

## الكفاءة الذاتية للعاملين في المؤسسات التعليمية: المحددات والمرتكزات Self-efficacy of Employees in Educational Institutions: Determinants and Pillars

جمال المدروك المناع

المعهد الوطني للإدارة بطرابلس، ليبيا

gamalmenay2009@gmail.com

### ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الذاتية للعاملين في المؤسسات التعليمية الليبية. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني الكفاءة الذاتية للعاملين في المؤسسات التعليمية الليبية، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء عناصر الكفاءة الذاتية الواجب استخدامها في كافة المؤسسات التعليمية الليبية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الكفاءة الذاتية للعاملين في المؤسسات التعليمية الليبية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن الكفاءة الذاتية لها دور بارز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية الليبية، كما أوضحت نتائج الدراسة أن من أبرز محددات الكفاءة الذاتية هي الخبرات السابقة يمكن للعاملين استخدامها في كافة المواقف التي تواجههم داخل المؤسسات التعليمية الليبية. وكذلك فإن نتائج الدراسة خلصت إلى إمكانية استخدام الإقناع اللفظي في إبراز الكفاءة الذاتية في العمل، كما أوضحت نتائج الدراسة أن التأثير العاطفي من أبرز محددات الكفاءة الذاتية، وكذلك التجارب السابقة من أبرز محددات الكفاءة الذاتية في المؤسسات التعليمية الليبية. كما أوضحت النتائج أن الموظفين والبيئة التنظيمية من أهم مرتكزات الكفاءة الذاتية بالمؤسسات التعليمية الليبية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إتاحة الفرصة للموظفين لإيضاح الكفاءة الذاتية لديهم والعمل على تحسين أداء المؤسسات التعليمية الليبية بشكل كبير.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة الذاتية، محددات الكفاءة الذاتية، مرتكزات الكفاءة الذاتية،

المؤسسات التعليمية الليبية

### Abstract

The study aims to identify the self-efficacy of workers in Libyan educational institutions. The problem of the study lies in the low self-efficacy of workers in Libyan educational institutions, which negatively affects the job performance of workers in these institutions. The study highlights the importance of highlighting the elements of self-efficacy to be used in all Libyan educational institutions. The study followed the descriptive analytical approach to describe and analyze the self-efficacy of workers in Libyan educational institutions. The study reached many results, including that self-efficacy has a prominent role in improving the job performance of workers in Libyan educational institutions. The results of the study also showed that one of the most prominent determinants of self-efficacy is the previous experience that workers can use in all the situations they face within the Libyan educational institutions. Also, the results of the study concluded that verbal persuasion can be used to highlight self-efficacy at work, and the results of the study showed that emotional influence is one of the most prominent determinants of self-efficacy, as well as previous experiences of the most prominent determinants of self-efficacy in Libyan educational institutions. The results also showed that employees and the organizational environment are among the most important pillars of self-efficacy in Libyan educational institutions. The study recommended the necessity of working to provide the employees with the opportunity to clarify their self-efficacy and work to improve the performance of Libyan educational institutions significantly.

**Keywords:** Self-Efficacy, Determinants of Self-Efficacy, Foundations of Self-Efficacy, Libyan Educational Institutions.

### المقدمة

اهتم العديد من علماء الإدارة بالكفاءة الذاتية للعاملين، حيث تعتبر الكفاءة الذاتية من أبرز المفاهيم الإدارية في الوقت الراهن، فالمؤسسات بجميع أنواعها لا يمكنها تحقيق أي تقدم

إلا من خلال وجود كفاءة ذاتية للعاملين فيها، وبالتالي فإن بروز الكفاءة الذاتية يحقق متطلبات العمل ومتطلبات الفرد معاً. وسوف نتناول مفهوم الكفاءة الذاتية والتحديات التي تواجهه الكفاءة الذاتية في الوقت الراهن. ومن المؤكد أن الكفاءة الذاتية هي العامل الرئيسي الذي يدفع العاملين للتركيز على إنهاء المهام الوظيفية بشكل كبير والقيام بما يلزم نحو تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل كبير. وتبذل المؤسسات التعليمية الليبية جهوداً كبيرة من أجل تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين، حيث تتيح المؤسسات التعليمية الليبية الفرصة للعديد من العاملين لممارسة ما تعلموه من خبراتهم السابقة بشكل عملي، كما تتيح المؤسسات التعليمية الليبية العديد من الفرص للعاملين لتطبيق قدراتهم ومهاراتهم في الإقناع الشفهي لتحقيق أهداف الدراسة بشكل واضح وملمس، وتعتبر مرتكزات الكفاءة الذاتية من أبرز الأساليب الإدارية المتاحة أمام الموظفين في المنظمات، حيث أن وجود الموظفين داخل البيئة التنظيمية سوف يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل كبير.

### مشكلة الدراسة

بالرغم من وجود العديد من الجهود المبذولة من أجل تحسين قدرات المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك تدني ملحوظ في استخدام الكفاءة الذاتية للعاملين داخل هذه المؤسسات. حيث أن هناك إهمال واضح لاستخدام الخبرات السابقة للعاملين داخل المؤسسات التعليمية، كما أن هناك تدني واضح في استخدام أساليب الإقناع الشفهي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية الليبية، كما أن هناك غياب ملحوظ لاستخدام أساليب التأثير العاطفي من أجل العمل على إنجاز المهام الوظيفية بالمؤسسات التعليمية الليبية، كما أن أصحاب القرار الإداري أصبحوا لا يركزون بشكل كبير على الخبرات العلمية في عملية اختيار الموظفين داخل المؤسسات التعليمية الليبية، حيث أكد تقرير هيئة الرقابة الإدارية الصادر لعام 2019 أن هناك تدني ملحوظ في الكفاءة الذاتية للعاملين مما يؤثر على المؤسسات التعليمية الليبية (تقرير هيئة الرقابة الإدارية، 2019).

### أسئلة الدراسة

1. ما الكفاءة الذاتية وما أهميتها وأهدافها في المؤسسات التعليمية الليبية؟
2. ما مرتكزات الكفاءة الذاتية في المؤسسات التعليمية الليبية؟
3. ما محددات الكفاءة الذاتية في المؤسسات التعليمية الليبية؟

### أهداف الدراسة

1. توضيح الكفاءة الذاتية وتبيان أهميتها وأهدافها في المؤسسات التعليمية الليبية.
2. استكشاف مرتكزات الكفاءة الذاتية في المؤسسات التعليمية الليبية.
3. التعرف على محددات الكفاءة الذاتية في المؤسسات التعليمية الليبية.

### منهجية الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتحليل الكفاءة الذاتية في المؤسسات التعليمية الليبية. وأكدت امتثال (2013) أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يساهم في تحليل الظواهر بشكل إحصائي حتى يمكن تفسير النتائج تفسيراً منطقياً، كما أن المنهج الوصفي التحليلي يساهم في التعرف على أساليب وتقنيات البحث العلمي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وكذلك فإن المنهج الوصفي التحليلي يساهم في التعرف على عناصر الكفاءة الذاتية وقدرتها على التأثير في المؤسسات التعليمية الليبية.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إبراز أهمية الكفاءة الذاتية ومدى قدرة محددات الكفاءة الذاتية للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية الليبية، وتعتبر هذه الدراسة إمتداداً للدراسات السابقة، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة سوف تكون مفيدة للباحثين والمهتمين بمجال الكفاءة الذاتية وإدارة الأعمال والسلوك التنظيمي بصفة عامة، كما أن نتائج الدراسة سوف تساهم في إبراز قيمة الأفراد العاملين ومدى أهميتهم داخل المؤسسات التي ينتمون إليها بشكل واضح. كما أن نتائج الدراسة سوف تكون مهمة للمؤسسات التعليمية الليبية التي تتطلب أعلى درجة من درجات الكفاءة الذاتية.

