

The Islamic University–Gaza  
Research and Postgraduate Affairs  
Faculty of Commerce  
Master Business Administration



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
ماجستير إدارة الأعمال

غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي  
دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني - قطاع غزة  
Rule Ambiguity and Role Conflict And their  
impact on job performance  
Applied study on ministry of Economy – Gaza strip

إعدادُ الباحثِ

مراد سامي عاطف قنديل

إشراف

الأستاذ الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ اسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ

فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ التِّجَارَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

سبتمبر/2016م - ذي الحجة/1437هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني – قطاع غزة

Rule Ambiguity and Role Conflict And their impact  
on job performance

Applied study on ministry of Economy – Gaza strip

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

|                 |   |             |
|-----------------|---|-------------|
| Student's name: | مراد سامي قنديل   | اسم الطالب: |
| Signature:      |  | التوقيع:    |
| :Date           | 2016/9/1  | التاريخ:    |



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ مراد سامي عاطف قنديل لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

### غموض وصراع الدور وأثرهما على الأداء الوظيفي - دراسة حالة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني

#### Rule Ambiguity and Role Conflict and their Impact on Job Performance Applied Study on Ministry of Economy - Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 05 ذو الحجة 1437 هـ، الموافق 2016/09/07م الساعة

الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. يوسف عبد جـر مشرفاً و رئيساً

د. سامي علي أبو الروس مناقشاً داخلياً

د. محمد جودت فارس مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود غموض وصراع الدور الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بغزة، ودرجة تأثيرهما على الأداء الوظيفي وكذلك بيان أثر المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل) على متوسطات تقديرات أفراد العينة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات، وتكونت عينة الدراسة من (160) موظف وموظفة وقد تم اختيارها بالطريقة الطقبة العشوائية كما استخدم الباحث لهذه الدراسة استبانة تكونت من (55 فقرة) وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. وجود علاقة عكسية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
2. وجود علاقة عكسية بين صراع الدور والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
3. وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض الدور وصراع الدور الوظيفي تعزو إلى الجنس، مكان العمل، المؤهل العلمي). عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وهي الآتي:

1. توزيع أعباء العمل بشكل يضمن عدم تضارب أو تعارض في أولوياته في المكاتب والدوائر التابعة للوزارة.
2. النظر إلى بعض السياسات العليا التي تشوبها بعض التناقضات وإعادة صياغتها بما يخدم مصلحة العمل ومصالحه الموظف كون الموظف هو حجر الأساس وواجهة الوزارة لاحتكاكه الدائم بالمواطنين.
3. رفع درجة التنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل.

**الكلمات المفتاحية:** (غموض الدور، صراع الدور، الأداء الوظيفي، وزارة الاقتصاد الوطني)

## Abstract

The study aims at identifying the presence of ambiguity and conflict in job role with the employees of the Palestinian Ministry of National Economy in Gaza. This is in addition to identifying the degree of their impact on job performance, as well as showing of the effect of the variables (age, sex, educational qualification, years of experience, job title, place of work) on the mean scores of the sample's estimates. The researcher used the descriptive and analytical approach to conduct this study for its suitability to this kind of studies. The study sample consisted of 160 male and female employees who were selected randomly. The researcher also used a questionnaire that consisted of (55 paragraphs) as a tool for this study. The statistical processing of data was performed by using the statistical packages SPSS software.

### **The most important findings of the study:**

1. There is a negative relationship between the role ambiguity and job performance of the employees of the Palestinian Ministry of National Economy at the significance level ( $\alpha \leq 0,05$ ).
2. There is an inverse relationship between role conflict and job performance to the employees of the Palestinian Ministry of National Economy at the significance level ( $\alpha \leq 0,05$ ).
3. There are differences between the mean scores of responses of the respondents about role ambiguity and role conflict attributed to (gender, place of work, and academic qualification) at the significance level ( $\alpha \leq 0,05$ ).

### **The most important recommendations of the study:**

1. Workload should be distributed so as to ensure that there is no conflict of priorities in the offices and departments of the ministry.
2. Some of the high-level policies should be reconsidered to ensure that there is no conflict. They should be reformulated in order to serve the interest of work and the employee as the employee is the foundation stone and the facade of the Ministry' who is in contact with citizens.
3. The degree of coordination between the administrative levels should be raised to achieve the required quality of work performance.

**Keywords:** (role ambiguity, role conflict, job performance, Ministry of National Economy)

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ  
أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ  
الْمُسْلِمِينَ)

[الأحقاف: 15].

## الإهداء

- إلى القناديل التي رحلت لتتير لنا الطريق ..... شهداء آل قنديل.
  - إلى الذين ضحوا بأجسادهم دفاعاً عن ثرى الوطن..... الجرحى الأبطال.
  - إلى الأحرار خلف القضبان ..... الأسرى البواسل.
  - إلى من غمرتني بحنانها وعطفها ..... أمي الغالية.
  - إلى من حفزني على حب العلم وتحدي الصعاب ..... والدي العزيز.
  - إلى من كانت لي سنداً وشراكة أبدية وشاركتني آمالي وآلامي ..... زوجتي الحبيبة.
  - إلى فلذات أكبادي وأملي في مستقبل مشرق ..... أبنائي أنس ومنى.
  - إلى من تربيته معهم وسكنوا قلبي ووجداني ..... إخوتي وأخواتي الأعزاء.
  - إلى جامعتي الغراء التي احتضنت العلم والعلماء ..... الجامعة الإسلامية بغزة
- إلى كل من تمنى لي الخير وساندني ولو بدعوة في ظهر الغيب.

أهدي إليهم هذا العمل المتواضع

## شكرٌ وتقديرٌ

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي إِنَّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ". [الأحقاف: 15].

الحمد لله حمدا يليق بمقامه، والصلاة والسلام على نبي الخلق وإمامه محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، أما بعد:

يقول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس، لا يشكر الله" [الترمذي، ص 445، 1955]،

يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته، إعداد هذه الرسالة أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأنار لي الطريق الصحيح، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل المتواضع، وسخر لي من الأساتذة الأجلاء من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب، لذا أجد لزاماً علي أن أنسب الفضل لأهله وفاء وعرفاناً، وأخص بذلك كلا من:

- الدكتور: يوسف عبد عطية بحر، على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، فكان المقييل من العثرة، والباعث في النفس الهمة، ونعم المعلم الذي وهب نفسه لطلبته وللعلم، فأسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

- عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور: سامي أبو الروس والأستاذ الدكتور: محمد فارس على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، حيث إن مشاركتهم زادنتي ودراستي شرفاً وتقديراً.

- وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني - قطاع غزة، لما قدموه لي من تسهيلات أثناء عملية توزيع وجمع أداة الدراسة.

- أما أسرتي ... والدي، والدتي، زوجتي، إخوتي أخواتي، فإني لا أنسى فضلهم، فقد أعانوني وعانوا في سبيل تذليل كل صعب، فلهم مني كل تقدير وحب واعتزاز.

- هؤلاء من ذكرتهم فشكرتهم، أما من نسيتهم، فلهم مني كل الشكر والتقدير، وأدعو الله سبحانه وتعالى أن ينال هذا الجهد القبول والرضا، فحسبي أنني اجتهدت، ولكل مجتهد نصيب، والكمال لله وحده، فإن وفقته فمن الله وإن قصرت فمن نفسي ومن الشيطان.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

مراد سامي قنديل

## فهرس المحتويات

|   |           |
|---|-----------|
| إقرار.....  | أ         |
| ملخص الدراسة.....                                   | ت         |
| <b>Abstract</b> ملخص الدراسة باللغة الانجليزية..... | ث         |
| الإهداء.....  | ح         |
| شكر وتقدير.....                                     | خ         |
| فهرس المحتويات.....                                 | د         |
| فهرس الجداول.....                                   | ز         |
| فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية.....                 | ص         |
| فهرس الملاحق.....                                   | ض         |
| <b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....</b>        | <b>1</b>  |
| 1.1 مقدمة:.....                                     | 2         |
| 1.2 مشكلة الدراسة:.....                             | 2         |
| 1.3 أهمية الدراسة:.....                             | 3         |
| 1.4 أهداف الدراسة:.....                             | 4         |
| 1.5 فرضيات الدراسة:.....                            | 4         |
| 1.6 متغيرات الدراسة:.....                           | 5         |
| 1.7 مصطلحات الدراسة:.....                           | 6         |
| 1.8 الدراسات السابقة:.....                          | 7         |
| <b>الفصل الثاني الإطار النظري.....</b>              | <b>28</b> |
| <b>المبحث الأول غموض الدور الوظيفي.....</b>         | <b>29</b> |
| 2.1.1 مقدمة:.....                                   | 29        |

|           |   |
|-----------|---|
| 29        | 2.1.2 مفهوم الدور:.....                           |
| 29        | 2.1.3 مفهوم غموض الدور الوظيفي: .....             |
| 32        | 2.1.4 عناصر غموض الدور الوظيفي: .....             |
| 33        | 2.1.5 غموض المهمة: .....                          |
| 33        | 2.1.6 غموض عاطفي اجتماعي: .....                   |
| 34        | 2.1.7 مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي : .....    |
| 36        | 2.1.8 نتائج غموض الدور وأثره على العمل: .....     |
| <b>38</b> | <b>المبحث الثاني صراع الدور الوظيفي .....</b>     |
| 38        | 2.2.1 مقدمة:.....                                 |
| 39        | 2.2.2 مفهوم صراع الدور: .....                     |
| 39        | 2.2.3 أسباب صراع الدور: .....                     |
| <b>45</b> | <b>المبحث الثالث الأداء الوظيفي .....</b>         |
| 45        | 2.3.1 مقدمة:.....                                 |
| 46        | 2.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي: .....                 |
| 47        | 2.3.3 عناصر أداء العمل: .....                     |
| 48        | 2.3.4 محددات الأداء: .....                        |
| 49        | 2.3.5 أهداف قياس الأداء : .....                   |
| 50        | 2.3.6 مفهوم قياس الأداء الوظيفي: .....            |
| 50        | 2.3.7 وسائل قياس الأداء: .....                    |
| 51        | 2.3.8 أهمية قياس أداء العنصر البشري: .....        |
| 53        | 2.3.9 طرق قياس أداء العنصر البشري (الأفراد):..... |
| 54        | 2.3.10 أسس التقييم الجيد: .....                   |

|     |   |
|-----|---|
| 56  | الفصل الثالث الطريقة والإجراءات                                     |
| 57  | 3.1 مقدمة:  |
| 57  | 3.2 منهجية الدراسة:   |
| 57  | 3.4 طرق جمع البيانات:   |
| 58  | 3.5 مجتمع وعينة الدراسة   |
| 62  | 3.6 أداة الدراسة :  |
| 63  | 3.7 صدق وثبات الاستبيان:  |
| 69  | 3.8 المعالجات الإحصائية:  |
| 71  | الفصل الرابع الإطار العملي للدراسة                                  |
| 72  | 4.1 اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S)) |
| 72  | 4.2 تحليل فقرات و محاور الدراسة:                                    |
| 90  | 4.3 فرضيات الدراسة:   |
| 105 | الفصل الخامس النتائج والتوصيات                                      |
| 106 | 5.1 مقدمة:  |
| 106 | 5.2 نتائج الدراسة:  |
| 109 | 5.3 توصيات الدراسة:   |
| 110 | 5.4 الدراسات المقترحة:  |
| 111 | المصادر و المراجع   |
| 117 | الملاحق   |

## فهرس الجداول

- جدول (3.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر ..... 58
- جدول (3.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 59
- جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية..... 59
- جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة ..... 59
- جدول (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي ..... 60
- جدول (3.6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي..... 61
- جدول (3.7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل ..... 61
- جدول (3.8): مقياس الاجابات ..... 63
- جدول (3.9): الصدق الداخلي لفقرات المحور الاول: غموض الدور الوظيفي ..... 64
- جدول (3.10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: صراع الدور الوظيفي ..... 65
- جدول (3.11): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: الاداء الوظيفي ..... 66
- جدول (3.12): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة ..... 67
- جدول (3.13): معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية) ..... 68
- جدول (3.14): معامل الثبات ( طريقة والفا كرونباخ) ..... 69
- جدول (3.15): مقياس ليكرت الخماسي ..... 70
- جدول (4.1): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) ..... 72
- جدول (4.2): تحليل الفقرات المتعلقة بوضوح المعلومة المقدمة للموظف مرتبة تنازلياً..... 73
- جدول (4.3): تحليل الفقرات المتعلقة بوضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه ..... 74
- جدول (4.4): تحليل الفقرات المتعلقة بوضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد ..... 77
- جدول (4.5): تحليل المحاور الفرعية للمحور الاول :غموض الدور الوظيفي ..... 79

- جدول (4.6): الفقرات المتعلقة بتعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات ..... 80
- جدول (4.7): تحليل الفقرات المتعلقة بتعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة..... 83
- جدول (4.8): تحليل المتعلقة بتعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة ..... 85
- جدول (4.9): تحليل المحاور الفرعية للمحور الثاني : صراع الدور الوظيفي ..... 87
- جدول (4.10): تحليل فقرات المحور الثالث : الأداء الوظيفي..... 88
- جدول (4.11): معامل الارتباط بين غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج) والاداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 90
- جدول (4.12): معامل الارتباط بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، حاجات الفرد، قيم الفرد) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 92
- جدول (4.13): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى العمر عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 92
- جدول (4.14): نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى الجنس..... 94
- جدول (4.15): نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى الحالة الاجتماعية..... 95
- جدول (4.16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى الخبرة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 96
- جدول (4.17): اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير الخبرة ..... 97
- جدول (4.18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 98

جدول (4.19): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات  
المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى معنوية  
 $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 99

جدول (4.20): اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي ..... 100

جدول (4.21): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات  
المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى مكان العمل عند مستوى معنوية  
 $(\alpha \leq 0,05)$  ..... 100

جدول (4.22): اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل ..... 101

جدول (4.23): تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: الاداء الوظيفي) ..... 103

## فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

- شكل (1.1): بوضح متغيرات الدراسة ..... 5
- شكل (2.1): نافذة جوهاري ..... 41
- شكل (2.2): علاقة الأدوار مع بعضها ..... 43

## فهرس الملاحق

ملحق (1): الاستبانة في صورتها النهائية ..... 118

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين وأماكن عملهم ..... 123

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة:

إن تفاعل الفرد في إطار نظام اجتماعي لا يتم بوصفه فردًا فقط ولكنه يحدث باعتباره فرداً يَمَلأ فراغاً في ذلك النظام فيؤدي دوراً داخله، ولا يمكن أن نتصور الفرد مؤدياً لهذا الدور المطلوب دون أن تتأثر تأديته أو ممارسته بنسيج معقد للمشاركة الإنسانية، بما يترتب على هذه الممارسة من سلوك، فالفرد منظومة دوافع ومدركات وقيم واتجاهات وقدرات وحاجات إضافة إلى الثقافة والمجتمع ، وكل هذه تؤثر في ( الدور) وتتأثر، والسلوك في هذا الدور سيأتي متأثراً بتفاعلات لشبكة معقدة داخل الفرد وفي محيطه.(الشراري، 2010م).

ولأن سنة الكون تتسم بالدينامية والتغير المستمر، فإن ذلك يعني تغييراً وتعديلاً وتضارباً في الأدوار المحددة، إلى درجة أنه ينشأ داخل هذه المنظمات ما الذي عرفه المحدثون الإداريون بأنه حالة تفاعلية يدعى "بالصراع"، تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينهم. (المومني، 2006م، ص 41).

وصراع الدور من أهم وأخطر أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة كما يذكر العميان (2004م، ص 370) ويبرر ذلك بأن الفرد هو أهم عناصر الإنتاج وهذا النوع من الصراع - صراع الدور - يعمل على تشتيت قدراته وإمكانياته العقلية والجسدية" ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلباً على تحقيقه لأهداف المنظمة".

#### 1.2 مشكلة الدراسة:

يشكل السلوك الإنساني وحدة موضوعية مترابطة، وقد قدمت الدراسات النفسية وبحوث علماء الطب والفسولوجيا وعلم النفس تحليلات متعددة لهذا السلوك، وأرجعته في الغالب إلى عوامله الأولى لتؤكد بأنه مركب من تفاعل عدة دوافع وعوامل ونوازع ذاتية وبيئية ووراثية واجتماعية... الخ. (العميان، 2004م، ص 23).

ويسعى كل فرد من خلال سلوكياته إلى تحقيق أهداف وفوائد محددة تشبع حاجاته حتى إذا أصبح عضواً فاعلاً في أي منظمة، وجب عليه الالتزام بسلوكيات مقننة متفق عليها داخل هذه المنظمة، ومن ضمنها المهام والأدوار الموكلة له والتي تصاغ ضمن الوصف الوظيفي له، لكنها قد تتعارض مع كثير من معتقداته أو ضغوطات وتوجهات من يتعامل معهم.

منذ إنشاء وزارة الاقتصاد الوطني لم يتم تحديد احتياجات الوزارة بناء على أسس مدروسة تلبي احتياجاتها البشرية والمادية والتنظيمية، مما أدى إلى إحداث خلل متراكم عبر السنوات الماضية في بنية الموارد البشرية والمتطلبات المادية والمعلوماتية مما قلل من فعالية الوزارة وكفاءتها لتنفيذ الدور المناط بها حسب القانون وكذلك تقلب قيادة الوزارة من خلال تغيير الوزراء والوكلاء وما رافقها من أحداث سياسية قد أضعفت القدرة المؤسسية في الوزارة لمتابعة أعمالها ضمن خطط واضحة ومؤشرات محددة ووسائل اتصالات فعالة، حيث يوجد لدى الوزارة هيكل تنظيمي تم إعداده واعتماده عند إنشاء الوزارة عام 1994م على الرغم من عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي لأعمال الوزارة في وقتنا الحالي، إلا انه لم يرتبط أيضا بوصف وظيفي للإدارات العامة والدوائر والأقسام ولم ينبثق عنه أوصاف وظيفية للمراكز الوظيفية، وقد أدى هذا الخلل إلى ظهور تداخل في صلاحيات ومسؤوليات بعض الإدارات. (عبد القادر بنات، 2016/5/24).

ولذلك فإن الكشف عن مستويات صراع الدور، وتأثيراتها على السلوكيات الإدارية، يعد هامًا من أجل التدريب والتخطيط والتوجيه، وأخذ العبرة بغية إصلاح الانحرافات، وإطلاق الإبداعات. وبناء على ذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل هناك غموض وصراع دور وظيفي لدى موظفين وزارة الاقتصاد الوطني؟ وما درجته؟ وما درجة تأثيره على الأداء الوظيفي؟

### 1.3 أهمية الدراسة:

سوف يتم التركيز على أهمية الدراسة من ثلاث محاور، بالنسبة للباحث والمجتمع والوزارة.

#### بالنسبة للباحث:

يعد البحث خطوة في غاية الأهمية في حياته العملية و العلمية حيث أنه عمل في وزارة الاقتصاد مدة لا يستهان بها ثم عمل في مراكز إدارية عدة وعاش الحياة المهنية للموظفين واطلع على ضغوط العمل وصراع وغموض الدور الوظيفي الذي يواجهه الموظفين.

#### بالنسبة للوزارة:

تدعم هذه الدراسة خطة الوزارة في سعيها نحو تطوير أداء موظفيها وعاملها من خلال خطة تطوير الكادر البشري التابعة للوزارة حيث أن في الوزارة 275 موظف موزعين على مكاتب القطاع (غزة، الشمال، خان يونس، رفح، والوسطى).

## بالنسبة للمجتمع:

ترجع أهمية الدراسة إلى التركيز على متغيرين هامين في العمل وهما غموض وتعارض الأدوار الوظيفية وتأثيرهما على الأداء الوظيفي، حيث أن الدراسات السابقة لم تركز على هذين المتغيرين في التأثير على الأداء الوظيفي هنا في فلسطين - على حد علم الباحث - حيث تم دراستها في الدول الغربية خاصة الولايات المتحدة فأراد الباحث دراسة الحالة هنا في قطاع غزة وتوضيح أثر العاملين السابقين على أداء الموظفين.

### 1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. شرح الأدوار الوظيفية وخاصة غموض الدور وتعارض الدور في العمل.
2. تبيان درجة غموض الدور وصراع الدور الوظيفي ودرجة تأثيره على الأداء الوظيفي للموظف.
3. بيان نسبة تأثير غموض وصراع الدور الوظيفي على أداء الموظفين في الوزارة.
4. تلخيص نتائج الدراسة وكتابة توصيات تقدم لوزارة الاقتصاد الوطني.

### 1.5 فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $> 0.05$  بين غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $> 0.05$  بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، حاجات الفرد، قيم الفرد) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عند مستوى دلالة معنوية  $> 0.05$  حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل، طبيعة العمل).

4. يوجد أثر للمتغيرات المستقلة غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات ، وضوح سلوكيات العاملين ، وضوح النتائج ) و صراع الدور الوظيفي (حاجات الفرد ، مطالب العمل ، قيم الفرد) على المتغير التابع (الاداء الوظيفي).

### 1.6 متغيرات الدراسة:

• المتغيرات المستقلة: وتشمل:

#### 1. غموض الدور الوظيفي.

ويشمل:

- وضوح المعلومة المقدمة للموظف.
- وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه.
- وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد.

#### 2. صراع الدور الوظيفي.

ويشمل:

- تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات.
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة.

• المتغير التابع: الأداء الوظيفي



شكل (1.1): يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 1.7 مصطلحات الدراسة:

### غموض الدور:

عرف (Schuler,1977,p.112) غموض الدور بأنه "حالة من عدم الوضوح في الأدوار المُرسلة إلى القائم بالدور".

حيث أن غموض الدور ما هو إلا نتيجة لنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين ، فإذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أداؤها، والمسئوليات والصلاحيات المعطاة له، أو كيف يُقيم أداؤه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ويلجأ إلى التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في استجابته لمتطلبات المنظمة.(Hamner & Tosi, 1974).

### صراع الدور:

يقع صراع الدور عندما لا يكون في مقدور الفرد الجمع بين توقعات مجموعتين أو أكثر حول الدور نفسه وتكمن العبرة في صراع الأدوار في أثر الصراع على السلوك الذي قد يؤدي إلى تزايد إحساس الفرد بالتوتر والإحباط.

وهو التناقض بين الأدوار المنظمة فقد يقوم أكثر من شخص بالدور ، وقد ينشأ نتيجة لذلك صراع يؤدي إعاقة تحقيق الأهداف، ومن العوامل التي تؤدي إلى الصراع عدم وضوح توقعات الدور وعدم إدراك الدور، وقد يحدث صراع بالدور داخل الفرد نفسه نتيجة عدم التوافق بين حاجاته وتوقعاته للدور الذي يقوم به في التنظيم ، فقد يقوم بدور في التنظيم و يشعر أنه لا يلبي حاجاته سواء الأساسية أو المعنوية، إذن ينتج صراع الدور إما بين الأفراد أو داخل الفرد نفسه. أو هو "عدم توافق متطلبات وتوقعات الموظف من الدور، حيث يتم الحكم على أساس التوافق على مجموعة من الشروط التي لها تأثير في الدور الوظيفي".

أو كما عرفه Reachard ريتشارد أنه "حدوث دورين في الوقت نفسه فيصبح قبول أحدهما عائقاً لقبول الآخر أي أن التوقعين متناقضان" ( اليازجين، 2003م ، ص7).

### الأداء الوظيفي:

يعرف على أنه مجموعة من السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص ( العوامل، 2004م، ص 66).

## 1.8 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة ( عمار, 2006م) بعنوان : " أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ". .

هدفت الدراسة الى التعرف على مصادر ضغوط العمل ونتائجه و اثاره على الفرد و على الجامعات محل الدراسة, و تكون مجتمع الدراسة من الهيئة الادارية و الأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى، و الأزهر، و الجامعة الاسلامية و يبلغ عددهم (1486) فرد و شكلت عينة الدراسة 30% من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية , وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل وكل من صراع وغموض الدور الوظيفي، و عدم ملائمة الدور، عبء الدور، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية تجاه الاخرين، التنظيم، بيئة العمل المادية، الامان الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة، النمو والتقدم المهني، و المشاركة في اتخاذ القرارات .

وخلصت الدراسة الى ضرورة احداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق العاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، تعديل الهياكل التنظيمية وتحسينها، توضيح أسس و قواعد الترقيات وربطها بالأداء، مع وجود نظام تقييم مناسب للأداء .

2. دراسة (مسلم, 2007م) بعنوان : " مصادر الضغوطات المهنية و اثارها في الكليات التقنية في قطاع غزة ) .

هدفت الدراسة الى تحديد مصادر الضغوطات المهنية، و آثارها و طرق التغلب عليها، وذلك بتطبيق الدراسة على الكليات التقنية في قطاع غزة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة , و البالغ عددهم ( 634 ) موظفاً وموظفة حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (249) موظف وموظفة .

