

## دور الوصف الوظيفي في تقويم كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة جامعة الجزيرة، السودان

د. مالك النعيم محمد علي 1، أ. المجتبى محمود الجاك 2

1. استاذ إدارة الأعمال المشارك ، جامعة الجزيرة ، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية.
2. محاضر متعاون ، قسم إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية.

### مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة دور الوصف الوظيفي في تقويم أداء العاملين. تركزت مشكلة البحث في أن عدم وجود الوصف الوظيفي يؤدي للتداخل بين الاختصاصات وظهور الصراعات بين العاملين مما يعني عدم وجود معيار لقياس وتقويم الأداء وكذلك لا تستطيع المؤسسة المحاسبة على هذا القصور. وأيضاً عدم وجود الوصف الوظيفي يكون سبباً في ضعف الأداء لعدم وضع الفرد في الوظيفة على حسب مؤهلاته. هدفت الدراسة لمعرفة دور الوصف الوظيفي في تقويم أداء العاملين غير الأكاديميين بجامعة الجزيرة. اعتمدت الدراسة على بيانات ثانوية وأولية تمثلت البيانات الثانوية في المراجع والدراسات السابقة وجمعت البيانات الأولية باستخدام الاستبيان والمقابلة، البيانات التي تم جمعها تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتمثل في وجود علاقة إيجابية بين الوصف الوظيفي وتقويم الأداء ويعمل كذلك على حماية المؤسسة من الصراعات والخلافات، كما يساعد التقويم من خلال الوصف الوظيفي على إزكاء روح المنافسة من أجل الوصول إلى الوظائف العليا. أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي أنه على مؤسسات القطاع العام الاهتمام بالوصف الوظيفي لأنه يساعد على تقويم أداء العاملين من أجل تجويد العمل. كما توصي الدراسة إدارة الجامعة بالعمل على زيادة وعي وإدراك القائمين على رئاسة الإدارات المختلفة بأهمية الوصف الوظيفي لمساعدة الجامعة في تحديد واجبات ومسؤوليات العاملين التي تنعكس إيجاباً على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. وتوصي أيضاً إدارة الجامعة بالعمل على إنشاء إدارة تعرف بإدارة الموارد البشرية ويكون من ضمن مهامها متابعة عمليات الوصف الوظيفي باستمرار من أجل متابعة عمليات التطور المستمرة.

**The Role of Job Description  
in the Evaluation of Performance of  
Higher Education Institution Employees  
A Case Study of University of Gezira, Sudan  
Abstract**

This study examines the role of job description in the evaluation of performance of employees. The study highlights the lack of job description which usually leads to overlap between different disciplines, in addition to conflicts among workers, and the lack of objective evaluation criteria which eventually makes it difficult to discipline the employees for poor or bad performance. The absence of job description could result in poor performance and could lead to placement of a person in the wrong position. This study aims to investigate the role of job description in the evaluation of performance of the nonacademic employees at the University of Gezira. The study is based on secondary and primarily data using questionnaire and personal interviews. The collected data were analyzed using the statistical package ( SPSS). The investigation has proved that there is a relationship between job description and performance evaluation. Job description prevent discrepancy and stimulate competition among employees for higher posts. The study recommended that the public organizations should take job description into consideration because it help evaluating employees' performance and improve the quality of outcome. In the case of Gezira University the administration needs to create quality awareness among heads of different departments about the importance of job description in determining the duties and obligations of the employees. This will positively reflect on the performance and management of the university. The University administration is also recommended to establish an appropriate mechanism to implement evaluation procedures based on job description and implement a continuous follow up for a better performance and development of employees.