### حدود الدراسة

ترتكز حدود الدراسة إلى ثلاثة حدود من بينها الحدود المكانية وهي المؤسسات التعليمية الليبية، أما الحدود الموضوعية فتقتصر حول دراسة الكفاءة الذاتية في المؤسسات التعليمية الليبية ومحدداتها ومرتكزاتها، ويرجع السبب الرئيسي لدراسة الكفاءة الذاتية للتأكيد على أهمية استخدام محددات ومرتكزات الكفاءة الذاتية في المؤسسات التعليمية الليبية. أما الحدود الزمانية فتقتصر على الفترة الزمنية اللازمة لتوظيف العاملين وإبراز الكفاءة الذاتية لهم في المؤسسات.

### الدراسات السابقة

#### 1-دراسة اتحاد (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عدم الأمان الوظيفي والكفاءة الذاتية. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر عدم الأمان الوظيفي والكفاءة الذاتية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين عدم الأمان الوظيفي والكفاءة الذاتية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة عدم الأمان الوظيفي والكفاءة الذاتية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للكفاءة الذاتية والأمان الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة كما أنها تستخدم الكفاءة الذاتية كمتغير تابع.

#### 2- دراسة ماو (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات الإنسانية وبين الإعتماد على الذات. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات الإنسانية وبين الإعتماد على الذات. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين دور استخدام الكفاءة الذاتية

كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات الإنسانية وبين الإعتماد على الذات. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الكفاءة الذاتية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للكفاءة الذاتية. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة كما أنها تستخدم الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط.

### 3-دراسة نيومان (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الذاتية وبين أداء الموظفين. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي. وبلغت عينة الدراسة 304 من العاملين جامعة غرب اندونيسيا، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة ايجابية مباشرة بين الكفاءة على الأداء الوظيفي في جامعة غرب اندونيسيا. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة كما أنها تستخدم الكفاءة الذاتية كمتغير مستقل.

### 4-دراسة ساري (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التأمل والمواقف. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التأمل والمواقف. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة ايجابية مباشرة بين دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التأمل والمواقف. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الكفاءة الذاتية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للكفاءة الذاتية. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة كما أنها تستخدم الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط.

**5-دراسة فيصل (2016)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انماط التسويق والكفاءة الذاتية. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر انماط التسويق والكفاءة الذاتية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة ايجابية مباشرة بين انماط التسويق والكفاءة الذاتية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة انماط التسويق والكفاءة الذاتية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري انماط التسويق والكفاءة الذاتية. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة كما أنها تستخدم الكفاءة الذاتية كمتغير تابع.

**6-دراسة ظاهر (2016)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الذاتية والتحصيل الدراسي. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر الكفاءة الذاتية والتحصيل الدراسي. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة ايجابية مباشرة بين الكفاءة الذاتية والتحصيل الدراسي. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الكفاءة الذاتية والتحصيل الدراسي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للكفاءة الذاتية والتحصيل الدراسي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة كما أنها تستخدم الكفاءة الذاتية كمتغير مستقل.

**7-دراسة عبد الرحمن (2016)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة ايجابية مباشرة بين دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء الوظيفي. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الكفاءة الذاتية والثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للكفاءة الذاتية والثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة كما أنها تستخدم الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط.

### 8-دراسة هايدي (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة ايجابية مباشرة بين دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الكفاءة الذاتية والأنماط القيادية والإبداع الإداري. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للكفاءة الذاتية والأنماط القيادية والإبداع الإداري. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة كما أنها تستخدم الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط.

### 9-دراسة مايتال (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات التحويلية وبين الإبداع الإداري. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات التحويلية وبين الإبداع الإداري. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة ايجابية مباشرة بين دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات التحويلية وبين الإبداع الإداري. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع

في دراسة الكفاءة الذاتية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للكفاءة الذاتية. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة كما أنها تستخدم الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط.

### الإطار النظري للكفاءة الذاتية

#### مفهوم الكفاءة الذاتية

تعرف الكفاءة الذاتية بأنها قيام الأفراد بالمهام الوظيفية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية وفي أقل وقت ممكن (الحداد، 2016). وتعرف الكفاءة الذاتية أيضاً بأنها الجهد الواجب بذله في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين على السواء. وأشار الحداد (2016) أن الكفاءة الذاتية من أبرز الأساليب التي تستخدم في تحقيق أهداف المؤسسات. وأكد هايدي (٢٠١٥) أن الكفاءة الذاتية هي عمل تم انجازه بالفعل على أن يكون هذا العمل مطابقاً للمعايير التي تدير عليها المنظمة. وأشار ظاهر (٢٠١٦) أن الكفاءة الذاتية هي نتيجة القيام بدور كبير في استخدام موارد المؤسسة وقدراتها المادية والتكنولوجية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة في أقصر وقت ممكن وأكبر كفاءة ممكنة. وبالرغم من أن المفاهيم السابقة قد حاولت أن توضح مفهوم الكفاءة الذاتية إلا أنها مفاهيم تتصف بالعمومية. وأكد فيصل (٢٠١٦) أن الكفاءة الذاتية هي نتاج تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ الأوامر الإدارية بكفاءة وفاعلية. وترى الدراسة أن مفهوم الكفاءة الذاتية يجب أن يركز على مجموعة من المرتكزات من بينها أهمية التركيز على مهارات الفرد والنتائج المحققة والمتعلقة بتنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة، كما يجب أن يركز مفهوم الكفاءة الذاتية على حصول العاملين على الأجور والمرتبات والمهايا والعطابا التي تؤهلهم للرضا الوظيفي. ويرى ساري (٢٠١٦) أن الكفاءة الذاتية هي حالة من الإدراك بأن الفرد قادر على استخدام مهاراته وقدراته الفردية وتركيزه واستسعا به للمهام الوظيفية والقيام بها على أكمل وجه وتخطي العقبات التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب. ويرى ساري (٢٠١٦) أن الكفاءة الذاتية هي توقع قيام الفرد بمهام وظيفية محددة يمكن من خلال

تلك المهام تحقيق إنجاز بعد تخطي مواقف معينة في العمل. وتشير المفاهيم السابقة بأن هناك ثمة عوامل تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة، تلك العوامل تسمى الكفاءة الذاتية. وترى الدراسة أن مفهوم الحداد (2016) بشأن الكفاءة الذاتية مفهوماً عاماً يشمل كافة المؤسسات، وبالتالي لم يميز المؤسسات التعليمية عن غيرها من المؤسسات، كما أم مفهوم هايدي (٢٠١٥) قد أكد أن الكفاءة الذاتية ما تم انجازه من العمل متجاهلاً قدرة الفرد نفسه على القيام بهذا العمل بغرض النظر عن تحقيق تلك الكفاءة إنجازاً ملموساً في العمل، كما ترى الدراسة أن مفهوم الكفاءة الذاتية الذي أشار إليه ظاهر (٢٠١٦) أن الكفاءة الذاتية هي استخدام موارد وقدرات المؤسسة دون الإعتبار للجهود المبذول من العاملين.