وبينت الدراسة أن ضغوط العمل تختلف من مهنة لأخرى بحسب العوامل الوظيفية المتعددة، و تعدد بيئة العمل، حيث افترضت الدراسة أن غموض الدور الوظيفي والذي اعتبرته أحد العوامل الوظيفية، كأحد مصادر ضغوطات العمل الى جانب العبء الوظيفي، و العلاقات

الانسانية، تقييم الأداء، الدعم الإداري، المردود المادي، الحاجة للتطوير المهني، ظروف العمل وبيئة العمل المادية ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين غموض الأدوار وتعددتها و الضغط الوظيفي. و خلصت الدراسة الى أن مصادر الضغوطات بشكل إجمالي لا يعتبرها العاملون انها تشكل لهم احساسا بالضغط، باستثناء وجود ضغوط مهنية يعاني منها العاملين وكان أهم مصادرها ( الروتين في الأعمال ، رواتب العاملين أقل من أمثالهم في مؤسسات أخرى ، عدم توفر حوافز لمكافأة المجتهدين ، وكذلك فرص النمو والترقية محدودة ).

### 3. دراسة ( بنات، 2009م) بعنوان: "ضغوطات العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوطات العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة وبلغ عددهم (440) وقد تم استخدام العينة العشوائية وبلغت عينة الدراسة 250 بنسبة % 56.8 من مجتمع الدراسة الأصلي.

بينت الدراسة أن عبء العمل الذي يتعرض له الموظفين في شركة الاتصالات مقبولاً لا يسبب ضغط عمل زائد بسبب أن عنصر الشباب الذي يمثل % 65 من العاملين في هم من ذوي الخبرات وكذلك هناك تناسب بين عدد الموظفين وحجم الاعمال.

وكذلك أن ظروف العمل ملائمة ومناسبة للأعمال التي يقوم بها الموظفين، وعدم تعرض الموظفين لصراع الدور وغموض الدور الوظيفي ،بسبب تمتع الموظفين بالخبرة والمهارة والكفاءة لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك لوجود وصف وظيفي واضح لجميع العاملين داخل الشركة.

وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ويفسر الباحث ذلك أن شركة الاتصالات توفر وصف وظيفي للأعمال التي يقوم بها كل موظف مما ينعكس على وضوح الصلاحيات والمسئوليات.

وكان من أهم ما أوصت الدراسة به:

ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم الأداء، وتكثيف البرامج التدريبية حول التعامل مع ضغوطات العمل وزيادة فرص تعلم مهارات جديدة للموظفين بكافة مستوياتهم.

#### 4. دراسة (ابو العلا, 2009م) بعنوان: " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة , وكذلك محاولة التعرف على أسباب زيادة ضغوط العمل .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة, وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة (147) من مدراء وزارة الداخلية و الأمن الوطني في مختلف الأجهزة و الادارات والمديريات المدنية منها والعسكرية .

وبينت الدراسة أن ضغوطات العمل تعزى لمصدرين رئيسيين هما الفرد و المنظمة و أن غموض الدور الوظيفي هو أحد مصادر ضغوطات العمل التي ترجع لطبيعة العمل حيث بينت الدراسة أن هذه الضغوط هي: (وظائف تتضمن بطبيعتها ضغوط عالية, صراع الدور، غموض الدور، المسؤولية عن الآخرين، العمليات التنظيمية ,الاستراتيجيات و السياسات التنظيمية، عبء العمل، التحفيز، الاتصال، تقويم الاداء).

وخلصت الدراسة الى أن نسبة غموض الدور الوظيفي بلغت 47.2% أي أنه يوجد غموض دور بشكل ضعيف في المؤسسة محل البحث ، وذلك لأن المسؤوليات محددة و الصلاحيات والأليات واضحة بالإضافة لوجود تفويض للصلاحيات من الادارة العليا . وكان من أهم ما أوصت به الدراسة :

- ✓ أن يتم توسيع المستوى الاداري من حيث زيادة المسؤولين في المستوى القيادي متخذ القرار لأنه هو الذي يضع الخطط الاستراتيجية و السياسات العامة .
- ✓ توفير بيئة عمل أفضل من خلال توفير ما يلزم من احتياجات و كذلك التركيز على البرامج التدريبية و التطويرية في المجال الاداري و الفني .

#### 5. دراسة (عابدين, 2010م) بعنوان: " علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة".

بينت هذه الدراسة العلاقة بين الضغوط الوظيفية والآثار النفسية و الجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء \_ محافظات غزة ، وقد تم التعرف على وجهة نظر العاملين

في الشركة حول موضوع البحث حيث تم تناول أهم مصادر الضغوط الوظيفية ( غموض الدور، صراع الدور ، العبء الوظيفي ، بيئة العمل المادية )، كما تم الحديث عن أهم الاثار النفسية و الجسدية على مستوى العاملين في الشركة .

وقد اعتمد البحث على البيانات الأولية ، حيث قام الباحث باعداد استبانة لعينة عشوائية مكونة من ( 400 ) مفردة، وأظهرت نتائج البحث أن العاملين في شركة توزيع الكهرباء يتعرضون لآثار نفسية وجسدية نتيجة الضغوط الوظيفية التي يتعرضون لها ، حيث أدت الضغوط الوظيفية الى اثار نفسية سلبية على مستوى الفرد مثل : انخفاض معدل الرضا الوظيفي ، القلق و الاكتئاب والاحباط واللامبالاة ، كما أدت الضغوط الوظيفية الى اثار سلبية جسدية على مستوى الفرد مثل صداع الرأس ، الارتفاع ضغط الدم ، أزمات قلبية و قرحة المعدة ومرض السكر .

وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات كان من أبرزها :

- 1- على ادارة الشركة التعامل مع ظاهرة الضغوط الوظيفية بصورة جدية وعلمية .
- 2- يجب على الشركة الاهتمام بدراسة مصادر الضغوط الوظيفية و اعداد وصف وظيفي دقيق علمي مدروس .
- 3- العمل على تحسين بيئة العمل المادية .
- 4- تخفيض اعباء العمل التي تتسبب في احداث الضغوط الوظيفية .
- 5- زيادة الوعي عند العاملين فيما يتعلق بموضوع الضغوط الوظيفية وتدريبهم على الطرق الملائمة لمواجهة الضغوط .
- 6- الاهتمام بالنشاط الرياضي واقامة الرحلات والحفلات الترفيهية لتحسين العلاقات بين الزملاء .

## 6.دراسة (المصري,2012م) بعنوان: "غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر غموض الدور الوظيفي على تفويض الصلاحيات في وزارة الحكم المحلي ، وذلك من خلال دراسة محاور الدراسة ( مدى وجود غموض الدور الوظيفي ، و تأثير غموض الدور الوظيفي على القدرة على ممارسة السلطة ، تأثير غموض

الدور الوظيفي على التزام الفرد بالقيم والواجبات المحددة كونه عضوا في التنظيم (المسئولية) ،  
تأثير غموض الدور الوظيفي على المساءلة من قبل السلطة العليا في الوزارة).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و الذي يعتمد على جمع البيانات عن  
الظاهرة وتفسيرها ، وتم استخدام برنامج SPSS الاحصائي لتحليل البيانات ، وتم استخدام  
الاستبانة لاستطلاع مجتمع الدراسة ، و المكونة من موظفي وزارة الحكم المحلي في قطاع غزة  
والذي يبلغ عددهم (95) ، وتم استرداد (79) استبانة أي نسبة الاسترداد حوالي (83%).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد لدى موظفي وزارة الحكم المحلي وضوح في دورهم  
الوظيفي بنسبة جيدة من خلال معرفة العاملين ما هو دور الوزارة ومعرفة حدود مسؤولياتهم و  
صلاحياتهم في الوزارة ، ومعرفة الموظف لما هو متوقع منه أن يعمل و طبيعة المهام المكلف  
بها بينما تركز الغموض في الهيكل التنظيمي للوزارة وعدم مناسبة لطبيعة أعمال ومهام  
الوزارة، وقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة بين غموض الدور الوظيفي وكل من القدرة على  
ممارسة السلطة ، وعلى التزام الفرد بالقيم والواجبات وعلى قدرة السلطة العليا على المساءلة ،  
أي أن عناصر التفويض الثلاث التي اعتمدت عليها الدراسة أثبتت أن غموض الدور الوظيفي  
يؤثر سلبيا على التفويض وبينت الدراسة أنه يتم قبول تفويض الصلاحيات من قبل المرؤوس  
لأنه يوجد خبرة سابقة في مجال العمل المفوض له ، بينما يتم العزوف عن قبول تفويض  
الصلاحيات في بعض مجالات العمل الاخرى لأنه لا يوجد تدريب كاف للمرؤوس على أداء  
المهمة قبل أن يطلب منه القيام بها .

وتوصلت الدراسة الى بعض التوصيات والتي من شأنها الارتقاء بالكوادر البشرية و  
تطوير العمل سعيا نحو تحقيق أهداف الوزارة كما يلي : العمل على تعزيز مستوى تفويض  
الصلاحيات لما لذلك من أثر قوي على تنمية المهارات الادارية للعاملين ، توضيح الأنظمة و  
اللوائح الادارية و خاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لأثرها الايجابي على انجاح عملية  
التفويض، ضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات و السلطات كي يتمكنوا من انجاز العمل  
على أكمل وجه، و الاهتمام بهيكليات المؤسسات الحكومية بحيث تكون قادرة على تلبية  
الاحتياجات الحالية و المستقبلية للوزارة بما يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين في تحقيق  
الأهداف بشكل أفضل .

## 7.دراسة (حماد،2015م) بعنوان " علاقة ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها معلمو ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة، وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم، وكذلك أثر متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، فترة الدوام، المحافظة) على متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذه النوع من الدراسات، وتكونت عينة الدراسة من ( 485) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، كما استخدم الباحث لهذا الغرض استبانيتين، الأولى مكونة من (68) فقرة موزعة على (5) مجالات لقياس درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية، أما الاستبانة الثانية مكونة من (30) فقرة لقياس مستوى الانجاز لديهم، وقد تمت المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج الرزم الاحصائية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بوزن نسبي (65.1%) وبدرجة تقدير متوسط، وفي المجالات الخمسة للدراسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات، في جميع المجالات باستثناء ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل المادية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية، من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، فترة الدوام، المحافظة).

أن مستوى الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة كان بوزن نسبي (79.7%) وبدرجة تقدير كبيرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية، من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، فترة الدوام، المحافظة).

يوجد علاقة ارتباط عسكي متوسطة بين دراجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية ومستوى الانجاز لديهم وقد بلغت (-0.51).

وقد أوصت الدراسة مايلي:

- إعادة النظر من قبل متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم بكل الخطط الموضوعية فيما يتعلق بالمدارس ووضعها المادي والمعنوي من أجل توفير الراحة النفسية للمعلمين من أجل مستوى انجاز أفضل.
- على وزارة التربية والتعليم أخذ موضوع ضغوطات العمل بشكل خاص أهمية خاصة، لما له من تأثير نفسي على المعلمين، من خلال إصدار النشرات الموضحة لهذا المفهوم وكيفية التعامل معه.
- على وزارة التربية والتعليم تخفيف الأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على كاهل المعلمين، لما لها من آثار سلبية عليهم.
- وضع خطة تقييمية دورية للكشف عن مسببات ضغوط العمل لدى المعلمين وكيفية التعامل معها.
- يجب مراعاة المعلمات الإناث فيما يتعلق بتعرضهن لضغوط العمل، من حيث توفير الدعم النفسي لهن، وإشراكهن في ورش عمل لمناقشة مشاكلهن، وتقديم بعض المقترحات للتغلب عليها.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة (قاسم، 2007م) بعنوان: "صراع الأدوار وعلاقته بفاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى طالبات الجامعة المتزوجات".

تحدثت هذه الدراسة عن مدى معاناة طالبة الجامعة المتزوجة من صراع الأدوار في أدائها لأدوارها المتعددة وبحثت طبيعة العلاقات الارتباطية بين صراع الأدوار وكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية. وقد تكونت عينة الدراسة الأساسية من (100) طالبة من طالبات الجامعة المتزوجات بكلية التربية جامعة سوهاج، (64) من طالبات المرحلة الجامعية و (36) طالبة من مرحلة الدراسات العليا. استخدمت في الدراسة الأدوات التالية:

✓ مقياس صراع الأدوار لدى طالبة الجامعة المتزوجة من إعداد الباحثة.

✓ مقياس الفاعلية العامة للذات.

✓ مقياس المساندة الاجتماعية

✓ استمارة بيانات عامة وبيانات شخصية عن طريق مقابلة شخصية.

✓ اختبار تفهم الموضوع (TAT).

وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود مستوى معاناة من صراع الأدوار لدى طالبات الجامعة المتزوجات المنجبات وغير المنجبات في أدائهم لأدوارهن المتعددة على مقياس صراع الأدوار.
- توجد علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين درجات طالبات الجامعة المتزوجات على مقياس صراع الأدوار بأبعاده الفرعية ودرجاتهن على مقياس فاعلية الذات.
- توجد علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين درجات طالبات الجامعة المتزوجات على مقياس صراع الأدوار بأبعاده الفرعية ودرجاتهن على مقياس المساندة الاجتماعية ببعديه، بينما تصل العلاقة بين البعد الأول لصراع الأدوار وحجم المساندة الاجتماعية لدى الطالبات غير المنجبات إلى مستوى الدلالة.
- وجود تأثير دال لكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية على درجات مقياس صراع الأدوار كدرجة كلية وكدرجات فرعية لدى طالبات الجامعة المتزوجات، في حين لا يوجد تأثير دال إحصائياً للتفاعل الثنائي بين هذين المتغيرين على درجات صراع الأدوار كدرجة كلية وكدرجات فرعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات طالبات الجامعة المتزوجات (غير المنجبات، المنجبات، والعينة كلها) على مقياس صراع الأدوار بأبعاده الفرعية تبعاً لاختلاف المرحلة الدراسية (المرحلة الجامعية، مرحلة الدراسات العليا) باستثناء البعد الثالث للطالبات المتزوجات المنجبات والعينة ككل حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذا البعد لجانب طالبات الدراسات العليا من المنجبات والعينة ككل.
- لا يوجد تأثير دال إحصائياً لكل من عمر الطالبة ومدة الزواج ووجود الأبناء على درجات مقياس صراع الأدوار بأبعاده الفرعية.

## 2. (دراسة الكلابي, 2008م) بعنوان : " غموض وتعارض الأدوار الوظيفية استعراض و فحص علاقاتهم بنتائج العمل).

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقات بين غموض وتعارض الدور الوظيفي وبين الرضا الوظيفي العام وكذلك بين كل من غموض و تعارض الدور و بين أداء الموظف و رضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف, و كذلك فحصت العلاقة بين غموض الدور و تعارض الدور الوظيفي وبين نتائج العمل وتم تطبيق الدراسة على مؤسسة خدمية سعودية, حيث أخذت العينة من مؤسسة حكومية خدمية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية, وكان مجتمع الدراسة مكون من (276) موظف وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية, والتي بلغت (175) موظف, وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن التطبيع الاجتماعي في المنظمة يخفض من مستوى غموض وتعارض الدور الوظيفي. وكذلك أن هناك علاقة بين غموض وتعارض الدور الوظيفي و المناخ الأخلاقي في المنظمة, فكلما تغير المناخ بقيم و أخلاقيات حسنة كلما قلت مستويات الغموض والتعارض في الأدوار الوظيفية.

خلصت الدراسة الى أن هناك علاقة ضعيفة بين غموض وتعارض الدور الوظيفي و الأداء الوظيفي أي أن الأدوار الوظيفية لا تفسر مباشرة في أداء الموظف ولكنها تفسرها في حال وجود متغيرات تنظيمية أخرى مثل متغير نوع العمل أو مصدر تقييم الأداء و أيضا هناك علاقة عكسية معنوية بين كل من غموض الدور و تعارض الدور وبين الرضا الوظيفي العام, وكذلك هناك علاقة طردية معنوية بين كل من غموض الدور و تعارض الدور وبين مشاكل العمل التي تواجه الموظفين في أعمالهم.

توصي الدراسة بما يلي :

- ✓ على المدراء و الرؤساء المباشرين أن يحاولوا توضيح المهمات و أعمال موظفيهم و اعطائهم باستمرار التغذية الراجعة عن مدى تقدمهم في العمل ومستوى انتاجيتهم .
- ✓ على الشركات و المؤسسات أن تعمل جاهدة على تحليل وظائفها وعمل وصف و مواصفات وظيفية واضحة و شاملة لمؤشرات الأداء و الانجاز العمل في كل وظيفة ادارية كانت أم فنية.

### 3. (دراسة عبد الحميد, 2010م) بعنوان: "ضغوط العمل عند العاملين".

هدفت الدراسة الى تحليل ظاهرة ضغوط العمل و قد تم التركيز على تأثير المتغيرات الوظيفية و الديموغرافية على ضغوط العمل, وذلك من خلال تطبيق الدراسة على قطاع المعلمين.

وقد بينت الدراسة أن غموض الدور الوظيفي هو أحد أهم ضغوط العمل التي تتعلق بطبيعة العمل وبيئته, يأتي ضمن الضغوطات الفردية التي ترتبط بالمهنة وفقاً لتصنيف ضغوطات العمل الى أربع ضغوطات كما يلي :-

- ضغوط تتعلق ببيئة العمل المادية : وتشمل عوامل مثل الضوضاء و الحرارة وتلوث الهواء و غيرها.
- ضغوطات فردية: تتمثل في غموض الدور و صراع الدور و العبء الزائد في العمل, و طبيعة المهنة , وهذه الضغوط ترتبط بالمهنة .
- ضغوط اجتماعية: و تتمثل في ضعف العلاقة مع الزملاء في العمل, و المرؤسين, والمدراء.
- ضغوط تنظيمية: و تتمثل في ضعف تصميم الهيكل التنظيمي ( مستويات ادارية متعددة أو قليلة في هرم التنظيم ) وعدم وجود سياسات محددة .

وخلصت الدراسة الى وجود فروق بين الأفراد في مستوى الشعور بضغوط العمل تبعاً للعمر والخبرة و المستوى الوظيفي لكل فرد و ان صراع الدور و غموض الدور و الدخل الشهري و سنوات الخبرة تكون من أهم المصادر الضاغطة للعاملين .

### 4.دراسة (الدوسري، 2010م) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

سعت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود في منطقة المدينة المنورة وتكون عددهم من (423 فرداً ) وقام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من ( 203 فرداً من الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات ، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي (3.75 من 5)
- جاءت العبارة " يأس الأفراد العاملين في المراكز من الحصول على الترقية " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة معظم أفراد الدراسة عليها بدرجة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي (4.31 من 5)

- أن عدد من أفراد الدراسة موافقون على مستويات الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة .
- اتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة منخفضة جدا على واحد من مستويات الرضا الوظيفي ويتمثل في العبارة " وجود الحوافز التشجيعية كالترقيات والمكافآت " بمتوسط حسابي ( 1.69 من 5)

- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون عند مستوي 0.05 فأقل بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي ، مما يوضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في حرس الحدود لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي .
- وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة :

- العمل على اضافة نقاط تفضيلية للأفراد العاملين في المراكز عند اعداد بيانات الترقيات .
- زيادة عدد الأفراد في المراكز بحرس الحدود بما يتناسب مع عدد المهام .
- ضرورة تدوير العمل بين أفراد المراكز وبين أفراد القيادة والوحدات الأخرى في المنطقة.
- عقد دورات تدريبية للعاملين بحرس الحدود خاصة بزيادة القدرة على أداء العمل والتكيف في الحالات الطارئة والوقاية من الضغوط.

## 5. دراسة (الخشروم، 2010م) بعنوان: " دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة عدالة التعاملات وضغوط صراع الدور التي تواجه عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي ، وتحديد الأهمية النسبية لعدالة التعاملات ومدى ارتباطها بضغوط صراع الدور ، ومعرفة الأثر بين عدالة التعاملات وصراع الدور .

وقد طبقت الدراسة على عينة تعدادها (180) عنصر تمريض يعملون في مستشفى حلب الجامعي . وقد توصل الباحث الى عدم وجود أثر معنوي بين عدالة التعاملات وصراع

الدور ، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية ما بين مدركات الممرضين لعدالة التعاملات تعزى للمتغيرات الديمغرافية الاتية : ( الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ) . وأيضا وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية بين مدركات الممرضين لضغوط صراع الدور تعزى للمتغيرات الديمغرافية الاتية: ( الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) .

## 6. (دراسة راضية، 2011م) بعنوان: "الإجهاد الوظيفي و ظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين بالجزائر".

هدفت الدراسة إلى البحث في الإجهاد الوظيفي و ظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين بالجزائر من خلال دراسة ميدانية، وتحديد ما هو موجود بالفعل من الضغوط المهنية و الإجهاد الوظيفي و ظروف العمل، ورصد بعض معوقات الأداء المهني على أهداف المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية لدى الموظفين الحكوميين في الجزائر.

حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية ،حيث تكونت عينة الدراسة من (100) فرد من موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز فرع عنابة و الطارف و كذلك المستشفى الصحي ابن رشد بعنابة بالجزائر وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وبينت الدراسة أن من أهم مجهودات العمل غموض الدور الوظيفي وعرفته على أنه ينشأ عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو في القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة

وخلصت الدراسة إلى أن اجهادات الدور يمكن تلخيصها في أربع نقاط مرتبة حسب الأهمية:

✓ غموض الدور :وينشأ عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو في القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكوف أهداف العمل غامضة.

✓ تناقض الدور ( صراع الدور): وينشأ عندما يواجه الفرد العديد من متطلبات العمل المتناقض، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلاً أو لا يعتقد أنها جزء من عمله.

✓ عبء العمل الكمي : ويعرف بأنه "إسناد مهام للفرد لا يستطيع إنجازها ضمن الوقت المتاح " وكذلك يمكن القول بأن عبء العمل الكمي يعني "زيادة كمية العمل التي يتوجب على الفرد إنجازها خلال فترة محددة".

✓ عبء العمل النوعي: وهو "إسناد مهام للفرد يتطلب إنجازها مهارات عالية لا يملكها" وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المديرين في موضوع الإجهاد لدى العاملين ( خاصة الناتجة

عن غموض الدور الوظيفي) بحيث يبقى مستوى الإجهاد ضمن المستوى المتوسط والمقبول وهذا يتطلب وعياً بطبيعة الإجهاد وأسبابه وآثاره وطرق مواجهته والسيطرة عليه.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

### 1- (Bauer & Spencer,2004) "Role Ambiguity and Role Clarity: Comparison of Attitudes in Germany and The United States"

غموض ووضوح الدور: مقارنة التأثيرات بين ألمانيا والولايات المتحدة

هدفت الدراسة تقييم التأثيرات الثقافية والتنظيمية على المواقف تجاه غموض الدور ووضوح الدور وذلك من خلال قياس مدى ظهور وانتشار غموض الدور والحاجة إلى وضوح الدور لدى العاملين في شركتين إحداهما في ألمانيا والأخرى في الولايات المتحدة.

وتظهر الدراسة أن الألمان أظهروا حاجة أكبر لوضوح الدور الوظيفي من الأمريكيين كما أظهرت الدراسة أنه لافرق في مستويات الغموض بين أمريكا وألمانيا كما وتستعرض الآثار المحتملة للتقدم التكنولوجي على غموض الدور، جنباً إلى جنب مع الآثار المترتبة على التنوع الثقافي في مكان العمل. وتبين الدراسة أن معظم الأبحاث تشير إلى أن هناك علاقة عكسية بين غموض الدور والرضا الوظيفي، العمل في جماعة، الأداء الوظيفي، التوتر، والميل إلى ترك العمل.

وخلصت الدراسة إلى أنه في حالة الوظائف التقنية نحتاج إلى وضوح الدور بشكل أكبر بكثير منه في حالة الوظائف الإدارية، وكذلك أن مستويات غموض الدور الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية أكبر منها لدى العاملين في الوظائف التقنية.

التوصيات:

✓ ينبغي دراسة أثر التكنولوجيا كيف سيكون في غموض الدور، وفرص مثل البريد الإلكتروني، وعقد المؤتمرات، والوصول إلى المعلومات عبر الشبكات الداخلية أو شبكة الإنترنت على تزويد الموظفين بالمعلومات التي من شأنها أن تساعد على خفض مستويات غموض الدور الوظيفي.

✓ يجب أن يتم تحديث البحوث في مجال غموض الدور وتنوع الثقافة وتأثير كل منهما على الآخر.

### 2- (Eys & Carron, 2007) " Role Ambiguity, Task Cohesion And Task Self-Efficacy".

## غموض الدور ، تماسك المهمة و فاعلية المهمة

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين غموض الدور الوظيفي وكل من تماسك المهمة والمتمثلة في (اندماج مجموعة العمل، انجذاب الأفراد للعمل داخل المجموعة)، وفاعلية المهمة، وتم تعريف غموض الدور الوظيفي من خلال عدة أبعاد هي (نطاق مسؤوليات الدور، السلوك في تحمل مسؤوليات الدور، كيفية تقييم أداء الدور، وعواقب الفشل في الاضطلاع بمسؤوليات الدور ) وذلك بالتطبيق على الفريق الرياضي.

