تم عمله من خلال هذه الدراسة أظهر أن كلا من الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي بمثابة متغيرات وسيطية بين تعارض الدور الوظيفي والابداع.

وكذلك فإن الرضا الوظيفي بدون الكفاءة الذاتية هو متغير وسيط جزئي بين غموض الدور والابداع، وكذلك ذهبت الدراسة إلى أنه يجب على المديرين أن يتقنوا أن غموض الدور يمكن أن يقلل من صراع الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي على نحو يحد من الجهود الإبداعية، ولا سيما في مكان عمل يتطلب الإبداع المستمر (ماجد رامي المصري: 2012، ص43).

5-3- غموض الدور الوظيفي وتفويض الصلاحيات:

تعتبر دراسة (Muir, 1995) من أهم الدراسات القليلة التي ربطت غموض الدور الوظيفي بتفويض الصلاحيات، وذهبت إلى أن غموض الدور الوظيفي يدمر الغرض الأساسي من التفويض، وهو يجعل الموظف في حيرة من أمره، ويؤدي في نهاية المطاف إلى عدم اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمستويات العليا، مما يجعل جزءا كبيرا من العمل عبارة عن روتين متكرر، بل ومن ناحية أخرى ينعكس ذلك على نظرة المسؤول لمؤوسيه مما يجعله يعتقد أن العمل دائما بحاجة للمتابعة من قبله والتأكد من سلامة تنفيذه بالشكل المطلوب (ماجد رامي المصري: 2012، ص43).

6- الآثار والمشاكل الناجمة عن غموض الدور الوظيفي:

خلصت الكثير من الدراسات ونذكر منها كل من دراسة (عليما: 2014)، ودراسة (Mcneil : 1983) ، ودراسة (Powell et Enright : 1990)، إلى أن غموض الدور الوظيفي من أهم أسباب ضغوط العمل التنظيمية في المؤسسة والتي تنعكس بشكل سلبي على مستوى الفرد ومستوى المنظمة ككل. من الممكن أن تمتد آثار ضغوط العمل إلى المنظمة نفسها، حيث أن الفرد يعتبر وسيلة المنظمة المباشرة لتحقيق أهدافها، مما يعني انعكاس شعوره بتلك الضغوط على أداء المنظمة وذلك حسب كثير من الدراسات التي أشارت لوجود علاقة سلبية بينهما، أما أهم الآثار السلبية للضغوط على المنظمة فهو غياب

الدقة في العمل، حيث أن الفرد الذي يتعرض للضغوط يميل لاتخاذ القرارات بصورة سريعة وغير مدروسة، مما يؤثر على المنظمة والأفراد العاملين فيها، كما أن الضغوط تسبب تكاليف مالية من خلال حصول خسائر اقتصادية كبيرة بالمنظمة (الروقي: 2002، ص31).

كما أشارت دراسة (النوشان: 2003، ص113) على ان تأثير ضغوط العمل والتي من بين مسبباتها غموض الدور الوظيفي على خطوات عملية اتخاذ القرار، يعد تأثيرا سلبيا، مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية، كلما انخفض مستوى اتباع عملية اتخاذ القرار، وكلما قل مستوى الضغوط لدى القيادات الإدارية كلما زاد مستوى اتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرار.

أما (الهيجان: 1998، ص268) فيرى أن تأثير الضغوط النفسية وعلى رأسها غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار من الممكن أن يظهر من خلال عدة مواقف، ذكر منها إدراك متخذي القرار لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط، ويعزى ذلك إلى عجز متخذ القرار عن التعرف عن البديل الأمثل، بالذات عندما تتعدد وتتباين أمامه وجهات النظر خاصة عندما يحاول المدير اختيار قرارات لصالح عمل جزئي أو لصالح المنظمة ككل، بينما يجهل النتائج الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لقراره، كذلك يظهر تأثير الضغوط النفسية في الخوف من نتائج القرار من خلال الشعور أن القرار المتخذ ربما يكون خاطئا مما يؤدي لنتائج غير مرغوبة قد تفقد المدير سمعته ومكانته، كذلك فإن الضغوط الشديدة تحد من قدرة المدير على حل المشاكل، خاصة تلك التي تتعارض فيها قيمة الشخصية مع قيم المنظمة، حيث أنه قد يتخذ الشخص قرارا ضانا منه أنه الحل الأمثل للمشكلة في حين أن عدم اتخاذ القرار أفضل من اتخاذه، كما أن الضغوط قد تجعل الشخص يتجنب المشاركة في عملية اتخاذ القرار إن لم يضمن نتائجه بشكل واضح، أو إن تساوت نتائج اتخاذ القرار من عدمه.

توافق دراسة (الروقي: 2002، ص3) ما ذكر في دراسة (Canon : 1920) من أن هناك أنواع مختلفة لضغوط العمل، كالضغوط الإدارية والوظيفية والتنظيمية، وتوصل لأن هذه الضغوط عندما تكون مستمرة فإنها تفرض نفسها على متخذ القرار، وتحد من قدرته على تحقيق الأهداف وإنجاز المعاملات بالوقت والجهد المطلوبين، وتؤدي إلى ضعف في الإنتاج وضعف في رضا الموظف عن عمله.

6-1- أثر غموض الدور الوظيفي على ممارسة السلطة:

تري دراسة (المصري: 2012، ص116) ان لغموض الدور الوظيفي تأثيرا سلبيا على القدرة على ممارسة السلطة وذلك من خلال:

- 1- عدم إدراك الموظف لحدود مسؤولياته وصلاحياته بالعمل.
 - 2- نقص المعلومات المتوفرة للموظف حول دوره الوظيفي، مما يضعف معرفته بحجم السلطة الممنوحة له، وبالتالي ينعكس على قدرته لاستخدامها.
 - 3- الحد من قدرة المسؤول على تفويض جزء من صلاحياته للمستويات الأدنى، لاقتناعه بعدم اهليتهم لذلك بسبب عدم وضوح مسؤولياتهم.
 - 4- جهل الموظف بأهداف وخطط عمله يحد من قدرته على ممارسة السلطة الممنوحة له.
- كما تفرض الدراسة وجود أثر سلبي لغموض الدور الوظيفي على مساءلة المرؤوس عن استخدامه للسلطة المفوضة له وعن إنجازهِ لواجباته، بسبب تعدد الجهات التي تعطيه التعليمات، وبسبب اعتقاده بعدم وجود مسؤول مباشر وحيد عن عمله، وبسبب غياب الوضوح في الوصف الوظيفي الخاص بالموظف، وعدم إعطائه تفسيرات واضحة عما يجب القيام به لأداء مهامه دون الرجوع للرئيس بسبب عدم اقتناع الرئيس بوجود إمكانية للمساءلة والمحاسبة وفق آلية يفهمها الجميع.

6-2- مشكلة عدم وضوح الهيكلية التنظيمية:

عن عدم وضوح الهيكلية التنظيمية يعد من أهم المشاكل التي تعاني منها المنظمات في وقتنا الحالي، حيث انه يجز وراءه مشاكل أخرى تضر بالعمل، كغموض الدور الوظيفي والصراع التنظيمي، ففي المؤسسات الصحية على سبيل المثال قد يؤدي غموض الهيكلية التنظيمية إلى إعطاء المدير الطبي صلاحيات أكبر من التي تنبغي له، حيث يمكن أن يتدخل في أمور إدارية تعتبر ضمن نطاق مسؤوليات المدير الإداري، كالحضور والانصراف ومنح الإجازات لغير الأطباء، هذا يؤدي إلى حدوث صراعات على الصلاحيات والموارد بسبب صعوبة تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ القرارات، وعدم وضوح حدود سلطات وصلاحيات كل جهة، مما قد يؤدي بطبيعة الحال إلى عرقلة سير العمل الإداري في كثير من الحالات وسوء العلاقات بين العاملين قد تصل إلى حد التلاسن أو التعارك أحيانا، واتهام كل جهة للآخرى بالتقصير لعدم وجود مرجعية واضحة تحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ القرارات الإدارية والقيام بالمهام المطلوبة.

عندما يبدأ الموظف مساره المهني وهو متأمل بالنمو الطبيعي لحياته المهنية، يبدأ بتخطيط مساره المهني ليتناسب مع قدراته ويتكيف معها، كنه قد يفاجأ بأن مساره الوظيفي مهدد من قبل أشخاص غير

مؤهلين للترقية، يسبقونه في النمو الوظيفي، فتكون تلك الحادثة كارثة كبرى عليه، فقد يتوقع أنه الأجدر بين زملائه، لهذا سيكون لهذه الواقعة أثرها السلبي على الموظف وأدائه، ويولد حالة من الضغوط النفسية الشديدة التي تؤثر على الموظف نفسه، وتولد حالة من التصادم المستمر بينه وبين زملائه في العمل والتفكك والافتقار لتأييد أو تحمل أفراد الجماعات داخل العمل لبعضهم البعض (حلاوة: 2015، ص62).

وقد توصلت دراسة (المصري: 2012، ص116) إلى أن عدم معرفة الموظف بحدود صلاحياته ومسؤولياته يحد من قدرته على ممارسة السلطة داخل عمله، وأن تعدد الجهات التي تعطي التعليمات للموظف، واعتقاده بعدم وجود مسؤول واحد عن عمله يؤثر سلبا على قدرته على مساءلة ومحاسبة المرؤوسين.

أما دراسة (قنديل: 2016، ص109) فقد أوصت بضرورة توضيح خطوط السلطة بشكل يضمن عدم وقوع أي موظف في إشكالية عدم معرفته لحدود صلاحياته.

6-3- مشكلة غموض النتائج المطلوبة من الموظف:

أحيانا تعاني المجموعة من مشكلة غموض الدور، بمعنى أنهم يفتقدون للمعلومات اللازمة لتعريف كيف يؤدون دورهم، فالشخص الذي يفكر بطريقة أنا (لا أعرف ماذا يريد هؤلاء الناس مني) يواجه غموضا في الدور بالطبع، وهذا الشعور غير مريح، حيث أن من يعاني غموض الدور لا يتمتع بالمشاركة في المجموعة، وربما بحث عن طرق لتجنب ذلك (عبودي: 2006، ص35).

كما أن غموض الدور الوظيفي يؤثر سلبا على التزام الفرد بقيم وواجبات العمل، حيث أن عدم معرفة الموظف بأولويات عمله يحد من التزامه بمهامه وواجباته كونه عضو في التنظيم، وأن عدم وضوح مدى صحة استغلال الموظف لوقت العمل بشكل جيد يحد من قدرته على الالتزام بمهامه وواجباته، وأن عدم وضوح أساليب العمل يجعل الموظفين في حيرة من أمرهم ويترددون في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا، مما يجعل جزء كبير من العمل عبارة عن روتين متكرر مما يؤثر على التزامهم بتحمل أعباء المسؤولية، وأن عدم وضوح آلية تقييم الموظف في العمل بشكل كاف بالنسبة له وعدم وجود من يقدر عمله المميز يؤثر سلبا على التزامه بقيم ومبادئ العمل.

7- أساليب معالجة غموض الدور الوظيفي:

يشير مفهوم غموض الدور الوظيفي إلى أن الفرد لا يعرف الدور الوظيفي المطلوب منه على وجه التحديد، فنجد المهام الوظيفية للموظف غير موصفة وغير محددة بشكل جيد، وكذلك لا يتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهن ولا تقدم له معلومات محددة من قبل المديرين، كما أن

الأوامر والتوجيهات تأتيه من أكثر من مدير، حيث لا يعرف بالضبط من هو المسؤول المباشر عن العمل الذي يقوم به، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك شحاً في التغذية المرتدة ينتج عنها عدم وضوح النتائج المترتبة على الأداء الوظيفي، ويمكن العمل على معالجة غموض الدور الوظيفي والحد منه من خلال:

1- طلب تحديد المهام الوظيفية؛

2- طلب المعلومات اللازمة عند التكليف بالمهمة؛

3- طلب تفويض بعض الصلاحيات من الرؤساء؛

4- طلب التغذية الراجعة من الرؤساء؛

5- طلب تقرير عن الأداء الوظيفي (اليوسف: 2009).

وقد ذهبت الدراسات إلى أن تقليل غموض الدور الوظيفي يمكن أن يكون من خلال تسلسل العمل بشكل مناسب، ووضع لوائح وقوانين للعمل بشكل جيد تقلل من ضغوطات العمل ومن الأعمال الملقاة على عاتق الموظفين (Peterson et Smith : 1995).

وباعتبار غموض الدور الوظيفي كأحد أهم مصادر ضغوط العمل الصعب إزالتها أو تجنبها بالكامل ولكن يمكن التخفيف من حدتها، فكما تشير الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى أن ضغوط العمل تنقسم إلى نوعين:

1- تنظيمية: نابعة من هيكل السياسات والنظم المعمول بها (غموض الدور - صراع الأدوار - زيادة أو انخفاض عبء الدور - غياب المشاركة - أسلوب القيادة - عدم الأمان الوظيفي - غياب المساندة).

2- فردية: ناتجة عن الفروق الفردية بين الأفراد (الشخصية - مركز التحكم في الأحداث - القدرات - الحاجات - الصحة النفسية - الصحة البدنية).

وإجمالاً هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أساليب يمكن أن تخفف من حدة غموض الدور الوظيفي، ويمكن تلخيصها كما يلي:

1- الإعداد للضغوط: وهو أحد المداخل المستخدمة في عملية إعداد الأفراد لمواجهة ضغوط العمل، وهي إعطاء نظرة واقعية عن طبيعة العمل المزمع القيام به (طبيعة الوظيفة).

2- إعادة تصميم الوظيفة: إن المنظمات بإمكانها إعادة تصميم الوظائف الحالية بما بتقليل الأعمال الداخلة في نطاق الوظيفة أو تبسيط أداء بعض الأعمال أو كلاهما، لتخفيف حدة ضغوط العمل، فمثلاً

الفرد (الموظف) إذا كان محملاً بأعباء عمل كثيرة فإن تقسيم هذا العمل بينه وبين الآخرين قد يساعد في تخفيف غموض الدور ويجعل دوره محددًا في مهام محددة وواضحة بالنسبة له.

وفي الواقع العملي فإن أكثر جهود إعادة التصميم المبذولة تتضمن إثراء الوظيفة، أي جعل الوظيفة أكثر إثارة وتحدي ويمكن تحقيق ذلك بإعطاء العاملين صلاحيات أكثر بالنسبة لأعمالهم وإتاحة الفرصة لهم لاستخدام أغلب مهاراتهم وقدراتهم، كما أن الإثراء الوظيفي غالبًا ما يزيد من الرضا الوظيفي.

3- المساند الاجتماعية: عن مساندة الآخرين للفرد من الممكن أن تساعد على كيفية التعامل مع الضغوط التي يتعرض لها في عمله، خاصة وأن المساندة الاجتماعية تعتبر مصدرًا هامًا من المصادر التنظيمية لضغوط العمل.

4- الاختيار السليم للأفراد عند التعيين: وذلك للتوفيق بين خصائص الفرد من ناحية ومتطلبات الوظيفة ومحيط العمل من ناحية أخرى.

5- رفع المهارات والقدرات: وذلك من خلال أسلوب الإشراف والتوجيه والتدريب، وذلك لمساعدة الفرد على تعلم ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية وبضغوط أقل.