#### أهداف وأهمية الكفاءة الذاتية

تبرز أهمية وأهداف الكفاءة الذاتية من خلال اسهامات علماء الإدارة في هذا الصدد حيث اهتمت ادبيات علم الإدارة بالكفاءة الذاتية بشكل مباشر، حيث أشار هايدي (2015) أن العنصر البشري يعد من أهم العناصر التي تتواجد داخل المؤسسة بشكل كبير، فبدون العنصر البشري لا يوجد مؤسسة بالمعنى البسيط. كما أشار الحداد (2016) أن أهداف الكفاءة الذاتية تتضح من خلال استخدام مهارات الأفراد في العمل والقدرة على استخدام الخبرات السابقة وما حصل عليه العاملون من تدريب خلال فترة العمل. وأكد هايدي (2015) أن المؤسسات عادة ما تربط الحوافز والمهايا والعطايا بما يحققه العاملون من مهارات وقدرات لتنفيذ أهداف المؤسسة بشكل مباشر. وبالتالي فإن المؤسسة عادة ما تقوم بهذا الدور من أجل زيادة التنافس بين العاملين وابرار مهاراتهم لصالح العمل. وأشار الحداد أن أهداف الكفاءة الذاتية للعاملين في المؤسسات تتمثل في أن الأفراد هم مشاركون في التنمية البشرية وفي إدارة المؤسسات، وبالتالي فإن الكفاءة الذاتية تحقق استمرار المنظمة، كما أن من بين أبرز أهداف الكفاءة الذاتية قدرة المنظمة على قياس سلبيات وإيجابيات العاملين من خلال قياس قدرتهم ومهاراتهم وتقييمها. كما تبرز أهداف الكفاءة

الذاتية من خلال الرغبة في رفع الروح المعنوية للعاملين واستغلال امكاناتهم العلمية ومهاراتهم الوظيفية وخبراتهم السابقة في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الأداء الوظيفي في الأجل الطويل. وأشار هايدي (2015) إن من أبرز أهداف الكفاءة الذاتية قدرة المؤسسات على استكشاف القدرات الكامنة في العاملين وحسن استغلالها وادارتها لصالح المؤسسة كما تساهم في إعادة رسم خطة احتياجات المؤسسة من العمالة الدائمة وعن تقرير أدائهم السنوي، وأكد هايدي (2015) أن من بين أبرز أهداف الكفاءة الذاتية هي قدرة المؤسسة على منح العاملين الذين أخطأوا لتدراك الخطأ ومنحهم الفرصة الكاملة لتصحيح تلك الأخطاء وإعادة تأهيلهم مرة أخرى في المؤسسات بشكل طبيعي. وبالرغم من اسهامات الحداد (2016) وهايدي (2015) في التأكيد على أهداف الكفاءة الذاتية إلا أن تلك الأهداف قد تنظر بعين الإعتبار لصالح المؤسسات وحدها كما أنها اغفلت أن هناك العديد من الأهداف لم يتم توضيحها حيث أن هايدي (2015) أغفل عن طرق قياس أخطاء العاملين والمعايير المستخدمة في ذلك وما أن المؤسسة قد وقعت جزءاً نتيجة وجود أخطاء من عدمه، كما أن هايدي (2015) قد أغفل طبيعة المؤسسات الشمولية التي ترفض بشكل قطعي ارتكاب العاملين لأخطاء وأن تلك المؤسسات غالباً ما تعاقب العاملين مما ينعكس سلباً على الكفاءة الذاتية للعاملين. كما أغفل هايدي (2015) أن في حالة عدم قيام المؤسسات بمنح الحوافز للعاملين ذوي الكفاءة الذاتية فإن انتاجية العاملين سوف تقل بالتدريج ويصبح العاملين مجرد عاملين نمطيين دون استخدام الخبرات والمهارات في العمل. كما أن هايدي (2015) قد أغفل الحالة النفسية والصحية التي يمر بها العديد من العاملين والظروف الإنسانية والاجتماعية التي يمر بها العاملين داخل المؤسسة والتي قد تنعكس سلباً على تحقيق الكفاءة الذاتية لأهدافها.

### مرتكزات الكفاءة الذاتية

أشار الحداد (2016) أن مرتكزات الكفاءة الذاتية تبرز من خلال ما النتائج التي تحققها الكفاءة الذاتية في المؤسسات، فلا يمكن للمؤسسات أن تعرف قيمة الكفاءة الذاتية إلا بعد تقييم أنشطتها. ويمكن تلخيص مرتكزات الكفاءة الذاتية في العناصر التالية:

#### 1-الموظف

فمن خلال الموظف يمكن للمؤسسة أن تعرف قدراته والأساليب التي يتبعها في العمل فضلاً عن قدرته في التعامل مع الأزمات والمواقف المختلفة واستخدام خبراته المعرفية التي اكتسبها خلال فترة الدراسة وخبراته السابقة التي اكتسبها خلال فترة العمل من خلال مؤسسات أخرى. ويمكن القول بأن هذا العنصر يشمل أيضاً المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الموظف ومهاراته واتجاهاته والقيم التي يتبعها.

#### 2-الوظيفة

هي تلك المهام الوظيفية التي تقررها المؤسسة وتلزم بها الموظف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل. ومن خلال الوظيفة يمكن التعرف على سلوكيات العاملين وردة فعلهم وقدرتهم ومهاراتهم في التأقلم مع أقرانهم وإنجازاتهم في العمل بشكل كبير. وتشمل هذه المرحلة المهام الوظيفية والأدوار والخبرات التي تتطلبها الوظيفة. كما تشمل هذه المرحلة المهارات الفنية والخبرات المعرفية والمهنية التي اكتسبها العاملون من خلال وظائفهم (الحداد، 2016)

#### 3-البيئة التنظيمية

هي البيئة التي يعمل فيها العاملون وتشمل بيئة العمل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة كما أن البيئة التنظيمية تعني النظام المالي والإداري الذي يتمتع به العاملون داخل المؤسسة إضافة إلى ذلك وجود الهيكل التنظيمي المنظم لبيئة العمل في المؤسسة (الضمور، 2015)

وترى الدراسة أن هذه العناصر لا تكفي لتسليط الضوء على الكفاءة الذاتية حيث أن مرتكزات الكفاءة الذاتية تركز على مهارات العاملين والموظفين المعرفية وخبراتهم السابقة وقدراتهم في اقناع الآخرين واحتواء المشكلات والسيطرة عليها كما أن الدراسة ترى أن مرتكزات الكفاءة الذاتية ركزت على الوظيفة إلا أن تلك المرتكزات لم تسلط الضوء على الجوانب السلبية والمؤثرات الإيجابية التي يمكن الإعتماد عليها لتحقيق العاملين مستوى جيد من الأداء الوظيفي، كما كما أن هايدي (2015) قد أغفل أن العديد من العاملين في المؤسسات الحكومية من أهم العاملين الذين لديهم مهارات الابتكار والإبداع إلا أن تلك المؤسسات لا تسمح بالخروج عن فكرة المركزية في اتخاذ القرار كما أنها لا تسمح للعاملين بالقيام بالابتكارات خارج إطار المدير المباشر مما يعرقل الكفاءة الذاتية للعاملين. وترى الدراسة أن هايدي (2015) قد أشار إلى كمية الأعمال المنوط بالعاملين القيام بها إلا أنه أغفل أن هناك ظلم شديد في توزيع الأعمال وخاصة المؤسسات الحكومية حيث يتحمل المسؤولية أكثر العاملين قدرة على إنجاز العمل دون عدالة توزيع العمل على الآخرين، مما يعمق من احساس الشعور بالظلم الوظيفي وعدم التأقلم والإستقرار الوظيفي. كما أن هايدي (2015) قد أغفل أن المؤسسات العاملين الذين يتحملون جزءاً كبيراً من العمل يقع على عاتقهم ظلم كبير في الجوانب المادية والحوافز والتعويضات الأمر الذي قد يدفع العديد من العاملين إلى ترك وظائفهم على الرغم من أنهم ذوي كفاءة ذاتية.