ومن أهم نتائج الدراسة أن غموض الدور الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بطبيعة تصرفات المشرف وانه هناك نوعين من غموض الدور الوظيفي:

**غموض المهمة هو** عندما يفتقر الموظف للمعلومات الضرورية اللازمة التي تمكنه من القيام بدوره الوظيفي، وهي تقسم إلى ثلاث أقسام فرعية هي (نطاق المسؤولية-عدم معرفة ما سيكون عليه من عمل-،المسؤولية السلوكية -معرفة الأنشطة التي من خلالها يتم انجاز الأعمال - الهيكلية الوظيفية - هرم المسؤوليات وأولويات تنفيذ الأعمال المكلف بها- ).

**غموض عاطفي اجتماعي** وهو عندما يفتقر الموظف للمعلومات الخاصة بالظروف الاجتماعية والفسولوجية والحد الأدنى من المعلومات التي تجعله لا يخشى الفشل في أداء المهام المكلف بها.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بدرجة كبيرة بين الأبعاد الأربعة لغموض 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 على مسؤولياته.

### 3- (Cuhadar, 2008) " The Sectorial Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity with Job Satisfaction and Organizational Commitment".

#### تحليل الفرق بين غموض وصراع الدور و الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

هدفت الدراسة الى تحليل الفرق بين تعارض وغموض الدور والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في مؤسسات من القطاع الخاص والقطاع العام في تركيا ، وقد جمعت البيانات من (219) موظف من القطاع الخاص والقطاع العام في تركيا . ومن نتائج الدراسة أن كل من غموض وتعارض الدور الوظيفي، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يختلف باختلاف نوع المؤسسة سواء كانت قطاع خاص أو قطاع عام.

وكذلك أن وجود دور وظيفي واضح المعالم يزيد من قوة شعور الموظفين بكفاءة قدراتهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن كلما زاد الغموض والتعارض الوظيفي لدى موظفي القطاع العام قل ذلك الشعور لدى موظفي القطاع الخاص. ولزيادة وتحسين أداء المؤسسات وزيادة فاعليتها يجب على المؤسسات أن تولي أهمية خاصة للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أثبتت النتائج أن على مدراء المؤسسات وخبراء الموارد البشرية أن يدرسوا بعناية المشاكل الناتجة عن غموض وتعارض الدور الوظيفي، حيث أن هذه الدراسة أثبتت أن التقليل من الغموض والتعارض الوظيفي يساهم بشكل كبير تحسين أداء المؤسسة.

**أوصت الدراسة بما يلي:**

- ✓ على المديرين أن يعملوا على تقييم مستويات غموض وتعارض الدور الوظيفي وذلك لزيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومن ثم يتحسن الأداء والفاعلية في المؤسسة بشكل عام.
- ✓ أن يتم في الدراسات المستقبلية استخدام مقاييس أكثر دقة للغموض والتعارض الوظيفي من أجل فهم أفضل للعلاقة بينهما وتأثيرهما على المؤسسة.

#### **4- ( Glissmeyer & Others, 2008) " Role Conflict and Role Ambiguity, and Intention To Quit Organization: The Case Of Law Enforcement Officer"**

**غموض وصراع الدور والانسحاب من المنظمة: دراسة حالة من مأموري الضبط القضائي**

هدفت الدراسة لتقييم تأثير غموض وصراع الدور على الانسحاب من المنظمة حيث أن معظم الدراسات السابقة ربطت الرضا الوظيفي والأداء بنوايا الفرد في إنهاء العمل في المنظمة لكن هذه الدراسة تتبني غموض وتعارض الدور الوظيفي وأثره المباشر على ترك الفرد لعمله حيث إن هذه الدراسة تم تطبيقها على مؤسسات حقوق الإنسان.

و من أهم نتائج الدراسة أن غموض وتعارض الدور الوظيفي تمثل % 19 من إجمالي الأسباب التي تدعو الموظف للتفكير في ترك العمل. وكذلك أن غموض الدور يعتبر مؤشراً هاماً على ميل الموظف لترك العمل في المؤسسة بينما صراع الدور الوظيفي يعتبر مؤشراً ضعيفاً على ذلك.

وخلصت الدراسة إلى حصر غموض الدور الوظيفي في العناصر التالية: وهي (عدم التأكد من حجم السلطة الممنوحة من قبل المسئول، عدم وضوح أهداف وخطط المؤسسة بالنسبة للموظف الذي يعمل بها، عدم وضوح مدى صحة استغلال الموظف لوقت العمل بشكل جيد بالنسبة له، عدم معرفة الموظف لمسؤولياته، عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه أن يعمل وعدم تلقي الموظف لأي تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به).

وأوصت الدراسة أن يتم دراسة تأثير كل من غموض وتعارض الدور الوظيفي في مؤسسات أخرى مختلفة وذات طبيعة مختلفة عن مؤسسات حقوق الإنسان لما لهذه المؤسسات من خصوصية تميزها عن غيرها.

#### **5-(Ahmed & Taylor, 2009) " Over Commitment to Independence by Internal Auditors: The Effects of Role Ambiguity and Role Conflict"**

مدى الالتزام بالاستقلالية من قبل مراجعي الحسابات الداخلية : أثار غموض وصراع الدور هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس لتعريف التزام الاستقلالية ، وصراع وغموض الدور في سياق بيئة عمل المدقق الداخلي وذلك لبيان دليل وتوضيح آثار غموض وصراع الدور الوظيفي وأبعادهما على التزام المدقق الداخلي بالاستقلالية.

ومن أهم نتائج الدراسة أن كل من غموض وصراع الدور الوظيفي يؤثر على عمل المدقق الداخلي على نحو يمكن أن يؤدي إلى عدم قدرته على أداء مهامه. وخلصت الدراسة إلا أن كل من غموض الدور وصراع الدور يؤثر بشكل خاص وسلبى على الالتزام بالاستقلالية. وكذلك خلصت الدراسة إلى أن الأبعاد الكامنة التي لها أكبر الأثر على الالتزام بالاستقلالية هي:

✓ الغموض في كل من ممارسة السلطة وضغوطات الوقت.

✓ الصراع بين القيم الشخصية للمدقق الداخلي وكل من المديرين وتوقعاتهم ومتطلباتهم المهنية.

#### **6-(Idris ,2011) "Over Time Effects Of Role Stress On Psychological Strain among Malaysian Public University Academics"**

التأثير الزمني لإجهادات الدور على التوتر النفسي للأكاديميين في الجامعات الحكومية الماليزية.

هدفت الدراسة لاختبار التأثير الزمني لكل من ( اجهادات الدور الوظيفي , غموض الدور الوظيفي , صراع الدور الوظيفي) على التوتر النفسي بين الأكاديميين في الجامعات الحكومية الماليزية وذلك من خلال الاعتماد على نموذج ( Lazarus Transactional Model of Stress ) وقد تكون مجتمع الدراسة من (310) فردا من الأكاديميين من 5 جامعات ماليزية حيث تم جمع البيانات منهم مرتين في زمنين مختلفين يفصل بينهما 6 أشهر .

ومن أهم نتائج الدراسة أن المشاكل التي دائما ترتبط بالدور الوظيفي هي نقص الموارد, عدم كفاية الوقت لمواكبة متطلبات العمل الشاملة وهي ما تعرف بمصادر التوتر بين الموظفين وكذلك فان التوتر المرتبط بالعمل هو مصدر قلق متزايد لما له من اثار اقتصادية على المؤسسة من خلال عدم الرضا الوظيفي و بالتالي انخفاض الأداء , انخفاض الانتاجية , انخفاض الصحة النفسية و الجسدية .

وكذلك فان من أهم المشاكل الناتجة عن الضغوطات العمل (اجهاد الدور, غموض الدور, صراع الدور) هو ظهور سلوكيات تراجعية بمعنى تعبر عن تراجع في الأداء على سبيل المثال ( السخرية من العمل, انخفاض الالتزام تجاه المؤسسة ومواعيدها , وأخيرا الميل لترك المؤسسة).

وتحدثت الدراسة عن (التسامح بالغموض) وهو ميل الفرد و رغبته بأن يكون دوره الوظيفي غامضاً من أجل تحقيق مصالح و رغبات شخصية و هؤلاء يكونون أقل تأثراً بوجود غموض للدور الوظيفي في المؤسسة .

و بينت الدراسة إلى أن الاثار الناتجة عن غموض الدور الوظيفي تظهر بشكل أسرع من الأثار المترتبة على الاجهاد وصراع الدور .

وخلصت الدراسة إلى أن مستويات معتدلة من اجهادات و ضغوطات العمل يمكن أن تحفز الابداع و تشجع الجهود , بينما مستويات مفرطة من الاجهاد تؤدي لكبح الابداع و تبديد الجهد. وأن كل من غموض الدور الوظيفي و اجهاد الدور الوظيفي ترتبط ارتباطا مباشرا بضغوطات العمل و التوتر في العمل، وكذلك خلصت الى أن زيادة السماح بوجود بعض الاجهاد و الصراعات في العمل قد يؤدي الى معادلة التأثير السلبي للاجهاد من خلال التحفيز على الابداع و تشجيع الجهود , بينما السماح بوجود غموض للدور الوظيفي ولو بصورة قليلة قد يؤدي لأن يصبح الموظفين أكثر عرضة لضغوطات العمل و الاجهاد .

## 7- ( Ram & Others, 2011) " Role Conflict and Role Ambiguity as Factors in Work Stress among Managers: Case Study of Manufacturing Sector in Pakistan"

غموض وصراع الدور الوظيفي كعوامل ضغوط بين المدراء دراسة حالة في القطاع الصناعي في باكستان

هدفت الدراسة لبيان علاقة غموض الدور الوظيفي كأحد عوامل الضغوط الوظيفية بين المدراء و تأثيره على أدائهم و ذلك في القطاع الصناعي في باكستان , وقد تم استخدام اسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة و التي بلغت (100) فرد من العاملين في الصناعات التحويلية في القطاع الصناعي في باكستان .

ومن نتائج الدراسة أن 80% من من المدراء في المؤسسات المختلفة الذين يعانون من ضغوطات العمل لا يوظفون طاقاتهم بشكل كامل بسبب اجهادات و ضغوطات العمل كل من غموض الدور و صراع الدور يؤثر بشكل ايجابي و محدد في زيادة ضغوطات العمل بينما ضغوطات العمل تربطها علاقة عكسية مع الرضا الوظيفي .

و خلصت الدراسة الى أنه من غير الممكن القضاء بشكل كامل على غموض و تعارض الدور الوظيفي ولكن من الممكن احتوائهما و التخفيف من حدتهما بشكل مقبول و بشكل لا يسمح بزيادة ضغوطات العمل .

ومع ذلك فإنه في دراسة متداخلة تم توضيح الدور للمديرين بشكل نستطيع أن نقول من خلاله أنه تم تخفيض غموض الدور الوظيفي و الحد منه إلا ان المديرين في الوقت القريب على الأقل لن تتغير نظرة تعرضهم لضغوطات العمل و يواصلوا ارسال تقارير نقيده باستمرار تعرضهم لضغوطات في العمل وعليه فإن الدراسة توصي أن يتم دراسة هذا الموضوع بشكل أوسع على الرغم من أنه لا مفر من وجود نسبه من غموض و تعارض الدور الوظيفي في المؤسسات الكبيرة و المعقدة.

## 8- ( Judeh, 2011)"Role Conflict and Role Ambiguity as Mediators of the Relationship between Orientation and Organizational Commitment"

غموض وصراع الدور كوسيط بين التوجيه والالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة إلى ايجاد العلاقة بين التنشئة الاجتماعية للموظفين والتزامات المؤسسة وتقييم تأثير غموض وصراع الدور على تلك العلاقة وذلك في إحدى مؤسسات الاتصالات الكبرى في الأردن.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات والبالغ عددهم (300) موظفاً وموظفة.

ومن أهم نتائج الدراسة أن المؤسسة الناجحة إذا أرادت أن تعمل تنقلات بين موظفيها أو تستوعب موظفين جدد، يجب أن يكون ذلك من خلال برنامج اجتماعي لتنشئة الموظفين تنشئة تتناسب مع تطلعات وأهداف المؤسسة وذلك لأن غموض وتعارض الدور الوظيفي يمكن ان يكون ثمرة عدم توفر التنشئة الاجتماعية السليمة. كذلك اعتبر الغرب أن كل من غموض وتعارض الدور الوظيفي هما عنصرين رئيسيين لضغوطات الدور الوظيفي وهما مرتبطين ببعضهما بشكل كبير ولكن في نفس الوقت لكل منهما ما يميزه عن الآخر.

وخلصت الدراسة إلى أن ضغوطات العمل المتمثلة في غموض وصراع الدور تعتبر مؤشر مهم على عدم التزام الموظفين تجاه المؤسسة العاملين فيها، بمعنى أن الموظفين الذين يتعرضون لغموض الدور بشكل كبير يكون أقل التزاماً في عملهم تجاه مؤسستهم.

وكذلك ضغوطات العمل المتسببة بها غموض وتعارض الدور الوظيفي تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، انخفاض الأداء، زيادة في معدل الدوران والإجازات المرضية، المزيد من الحوادث، انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، تدني في جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وزيادة الصراعات الداخلية الناتجة عن سوء الاتصال. وقد أثبتت الدراسة أن غموض الدور وصراع الدور الوظيفي متغير وسيط بين التنشئة الاجتماعية والتزام.

وأوصت الدراسة بضرورة وضوح الوصف الوظيفي ووضوح السلطة المفوضة لأن ذلك سوف يساهم بشكل مباشر في حل مشاكل غموض الدور الوظيفي، فعندما يعرف الموظف تفاصيل وضعه في المؤسسة فذلك سوف ينعكس إيجاباً على أدائه وسوف تتولد لديه دافعية لتحمل المسؤولية والتفاعل مع الآخرين.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

اشتملت الدراسات السابقة على (7) دراسات محلية على مستوى قطاع غزة و (6) دراسات عربية شملت مصر، السعودية، الجزائر، و (8) دراسات أجنبية شملت الولايات المتحدة، ماليزيا، تركيا، باكستان، الأردن، و ألمانيا. ولقد تركزت الدراسات السابقة على دراسة عدة محاور رئيسية هي: أسباب غموض وصراع الدور الوظيفي كجزء من ضغوطات العمل الداخلية، وموقع غموض وصراع الدور من ضغوطات العمل، وتأثير غموض وصراع الدور في كل من ( الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، مستوى الإنجاز، الانسحاب من المنظمة، التأثيرات الجسدية والنفسية، الالتزام بالاستقلالية، فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية، تفويض الصلاحيات، تماسك المهمة وفعاليتها، التأثر الزمني، التوجيه).

ولقد ركزت الدراسات السابقة على الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها الموظف وكان من ضمن الضغوطات غموض وصراع الدور الوظيفي ولقد تم ذكره فقط ولم يتم تجزئته وومناقشة العوامل التي تؤدي إليه مثل دراسة (بنات، 2009م)، (المصري، 2012م)، (أبو العلا، 2009م)، (مسلم، 2007م)، (عمار، 2006م)، (عابدين، 2010م)، (عبد الحميد، 2010م)، أما دراسة (Bauer&spencer, 2004) فقد تطرقت إلى تقييم التأثيرات الثقافية والتنظيمية في ظهور وانتشار غموض الدور الوظيفي وقارنته بين الوضع في ألمانيا والولايات المتحدة.

أما دراسة (قاسم، 2007م) فقد ربطت صراع الأدوار بفاعلية الذات والمساندة الاجتماعية عند الطالبات المتزوجات وأثبتت أنه يوجد مستوى معاناة من صراع الأدوار لدى طالبات الجامعة المتزوجات المنجبات وغير المنجبات في أدائهم لأدوارهن المتعددة على مقياس صراع الأدوار.

وهناك من تحدث عن علاقة غموض الدور الوظيفي بتماسك المهمة والمتمثلة باندماج الفرد للعمل في مجموعة مثل دراسة (Eys&Carron, 2007) وبينت الدراسة أن غموض الدور الوظيفي يرتبط ارتباطا مباشرا بطبيعة تصرفات المشرف وقد تطرقت إلى هذه الدراسة إلى ستة أبعاد لغموض الدور والذي تكرر في عدة دراسات أخرى مثل دراسة (Glissmeyer et al., 2008).

- إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها تحدثت عن غموض وصراع الدور الوظيفي بتفصيل لم يكن في الدراسات السابقة، حيث جمعت هذه الدراسة بين متغيران هما غموض الدور الوظيفي بأسبابه المختلفة (وضوح المعلومة المقدمة للموظف، وضوح سلوكيات

العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد) وأيضاً صراع الدور الوظيفي بأبعاده المختلفة (تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات، تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة، تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة)، وهذا لم يتطرق له الباحثين قبل ذلك خاصة في قطاع غزة، لا سيما في وظيفة القطاع العام، وقد طبقت هذه الدراسة على وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## المبحث الأول غموض الدور الوظيفي

### 2.1.1 مقدمة:

يؤدي الفرد في حياته العملية والشخصية العديد من الأدوار، والقيام بهذه الأدوار يحكمه عدة مؤثرات فردية وثنائية وجماعية تنظيمية، فيتفاعل داخل الفرد القائم بدور ما أهداف وحاجات ورغبات متنوعة وأحياناً متعارضة، وفي حال تفاعل هذا الفرد مع رئيسه أو زميله فسيؤدي هذا التفاعل إلى سوء في الدور الذي يجب أن يقوم به، ويظهر غموض الدور والمتمثل في عدم وضوح وفهم المهام التي يجب على الموظف القيام به عندما يختلف ما يتوقعه التنظيم عن ما يدركه الموظف أو عن ما يؤديه فعلاً. (الكلابي، 2008م، ص3).

### 2.1.2 مفهوم الدور:

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

يمكن تعريف الدور الاجتماعي بأنه عبارة عن 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 يحدد السلوك أو يعبر عن الانفعال ويحدد الأقوال.

أما لينتون فيعرف الدور بأنه " الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة"، أما رويتز فيعرفه بأنه " وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي" (الهاشمي و نصر الدين، 2003م، ص 265).

### 2.1.3 مفهوم غموض الدور الوظيفي:

قدم (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964) نظرية الدور، حيث افترضوا أن البيئة التنظيمية تؤثر على توقعات الأفراد حول الدور المطلوب منه ، وهذه التوقعات تشمل معايير أو ضغوطات تدفعه للتصرف بطريقة معينة، حيث أن الموظف يتلقى هذه المعايير والضغوطات ويفسرها ويستجيب لها على طريقته الخاصة.

وتظهر المشاكل عندما تكون الرسالة المرسلة غير واضحة وغير مباشرة، يصعب تفسيرها بالإضافة إلى أنها لا تحظى برضا الموظف وبالتالي تصبح هذه الرسائل إما غامضة أو متناقضة وقد يكون استجابة الموظف لهذه الرسائل بعيداً 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 غموض الدور Role Ambiguity .

وقد عرف عمار (2006م، ص36) غموض الدور بأنه "الافتقار إلي المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته، 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.

وقد اقترح ريزو (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970) غموض الدور هو ذلك الموقف الذي لا يحصل الفرد فيه على تعليمات واضحة بخصوص ما هو متوقع منه عن دوره في وظيفته أو في المنظمة التي يعمل بها."

ويشير (Kahn et al., 1964) إلى أن غموض الدور هو النقص أو العجز في المعلومات المتعلقة بدور الفرد، كما أن أصل ومنشأ غموض الدور ينسب إلى الاتصالات الضعيفة من مرسلي الدور إلى الشخص "المستقبل" أو ينسب إلى عدم قدرة الفرد "المستقبل" على تفسير الدور المرسل إليه .

ويقسم (Kahn et al., 1964) غموض الدور إلى نوعين رئيسيين هما:

أولهما يسمى بغموض المهمة Task Ambiguity:

ويعني النقص أو العجز في المعلومات المتعلقة بالتعريف الدقيق لوظيفة الفرد أو أهدافها أو الأدوات والطرق المسموح بها لإنجازها ، وينبثق من هذا النوع ثلاثة جوانب فرعية هما :

- الغموض فيما يتعلق بما هو مطلوب ، أي عدم تأكد الفرد من مسؤولياته .
- الغموض فيما يتعلق بكيفية أداء المسؤوليات ، أي عدم تأكد الفرد من السلوك اللازم لإنجاز مسؤولياته .
- الغموض فيما يتعلق بمرسلي الدور ، أي عدم معرفة الفرد لهؤلاء المرسلين الذين يجب تحقيق توقعاتهم الخاصة بدوره أولاً .

وثانيهما ما يسمى بسمات التحفيز الاجتماعي لأداء دور الفرد:

ويعني عدم تأكد الفرد من النتائج المترتبة على أدائه لدوره بالنسبة له أو بالنسبة للآخرين أو للمنظمة كلها. في حين يشير (Abramis, 1994) إلى أن غموض الدور هو عدم تأكد الفرد بشأن توقعات الآخرين ، قدرة الفرد على تحقيق الأداء الجيد ، ومدى كفاية أداء الفرد. (Abramis, 1994)

ويضيف (النجار، 1995م، ص 414) إلى أن غموض الدور ينشأ عندما لا يعرف العامل بشكل مؤكد حدود مسؤولياته وكيف عليه أن يوزع أوقاته بينها وما هي الأشياء المتوقعة منه.

كما أن استمرار حالة غموض الدور كثيراً ما تؤدي إلى نتائج سلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي ، تكرار التعبير عن الرغبة في ترك العمل ، التوتر في مكان العمل وانخفاض الثقة بالنفس وكلها عوامل تساعد على شعور الفرد بضغط العمل (عسكر، 1999م، ص 88).

في حين أكدت إحدى الدراسات والتي كانت على المستوى القومي في الولايات المتحدة الأمريكية على أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات عن الوظيفة تمثل مصدراً أساسياً من مصادر الضغوط وذلك بالنسبة لأكثر من ثلث القوة العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية . (الجزيري ، 1998م، ص 257).

في حين يشير "كاهن وولف " إلى وجود نموذج مقترح ليُجعل الفرد قادراً على التغلب على غموض الدور وهذا النموذج يقوم على توفر مجموعة من المعلومات وهي:-  
التعرف على الاتجاهات والسلوكيات التي يرغبها الرئيس والزملاء والمرؤسين في الفرد عند أداء دوره .

التعرف على الأنشطة المطلوبة وكيفية التعامل مع الآخرين وأفضل طريقة لأداء العمل ويتم ذلك من خلال مناقشة الفرد للرئيس والمرؤسين والزملاء .

- التعرف على النتائج المترتبة على أداء أو عدم أداء العمل .
- التعرف على نوعية السلوكيات المؤدية للحصول على المكافآت أو الجزاءات .
- التأكد من احتمال حصوله على هذه المكافآت أو الجزاءات الناتجة من سلوكيات معينة .

- التعرف على مدى إشباع المكافآت لحاجات الفرد وهل سيؤدي إلى الرضا أم الإحباط (ناصر أحمد ، 1994م، ص 80). (العتيبي و جابر، 2011م، ص ص 19-21).

ويرى الباحث أنه يتضح من التعريفات السابقة أن غموض الدور ما هو إلا نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين وإذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أداؤها ، والمسئوليات والصلاحيات المعطاة له، أو كيف يقيم أداؤه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ويلجأ إلى إحدى خيارين إما الرجوع لرئيسه المباشر في كل كبيرة وصغيرة أو التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في استجابته لمتطلبات المنظمة.

#### 2.1.4 عناصر غموض الدور الوظيفي:

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

دور الموظف ومسئوليته غالبا ما يكون غامضا ، 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 تسببها تحديد وتعريف عملية الدور و القيود التي تظهر بسبب طبيعة الوظيفة وطبيعة المؤسسة وكذلك اختلاف اشكال الادارة والصراعات بين ادوار الموظفين ( Schaubroeck, Ganster, Sime, & Ditman, 1993).

بدأت دراسة الابعاد المختلفة لغموض الدور الوظيفي من قبل (Bedeian & Armenakis, 1981) واستمر بعد ذلك (Sawyer, 1992) وتلاه (Singh & Verbeke, 1996) ، وقد توصلوا الى انا هناك اربع ابعاد 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 ومايجي علي ان أعمل ؟..
- غموض العملية - كيف يتوجب علي العمل ؟ ما هي الطرق لإنجاز وتحقيق اهداف المؤسسة؟
- غموض الاولوية - متى يجب ان تتم الامور وترتيبها ؟

- غموض السلوك - كيف تتوقعون مني ان اتصرف في مواقف معينة ؟ وما هو السلوك الذي يقود لتحقيق الدخل المرجو والمطموح له ؟

وهناك من ربط أبعاد غموض الدور الوظيفي بشعور الموظف واعتبر ان غموض الدور الوظيفي يعني ان يكون الموظف ضال , متحير , غير متأكد , مرتبك و مشوش الافكار بخصوص مهامه الوظيفية ( Githens, 2011 ) ويرى ( Eys & Carron , 2007 ) أنه هناك نوعين من غموض الدور الوظيفي.

### 2.1.5 غموض المهمة:

هو عندما يفتقر الموظف للمعلومات الضرورية اللازمة التي تمكنه من القيام بدوره الوظيفي , وهي تقسم الى ثلاث اقسام فرعية هي :

- نطاق المسؤولية (عدم معرفة ما سيكون عليه من عمل).
- المسؤولية السلوكية (معرفة الانشطة التي من خلالها يتم انجاز الاعمال).
- الهيكلية الوظيفية (هرم المسؤوليات واولويات تنفيذ الاعمال المكلف بها).