6- تشجيع العاملين على تكوين جماعات الأنشطة: على سبيل المثال الأنشطة الثقافية، الاجتماعية، الترفيهية، الرياضية،... الخ، فهي تساهم في تقوية العلاقات بين المستويات الوظيفية المختلفة، بين الرؤساء والمرؤوسين.

7- الاهتمام بوضع نظم جيدة للحوافز، تقييم الأداء، وكذا تدعيم نظم الاتصالات (حجل: 2008).

الفصل الثالث:

الكفاءة المهنية رؤية

سوسيوتنظيمية

1- الكفاءة المهنية دلالة مفاهيمية

1-1- تعريف الكفاءة المهنية:

لقد تعددت التعاريف بشأن الكفاءة المهنية*، واختلفت من باحث إلى آخر من حيث التصور وسياق الاستعمال، لكن يمكن القول أنه يرتبط بمواصفات العمل أي لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي مخصوص، عرفها القاموس التجاري سنة 1980 بأنها مجموع المميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تقتض معارف مبررة بصفة عامة، تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم تواكب المعارف النظرية والميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة (عبد الحميد حامدي: 2015، ص20).

يشير هذا التعريف إلى أن الكفاءة عبارة على مجموعة من المعارف بحيث تمكن صاحبها من تطبيق القرارات المتخذة.

فهي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيب وتجميع ووضع الموارد (المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل، وحسب Caird يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين (كمال منصور: 2010، ص50).

فمفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.

(مصنوعة أحمد: 2012، ص6).

يشير التعريفان السابقان إلى أن الكفاءة ترتبط بسلوك ناجح وهي قابلة للقياس والملاحظة من خلال العمل الميداني.

تعرف كذلك على أنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية ومن المهارة المعرفية أو من المهارة النفسية والحسية، والحركية التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه (هامدي عبد القادر: 2011، ص50).

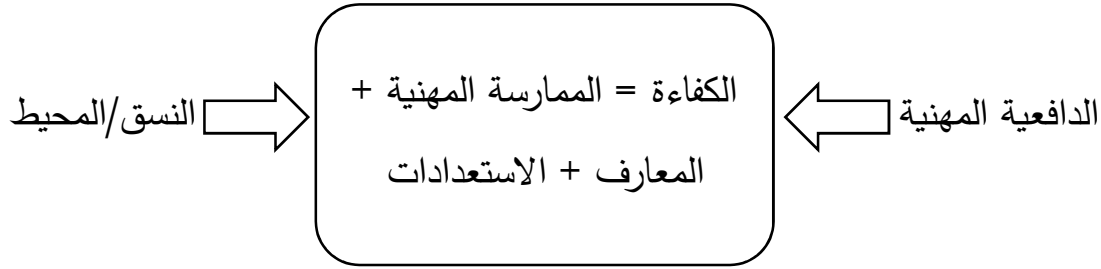
* لغويا: أهم تعريف للكفاءة هو الذي أورده ابن منظور في لسان العرب الكفاء هو النظير، وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة التي تعني النظير والمساوي، (ينظر: عبد القادر هاملي: 2011، ص49).

وعرفها لويس دينوا: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارستها دورا أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال" (مصنوعة أحمد: 2012، ص6).

كما عرفها فيليب زارفيان: "أن اخذ المبادرة والمسؤولية في وضعيات مهنية كما أنها اتجاه اجتماعي... كما قد تكون فردية وجماعية، وتعبر في الغالب على ذكاء وفهم الفرد للوضعيات المهنية".

(جين لك وكلود لوموان: 2000، ص141).

كما عرفها بروشي: "بأنها مجموعة المعارف والمهارات المكتسبة من طرف الفرد لتوظيفها في وضعية مهنية دقيقة وأحيانا معقدة". (بروشي: 2010، ص5).



الشكل رقم 01: مكونات الكفاءة المهنية حسب إليزابيث لوكار (2008، ص19).

ومنه يمكن تعريف الكفاءة المهنية على أنها محصلة المعارف والخبرات والسلوكات المكتسبة والممارسة في ساق مهني معين من أجل أداء وظيفة محددة بكفاءة وفعالية، والكفاءة المرتبطة بالقدرة الفردية (العقلية والجسمية) كما أنها منشطة بالدافعية الشخصية.

2- الكفاءة المهنية مقارنة نظرية:

تعتبر الكفاءة المهنية الركيزة الأولى الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم، فبها تواجه المنظمة المزايا التنافسية وبها تستطيع تحقيق أهدافها والعمل على استمرارها، ونظرا لأهمية هذا الموضوع نجده يحظى بالعديد من الدراسات الإدارية المتعاقبة، والتي تعمل جاهدة من أجل الوصول إلى الطرق المثلى لتطوير وتنمية الكفاءة لدى العاملين داخل المنظمة.

2-1- ماكيلاند والكفاءة الفكرية:

تفترض نظرية ماكيلاند* أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد والمتمثلة في رغبته في التفكير والإبداع وينعكس ذلك عمليا على كل الأفراد من هذه الفئة، لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي يتوفر فيها درجة من التحدي ويمكن قياس أثرها، وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن إنجازاتهم (محمد قاسم القريوتي: 2009، ص 65).

حيث استخدم أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار المردود المادي ما لم ينظر إلى المردود المادي على أنه مؤشر النجاح.

لأن هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسيا بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي، والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال، كذلك يضعون لهم أهداف تغلب عليها الصعوبة ويعملون بجد واجتهاد ولديهم القدرة على قضاء وقت طويل في العمل ومحاولة اكتشاف البيئة من حيث وجود فرض للقيام بأعمال وتحديات مثيرة.

فهذه الفئة من الأفراد ترى في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويميلون إلى العمل الذي يشعرون بأن فيه تحدي لمهاراتهم وقدراتهم (سلمان العميان: 2009، ص. ص 289-290). كما أكد ماكيلاند على أنه يمكن من خلال تدريب الفرد زيادة الحاجة للإنجاز فيمكن للمدرب أن يعمل على خلق شعور جماعي يدعم خصائص الفرد ذو دوافع الإنجاز العالي، ومثال ذلك تعليم الفرد حاجة الإنجاز العالية وإعطائه معلومات مرتدة فورية عن نتيجة أدائه وخلق روح جماعية تدعم الجهد العالي والنجاح (راوية حسن: 2004، ص 122).

* وضع هذه النظرية دافيد ماكيلاند ويعود أساسها إلى علم النفس السريري، وإلى نظرية الشخصية، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية. حيث أجرى ماكيلاند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند. (محمود سلمان العميان: 2009، ص 289).

2-2- شيستر بيرنارد وبناء الكفاءة الإنسانية:

انطلق شيستر بيرنارد في تحليلاته التنظيمية من خلال النسق التعاوني* من نقطة محورية هي أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري، فقد أكد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، وأن يحرص قائد الفريق على تسهيل عملية الاتصالات وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة الحوافز المعنوية لبذل أقصى طاقاتهم (محمد قاسم القريوتي: 2008، ص 85).

فقد اعتبر المنظمة* نظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين وذلك لأن أي تنظيم يتشكل من جماعات بشرية تتعاون فيما بينها من أجل تحقيق أهداف محددة لذلك أكد بيرنارد على فكرة تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والعاملين مما يؤدي إلى الانضباط من قبل العاملين والولاء وحب العمل، فقد دعا بيرنارد إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية (الهاشمي لوكيا: 2006، ص 96)، مما يؤثر على استقرار العامل داخل المنظمة ويدفعه إلى مزيد من الرغبات مثل الرغبة في التميز والترقية في العمل، من أجل تحقيق ذلك يعمل على تنمية مهاراته المختلفة والرفع من أدائه، كذلك الرغبة في الانتماء للآخرين، فشيستر بيرنارد يعتبر أن أحد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد الاسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني ويضيف إلى ذلك أن الفرد هو دائما العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم وعليه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها.

(الهاشمي لوكيا: 2006، ص 96).

في خضم ما سبق يتضح أن شيستر بيرنارد يؤكد على أهمية التعاون في التنظيم سواء بين القادة والعاملين أو بين العاملين أنفسهم مما يثمن للعامل كفاءة أساسية تدفعه إلى تحقيق رغباته الذاتية والعمل بروح الفريق وتدفعه إلى تحمل المسؤولية والشعور بالرضا عن العمل والاندماج فيه مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف العاملين والتنظيم معاً.

* تدعى هذه النظرية أيضاً بنظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية، زعيمها صناعي من الولايات المتحدة الأمريكية اشتغل فترة من الزمن كرئيس لشركة نيو هوري بيل عامل 1938، أصدر كتاب بعنوان "وظائف المدير".

* المنظمة في تصوره عبارة عن نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المستقلة بوعي وشعور (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: 2000، ص 90).

2-3- المنطلقات التaylorية وبناء الكفاءة الفنية:

تعتبر الإدارة العلمية وليدة القرن العشرين، حيث سبقتها إرهاصات بعض المهندسين الذين حاولوا تطبيق المنهج العلمي في أعمالهم، إلا أن بروزها في شكلها المنظم كان على يد فريدريك تايلور الذي أثبت من خلال تجاربه أن المنظمة الصناعية شأنها شأن أي كائن محكوم بقوانين ونواميس يكفي اكتشافها عن طريق الملاحظة لذلك وجب استبدال الطريقة العشوائية بأخرى علمية مدروسة.

(بولرباح عسالي: 2017، ص18).

ذلك أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص96).

ولقد لخص تايلور منهجية الإداري المقترح في عدة مبادئ هامة منها: إحلال الطريقة العملية محل الطريقة التقليدية وذلك في تحديد عناصر العمل بحيث يتم الاعتماد على ملاحظة وتصنيف وتحليل الأنشطة ثم تبسيط الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة ثم تعميمها لدى جميع العاملين بدل الاعتماد على التجربة والخطأ والمستمعين في الطريقة العشوائية، كذلك الاختبار العلمي الدقيق للأفراد على أساس المهارة الملائمة لطبيعة العمل بدلا من الجهود الاجتهادية، كما أكد على ضرورة تنمية وتدريب الأفراد وذلك على أسس علمية، والتقسيم العادل للمسؤولية بين الرؤساء والعمال بحيث يتولى الرؤساء مسؤولية التخطيط والتنظيم بينما يتولى العمال مسؤولية التنفيذ (بولرباح عسالي: 2017، ص.ص 18-19).

حيث تعكس إسهامات رواد الإدارة العلمية في مجال تصميم العمليات التنظيمية وتحديد الواجبات للفرد والماكنة على حد سواء وتطوير دليل يقوم على ممارسات وخبرة سابقة لبنية فوقية وتنظيمها والأخذ بالحمية التقنية (اعتماد محمد علام: 1994، ص69).

3- مكونات الكفاءة (كيفية اكتساب الكفاءة):

إن وجود المؤسسة في المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي يكون بهدف تحقيق مشروع معين، كإنتاج أحسن سلعة، وتكون معروفة في السوق وعند الجميع مثلا، وهاته الأهداف المتنوعة والمتعددة تتطلب كفاءات متعددة في جميع المجالات والتخصصات (متطلبات المؤسسة).

أما بالنسبة للفرد فمنذ ولادته يكون لديه موروث جيني، يتفاعل مع مجموع المعايير والقيم التي تفرضها الأسرة والمجتمع، وهي ما تسمى التنشئة الاجتماعية، وبعد هذه المرحلة تظهر لديه اهتمامات واستعدادات. إضافة إلى المدرسة والمحيط اللذان يساعده على اكتساب معارف ومهارات وطرق (مناهج) ومع مرور الزمن والتجربة تتحول إلى قدرات ثم كفاءات علمية (إليزابيث لوكار: 2008، ص19).

3-1- الممارسات المهنية المكتسبة:

مرتبطة إلى حد كبير بالمحيط المهني الذي أنتجت أو اكتسبت منه، وعليه يمكن تحويلها إلى مناصب عمل قريبة من المنصب الأصلي للعامل.

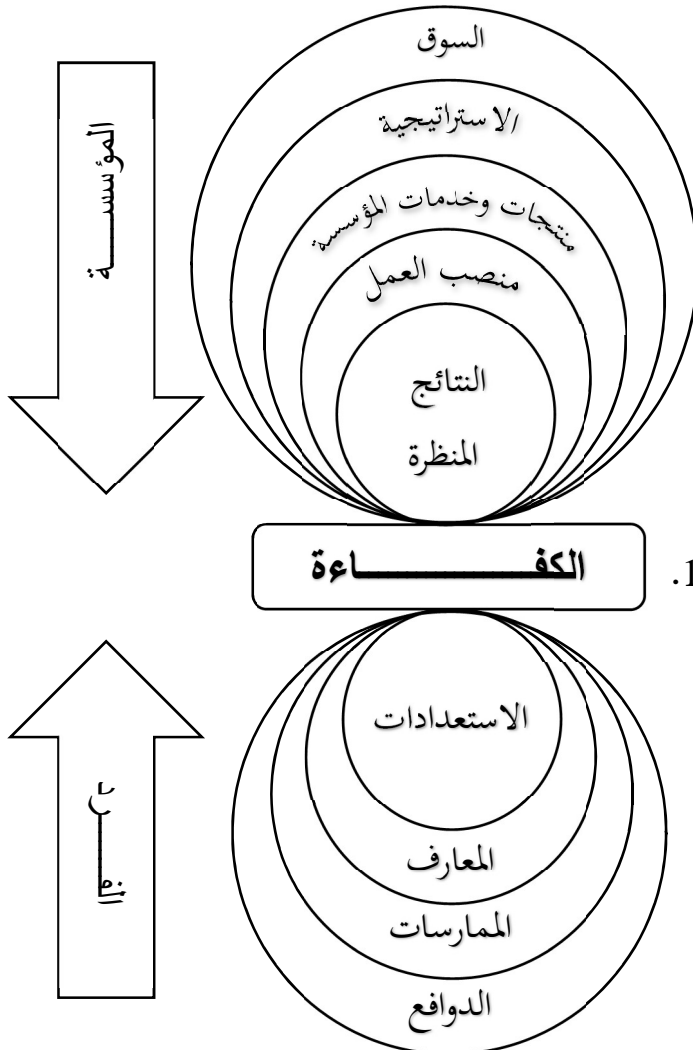
3-2- المعارف:

وهي أكثر إمكانية للتحويل، وذلك أن فرص توظيفها كبيرة وموسعة، كما أن نفس المعارف يمكن توظيفها في العديد من الوظائف على شرط أن تكون من نفس العائلة المهنية.

3-3- الاستعدادات (القدرات الكامنة):

من خلال خاصية الثبات التي تتميز بها، فغنها تمنح للفرد أكبر درجة للتحويل وتسمح للفرد بتوظيفها مهما كان نوع المنصب أو الوظيفة التي يريد ممارستها.

ومنه يمكن استنتاج أن الكفاءة المهنية هي نتاج تفاعل متطلبات المؤسسة، ومكتسبات الفرد وإمكانياته (قدرات، استعدادات، خصائص نفسية وجسدية، ...الخ)، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (.....):



الشكل رقم (02):

كيفية اكتساب الكفاءة.