#### محددات الكفاءة الذاتية

أشار الحداد (2016) أن هناك العديد من محددات الكفاءة الذاتية يمكن إجمالها فيما يلي:

أشار ساري (2016) أن محددات الكفاءة الذاتية تتمثل في القدرات والخصائص الفردية التي يتمتع بها العاملون داخل المؤسسات، فالقدرات والخصائص الفردية تعتبر الدافع الرئيسي وراء تحقيق أهداف المنظمة، فأهداف المنظمة وخصائص وقدرات الأفراد هي المحرك الرئيسي التي تعتمد عليه الكفاءة الذاتية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وأكد

ميتال (2015) أن المناخ التنظيمي يعتبر أيضاً من أبرز محددات الكفاءة الذاتية، فمن خلال البيئة التنظيمية يمكن التعرف على أهداف المؤسسات والطرق التي تدار بها المؤسسة وتقييم الكفاءة الذاتية في هذا المناخ التنظيمي. وأشار ماو (2019) أن من بين أبرز محددات الكفاءة الذاتية قدرة العاملين على إنجاز الأعمال الخاصة، وبالتالي يتم التعرف على قدراتهم وخبراتهم وأساليبهم في العمل وسرعة إنجاز تلك الأعمال من أهم محددات الكفاءة الذاتية. وأشار ميتال (2015) أن محددات الكفاءة الذاتية يمكن تقسيمها إلى قسمين محددات داخلية ومحددات خارجية، فالمحددات الداخلية هي العوامل المتعلقة بالفرد وقدرته ومهاراته وأساليبه في إنجاز الأعمال الموكلة اليه أما العوامل الخارجية فيمكن التعرف عليها بأنها تلك العوامل والمحددات الخارجية التي تتعلق ببيئة العمل والمؤثرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة ككل كما تشمل تلك المحددات الخارجية كافة الموارد المالية والمعنوية المتاحة للعاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة في أقصر فترة زمنية ممكنة، كما يمكن القول بأنها كل قواعد السلوك والقيم والقواعد الأخلاقية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وخبراتها المكتسبة. وأشار ساري (٢٠١٦) أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر مثل العوامل الوراثية حيث أثبت العديد من علماء الإدارة بأن العوامل الوراثية لها تدخل كبير في اقبال الفرد على انهاء المهام الوظيفية واستخدام مهاراته بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة، كما أشار ظاهر (٢٠١٦) أن العوامل البيئية والثقافية أصبح لهم تدخلاً كبيراً في دفع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر.

وبالرغم من أن هايدي (2015) قد أشار إلى أن محددات الكفاءة الذاتية واستخدام الدافعية الفردية وقدرات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة إلا أنه لم يوضح الآليات التي يمكن من خلالها استخدام الدافعية الفردية، كما أن هايدي (2015) قد تناسي أن هناك العديد من العاملون في المؤسسات الحكومية التي تتصف بالطابع الشمولي لا يمكنهم استخدام الدافعية الفردية نظراً لوجود العديد من المعوقات التنظيمية، الامر الذي يصعب

معه تحقيق أهداف المنظمة. كما أن هايدي (2015) قد أشار إلى أن القدرة على إنجاز العمل من أبرز محددات الكفاءة الذاتية إلا أن الكثير من المؤسسات لا تهتم بمستوى التدريب الذي حصل عليه العامل، وإنما تهتم بتنفيذ المهام الوظيفية فقط دون اعتبار لقدرات العاملين وإمكاناتهم وخبراتهم السابقة. وبالرغم من أن الدراسة لا تتفق مع التصنيف الذي أقره ظاهر (٢٠١٦) بشأن تصنيف محددات الكفاءة الذاتية إلى كفاءة ذاتية داخلية وكفاءة ذاتية خارجية، حيث ترى الدراسة أن هذا التصنيف أصبح قديماً وأن تلك المحددات أصبحت معروفة لدى كل المتخصصين في علم الإدارة، ولذلك فإن الدراسة قد رأت أن محددات الكفاءة الذاتية يمكن اجمالها في أربع عناصر أخرى تتناسب مع الوضع الراهن في المؤسسات ومن بين تلك العناصر التجربة الغير مباشرة واستخدام الاقناع اللفظي والتجارب السابقة والتأثر العاطفي.

### 1- التجارب السابقة

ويرى حداد (2016) أن التجارب السابقة هي تلك الخبرات والمهارات والمكتسبات التي اكتسبها العاملين خلال فترة تواجدهم من قبل في مؤسسات أخرى، وأن تلك الخبرات السابقة قد أفادت المؤسسة بشكل مباشر من حيث التعرف على إيجابيات وسلبيات العمل ومكامن القوة وكيف يمكن استخدام التجارب السابقة كأحد أبرز محددات الكفاءة الذاتية في المنظمة. وأكد هايدي (2015) أن التجارب السابقة من أهم وأبرز محددات الكفاءة الذاتية، فمن خلال التجارب السابقة يستطيع الفرد أن يقارن بين المشكلات التي تتم في العمل في المؤسسة الجديدة وبين ما اكتسبه من خبرات في مؤسسات سابقة، كما أشار هايدي (2015) أن الموظف أيضاً يستطيع من خلال التجارب السابقة تفادي الوقوع في الأخطاء التنظيمية التي سبق أن وقع فيها في مؤسسات أخرى، كما أشار هايدي (2015) إلى أن التجارب السابقة يمكن أن تكون أحد أبرز الحلول لإستخدام مهارات الموظف المعرفية والإبداعية في القيام بدوره في تحقيق أهداف المنظمة في أسرع وقت ممكن. كما أن تطبيق التجارب السابقة أصبح مطلوباً في كافة المؤسسات. غير أن الدراسة تتفق

مع حداد (2016) في أن التجارب السابقة أصبحت هي العامل الرئيسي في تطوير وتنمية الكفاءة الذاتية، كما تتفق الدراسة مع هايدي (2015) في أن التجارب السابقة يمكن الإستعانة بها لمقارنة أوضاع سلبية في المؤسسات وكيف تم التخلص من تلك الأوضاع السلبية.

## 2- التجارب غير المباشرة

ويمكن القول بأن التجربة غير المباشرة تعد أحد أبرز محددات الكفاءة الذاتية في الوقت الراهن. حيث يري حداد (2016) أن التجربة غير المباشرة يمكن تطبيقها والإعتماد عليها بطرق غير مباشرة للإستفادة من تلك التجارب التي خاضها العاملون من قبل. وأشار هايدي (2015) أن التجارب الغير مباشرة يمكن استخدامها داخل المؤسسات للإستفادة من تلك التجربة على أوضاع مباشرة تتم في أحد الأقسام أو أحد الفروع داخل المؤسسة. كما أن تلك التجارب غير المباشرة لايمكن أن تتم بدون قدرة العاملين على تطبيق تلك التجربة وأنها تتطابق مع المعايير التي تسير عليها المؤسسة كما يجب أن التعرف على مكامن الضعف والقوة في تلك التجارب غير المباشرة للإستفادة من تطبيقها داخل المؤسسات. وتتفق الدراسة مع هايدي (2015) وحداد (2016) في أن التجارب غير المباشرة أصبحت لها تأييداً داخل المؤسسات، فمن الممكن اختبار طرق إدارية معينة من خلال التجربة غير المباشرة كما يمكن التعرف على تأثير تلك التجارب على تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل.