### 2.1.6 غموض عاطفي اجتماعي:

وهو عندما يفتقر الموظف للمعلومات الخاصة بالظروف الاجتماعية والفسولوجية والحد الأدنى من المعلومات التي تجعله لا يخشى الفشل في اداء المهام المكلف بها . وذهب الى ان هناك علاقة بدرجة كبيرة بين الابعاد الاربعة لغموض الدور فالموظف الذي لديه شكوك حول نطاق مسؤولياته, بالتأكيد لديه شك اكبر في قدرته على تمييز السلوك اللازم من قبله لتحمل تلك المسؤوليات, وكذلك الامر بالنسبة لكيفية تقييم ادائه والعواقب من عدم قدرته على الاضطلاع بمسؤولياته.

وقد ذهب (Cooper, Leung, Dellaportas, Ahmad, & Taylor, 2009) الى 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 المسئول
2. عدم وضوح اهداف 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 ان يعمل
6. عدم تلقي الموظف لاي تفسيرات واضحة حول ما يجب عليه القيام به . ويمكن تلخيصها (غموض التعليمات , غموض المهام , غموض السلطة , غموض المسؤولية , غموض المعايير , غموض الوقت

ويرى الباحث أن تفصيل (Cooper et al., 2009) لأبعاد غموض الدور الوظيفي كان أشمل واحتوى معظم الجوانب التي تحدثت عنها الدراسات السابقة .

### 2.1.7 مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي :

- العواقب المحتملة لعدم أداء الدور بشكل سليم يمكن ان ترجع الى الافراد او للمؤسسات نفسها, وعموما فإن عدم كفاية المعلومات عن الدور يمكن ان يرجع الى ما يلي :
1. المعلومات عن الدور والوصف الوظيفي غير متوفر او غير موجود اصلاً.
  2. المعلومات عن الدور والوصف الوظيفي موجود ولكنه لا يصل الى الموظف ولا يستطيع الاطلاع عليه.

لذلك فإن غموض الدور المتمثل في عدم كفاية المعلومات الخاصة بالدور الوظيفي يرجع لإحدى السببين السابق ذكرهما بالإضافة الى الفرضية القائلة بأن الغموض الوظيفي سوف يزيد من احتمالية استياء الموظف من عدم رضاه عن الدور المنوط به , مما يؤدي الى شعوره بالقلق وباختلاط لامور عليه وبالتالي سوء في الاداء (Kahn et al., 1964) ، وتشير بعض الدراسات الى ان غموض الدور الوظيفي والذي يجعل الموظفين غير قادرين على الاندماج في العمل , وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة قد يكون أكثر انتشاراً عند حديثي التخرج الملتحقين بالعمل , حيث أنهم يكونون أكثر شعوراً بالضغط, وإن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة (Dua, 1994) .

ويرى (Beehr, Glaser, Canali, & Wallwey, 2001) ان الضغط الناتج عن غموض الدور ينشأ عندما يفتقر الموظف للتغذية المرتدة التي تبين نتائج أدائه وما يترتب عليها , او عندما تركز التغذية المرتدة على السلبيات والاختفاء دون الاشارة الى الايجابيات وعموماً فإن (Beehr et al., 2001) يميل الى ارجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور الوظيفي الى أربعة اسباب رئيسية هي :

- نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه للعمل .
- تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس او الزملاء للموظف.

- عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية او اسلوب الاداء التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه .
  - غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي الى فشله في تحقيق اهداف الدور او تجاوزه. (Beehr et al., 2001).
- وأيضاً فإن غموض الدور الوظيفي يزيد عندما تكبر المؤسسة وتزيد التهديدات التنظيمية التي بدورها تزيد من مدى استيعاب الفرد (Taylor & Ahmad, 2009 p. 902).
- تزداد أهمية دراسة مصادر ومسببات غموض الدور من نتائج دراسة (Peterson & Smith, 1995) حيث قاما بدراسة ظاهرة غموض وصراع الدور في 21 دولة بهدف التحقق من تأثير الاختلافات الحضارية على ادراك الافراد لكل من غموض وصراع الدور , وقد وجدوا ان هناك تباين في ادراك الافراد لكل من غموض الدور وصراعه بسبب اختلاف الدول التي ينتمون اليها, وان هذا التباين اكبر من التباين الناتج عن الاختلاف في العوامل الديموغرافية مثل (العمر, والعرق, والديانة , ومستوى التعليم), او ذلك التباين الناتج عن اختلاف العوامل التنظيمية مثل (حجم المنظمة , وملكيته , ومهمتها او غرضها) .
- وهناك من أرجع غموض الدور الوظيفي لأربع اسباب رئيسية :
- **عدم اوصول المعلومات الكافية الى الموظف** , فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل, وبخاصة من الاشخاص الاساسيين مثل : المديرين والمشرفين , هذا الخلل في المعلومات الذي كثيرا ما يحدث مع الموظف الجديد يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.
  - **تقديم المعلومات غير الواضحة او المشوشة** من قبل الرئيس او المشرف او الزملاء الى الموظف , وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف , كما هو الحال بالنسبة للمصطلحات الطبية او الفنية .
  - **عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من اداء الدور المتوقع منه** , حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة الى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها ان يقوم بتنفيذها .
  - **عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد** , وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الاهداف المطلوبة منه , او يخفق في تحقيقها , او ان يحقق هذه الاهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة (هيجان , 1998م) .

وقد ركز الباحث على النقاط الثلاثة (عدم وضوح المعلومة، عدم وضوح السلوكيات، وعدم وضوح النتائج المترتبة على الدور) في الدراسة الحالية وجعلها متغيرات التي سوف تدرس علاقتها بالأداء الوظيفي.

لم يضم الباحث النقطة الأولى وهي عدم وصول المعلومات الكافية في فرضياته في البحث لأن المعلومات عندما تصل مشوشة أو غير واضحة بمعنى أنها لم تصل ولم تفهم من قبل المستقبل.

وبصفة عامة فيمكن تلخيص مصادر ومسببات غموض الدور الوظيفي في اربع نقاط تحدث عنها (عبد الباقي، 2004م) حيث قال انه يعود سبب الضغوط في العمل نتيجة لغموض الدور الى عدة اسباب اهمها :

1. عدم فهم الفرد لابعاد وجوانب عمله.
2. عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
3. قصور قدرات الفرد.
4. توتر العلاقات بين الافراد في العمل وهي تنقسم الى:
  - العلاقات مع الرؤساء.
  - العلاقات مع المرؤوسين.
  - العلاقات مع زملاء العمل.

لذلك لأن وجود توصيف ووصف وظيفي جيد واطلاع الموظف عليه في بداية عمله يسهم الى حد بعيد بوضوح الدور لانه يجيب على اسئلة العاملين واستفساراتهم .

## 2.1.8 نتائج غموض الدور وأثره على العمل:

كما سبق أن وضحنا مفهوم غموض الدور الوظيفي أنه ينشأ عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكوّن أهداف العمل غامضة، كما يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدراً رئيسياً لضغوط العمل، كما أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة تتضمن كثيراً من مسببات الضغط، فاستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم اشباع دافع الانجاز، بينما تفرض استراتيجية النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهوداً أكبر وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن استراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل ويعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات، ويحدث عندما لا يحدث الفرد

بوضوح ما الذي يتوقعه الغير منه أو قد يعرف ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم منه بوضوح كيف يحقق المطلوب منه. (راضية، 2011م).

الشخص الذي يشعر بغموض الدور يعاني عادة من واحدة أو أكثر من التالي:

- انخفاض الرضا عن العمل.
- الاحساس بعدم جدوى العمل.
- قلة ثقته بنفسه.
- الشعور بأن عمله مصدر تهديد له.

وهذه معاناة تؤثر أن لغموض الدور تأثير نفسي على صحة الفرد الجسمية، حيث تسبب له التالي:

- ارتفاع ضغط الدم.
- زيادة ضربات القلب.
- الاضرابات النفسية مثل الكآبة.
- انخفاض الدافعية في الأداء والميل إلى الابتعاد عن العمل. ( العبيدي، 2007م).

وقد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين يمثل مصدراً لضغوط العمل بالنسبة لثلث العاملين في حيث أن 10% فقط منهم يشعرون بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم والشركة أو المؤسسة التي يعملون بها. ويتبين أن هذا الغموض يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الرضا والثقة في النفس.

## المبحث الثاني صراع الدور الوظيفي

### 2.2.1 مقدمة:

يعد الصراع أحد الإفرازات الطبيعية للتفاعل الدينامي الحاصل في المنظمة والاستقرار والثبات. حالة غير طبيعية في المنظمة، فالصراعات غالبًا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة. (حمود، 2001م، ص142).

لذلك حظي الصراع باهتمام واسع النطاق من مختلف المفكرين والمهتمين، انطلاقًا من حتميته، وإدراكًا لضرورة تحليله للحد من مضاره السلبية، والاستفادة مما قد ينطوي عليه من إيجابيات وفوائد.

فالصراع ظاهرة دائمة في المنظمة، ولا بد من وجوده، طالما بقي التعارض بين مصالح الجماعات المختلفة قائمًا، وبذلك، فإنه لا يمثل ظاهرة عرضية تصيب نظام، وتهدد توازنه، بل هو ظاهرة دائمة تعايش المنظمات، وما العديد من مؤشرات مثل الغياب، أو بطء الأداء، أو ترك الخدمة، إلا تجسيد واضح لما تشهده المنظمات من صراعات. (الديب، 1987م، ص7).

وقد يظهر الصراع بشكل واضح خارجي كالصراع بين المنظمات، والصراع بين الأفراد والوحدات داخل المنظمات، غير أن صراعًا آخر خفيًا يكمن داخل الأفراد ويتعلق بتضارب أدوار الأفراد يطلق عليه " صراع الدور " ، إذ إن أي شخص يشغل مركزًا ما لا بد وأن تكون له امتدادات اجتماعية وثقافية ودينية تفرض عليه محددات وأدوارًا متعددة قد تتضارب مع الدور الرسمي المرسوم له فينشأ لديه صراع الدور .

وصراع الدور مسلمة حتمية كما تقرر الأدبيات التي تناولته ومن ذلك ما ذكره الطويل (1986م، ص293) الذي يؤكد أن الصراع في حياة الإنسان (أمر لا مفر منه ) وأن الصراع على مستوى النظم الاجتماعية أمر حتمي ما دامت تلك النظم تتصف بالدينامية والنشاط وتتفاعل مع نظم اجتماعية أخرى في إطار النظام الاجتماعي الأكبر وهذا ما ذكره الطويل (1986م، ص293) الصراع الحتمي الذي لا بد منه بين أفراد وبين جماعات وبين مجتمعات وبين ثقافات هو حتمي - أيضًا - ولا مفر منه داخل الفرد نفسه، حينما تتنازع رغبتان متناقضتان أو حينما يسعى لتحقيق هدفين متعارضين أو عندما يوضع أمام موقف يتعارض مع قيمه ، أو قدراته أو مصالحه، مما يحدث شعورًا بالتوتر، وما يصاحبه من مظاهر سلوكية كالتردد وعدم القدرة على حسم الأمور .وهو ما يؤكد نبول (1988م، ص192) بقوله

"إن التعارض في الدور لا يمكن التحكم به أو تجنبه إذ إنه يمثل ظاهرة يعاني منها كل فرد وبخاصة الإداري". (الشراري، 2006م، ص 3).

### 2.2.2 مفهوم صراع الدور:

ويمكن تعريف صراع الدور بأنه "حالة من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار حول حاجتين متعارضتين". (حمود، 2002م).

وبطبيعة الحال، كلما تعددت الأدوار، زادت صراعاتها، مما يعني أن الأفراد في المناصب القيادية لابد وأن يعانون من هذا الصراع بشكل أكبر، مما يؤثر على سلوكياتهم وإدارتهم للأدوار المنوطة بهم.

### 2.2.3 أسباب صراع الدور:

وصراع الدور يحدث لعدة أسباب ذكر كل من هوج وانتوني (Hodge & Anthony) منها أن صراع الدور قد يحدث بسبب التعارض أو التغير في الأدوار عند وجود مجموعة أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط، فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

وقد يحدث بسبب غموض الدور أو بسبب الاختلاف في الثقافة، والثقافة تعرف بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة" ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة. والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة، غالباً ما تقود إلى صراعات متعددة. (سليمان، 1995م، ص 28-30)

وقد ذكر (العميان، 2004م، ص 368-369) أسباب صراع الدور وهي:

#### 1. الهيكل التنظيمي:

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

## 2. المركز:

يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً ذاتياً له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني المشرف من صراع الدور اتجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.

## 3. أسلوب الإشراف

يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدراً رئيسياً من مصادر صراع الدور، فعندما لايقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أولاً لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي إلى حدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم دور الزوج، الوالد، الإبن، طالب دراسات عليا، عضو في نادي اجتماعي، وعضو في لجنة حكومية...إلخ، بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهداً أن يوفق بين هذه الأدوار، إلا أنه غالباً يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة فالفرد العامل من أهم عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدرته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلباً على تحقيقه لأهداف المنظمة.

### 2.2.4 مستويات الصراع

مستويات الصراع الخمسة ذكرها جوردن على النحو التالي: ( Gordon, 1991, P. ) (243).

#### أولاً: الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة: ( Inter- Personal Conflict )

ينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره، وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده إلى مصدرين هما:

أ- عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ .

ب- المسائل العاطفية، مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة، والخوف، والرفض، والمقاومة.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يعرف بـ (نافذة جوهاري)، وقام بتطويرها كل من جوزيف لوفت ( Joseh Luft ) وهاري انجهام ( Ingham Harry ) وكلمة جوهاري تتكون من الأحرف الأولى من اسميهما، ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرقاً لتفسير الصراعات بينهما. (عسكر، 1983م، ص 32).

| الفرد لا يعرف الآخرين | الفرد يعرف الآخرين |                    |
|-----------------------|--------------------|--------------------|
| (2)الذات الخفية       | (1)الذات المكشوفة  | الفرد يعرف نفسه    |
| (4)الذات غير المكتشفة | (3)الذات العمياء   | الفرد لا يعرف نفسه |

شكل (2.1): نافذة جوهاري

المصدر: العميان، محمود سلمان (2004م)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 371.

وتقوم نافذة جوهاري على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها، وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه، وأشياء لا يعرفونها عنه، وتعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيجاً من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد. (العميان، 2004م، ص371-372) فهناك أربع حالات وهي:

**الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه والآخرين، وتُسمى **الذات المكشوفة**، وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته، ودوافعه، وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات .

**الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط، و تسمى **الذات الخفية**، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله، لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

**الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط، وتُسمى **الذات العمياء**، وقد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل .

**الحالة الرابعة:** الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وتُسمى **الذات غير المكتشفة**، وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم، وسوء الاتصال، وينفجر بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية لا عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

### ثانياً: الصراع ضمن الجماعة الواحدة (Inter- Group Conflict)

يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة، والتباين الفكري عند اتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير، وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني، فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف، مما يتسبب في عدم الانسجام بين جماعة العمل. (مهدي، 2005م، ص194).

### ثالثاً: الصراع بين الجماعة (Intra- Group Conflict)

يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل، أو نتيجة عوامل شخصية، وغالباً ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة، أو بسبب فرض السلطة، وفي هذه الحالة ينبغي اختيار منحى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع، والابتعاد عن إستراتيجية الهيمن. (مهدي، 2005م، ص194)

### ثالثاً: الصراع ضمن المنظمة (Intra Organizationa Conflict)

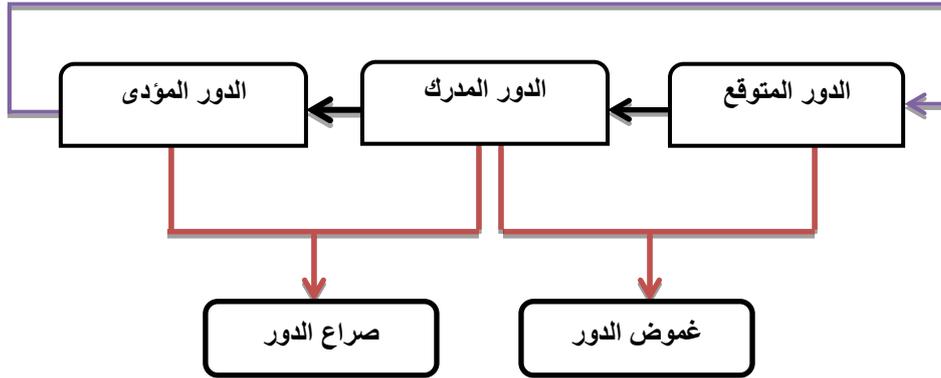
هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة. ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما: الصراع الأفقي، والصراع الرأسي. (العميان، 2004م، ص372).

ومن الممكن أن يكون هناك نوعان مختلفان من صراع الدور:

أ- **الصراع داخل الدور**: وينشأ عن تعدد وتباين التوجيهات التي تصدر في وقت واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة أو يقوم بدور واحد، مما يجعل الإستجابة لكل هذه التوجيهات في وقت واحد امراً متعذراً.

ب- **الصراع بين الأدوار**: وينشأ عن الأدوار المتعددة و المتزامنة التي تنتج عنها توقعات متضاربة. ( سيزلاقي، والاس، 1991 م، ص 220)

والشكل التالي يوضح علاقات الأدوار:



شكل (2.2): علاقة الأدوار مع بعضها

المصدر: أندرو سيزلاقي و مارك جي والاس ( 1991م ) السلوك التنظيمي والأداء ص، 221

يوضح الشكل السابق أنه حينما تختلف توقع المؤسسة عن ما يدركه الموظف أو عن ما يؤديه الموظف فعلاً عندها يحدث غموض الدور الوظيفي والمتمثل في عدم وضوح وفهم المهام التي يجب على الموظف القيام بها. وعندما يختلف الدور المؤدى من قبل الموظف عن ما يدركه يسمى صراع الدور الوظيفي.

ومن الناحية النفسية فإن الصراع يتطلب تحريك تام للطاقة النفسية، لأن الفرد يجد نفسه متجاذبا بين فعلين اثنين لا يستطيع تحقيقهما في آن واحد. وفي هذه الحالة فهو مجبر على الإختيار ، وبالتالي يصبح عرضة للقلق وغير قادر على الفعل ولا يمكنه القيام بأي وظيفة. (عائشة، 2007 م، ص 28-30).

## المبحث الثالث الأداء الوظيفي

### 2.3.1 مقدمة:

تتطوي وظيفة إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية. فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدوياً أو آلياً أو محوسباً، فهذه التطورات المتسارعة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية، وقد أكدت العديد من التجارب أن نجاح رسالة المؤسسة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء العاملين. (نصر الله، 2002 م ، ص3).

لذلك حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية، ويعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى، نظراً لأن أداء إداراتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها. (العماج، 2003م، ص58).

كما تحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلاً إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة لا بد من مراجعة أداءه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة، إذا أرادت المنظمة تكلفه بمهمة حساسة تتطلب خصائص ومواصفات معينة، تحتاج إلى مراجعة سجل أداءه السابق لتقدير مدى ملاءمته وتمتعه بالخصائص المطلوبة. (برنوطي، 2004 م ، ص377).

ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. ونظراً لأهمية الأداء الوظيفي للموظف فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح العلاقة بين ضغوط العمل المتمثلة في غموض وصراع الدور الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

## 2.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحانات، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (حسن، 2000م ، ص 2015).

وقدم الباحثان " بورتر ولولر (Porter & Lawler) " نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض ، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي : الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل ، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهدته بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل ، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور ، 1986 م).

ويرى " السلمي " أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء(السلمي ، 1985 م)

ونستنتج من الدراسات السابقة أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة .

ويقترح الباحث للأداء الوظيفي التعريف التالي:

(الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل) .

### 2.3.3 عناصر أداء العمل :

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات. ومن هذه المساهمات ما ذكره " عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

#### 1. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها :

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيًا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل ، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء ، وذلك على النحو التالي:-

أ. **الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن :** وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل ، مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل، فبحدوث التغير في طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة يتغير أدائه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

ب. **الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل :** وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة . وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيرًا من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف .

كما وأن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له . فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفقيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو مراجعة الحسابات .

ج. الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء : وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال .

## 2. العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

يؤكد " عاشور " أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

## 3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

يؤكد " عاشور " أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار , فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة . وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار ، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية . (عاشور، 1983م) .

## 2.3.4 محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على ظانه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد.
- القدرات.
- إدراك الدور.( المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم ( الحوافز ) إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي بذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ونقوم

الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لا يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، لوكنه تتفصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أداءه منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداءه منخفضاً وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى. (حسن، 2000، م، ص 216).

### 2.3.5 أهداف قياس الأداء :

إذا نظرنا إلى أهداف قياس الأداء فإننا لا نجد اختلافاً بين الباحثين حول تلك الأهداف والتي تتفق في الجوانب التالية:-

1. يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أم غير مرضي.
2. يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي .
3. تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
4. يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين.
5. يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
6. يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
7. يعتبر تغذية راجعة (Feedback) فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

8. يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة ، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم.
9. يسهم في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة . (العديلي ، 1993م) .
10. كما يهدف قياس الأداء إلى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعلية هذه السياسات والإجراءات ، وكما تهدف إلى تزويد المنظمات ومعلومات أكثر وفرة وغنى ومؤشرات أكثر صدقاً للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس.
11. ويهدف أيضاً إلى تحديد الأبعاد والجوانب المختلفة للأداء وتشخيص نواحي القوة والضعف التي يحتويها الأداء ومعرفة مناسبة تصميم العمل للفرد ، والمشكلات التي يواجهها الفرد في أدائه للعمل (عاشور، 1983 م) .

### 2.3.6 مفهوم قياس الأداء الوظيفي:

إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة. (نصر الله، 2002م ، ص169).

### 2.3.7 وسائل قياس الأداء:

يحدد "عسكر" وسائل مختلفة لقياس الأداء منها :-

- (1) **سجلات الأداء** : وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون ، وأرقام المبيعات ، وأوامر الشراء ، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يُمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.
- (2) **الملاحظة الشخصية** : يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية .
- (3) **مستوى الرضا** : يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً

إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب . (عسكر، 1997م) .

### 2.3.8 أهمية قياس أداء العنصر البشري:

عملية قياس الأداء تعد من السياسات الهامة في المنظمات الإدارية فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم ، كما أنها معقدة لان أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بالإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب قياسها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها حيث يكون الاعتماد الأساسي في عملية قياس الأداء على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الفرد (زويلف، 1983م) .

ويمكن تبيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:

1. الترقية والنقل promotions and transfers، إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته. (حمود وآخرون، 2007م، ص153).
2. تقييم المشرفين والمديرين Evaluation of Supervisors and Managers ، حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها. (شاويش، 2005م، ص 88).
4. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور Wage and Salary Adjustments، إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو انقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم. (حسن، 2004م، ص289). وعندما تقوم المنظمة بربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي ببعض المكافآت المادية والمعنوية تجعل من تقييم الأداء الوظيفي

عملية ذات أهمية بالغة لدى الرئيس والمرؤوسين على حد سواء، حيث أنه باتباع هذا الأسلوب تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي مترتبة بإحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهي السعي باستمرار لتحفيز الموظفين وخلق روح التنافس فيما بينهم مما يدفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم وهذا يؤدي إلى النهوض بمستوى الخدمة في هذه المنظمات. (الوهاب، 2002م، ص100).

5. مقياس أو معيار Yardsticks or Criteria، إذ أن قياس الأداء يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وكذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

6. تقديم المشورة Counseling، إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها. وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم. وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

7. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع Requiring Acquaintance، إذ أنه يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيه أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيّم يجب أن يعرف الكثير عن مقيّمه. (شاويش، 2005م، ص 87).

8. اكتشاف الحاجات التدريبية Discovering of Training Needs، إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. (شاويش، 2007م، ص 87). إن عملية تقييم الأداء واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء الموارد البشرية التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة. وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجع الطرق لأصلحه. (السلمي، 2001 م ، ص 270).

9. يزود قياس الأداء مسئولى إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لاجراءات دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين

ومشكلاتهم وانتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعميات الاختبار والتعيين في المؤسسة. (شاويش، 2005م، ص 87).

10. استخدامات بيانات الأداء لأغراض البحث، تركز استخدامات بيانات الأداء لأغراض البحث على الجوانب الاحصائية أكثر من الجوانب الشخصية ويتم استخدام البيانات بغرض إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التطويرية للمنظمة والتي تهدف إلى رسم الخطط المستقبلية للموارد البشرية لهذه المنظمة ومن أهم أهداف استخدامات نتائج تقييم الأداء الوظيفي للأغراض البحثية هو استخدامها لأغراض التنبؤ وتقويم البرامج التدريبية. (الوهاب، 2002م، ص 100).