المصدر: إليزابيت لوكار: 2008، ص 19.

4- أبعاد الكفاءة المهنية:

4-1- الكفاءة الفكرية (إدارة وتنمية العقول والخبرات البشرية):

تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى كفاءات تساعد في أداء عملها بفاعلية نظرا لحساسية هذه الوظائف، واعتبارها أداة استراتيجية تحدد مصير المؤسسة.

ويتناسب مع هذه الوظائف الكفاءة الفكرية التي يعرفها البعض بشكل مختصر على أنها القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة.

وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، ...، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجيهات التنموية وأهدافها الاستراتيجية على وجه الخصوص.

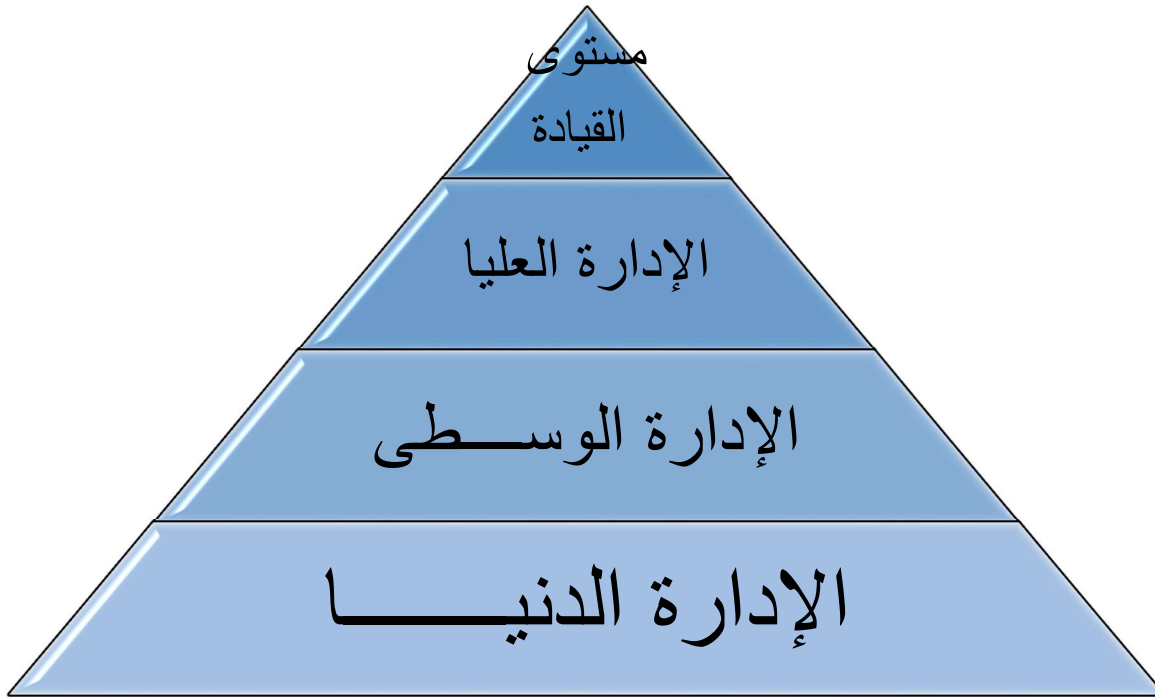
كذلك القدرة العقلية للمدراء على تحليل وتشخيص الوضعيات الأكثر تعقيدا، ويجب على سبيل المثال: تحديد المشاكل من طرف المدراء وتجريب الحلول المتوقعة، وتقييمها كلها، والاختيار في الأخير القرار الأفضل، وتفترض هذه القدرات بدورها حياة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة معارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة، ويمكن تجسيدها بعدة طرق كاقترح منتجات جديدة، إدخال آليات عمل جديدة، ... الخ (فهيمة خلفوم: 2012، ص 60).

وتتشكل هذه الكفاءة الفكرية من أربعة عناصر:

- 1- القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج؛
- 2- مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة؛
- 3- القدرة على تجريد المشكلة والتوقع واستباق الأحداث؛
- 4- التحكم في المعلومات النظرية والتقنية ومعرفة استخدامها في ميدان العمل، أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.

كما قلنا يتناسب هذا النوع من الكفاءة مع المستوى الهرمي الأعلى، ونعني بذلك منصب الإدارة العليا فهو يحتاج إلى كفاءة فكرية أكثر من الاجتماعية، لذا ينبغي التركيز عليها وتنميتها دائما وتحديثها في كل وقت.

والشكل التالي يلخص لنا احتياجات كل مستوى هرمي من الكفاءات المختلفة:



الشكل رقم (03): يوضح الكفاءة الأساسية في المستويات الإدارية.

المصدر: الحسن ربحي: دون سنة نشر، ص 21.

كما تركز ممارسة الكفاءة إلى جانب موارد أخرى على استخدام المعرفة، وهذه المعارف سواء كانت فردية أو جماعية فهي ضرورية لأجل القيام بالعمل، وهي غالبا ما تولد وتنتج وتتطور في إطار النشاط الوظيفي (Charly Panisse : 2003, p1).

لهذا تعتبر المورد الأساسي لبناء الكفاءة، وهي أساس باقي الموارد التي غالبا ما تكون عبارة عن عناصر أو مكونات المعرفة*.

يؤكد فلورنت شنو على أن المعرفة هي المورد الأساسي للكفاءة، ذلك لأنها مفهوم واسع تتدرج تحته العديد من المفاهيم، والتي تشكل هي الأخرى موارد الكفاءة، فالمعرفة كما توصلنا إليها سابقا عبارة عن "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين، ولدى المنظمة، وهي عدة أنواع وتشمل الوضاحة والمعرفة سواء كانت ضمنية موجودة في عقول موظفي المؤسسة أو صريحة

* يرى فلورنت شنو: أن الكفاءة نظام دمج المعارف بمعناها الواسع (أي المعارف، المهارات، السلوكات، ... الخ)، التي تسمح وتساعد على تحقيق فعالية الأداء (نتيجة وضعية حقيقية في العمل، مقارنة مع الأوضاع المسطرة في المحيط الوظيفي)، تستخدم في العديد من الأوضاع المهنية (التوظيف، تعدد الوظائف، الحركة الوظيفية، والتكيف).

موجودة في قواعد وخزانات المعرفة المتواجدة على مستوى المؤسسات، فهي تعد من أهم مكونات الكفاءة حيث أنه يوجد دائما معرفة وراء كل كفاءة (علي عبد الستار وآخرون: 2006، ص26).

فلقد كانت المعيار الأساسي للحصول على الوظائف، وخلال عملية الانتقاء والتوظيف غالبا ما كانت تجري اختبارات سواء كانت شفوية أو كتابية يختبر من خلالها المستوى المعرفي للشخص المرشح للوظيفة، تضمن بذلك إمكانية ممارسة جيدة للوظيفة التي ستوكل له. وهذا يتماشى مع وجهة النظر التقليدية التي تقر بوجود صلة بين المعرفة الصحيحة والوضعيات الوظيفية التي ترتبط بها، واكتساب المعارف بالنسبة لهذه المقاربات يضمن تحكم أكبر في الوظائف المشغولة، غير أن الواقع الميداني أثبت بأن امتلاك المعرفة لا يعني بالضرورة تحقيق النجاح الوظيفي، فالعديد من الأشخاص من يمتلكون معرفة ولكنهم لا يستطيعون ولا يعرفون كيف يستغلونها، وعلى هذا الأساس تعتبر المعرفة شرطا أساسيا للكفاءة (الفردية والجماعية)، ولكنه غير كاف فعلى العامل أن يمتلك أيضا الوسائل، الصلاحيات، التفويض، ...

(Le batreh Cruy : 2002, p50).

وتتمثل المعرفة التي تتطلبها ممارسة كفاءة ما في:

أ- المعرفة العامة:

تعتبر المعرفة العامة من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، ويتحصل عليها من خلال التعليم النظامي، معاهد التوظيف،... الخ.

فالمعرفة العامة تتعلق بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معرفي ما، ففي هذا العصر الذي يعرف بعصر المعرفة، تطلب المؤسسات من أفرادها أن يكونوا متعددي المعارف، فهي لا تعترف بالتخصص، فعلى رئيس قسم الحسابات في مؤسسة ما مثلا أن يلم إلى جانب المعارف المتعلقة بمجال تخصصه بمبادئ وأساسيات الإعلام الآلي على سبيل المثال فهذه المعرفة ستتمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية، على الرغم من أن المعارف تتموضع خارج إطار المهام الرئيسية للوظيفة، ولكنها تساهم في تحقيق النجاح الوظيفي. فهي تساعد على التواصل بين مختلف أفراد المؤسسة، والعمل الجماعي، كما أنها تساعد على فهم الظواهر وأوضاع العمل المتغيرة والمعقدة، تحديد المشاكل المختلفة، وبالتالي إمكانية إيجاد حلول سريعة لها.

ب- المعرفة الخاصة والمتخصصة:

وهي ثلاث أنواع:

أولاً: معرفة نظرية تطبيقية متخصصة: لقد بات من المسلم به أن ممارسة أي مهنة تتطلب جملة من المعارف النظرية والتطبيقية حلو هذه المهنة، فالتعليم الأكاديمي النظري أو التطبيقي ضروري لممارسة العديد من المهن كالهندسة مثلاً، وممارسة الكفاءة لا تتوقف على المعرفة النظرية وحسب، بل تستدعي فهم النظرية والقدرة على استخدام هاته المفاهيم واستغلالها أحسن استغلال من خلال اعتمادها في ممارسة نشاط ما، بمعنى القدرة على استيعاب النظرية من أجل ضبط التطبيق في أوضاع حقيقية، واكتساب هذه المعارف يجعل العامل محترفاً في هذا الميدان.

ثانياً: المعرفة الخاصة بالمحيط الوظيفي: تتمثل هذه المعارف في معارف حول البيئة الداخلية والخارجية للنشاط الوظيفي، ويتم اكتسابها على وجه الخصوص من خلال الخبرة والمسار المهني، وقد تتعلق هذه المعارف بوحدة العمل، المصلحة، القسم، الشركة، المؤسسة، القطاع أو مجال النشاط.

ثالثاً: المعرفة العلمية أو الإجرائية: النوع الثالث من المعرفة هو المعرفة العلمية الإجرائية التي تسمح بتحديد كيفية العمل، أو خطوات ومراحل القيام بنشاط ما، إنها تمثل مجموعة الإجراءات، الطرق، والخطوات العلمية، إنها جملة من التعليمات المتعلقة بالإنجاز مرتبة في تسلسل. وعلى عكس المعارف العامة التي توجد بشكل مستقل عن النشاط الذي يمكن أن تساهم في تحقيقه، المعارف العلمية تصف النشاط المراد إنجازه كالإجراءات المتعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما، والمعارف العلمية تساهم بشكل كبير في اكتساب المهارة، والتي تعد من أهم موارد الكفاءة.

4-2- الكفاءة الفنية (بناء العقول والخبرات البشرية داخل المنظمة وآليات الجدارة

والمقدرة):

توصلنا فيما سبق إلى أن المعرفة مصدر السلطة والثروة، غير أن قيمتها الحقيقية لا تتجلى إلا عندما يتم استغلالها في القيام بنشاط ما، وهنا قد تحولنا من الحديث عن المعرفة إلى الحديث عن المهارة*،

* ورد في قاموس Hachette: بأن المهارة ترتبط كثيراً بالجدارة التي تأتي من الممارسة والخبرة، في حين عرّفها قاموس La rousse بأنها: الجدارة الأصلية المحصل عليها أو المكتسبة من خلال الخبرة في المجال الفني أو المهني. وبتفصيل أكثر من هذه التعاريف المعجمية عرفها مسيرون على أنها: (المعارف التقنية التي يمكن نقلها، لا يسهل على الجمهور بلوغها فوراً وهي غير محازة 'بدون شهادة'. ولهذا يتحتم على شخص ما أن يدفع من أجل أن يعرفها)، فقد قام من خلال هذا التعريف بربط المهارة التقنية وهذه الأخيرة تتطلب الممارسة، وتكرار الممارسة التي تكسب الخبرة، والخبرة تؤدي إلى المهارة.

أو معرفة كيفية العمل، والمهارة تقتضي التعود وبعض السهولة المكتسبة من خلال الخبرة وهي مرتبطة بالصناعة أكثر من أي شيء آخر ذلك أنها تشمل أيضا القدرة على التخلص من العوائق.

(Afaye Pierre, Benjamin : 1958, p646).

فالمهارة: هي القدرة على التعرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموعة المفاهيم المكتسبة في طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية،... الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه (أحمد القطامي عطاء الله: 1986، ص39).

والمهارة باعتبارها مهارة تقنية تكون في الغالب شخصية، ولا يمكن تناقلها إلا إذا رغب مالكها في ذلك، فمعظم الأشخاص الذين يمتلكون مهارات عالية في تخصصهم يميلون إلى الاحتفاظ بهذه المهارات في سرية تامة خوفا من تقليدها من طرف الآخرين وبالتالي فقدان مناصبهم أو عدم التميز والتفوق الذين كانوا يحظون بهما.

وكثيرا ما يحدث الخلط بين المهارة والأداء غير أنهما مختلفان، فالأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يعكس أيضا الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، ونقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، في حين أن المهارة عكسه تحتاج إلى فترة طويلة للظهور وتتم بشكل تجميعي (علي عبد الستار، عامر إبراهيم قنديلي: 2006، ص31).

فالمهارة تشكل إذن أحد أهم العناصر لضمان المؤسسة، قدرة تحملها ومواجهتها للمنافسة، والمحافظة عليها يجب أن يكون أحد أهم انشغالات قائد المؤسسة. فهي معرفة كيفية العمل وتستمد من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة في شتى المجالات، ولهذا فهي عنصر أساسي وفعال في بناء الكفاءة، وعلى العموم تنقسم المهارة التي تحتاجها عملية بناء وممارسة الكفاءة إلى:

(Le batrefigruy : 2001, p56)

أ- **المهارة العلمية:** وهي مهارة معنوية مرتبطة بالأفراد تسمح لهم بمعالجة وتنفيذ النشاطات العملية التي تتعلق بقدرات إنجاز الأعمال الوظيفية المحصورة نسبيا، أي التي تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية مثل قدرة العامل على استخدام ظرفي للحاسوب يعمل ضمن شبكة، القدرة على إعداد مخطط ميزانية.

ب- **المهارة المعرفية:** هي عبارة عن العمليات الفكرية التي من الممكن أن تستخدم سواء في إنجاز الأعمال البسيطة كالعد، المقارنة، التحديد،... الخ، أو في العمليات الأكثر تعقيدا، كالاستنتاج الاستقرائي، البرهان بالتراجع، وضع الفرضيات، الاستقراء،... الخ، وهذه القرارات المعرفية عبارة عن مولدات بمعنى

أنها تساهم في إنتاج وتوليد معلومات جديدة انطلاقاً من معلومات أولية، وهذه المهارة مطلوبة بشكل أكبر بالنسبة للنشاطات التي تعتمد على القدرات العقلية أكثر من العضلية كإنجاز عرض تحليلي لاجتماع ما، أو استخلاص المعطيات، أو بناء أو تطوير قياس منطقي، ...الخ.