## 3- أسلوب الإقناع اللفظي

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام أسلوب الإقناع اللفظي يعد من أبرز محددات الكفاءة الذاتية التي تستخدمها المؤسسات حيث أن اقناع العاملين أو المديرين بالحلول الواجب اتباعها من أبرز الأساليب التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال في أقصر فترة زمنية محددة، فالإقناع اللفظي يحتاج مزيداً من القدرات والجهد للوصول للإقناع المطلوب. وأشار حداد (2016) أن استخدام الإقناع اللفظي ليس فقط لحل المشكلات

داخل المؤسسة إنما لشرح طرق العمل وأساليب معالجة المشكلات واقناع العاملين باستخدام حلول غير تقليدية في العمل، تلك الحلول تؤدي غالباً إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل. وترى الدراسة أنه بالرغم من أن استخدام أسلوب الإقناع اللفظي حديث نسبياً إلا أن المؤسسات تعتمد عليه بشكل مباشر في اقناع العاملين باتباع نظم جديدة للمعلومات أو معالجة بيانات ادارية أو انتاجية بشكل معين.

#### 4-أسلوب التأثير العاطفي

كما أن استخدام أسلوب التأثير العاطفي يعد من أبرز محددات الكفاءة الذاتية فهي تعني قدرة العاملين على استخدام العديد من أساليب المؤثرات العاطفية من أجل تحقيق أهداف المؤسسات في أقصر فترة زمنية ممكنة. وأكد حداد (2016) ان استخدام اسلوب التأثير العاطفي لايجب أن يفهم منه استخدام المؤثرات العاطفية في حالة بروز أخطاء في العمل، بل يجب أن يفهم منه أنه أحد المحفزات والدوافع إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وأنه لا يوجد أعذار يمكن قبولها في تأخير تحقيق أهداف المنظمة في الوقت الراهن، وبالتالي فإن المؤسسات غالباً ما تستخدم اسلوب التأثير العاطفي لإبراز أهداف المنظمة وتقديمها كأحد أبرز الأولويات التي يمكن استخدام أسلوب التأثير العاطفي من أجل تحقيقها وتنفيذ أهداف المؤسسة بشكل مباشر وفي الوقت المناسب..

#### أنواع الكفاءات

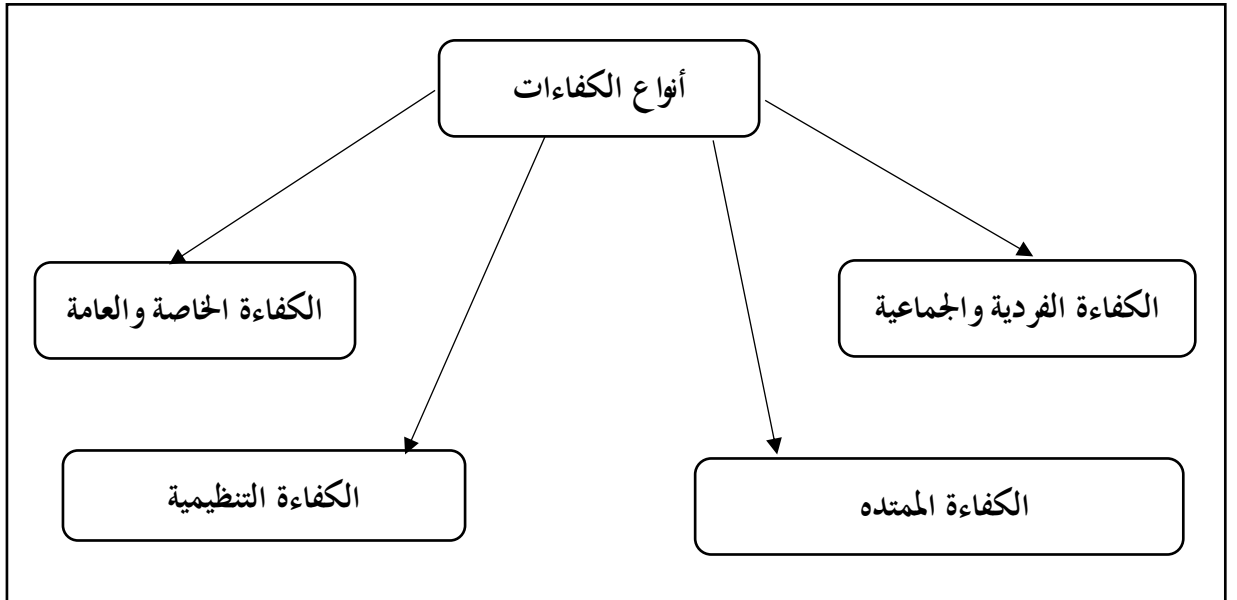
أشار هايدي (2015) أن علماء الإدارة قد أشاروا إلى أن هناك أنواعاً عديدة من الكفاءات، وأن تلك الكفاءات يمكن أن تكون نموذجاً يقتدى بها داخل المؤسسات خاصة المؤسسات التعليمية التي تتطلع إلى وجود طاقم إداري يتمتع بالكفاءة الذاتية. ولقد اشترك علماء النفس مع علماء الإدارة في تناول موضوع أنواع الكفاءات حيث استمرت الأبحاث فيما بينهم للتعرف على تأثير تلك الكفاءات في الواقع العملي، ولقد صنف علماء الإدارة تلك الأنواع في أربعة أنواع يمكن إجمالها فيما يلي:

أشار حداد (2016) أن النوع الأول من الكفاءات يطلق عليها أسم الكفاءات الأكاديمية وتندرج منها العديد من المتطلبات من بينها الكفاءة المعرفية وتمثل الكفاءة المعرفية في قدرة المؤسسة على وجود طاقم عمل متخصص في جوانب معينة من المعرفة مثل المحاسبة والتحليل الإقتصادي والموارد البشرية والجوانب التربوية. كما أشار حداد (2016) أن الكفاءات الأكاديمية تشترط وجود كفاءة في المؤهلات الدراسية حيث تتمثل في كفاءة العاملين في الحصول على أعلى الشهادات الدراسية كما تتمثل في زيادة الاتقان والحصول على تقديرات دراسية عالية، وهو ما قد تشترطه بعض المؤسسات في حال التقديم في وظيفة لديها. وأكد حداد (2016) أن النوع الأول من الكفاءات يتطلب تركيزاً إدارياً الذات وقدرته على التعرف على قدراته ومهاراته في العمل أو في القيادة، وأشار حداد (2016) أن النوع الأول من الكفاءات الأكاديمية تتطلب توافر صفات العبقرية حيث يجب أن يتوافر في الشخص المبدع صفات المثابرة والمرونة والإقدام وروح المخاطرة وروح المبادرة، وأخيراً فإن النوع الأول من الكفاءات الأكاديمية يتطلب توافر الدوافع حيث أن توافر الدوافع يساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة في أقصر فترة زمنية ممكنة. وبالرغم من أن الدراسة تتفق مع حداد (2016) إلا أنها ترى أن هذه الكفاءات الأكاديمية لا تكفي وحدها للحكم على الكفاءة الذاتية للعاملين، فهناك العديد من الأسباب والدوافع الأخرى التي يمكن القول بأنها تتفق مع متطلبات المؤسسات. وأكد هايدي (2015) أن النوع الثاني من الكفاءات يعرف بأسم الكفاءات الأساسية، وبحسب هذا النوع فإن الكفاءة الذاتية قابلة للتطوير والتحسين داخل المؤسسة، وبالتالي فإن هذا النوع يحاول تطوير العاملين ومنحهم التدريب اللازم والخبرة المعرفية اللازمة من أجل أن يكونوا قادرين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل كبير. وبالرغم أهمية هذا النوع من الكفاءات إلا أن الدراسة لا تتفق مع هايدي (2015) فالعاملين داخل المؤسسات ملزمين بخطة عمل لا يمكن تأجيلها للحصول على التدريب الملائم، فالمؤسسات التعليمية ملزمة بخطة دراسية ومواعيد ثابتة لا يمكن تجاوزها من أجل تعليم العاملين واثقال خبراتهم وقدراتهم المعرفية من

أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير. ويشير النوع الثالث من الكفاءات إلى الكفاءات التفاضيلية، حيث يقضي هذا النوع بأهمية المقارنة بين أصحاب الأداء المرتفع في المؤسسة وأصحاب الأداء المتدني، وبالتالي فإن هذا النوع قد يتسبب من وجهة نظر الدراسة إلى عدم الإستقرار الوظيفي والحقد بين العاملين وزملائهم، كما أن هذا النوع لم يراعي الفروق الفردية بين العاملين بعضهم البعض، وبالتالي فإن الكفاءات التفاضلية لا يمكن قبولها في المؤسسات التعليمية. وأشار هايدي (2015) أن النوع الرابع من الكفاءات هو النوع محاولة المقارنة بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط في المؤسسة، فهذا النوع لا يختلف كثيراً عن النوع السابق من الكفاءات كما أن رأى الدراسة هو نفسه كما في الكفاءات التفاضلية بين الأداء المرتفع والأداء المتدني.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة ترى أن التصنيف السابق لأنواع الكفاءات لا يحقق المعرفة الكاملة بأنواع الكفاءات وأن التصنيف التالي يمكن قبوله حيث أن الكفاءات تنقسم كما

في الشكل 1



المصدر: الضمور (2015) شكل رقم 1: أنواع الكفاءات

### 1- الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية

أشار هايدي (2015) أن الكفاءة الفردية والجماعية يتطلب توافر عديد من الشروط بهم حتي تستطيع تلك الكفاءة تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل. ومن بين أبرز تلك الشروط أن يكون العاملين لديهم قدرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة، وأن يتحلوا بالصبر والمثابرة والعزيمة والإقدام على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل سريع. وأكد حداد (2016) أن من يتصف بالكفاءة الذاتية الفردية أو الجماعية لا بد أن يكون سريع البديهة في تعلم الأساليب التنظيمية التي تسير عليها المؤسسة كما يجب أن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرار الملائم، كما أنه يفترض أن يستطيع تحمل مسؤولية قيادة وإدارة المرؤوسيين بشكل طبيعي للغاية. وأشار هايدي (2015) أن الكفاءة الفردية تخلق جواً ملائماً من أجل إبراز قدرات المرؤوسيين تنظيمياً، وجعلهم أكثر قدرة على حل المشكلات التنظيمية. وتجدد الإشارة إلى أنه وفقاً لهذا النوع فإن الإدارة ترى ضرورة العمل الجماعي بين العاملين بعضهم البعض وأن الكفاءة الجماعية يمكنها أن تحقق أساليب وأطر العمل المطلوبة وتأسيس علاقات وطيدة بين العاملين بعضهم البعض. كما أن العاملين من ذوي الفروق الفردية يمكنهم أن يتعلموا من أقرانهم ذوي الكفاءة الذاتية. وتجدد الإشارة إلى أن العاملين أصحاب الكفاءة الفردية أو الجماعية لا بد أن يتوافر فيهم العديد من الصفات ومن بين أبرز تلك الصفات أن يكون ودوداً في التعامل زملائه وأن يضبط الثبات الإنفعالي وألا يغضب أبداً وأن يستطيع أن يتجاوز المشكلات الصعبة التي قد تواجه تلك الكفاءات. كما أنه يجب أن يكون ملماً بنقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسات وأن يحاول الفصل بين حياته العامة وحياته الخاصة. أكد هايدي (2015) أن الكفاءات الفردية يمكنها استخدام الأساليب الفنية والتقنية من أجل إبراز قدراتهم المهنية أما الكفاءة الجماعية فيبرزون مدى قوة المؤسسة تنظيمياً وأنها تتكامل بين أفرادها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. وتجدد الإشارة إلى أن تلك الكفاءات الجماعية من خلال نشاط وقوة الكفاءات الفردية حيث تعمل الكفاءات الجماعية من خلال العديد من الأساليب

الطرق من بينها سهولة التواصل مع أي عضو من أعضاء تلك الكفاءات اختيار الأسلوب الأمثل للمحافظة على روح التجانس بين أفراد تلك الكفاءات، كما تعمل تلك الكفاءات على إبراز دور ومكانة المؤسسة من خلال تحسين أسلوب العمل الفردي لرفع مستوى العمل الجماعي.

وترى الدراسة أن أسلوب العمل بالكفاءة الذاتية والكفاءة الفردية أسلوب ملائم للمؤسسات التعليمية إلا أن هذا الأسلوب يستخدم عدة معايير من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومن بين هذه الأساليب استخدام معيار الإستراتيجية حيث يبرز دور الكفاءة في إبراز دور التوجهات الإستراتيجية التي يقوم بها المدير المسئول، كما يبرز دور التنافسية بين الأفراد بعضهم البعض داخل التنظيم، كما يبرز دور معيار الندره حيث أن هذه النوعية من الكفاءات يصعب الحصول عليها بشكل مباشر. وبالرغم من تأييد الدراسة إلى فكرة الكفاءة الفردية إلا أن استخدام معيار التنافس بين العاملين قد يجلب العديد من المشكلات بين العاملين بعضهم البعض، كما أن استخدام أسلوب العمل الجماعي من المفترض أن يحقق رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وهو ما لا يتوافر في ظل إبراز دور التوجهات الإستراتيجية للمدير فقط.

## 2- الكفاءة الخاصة والكفاءة العامة

أكد هايدي (2015) أن الكفاءة الخاصة هي تلك الكفاءة التي تختص بنوع محدد من التخصصات والمهام الوظيفية ولا تدرك المهام الأخرى حيث أنها تهتم بنوع واحد فقط من التخصصات داخل الفروع والأقسام في المنظمة. أما الكفاءة العامة هي تلك الكفاءة التي تتصف بأن لديها خبره عامة في كل المجالات دون الدخول في كافة التفاصيل. وأشار حداد (2016) أن الكفاءة الخاصة هي النموذج الأكثر قبولاً في المؤسسات حيث أن تلك الكفاءة تكتسب خبره ومهارة كبيرة جداً في مجال التخصص. وأكد ساري (٢٠١٦) أن الكفاءة العامة لا يمكن أن تحل محل الكفاءة الخاصة حيث أن الكفاءة العامة تخصص عام فقط وغالباً ما يكون له اسهام اداري فقط دون التطرق إلى الجوانب الفنية الأخرى.

وتتفق الدراسة مع ساري (٢٠١٦) الذي يرى عدم امكانية احلال الكفاءات العامة محل الكفاءات الخاصة وأن الكفاءات الخاصة هي الأكثر قبولاً واقبالاً في المؤسسات، إذ أن المؤسسات دائماً ما تبحث عن تخصصات في كافة المجالات الفنية والتقنية والإدارية والمالية وهو ما لا يتوافر في الكفاءات العامة. كما ترى الدراسة أنه لا يمكن أن يتأسس صاحب الكفاءة العامة قسماً أو فرعاً فيه كفاءات خاصة وهو للأسف ما يحدث في معظم المؤسسات الحكومية، كما ترى الدراسة أن المؤسسات التعليمية غالباً ما ترغب بإستخدام عاملين ذوي كفاءة ذاتية خاصة لديها مهارات في مجال التخصص حتي يمكنهم الإنخراط في المؤسسة التعليمية وتحقيق أهداف تلك المؤسسة ورفع مستوي الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