## 1-1 المقدمة:

يعتمد نجاح المؤسسة على حسن إدارتها لمواردها المختلفة، ولا تستطيع المؤسسة إدارة هذه الموارد بصورة جيدة بدون موارد بشرية مؤهلة وذات دافعية عالية. لذلك لابد للمؤسسات أن تقوم باختيار أفضل الكوادر البشرية التي تعتبر رأس المال الحقيقي لنجاح أي منظمة بالإضافة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك يتم من خلال وجود وصف وظيفي جيد يمكن المنظمة من أن تطابق بين مؤهلات المتقدمين لشغل الوظيفة التي تطلب المنظمة شغلها والمواصفات الوظيفية. وعدم وجود وصف وظيفي يعني أنه لا يوجد دليل شامل وموضوعي لشاغل الوظيفة بالواجبات والمسؤوليات التي تحتوي عليها الوظيفة وكذلك لا تستطيع المؤسسة محاسبته حيث لا يوجد وصف محدد لوظيفته. عدم وجود الوصف الوظيفي يؤدي كذلك للتداخل بين الاختصاصات، وكل ذلك يجعل التقويم الموضوعي لأداء العاملين أكثر صعوبة.

## 2-1 مشكلة البحث:

من خلال الواقع المعاش يلاحظ أن الوصف الوظيفي لا يجد الاهتمام بالقدر الكافي في معظم المؤسسات في القطاعين العام والخاص، قد تكون هنالك نسبة ضئيلة جداً في القطاع الخاص تهتم بالوصف الوظيفي. من المعلوم فإن من أهم الأوليات عند إنشاء أي منظمة ضرورة إعداد وصف دقيق لكل الوظائف لضمان الوصول إلى أداء جيد يؤدي بالمؤسسة لتحقيق أهدافها. عدم الاهتمام بالوصف الوظيفي أدى لوجود العديد من المشكلات. فمشكلة البحث تتمثل في دراسة العلاقة بين الوصف الوظيفي كمتغير مستقل وجودة وكفاءة الأداء في مؤسسات القطاع العام كمتغير تابع، حيث تبدل الآن كثير من الجهود من قبل الجهاز التنفيذي في إعداد الخطط و السياسات والبرامج لإصلاح الدولة و تلافي القصور في جوانب الأداء في الخدمة المدنية. وعليه فعدم الاهتمام بالوصف الوظيفي الواضح يعني عدم وجود معيار يساعد على التقويم للتمييز بين الأداء الجيد والأداء الضعيف، وبالتالي تضعف فرص المحاسبة نتيجة للتداخل بين الاختصاصات. وعلية يوفر الوصف الوظيفي الدقيق أساساً جيداً لقياس الأداء.

## 3-1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الوصف الوظيفي في تقويم أداء العاملين غير الأكاديميين وتتمثل الأهداف التفصيلية في الآتي:

- 1- دراسة دور الوصف الوظيفي في تقويم أداء الإداريين وتقويم الموظفين.
- 2- دراسة دور الوصف الوظيفي في رفع كفاءة أداء العاملين لمهامهم.
- 3- دراسة أثر التقويم على أساس الوصف الوظيفي في التأثير على معنويات العاملين ورضاهم الوظيفي.

## 4-1 افتراضات البحث:

الافتراضات التي يقوم عليها البحث تتمثل في الآتي:

1. الوصف الوظيفي يعتبر الأساس لضمان أداء العاملين لمسؤولياتهم وواجباتهم بصورة تؤدي إلى نجاح المنظمة.
2. يؤدي وجود الوصف الوظيفي للتقويم الموضوعي للأداء.
3. يؤدي الوصف الوظيفي الى المساعدة في التمييز بين مستويات الأداء المختلفة للعاملين بالمنظمة.
4. وجود الوصف الوظيفي يؤدي لوجود المنافسة بين العاملين للوصول للدرجات العليا (الترقي).
5. التقويم المرتكز على وجود الوصف الوظيفي يساهم في زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

## 5-1 أهمية البحث:

ترجع الأهمية العملية لهذا البحث لدور الوصف الوظيفي في النهوض بالأداء من أجل نجاح المنظمة، فالوصف الوظيفي الجيد يؤدي لتحقيق الرضا الوظيفي والذي يساعد على وجود بيئة صالحة تساعد العاملين على الإبداع والعمل بكل نكران للذات، ويصبح إحساس العاملين بأنهم شركاء وأصحاب للعمل. وبذلك تضمن المنظمة جانب العامل المتعاون والقضاء على دوران العمالة والغياب. كما تأتي الأهمية العلمية في إضافة قدر من المعرفة في هذا المجال إلى المكتبة. حيث تناول مثل هذه القضايا واجراء البحوث حولها يساهم في معالجة الترهل في الوظائف التي تعاني منه مؤسسات القطاع العام و يضيف قيمة إضافية لكفاءة العاملين وتقويم أدائهم. كذلك يمكن إن يكون هذا البحث مقدمة لدراسات بحثية أكثر عمقاً في هذا المجال مستقبلاً.