ج- مهارة الاتصال: تمتاز المؤسسة بأنها خلية اجتماعية يجتمع فيها الناس بغرض تحقيق أهداف موحدة تخدم جميع أفرادها، ولهذا فإن الاتصال بينهم يعد من أهم أسباب نجاح هذا التعاون الذي يجب على كل واحد منهم أن يمتلك هذه القدرة، ومهارة الاتصال تشير أو تدل على القدرات اللازمة من معرفة التصرف أو التوجه في ظرف وظيفي خاص، ووظيفتها هي القدرة على خلق التعاون، وهذه القدرات تسمح بكل تأكيد من تحقيق التعاون الفعال سواء بين مختلف أفراد المؤسسة أو مع محيطها.

وعلى العموم تعتبر المهارة من أهم الموارد غير الملموسة والمتوفرة لدى الأفراد، والتي يمكن التعبير عنها في الغالب من خلال عبارة (أن تكون قادراً على فعل شيء ما)، وتكتسب هذه المهارة في أماكن وأوقات مختلفة، وليس فقط خلال المسار المهني (أحمد ماهر وآخرون: 2001-2002، ص96).

وتعتبر السلوكيات أو التصرفات من الموارد غير الملموسة والمتوفرة لدى الأشخاص والتي لها تأثير ودور في بناء الكفاءة لا يقل أهمية عن العنصرين السابقين، غير أن الكثيرين يرون بأن هذا المورد غامض ومبهم ذلك أنه يفتح الأبواب أمام المعايير والمواصفات الاجتماعية التي يصعب قياسها وتحديدها، فإذا كان ينظر للكفاءة على أنها المزايا التي تساهم بطريقة ملاحظة في القيام بالعروض اللازمة من أجل إنجاز المهام، والأهداف المسطرة والمنتظرة من طرف المؤسسة (Bierendeuck, Leu-Van : 2006, p7).

فالواقع اليوم يثبت عكس ذلك حيث أصبح من الواضح في الوقت الراهن بأنه في نوعية التصرفات السلوكية الفردية أو الجماعية المتطورة تكمن فعالية المؤسسات، ولهذا نجد أغلب الباحثين والدارسين الذين عكفوا على تحديد مفهوم الكفاءة قد أتوا على ذكر التصرفات الفردية كأحد عناصر وموارد بناء الكفاءة وخاصة بالنسبة لأنصار المدارس السلوكية الذين يعتبرون استخدام بعض التصرفات سيؤدي على العموم إلى تحقيق النجاح الوظيفي، أي أداء العمل بكفاءة*، ونجدها مع موارد أخرى من أجل التصرف بكفاءة، ومن بين هذه الخصائص نذكر:

* يقول غريند سيم: "مثلاً تتحقق الكفاءات في النشاطات فعملياتها تتطلب أبعد من مهارة تصرفات الأفراد، سلوكياتهم، مواقفهم، أصولهم، ...الخ." (كريم حمدوش: 2013، www.quatiteon-line.com).

1- الصرامة: القواعد يتم تطبيقها بنظام ودقة؛

2- السرية والكتمان: لا يستعمل المعلومات خارج إطارها؛

3- التحكم والسيطرة على النفس: يتحكم في ردود أفعاله في وضعيات مهنية مقلقة أو عنيفة.

4-3 الكفاءة الاجتماعية (مقاربة إنسانية):

كما هو معلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الوظائف والأفراد تحتاج إلى تعاون وتعاضد بين أفرادها لتحقيق أهدافها، وتعتبر الكفاءة الاجتماعية هي السبيل في تحقيق ذلك، فهي تضم عنصري المعرفة والمهارة في الاتصال، والعمل والاجتماعي وبث الثقة والحماسة مع الأفراد الآخرين، لذلك فهي تعرف بأنها القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينهما من أجل الاتصال والتعاون الفعال مع الأفراد الآخرين (سواء كانوا أفراد، عاملين، عملاء، موردون، ...الخ)، وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر:

1- القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها (التقنية، التنظيمية، الأكاديمية، ...الخ)؛

2- قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل؛

3- القدرة على التعاون والتعاقد والعمل كفريق واحد؛

4- القابلية والاستعداد للقيادة.

يتطلب هذا النوع من الكفاءة المعرفية الجيدة لكل فرد بنفسه، وبروح متفتحة مع زملائه ومع العملاء ومحاولة فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس إيجاباً على المؤسسة ويتجسد ذلك في عدة أوجه منها قلة الصراعات، حلها دون اللجوء إلى السلطة، تحقيق الأهداف بفعالية.

إن الكفاءة الاجتماعية مطلوبة في كل المستويات الهرمية، ولكن بكثرة على المستوى المتوسط (الإدارة الوسطى) فهي تشكل عنصراً جوهرياً، وأساسياً مقارنة بالكفاءات الأخرى بشرط أن تخلي الهرمية التقليدية والهيكلية العمودية المكان أمام الجماعية للأفراد.

ويرجع الاهتمام بالكفاءة الاجتماعية إلى كونها عاملاً مهماً في تحديد طبيعة التفاعلات للفرد، مع المحيطين به في مجالات الحياة المختلفة، والتي تعد في حالة اتصافها بالكفاءة من عوامل التوافق النفسي. (طريف شوقي: 2002، ص17).

ويعرف جراهام الكفاءة الاجتماعية: "بأنها القدرة على التفاعل بنجاح وفعالية مع الآخرين، بالشكل الذي ييسر تحقيق التوافق مع البيئة، وساعد في إنجاز الأهداف الشخصية والمهنية، وذلك من خلال تكوين علاقات إيجابية لها طابع الاستمرار تمكن الفرد من التأثير في الآخرين" (طريف شوقي: 1998، ص32).

ويعرفها الغريب إجرائياً على أنها: "نسق من المهارات الاجتماعية والوجدانية والسلوكية التي تيسر صدور سلوكيات اجتماعية تتفق مع المعايير الاجتماعية أو الشخصية أو كليهما معاً، وتساهم في تحقيق قدر ملائم من الفعالية والرضا في مختلف مواقف التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، وتنعكس مظاهر الكفاءة في كافة صور التواصل الاجتماعي، وتوكيد الذات، وحل المشكلات الاجتماعية، والتوافق النفسي الاجتماعي للفرد (الغريب أسامة: 2003، ص35).

ويشير طريف شوقي إلى تفصيل لمهارات الكفاءة الاجتماعية فيما يلي:

- 1- مهارات توكيد الذات: تتعلق بمهارات التعبير عن المشاعر والآراء والدفاع عن الحقوق وتحديد المهارات في مواجهة ضغوط الآخرين؛
 - 2- مهارات وجدانية: تساهم في تيسير إقامة الفرد لعلاقات وثيقة وودية مع الآخرين، وإدارة التفاعل معهم على نحو يساعد على الاقتراب منهم، والتعرف عليهم ليصبح الفرد أكثر قبولا لديهم؛
 - 3- المهارات الاتصالية: وتتضمن مهارات الإرسال التي تعبر عن قدرة الفرد على توصيل المعلومات التي يرغب في نقلها للآخرين لفظياً أو بشكل غير لفظي، من خلال عمليات نوعية ومهارات الاستقبال وتعني مهارة الفرد في الانتباه وتلقي الرسائل؛
 - 4- مهارات الضبط والمرونة الاجتماعية والانفعالية: وتشير إلى قدرة الفرد على التحكم بصورة مرنة في سلوكه، خاصة في موقف التفاعل مع الآخرين، وتعديله بما يناسب ما يطرأ على تلك المواقف من مستجدات لتحقيق أهداف الفرد (طريف شوقي: 2002، ص ص50-51).
- وبشكل عام فإن مفهوم مهارات الكفاءة الاجتماعية يشير إلى رصيد من السلوكيات المتعلمة، والتي تستخدم لتحقيق أهداف متنوعة، والحصول على التدعيم في سياقات التفاعل مع الآخرين، وتسيير المبادرة ومواصلة التفاعل بتحقيق الحاجة للرضا في العلاقات المهنية والنسق الاجتماعي، وتقليل العائد الاجتماعي. (الغريب أسامة: 2003، ص41).

الفصل الرابع:

المقاربة المنهجية للدراسة
الميدانية

1- التعريف بميدان الدراسة:

أنشئت مديرية الخدمات الجامعية بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2005 المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 22 ديسمبر 2004، حيث أنشئت هذه المديريات على المستوى الوطني، ولقد بدأت مديرية الخدمات الجامعية لجامعة المسيلة نشاطها الإداري والخدماتي ابتداء من 01 جويلية 2005، وكانت تشرف على 6 إقامات جامعية، ومع تزايد عدد الطلبة ازداد عدد الإقامات إلى 11 إقامة جامعية، حيث تم انشاء هذه المؤسسة وفق التطورات الحاصلة في قطاع الخدمات الجامعية، وتسعى هاته الإدارة إلى التقرب من الطالب وتلبية حاجاته الضرورية والنظر إلى كامل انشغالاته⁽¹⁾.

وقد طبقنا الدراسة الاستطلاعية بإجراء مقابلة مع 10 موظفين، حيث أجابوا على دليل المقابلة أين تعرفنا على ميدان الدراسة، كما سهلت لنا الدراسة الاستطلاعية صياغة الفرضيات بشكل دقيق، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتبويبها.

2- مجالات الدراسة:

تمثل مجالات الدراسة إحدى الخطوات المنهجية الأساسية لأي بحث علمي حيث نهدف من خلالها إلى التعمق والفهم لحديثيات الواقع التنظيمي محل الدراسة البحثية كمرحلة منهجية تكشف في ظل المجال المكاني والزمني والبشري عن المحركات المسطرة التي تسير أهداف الدراسة.

2-1- المجال المكاني:

دعت الإجراءات المنهجية وطبيعة الموضوع وأهدافه وخصائص النطاق الجغرافي وطبيعة مجتمع البحث كمعطيات بحثية إلى إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة المسيلة، حيث تقع بجانب جامعة المسيلة وتحديدا في حي 500 مسكن، إضافة إلى إقامة حسوني رمضان إناث، والإقامة الجامعية بن بولعيد إناث، والإقامة الجامعية ذبيح عبد القادر إناث، والإقامة الجامعية ذكور نويوات مسي الاحمدي، والإقامة الجامعية 500 سرير (CFA) إناث.

2-2- المجال الزمني:

يتضمن المجال الزمني في دلالاته المنهجية وخطواته المرحلية الفترة الزمنية التي يتم فيها القيام بالدراسة الميدانية، حيث دام كل من البحث الميداني الاستطلاعي، وملء الاستمارات النهائية، وإجراء المقابلة مدة أكثر من شهر تقريبا، وذلك ابتداء من 2019/04/15 إلى غاية 2019/05/19 موزع على فترتين:

(1)- المصدر: قسم المواد البشرية لمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة.

الفترة الأولى: خصصت للدراسة الاستطلاعية والتعرف على أقسام المديرية ومختلف المصالح التابعة لها، إضافة إلى التعرف على الإقامات الجامعية، وكذلك الاتصال برئيس قسم الموارد البشرية، والتعرف على الشكل الداخلي والظروف الفيزيائية.

الفترة الثانية: خصصت هذه الفترة لإجراء المقابلة الحرة مع رئيس قسم الموارد البشرية ومدير إقامة ذبيح عبد القادر وكذا رئيس مصلحة المالية والصفقات العمومية، بالإضافة إلى توزيع الاستمارات على المبحوثين، حيث استغرقت عملية ملئها وإرجاعها مدة أسبوع كامل.

2-3- المجال البشري:

يشتمل موضوع الدراسة 110 عامل من كلا الجنسين، يعملون بمقر مديرية الخدمات الجامعية، إضافة إلى موظفي الإقامات الجامعية الخمسة، ويشملون مجموعة من الفئات والأسلاك الإدارية مقسمة وموزعة على مختلف أقسام المديرية على النحو التالي:

- أمانة المديرية وتحتوي على 05 موظفين.
- قسم المنح يحتوي على 09 موظفين.
- قسم الموارد البشرية ويضم 06 موظفين.
- قسم المالية والصفقات العمومية يضم 11 موظفا.
- قسم المراقبة والتنسيق يضم 07 موظفين.
- موظفي الإعلام الآلي 03 عمال.
- الإقامة الجامعية إناث حسوني رمضان 18 موظفا.
- الإقامة الجامعية إناث ذبيح عبد القادر 15 موظفا.
- الإقامة الجامعية إناث محمد بن بولعيد 10 موظفا.
- الإقامة الجامعية إناث 500 سرير (CFA) 10 موظفا.
- الإقامة الجامعية ذكور نويوات موسى الأحمدى 16 موظفا.

3- المنهج المستخدم في الدراسة:

لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الاستدلال العلمي من أجل ملاحظة أفضل، هذا لا يعني أننا نقوم بذلك وفق مسعى غير واضح. بل يتم ذلك منهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة. إن المنهج في العلم مسألة جوهرية كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج (موريس أنجرس: 2006، ص36).

وانطلاقاً من الممارسات المنهجية المعتمدة في البحوث الحالية، وفي ظل أبعاد ومؤشرات الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع العيني بما يخدم موضوع الدراسة من حيث الحجم وعلاقتها مع ظواهر أخرى، والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره في ظل طبيعة الدراسة والاهداف التي تسعى إليها والمتمثلة في إبراز العلاقة بين غموض الدور الوظيفي والكفاءة المهنية.

4- أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية، ومتغيراتها وارتباطاتها المختلفة، إلا أن خصوصية البحث وطبيعة تساؤلاته وفروضه التي يطرحها الباحث هي من تحدد الأداة أو التقنية الملائمة لذلك (فضيل دليو وآخرون: 1999، ص185). وقد شرعت الدراسة وفق الاتجاه المنهجي بالاستعانة بالأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة طالما أنها نقطة تلاقي بين البناء المفاهيمي لمشكلة البحث من جهة والواقع التنظيمي من جهة أخرى.

تماشياً مع هذا التوجه أفادت الدراسة من الملاحظة المباشرة ودليل المقابلة، واستمارة الاستبيان.

4-1- الملاحظة:

يعرف رشيد زرواتي الملاحظة البسيطة بأنها: "هي التي تحتوي على صيغة بسيطة من الملاحظة، وفيها يلاحظ الباحث الظواهر والوقائع كما تجري تلقائياً في ظروفها الطبيعية دون أن تضبط أو تسلط عليها بعض الشروط العلمية، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من الملاحظة في البحوث الاستطلاعية والاستكشافية" (رشيد زرواتي: 2007، ص261).

تمثل الملاحظة أداة مساعدة ومدعمة لإجابات المبحوثين، وتتم بطريقة مباشرة رغم أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما، إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة، وفيها يلاحظ الباحث الظواهر والوقائع كما تجري تلقائياً في ظروفها الطبيعية.

وتمت الملاحظة البسيطة في دراستنا الحالية من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، حيث تمكننا من ملاحظة طرق إنجاز العمل وتبادل المعلومات وسلوكات العمال، وكل ما يستحق الملاحظة انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها.