### 2.3.9 طرق قياس أداء العنصر البشري (الأفراد):

هناك طرق متعددة لقياس أداء الافراد في المؤسسات ، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق ، إلا ان البعض يقوم بتقسيمها الى طرق تقليدية واخرى حديثة ، كما يأتي :

#### أ- الطرق التقليدية وتشمل :

1. طريقة التدرج البياني .
2. طريقة الترتيب .
3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين .
4. طريقة التوزيع الاجباري .
5. طرق القوائم Check Lists
6. طريقة التقييم بحرية التعبير .

#### ب- الطرق الحديثة ومنها :

1. طريقة التقييم على اساس النتائج .
2. طريقة الوقائع (الاداء ) ذات الاهمية القصوى
3. طريقة البحث الميداني
4. طريقة التقدير الجماعي
5. اسلوب (طريقة) الادارة بالاهداف
6. الاتجاه السلوكي في قياس الاداء

وعادة ما يتم تقييم الاداء من خلال واحد او اكثر من الطرق (شاويش , 2005 م, ص89).

### 2.3.10 أسس التقييم الجيد:

إن كل نشاط بشري يهدف الى تحقيق غرض معين يصاحبه عملية التقييم , واي منظمة ادارية انشئت من اجل تحقيق هدف معين يحتاج الى عملية تقييم , للتعرف على مدى تحقيق الاهداف المرجوة من ذلك النشاط او من تلك المنظمة الادارية . ولكي يكون التقييم فعال يجب ان يشتمل على مجموعة من الخصائص التي تحقق له الفعالية والدقة والثقة في النتائج المترتبة عليه . ونوجز فيما يلي اهم تلك المقومات : (حسن,2000م, ص222)

#### 1. وضوح الهدف

التقييم الجيد يستند الى اهداف واضحة ومحددة , تتسم بالواقعية وقابليتها للتطبيق . ووضوح الاهداف يسهم في تحديد المعلومات والبيانات , واختبار الاساليب المناسبة للتقييم . فإذا كان هدف التقييم تشخيص مواطن الضعف والقوة في الاداء وجب على المقوم ان يختار اساليب تمكنه من تلك المواطن.

#### 2. شمولية التقييم

التقييم الجيد يراعي مبدأ الشمولية للمعالم الرئيسية المهمة التي يتم تقويمها , بحيث لا ينحصر اهتمام المقيم على جانب واحد دون سواه , وانما يشمل جميع الجوانب والمتغيرات ذات الصلة المباشرة او غير المباشرة بمجال التقييم .

#### 3. استمرارية التقييم

التقييم الجيد هو عملية متابعة مستمرة غير مفيدة بفترة معينة تتوقف عندها ., واستمرارية التقييم تعني ضرورة مصاحبة التقييم لنشاط منذ بداية التخطيط له مروراً بمراحل تنفيذه المختلفة وصولاً الى النتائج.

#### 4. ايجابية التقييم

يكون التقييم جيداً اذا تعدى تلمس جوانب القصور , وانتقل الى التغلب على اسبابها , وساهم بذلك ايجابياً في تطوير الاداء ومبدأ ايجابية التقييم يقتضي الاستفادة من المعلومات الناتجة عن التقييم في اجراء التحسينات اللازمة على الاداء.

## 5. المشاركة في التقييم

اصبح التقييم الحديث عملية تعاونية يشترك فيها كل المهتمين بشؤون التقييم , وكل من يحتمل ان يتأثر بنتائجها , من اجل توفير اكبر قدر ممكن من المعلومات التي تعبر عن وجهات نظر مختلفة يتم في ضوءها اصدار الحكم على قيمة الشيء او الظاهرة موضع التقييم .

## 6. اقتصادية التقييم

يجب ان لا يكون التقييم عالي التكلفة والنفقات او بذل مزيد من الجهد , وهذا يتطلب أن يكون التقييم سهل التنفيذ , حيث ان التعقيد في اجراءات التقييم تجعله عبئا غير مرغوب فيه.

## 7. علمية التقييم

التقييم الفعال هو الذي يستند الى الاسلوب العلمي , ويعني ذلك ان تكون وسائل التقييم قد بنيت على اساس علمي يحقق الصدق والثبات والموضوعية والتنوع والتميز . والوسائل الصادقة تكون لديها القدرة على قياس الشيء المراد قياسه دون ان تتأثر بالعوامل الاخرى (حسن, 2000, م، ص 222)

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

### 3.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

### 3.2 منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية ولقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة.

### 3.4 طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات

#### 1- البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

#### 2- البيانات الثانوية.

قام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة غموض وصراع الدور الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء

للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

### 3.5 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني البالغ عددهم (252) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية حجمها 160 موظف وموظفة. وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وتم استرجاع 114 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبانة واحدة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 113 استبانة، أي ان بلغت نسبة العينة العشوائية من عدد الموظفين 63%، وتم جمع مانسبته 70% من عدد الاستبانات التي وزعت أي أن بلغ نسبة المبحوثين الذين استجابوا للاستبانة من عدد الموظفين 48% من كافة الموظفين المسجلين في سجلات الوزارة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

#### 1. العمر

جدول (3.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر          | التكرار    | النسبة المئوية |
|----------------|------------|----------------|
| أقل من 30      | 15         | 13.3           |
| 30-40 سنة      | 60         | 53.1           |
| من 41-50 سنة   | 24         | 21.2           |
| 51 سنة فأكثر   | 14         | 12.4           |
| <b>المجموع</b> | <b>113</b> | <b>100.0</b>   |

يبين جدول رقم (3.1) أن 66.4% من عينة الدراسة بلغت أعمارها " أقل من 40 عام " ، و 33.6% من عينة الدراسة بلغت أعمارها أكبر من 40 عام. يتبين أن معظم الموظفين هم من فئة الشباب حيث تم توظيف معظمهم حديثاً بعد أن استتف الكثر من الموظفين القدامى عن العمل بعد عام 2007م.

## 2.الجنس

جدول (3.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرار    | الجنس          |
|----------------|------------|----------------|
| 85.8           | 97         | ذكر            |
| 14.2           | 16         | أنثى           |
| <b>100.0</b>   | <b>113</b> | <b>المجموع</b> |

يبين جدول رقم (3.2) أن 85.8% من عينة الدراسة من الذكور ، و 14.2% من عينة الدراسة من الإناث، حيث أن إقبال الذكور على العمل أعلى منه عند الإناث حسب إحصاءات مركز الإحصاء الفلسطيني للعام 2015 حست بلغت نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة 71.95% بينما نسبة الإناث 19.1% ( مركز الإحصاء الفلسطيني، 2015). أن تكون نسبة الذكور هي الأعلى في موظفي الوزارة لأن أعمال الوزارة معظمها ميدانية في معظم الدوائر وهذا يتطلب عنصر الذكور أكثر من الإناث.

## 3.الحالة الاجتماعية

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية | التكرار    | الحالة الاجتماعية |
|----------------|------------|-------------------|
| 9.7            | 11         | أعزب/أنسة         |
| 90.3           | 102        | متزوج/ة           |
| 0.0            | 0          | غير ذلك           |
| <b>100.0</b>   | <b>113</b> | <b>المجموع</b>    |

يبين جدول رقم (3.3) أن 9.7% من عينة الدراسة " غير متزوجين " ، و 90.3% من عينة الدراسة " متزوجين "، من الطبيعي ان يكون نسبة المتزوجين أكثر من 90% أن معظم موظفو الوزارة تزيد أعمارهم عن 30عام وفي مجتمعنا الذكور يتزوجون قبل هذا العمر.

## 4.الخبرة

جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | الخبرة         |
|----------------|---------|----------------|
| 8.0            | 9       | أقل من 3 سنوات |
| 11.5           | 13      | من 3- 5 سنوات  |
| 60.2           | 68      | من 6-10 سنوات  |
| 20.4           | 23      | 10 سنوات فأكثر |

|       |     |         |
|-------|-----|---------|
| 100.0 | 113 | المجموع |
|-------|-----|---------|

يبين جدول رقم (3.4) أن 19.5 % من عينة الدراسة بلغت خبراتهم " أقل من 5 سنوات"، و 80.6% من عينة الدراسة بلغت خبراتهم " أكثر من 6 سنوات " ، يتبين أن أكثر من 80% من موظفو الوزارة خبرتهم من 6-10 سنوات وهذا يؤكد أن معظم الموظفين يعملون منذ العام 2006م وحتى الآن وذلك بعد قدوم الحكومة الجديدة بعد عام 2006م واستتكاف معظم الموظفين السابقين عن العمل فباشرت الحكومة بتعيين موظفون جدد يملؤون الفراغات الذي أحدثت بسبب استتكاف الموظفين القدامى، بغض النظر عن ذلك فإن ما نسبته 80% من استجابة المبحوثين يملكون خبرة أكثر من 6 سنوات وهذا يعني توفر عنصر الخبرة لدى معظم الموظفين ويوضح قدرة العاملين على تقديم الخدمة الأفضل والقيام بالأعمال بكفاءة وفاعلية وبأداء وظيفي عالي.

#### 5.المسمى الوظيفي:

جدول (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرار | المسمى الوظيفي |
|----------------|---------|----------------|
| 3.5            | 4       | مدير عام       |
| 8.0            | 9       | مدير           |
| 15.9           | 18      | رئيس قسم       |
| 9.7            | 11      | رئيس شعبة      |
| 62.8           | 71      | موظف           |
| 100.0          | 113     | المجموع        |

يبين جدول رقم (3.5) أن 11.5% من عينة الدراسة هم من الإدارة العليا ، و 25.6% من عينة الدراسة هم من الإدارة الوسطى ، و 62.8% من عينة الدراسة من الإدارة الدنيا، وهذا يؤكد أن الاستبانة شملت جميع المناصب الإدارية من الإدارة العليا وحتى الإدارة الدنيا، وعلى استخدام العينة الطبقيّة العشوائية، حيث كانت الاستبانة موزعة على طبقات الموظفين بنسب متفاوتة أكثرها الموظفين العاديين وأقلها مسمى وظيفي "مدير عام"، ويعزو الباحث ارتفاع عدد المبحوثين من مسمى وظيفي " رئيس قسم" عنه في مسمى وظيفي " رئيس شعبة" أن عدد من الأقسام يتفرع عنها عدة شعب وأقسام أخرى لا يتفرع عنها أي شعبة.

## 6. المؤهل العلمي

جدول (3.6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي       | التكرار    | النسبة المئوية |
|---------------------|------------|----------------|
| ثانوية عامة فما دون | 9          | 8.0            |
| دبلوم               | 25         | 22.1           |
| بكالوريوس           | 67         | 59.3           |
| ماجستير             | 12         | 10.6           |
| دكتوراة             | 0          | 0.0            |
| <b>المجموع</b>      | <b>113</b> | <b>100.0</b>   |

يبين جدول رقم (3.6) أن 30.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل ، و 69.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأكثر .

وهذا يطمئن الباحث إلى أن أغلبية المبحوثين قادرين على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة وإعطاء البيانات الصحيحة، ويعزو الباحث أن أصحاب المؤهل العلمي البكالوريوس هم أكبر فئة إلى أن أغلب متطلبات التوظيف في الوزارة في أغلب وظائفها تشترط درجة البكالوريوس بالإضافة إلى الذين يوظفون على شهادة الدبلوم يجتهدون ويكملون دراستهم لكي ينالوا درجة البكالوريوس لما لها من فائدة مادية وعملية تنعكس على أداءهم في العمل.

## 7. مكان العمل:

جدول (3.7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل

| مكان العمل      | التكرار    | النسبة المئوية |
|-----------------|------------|----------------|
| محافظة الشمال   | 4          | 3.5            |
| محافظة غزة      | 76         | 67.3           |
| محافظة الوسطى   | 12         | 10.6           |
| محافظة خانينونس | 13         | 11.5           |
| محافظة رفح      | 8          | 7.1            |
| <b>المجموع</b>  | <b>113</b> | <b>100.0</b>   |

يبين جدول رقم (3.7) أن 3.5% من عينة الدراسة يعملون في " محافظة الشمال " ، و 67.3% من عينة الدراسة يعملون في " محافظة غزة " ، و 10.6% من عينة الدراسة

يعملون في " محافظة الوسطى " ، و 11.5% من عينة الدراسة يعملون في " محافظة خانيونس " ، و 7.1% من عينة الدراسة يعملون في " محافظة رفح " .

يتضح من الجدول السابق أن أغلب المبحوثين يعملون في مدينة غزة حيث المركز الرئيسي للوزارة ومنها يتفرع عدة مكاتب تابعة للوزارة في باقي المحافظات تخص دائرة حماية المستهلك في جميع المحافظات وباقي المؤسسات التابعة للوزارة هي في مدينة غزة الأكثر كثافة سكانية في المحافظات، ويعزو الباحث قلة المبحوثين من محافظة الشمال أن الباحث لم يصل إلى جميع الموظفين في مكتب الشمال والذي يضم حماية المستهلك ومقالع الرمال وذلك لأنهم في عمل ميداني دائم وقليلين الوجود في مكتب الشمال.

### 3.6 أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات

القسم الثاني تتناول غموض وصراع الدور الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:

✓ المحور الأول: غموض الدور الوظيفي ، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور فرعية كما يلي:

☒ وضوح المعلومة المقدمة للموظف ويتكون من 7 فقرات

☒ وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه ويتكون من 5

فقرات.

✘ وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد ويتكون من 6 فقرات.

✓ المحور الثاني: صراع الدور الوظيفي وتم تقسيمه الى ثلاث محاور فرعية كما يلي:

✘ تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات ويتكون من 9 فقرات.

✘ تعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة ويتكون من 5 فقرات.

✘ تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة ويتكون من 4 فقرات

✓ المحور الثالث: الاداء الوظيفي ويتكون من 19 فقرة.

وقد كانت الإجابات على حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول

رقم (3.8).

جدول (3.8): مقياس الاجابات

| الدرجة  | 5          | 4     | 3       | 2         | 1              |
|---------|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| التصنيف | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |

### 3.7 صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"(عبيدات وآخرون 2001، 179) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان :** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1) الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر وجامعة الأقصى متخصصين في الادارة والمحاسبة والإحصاء وعلم النفس. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية

كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية ( الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وتبين الجداول من رقم (3.9-3.11) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

### جدول (3.9): الصدق الداخلي لفقرات المحور الاول: غموض الدور الوظيفي

| م  | الفقرة  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|--|---|----------------|-------------------|
| وضوح المعلومة المقدمة للموظف.                                    |   |                |                   |
| 1  | عدم وضوح طبيعة العمل الذي أقوم به.                                    | 0.871          | 0.000             |
| 2  | المعلومات التي أتلقاها من مديري مشوشة وغير واضحة عن مهامي المكلف بها. | 0.721          | 0.000             |
| 3  | الأنظمة والتعليمات في الوزارة غير واضحة.                              | 0.758          | 0.000             |
| 4  | الصلاحيات والمسئوليات الملقاة على عاتقي غير واضحة.                    | 0.798          | 0.000             |
| 5  | أقوم بأعمال أشعر ليست من صلاحياتي                                     | 0.770          | 0.000             |
| 6  | الطريقة السليمة لأداء المطلوب مني غير واضحة لي.                       | 0.793          | 0.000             |
| 7  | الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة.                                     | 0.621          | 0.000             |
| وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه. |   |                |                   |
| 1  | أعتقد أن هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء       | 0.651          | 0.000             |

| م  | الفقرة   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|--|--|----------------|-------------------|
|  | العمل دون غيرها.   |                |                   |
| 2  | حين أنجز أعمال صعبة ومهمة لا أجد من يقدر عملي.                           | 0.764          | 0.000             |
| 3  | لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة.                           | 0.725          | 0.000             |
| 4  | خطوط السلطة في القسم الذي أعمل به غير معمول بها.                         | 0.852          | 0.000             |
| 5  | عندما أقوم بأعمالي لا يتم إعطائي التوجيه المناسب بشكل مستمر.             | 0.825          | 0.000             |
| <b>وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد.</b> |  |                |                   |
| 1  | الرؤساء يتفهمون نتائج عملي بطريقة خاطئة                                  | 0.826          | 0.000             |
| 2  | القواعد والاجراءات والأوامر في المؤسسة غير مفهومة للجميع.                | 0.851          | 0.000             |
| 3  | يشعر مسؤولي المباشر بالرضا عند انجازي مهمي بدقة.                         | 0.897          | 0.000             |
| 4  | أتلقي تغذية راجعة من مديري على أخطائي فقط ولا يتم الإشارة إلى ايجابياتي. | 0.871          | 0.000             |
| 5  | أجهل مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة.                             | 0.881          | 0.000             |
| 6  | ألقي تهميشاً من مديري المباشر عندما أنجز في عملي.                        | 0.834          | 0.000             |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

#### جدول (3.10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: صراع الدور الوظيفي

| م  | الفقرة  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|--|---|----------------|-------------------|
| <b>تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات</b> |   |                |                   |
| 1  | أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينهم وبيننا.  | 0.815          | 0.000             |
| 2  | أتلقي أوامر من أكثر من رئيس قسم أو مسئول.                     | 0.847          | 0.000             |
| 3  | يتدخل المسئولين بأداء عملي بشكل كبير.                         | 0.699          | 0.000             |
| 4  | أرى أن القرارات والسياسات العليا يشوبها بعض التناقضات أحيانا. | 0.851          | 0.000             |
| 5  | أشعر بتضارب في بعض الأعمال المطلوبة مني.                      | 0.829          | 0.000             |
| 6  | لا أنجز أعمالي بدقة بسبب تدخل الآخرين                         | 0.821          | 0.000             |
| 7  | تتقصرني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.                | 0.793          | 0.000             |
| 8  | هناك تعارض بين ما تمليه الإدارة العليا ومتطلبات العمل.        | 0.834          | 0.000             |
| 9  | أؤجل بعض المهام المطلوبة مني لليوم التالي لضيق الوقت.         | 0.821          | 0.000             |
| <b>تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة</b>  |   |                |                   |
| 1  | انجز أعمالاً بطريقة أعتقد أنها خاطئة.                         | 0.796          | 0.000             |
| 2  | الضغوطات الاجتماعية تؤثر على متطلبات العمل.                   | 0.782          | 0.000             |

| م.                                    | الفقرة  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---------------------------------------|---|----------------|-------------------|
| 3                                     | أجد نفسي أحياناً في مأزق بين مديري المباشر والموظفين عندي.  | 0.502          | 0.005             |
| 4                                     | أعتقد أن الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي.       | 0.457          | 0.011             |
| <b>تعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة</b> |   |                |                   |
| 1                                     | أشعر بتضارب بين المهام المطلوبة ومعتقداتي الخاصة.           | 0.446          | 0.013             |
| 2                                     | يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع قيمي ومبادئتي.             | 0.417          | 0.022             |
| 3                                     | ما أتخذ من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين في الوزارة. | 0.393          | 0.032             |
| 4                                     | أقوم بأعمال تكون مقبولة عند شخص ومرفوضة عند الآخرين.        | 0.597          | 0.000             |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

### جدول (3.11):الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: الاداء الوظيفي

| م. | الفقرة  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|----|---|----------------|-------------------|
| 1  | لدي معرفة وإلمام بطبيعة الاعمال الموكلة إلي.                                    | 0.838          | 0.000             |
| 2  | أقوم بتادية الاعمال بكفاءة وفاعلية.   | 0.658          | 0.000             |
| 3  | أمتلك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية.                                       | 0.907          | 0.000             |
| 4  | ألتزم بتعليمات وتوجيهات مديري.  | 0.831          | 0.000             |
| 5  | تسود علاقة اجتماعية جيدة بيني وبين ومديري.                                      | 0.885          | 0.000             |
| 6  | تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في الوزارة في تطوير أداء العاملين.    | 0.907          | 0.000             |
| 7  | تساهم السياسات والاجراءات المتبعة في الوزارة في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.   | 0.843          | 0.000             |
| 8  | يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل.   | 0.898          | 0.000             |
| 9  | تزود الوزارة موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.                           | 0.852          | 0.000             |
| 10 | تسعى الوزارة إلى تطوير أداء موظفيها من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية. | 0.895          | 0.000             |
| 11 | الترزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملتي.                               | 0.895          | 0.000             |
| 12 | أراعي التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال المكلف بها.                                | 0.896          | 0.000             |
| 13 | أحرص على تحسين مستوى أدائي الوظيفي.   | 0.916          | 0.000             |
| 14 | أخطط جيداً للاعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها.                                    | 0.799          | 0.000             |
| 15 | أفضل انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق عمل                                      | 0.778          | 0.000             |

| م  | الفقرة   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|----|--|----------------|-------------------|
| 16 | لا توجد مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.                       | 0.852          | 0.000             |
| 17 | التزم بأوقات الدوام الرسمي.                              | 0.906          | 0.000             |
| 18 | لدي القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة. | 0.532          | 0.002             |
| 19 | لدي القدرة على إدارة الحوار والنقاش والتواصل مع الزملاء. | 0.433          | 0.017             |

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

### • صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (3.12) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول (3.12): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

| المحور | عنوان المحور       | المحاور الفرعية   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|--------|--------------------|---|----------------|-------------------|
| الأول  | غموض الدور الوظيفي | وضوح المعلومة المقدمة للموظف                                    | 0.894          | 0.000             |
|        |                    | وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه | 0.885          | 0.000             |
|        |                    | وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد                | 0.893          | 0.000             |
| الثاني | صراع الدور الوظيفي | تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات                           | 0.897          | 0.000             |
|        |                    | تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة                            | 0.553          | 0.002             |
|        |                    | تعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة.                                 | 0.784          | 0.000             |
| الثالث |                    | الاداء الوظيفي  | 0.759          | 0.000             |

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (3.13) يبين أن هناك}$$

معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان حيث بلغ 0.874 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول (3.13): معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

| المحور | عنوان المحور       | المحاور الفرعية   | معامل الارتباط | معامل الارتباط المصحح |
|--------|--------------------|---|----------------|-----------------------|
| الأول  | غموض الدور الوظيفي | وضوح المعلومة المقدمة للموظف                                    | 0.730          | 0.844                 |
|        |                    | وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه | 0.753          | 0.859                 |
|        |                    | وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد                | 0.692          | 0.818                 |
| الثاني | صراع الدور الوظيفي | تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات                           | 0.790          | 0.882                 |
|        |                    | تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة                            | 0.773          | 0.872                 |
| الثالث |                    | تعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة.                                 | 0.757          | 0.862                 |
|        |                    | الأداء الوظيفي  | 0.815          | 0.898                 |
|        |                    | جميع الفقرات  | 0.776          | 0.874                 |

## 2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (3.14) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ 0.896 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول (3.14): معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

| المحور | عنوان المحور       | المحاور الفرعية   | معامل ألفا كرونباخ |
|--------|--------------------|---|--------------------|
| الأول  | غموض الدور الوظيفي | وضوح المعلومة المقدمة للموظف                                    | 0.868              |
|        |                    | وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه | 0.890              |
|        |                    | وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد                | 0.839              |
| الثاني | صراع الدور الوظيفي | تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات                           | 0.916              |
|        |                    | تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة                            | 0.892              |
|        |                    | تعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة.                                 | 0.872              |
| الثالث | الإداء الوظيفي     |   | 0.905              |
|        | جميع الفقرات       |   | 0.896              |

### 3.8 المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science ( SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي ، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (3.15) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول (3.15): مقياس ليكرت الخماسي

| الفترة<br>(متوسط الفقرة) | 1.80-1         | 2.60-1.80 | 3.40-2.60 | 4.20-3.40 | 5.0-4.20   |
|--------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| التقدير                  | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري   | موافق     | موافق بشدة |
| الوزن                    | 1              | 2         | 3         | 4         | 5          |

- 2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة
- 3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي ( كشك ، 1996 ، 89) علما بان تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة .
- 4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس ( إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)
- 5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 7- معادلة سبيرمان براون للثبات
- 8- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1- Sample K-S )
- 9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3"
- 10- اختبار t للفرق بين عينتين مستقلتين
- 11- تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر
- 12- اختبار شففيه للفرق المتعددة بين المتوسطات لعينات مستقلة.

# الفصل الرابع

## الإطار العملي للدراسة

## الفصل الرابع

### الإطار العملي للدراسة

#### 4.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (4.1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول (4.1): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

| المحور | عنوان المحور       | المحاور الفرعية   | قيمة Z | القيمة الاحتمالية |
|--------|--------------------|---|--------|-------------------|
| الأول  | غموض الدور الوظيفي | وضوح المعلومة المقدمة للموظف                                    | 0.085  | 0.071             |
|        |                    | وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه | 0.083  | 0.092             |
|        |                    | وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد                | 1.069  | 0.203             |
| الثاني | صراع الدور الوظيفي | تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات                           | 0.085  | 0.073             |
|        |                    | تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة                            | 1.025  | 0.244             |
|        |                    | تعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة.                                 | 0.971  | 0.137             |
| الثالث |                    | الأداء الوظيفي  | 1.059  | 0.212__           |
|        |                    | جميع الفقرات  | 0.634  | 0.816             |

#### 4.2 تحليل فقرات و محاور الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ( 1.98 ) أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 % والمتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المحايد (3)، وغير ذلك تكون الفقرة غير ايجابية ( أي أن الأفراد لا يوافقون على محتواها).