## 6-1 المنهجية:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كما توجد وهو يتناسب مع مجتمع البحث (جامعة الجزيرة) وعينة البحث (الإداريين والموظفين بجامعة الجزيرة). وتم جمع البيانات والمعلومات من المصادر الأولية وهم أفراد العينة، بإستخدام الإستبانة والمقابلات الشخصية. والمصادر الثانوية تتمثل في السجلات والمراجع والنشرات المختلفة. وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## 1-2 الأدبيات:

ذكر إسماعيل(1990) أن الوصف الوظيفي هو تحديد لمسئوليات وواجبات الوظيفة والمكونات الأساسية والعوامل المحيطة بها، والتعريف بالوظيفة ومواصفاتها والمؤهلات المطلوبة في الشخص القائم بالوظيفة. وتحليل الوظيفة هو الوجه الآخر المكمل حيث يعتبر التحليل الخطوة الأولى لتحديد وصف الوظيفة. فالتحليل يعني معرفة واجبات الوظيفة، أي مهامها، والنشاط المطلوب أداءه للقيام بهذه المهام، فكل وظيفة لها واجبات محددة مطلوب القيام بها لأداء الوظيفة كما عليها مسئوليات تعني الالتزام بهذه الواجبات. وبالتالي يكون من الممكن المحاسبة والمساءلة في حالة ضعف الأداء الفعلي، فعند تحديد واجبات الوظيفة لابد من أن يمنح شاغل هذه الوظيفة من السلطات ما يمكنه من أداء وظيفته. أما المسؤولية و التي تعني الالتزام بأداء العمل ومن ثم المحاسبة عند التقصير، فتكون متلازمة للسلطة وعليه لا بد من أن تتساوى السلطة والمسؤولية بحيث تمكن الموظف أو العامل من أداء عمله ثم بعد ذلك يمكن محاسبته على هذا الأداء بناء على السلطات المفوضة له فعلاً.

يقول زكي (2009م) " لاشك أن الاهتمام بتحليل ووصف الوظائف نابع من الاهتمام بتنظيم العمل وتحقيق الأهداف المرجوة منه , وهو شيء أساسي لتحديد الهيكل التنظيمي السليم لكل منظمة". كما أن القوى العاملة بأي منظمة تمثل الأساس والعامل الرئيس المؤثر في تحقيق أهدافها التنظيمية . والتحليل والوصف الوظيفي يساعد المدير المشرف على شاغل الوظيفة، أيضاً في عملية تقويم أداء المرؤوس , كما يساعد علي تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة , عدالة تقدير المكافآت , الأجور والرواتب لكل وظيفة . و على الجانب الأخر فإن الوصف الوظيفي يوضح طبيعة الوظيفة وبالتالي يكون الشاغل المناسب لها مطمئناً في وظيفته بما يحقق له الاستقرار الوظيفي ما دام هو مستوفي لشروطها وقادر على القيام بواجباتها. كما أن توضيح مهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة يؤدي الى التخلص من الحساسيات والاحتكاكات في العمل ويسهل التنسيق بين الوظائف المختلفة. ولاشك أيضاً أن عدم وجود هذا التحليل والوصف للوظيفي يحدث الربكة والفوضى في العمل ويؤدي إلى تداخل السلطات والمسئوليات بين الوظائف ويؤدي بدوره أيضاً إلى فشل الأعمال نتيجة عدم القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة على الأنشطة والإنتاج المختلف.