4-2- دليل المقابلة:

المقابلة هي: "عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص تطرح من خلالها أسئلة ليتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة". (منذر الضامن: 2007، ص96).

ولقد تم استخدام أداة المقابلة كأداة فعالة لقدرتها على الغوص في جزئيات الموضوع، حيث تضمنت أسئلة مختلفة حول أبعاد الموضوع، وكانت المقابلة الأولى مع رئيس قسم الموارد البشرية يوم: 2019/05/07، من الساعة 11:00 إلى الساعة 11:30.

والمقابلة الثانية مع مدير الإقامة الجامعية ذبيح عبد القادر يوم 2019/05/14 من الساعة 11:00 إلى الساعة 11:30.

والمقابلة الثالثة مع رئيس مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية يوم 2019/05/15 من الساعة 11:00 إلى الساعة 11:30.

4-3- استمارة الاستبيان:

تعتبر الاستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء، وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا. هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية لكشف العلاقات الإحصائية وإقامة مقارنات كمية.

إن الاستمارة هي الوسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها. (موريس أنجرس: 2006، ص204).

إن الغرض المنهجي من تطبيق استمارة الاستبيان وهو الوقوف على فهم معمق ومتكامل لواقع غموض الدور الوظيفي وعلاقته بالكفاءة المهنية، تم تطبيق استمارة استبيان تضمنت 35 سؤال موجه إلى 110 موظف، حيث استرجعت 100 استمارة وتم ضياع 06 استمارات وعدم الإجابة على 04 استمارات. بنيت الاستمارة على مجموعة من المحاور تساير متغيرات الدراسة وهي كالتالي:

- المحور الأول: تضمن بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية، وتتعلق بالخصائص المهنية للفئة الفاعلة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي، الوضع المهني).

- المحور الثاني: خصص المتغير المستقل -غموض الدور الوظيفي- فقد تم تبوئه إلى ثلاثة محاور فرعية كل محور يضم أسئلة مغلقة وسؤال مفتوح.

- المحور الثالث: خصص للمتغير التابع -الكفاءة المهنية- وبوب إلى ثلاثة فروع تضم أسئلة مغلقة ومفتوحة.

5- أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه:

تمثل المعاينة لمجتمع البحث في حيزها المنهجي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المقصود، فهي توضح كيفية انتقاء الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة، ودراستنا الحالية تتطلب حصر كامل للعناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي، وذلك لصغر حجم المجتمع الأصلي للبحث، ويمكن توضيح مبررات هذا الاختيار كالتالي:

- لأنها تعد آلية منهجية ضرورية في البحوث والدراسات الأكاديمية.
- تساعد الباحث في الوصول إلى الحقائق المنشودة.
- لأنها تتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة.
- تساهم في وضوح الرؤية لدى الباحث حول واقع الدراسة.

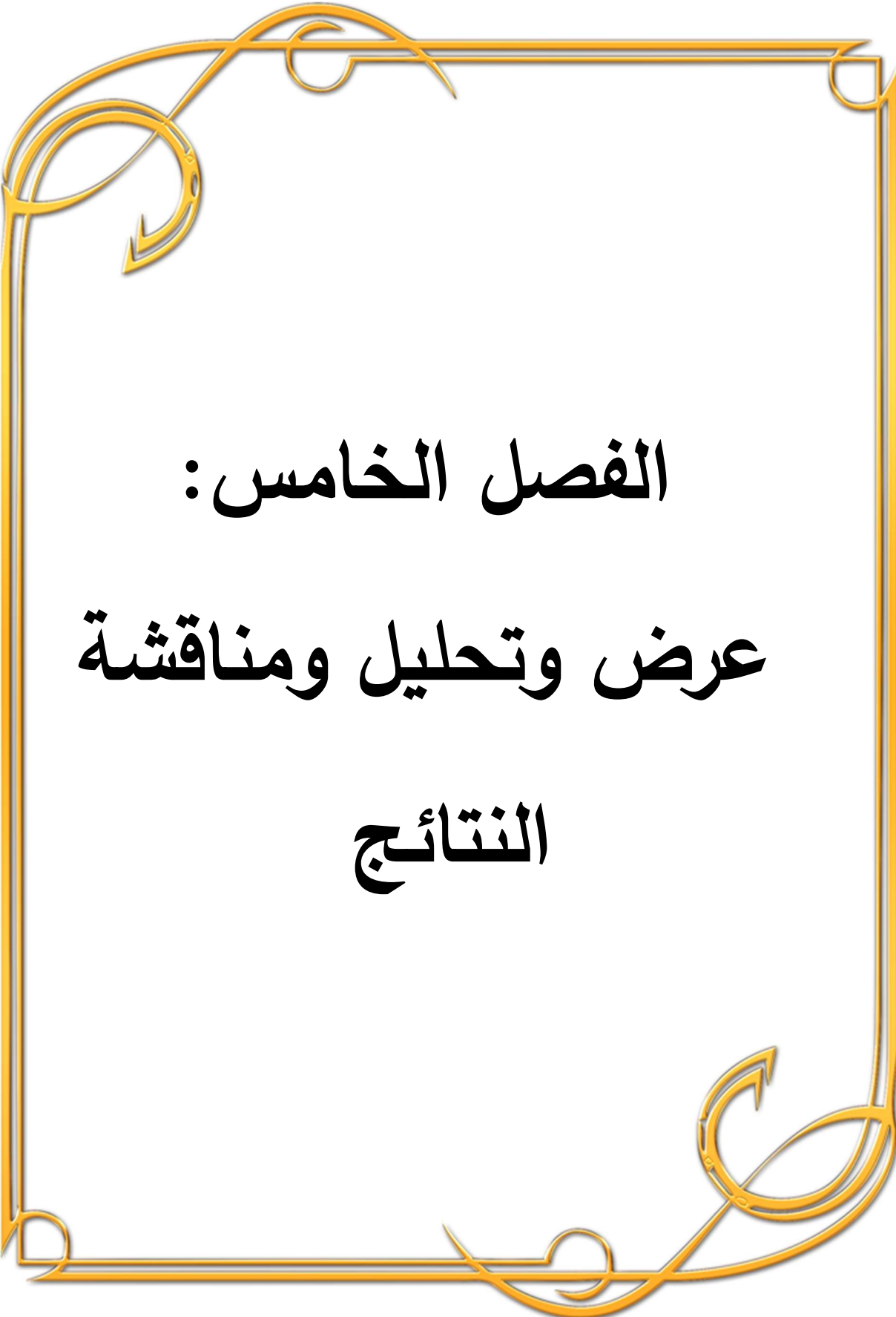
6- التحليل الإحصائي:

6-1- جمع البيانات وتبويبها:

بعد جمع الاستمارات وفرزها ثم ترميزها، تمت عملية التفريغ المسطح يدويا لجميع الاستمارات الصالحة للمعالجة، وذلك بغرض تبويبها في الجداول الإحصائية لتلخيص وتصنيف المعلومات.

6-2- أداة اختبار الفرضيات:

يسعى كل باحث من خلال بحثه إلى اختبار الفرضيات، ومن أجل ذلك هنالك عدة اختبارات إحصائية لاختبار صحة الفرضيات، غير أن طبيعة الموضوع وطبيعة مجتمع البحث وحجم العينة المدروسة هي من تحدد اختيار الاختبار المناسب، لذا فقد وجدنا أن اختبار كاي تربيع هو الأنسب لاختبار الفرضيات لهذه الدراسة.



الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- تحليل جداول بيانات الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

متغير الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	57	57%
أنثى	43	43%
المجموع	100	100%

المصدر: س (01)

تكشف المقادير الكمية التي يوفرها الجدول أعلاه أن نسبة 57% تمثل فئة الذكور بتعداد 57 مفردة، ونسبة 43% تمثل نسبة الإناث بتعداد وهو ما يمثل 43 مفردة من مجموع عينة الدراسة والتي تمثل 100 مفردة.

يتضح من خلال هذه النسب وجود تقارب بين الجنسين داخل التنظيم ويرجع هذا التقارب إلى نمط العمل الإداري الذي تم تناوله بالدراسة حيث أخذت العينة من فئة الموظفين الإداريين الذي يعتمد على نمط التوظيف بناء على المؤهلات العلمية وهذا ما يسمح بإمكانية توظيف كلا الجنسين.

جدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
[28-21]	4	4%
[36-28]	21	21%
[44-36]	53	53%
[53-44]	22	22%
المجموع	100	100%

المصدر: س(02).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 مفردة، نجد أن فئة الأفراد اللذين تتراوح أعمارهم من (36 إلى 44) سنة قدر عددهم بـ 53 فرد بنسبة 53% أما فئة الأفراد اللذين تتراوح أعمارهم من (44 إلى 53) فقد قدر عددهم بـ 22 فرد بنسبة 22% وهذه النسبة تتقارب مع نسبة الأفراد اللذين تتراوح أعمارهم من (28 إلى 36) بنسبة 21%، أما فئة الأفراد اللذين تتراوح أعمارهم من (21 إلى 28) فتمثل نسبة 4% وهي أقل نسبة.

وهذا ما يوضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة عمرية متقدمة في السن وما تتركس أيضا من خلال ملاحظتنا، ويعتبر هذا نقطة قوى في صالح المنظمة من خلال حرص هذه الفئة على العمل وعدم تركه، وتعزي أقدميتهم وخبرتهم إلى الرفع من كفاءتهم.

جدول رقم (03): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية %
أعزب	27	27%
متزوج	70	70%
مطلق	03	03%
أرمل	0	0%
المجموع	100	100%

المصدر: السؤال رقم (03)

تعتبر الحالة الاجتماعية من أهم المحاكات الكفيلة بتقديم إرصاصات كافية للتكيف مع التنظيم، وبلوغ نتائج إيجابية تضمن للواقع التنظيمي الفعالية المنشودة، ففي إطار تحديد الحالات الاجتماعية لمفردات العينة في التنظيم، استطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات كمية تجسد أهمية الحالة الاجتماعية بالنسبة لمفردات العينة، فيتضح من خلال الدراسة أن غالبية أفراد العينة بنسبة 70% هم متزوجون، مما يعكس وجود نوع من الاستقرار في التنظيم وذلك يعتبر نقطة قوة، من خلال الحرص على العمل وعدم تركه وهذا يزيد من رضاهم عن العمل ومستوى أدائه، وبدوره يعد مكسب كبير لتنظيم، في حين قدرت نسبة العزاب ب 27%، فقد تكون نتيجة الالتحاق بالوظيفة مباشرة، تكوين الأسرة وتليها نسبة 03%، تمثل المفردات العينة ينتمون إلى فئة المطلقين.

جدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية %
متوسط	11	11%
ثانوي	43	43%
جامعي	46	46%
المجموع	100	100%

المصدر: السؤال رقم (04)

يعب المستوى التعليمي من أهم المحاكات الكفيلة بتقديم إرهابات كافية للتحكم مع توفر الوسائل والأدوات الإجرائية، وبلوغ نتائج إيجابية يضمن للواقع التنظيمي الفعالية المنشودة، ففي إطار تحديد المستوى التعليمي لمفردات العينة في تنظيم المدروس، واستطاعت الدراسة أن تصل على بيانات كمية وكيفية تجسد أهمية المستوى التعليمي والثقافي لأغلبية الموظفين داخل التنظيم، حيث توضح الإحصائيات الواردة في الجدول أن نسبة 46% من مفردات العينة ذوي المستوى الجامعي، تليها نسبة 43% ذوي المستوى ثانوي، في حين نجد نسبة 11% تمثل مفردات المستوى المتوسط، وهذا يعود إلى متطلبات العمل الإداري، حيث يستدعي التنظيم المدروس توظيف أصحاب الشهادات وخاصة الجامعيين بمعنى أن مواصفات العمل الإداري تشترط المستوى التعليمي لشغل هذه الوظائف.

جدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير مدة العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	مدة العمل بالمؤسسة
38%	38	[10-11]
49%	49	[20-10]
13%	13	[30-20]
100%	100	المجموع

المصدر: سؤال رقم (05)

إن الفترة التي يقضيها الفاعل داخل البنية التنظيمية، ذات صلة وثيقة باتجاهاته، علاقاته، معدلات أدائه، الذي يبلور رغبة وشعورا قويا للبقاء عضوا في التنظيم.

لتحديد مدى خبرة وأقدمية الفئات الفعالة في التنظيم، ضمنت الدراسة المعطيات الأمبريقية الكمية التي أوضحت أن نسبة 49% من مجموعة مفردات العينة في التنظيم حددت مدة عملها ما بين 10 و 20 سنة وتليها نسبة 38% من مجموع مفردات العينة حددت مدة عملها أقل من 10 سنوات، في حين قدرت نسبة 13% من المجموع الكلي لمفردات العينة حددت مدة عملها أكثر من 20 سنة، فهذه الأقدمية كفيلة بإعطاء العمال الخبرة الفنية والمهنية، في حين يرجع للاختلاف في مدة العمل إلى حاجة التنظيم المتجددة للتوظيف.

• تم حساب جميع الجداول عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.05 ماعدا الجدول رقم (06) فقد تم حسابه عند درجة الحرية 2.

جدول رقم (06): يوضح العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات والمستوى التعليمي.

المشاركات في صنع القرارات	نعم		لا		المجموع		كاي تربيع
	ت	%	ت	%	ت	%	
المستوى التعليمي	متوسط	ت	08	72.73%	3	27.27%	4.04 ^a
	ثانوي	ت	18	41.87%	25	58.13%	
	جامعي	ت	26	56.52%	20	43.48%	
	المجموع	ت	52	52%	48	48%	

المصدر س (04)، س (09)

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه نجد أن نسبة 52% من المبحوثين أقروا بمشاركتهم في صنع القرارات وعند الولوج بداخل هذه النسبة نجد أن ما نسبته 72.73% متحصلين على مستوى تعليمي لا يتعدى المتوسط ونسبة 58.13% تمثل المتحصلين على المستوى الثانوي والذين أقروا بعدم مشاركتهم في صنع القرارات، أما المتحصلين على المستوى الجامعي وأقروا بمشاركتهم في صنع القرارات فقدرت نسبتهم ب 56.52%.

وعليه يمكن القول أن أغلبية المبحوثين الذين أقروا بمشاركتهم في صنع القرارات يمثلون الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط ويرجع السبب في ذلك إلى اعتماد المؤسسة على ذوي الخبرة والأقدمية في العمل بدلا من الاعتماد على أصحاب الشهادات والمستويات المتقدمة، في صناعة القرارات، وهذا ما تدعمه تقنية اختبار كأي تربيع للاستقلالية حيث وجدنا أن قيمته المحسوبة والتي تقدر بـ 4.04 أقل من القيمة المجدولة المقدر بـ 5.99 وهذا ما يؤكد أن المستوى التعليمي لا يعتبر محدد أو مقياس للمشاركة في صنع القرارات داخل المؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة معينة ذات أقدمية في المؤسسة واكتسبت خبرات فكرية نتيجة لفترة العمل الطويلة داخل المؤسسة كما تؤكد نتائج الجدول رقم (05).