### 3- الكفاءة الممتدة

أشار هايدي (2015) أن المؤسسات غالباً ما تسعى إلى استقدام الكفاءات الممتدة، والكفاءات الممتدة تعني قدرة المؤسسة على إيجاد كفاءات تستطيع أن تحتل مكانة متميزة وأن تكون تلك الكفاءات على قدر كبير من المسؤولية والكفاءة في تقلد المناصب في أكثر من تخصص وامتداد تلك الكفاءات داخل كيانات أكبر، فعلي سبيل المثال مدرسين الكيمياء يستطيعون أن يتقلدوا مناصب أكبر ليصبحوا موجهين مادة الكيمياء ثم يحصلون على مناصب أكثر توسعاً ليصبحوا مسئولين عن وضع امتحانات مادة الكيمياء على مستوي وزارة التعليم العالي. فالكفاءة الممتدة تستطيع أن تحتل مكانة مرموقة في المؤسسة. وأشار حداد (2016) أن الكفاءة الممتدة غالباً ما تكون كفاءة تخصصية في مجال معين وتندرج في المناصب بحسب اسهاماتها في الوظيفة العامة. وتتفق الدراسة مع رأي هايدي (2015) في أن تلك الكفاءة الممتدة يمكنها أن تحتل مكانة متميزة في المجتمع عبر اتاحة الفرصة للترقي الطبيعي، وهو ما قد لا يتوافر في المؤسسات التعليمية لعدة أسباب أبرزها وجود العديد من الكفاءات الممتدة والتي تنتظر دورها في الترقى، وكذلك فإن بروز فكرة تقلد المناصب للكفاءة الممتدة يصعب معايير الإختيار والمفاضلة فيما بينهم.

## 4-الكفاءة التنظيمية

تقوم فكرة الكفاءة التنظيمية على أسلوب التسلسل حيث أن تسلسل العاملين في المؤسسة هو الذي يحدد طريقة تقلد الوظائف بما مثل التخطيط والتنفيذ والإدارة والرقابة. ولقد أكد هايدي (2015) أن الكفاءة التنظيمية هي مجرد كفاءة تنقية أو كفاءة العلاقات الإدارية داخل المؤسسة أو كفاءة تنفيذ أهداف المؤسسة أو كفاءة عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم. وأشار حداد (2016) أن الكفاءة التنظيمية تعمل وفقاً لإستجابة المؤسسة، وبالتالي فإن حداد (2016) قد أشار أيضاً غلى نوعين من الإستجابات من بينهما استجابة المؤسسات للقواعد والإجراءات واللوائح المطبقة وهي التي تتصف بالمركزية في اتخاذ القرار، وأيضاً استجابة المؤسسات التي تتصف بالمرونة وهي التي تتصف باللامركزية في اتخاذ القرار. وبالرغم من أن الدراسة تتفق مع حداد (2016) إلا أن الدراسة ترى أن التعامل مع واقع المؤسسات التعليمية سواء كانت مؤسسات عامة أو مؤسسات خاصة يمكن صياغة مفهومها أن لديها كفاءة تنظيمية، فالمؤسسات الحكومية الشمولية لديها كفاءة تنظيمية تختلف عن تلك الكفاءة التنظيمية التي لدى المؤسسات التي تتصف بالمرونة التامة، وبالتالي فإن الدراسة ترى أن مفهوم الكفاءة التنظيمية في المؤسسات التي تتصف بالمرونة الكاملة من حيث مسؤوليات تحمل القرارات الإدارية ورفع مستوى الأداء الوظيفي يرجح كفة الكفاءة التنظيمية لصالح تلك المؤسسات الخاصة. وترى الدراسة أنه بعد استعراض أنواع الكفاءات فإنه يمكن القول أن لكل كفاءة ذاتية منها طريقة وأداء مختلف ولكنها تتفق جميعاً في استخدام المهارات والأساليب والتقنيات التي تميز العاملين وتجعلهم في صدارة المؤسسات سواء خاصة أو عامة، ولكن الدراسة ترى أن الكفاءة الجماعية والكفاءة الفردية هي النموذج الأقرب للتطبيق في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان، حيث أن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى هذا النمط الذي يشجع على احياء روح التعاون بين العاملين بعضهم ببعض.

### مناقشة النتائج

الهدف الأول: الكفاءة الذاتية وأهميتها وأهدافها في المؤسسات التعليمية اللببية  
أوضحت نتائج الدراسة أن تحديد مفهوم للكفاءة الذاتية لا بد أن يراعي ماتقوم به المؤسسة وما يقوم به الأفراد من جهد مبذول. فالكفاءة الذاتية هي جهد الفرد أولاً وأخيراً وليس جهداً منسوباً للمؤسسة، كما أن المؤسسة. وبناء عليه فإن مفهوم الكفاءة الذاتية هو أداء الفرد وجهده المبذول في المؤسسة وتحقيقه المعايير المطلوبة في هذا العمل على أكمل وجه، وهو استخدام لمهارات الفرد وقدراته وخبراته السابقة ومدى اقناعه في تنفيذ المهام الوظيفية المطلوبة منه بشكل كامل. وترى الدراسة أن مفهوم الكفاءة الذاتية بهذا الشكل يصبح مفهوماً متكاملًا حيث أنه مفهوم واسع وشامل لكافة المؤسسات ويركز على مهارات الفرد وقدراته واستخدام خبراته السابقة وأدواته المعرفية في سبيل تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مباشر. وترى الدراسة أن مفهوم الكفاءة الذاتية يرتبط بشكل كبير بمفهوم القدرة على النجاح حيث أن القدرة على النجاح هي إجماع الإرادة والتحدي من أجل التعلب على العقبات علمياً ونظرياً من أجل تحقيق إنجاز معين في نشاط معين. كما يرتبط مفهوم الكفاءة الذاتية بفكرة الإستعداد حيث أن من يتوافر فيه المهارات والخبرات يكون دائماً مستعداً لمواجهة كافة العقبات التنظيمية من أجل النجاح دائماً، كما يتضح من المفهوم السابق أن الكفاءة الذاتية ترتبط بشكل وثيق بفكرة الإنجازات الوظيفية فلا يمكن أن يكون هناك كفاءة ذاتية بدون وجود إنجاز حقيقي ملموس داخل المؤسسة. ويتضح أيضاً من المفهوم الذي أقرته الدراسة أن مفهوم الكفاءة الذاتية يفترن بوجود قاعدة سلوكية هامة، فالأفراد أو العاملون الذين يتمتعون بوجود كفاءة ذاتية من شأنهم أن يحققوا قدرة في فهم قيم وعادات المنظمة التي تسير عليها. فالكفاءة الذاتية ليست مهارات وقدرة على إنجاز أهداف المنظمة فقط بل هي عملية متكاملة يمكن معها إدراك قيم وأساليب وطرق ونظم العمل الموجوده في تلك المؤسسة. وبالرغم من أن مفهوم الكفاءة الذاتية يدل على فهم المهارات التقنية والعلمية والإدارية إلا أنه مفهوم يتصف بالمرونة حيث ينطبق على

كافة أنواع المؤسسات بما فيها المؤسسات الإنتاجية والخدمية والمؤسسات التعليمية التي تتطلع لوجود عاملين لديهم كفاءة ذاتية. وأوضحت نتائج الدراسة أن الكفاءة الذاتية هي مؤشر تحقيق أهداف المؤسسة بشكل واضح، فمن خلال الكفاءة الذاتية للعاملين يمكن تحديد المهام الوظيفية والأدوار التي يمارسها العاملون، كما ترى الدراسة أن أهداف الكفاءة الذاتية يمكن أن تتحقق من خلال الأداء الجيد للعاملين وتحقيق قدر عالي من الربحية، والكشف عن قدرات العاملين ومهاراتهم المختلفة. وترى الدراسة أن المؤسسات التعليمية في حاجة ماسة إلى وجود العاملين الذين يتمتعون بأكبر قدر من الكفاءة الذاتية وأن تلك المؤسسات لها هدف واضح ومحدد هو الارتقاء بالعملية التعليمية ولذلك فإن وجود عاملين لديهم قدر عالي من الكفاءة الذاتية سوف يؤدي إلى تحسين الأداء المطلوب.