الوصف الوظيفي ومتطلبات شغل الوظيفة واعتمادها:

1. يتم توصيف الوظائف وتلحق الفئات الوظيفية بسلم الإيجور حسب أهميتها .
2. يعد الوصف الوظيفي بحيث تتضمن أوصاف كل وظيفة ما يلي :
  - i. عنوان الوظيفة .
  - ii. درجتها وموقعها في الهيكل التنظيمي .
  - iii. مجموعتها العامة والنوعية ومجموعة الفئات التي تنتهي إليها .
  - iv. واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها .
3. لا يجوز التسكين على أي وظيفة إلا بعد المصادقة على الوصف الوظيفي من قبل السلطات المختصة .
4. يتم اعتماد الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة بواسطة السلطة المختصة بناء على توصية الأمانة العامة لمجلس الوزراء (لائحة الخدمة المدنية 2007م).

## 2-2 الوظيفة:

يرى ماهر (2005م) أن الوظيفة (أو العمل) تعتبر الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، فليس هناك ممارسة في إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة (أو العمل) طرفا فيها. فحين يتم اختيار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة وهم مناسبون لهذه الوظيفة وليس لوظائف أخرى. وحين يتم تدريب الأفراد فإننا ندرهمهم على وظائف محددة بعينها. والأمثلة عديدة توضح أن فهمنا للوظائف أو (الأعمال) ركيزة أساسية لأداء مهام إدارة الموارد البشرية، وهي بحق تعتبر أحد مرتكزات الموارد البشرية. وعليه الواجب دراسة ما يطلق عليه تحليل وتصنيف وتصميم الوظيفة.

ويعرف الشنواني(2003م) العمل بأنه مجموعة من المهام والواجبات والمسئوليات التي ينظر إليها في مجموعها على أساس أنها تكليف مطلوب من الأفراد العاملين.

## 2-3 تحليل الوظيفة:

يعرف السامرائي (2003م) تحليل الوظيفة على أنه الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة للمنظمة بهدف تحديد الواجبات التي تكون بيئة العمل المحيطة والأدوات والآلات التي تستخدم لإنجازه، وتحديد الخصائص الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداء عمله بنجاح وكفاية ويعد التحليل بمثابة الخطوة الأولى التي تؤدي إلى وصف الوظيفة. كما يعرف الشنواني(2003م) تحليل الوظيفة على أنه الإجراء الذي تكتشف عن طريقه الحقائق الخاصة بكل عمل ، ويطلق عليه أحيانا دراسة العمل.

## 2-3-1 الهدف من تحليل الوظيفة :

يرى ماهر (2005م) أن توفر بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها تعتبر ذات أهمية بالغة لأداء معظم الوظائف ويظهر ذلك في :

1. تصميم العمل: يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة وتوفر الإحساس بالمسؤولية وتوفر التخصص وتقسيم العمل.
2. الاختيار: يوفر تحليل الوظيفة بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة ، وان تصنفهم بناء على مدى توافر هذه المواصفات فيهم .
3. تقييم الوظائف: بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة ، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور .

4. تقييم أداء العاملين : يوفر التحليل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته . ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام رؤوسيه بالأعباء و المهام والمسؤوليات التي تحتوي عليها وظائفيهم ، وعليه تكون الحوافز و المكافآت و الحوافز .  
ومن أهداف التحليل أيضاً التدريب، تحديد الاحتياجات من العمالة وتبسيط العمل والترقية والنقل والتطوير التنظيمي. كما أن عملية التحليل هي عملية مشتركة بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين .

#### 4-2 تصميم الوظيفة:

يرى ماهر (2005) أن تصميم الوظيفة يقصد به تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة.

#### 5-2 الوصف الوظيفي:

يرى عادل(1978م) أن توصيف الوظائف أصبح عملية فنية وأساسها التحليل الدقيق للوظائف المختلفة وكتابة مواصفات كل وظيفة على حده والاحتفاظ بها في سجل خاص للرجوع إليه عند الحاجة. وأنه يمكن تقسيم المعلومات في هذا الشأن إلى قسمين: قسم خاص بطبيعة الوظيفة نفسها، وقسم خاص بمواصفات الفرد الذي يصلح لشغل هذه الوظيفة. كما أنه لا توجد طريقة تعتبر أفضل من غيرها في كتابة الوصف، ولكن يجب أن يحتوي الوصف على الأجزاء الأربعة الآتية:

الجزء الأول: مقدمة: تتكون من اسم الوظيفة، اسم القسم الذي توجد به، نوع الآلات المستخدمة، اسم الوظيفة التي يمكن أن يرقى إليها الفرد وتلك التي يمكن نقله إليها ورقم الوظيفة .. الخ.