2- عرض وتحليل النتائج:

جدول رقم (07): يوضح العلاقة بين تنظيم برامج تكوينية للعمال واستفادتهم من الترقية.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	تنظيم برامج تكوينية	
				الاستفادة من الترقية	
4.588 ^a	ت	ت	ت	ت	نعم
	73	43	30	%	
	%73	%65.16	%88.23	%	لا
	27	23	04	ت	
	%27	%34.84	%11.77	%	
	100	66	34	ت	المجموع
	%100	%100	%100	%	

المصدر س (22)، س (06)

تكشف المقادير الكمية التي يوفرها الجدول أن 73% من المبحوثين أقرروا بأن مؤسستهم تعمل على تنظيم برامج تكوينية للعمال غير أن هذه النسبة تعزي إلى وجود تقارب مفاده أن 65.16% من لم يستفيدوا من الترقية أقرروا بوجود برامج تكوينية بالمؤسسة، كما أن أغلبية المبحوثين اللذين استفادوا من الترقية وذلك بنسبة تقدر ب 88.23% يعلمون بتنظيم برامج تكوينية.

وهذا ما يوضح أنه لا علاقة للاستفادة من الترقية كمؤشر لغموض الدور الوظيفي بعلم الموظفين بتنظيم البرامج التكوينية كمؤشر للكفاءة.

وهذا ما يؤيده اختبار كاي تربيع للاستقلالية حيث أن قيمته المحسوبة قدرت ب 4.588 وهي تفوق القيمة الجدولة المقدرة 3.84.

ومن خلال نتائج المحصل عليها يمكن القول أن الاستفادة من الترقية كآلية تحفيز للعمال مرهون بالأقدمية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (02) حيث تبين من خلاله أن أغلبية العمال يتراوح سنهم بين 36 و 44 سنة بالإضافة إلى الجدول رقم (05) حيث تبين من خلاله أن ما نسبته 49% من العمال تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة من (10 إلى 20 سنة).

جدول رقم (08): يوضح العلاقة بين متابعة الأعمال والمساهمة بأفكار جديدة.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	متابعة الأعمال	
				المساهمة بأفكار جديدة	
0.76 ^a	ت	ت	ت	ت	نعم
	80	17	63	%	
	%80	%70.83	%82.89	%	لا
	20	07	13	ت	
	%20	%29.17	%17.11	%	
	100	24	46	ت	المجموع
	%100	%100	%100	%	

المصدر س (08)، س (26).

تكشف المعطيات للدراسة الإمبريقية التي يوفرها الجدول أن 80% من المبحوثين لديهم القدرة على المساهمة بأفكار جديدة لإنجاز العمل و 20% منهم ليست لديهم تلك القدرة وتلك النسبتين تخفيان بداخلهما فوارقا، حيث 82.89% من الذين تمت متابعة أعمالهم يمكنهم المساهمة بأفكار جديدة لإنجاز العمل، بينما تمثل نسبة 17.11 فقط من الذين لا يساهمون بأفكار جديدة في حين تتم متابعة أعمالهم وهذا ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية فيما يتعلق بقدرة العامل على المساهمة بأفكار جديدة كمؤشر من مؤشرات الكفاءة المهنية تبعا لمتابعة الأعمال من طرف الإدارة كمؤشر من مؤشرات غموض الدور الوظيفي، وهذا ما يتوافق مع اختبار كاي تربيع الذي قدرت قيمته المحسوبة 0.76 وهي تمثل قيمة أقل من القيمة الجدولة المقدر ب 3.84.

عموما نلاحظ أن معظم المبحوثين يمتلكون القدرة على المساهمة بأفكار جديدة وهذا راجع للاهتمام بمتابعة أعمالهم وهذا ما أكدته رئيس مصلحة المالية والصفقات الذي أقر بأن مساهمة العاملين بأفكار جديدة مرهون بالاهتمام بمتابعة أعمالهم.

جدول رقم (09): يوضح العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات وإمكانية استعمال طرق جديدة

للإنجاز.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	استعمال طرق جديدة للإنجاز	
				المشاركة في صنع القرارات	
2.26 ^a	ت	ت	ت	ت	نعم
	76	31	45	%	
	%76	%68.89	%81.82	%	لا
	24	14	10	ت	
	%24	%31.11	%18.18	%	المجموع
	100	45	55	ت	
	%100	%100	%100	%	

المصدر: س (09) س (23)

يبين الجدول أعلاه من خلال المعطيات الكمية أن نسبة 76% من المبحوثين صرحوا بمشاركتهم في صنع القرارات التي تعني وظائفهم و 24% لا يمكنهم المشاركة في صنع هذه القرارات وعند التعمق في قراءة الجدول نجد أن 81.82% من الذين بإمكانهم استعمال طرق جديدة لإنجاز مهامهم باستطاعتهم المشاركة في صنع القرارات التي تعني وظائفهم و 68.89% من الذين بإمكانهم المشاركة في صنع طرق جديدة للإنجاز عموماً نلاحظ أن اتجاه المبحوثين يسير في اتجاه إمكانية استعمال طرق جديدة لإنجاز أعمالهم مما يسمح لهم في المشاركة في صنع القرارات وهذا ما تدعمه تقنية كاي تربيع التي تقدر قيمته ب 2.26 وهي أقل من القيمة المجدولة المقدرة ب 3.84، ويتضح من خلال هذه النتيجة أن المشاركة في صنع القرارات كمؤشر لغموض الدور الوظيفي مستقل عن استعمال طرق جديدة لإنجاز الأعمال.

وهذا ما تؤكدته النظريات التي تناولت السلوك التنظيمي كنظرية ماكلياند أو نظرية الإنجاز والتي تقر أن لكل فرد ثلاثة حاجات أساسية حاجة الإنجاز والحاجة إلى القوة والسيطرة والحاجة إلى الاجتماع.

جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات واكتساب مهارات فكرية.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	إكتساب مهارات فكرية	
				المشاركة في صنع القرارات	
0.65 ^a	ت	ت	ت	ت	نعم
	49	21	28	%	
	%49	%44.68	%52.83		
	51	26	25	ت	لا
	%51	%55.32	%47.16	%	
	100	47	53	ت	المجموع
	%100	%100	%100	%	

المصدر: س (09) س (25)

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه نجد أن 51% من المبحوثين ليس بإمكانهم المشاركة في صنع القرارات التي تعني وظائفهم، ولكن هذه النسبة تخفي تقارباً حيث أن 52.83% من اللذين ساعدتهم التكوين في اكتساب مهارات فكرية وبإمكانهم المشاركة في صنع القرارات التي تعني وظائفهم، ونسبة 55.32% لم يساعدهم التكوين في اكتساب مهارات فكرية وليس بإمكانهم المشاركة في صنع القرارات وهذا ما يوضح أهمية التكوين في اكتساب مهارات فكرية والتي تنعكس على إمكانية المشاركة في صنع القرارات.

وهذا ما يؤكد اختبار كاي تربيع للاستقلالية حيث قدرت قيمته المحسوبة بـ 0.65 وهي أقل من القيمة المجدولة بـ 3.84.

عموماً نلاحظ أن اتجاه المبحوثين يسير في اتجاه اكتساب مهارات فكرية بفعل التكوين يؤدي إلى إمكانية صنع القرارات وهذا ما تؤكد نظرية القرارات لهربرت سيمون، حيث يرى أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات.

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين متابعة الأعمال وإنجاز مهام لا تتوافق مع القدرات.

متابعة الأعمال إنجاز مهام لا تتناسب مع القدرات				نعم	لا	المجموع	كاي تربيع
				ت	ت	ت	
1.68 ^a	ت	21	55	76	ت		
	نعم	%	%67.74	%79.72	%76		
		ت	10	14	24		
	لا	%	%32.26	%2.28	%24		
		ت	31	69	100		
	المجموع	%	%100	%100	%100		

المصدر س (8)، س (24)

البيانات الكمية التي يوفرها الجدول مفادها أن 76% من الذين ينجزون مهام لا تتناسب مع قدراتهم وتتم متابعة أعمالهم من طرف الإدارة، كما أن أغلبية المبحوثين الذين لا تتم متابعة أعمالهم بنسبة 79.72% يمكنهم إنجاز مهام لا تتوافق مع قدراتهم الفكرية في حين أن نسبة 67.74% تتم متابعة أعمالهم وهذا ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية فيما يتعلق بمتابعة الإدارة للأعمال كمؤشر لغموض الدور الوظيفي ودوره في تقييم المهام التي لا تتناسب مع القدرات كمؤشر للكفاءة المهنية، وهذا ما يدعمه اختبار كاي تربيع بقيمته المحسوبة التي قدرت ب 1.68، أقل من المجدولة المقدرة ب 3.84.

من خلال ما لدينا من نتائج يتبين أن أغلبية المبحوثين لا يهتمون بإنجاز مهام لا تتناسب مع قدراتهم إلا إذا تمت متابعة أعمالهم.

وهذا ما يتضح من خلال نظرية ماكلياند للكفاءة الفكرة حيث يرى أن عوامل الدافعة هي ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد.

جدول رقم (12): يوضح وضوح طبيعة العمل ومدى القدرة على مواجهة صعوبات القيام بالمهام

مواجهة صعوبات القيام بالمهام	نعم	لا	المجموع	كاي تربيع
ت	53	05	58	0.56 ^a
%	%56.98	%71.43	%58	
ت	40	02	42	
%	%43.02	%28.57	%42	
ت	93	07	100	
%	%100	%100	%100	

المصدر: س (11) س (27)

تشير المعلومات الإمبريقية المحصلة أن 58% من المبحوثين أقرروا بوضوح طبيعة العمل بالنسبة إليهم وعند التوغل في التفاصيل نجد أن: ما نسبته 71.43% منهم لا تعترضهم صعوبات عند القيام بمهامهم، بينما 43.02% من هذه الفئة يرون بأن طبيعة العمل غير واضحة بالنسبة إليهم وهذا ما يوضح أهمية وضوح طبيعة العمل في مواجهة صعوبات القيام بالمهام/ وهذا ما يؤكد اختبار كاي تربيع للاستقلالية حيث قدرت قيمته المحسوبة بـ 0.56 وهي أقل من القيمة المجدولة المقدرة بـ 3.84. وما يؤكد أيضا السؤال رقم (16) حيث أقر أغلبية المبحوثين بأنه لا يوجد من يهتم بتزويدنا بالمعلومات المتعلقة بالمهام.

إضافة إلى تأكيد رئيس مصلحة النشاطات العلمية والثقافية من خلال المقابلة عند سؤالنا عن وضوح طبيعة العمل فكان جوابه بأن الموظف هو من يبادر في الحصول على المعلومات والمستجدات. وهذا ما هو غائب في المؤسسة، وعليه يمكن الإقرار باستقلالية وضوح طبيعة العمل كمؤشر لغموض الدور الوظيفي عن القدرة على مواجهة صعوبات القيام بالمهام كمؤشر للكفاءة المهنية.

جدول رقم (13): يوضح أهمية التزود بالمعلومات الكافية في إنجاز الأعمال.

التزود بالمعلومات الكافية	إنجاز العمل		نعم	لا	المجموع	كاي تربيع
	نعم	لا				
0.86 ^a	ت	71	21	ت	ت	0.86 ^a
	%	%93.42	%87.5	%92		
	ت	05	03	08		
	%	%6.58	%12.5	%8		
	ت	76	24	100		
	%	%100	%100	%100		

المصدر: س (12)، س (28)

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 92% من المبحوثين تقوم الإدارة بتزويدهم بالمعلومات الكافية لإنجاز مهامهم في حين أن نسبة 08% منهم لا تهتم الإدارة بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل وكلا النسبتين تخفي بداخلهما فروقا، حيث أن 93.42% من الذين ساعدتهم توفر المعلومات على إنجاز أعمالهم بكل أريحية، كما أن نسبة 12.5% من المبحوثين أقروا بعدم قدرتهم على إنجاز الأعمال في غياب توفر المعلومات المتعلقة بالعمل.

وهذا ما أكدته اختبار كاي تربيع للاستقلالية حيث قدرت قيمته المحسوبة بـ 0.86 وهي أقل من القيمة الجدولة والمقدرة بـ 3.84،

إضافة إلى تأكيد دراسة اليوسف (2009)، بأهمية تحديد المهام الوظيفية من الرؤساء وتقديم المعلومات اللازمة عند التكليف بالمهمة من أجل معرفة الطريقة الأمثل لتنفيذها.

جدول رقم (14): يوضح علاقة توظيف المهارات بإنجاز مهام خارج الاختصاص.

توظيف المهارات في حل إنجاز أعمال ليست من الاختصاص	المشكلات	نعم	لا	المجموع	كاي تربيع
0.21 ^a	ت	41	46	87	ت
	نعم	%85.42	%88.46	%87	
	لا	%14.58	%11.54	%13	
	المجموع	48	52	100	ت
		%100	%100	%100	%

المصدر: من س (15)، س (30).

تكشف المعطيات الإمبريقية التي يوفرها الجدول أن نسبة 87% من المبحوثين تكلفهم الإدارة بإنجاز أعمال ليست من اختصاصهم غير أن هذه النسبة تخفي تباينا مفاده أن 88.46% من هذه الفئة لا يوظفون مهاراتهم في حل المشكلات في مقابل 14.58% فقط من يوظفون تلك المهارات، في حين تعبر نسبة 85.42% من المبحوثين الذين تكلفهم الإدارة بإنجاز أعمال ليست من الاختصاص في حين يحصلون على توظيف مهاراتهم في حل المشكلات.

وهذا ما يؤكد اختبار كاي تربيع بقيمة محسوبة تقدر بـ 0.21 وهي أقل من القيمة الجدولة المقدرة

بـ 3.84.

وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين تكليف الإدارة لإنجاز أعمال خارج الاختصاص كمؤشر

للكفاءة المهنية.

كما يؤكد أن تفويض بعض الصلاحيات للعمال والاهتمام بتكوينهم وتحفيزهم يدفع بهم إلى توظيف مهاراتهم الفنية في حل المشكلات التي تعترض مهامهم، وهذا ما تبينه إجابة السؤال رقم (31) حيث أقر أغلبية المبحوثين بأن التكوين مهم في تنمية القدرات على حل المشكلات التي تواجه مهامهم، ما لم نلمسه داخل التنظيم المدروس.

جدول رقم (15): يوضح دور إمكانية تغيير الطرق والإجراءات المتعلقة بالمهام في وضوح

النتائج

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	إمكانية تغيير الطرق والإجراءات	
				وضوح النتائج	
0.57 ^a	ت	ت	ت	ت	نعم
	88	47	41	%	
	%88	%90.38	%85.42	%	لا
	12	5	07	ت	
	%12	%9.62	%14.58	%	
	100	52	48	ت	المجموع
	%100	%100	%100	%	

المصدر: س (14)، س (29).

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه نجد أن نسبة 88% من المبحوثين أقرروا بأن النتائج المترتبة على مهامهم واضحة إليهم وعند التوغل في التفاصيل نجد أن الأغلبية وبنسبة 90.38% لا يمكنهم تغيير الطرق والإجراءات المتعلقة بمهامهم، أما نسبة 14.58% من المبحوثين ليس لهم إمكانية تغيير الطرق والإجراءات والنتائج المترتبة على مهامهم غير واضحة بالنسبة إليهم.