## تحليل فقرات المحور الأول : غموض الدور الوظيفي

### أولاً : وضوح المعلومة المقدمة للموظف

جدول (4.2): تحليل الفقرات المتعلقة بوضوح المعلومة المقدمة للموظف مرتبة تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t  | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|-------------------|---------|
| 5          | أقوم بأعمال أشعر ليست من صلاحياتي                                     | 2.56            | 1.349             | 51.15        | -3.486  | 0.001             | 1       |
| 3          | الأنظمة والتعليمات في الوزارة غير واضحة.                              | 2.34            | 1.074             | 46.73        | -6.568  | 0.000             | 2       |
| 6          | الطريقة السليمة لأداء المطلوب مني غير واضحة لي.                       | 2.17            | 1.043             | 43.36        | -8.479  | 0.000             | 3       |
| 4          | الصلاحيات والمسئوليات الملقاة على عاتقي غير واضحة.                    | 2.16            | 1.057             | 43.19        | -8.455  | 0.000             | 4       |
| 7          | الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة.                                     | 2.13            | 1.176             | 42.65        | -7.836  | 0.000             | 5       |
| 2          | المعلومات التي أتلقاها من مديري مشوشة وغير واضحة عن مهامى المكلف بها. | 1.96            | 1.021             | 39.12        | -10.871 | 0.000             | 6       |
| 1          | عدم وضوح طبيعة العمل الذي أقوم به.                                    | 1.95            | 1.007             | 38.94        | -11.111 | 0.000             | 7       |
|            | <b>جميع الفقرات</b>   | 2.18            | 0.869             | 43.59        | -10.038 | 0.000             |         |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "112" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بوضوح المعلومة المقدمة للموظف مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الأقل كما يلي: سيتم ذكر أعلى نسبة وأدنى نسبة:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "51.15%" وهي أقل من 60%، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "أقوم بأعمال أشعر أنها من صلاحياتي".

2. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 38.94% " وهي أقل من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على " وضوح طبيعة العمل الذي أقوم به " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بوضوح المعلومة المقدمة للموظف تساوي 2.18 وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي 0.869 والوزن النسبي يساوي 43.59% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 10.038 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وضوح المعلومة المقدمة لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ويعزو الباحث ذلك إلى أن نسبة المبحوثين الحاملين لمؤهلات علمية بكالوريوس فما فوق بلغت 69% أي قادرين على تحليل المطلوب منهم و يفهمون المعلومة المقدمة لهم، بالإضافة إلى أن نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة 6 سنوات فأكثر بلغت 80% من عينة الدراسة، وهذا يعطي قوة في المؤهلات والكادر البشري للوزارة.

تتفق هذه الدراسة مع ( بنات، 2009م) حيث كان المتوسط الحسابي ( 42.99%)، وتتفق أيضا مع دراسة كل من ( السقا، 2009م) والتي أظهرت وضوح الأهداف والمهام لكل وظيفة، و(الطيب، 2008م) والتي توصلت إلى أنه لا يوجد غموض دور والدقة في إنجاز الأعمال. كما تتفق مع دراسة ( المصري، 2012م) حيث خلصت دراسته أن هناك وضوح في المعلومة المقدمة للموظفين في وزارة الحكم المحلي.

**ثانيا : وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه**

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بوضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه.

جدول (4.3): تحليل الفقرات المتعلقة بوضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع

منه

| م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|
| 1 | أعتقد أن هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء العمل دون غيرها. | 3.56            | 1.232             | 71.15        | 4.812  | 0.000             | 1       |
| 2 | حين أنجز أعمال صعبة ومهمة لا أجد من يقدر عملي.                                   | 3.47            | 1.188             | 69.38        | 4.196  | 0.000             | 2       |
| 4 | خطوط السلطة في القسم الذي أعمل به غير معمول بها.                                 | 2.50            | 1.045             | 50.09        | -5.042 | 0.000             | 3       |
| 5 | عندما أقوم بأعمالي لا يتم إعطائي التوجيه المناسب بشكل مستمر.                     | 2.47            | 1.158             | 49.38        | -4.875 | 0.000             | 4       |
| 3 | لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة.                                   | 1.91            | 0.861             | 38.23        | -      | 0.000             | 5       |
|   | جميع الفقرات   | 2.78            | 0.732             | 55.65        | -3.163 | 0.002             |         |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "112" تساوي 1.98

### سيتم ذكر الفقرات ذات الاتجاه الإيجابي وواحدة فقط من الاتجاه السلبي فقط:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "71.15%" وهي أكبر من 60%، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء العمل دون غيرها " .
2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "69.38%" وهي أكبر من 60%، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " حين أنجز أعمال صعبة ومهمة لا أجد من يقدر عملي " .
3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "38.23%" وهي أقل من 60%، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة " .

### المحور السابق ذو اتجاهين سلبي وإيجابي.

في الفقرة رقم (1) كان الاتجاه ايجابي وبلغ الوزن النسبي 71% أي أكبر من 60% أي أن أفراد عينة البحث يشعرون أن "هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء

العمل دون غيرها"، ويعزو الباحث ذلك بين مبحوثي وزارة الاقتصاد أن الأعباء تختلف من قسم إلى قسم حسب طبيعة عمل القسم، فالأقسام التي تواجه الجمهور عليها عبء أكبر من الأقسام الأخرى.

وهذا يتفق مع دراسة ( المصري، 2012م) حيث بلغ الوزن النسبي لديه في دراسته عن موظفي وزارة الحكم المحلي في الفقرة رقم (15) من محور غموض الدور الوظيفي 82.5% أي أن موظفي وزارة الاقتصاد يشعرون بما يشعر به موظفو وزارة الحكم المحلي بأن هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء العمل دون غيرها، ويعزو الباحث توافق الدرستين لاشتراك كلا الموظفين في الوظيفة العامة حيث أنهم يعملون في نفس ظروف الوظيفة.

في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي 69% أي أن المبحوثين يرون يجدون من يقدر عملهم عندما يقومون بأعمال صعبة، تتعارض الدراسة مع دراسة (المصري، 2012م) حيث بلغ الوزن النسبي لديه في نفس الفقرة 64% في الاتجاه الايجابي أي أن موظفي وزارة الحكم المحلي يجدون من يقدر عملهم عندما يقوموا بعمل صعب، كما تتفق الفقرة مع دراسة كل من (بنات، 2009م) و ( أبو العلا، 2009م).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بوضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه تساوي 2.78 وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.732 والوزن النسبي يساوي 55.65% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 3.163 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يعزو الباحث ذلك لأن عمل الوزارة في معظم الأقسام يعتمد على العمل الجماعي والعمل في فريق مثل دائرة حماية المستهلك، وهذا العمل يتطلب التناغم بين أفراد الفريق الواحد فسلوك الفرد في الجماعة يكون واضحا لزملائه من أفراد الفريق الواحد.

#### ثالثا : وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بوضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد.

جدول (4.4): تحليل الفقرات المتعلقة بوضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد

| رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|
| 3          | يشعر مسئولو المباشر بالرضا عند انجازي مهامي بدقة.                        | 3.71            | 1.230             | 74.16        | 6.120  | 0.000             | 1       |
| 4          | أثقتى تغذية راجعة من مديري على أخطائي فقط ولا يتم الإشارة إلى ايجابياتي. | 2.88            | 1.178             | 57.70        | -1.038 | 0.302             | 2       |
| 2          | القواعد والاجراءات والأوامر في المؤسسة غير مفهومة للجميع.                | 2.73            | 1.052             | 54.69        | -2.682 | 0.008             | 3       |
| 5          | أجهل مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة.                             | 2.42            | 1.059             | 48.50        | -5.774 | 0.000             | 4       |
| 1          | الرؤساء يتفهمون نتائج عملي بطريقة خاطئة                                  | 2.38            | 1.003             | 47.61        | -6.566 | 0.000             | 5       |
| 6          | ألقى تهميشاً من مديري المباشر عندما أنجز في عملي.                        | 2.18            | 1.071             | 43.54        | -8.169 | 0.000             | 6       |
|            | جميع الفقرات   | 2.72            | 0.658             | 54.37        | -4.551 | 0.000             |         |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "112" تساوي 1.98

الفقرات مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الأقل كما يلي: سيتم أخذ أعلى وزن نسبي وأقل وزن نسبي فقط:

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "74.16%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن "مسئولي المباشر يشعر بالرضا عند انجازي مهامي بدقة".

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "43.54%" وهي أقل من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنني "لا ألقى تهميشاً من مديري المباشر عندما أنجز في عملي".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بوضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد تساوي 2.72 وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي 0.658 والوزن النسبي يساوي 54.37% وهي أقل من

الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 4.551 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على **وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$**

في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي 74% بمعنى أن المبحوثين موافقون على ما جاء في الفقرة وهو أن مسئولهم المباشر يشعر بالرضا عند انجازهم مهامهم بدقة، حيث تتفق النتيجة مع دراسة (المصري، 2012م) حيث بلغ الوزن النسبي في دراسته لنفس الفقرة 64%، ودراسة (بنات، 2009م).

في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي (57%) ، بمعنى أن المبحوثين غير موافقين على ما جاء في الفقرة أي أنهم يتلقون تغذية راجعة على أخطاءهم ويتم الإشارة إلى ايجابياتهم من قبل مديرهم المباشر.

في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي (54%) أي أن المبحوثين يرون أن القواعد والاجراءات والأوامر في الوزارة مفهومة للجميع، هذا يتفق مع دراسة (المصري، 2012م) حيث بلغ الوزن النسبي لديه لنفس الفقرة 69.8%، ودراسة (بنات، 2009م) حيث بلغ الوزن النسبي 42% في الاتجاه السلبي، ويعزو الباحث ذلك لاتحاد الوظيفة العامة بين الدراستين حيث دراسة المصري كانت لمبحوثين من وزارة الحكم المحلي التي تحكمهم قواعد وإجراءات وقوانين عامة أقرها ونظمها القانون العام وهي واضحة للجميع موظفي ورؤساء ووزراء.

في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي (54.69%) ، أي أن المبحوثين يعلمون مدى مساهمة أعمالهم في تحقيق أهداف الوزارة، ويعزو الباحث ذلك لقيام الوزارة بعمل ورشات عمل واجتماعات ولقاءات لموظفيها هدفها توضيح الأهداف المرجوة من كل قسم وكل دائرة فيها بمشاركة موظفيها. تتفق نتائج هذه الفقرة مع دراسة ( أبو العلا، 2009م)، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة في دراسته 40% في الاتجاه السلبي، ودراسة ( النوشان، 2003م) حيث كان المبحوثين قيادات إدارية في عدد من الأجهزة الأمنية في الرياض.

### **تحليل المحاور الفرعية للمحور الرئيسي الاول :غموض الدور الوظيفي**

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحاور الفرعية للمحور الاول (غموض الدور الوظيفي).

جدول (4.5): تحليل المحاور الفرعية للمحور الاول :غموض الدور الوظيفي

| رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t  | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|-------------------|---------|
| 1          | وضوح المعلومة المقدمة للموظف                                    | 2.18            | 0.869             | 43.59        | -10.038 | 0.000             | 3       |
| 2          | وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه | 2.78            | 0.732             | 55.65        | -3.163  | 0.002             | 1       |
| 3          | وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد                | 2.72            | 0.658             | 54.37        | -4.551  | 0.000             | 2       |
|            | جميع المحاور  | 2.53            | 0.661             | 50.53        | -7.611  | 0.000             |         |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 112 " تساوي 1.98

وضح النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور الفرعية للمحور الاول تساوي 2.53 وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي 0.661 والوزن النسبي يساوي 50.53% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 7.611 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وضوح الدور الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يعزو الباحث وضوح الدور الوظيفي لموظفي الوزارة في المحاور الفرعية الثلاث إلى:

وضوح المعلومة المقدمة للموظف، وضوح سلوكيات الأفراد التي تمكن الفرد من أداء المطلوب منه، ووضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، إلى وجود وصف وظيفي واضح للموظفين المنتسبين للوزارة ، بالإضافة إلى معرفة الموظفين مجال عملهم معرفة جيدة ولأن أكثر من 80% من موظفي الوزارة من أصحاب المؤهلات العلمية ( دبلوم فما فوق) بالإضافة إلى أن أكثر من 80% من الموظفين يملكون خبرة أكثر من 6 سنوات.

## تحليل فقرات المحور الثاني: صراع الدور الوظيفي

### أولاً : تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة.

جدول (4.6): الفقرات المتعلقة بتعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات

| رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|
| 4          | أرى أن القرارات والسياسات العليا يشوبها بعض التناقضات أحيانا. | 3.31            | 1.166             | 66.19        | 2.825  | 0.006             | 1       |
| 1          | أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينهم وبيننا.  | 2.77            | 1.309             | 55.40        | -1.868 | 0.064             | 2       |
| 5          | أشعر بتضارب في بعض الأعمال المطلوبة مني.                      | 2.75            | 1.169             | 55.04        | -2.253 | 0.026             | 3       |
| 8          | هناك تعارض بين ما تمليه الإدارة العليا ومتطلبات العمل.        | 2.74            | 1.208             | 54.87        | -2.258 | 0.026             | 4       |
| 3          | يتدخل المسؤولين بأداء عملي بشكل كبير.                         | 2.69            | 1.247             | 53.81        | -2.640 | 0.009             | 5       |
| 9          | أؤجل بعض المهام المطلوبة مني لليوم التالي لضيق الوقت.         | 2.45            | 1.323             | 49.03        | -4.409 | 0.000             | 6       |
| 2          | أتلقى أوامر من أكثر من رئيس قسم أو مسئول.                     | 2.41            | 1.251             | 48.14        | -5.038 | 0.000             | 7       |
| 6          | لا أنجز أعمالى بدقة بسبب تدخل الآخرين                         | 2.20            | 1.135             | 44.07        | -7.458 | 0.000             | 8       |
| 7          | تتقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.                 | 2.07            | 1.041             | 41.42        | -9.486 | 0.000             | 9       |
|            | <b>جميع الفقرات</b>   | 2.60            | 0.802             | 52.00        | -5.304 | 0.000             |         |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "112" تساوي 1.98

الفقرات المتعلقة بتعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى الى الأقل كما يلي سيتم ذكر فقرتين فقط أعلى وزن نسبي وأقل وزن نسبي.

1. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "66.19%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.006" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " أرى أن القرارات والسياسات العليا يشوبها بعض التناقضات أحيانا " .

2. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "41.42%" وهي أقل من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " المعارف والمهارات اللازمة لا تتقضي لأداء العمل ".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بتعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات تساوي 2.60 وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.802 والوزن النسبي يساوي 52.00% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 5.304 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم وجود تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفقرة رقم (4) حصلت على أعلى وزن نسبي في المحور السابق حيث أنها حصلت على وزن نسبي 66.19% أي أن المبحوثين يعتقدون أن القرارات والسياسات العليا يشوبها بعض التناقضات أحيانا، يعزو الباحث ذلك تغير الهيكلية والسياسات العامة بشكل مستمر ونتج ذلك من تغير الحكومات خلال العشر أعوام السابقة في قطاع غزة ، فكل حكومة تضع السياسات التي تحقق أهدافها العامة وبرامجها، وهذا يتفق مع دراسة ( أبو العلا، 2009م) حيث بلغ الوزن النسبي لنفس الفقرة 66% في القطاع العام " وزارة الداخلية"، واتفقت أيضاً مع دراسة (عابدين، 2010م) حيث بلغ الوزن النسبي في دراسته على موظفي شركة الكهرباء 62%.

باقي الفقرات (1،2،3،5،6،7،8،9) بلغ مجموع الوزن النسبي لها (50.2%) وهي أقل من 60% يعني أن المبحوثين يرون أنه لا يوجد تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات لديهم، يعزو الباحث ذلك أن المبحوثين لديهم خبرة لا يستهان بها في مجال عملهم حيث أن أكثر من 80% من المبحوثين لديهم خبرة فوق 6 سنوات.

وهذا يتوافق مع دراسة ( أبو العلا، 2009م) على مبحوثين من وزارة الداخلية، ودراسة (بنات، 2009م) على مبحوثين من شركة جوال، كما يوافق دراسة (عابدين، 2010م) على

مبـوـثـين من شركة الكهـرباء، ودراسة ( النوشان، 2003م) على مبـوـثـين من قيادات إدارية في أجهزة أمنية في مدينة الرياض.

## ثانيا : تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بتعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة مرتبة حسب الوزن النسبي من الاعلى الى الاقل كما يلي:

جدول (4.7): تحليل الفقرات المتعلقة بتعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة

| رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|
| 2          | الضغوطات الاجتماعية تؤثر على متطلبات العمل.               | 3.23            | 1.363             | 64.60        | 1.795  | 0.075             | 1       |
| 3          | أجد نفسي أحيانا في مأزق بين مديري المباشر والموظفين عندي. | 2.47            | 1.053             | 49.38        | -5.361 | 0.000             | 2       |
| 1          | انجز أعمالاً بطريقة أعتقد أنها خاطئة.                     | 2.18            | 1.167             | 43.54        | -7.499 | 0.000             | 3       |
| 4          | أعتقد أن الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي.     | 2.17            | 1.093             | 43.36        | -8.090 | 0.000             | 4       |
| 5          | أعاني من خلافات مهنية بيني وبين زملائي في العمل.          | 2.08            | 1.087             | 41.59        | -9.002 | 0.000             | 5       |
|            | <b>جميع الفقرات</b>                                       | 2.42            | 0.841             | 48.50        | -7.267 | 0.000             |         |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 112 " تساوي 1.98

### سيتم ذكر فقرتين فقط أعلى وزن نسبي وأقل وزن نسبي فقط:

1. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 64.60% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " الضغوطات الاجتماعية تؤثر على متطلبات العمل " .

2. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 41.59% " وهي أقل من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " لا أعاني من خلافات مهنية بيني وبين زملائي في العمل " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بتعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة تساوي 2.42 وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي 0.841 والوزن النسبي يساوي 48.50% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد

" 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 7.267 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم وجود تعارض لحاجات الفرد مع متطلبات الوزارة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفقرة رقم(2) بلغ الوزن النسبي فيها 64% أي أن المبحوثين يعتقدون أن الضغوطات الاجتماعية تؤثر على متطلبات العمل.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلا أن شعبنا بطبيعته اجتماعي ويتأثر بالضغوطات الاجتماعية الواقعة عليه جراء الحصار المفروض على قطاع غزة منذ أكثر من 10 سنوات وقلة الرواتب حيث أن الموظفين يتلقون أقل من 50% من رواتبهم منذ أكثر من 3 سنوات.

وهذا يوافق ما توصلت إليه دراسة ( أبو العلا، 2009م) حيث شكلت الضغوط الاجتماعية لدى مبحوثيه - موظفي وزارة الداخلية- وزن نسبي 69.5%، كما وافق دراسة ( الخرشوم، 2010م).

تتعارض هذه النتيجة مع دراسة ( التاج علي، 2013م) حيث كان مبحوثيه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في السودان.

الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي 49.38% أي أن المبحوثين " لا يجدون أنفسهم أحياناً في مأزق بين مديرهم المباشر والموظفين، وهذا يتوافق مع دراسة( أبو العلا، 2009)، يعزو الباحث ذلك أن المدراء يتفهمون احتياجات الموظفين والموظفين لديهم الخبرة الكافية للعمل على إرضاء مدراءهم في العمل.

في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي 43.5% ، أي أن المبحوثين لا يعتقدون أنهم ينجزون أعمالهم بطريقة خاطئة، يعزو الباحث ذلك وضوح الإجراءات العاملة فيها الوزارة للموظفين ودراية الموظفين فيها حيث أن الموظفين لديهم الخبرة الكافية والمؤهّل المناسب لذلك. وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (أبو العلا، 2009م) ودراسة (النوشان، 2003م).

تتعارض هذه النتيجة مع دراسة ( الخرشوم، 2010م) حيث كانت عينة مبحوثيه من طاقم التمريض في مستشفى حلب الجامعي.

في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي 43.36% أي أن المبحوثين يعتقدون أن الأعمال المكلفون بها من ضمن خبراتهم ومهاراتهم، ويعزو الباحث ذلك وجود خبرات ومهارات لدى موظفي الوزارة حيث بلغ حملة رسائل الماجستير في المبحوثين 10% من نسبة المبحوثين، وأكثر من 60% من حملة شهادة البكالوريوس. وتتوافق هذه النتيجة دراسة (بنات ، 2009 م )

حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة في دراسته 40% في الاتجاه السلبي، كما وافقت دراسة (فطر ومحمد، 2015م) حيث كان المبحوثين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، كما وافق دراسة (عابدين، 2009م).

في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي 41.59% ، بمعنى أن المبحوثين يعانون من خلافات مهنية بينهم وبين زملائهم في العمل، ويعزو الباحث ذلك اختلاف تخصصات المبحوثين واختلاف طبيعة عمل كل منهم وخبراتهم، تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (أبو العلا، 2009م) ، وتتعارض مع دراسة (عابدين، 2010م).

#### ثالثاً : تعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بتعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة مرتبة حسب الوزن النسبي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

جدول (4.8): تحليل المتعلقة بتعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة

| رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|
| 4          | أقوم بأعمال تكون مقبولة عند شخص ومرفوضة عند الآخرين.        | 3.08            | 1.283             | 61.59        | 0.660  | 0.511             | 1       |
| 3          | ما أتخذ من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين في الوزارة. | 2.59            | 1.170             | 51.86        | -3.699 | 0.000             | 2       |
| 1          | أشعر بتضارب بين المهام المطلوبة ومعتقداتي الخاصة.           | 2.58            | 1.342             | 51.50        | -3.366 | 0.001             | 3       |
| 2          | يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع قيمي ومبادئ.               | 2.13            | 1.271             | 42.65        | -7.252 | 0.000             | 4       |
|            | جميع الفقرات  | 2.60            | 1.059             | 51.90        | -4.065 | 0.000             |         |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "112" تساوي 1.98

سيتم ذكر فقرتين فقط أعلى وزن نسبي وأقل وزن نسبي:

1. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 61.59% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.511 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على إنني " أقوم أحيانا بأعمال تكون مقبولة عند شخص ومرفوضة عند الآخرين " .

2. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 42.65% " وهي أقل من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " يطلب مني القيام بأعمال لا تتناقض مع قيمي ومبادئني " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المتعلقة بتعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة تساوي 2.60 وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 1.059 والوزن النسبي يساوي 51.90% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 4.065 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم تعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

في الفقرة رقم (4) من هذا المحور بلغ الوزن النسبي 61.59% بمعنى أن المبحوثين يقومون بأعمال تكون مقبولة عند بعضهم ومرفوضة عند البعض الآخر، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة النفس البشرية في تقبل رأي الآخر وطبيعة عمله ونهجه في الحياة، بالإضافة إلى اختلاف تخصصاتهم وخبراتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو العلا، 2009م) حيث بلغ الوزن النسبي لنفس الفقرة 62% لمبحوثيه. وتتعارض مع ما جاءت به دراسة (النوشان، 2003م).

في الفقرات (1،2،3) بلغ الوزن النسبي 48.67%، أن قيم المبحوثين لا تتعارض مع قيم ومعتقدات الوزارة، ويعزو الباحث ذلك أن معظم الموظفين لهم نفس الاتجاه التنظيمي نحو الوزارة ولهم هدف مشترك نحو تطوير أداء الوزارة، وهذا يتوافق مع دراسة كل من ( بنات، 2009م) ودراسة ( أبو العلا، 2009م) بالإضافة إلى دراسة (عابدين، 2010م).

## تحليل المحاور الفرعية للمحور الثاني : صراع الدور الوظيفي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحاور الفرعية للمحور الثاني (صراع الدور الوظيفي).

جدول (4.9): تحليل المحاور الفرعية للمحور الثاني : صراع الدور الوظيفي

| م | الفقرات                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|---------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|
| 1 | تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات | 2.60            | 0.802             | 52.00        | -5.304 | 0.000             | 1       |
| 2 | تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة  | 2.42            | 0.841             | 48.50        | -7.267 | 0.000             | 3       |
| 3 | تعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة.       | 2.60            | 1.059             | 51.90        | -4.065 | 0.000             | 2       |
|   | جميع المحاور                          | 2.55            | 0.747             | 51.00        | -6.401 | 0.000             |         |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 112 " تساوي 1.98

توضح النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور الفرعية للمحور الرئيسي الثاني تساوي 2.55 وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.747 والوزن النسبي يساوي 51.00% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 6.401 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم وجود صراع وظيفي لدي موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن موظفي الوزارة ذوي كفاءة وخبرة ممتازة بالإضافة إلى وجود وصف وظيفي واضح وصلاحيات واضحة ومفهومة للجميع، وكذلك وضوح الإجراءات المعمول بها لدى الوزارة.