الجزء الثاني: يتضمن ملخص عن المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة.

الجزء الثالث: يخصص لتحديد المواصفات المفروض توافرها في الفرد الذي يصلح لشغل هذه الوظيفة. ويحتوي هذا الجزء على وصف تفصيلي لنوع الوظيفة المطلوبة، المقدرة الذهنية المطلوبة، درجات المعرفة بتفاصيل الوظيفة، مقدار ونوع المسؤولية، المقدرة الجسمية، ظروف العمل.

الجزء الرابع: يخصص لذكر الملاحظات والتعليقات التي لا يمكن كتابتها في أي جزء من الأجزاء السابقة.

يعرف السامرائي(1990م) الوصف الوظيفي بأنه التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة أو كشف الوظيفة الذي يعرف الوظيفة ويظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسؤولياتها، والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها.

يقصد بتصنيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات ، سلطات ، أساليب عمل ، معدلات أداء وكذلك تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب ، أيضاً يتضمن التصنيف تحديد العلاقات المتوازنة والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد أو على مستويات أعلى.

توصيف الوظائف يساعد على اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته بكفاءة ونجاح وبأقل مجهود. كما أن توصيف الوظائف يعتبر من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و المنظمة (برير، 1997م).

يعرف رمانة (2000) الوصف الوظيفي بأنه دليل وصف الوظائف وهو عبارة عن كتاب يتضمن الوصف الكامل لكافة الوظائف المعتمدة في التنظيم وهو الذي تبنى عليه إجراءات التقويم ومنح العلاوات بناء على ما تم انجازه خلال فترة معينة. أي أنه يمثل بياناً شاملاً للواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة.

يعد وصف الوظيفة بمثابة جملة مكتوبة تعبر عما يؤديه شاغل الوظيفة، وكيفية أداءه لها، وتحت أي ظرف. حيث يعتمد على هذه المعلومات في كتابة مواصفات شاغل الوظيفة والتي تشمل مجموعة المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل مرضي. بالرغم من أنه لا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف الوظيفة، إلا أن معظم نماذج الوصف الوظيفي يحتوي على الأجزاء التالية:

التعريف بالوظيفة، واجبات ومسئوليات الوظيفة، سلطات شاغل الوظيفة، معايير الأداء، ظروف العمل ومواصفات شاغل الوظيفة (عبد المتعال، 2003م).

يرى الشنواني(2003م) أن الوصف الوظيفي هو مجموعة المعلومات المتحصل عليها من الدراسات والملاحظات المستمدة و المدونة في تقرير تحليل الوظيفة، أي وصف العمل المطلوب تأديته، والمسئوليات التي ينطوي عليها، والظروف التي يؤدي في ظلها وعلاقاته بالأعمال الأخرى. مواصفات الوظيفة يشير إلى وضع ملخص للخصائص الشخصية المطلوبة للقيام بعمل ما، فتصف مواصفات الوظيفة نوع الفرد المطلوب فيما يتعلق بالمهارة والخبرة والمتطلبات الخاصة، وربما أيضا المستويات أو الدرجات المطلوب الحصول عليها في الاختبارات التي سيجريها الفرد المتقدم، بالإضافة للظروف المحيطة بالعمل.

يعرف توصيف الوظيفة بأنه عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل الوظيفة وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها والمهام أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسئوليات وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة (ماهر، 2005م).

تصميم الوظيفة هو عبارة عن عملية تحديد محتوى الوظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها وتحديد الطرق المستخدمة لإنجاز الوظيفة من حيث الأساليب، النظم والإجراءات وتحديد شكل العلاقة بين شاغل الوظيفة ورؤسائه ومعاونيه وزملائه (المقلي، 2009م).

يعرف الوصف الوظيفي بأنه يعطي معلومات عما تتضمنه الوظيفة و ما على الفرد فعله على وجه التحديد، لذا يكون الوصف عبارة عن وثيقة ملخصة تصف المهام التي يتم أدائها في الوظيفة بشكل مثالي (إسماعيل، 2011م).