وهذا ما يؤكد اختبار كاي تربيع للاستقلالية حيث قدرت قيمته المحسوبة بـ 0.57 وهي أقل من قيمته الجدولة المقدرة بـ 3.84، وهذا يفسر أن إمكانية تغيير الطرق والإجراءات لا يخضع لمدى وضوح النتائج المترتبة عن المهام.

وهذا ما يفسر أن اهتمام الإدارة بتحديد المهام والمسؤوليات للموظف ليتسنى له معرفة ما يجب عليه القيام به من أدوار لا تتعارض مع أدوار أخرى مهم لسعي الموظف للتجديد والتغيير وابتكار طرق جديدة للقيام بمهامه، وهذا ما تؤكد دراسته المصري، حيث أكد على أهمية التوفيق بين الوصف الوظيفي والقدرات الوظيفية كالقدرات والمؤهلات الأساسية للموظفين، مما يزيد من قدراتهم على الابتكار والتجديد.

جدول رقم (16): يوضح أهمية توفر المعلومات في المساعدة على إنجاز المهام.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	توفير المعلومات	
				إنجاز المهام	
7.41 ^a	ت	ت	ت	ت	نعم
	87	06	81	%	
	%87	%60	%90	%	لا
	13	09	09	ت	
	%13	%40	%10	%	المجموع
	100	10	90	ت	
	%100	%100	%100	%	

المصدر: س (13)، س (28).

تكشف المقادير الكمية التي يوفرها الجدول أن 87% من المبحوثين يمكنهم إنجاز مهامهم وفق المعلومات المتوفرة، غير أن هذه النسبة تخفي تباينا بداخلها مفاده أن 90% ممن يساعدهم توفر المعلومات باستطاعتهم إنجاز المهام، في حين نسبة 60% باستطاعتهم إنجاز مهامهم بالرغم من عدم توفر المعلومات لأجل ذلك وهذا ما يوضح مدى أهمية توفر المعلومات لإنجاز المهام.

ويؤيد اختبار كاي تربيع للاستقلالية النتيجة السابقة، حيث قدرت قيمته المحسوبة بـ 7.41 في حين قيمته المجدولة تساوي 3.84.

من خلال النتائج المتحصل عليها وبالحديث عن المبحوثين الذين لا يمكنهم إنجاز مهامهم وفق المعلومات المتوفرة فيرجع السبب لعدم مبادرتهم في الحصول على المعلومات، وهذا ما تؤكد إجابات المبحوثين للسؤال رقم (16)، حيث كانت إجابة أغلبية المبحوثين بعدم وجود من يهتم بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال.

كما يؤكد مدير الإقامة الجامعية (بن بولعيد) عند سؤالنا له عن توفر المعلومات اللازمة لإنجاز المهام أجاب بالإلزامية مبادرة الموظف للحصول على هذه المعلومات وذلك بدقة ووقت مناسبين.

جدول رقم (17): يوضح إمكانية تبادل المعارف والخبرات وعلاقته بتلقي التوضيحات من أجل أداء المهام.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	تبادل المعارف والخبرات	
				تلقي التوضيحات	
5.91 ^a	ت	ت	ت	ت	نعم
	93	17	76	%	
	%93	%80.95	%96.21	%	
	07	04	03	ت	لا
	%07	%19.05	%3.79	%	
	100	21	79	ت	المجموع
	%100	%100	%100	%	

المصدر: س (17)، س (32).

يبين الجدول أعلاه من خلال المعطيات الكمية أن نسبة 93% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتلقون توضيحات من أجل أداء مهامهم و 7% فقط لا يتلقون هذه التوضيحات، وعند التعمق في قراءة الجدول نجد أن 96.21% من اللذين بإمكانهم تبادل المعارف والخبرات من هذه الفئة ونسبة 19.05% من المبحوثين لا يمكنهم ذلك.

عموما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين ينحو إلى أن إمكانية تبادل المعارف والخبرات يعزى إلى الحصول على توضيحات لأجل أداء المهام.

وهذا ما يعبر عنه اختبار كاي تربيع للاستقلالية المقدرة قيمته بـ 5.91 وأكبر من القيمة المجدولة المقدرة بـ 3.84.

أكد شيستر بيرنان في تحليلاته التنظيمية على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه.

جدول رقم (18): يوضح أهمية التعاون في تعزيز المبادرة في الحصول على المعلومات.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	التعاون	
				المبادرة في الحصول على المعلومات	
10.50 ^a	ت	ت	ت	ت	نعم
	92	09	83	%	
	%92	%69.23	%95.40	%	لا
	08	04	04	ت	
	%08	%30.77	%4.60	%	المجموع
	100	13	87	ت	
	%100	%100	%100	%	

المصدر: س (19)، س (33).

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 92% من المبحوثين يبادرون بالحصول على المعلومات المتعلقة بمهامهم، وعند النفاذ إلى داخل هذه المعطيات نجد أن 95.40% منهم ساعدتهم التعاون على اكتساب الثقة المتبادلة بالزملاء، في حين نسبة 69.23% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بعدم مساعدة التعاون على اكتساب الثقة المتبادلة بالزملاء.

وهذا ما يؤكد اختبار كاي تربيع للاستقلالية بقيمة 10.50 تفوق القيمة المجدولة المقدرة بـ 84.3. وعند الحديث عن نتائج الجدول نجد أن غالبية المبحوثين ساعدتهم التعاون في اكتسابهم للثقة المتبادلة بالزملاء ويبادرون في الحصول على المعلومات المتعلقة بمهامهم، وهذا ما يتماشى مع نتائج السؤال رقم (35) حيث أقر أغلب المبحوثين بأن أهمية تبادل المعلومات مع الزملاء جد مهم لأجل حث الموظفين وتعزيز مبادرتهم في الحصول على المعلومات المتعلقة بمهامهم.

جدول رقم (19): يوضح أهمية التعاون في تعزيز المبادرة في الحصول على المعلومات.

التعاون	التعاون			المجموع	كاي تربيع
	نعم	لا	المجموع		
1.57 ^a	ت	ت	ت	ت	ت
	56	38	94	ت	ت
	%96.56	%90.47	%94	نعم	نعم
	02	04	06	لا	لا
	%3.44	%9.53	%06	المجموع	المجموع
	58	42	100	ت	ت
	%100	%100	%100	%	%

المصدر: س (20)، س (33).

تكشف المقادير الكمية التي يوفرها الجدول أن نسبة 94% من المبحوثين يعلمون بالمستجدات داخل المؤسسة، غير أن هذه النسبة تخفي تباينا بداخلها مفاده أن ما نسبته 96.56% يعلمون بالمستجدات في حين يساعدهم التعاون على اكتساب الثقة بالزملاء، وما نسبته 90.47% يعلمون بالمستجدات غير أنهم أقروا بعدم مساعدة التعاون على اكتساب الثقة بالزملاء، وبقية هذه الفئة لا يعلمون بالمستجدات بنسبة 9.53% وهذا ما يوضح أهمية التعاون على اكتساب الثقة بالزملاء كمؤشر للكفاءة المهنية في سهولة العلم بالمستجدات كمؤشر لغموض الدور الوظيفي.

وهذا ما يؤكد اختبار كاي تربيع للاستقلالية حيث قدرت قيمته المحسوبة بـ 1.57 وهي أقل من القيمة المجدولة المقدرة بـ 3.84.

وهذا ما يتضح من خلال نظرية شيسر بيرناند في بناء الكفاءة حيث أكد على فكرة التوازن بين أهداف المنظمة والعاملين لاعتبار أن أي تنظيم يتشكل من جماعات بشرية تتعاون فيما بينها من أجل تحقيق أهداف محددة، وهذا ما تؤكد أيضا إجابة المبحوثين للسؤال رقم (35) حيث صرح أغلبهم بأهمية التعاون وتبادل المعلومات مع الزملاء، غير أننا لم نلمس هذه الأهمية من خلال النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (20): يوضح أهمية العمل الجماعي في خلق جو الاحترام المتبادل، وعلاقته بتنفيذ

طلبات المشرفين خارج نطاق السلطة.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	العمل الجماعي	
				تنفيذ الطلبات	
1.84 ^a	ت	ت	ت	ت	نعم
	97	68	29	%	
	%97	%98.55	%93.55	%	لا
	03	01	02	%	
	%03	%1.45	%06.45	%	المجموع
	100	69	31	%	
	%100	%100	%100	%	

المصدر: س (21)، س (34).

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه يتبين أن نسبة 97% من المبحوثين أقرروا بأنهم ينفذون طلبات لمشرفين خارج نطاق سلطتهم الرسمية، وهذه النسبة تخفي بداخلها تقارباً واضحاً مفاده أن 98.55% منهم أقرروا بعدم مساعدة العمل الجماعي على خلق جو الاحترام المتبادل، وأن ما نسبته 93.55% صرحوا بمساعدة العمل الجماعي على خلق جو الاحترام المتبادل.

وهذا ما يفسر أهمية العمل الجماعي على خلق جو الاحترام المتبادل كمؤشر للكفاءة المهنية في تعزيز التعاون وتنفيذ الطلبات كمؤشر لغموض الدور الوظيفي.

هذا ما يؤكد اختبار كاي تربيع للاستقلالية حيث قدرت قيمته المحسوبة بـ 1.84 وهي أقل من القيمة المجدولة المقدرة بـ 3.84.

هذا ما يتماشى مع دراسة العجمي حيث خلصت إلى أهمية جماعات العمل في التنظيم سواء بين القيادة أو بين المشرفين أو بين العاملين مع بعضهم البعض، وكذلك دراسة عابدين التي أكدت على أهمية تحفيز ودفع العاملين لإشاعة روح الفريق بينهم، تلك الروح التي تشبع حاجتهم بفعالية وتحقيق أهداف التنظيم.

جدول رقم (21): يوضح إمكانية تبادل المعارف والخبرات وعلاقته بالمبادرة في الحصول على المعلومات.

تبادل المعارف والخبرات	المبادرة في الحصول على المعلومات			نعم	لا	المجموع	كاي تربيع
	ت	81	07				
3.41 ^a	ت	81	07	ت	88	ت	
	%	%90	%70	%88			
	ت	09	03	11			
	%	%10	%30	%11			
	ت	90	10	100			
	%	%100	%100	%100			

المصدر: س (19)، س (32).

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الإمبريقية أن نسبة 88% من المبحوثين يبادرون في الحصول على المعلومات، كما تبين المعطيات أن ما نسبته 90% من المبحوثين بإمكانهم تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء، في حين يبادرون في الحصول على المعلومات المتعلقة بمهامهم، أما نسبة 70% تعبر عن الذين يبادرون في الحصول على المعلومات وليس بإمكانهم تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء. وهذا ما يدل على استقلالية أهمية تبادل المعارف والخبرات بإمكانية المبادرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمهام والأدوار الوظيفية.

ويؤكد اختبار كاي تربيع للاستقلالية ذلك، حيث قدرت قيمته المحسوبة بـ 3.41 فيما قدرت قيمته

المجدولة بـ 3.84.

كما أكد أيضا رئيس مصلحة الصفقات والمالية عند إستجوابه حول التفاعل وتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء التنظيم، حيث صرح بإمكانية تبادل المعارف والمعلومات خاصة بالنسبة للموظفين الجدد.

3- مناقشة نتائج الفرضيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها نقر بعدم وجود علاقة بين غموض الدور الوظيفي والكفاءة المهنية بالنسبة للتنظيم المدروس والمتمثل في مديرية الخدمات الجامعية (مدينة) بالمسيلة، والذي تضمن مقر مديرية الخدمات الجامعية بالإضافة إلى مقر الإدارة للإقامات الجامعية، حيث تبين عدم وجود علاقة بين المتغيرين وذلك بعد اختبار الفرضيات باستعمال الاختبار الإحصائي كاي تربيع للاستقلالية عند درجة حرية 1، ومستوى دلالة 0.05 وبالتالي تحقق الفرض البديل.

إذ تبين بأن الفرضية الفرعية الأولى لم تتحقق، حيث أقرت النتائج بعدم وجود علاقة بين التغذية الراجعة لتقييم الأداء والكفاءة الفكرية للموظفين، وذلك من خلال عدم وجود علاقة بين مؤشرات الكفاءة الفكرية والتغذية الراجعة لتقييم الأداء. هذا ما يعكس غياب آليات تفعيل الكفاءة الفكرية، كغياب نظام لمتابعة ومراقبة الأعمال المنجزة وغياب نظام للحوافز داخل التنظيم المدروس.

حيث تعد الكفاءة المهنية الفكرية ثقافة يجب بناؤها داخل السياقات الملموسة وهو ما تدعمه منطلقات نظرية الابداع والابتكار لويليام جوردن، وتتضمن فهم ومراقبة المظاهر اللامنتطقية من خلال ابتكار طريقة التعاون الذهني، زيادة القدرات الإبداعية وأداء مهام ذات تحدي، وهذه المؤشرات متحققة.

كذلك بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية، فتؤكد النتائج على أنها غير محققة أي أن وضوح المهام والمسؤوليات لا يساهم في تعزيز الكفاءة الفنية، لذا فإن الكفاءة الفنية لم تتحقق من خلال عدم تحقق مؤشراتهما، ويرجى من تحققها هو تحقق العائد المنظم، وهذا ما ضمنه تايلور على تنظيم العمل للوصول إلى أداء جيد لعمل ما وتزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل، غير أن الواقع التنظيمي يفرض تحديات أخرى، فعدم وضوح المهام والمسؤوليات وحجب المعلومات يؤدي إلى الكبح من تعزيز الكفاءة الفنية وهذا ما لمسناه داخل التنظيم المدروس.

فمهما توفرت عناصر الشفافية والوضوح والتشجيع، غير أن الموظفين لا يحققون العائد المنظم فهو مسطر ضمن الواجب المهني وفقط، وما تقتضيه متطلبات العمل والمهام الموكلة للموظفين حتى وإن كان العائد الذي يتوقعونه هو عائد معنوي كالتقدير والاحترام والشكر والاعتراف بالجهد.

والنتيجة المحصل عليها في الدراسة الحالية لا توافق دراسة القرني (2003)، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين متغيرات غموض الدور الوظيفي والحاجة للوضوح وبين مستوى الممارسات المهنية.

بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها نجد بأنه لا توجد علاقة بين وضوح الأهداف التنظيمية والكفاءة الإنسانية.

حيث تعد الكفاءة الإنسانية حسب إلتون مايو اعتبار الفرد أساس المنظمة وكيفية إرضائه والاهتمام به كإنسان فاعل في المؤسسة والتحسين لأدائه أثناء تأدية مهامه إلا أن الواقع التنظيمي والسياسات الممارسة من قبل المؤسسة جعلت الموظفين لا يهتمون بمدى أهمية العمل الجماعي والتعاون لإنجاز الأعمال لاعتبار أن العمل الجماعي غير فعال لتبادل الخبرات والمعارف، رغم التأكيد على تلك الأهمية.

هذا ما لا ينطبق مع نظرية شيلستر بيرنارد في تحليلاته التنظيمية من خلال النسق التعاوني، حيث اعتبر المنظمة نظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين، وذلك لأن أي تنظيم يتشكل من جماعات بشرية تتعاون فيما بينها من أجل تحقيق أهداف محددة...، هذا ما يفسر أهمية وضوح الأهداف التنظيمية لبناء كفاءة إنسانية داخل التنظيم المدروس.