### تحليل فقرات المحور الثالث: الأداء الوظيفي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث : الأداء الوظيفي

جدول (4.10): تحليل فقرات المحور الثالث : الأداء الوظيفي

| رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|
| 16         | لا توجد مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.  | 4.28            | 0.871             | 85.66        | 15.663 | 0.000             | 1       |
| 17         | التزم بأوقات الدوام الرسمي.   | 4.25            | 0.750             | 84.96        | 17.677 | 0.000             | 2       |
| 12         | أراعي التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال المكلف بها.                                | 4.23            | 0.791             | 84.60        | 16.538 | 0.000             | 3       |
| 18         | لدي القدرة على التكيف وانجاز الأعمال في الحالات الطارئة.                        | 4.21            | 0.860             | 84.25        | 14.980 | 0.000             | 4       |
| 3          | أمتلك القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية.                                       | 4.19            | 0.875             | 83.89        | 14.517 | 0.000             | 5       |
| 11         | التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي.                                 | 4.16            | 0.830             | 83.19        | 14.850 | 0.000             | 6       |
| 2          | أقوم بتادية الاعمال بكفاءة وفاعلية.   | 4.15            | 0.868             | 83.01        | 14.084 | 0.000             | 7       |
| 13         | احرص على تحسين مستوى أدائي الوظيفي.   | 4.12            | 0.788             | 82.30        | 15.046 | 0.000             | 8       |
| 1          | لدي معرفة وإلمام بطبيعة الاعمال الموكلة إلي.                                    | 4.11            | 0.985             | 82.12        | 11.935 | 0.000             | 9       |
| 4          | ألتزم بتعليمات وتوجيهات مديري.  | 4.11            | 1.012             | 82.12        | 11.618 | 0.000             | 9       |
| 10         | تسعى الوزارة إلى تطوير أداء موظفيها من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية. | 4.08            | 0.888             | 81.59        | 12.927 | 0.000             | 10      |
| 14         | أخطط جيدا للأعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها.                                     | 3.96            | 0.999             | 79.29        | 10.260 | 0.000             | 11      |
| 19         | لدي القدرة على إدارة الحوار والنقاش والتواصل مع الزملاء.                        | 3.84            | 0.609             | 76.80        | 14.647 | 0.000             | 12      |
| 5          | تسود علاقة اجتماعية جيدة بيني ومديري.   | 3.31            | 1.233             | 66.19        | 2.671  | 0.009             | 13      |
| 7          | تساهم السياسات والاجراءات المتبعة في الوزارة في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.   | 3.27            | 1.180             | 65.31        | 2.391  | 0.018             | 14      |
| 6          | تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في الوزارة في تطوير أداء العاملين.    | 3.23            | 1.246             | 64.60        | 1.962  | 0.052             | 15      |
| 15         | أفضل انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق عمل                                      | 3.21            | 1.333             | 64.25        | 1.694  | 0.093             | 16      |
| 9          | ترود الوزارة موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.                           | 3.04            | 1.217             | 60.71        | 0.309  | 0.758             | 17      |

| رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|---------|
| 8          | يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل. | 2.89            | 1.198             | 57.88        | -0.942 | 0.348             | 18      |
|            | جميع الفقرات  | 4.11            | 0.985             | 82.12        | 11.935 | 0.000             |         |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 112 " تساوي 1.98

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 16 " بلغ الوزن النسبي " 85.66% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " لا توجد مشكلات تعيق أدائي الوظيفي " .

2. في الفقرة رقم " 17 " بلغ الوزن النسبي " 84.96% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنني " التزم بأوقات الدوام الرسمي " .

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 60.71% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.758 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على إن " الوزارة تزود موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم بدرجة متوسطة " .

2. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 57.88% " وهي أقل من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.348 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على إنه " يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل بدرجة متوسطة " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث : الاداء الوظيفي تساوي 4.11 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.985 والوزن النسبي يساوي 82.12% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 11.935 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الأداء الوظيفي لدى مبحوثي موظفي وزارة الاقتصاد الوطني مرتفع عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يفسر الباحث النتيجة كالتالي:

- قيام الموظفين بتنفيذ الأعمال المكلفين بها بفاعلية وكفاءة عالية لامتلاكهم المهارات والخبرات المطلوبة، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة بكالوريوس فما فوق 70%.
  - امتلاك الوزارة لعنصر الشباب حيث بلغت نسبة الموظفين التي تتراوح اعمارهم بين 30 إلى 40 عام 53% من مجمل المبحوثين.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( بنات، 2009).

### 4.3 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين غموض الدور الوظيفي ( وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

جدول (4.11): معامل الارتباط بين غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

| المحور  | الإحصاءات         | وضوح المعلومات | وضوح سلوكيات العاملين | وضوح النتائج | غموض الدور الوظيفي |
|---|-------------------|----------------|-----------------------|--------------|--------------------|
| غموض الدور والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني | معامل الارتباط    | -0.422         | -0.190                | -0.155       | -0.325             |
|   | القيمة الاحتمالية | 0.000          | 0.044                 | 0.101        | 0.000              |
|   | حجم العينة        | 113            | 113                   | 113          | 113                |

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "147" تساوي 0.175

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين غموض الدور الوظيفي ( وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وتبين النتائج في جدول رقم (4.11) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (-0.325) والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة عكسية بين غموض الدور الوظيفي ( وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0,05$ ) بمعنى أنه كلما قل غموض الدور الوظيفي زاد الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (المير، 1995م)، ودراسة (كعبور، 2010م)، أكدت دراسة كل منهم أن غموض الدور له يؤثر سلباً في الأداء الوظيفي لدى الموظفين أي كلما قل غموض الدور الوظيفي زاد الأداء الوظيفي.

تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (بنات، 2009م) حيث أن نتيجة دراسته خلصت إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي بين موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

يتضح من جدول (4.11) أن وضوح المعلومة لها التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي وهي أكثر العناصر الدالة إحصائياً على ذلك، ويعزو الباحث ذلك أن وضوح المعلومة هو الركن الأساسي في وضوح المهمة ووضوح الهدف من المعلومة فإذا فهمت بشكل صحيح نُفذ المطلوب بشكل سليم.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، حاجات الفرد، قيم الفرد) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، حاجات الفرد، قيم الفرد) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني ، وتبين النتائج في جدول رقم (4.12) أن قيمة معامل الارتباط يساوي -0.454 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة عكسية بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، حاجات الفرد، قيم الفرد) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بمعنى أنه كلما قل صراع الدور الوظيفي زاد الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

تتفق هذه النتيجة مع (المير، 1995م) وتتعارض مع دراسة (بنات، 2009م) حيث بينت دراسة (بنات، 2009م) أن صراع الدور الوظيفي لموظفي شركة الاتصالات ليس له تأثير على الأداء الوظيفي.

جدول (4.12): معامل الارتباط بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، حاجات الفرد، قيم الفرد) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

| المحور   | الإحصاءات         | مطالب العمل | حاجات الفرد | قيم الفرد | صراع الدور الوظيفي |
|--|-------------------|-------------|-------------|-----------|--------------------|
| صراع الدور و الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني | معامل الارتباط    | -0.362      | -0.446      | -0.380    | -0.454             |
|  | القيمة الاحتمالية | 0.000       | 0.000       | 0.000     | 0.000              |
|  | حجم العينة        | 113         | 113         | 113       | 113                |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "147" تساوي 0.175

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

3.1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ).

جدول (4.13): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

| المحور             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | القيمة الاحتمالية |
|--------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|-------------------|
| غموض الدور الوظيفي | بين المجموعات  | 0.829          | 3           | 0.276          | 0.626    | 0.600             |
|                    | داخل المجموعات | 48.147         | 109         | 0.442          |          |                   |
|                    | المجموع        | 48.976         | 112         |                |          |                   |
| صراع الدور الوظيفي | بين المجموعات  | 0.047          | 3           | 0.016          | 0.027    | 0.994             |
|                    | داخل المجموعات | 62.453         | 109         | 0.573          |          |                   |

| المحور               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة " F " | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|-------------------|
|                      | المجموع        | 62.500         | 112         |                |            |                   |
| الاداء الوظيفي       | بين المجموعات  | 0.259          | 3           | 0.086          | 0.228      | 0.877             |
|                      | داخل المجموعات | 41.344         | 109         | 0.379          |            |                   |
|                      | المجموع        | 41.603         | 112         |                |            |                   |
| جميع فقرات الاستبانة | بين المجموعات  | 0.173          | 3           | 0.058          | 0.351      | 0.788             |
|                      | داخل المجموعات | 17.888         | 109         | 0.164          |            |                   |
|                      | المجموع        | 18.061         | 112         |                |            |                   |

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 109" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.69

والنتائج مبينة في جدول رقم (4.12) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.351 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.69 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.788 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويعزو الباحث ذلك أن أعمار المبحوثين ما بين 30-40 عام بلغت نسبته أكثر من 53% بمعنى أن أعمار المبحوثين كانت متقاربة جداً لذلك يشتركون في إجابات الاستبانة حول تأثير غموض وصراع الدور الوظيفي على الأداء الوظيفي.

اتفقت الدراسة مع دراسة ( المصري، 2012م) حيث بحثت دراسته علاقة غموض الدور بتفويض الصلاحيات في وزارة الحكم المحلي في قطاع غزة ، ودراسة (حجاج، 2006م) حيث بحثت دراستهما علاقة الرضا الوظيفي في وزارة الحكم المحلي.

كما اتفقت الدراسة مع دراسة ( بنات، 2009م) في وجود فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى العمر. ويعزو الباحث ذلك إلى توزع الفئات العمرية في دوائر الوزارة يعطي توزيع وتنوع في الخبرات.

3.2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى معنوية (0,05)  $\alpha$  حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

جدول (4.14): نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس

| المحور               | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| غموض الدور الوظيفي   | ذكر   | 97    | 2.574           | 0.662             | 1.919  | 0.058             |
|                      | انثى  | 16    | 2.236           | 0.595             |        |                   |
| صراع الدور الوظيفي   | ذكر   | 97    | 2.624           | 0.754             | 2.646  | 0.009             |
|                      | انثى  | 16    | 2.104           | 0.527             |        |                   |
| الاداء الوظيفي       | ذكر   | 97    | 3.825           | 0.594             | -0.644 | 0.521             |
|                      | انثى  | 16    | 3.931           | 0.713             |        |                   |
| جميع محاور الاستبانة | ذكر   | 97    | 3.022           | 0.400             | 2.295  | 0.024             |
|                      | انثى  | 16    | 2.778           | 0.355             |        |                   |

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "111" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

والنتائج مبينة في جدول رقم (4.14) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.295 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتساوي 1.98 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.024 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى النوع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والفروق لصالح فئة " الذكور".

يفسر الباحث أن درجة الموافقة كانت عند الذكور أكبر منها عند الإناث، لأن نسبة المبحوثين من الذكور كانت 86% بينما نسبة المبحوثين من الإناث كانت 16% وهذا يعطي لوناً واحداً للاستبانة يغلب عليها آراء الذكور أكثر من الإناث. وقد وافقت هذه النتائج ما جاءت دراسة (بنات، 2009م)، ودراسة (المصري، 2012م).

3.3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى معنوية (0,05)  $\alpha \leq$  حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى الحالة الاجتماعية.

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (4.15)

جدول (4.15): نتائج اختبار t للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى الحالة الاجتماعية

| المحور               | الحالة الاجتماعية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| غموض الدور الوظيفي   | أعزب              | 11    | 2.333           | 0.626             | -1.020 | 0.310             |
|                      | متزوج             | 102   | 2.547           | 0.665             |        |                   |
| صراع الدور الوظيفي   | أعزب              | 11    | 2.126           | 0.656             | -2.007 | 0.047             |
|                      | متزوج             | 102   | 2.596           | 0.745             |        |                   |
| الاداء الوظيفي       | أعزب              | 11    | 4.072           | 0.715             | 1.333  | 0.185             |
|                      | متزوج             | 102   | 3.815           | 0.596             |        |                   |
| جميع محاور الاستبانة | أعزب              | 11    | 2.866           | 0.327             | -1.060 | 0.292             |
|                      | متزوج             | 102   | 3.001           | 0.408             |        |                   |

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "111" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

يبين الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.060 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.292 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ."

ويفسر الباحث النتيجة أن نسبة غير المتزوجين في الوزارة كانت قليلة فهي غير قادرة إحصائياً على إظهار نتيجة، كما أن غموض وصراع الدور موزع على المتزوجين وغير المتزوجين بنسب قريبة، وقد وافقت هذه الدراسة دراسة كل من (بنات، 2009م) ودراسة (المصري، 2012م).

3.4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عند مستوى معنوية (0,05) حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى الخبرة عند مستوى معنوية (0,05) والنتائج مبينة في جدول رقم (4.16)

جدول (4.16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى الخبرة عند مستوى معنوية (0,05)

| المحور               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة " F " | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|-------------------|
| غموض الدور الوظيفي   | بين المجموعات  | 5.753          | 3           | 1.918          | 4.836      | 0.003             |
|                      | داخل المجموعات | 43.223         | 109         | 0.397          |            |                   |
|                      | المجموع        | 48.976         | 112         |                |            |                   |
| صراع الدور الوظيفي   | بين المجموعات  | 5.007          | 3           | 1.669          | 3.164      | 0.027             |
|                      | داخل المجموعات | 57.492         | 109         | 0.527          |            |                   |
|                      | المجموع        | 62.500         | 112         |                |            |                   |
| الاداء الوظيفي       | بين المجموعات  | 2.483          | 3           | 0.828          | 2.306      | 0.081             |
|                      | داخل المجموعات | 39.120         | 109         | 0.359          |            |                   |
|                      | المجموع        | 41.603         | 112         |                |            |                   |
| جميع فقرات الاستبانة | بين المجموعات  | 1.317          | 3           | 0.439          | 2.858      | 0.040             |
|                      | داخل المجموعات | 16.743         | 109         | 0.154          |            |                   |
|                      | المجموع        | 18.061         | 112         |                |            |                   |

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 109" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.69

يتبين من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.858 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.69 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.04 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى الخبرة عند مستوى معنوية (0,05) ، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (4.17) ان الفروق بين

فئتي " أكثر من 10 سنوات " ، و " من 6-10 سنوات " والفروق لصالح الفئة " من 6-10 سنوات".

جدول (4.17): اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير الخبرة

| أكثر من 10 سنوات | من 6-10 سنوات | من 3-5 سنوات | أقل من 3 سنوات | الفرق بين المتوسطات |
|------------------|---------------|--------------|----------------|---------------------|
| 0.169            | -0.077        | 0.140        |                | أقل من 3 سنوات      |
| 0.029            | -0.218        |              | -0.140         | من 3-5 سنوات        |
| 0.246*           |               | 0.218        | 0.077          | من 6-10 سنوات       |
|                  | -0.246*       | -0.029       | -0.169         | أكثر من 10 سنوات    |

يعزو الباحث الفروق بين الفئتين من "6-10 سنوات" و "الفئة" أكثر من 10 سنوات" أن الفئة الأولى بين 6-10 سنوات تمتلك خبرة متوسطة مقارنة مع الفئة التي خدمت لأكثر من 10 سنوات في العمل في الوزارة وتنقلت بين جميع الأقسام، بالإضافة إلى تقلب الحكومات حيث أن الفئة الأولى جاءت بعد استنكاف عدد كبير من موظفي الوزارة إثر الخلافات السياسية الواقعة في قطاع غزة نتج عنه فراغ كبير في العمل في كافة الوزارات ومن ضمنها كانت وزارة الاقتصاد الوطني. وافقت هذه الدراسة دراسة (بنات، 2009م) حيث كانت الفروقات في الفئة التي بين "3-7 سنوات" والتي لم تندمج بشكل كامل في مجموعات العمل.

3.5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عند مستوى معنوية (0,05)  $\alpha \leq$  حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية (0,05)  $\alpha \leq$  والنتائج مبينة في جدول رقم (4.18).

جدول (4.18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات  
المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى المسمى الوظيفي عند مستوى  
معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

| المحور               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة " F " | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|-------------------|
| غموض الدور الوظيفي   | بين المجموعات  | 1.599          | 4           | 0.400          | 0.911      | 0.460             |
|                      | داخل المجموعات | 47.377         | 108         | 0.439          |            |                   |
|                      | المجموع        | 48.976         | 112         |                |            |                   |
| صراع الدور الوظيفي   | بين المجموعات  | 2.937          | 4           | 0.734          | 1.331      | 0.263             |
|                      | داخل المجموعات | 59.563         | 108         | 0.552          |            |                   |
|                      | المجموع        | 62.500         | 112         |                |            |                   |
| الاداء الوظيفي       | بين المجموعات  | 2.365          | 4           | 0.591          | 1.627      | 0.173             |
|                      | داخل المجموعات | 39.238         | 108         | 0.363          |            |                   |
|                      | المجموع        | 41.603         | 112         |                |            |                   |
| جميع فقرات الاستبانة | بين المجموعات  | 1.352          | 4           | 0.338          | 2.184      | 0.076             |
|                      | داخل المجموعات | 16.709         | 108         | 0.155          |            |                   |
|                      | المجموع        | 18.061         | 112         |                |            |                   |

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 4، 108 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.46

يبين الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.184 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.46 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.076 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

بينت هذه النتيجة أن غموض وصراع الدور الوظيفي لا يختلف باختلاف المسمى الوظيفي أو المستوى الإداري لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني، ويعزو الباحث ذلك أن ما نسبته 62% من المبحوثين كانوا بمسمى وظيفي واحد وهو " موظف"، وتوزعت باقي النسب على أربعة مستويات وظيفية أخرى، فهذا يجعل معظم إجابات المبحوثين تخدم مستوى وظيفي واحد.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من ( المصري،2012) واختلفت مع دراسة)

بنات،2009م).

3.6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عند مستوى معنوية (0,05) حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (4.19).

جدول (4.19): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

| المحور               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة " F " | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|-------------------|
| غموض الدور الوظيفي   | بين المجموعات  | 3.067          | 3           | 1.022          | 2.428      | 0.069             |
|                      | داخل المجموعات | 45.909         | 109         | 0.421          |            |                   |
|                      | المجموع        | 48.976         | 112         |                |            |                   |
| صراع الدور الوظيفي   | بين المجموعات  | 1.971          | 3           | 0.657          | 1.183      | 0.320             |
|                      | داخل المجموعات | 60.528         | 109         | 0.555          |            |                   |
|                      | المجموع        | 62.500         | 112         |                |            |                   |
| الاداء الوظيفي       | بين المجموعات  | 1.944          | 3           | 0.648          | 1.781      | 0.155             |
|                      | داخل المجموعات | 39.659         | 109         | 0.364          |            |                   |
|                      | المجموع        | 41.603         | 112         |                |            |                   |
| جميع فقرات الاستبانة | بين المجموعات  | 1.291          | 3           | 0.430          | 2.796      | 0.044             |
|                      | داخل المجموعات | 16.770         | 109         | 0.154          |            |                   |
|                      | المجموع        | 18.061         | 112         |                |            |                   |

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 109" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.69

يبين الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.796 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.69، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.044 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي عند

مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) ويبين اختبار شففيه جدول رقم (4.20) ان الفروق بين فئتي " ماجستير " و " ثانوية عامة فما دون " والفروق لصالح الفئة " ثانوية عامة فما دون " .

جدول (4.20): اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

| الفرق بين المتوسطات | ثانوية عامة فما دون | دبلوم  | بكالوريوس | ماجستير |
|---------------------|---------------------|--------|-----------|---------|
| ثانوية عامة فما دون |                     | 0.377  | 0.366     | 0.463*  |
| دبلوم               | -0.377              |        | -0.011    | 0.086   |
| بكالوريوس           | -0.366              | 0.011  |           | 0.097   |
| ماجستير             | -0.463*             | -0.086 | -0.097    |         |

الفروق بين فئة "ماجستير" وفئة "ثانوية عامة فما دون" واضحة لأن أصحاب المؤهلات العلمية العالية بالطبع يفهمون عملهم بشكل أدق من أصحاب المؤهلات المتدنية وقادرين على مواكبة التطور والتغيير الدائم الحاصل من حولهم والتشكل حسب البيئة المحيطة بهم فهم لا يعانون من غموض أو صراع في الدور الوظيفي القائمين به ، كما أنهم أكثر دقة في الأداء الوظيفي.

اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (بنات، 2009م) و (المصري، 2009) حيث بينت دراسته أن أصحاب المؤهلات المتدنية يعانون من صراع في الدور الوظيفي.

3.7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى مكان العمل.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى مكان العمل عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (4.21).

جدول (4.21): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى مكان العمل عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

| المحور             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|--------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| غموض الدور الوظيفي | بين المجموعات  | 6.768          | 4           | 1.692          | 4.330  | 0.003             |
|                    | داخل المجموعات | 42.208         | 108         | 0.391          |        |                   |
|                    | المجموع        | 48.976         | 112         |                |        |                   |

| المحور               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة " F " | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|-------------------|
| صراع الدور الوظيفي   | بين المجموعات  | 11.946         | 4           | 2.986          | 6.380      | 0.000             |
|                      | داخل المجموعات | 50.554         | 108         | 0.468          |            |                   |
|                      | المجموع        | 62.500         | 112         |                |            |                   |
| الاداء الوظيفي       | بين المجموعات  | 4.106          | 4           | 1.027          | 2.957      | 0.023             |
|                      | داخل المجموعات | 37.497         | 108         | 0.347          |            |                   |
|                      | المجموع        | 41.603         | 112         |                |            |                   |
| جميع فقرات الاستبانة | بين المجموعات  | 3.145          | 4           | 0.786          | 5.694      | 0.000             |
|                      | داخل المجموعات | 14.915         | 108         | 0.138          |            |                   |
|                      | المجموع        | 18.061         | 112         |                |            |                   |

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 108" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.46

يبين الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 5.694 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.46 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى الى مكان العمل عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) ويبين اختبار شفیه جدول رقم (4.22) أن الفروق بين فئتي " محافظة الوسطى " و " محافظة غزة " والفروق لصالح الفئة " محافظة الوسطى " .

جدول (4.22): اختبار شفیه للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل

| محافظة     | محافظة         | محافظة        | محافظة     | محافظة        | الفرق بين المتوسطات |
|------------|----------------|---------------|------------|---------------|---------------------|
| محافظة رفح | محافظة خانينوس | محافظة الوسطى | محافظة غزة | محافظة الشمال |                     |
| 0.077      | 0.057          | -0.112        | 0.342      |               | محافظة الشمال       |
| -0.265     | -0.285         | -0.454*       |            | -0.342        | محافظة غزة          |
| 0.189      | 0.169          |               | 0.454*     | 0.112         | محافظة الوسطى       |
| 0.020      |                | -0.169        | 0.285      | -0.057        | محافظة خانينوس      |
|            | -0.020         | -0.189        | 0.265      | -0.077        | محافظة رفح          |

يفسر الباحث الفروق بين فئتي " محافظة الوسطى " و " محافظة غزة " أن الموظفين العاملون في محافظة غزة يعملون في الوزارة الأم التي تحتوي على جميع مكاتب الوزارة من جميع الدوائر والأقسام والشعب وفيها العدد الأكبر من الموظفين أما محافظة الوسطى فيها

مكتب حماية المستهلك فقط وعمله ميداني أكثر منه مكتبي ويتم رفع تقارير دورية للمكتب الرئيسي في غزة.

**الفرضية الرابعة:** يوجد أثر للمتغيرات المستقلة غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين ، وضوح النتائج ) و صراع الدور الوظيفي (حاجات الفرد ، مطالب العمل ، قيم الفرد) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة اثر المتغيرات المستقلة غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات ، وضوح سلوكيات العاملين ، وضوح النتائج ) و صراع الدور الوظيفي (حاجات الفرد ، مطالب العمل ، قيم الفرد) على المتغير التابع (الاداء الوظيفي) ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل جدول (4.23).

جدول (4.23): تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( المتغير التابع: الاداء الوظيفي)

| المتغيرات المستقلة          | معاملات الانحدار | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعيارية Beta | قيمة t  | القيمة الاحتمالية sig. | دال غير دال |
|-----------------------------|------------------|----------------|---------------------------------|---|------------------------|-------------|
| الثابت                      | 4.373            | 0.217          |                                 | 20.152  | 0.000                  | غير دال     |
| وضوح المعلومات              | -0.183           | 0.084          | -0.260                          | -2.173  | 0.032                  | دال         |
| وضوح سلوكيات العاملين       | 0.059            | 0.111          | 0.070                           | 0.529   | 0.598                  | غير دال     |
| وضوح النتائج                | 0.308            | 0.125          | 0.332                           | 2.461   | 0.015                  | دال         |
| حاجات الفرد                 | -0.106           | 0.103          | -0.140                          | -1.031  | 0.305                  | غير دال     |
| مطالب العمل                 | -0.230           | 0.084          | -0.318                          | -2.756  | 0.007                  | دال         |
| قيم الفرد                   | -0.115           | 0.061          | -0.200                          | -1.889  | 0.062                  | غير دال     |
| تحليل التباين ANOVA         |                  |                |                                 |   |                        |             |
| قيمة اختبار F=8.074         |                  |                |                                 | القيمة الاحتمالية=0.000                         |                        |             |
| قيمة معامل الارتباط R=0.560 |                  |                |                                 | قيمة معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup> =0.275 |                        |             |

يبين الجدول أن معادلة الانحدار جيدة حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 8.074 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 .

ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية Standardization الموجودة في عمود Beta يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو وضوح النتائج حيث بلغت قيمة  $Beta = 0.332$  واقلها متغير وضوح سلوكيات العاملين حيث بلغت قيمة  $Beta = 0.070$  ، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (التفسير)  $R^2 = 0.275$  والقيمة الاحتمالية المقابلة له بلغت 0.000 مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع متوسطة عند مستوى دلالة 0.05. وتساوي 27.5% ويلاحظ ان المتغيرات المستقلة التي لها تأثير غير ايجابي هي (وضوح سلوكيات العاملين ، حاجات الفرد ، قيم الفرد ) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل منها اكبر من 0.05 اما باقي المتغيرات (وضوح المعلومات ، وضوح النتائج، مطالب العمل ) فهي دالة احصائياً حيث ان القيمة الاحتمالية لكل منها اقل من 0.05.

ويرى الباحث وحسب النتائج التي خرجت بها الدراسة أن كل من وضوح المعلومة، وضوح النتائج، مطالب العمل ( هي أكثر المتغيرات تأثيراً بالأداء الوظيفي أي أن أي تغير في المتغيرات السابقة يحدث تأثيراً في الأداء الوظيفي بنسبة 27% وبقاى الأثر يكون من عوامل خارجة عن نطاق الدراسة لم يتطرق لها الباحث.

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 5.1 مقدمة:

يمثل هذا الفصل خلاصة ما توصلت إليه الدراسة ، حيث يستعرض مجموعة من النتائج من الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث واختبار الفرضيات التي تمثل في غموض وصراع الدور الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

وبناء على ذلك خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المهمة ليأخذ بها مجتمع الدراسة وكافة العاملين في إدارة شؤون الموظفين في الوزارة وكافة العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

كما اقترح الباحث مجموعة من الدراسات المستقبلية المهمة ذات العلاقة بدراسته ليتم البدء فيها في المستقبل القريب من قبل الباحثين.

#### 5.2 نتائج الدراسة:

**خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سوف يتم تلخيصها كالتالي:**

◀ بينت الدراسة إلى وجود وضوح في الدور الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بدرجة متوسطة وظهر هذا الوضوح من خلال وضوح المعلومة المقدمة للموظف ووضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، بالإضافة إلى وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، بينما كان الجزء المتعلق بالغموض فيما يلي:

- هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء العمل دون غيره.
- الموظفين لا يجدون من يقدر أعمالهم حينما ينجزون أعمال صعبة.

◀ بينت الدراسة أنه لا يوجد صراع في الدور الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني وظهر هذا من خلال عدم وجود تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات و عدم وجود تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة، بالإضافة إلى عدم وجود تعارض في قيم الفرد مع قيم الوزارة. بينما كان الجزء المتعلق بصراع الدور الوظيفي فيما يلي:

- القرارات والسياسات العليا يشوبها بعض التناقضات أحياناً بدرجة متوسطة.
- الضغوط الاجتماعية تؤثر على متطلبات العمل.
- بعض الموظفي يقومون أحياناً بأعمال مقبولة عند أشخاص ومرفوضة عند آخرين وهذا يسبب تعارض سلوكيات العاملين مع قيم الفرد الموظف مما يسبب ارباك في العملية عند الموظف.
- ◀ بينت الدراسة أن الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني مرتفع، مع الإشارة إلى بعض الملاحظات التالية.
- يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل بدرجة متوسطة أو متدنية.
- الوزارة تزود موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم بدرجة متوسطة.
- ◀ بينت الدراسة أنه يوجد علاقة عكسية بين غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بمعنى أنه كلما قل غموض الدور الوظيفي زاد الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، كما خلصت الدراسة إلى أنه وضوح المعلومة لها التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي وهي أكثر العناصر الدالة إحصائياً على ذلك، بمعنى أن موظفي وزارة الاقتصاد يعانون من غموض في المعلومة المقدمة إليهم سواء من رؤوسهم أو زملائهم أو السياسات العامة للوزارة.
- ◀ كما بينت الدراسة أنه يوجد علاقة عكسية بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، حاجات الفرد، قيم الفرد) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بمعنى أنه كلما قل صراع الدور الوظيفي زاد الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
- ◀ بينت أنه لا يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى إلى (العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )
- ◀ وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض الدور وصراع الدور الوظيفي تعزى إلى الجنس، مكان العمل، المؤهل العلمي). عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

- ◀ حيث بينت الدراسة أن الفرق في إجابات المبحوثين كان لصالح الذكور على الإناث حيث أن الذكور يمتلكون أداءً وظيفي أكبر من الإناث.
- ◀ وبينت الدراسة أن هناك فروق بين إجابات المبحوثين تعزو إلى المؤهل العلمي حيث كان الفرق بين المؤهل " ثانوية فما دون" وبين المؤهل " ماجستير" وهذا شيء طبيعي لأن حاملي شهادة الماجستير هم أكثر فهماً ودراية بالعمل من غيرهم وقادرين على التكيف بشكل أفضل.
- ◀ وبينت الدراسة أيضاً أن المبحوثين اختلفوا في مكان العمل، حيث كان الفرق بين اجاباتهم بين موقع العمل " غزة" ومكتب " الوسطى".
- ◀ بينت الدراسة على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع متوسطة عند مستوى دلالة 0.05. وتساوي 27.5% ويلاحظ ان المتغيرات المستقلة التي لها تأثير غير ايجابي هي (وضوح سلوكيات العاملين ، حاجات الفرد ، قيم الفرد ) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل منها اكبر من 0.05 اما باقي المتغيرات (وضوح المعلومات ، وضوح النتائج ، مطالب العمل ) فهي دالة احصائيا حيث ان القيمة الاحتمالية لكل منها اقل من 0.05.

### 5.3 توصيات الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وهي الآتي:

1. توزيع أعباء العمل بشكل يضمن عدم تضارب أو تعارض في أولوياته في المكاتب والدوائر التابعة للوزارة وبشكل لا يشعر الموظفين أن العمل يقع على عاتق مجموعة من الموظفين دون غيرهم.
2. الحفاظ على تقدير الموظفين عند انجازهم أعمال يعتقدون أنها صعبة والوقوف بجانبهم في الاعمال المهمة الموكلة إليهم، واتباع سياسة المكافآت كوسيلة لتقدير جهود الموظفين عند انجازهم أعمال مهمة وصعبة.
3. توضيح خطوط السلطة بشكل يضمن عدم وقوع أي موظف في اشكالية عدم معرفة حدود صلاحياته.
4. الإشارة إلى ايجابيات الموظفين بعد قيامهم بأعمالهم من باب التحفيز والاهتمام، كذلك إعطائهم تغذية راجعة على الأخطاء التي يقومون بها بشكل لطيف يضمن حفظ ماء الوجه للراقي والتقدم بالعمل الحكومي بشكل سليم.
5. النظر إلى بعض السياسات العليا التي تشوبها بعض التناقضات وإعادة صياغتها بما يخدم مصلحة العمل ومصلحة الموظف، كون الموظف هو حجر الأساس وواجهة الوزارة لاحتكاكه الدائم بالمواطنين.
6. العمل على سن القوانين التي تخدم الموظف الحكومي بشكل عام وموظف وزارة الاقتصاد على وجه الخصوص في مجال عملهم.
7. استخدام نظام العمل كفريق في كافة أفرع الوزارة لما له من مزايا وتوحيد الجهود وتدريب الموظفين على العمل ضمن فريق عن طريق المحاضرات التثقيفية والندوات والمؤتمرات الدورية.
8. العمل على فهم الضغوطات الاجتماعية التي يتعرض لها الموظف العمل لا سيما موظف وزارة الاقتصاد والوقوف بجانبه ومحاولة استيعابه ومعالجة جميع الإشكاليات الواقع فيها.
9. استخدام نظام الجودة الشاملة للكوادر البشرية للوصول إلى الموظف المثالي ذو الأداء النموذجي.
10. العمل على إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة والنظر في الإجراءات والطرق المتبعة في العمل وتوحيدها بالنسبة للموظفين حتى لا يحدث اجتهاد من قبل الموظف في طرق وإجراءات العمل.

11. رفع درجة التنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل.
12. تزويد الموظفين بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم، مما يثير حماسة التنافس بينهم وتعديل أداءهم بشكل مستمر للوصول للأفضل.
13. توضيح المعلومة المقدمة للموظف من قبل مرؤوسيه عن طريق توثيقها أو إرسالها بعدة صور الكترونية وورقة أو بالصورة المناسبة.

#### 5.4 الدراسات المقترحة:

يقترح الباحث الدراسات المستقبلية التالية:

- ❖ تعميم الدراسة على جميع المؤسسات الحكومية المدنية والعسكرية في قطاع غزة.
- ❖ دراسة غموض وصراع الدور الوظيفي لدى المرأة المتزوجة العاملة وأثره على الحياة الزوجية.
- ❖ دراسة ضغوط العمل الداخلية لدى المدراء العامون في المؤسسات الحكومية وعلاقته باتخاذ القرارات.
- ❖ دراسة أثر غموض وصراع الدور وعلاقتها بترك العمل لدى المرأة العاملة.

## المصادر و المراجع

## المصادر و المراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية:

بو بكر ، عائشة.(2007م). العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة- دراسة ميدانية بوحدات صحية لمدينة طولقة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

بنات، عبد القادر.(2009م). ضغوطات العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو حماد ، عمر.(2015م). مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الإنجاز لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الخشروم، محمد.(2010م). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا.

الجزيري،خيربي. (1998م). أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم دار الثقافة العربية ، القاهرة. الدوسري، مبارك.(2010م). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

راضية، بوزيان.(2011م). الإجهاد الوظيفي و ظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين بالجزائر (دراسة ميدانية). المركز الجامعي بالطارف، الجزائر. سيزلاقي ، اندرو دي والاس، مارك جي (1991م) : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبوالقاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

الشراري، سالم.(2010م). صراع الدور وعلاقته بالسلوك الإداري لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراة غير منشورة).جامعة أم القرى، السعودية.

عابدين، إبراهيم. (2010م). علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء- محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الحميد، محمد عبد المغني. (2010م). ضغوط العمل عند العاملين (دراسة ميدانية). إدارة السلام التعليمية، جمهورية مصر العربية.

عبد الرحمن على المير (1995م) : العلاقة بين والولاء التنظيمي وصفات الشخصية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 35 ، العدد الثاني ، المملكة العربية السعودية.

عبد الرحمن هيجان (1998م) : ضغوط العمل ، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.

العساف صالح حمد. (1995م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية. ط1. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

أبو العلا ، محمد . (2009م). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عمار، تغريد. (2006م). أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العميان، محمود. (2005م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

العوامل، نائل. (2004م). الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 31، عدد 3.

فطر، صالح، و محمد ، الطاهر. (2015م). الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي (دراسة ميدانية). مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

قاسم، آمنة. (2007م). صراع الأدوار وعلاقته بفاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى طالبات الجامعة المتزوجات" دراسة سيكومترية-كيفية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سوهاج، مصر.

كشك، محمد بهجت.(1996م). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. دار الطباعة الحرة، الإسكندرية.مصر.

الكلابي، سعد بن عبد الله.(2008م). غموض وتعارض الأدوار الوظيفية استعراض وفحص علاقتهم بنتائج العمل (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة الملك سعود، السعودية.

اللوح، أحمد يوسف.(2008م). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مسلم، عبد القادر.(2007م). مصادر الضغوط المهنية و اثارها في الكليات التقنية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المصري، رامي .(2012م). غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.

المعشر، عيسى.(2009م). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم ( رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

منصور بن نايف العتيبي(1424هـ) الضغوط الادارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على ادائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة ام القرى.

ناصر محمد أحمد ( 1994م): أثر ضغوط العمل على أداء شاغلي الوظائف الإدارية بالتطبيق على قطاع الصناعة المصري، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

النوشان، علي.(2003م). ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. السعودية.

اليازجين، حليلة .(2003م). علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ( رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: Linear or an inverted-U? *Psychological reports*, 75(1), 547-558 .
- Ahmed Z., Taylor D.,(2009),Over Commitment to independence by internal auditors: the effects of role ambiguity and role conflict: *Managerial Auditing Journal Vol. 24 No. 9, 2009 ,pp. 899-925, Emerald Group Publishing Limited, Malaysia.*
- Bauer , J. C. , Spencer, J.,(2004) Role Ambiguity And Role Clarity: A Comparision Of Attitudes In Germany And The United States: *Comparison Study, University of Cincinnati – Clermont , Business Division , Belhaven College ,College of Business Administration.*
- Beehr, T. A., Glaser, K. M., Canali, K. G., & Wallwey, D. A. (2001). Back to basics: Re-examination of Demand-Control Theory of occupational stress. *Work & Stress*, 15(2), 115-130 .
- Cooper, B., Leung, P., Dellaportas, S., Ahmad, Z., & Taylor, D. (2009). Commitment to independence by internal auditors: the effects of role ambiguity and role conflict. *Managerial Auditing Journal*, 24(9), 899-925 .
- Cuhadar M. T.,(2008),The Sectoral analysis of role conflict and role ambiguity with job satisfaction and organizational commitment :*Journal of Global Strategic Management,04 December,2008,Turkey.*
- Dua, J. K. (1994). Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a university. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 59-78 .
- Eys M. A. ,Carron A. V. ,(2001), Role Ambiguity, Task Cohesion And Task Self-Efficacy: *SMALL GROUP RESEARCH, Vol. 32 No. 3, June 2001 356-373.*
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. JR. 1994. *Organisations: Behaviour, Structure, Processes*, 8 .
- Glissmeyer M., Bishop J. W., Fass R. D.,(2008),Role conflict and role ambiguity1 and Intention To Quit Organization: The Case Of Law Enforcement Officer: *Case Study ,New Mexico State University, Management Department College of Business.*
- Gordan J. (1991), "A Diagnostic Approach to Organizational Behavior", 3rd Ed., Allyn and Bacon, Boston.
- Hamner,W.C.&Tosi,H.W. "Relationship of role conflict and role ambiguity to job involvement measurers. *App. Pasychol*, 1974,59,497- 499.

- Idris M.,(2011),Over Time Effects of Role Stress on Psychological Strain among Malaysian Public University Academics, *International Journal of Business and Social Science*Vol. 2 No. 9 [Special Issue - May 2011].
- Judeh M.,(2011)Role conflict and role ambiguity as Mediators of the relationship between Orientation and Organizational Commitment:Case Study ,Published by Canadian Center of Science and Education, *International Business Research* Vol. 4, No. 3; July 2011.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38, 429 - 445.
- Ram N.,Khosro I., Shah A.,Chandio F.,Shaikih F.,(2011),Role conflict and role ambiguity as Factors in Work Stress among Managers: A Case Study of Manufacturing Sector in Pakistan:Case Study 1Canadian Center of Science and Education, *Asian Social Science*,Vol. 7, No. 2; February 2011.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163 .
- Schaubroeck, J., Ganster, D. C., Sime, W. E., & Ditman, D. (1993). A field experiment testing supervisory role clarification. *Personnel psychology*, 46(1), 1-25 .

# الملاحق

## الملاحق

ملحق (1): الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: استبيان

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان:

### غموض وصراع الدور الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على وزارة الإقتصاد الوطني الفلسطيني- غزة

تحت إشراف: د. يوسف عبد عطية بحر

ويمثل هذا الإستبيان أحد الجوانب الرئيسية للبحث بهدف التعرف على درجة غموض وصراع الدور الوظيفي ودرجة تأثيره على الأداء الوظيفي. لذلك تم تصميم هذا الإستبيان المرفق لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

يرجى التكرم بتقديم إجاباتكم المحايدة والممثلة لقناعتكم الشخصية، وسوف تعامل هذه الإجابات بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم ومؤكداً أن إجاباتكم تأثيراً مهماً في دقة النتائج و تحقيق أهداف الدراسة، ومساعدة الباحث في التوصل إلى نتائج صحيحة ومفيدة.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

الباحث

مراد سامي قنديل

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

العمر:  أقل من 30  من 31-40  من 41-50  51 فأكثر

الجنس:  ذكر  أنثى

الحالة الاجتماعية:  أعزب/أنسة  متزوج/ة  غير ذلك

الخبرة:  أقل من 3 سنوات  من 3-5 سنوات  من 6-10 سنوات  10 فأكثر

المسمى الوظيفي:  مدير عام  مدير  رئيس قسم  رئيس شعبة  موظف

المؤهل العلمي:  فما دون  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراة

مكان العمل: محافظة  الشمال  غزة  الوسطى  خان يونس  رفح

## الجزء الثاني: الفقرات

ضع علامة (√) أمام ما تراه مناسباً:

| م   | البيانات   | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|--|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| <b>أولاً: غموض الدور الوظيفي</b>  |  |            |       |         |           |                |
| <b>وضوح المعلومة المقدمة للموظف.</b>                                    |  |            |       |         |           |                |
| 1   | عدم وضوح طبيعة العمل الذي أقوم به.   |            |       |         |           |                |
| 2   | المعلومات التي أتلقاها من مديري مشوشة وغير واضحة عن مهامى المكلف بها.            |            |       |         |           |                |
| 3   | الأنظمة والتعليمات في الوزارة غير واضحة.   |            |       |         |           |                |
| 4   | الصلاحيات والمسئوليات الملقاة على عاتقى غير واضحة.                               |            |       |         |           |                |
| 5   | أقوم بأعمال أشعر أنها ليست من صلاحياتى   |            |       |         |           |                |
| 6   | الطريقة السليمة لأداء المطلوب منى غير واضحة لى.                                  |            |       |         |           |                |
| 7   | الأهداف الخاصة بوظيفتى غير واضحة.  |            |       |         |           |                |
| <b>وضوح سلوكيات العاملين التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه.</b> |  |            |       |         |           |                |
| 1   | أعتقد أن هناك فئة قليلة من الموظفين في الوزارة عليها معظم أعباء العمل دون غيرها. |            |       |         |           |                |
| 2   | حين أنجز أعمال صعبة ومهمة لا أجد من يقدر عملى.                                   |            |       |         |           |                |
| 3   | لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة.                                   |            |       |         |           |                |
| 4   | خطوط السلطة في القسم الذي أعمل به غير معمول بها.                                 |            |       |         |           |                |
| 5   | عندما أقوم بأعمالى لا يتم إعطائى التوجيه المناسب بشكل                            |            |       |         |           |                |
| <b>وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد.</b>                |  |            |       |         |           |                |
| 1   | الرؤساء يتفهمون نتائج عملى بطريقة خاطئة  |            |       |         |           |                |
| 2   | القواعد والاجراءات والأوامر فى المؤسسة غير مفهومة للجميع.                        |            |       |         |           |                |
| 3   | يشعر مسئولى المباشر بالرضا عند انجازى مهمى بدقة.                                 |            |       |         |           |                |
| 4   | أتلقى تغذية راجعة من مديرى على أخطائى فقط ولا يتم الإشارة إلى ايجابياتى.         |            |       |         |           |                |
| 5   | أجهل مدى مساهمة عملى فى تحقيق أهداف الوزارة.                                     |            |       |         |           |                |
| 6   | ألقتهميشاً من مديرى المباشر عندما أنجز فى عملى.                                  |            |       |         |           |                |

| م   | البيان   | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|--|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| <b>ثانياً: صراع الدور الوظيفي</b>             |  |            |       |         |           |                |
| <b>تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات.</b> |  |            |       |         |           |                |
| 1   | أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينهم وبيننا.                 |            |       |         |           |                |
| 2   | أتلقي أوامر من أكثر من رئيس قسم أو مسئول.                                    |            |       |         |           |                |
| 3   | يتدخل المسئولين بأداء عملي بشكل كبير.  |            |       |         |           |                |
| 4   | أرى أن القرارات والسياسات العليا يشوبها بعض التناقضات                        |            |       |         |           |                |
| 5   | أشعر بتضارب في بعض الأعمال المطلوبة مني.                                     |            |       |         |           |                |
| 6   | لا أنجز أعمالى بدقة بسبب تدخل الآخرين  |            |       |         |           |                |
| 7   | تتقصرني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.                               |            |       |         |           |                |
| 8   | هناك تعارض بين ما تمليه الإدارة العليا ومتطلبات العمل.                       |            |       |         |           |                |
| 9   | أؤجل بعض المهام المطلوبة مني لليوم التالي لضيق الوقت.                        |            |       |         |           |                |
| <b>تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوزارة.</b>  |  |            |       |         |           |                |
| 1   | انجز أعمالاً بطريقة أعتقد أنها خاطئة.  |            |       |         |           |                |
| 2   | الضغوطات الاجتماعية تؤثر على متطلبات العمل.                                  |            |       |         |           |                |
| 3   | أجد نفسي أحياناً في مأزق بين مديري المباشر والموظفين عندي.                   |            |       |         |           |                |
| 4   | أعتقد أن الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي.                        |            |       |         |           |                |
| 5   | أعاني من خلافات مهنية بيني وبين زملائي في العمل.                             |            |       |         |           |                |
| <b>تعارض قيم الفرد مع قيم الوزارة.</b>        |  |            |       |         |           |                |
| 1   | أشعر بتضارب بين المهام المطلوبة ومعتقداتي الخاصة.                            |            |       |         |           |                |
| 2   | يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع قيمي ومبادئى.                               |            |       |         |           |                |
| 3   | ما أتخذ من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين في                           |            |       |         |           |                |
| 4   | أقوم بأعمال تكون مقبولة عند شخص ومرفوضة عند الآخرين.                         |            |       |         |           |                |
| <b>ثالثاً: الاداء الوظيفي</b>                 |  |            |       |         |           |                |
| 1   | لدي معرفة وإلمام بطبيعة الاعمال الموكلة إلي.                                 |            |       |         |           |                |
| 2   | أقوم بتادية الاعمال بكفاءة وفاعلية.  |            |       |         |           |                |
| 3   | أمتلك القدرة على القيادة وتحمل المسئولية.                                    |            |       |         |           |                |
| 4   | ألتزم بتعليمات وتوجيهات مديري.   |            |       |         |           |                |
| 5   | تسود علاقة اجتماعية جيدة بيني وبين مديري.                                    |            |       |         |           |                |
| 6   | تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في الوزارة في تطوير أداء العاملين. |            |       |         |           |                |

| م  | البيانات  | موافق بشدة | موافق | لا أدرى | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|---|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| 7  | تساهم السياسات والاجراءات المتبعة في الوزارة في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.   |            |       |         |           |                |
| 8  | يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل.   |            |       |         |           |                |
| 9  | تزود الوزارة موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.                           |            |       |         |           |                |
| 10 | تسعى الوزارة إلى تطوير أداء موظفيها من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية. |            |       |         |           |                |
| 11 | التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعمله.                                 |            |       |         |           |                |
| 12 | أراعي التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال المكلف بها.                                |            |       |         |           |                |
| 13 | أحرص على تحسين مستوى أدائي الوظيفي.   |            |       |         |           |                |
| 14 | أخطط جيدا للاعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها.                                     |            |       |         |           |                |
| 15 | أفضل انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق عمل                                      |            |       |         |           |                |
| 16 | لا توجد مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.  |            |       |         |           |                |
| 17 | التزم بأوقات الدوام الرسمي.   |            |       |         |           |                |
| 18 | لدي القدرة على التكيف وانجاز الأعمال في الحالات الطارئة.                        |            |       |         |           |                |
| 19 | لدي القدرة على إدارة الحوار والنقاش والتواصل مع الزملاء.                        |            |       |         |           |                |

نشكركم على حسن تعاونكم معنا،،،

الباحث

مراد سامي قنديل

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين وأماكن عملهم

| م                             | الاسم                  | طبيعة العمل                |
|-------------------------------|------------------------|----------------------------|
| <b>الجامعة الإسلامية بغزة</b> |                        |                            |
| 1                             | أ.د فارس أبو معمر      | أستاذ في قسم إدارة الأعمال |
| 2                             | د. وسيم الهبيل         | أستاذ مشارك إدارة أعمال    |
| 3                             | د. أكرم سمور           | أستاذ مساعد إدارة أعمال    |
| 4                             | د. سامي أبو الروس      | أستاذ مشارك في إدارة أعمال |
| 5                             | د. نافذ بركات          | أستاذ مساعد قسم الإحصاء    |
| <b>جامعة الأزهر بغزة</b>      |                        |                            |
| 6                             | د. محمد فارس           | عميد كلية التجارة          |
| 7                             | د. رمزي بدير           | رئيس قسم إدارة الأعمال     |
| 8                             | د. نهاية التلباني      | أستاذ مشارك إدار أعمال     |
| <b>جامعة الأقصى</b>           |                        |                            |
| 9                             | د. عبد الكريم فرج الله | أستاذ مساعد في التربية     |
| 10                            | د. ديبية موسى الزين    | أستاذ مساعدة في علم النفس  |
| 11                            | أ.د. عايدة شعبان صالح  | أستاذ دكتور في علم النفس   |