#### الهدف الثاني: استكشاف مرتكزات الكفاءة الذاتية في المؤسسات التعليمية الليبية.

أوضحت نتائج الدراسة أن مرتكزات الكفاءة الذاتية يمكن تحديدها طبقاً لطبيعة نشاط المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن هذا مرتكزات الكفاءة الذاتية تشمل ما يستطيع الموظف امتلاكه من مهارات وقدرات تمكنه من إنجاز أهداف المؤسسة دون وقوع أخطاء تذكر، كما أن هذا العنصر يشمل كذلك مقدار العمل المقرر على الموظف إنجازه وكيف ستكون سرعة إنجاز تلك الأعمال. كما أنه خلصت النتائج إلى أنه يجب ألا تتعارض قيم الموظف مع قيم المؤسسة التي يعمل بها. ويشمل هذا العنصر أيضاً قدرة الموظف على الوثوق بالآخرين والتعامل معهم والتفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل وإنجاز تلك الأعمال، والقدرة على تحمل المسؤوليات واستمرار اللقاءات. كما خلصت نتائج الدراسة أن مرتكزات الكفاءة الذاتية ركزت على البيئة التنظيمية إلا أن تلك البيئة تعاني من الأسلوب الشمولي التقليدي الذي يقضي بضرورة تنفيذ أوامر القيادة العليا دون الإعتبار بظروف البيئة الداخلية والخارجية. وبالرغم من وجود مؤثرات داخلية وخارجية تحيط بالمؤسسات إلا أن تلك المؤثرات قد تعوق تحقيق أهداف المنظمة. كما ترى الدراسة أن مرتكزات الكفاءة الذاتية قد ركزت على معرفة الموظف وخبراته المعرفية السابقة، إلا أن العديد من

العاملين القدامى قد أصبحت خبراتهم المعرفية قديمة ومتدنية للغاية مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للمنظمة ككل. كما ركزت تلك المرتكزات على ضرورة أن يتمتع العاملين بقدر كافي من المهارات حتي يتميز عن غيره من العاملين إلا أنه لم يتضح نوعية المهارات المطلوبة في تلك المؤسسات.

**الهدف الثالث: التعرف على محددات الكفاءة الذاتية في المؤسسات التعليمية الليبية.**  
أوضحت نتائج الدراسة أن محددات الكفاءة الذاتية تعتبر من أفضل المحددات التي يمكن تناولها في المؤسسات التعليمية حيث أن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى نوع من الإدراك المباشر للعاملين، فالخبرات السابقة سوف تؤدي إلى حل العديد من المشكلات بالإعتماد على الكفاءة الذاتية للعاملين كما أن استخدام أسلوب الإقناع اللفظي يستخدم في حالة اختلاط الأمر بين الإدارة العليا والإدارات الدنيا أو في حالة تضارب الآراء داخل المؤسسة، كما أن الدراسة تشدد على ضرورة استخدام أسلوب التأثير العاطفي لاثبات أن الإدارة العليا يجب أن تستمع إلى اوضاع العاملين في والمعوقات التي قد تعترض تنفيذ الأداء، وبالتالي فإن استخدام أسلوب التأثير العاطفي من أبرز الأساليب التي يمكن من خلالها أن يقنع العاملين الكثير من المديرين بأهمية المشاكل وكيفية حلها والطرق والأساليب المقترحة لحلها كما يجب أن تستخدم أسلوب التجربة غير المباشرة والتجربة السابقة كأحد أبرز محددات الكفاءة الذاتية التي يمكن من خلالها تطبيق ما تم عمله في مؤسسات سابقة من قبل وتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك استخدام أسلوب التجربة غير المباشرة وبصفة خاصة في المؤسسات التعليمية التي تحتاج كافة المحددات من أجل تنمية الكفاءة الذاتية في تلك المؤسسات.

### التوصيات

توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة الإهتمام بالكفاءة الذاتية للعاملين ومحاولة اتاحة الفرصة لتطوير المؤسسات التعليمية الليبية من خلال خبرات الموظفين السابقة.

2. العمل على توعية الموظفين الصغار داخل المؤسسات التعليمية بالقيام بما يلزم نحو إبراز مهاراتهم الفردية داخل العمل.
3. أهمية الإستعانة بالموظفين القدامى داخل المؤسسات التعليمية اللبية للتعرف على أساليب ومعايير العمل داخل المؤسسات التعليمية اللبية.
4. توعية الموظفين بتعميق الشعور بالإنتماء لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية اللبية.
5. ضرورة منح الموظفين التدريب اللازم من أجل تطوير الكفاءة الذاتية للعاملين في المؤسسات التعليمية اللبية.
6. العمل على التوغل بعمق في دراسة الكفاءة الذاتية ومحاولة المزج بين المنهج الكمي والمنهج النوعي في التعرف على الكفاءة الذاتية.

## References

- Fayṣal, Sanā Wa Ṣāliḥ, 'Alī (2016). *Anmāṭ Al-Taswīf Wa 'Alāqatuhu Bi Al-Kifāyah Al-Dhātīyyah Ladā Al-Ṭalabah Al-Fāshilīn Dirāsiyyan*. 174 – 151. 22. 7. Amārabk Majalla. [https://www.gulfpolicies.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2439&Itemid=597](https://www.gulfpolicies.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2439&Itemid=597)
- Hāydī, Muḥammad Najīb, 'Abdul'āl 'Abdul Ilāh. 2015. *Dawr Al-Kafā'ah Al-Dhātīyyah Li Al-'Āmilīn Ka Mutaghayyir Wasīṭ Fī Al-'Alāqah Bayn Al-Anmāṭ Al-Qiyādiyyah Wa Al-Ibdā' Al-Idārī Li Al-'Āmilīn Dirāsah Maydāniyyah Bi Al-Taṭbīq 'Alā Jāmi'at Janūb Al-Wādī. Risālat Mājistīr. Jāmi'at Janūb Al-Wādī. Jumhuriyyat Miṣr Al-'Arabiyyah.*
- Imtithāl Rashīd Bijāy. (2013). *Al-Raqābah Al-Iḥṣāiyyah 'Alā Jawdat Intāj Al-Ismint Fī Al-Sharikah Al-Āmah Al-'Irāqiyyah*. Majallat Al-Kūt Li Al-Ulūm Al-Iqtisādiyyah Wa Al-Idāriyyah. (12). 296-331
- Zāhir, Ḥanān. 2016. *Al-Kafā'ah Al-Dhātīyyah Wa 'Alāqatuhā Bi Al-Taḥṣīl Al-Dirāsī. Dirāsah Maydāniyyah Ladā 'Ayyinat Min Ṭalabat*

*Al-Şaff Al-Thālith Al-Thānawī Fī Madāris Madīnat Dimashq.*  
Majallat Jāmi'at Al-Ba'th. Al-Mujallad 38. Al-'Adad 46.

### **Al-Marāji' Al-Ajnabiyyah**

- Etehadī, B., & Karatepe, O. M. (2019). The impact of job insecurity on critical hotel employee outcomes: the mediating role of self-efficacy. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(6), 665-689.
- Haddad, S. I., & Taleb, R. A. (2016). The impact of self-efficacy on performance (An empirical study on business faculty members in Jordanian universities). *Computers in Human Behavior*, 55, 877-887.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing Followers: Exploring the Effects of Leader Humility on Follower Self-Expansion, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343-371
- Sarı, T. (2016). The Mediating and Moderating Role of Self-efficacy in the Relationship between Hope and Peace Attitudes. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(2).
- Tur Rehman, F., Ahmed, T. N. F. J. I., & Malik, M. I. 2016. Determining the Influence of Organizational Culture on Employee Performance: The Moderating Role of Self-Efficacy.