خاتمة:

من خلال النتائج السابقة نخلص إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية، حيث أسفرت النتائج على عدم وجود علاقة بين المتغيرين، أي أن ليس لغموض الدور الوظيفي علاقة بالكفاءة المهنية، فنظريا وجود هذه العلاقة يضمن تأثير الكفاءة المهنية على غموض الدور الوظيفي، هذا ما أكدته الدراسة الإمبريقية فالكفاءة المهنية تلعب دورا هاما في تنمية العمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، لتعد مهارة الكفاءة المهنية الفنية، الكفاءة المهنية الفكرية، والكفاءة المهنية الإنسانية، ذلك الجزء من مجموع الكفاءات والمهارات، والقدرات الفنية التي تسمح للفئات الفاعلة بأداء أدوارها، إذ أصبحت منظمات القرن الحادي والعشرين تهتم بالكفاءة المهنية، وذلك نظرا لأهميتها وما تلعبه من تطوير عوامل مؤثرة في الكفاءات المهنية كتنمية المهارات ورفع مستوى الأداء، وفهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تكوين وتدريب وتطوير الموارد البشرية على أساليب متطورة لأداء العمل.

وتكمن أهمية تطوير الكفاءة المهنية في فلسفة التدريب وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، واستراتيجية التدريب والاهتمام بالعمل إضافة إلى تنمية مجالات القوى الرئيسية وقدرات طاقم العاملين. ولكي تنجح المنظمة في تحقيق كفاءة مهنية يجب ممارستها في إطار الثقافة التنظيمية، حيث يذكر نعمة في هذا الصدد أن "تشكل ثقافة المنظمة وقيادتها وإدارتها إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك العاملين وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعاتها ومدراءها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح فهي إدارة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

(الخفاجي: 2009، ص18).

إن قيام أي فرد بالعديد من الأدوار في حياته ليس بالأمر السهل حيث تحكمه عدة مؤثرات فردية وثنائية وجماعية وتنظيمية، وبما أن وجهات النظر والتوقعات بين الفرد وجماعته في المنظمة التي يعمل بها تختلف فإن ذلك سوف يؤدي إلى إحباط الفرد وارتفاع معدل الصراع داله والتعارض بينه وبين الآخرين، وعندما تختلف توقعات الآخرين عما يدركه الموظف أو ما يؤديه فعلا، عندئذ يظهر ما يسمى بغموض الدور الوظيفي المتمثل في عدم وضوح وفهم المهام التي يجب أن يقوم بها الموظف، وهذا الدور سوف يؤدي بلا شك إلى نتائج غير مستحسنة للفرد وللتنظيم.

كما سبق أن وضعنا مفهوم غموض الدور الوظيفي أنه ينشأ عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، كما يشمل تعارض الأهداف التنظيمية مصدرا رئيسيا لضغوط العمل، كما أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة تتضمن

كثيرا من السلوكيات غير الواضحة للأفراد الفاعلين داخل التنظيم، فاستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز في حين استراتيجية تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها يؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل، ويعتبر غموض الدور من أهم العناصر التي تعيق بناء الكفاءات المهنية في المنظمات.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- الكتب:

1. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، 2008.
2. بن أشنهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
3. الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
4. حريم حسين محمود، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
5. حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، دار الجامعة الاسكندرية، 2004.
6. رشيد زرواتي: مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومه، الجزائر، 2007.
7. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2004.
8. سعدون يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مختبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، بدون سنة.
9. السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب، القاهرة، 2004.
10. طريق شوقي: المهارات الاجتماعية والاتصالية، دراسات وبحوث نفسية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
11. طريف شوقي: توكيد الذات، مدخل الى تنمية الكفاءة الشخصية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1998.
12. عبد الستار علي، عامر ابراهيم قنديل: المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
13. عبد الله بن عبد الغني وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
14. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط4، دار وائل الأردن، 2008.

15. علام اعتماد محمد: دراسات في علم اجتماع التنظيم، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
16. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
17. العيسوي عبد الرحمان: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
18. القريوتي محمد قاسم: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل، الأردن، 2009.
19. القريوتي محمد: المفاهيم الحديثة للأطوار والوظائف، ط3 المكتبة الوطنية، عمان 1993.
20. لطفي طلعت ابراهيم: علم إجتماع التنظيم، ط1، دار غريب القاهرة، 2007.
21. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ط21، دار الهدى، الجزائر 2006.
22. ليندزي، جاردنر، هوك كاليفين: نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد وآخرون، الهيئة المصرية العامة للكتب والنشر، القاهرة، 1987.
23. ماهر أحمد وآخرون: الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2001-2002.
24. مريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
25. معتوق أمحمد: الاحصاء الرياضي والنماذج الإحصائية ط1 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
26. معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الإجتماع، دار الشروق للنشر، 1999.
27. منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- الرسائل والأطروحات:**
28. بلوم أسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.

29. حامدي عبد الحميد: دور الكفاءة الوظيفية ففي تدعيم الاستراتيجية التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
30. حلاوة عماد: غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير.
31. رامي ماجد المصري: غموض الدور الوظيفي وأثره على تعويض الصلاحيات، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2012.
32. العثمان محمد بن عبد الله: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
33. الغريب أسامة: اضطرابات مهارات الكفاءة الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة المنيا، 2003.
34. فريدة أيقارب: أثر صراع وغموض الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشار التوجيه المدرسي والمهني، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، الجزائر، 2008-2009.
35. محمد حامد حسين عاشور: أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار، غزة، فلسطين، 2017، درجة الماجستير.
36. مراد سامي، عاطف قنديل: غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قطاع غزة، فلسطين، 2016.
37. المسوس يعقوب: تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس، جامعة وهران 2، 2016.
38. هامدي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، 2015.

المجلات:

39. أمير عبد الرحيم علي: العلاقة بين صراع الدور وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي وصفات الشخصية، دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 1995.
40. الجميلي علي، البجاري أحمد: غموض الدور لدى المرشدين التربويين وعلاقته برضاهم عن عملهم، مجلة التربية والعلم، المجلد 15، العدد 3، جامعة الموصل، 2008.
41. دليو فضيل وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
42. القرني، محمد بن مسفر: تأثير غموض الدور وتعارض الدور في الممارسة المهنية لدى الاختصاصيين الاجتماعيين في المؤسسات الطبية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 31، العدد 1، جامعة الكويت، 2003.
43. الكلابي سعد بن عبد الله: تعارض وغموض الأدوار الوظيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 19، العدد 3، جامعة أم القرى، الرياض، 2007.
44. الكلابي سعد بن عبد الله: تعارض وغموض الأدوار الوظيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 19، العدد 3، جامعة أم القرى، الرياض، 2007.
45. المشعان مؤيد: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاضطرابات النفسية والجسمية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، العدد 2، جامعة الكويت، 2000.
46. المشعان مؤيد: مصادر الضغوط النفسية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية الجسمية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، العدد 1، جامعة الكويت، 2000.
47. منصور كمال، صوالح سماح: تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07 جوان 2014.
- الملتقيات والمؤتمرات**
48. مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطور، جامعة بن بوعلي بالشفل، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

المراجع باللغة الأجنبية:

49. Ahmed, Z, et Taylor, D : Over Commit ment to indépendance, by internal, auditors: the effects of role ambiguity and role conflict managerial. Auditing journal, 2009.
50. Elisabeth, Lecoeur : Gestion des compétences 1^{er} édition, de boeck, Belgique, 2008.
51. Hammer, W.C. et Tosi, H.W: Relationship of role conflict and role ambiguity to job involvement measures, app . Pasychol, 1974.
52. Kahn. R.L, Wolfe, D.M, Quinn. R.P. Smock, J.D et Rosenthal, R.A: occupational Stress: Studies in role conflict and ambiguity, New York, Wiley, 1964.

المواقع الإلكترونية:

كريم حمدوش 2013 www.quatitean-line.com

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	بسطي نور الدين	جامعة محمد بوضياف المسيلة
الدكتورة	بلوم اسمهان	جامعة محمد بوضياف المسيلة
الدكتور	سنينة محمد	المركز الجامعي بركة

الملحق رقم (02): دليل المقابلة الحرة موجه لرئيس مصلحة المالية والصفقات

- 1- ما هو مستواك التعليمي؟
- 2- ما هي أهم الأسس التي يركز عليها نظام التكوين؟
- 3- ما واقع المشاركة داخل السياق التنظيمي؟
- 4- هل يبادر العمال في الحصول على المعلومات؟
- 5- هل تساعد الزملاء في تزويدهم بالمعلومات؟
- 6- كيف ترى إمكانية بناء كفاءة مهنية؟

الملحق رقم (03): دليل المقابلة الحرة موجه لرئيس مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية:

- 1- ما هو مستواك التعليمي؟
- 2- ما هو وضعك المهني؟
- 3- كيف يتم تدعيم آليات التفكير؟
- 4- في رأيك ما هي المحكات الكفيلة ببناء كفاءة مهنية؟

الملحق رقم (04): دليل المقابلة الحرة مع مدير الإقامة الجامعية بن بولعيد

- 1- ما هو مستواك التعليمي؟
- 2- ماهي الأساليب المستعملة في التواصل المعلوماتي؟
- 3- ما هو موقعك من العمل الجماعي؟
- 4- كيف يمكن تصنيف مبدأ التعاون تجاه المهام المطلوب إنجازها؟
- 5- ماهي أهم المحكات الكفيلة ببناء الكفاءة المهنية؟

الملحق رقم (05): دليل الملاحظة المباشرة:

1- جوانب متعلقة بالكفاءة الفكرية:

1- طرق انجاز العمل (مدى ابتكار طرق وأساليب جديدة لإنجاز المهام، مدى توليد الأفكار...).

2- مشاكل العمل (القدرة على مجابهة مشاكل العمل، القدرة على الابتكار البدائل الوظيفية، القدرة على التوفيق بين جماعات العمل).

3- مدى القدرة على استعمال طرق جديدة لإنجاز المهام والأعمال.

2- جوانب متعلقة بالكفاءة الفنية:

1- التحكم التكنولوجي (مدى التحكم في الآلة، مدى حداثة الآلة، صعوبات الإنجاز).

2- منظومة التكوين (داخل المؤسسة أو خارج موقع العمل، مدى توفير قاعات لتلقين المعارف النظرية، الوقوف على طبيعة البرامج التكنولوجية).

3- العمل الفني (مدى فعالية الأداء، مدى الانضباط في العمل، طرق ممارسة العمل).

3- جوانب متعلقة بالكفاءة الاجتماعية:

1- فرق العمل (مدى العمل بروح الفريق، التعاون، مدى القدرة على قبول الآخرين).

الملحق رقم (06): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة: محمد بوضياف بالمسيلة

الكلية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

القسم: علم الاجتماع

استمارة استبيان

غموض الدور الوظيفي وعلاقته بالكفاءة المهنية للعامل

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية (المدينة) بالمسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة كما أرجو منكم التكرم بتعبئتها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المقابلة لكل إجابة تراها مناسبة.

تحت إشراف:

إعداد الطالب:

د. فضيل رمضان

- رباحي عبد الكريم

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لغرض علمي.

السنة الجامعية: 2019/2018

أولاً: البيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن:

3- الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل

4- المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

5- ماهي مدة ممارستك للعمل؟

ثانياً: بيانات متعلقة بغموض الدور الوظيفي.

I. بيانات متعلقة بالتغذية الراجعة.

6- هل استفدت من الترقية؟ ☐ نعم ☐ لا

7- هل استفدت من برامج تكوينية؟ ☐ نعم ☐ لا

8- هل تتم متابعة أعمالك؟ ☐ نعم ☐ لا

9- هل تشارك في صنع القرارات التي تعني وظيفتك؟ ☐ نعم ☐ لا

10- كيف يتم تقييم أدائك من قبل المؤسسة؟

.....

II. بيانات متعلقة بوضوح المهام والمسؤوليات.

11- هل طبيعة العمل واضحة بالنسبة إليك؟ ☐ نعم ☐ لا

12- هل تزودك الإدارة بالمعلومات الكافية لانجاز مهامك؟ ☐ نعم ☐ لا

13- هل تستطيع انجاز مهامك وفق المعلومات المتوفرة؟ ☐ نعم ☐ لا

14- هل النتائج المترتبة على مهامك واضحة بالنسبة لك؟ ☐ نعم ☐ لا

15- هل تكلفك الإدارة بانجاز أعمال ليست من اختصاصك؟ ☐ نعم ☐ لا

16- من يهتم بتزويدك بالمعلومات المتعلقة بمهامك؟.....

.....

III. بيانات متعلقة بوضوح الأهداف التنظيمية.

17- هل تتلقى توضيحات من اجل أداء مهامك؟ ☐ نعم ☐ لا

18- هل طبيعة الإجراءات والقواعد التنظيمية واضحة بالنسبة لك؟ ☐ نعم ☐ لا

19- هل تبادر في الحصول على المعلومات المتعلقة بمهامك؟ ☐ نعم ☐ لا

20- هل تعلم بالمستجدات داخل المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

21- هل تنفذ طلبات لمشرفين لا تقع تحت سلطتهم الرسمية؟ ☐ نعم ☐ لا

ثالثا: بيانات متعلقة بالكفاءة المهنية

I. بيانات متعلقة بالكفاءة الفكرية.

22- هل تنظم مؤسستكم برامج تكوينية للعمال؟ ☐ نعم ☐ لا

23- هل بإمكانك استعمال طرق جديدة لانجاز مهامك؟ ☐ نعم ☐ لا

24- هل تقوم بانجاز مهام تراها لا تتناسب مع قدراتك؟ ☐ نعم ☐ لا

25- هل ساعدك التكوين في اكتساب مهارات فكرية في مجال عملك؟ ☐ نعم ☐ لا

26- هل تساهم بأفكار جديدة لانجاز عملك؟ ☐ نعم ☐ لا

II. بيانات متعلقة بالكفاءة الفنية.

27- هل تواجهك صعوبات خلال القيام بمهامك؟ ☐ نعم ☐ لا

28- هل يساعدك توفر المعلومات على انجاز أعمالك؟ ☐ نعم ☐ لا

29- هل بإمكانك تغيير الطرق والإجراءات المتعلقة بمهامك؟ ☐ نعم ☐ لا

30- هل توظف مهارتك في حل المشكلات؟ ☐ نعم ☐ لا

31- هل ساعدك التكوين في تنمية قدراتك على:

☐ حل المشكلات ☐ التحكم في الآلة ☐ تغيير طرق الانجاز

III. بيانات متعلقة بالكفاءة الإنسانية.

32- هل بإمكانك تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء؟ ☐ نعم ☐ لا

33- هل ساعدك التعاون على اكتساب الثقة المتبادلة بالزملاء؟ ☐ نعم ☐ لا

34- هل يساعد العمل الجماعي على خلق جو الاحترام المتبادل داخل المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

35- كيف ترى أهمية تبادل المعلومات مع الزملاء؟.....

.....