يعطي الوصف الوظيفي معلومات عما تتضمنه الوظيفة، بعبارة أخرى ما يجب على الفرد فعله على وجه التحديد. فيجب أن يكون لكل وظيفة وصفها الخاص موضحاً ما تتضمنه على وجه التحديد لكي يعطي المرشح شعور واضح بما يجب فعله من أجل تولي الوظيفة، والوصف الوظيفي وثيقة مختصرة تصف المهام التي يتم أدائها في الوظيفة بشكل مثالي. لذلك يجب أن لا تتضمن تفصيلات كل مهمة فردية حيث انه من المرجح أن تختلف مع مرور الوقت لذلك يجب أن تتضمن قائمة المسئوليات الأساسية للوظيفة (المنتدى العربي).

## 2-6 مواصفات شاغل الوظيفة:

وتعني المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المهارات واجتياز اختبارات معينة، وأي مواصفات أخرى ضرورية. توصيف الوظائف يعتبر البداية الحقيقية لعمل إدارة الموارد البشرية، لأنه يحدد الأعداد اللازمة والمهارات المطلوبة. فبمجرد تحديد أهداف المنظمة يبدأ تحديد النشاطات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، ويلبها تحديد العمليات اللازمة لهذه النشاطات ثم تحديد الأعمال المكونة لهذه العمليات، وينتهي الأمر بتحديد الوظائف المكونة لكل عمل، وهنا ينتهي بناء التنظيم كهيكل، وتبدأ مراحل بث الحياة فيه فتحدد وصف كل وظيفة، وبعدها تحدد مواصفات من يريد شغل هذه

الوظيفة لتبدأ عملية البحث عنهم في سوق العمل. ويؤدي توصيف الوظائف إلى تحديد محتوى كل منها وطريقة أدائها وكل ما يرتبط بها من مسئوليات مادية وبشرية، ولذلك يعتبر التوصيف بمثابة (معياري الوظيفة) أي المقياس الذي يقاس عليه مقابلة أدائها ومدى تحقيقها لهدفها، أما تحديد مواصفات الوظيفة فهو العملية التي ترتبط بالتحديد الدقيق لكافة المواصفات التي يجب أن تتوفر في من يشغلها، كالخبرة والتأهيل والتدريب وباقي المواصفات الشخصية الأخرى، ومن حيث دقة الأبصار أو قوة البدن أو الأمانة وغيرها. ولذلك فهي تعتبر بمثابة (معياري الموظف) أو المقياس الذي يقاس عليه مدى نجاح الاختيار للموظف (الصباب وآخرون، 2004م) 1426هـ).

## 2-7 أهمية الوصف الوظيفي:

يعتبر توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة وهي تستخدم في بعض الدول المتقدمة في التفاوض بين نقابات العمال وبين اصحاب العمل ، حيث تطالب النقابات توحيد مستوى الأجور على نطاق وظيفي معين، وهنا يلجأ أصحاب الأعمال والمنظمات الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أن هنالك فروق حقيقية بين الوظائف طبقاً لما يوضحه توصيف كل وظيفة ، وأن هذه الفروق تستلزم التفرقة في الأجر الذي يدفع لكل وظيفة. كذلك يلعب توصيف الوظائف دوراً هاماً في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين أصحاب الأعمال. كما أن توصيف الوظائف يمكن الاستفادة منه في تصميم وتطوير نظم الاختبارات الخاصة باختبار العاملين الجدد ولذلك في وضع معايير الأداء لكل وظيفة طبقاً لأعبائها ومسئولياتها (ماهر، 2005م).

## 2-8 أهداف توصيف الوظائف:

يقول برير (1997م) إن التوصيف خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة ، فالإلمام الكامل بواجبات ومسئوليات الوظائف يمكن الإدارة من تنظيم هذه الموارد ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة والأهداف تتمثل في:

1. اختيار الفرد الملائم للوظيفة .
2. وضع برامج سليمة للتدريب.
3. وضع الأسس السليمة للنقل والترقية.
4. رسم سياسة عادلة للأجور.
5. تحسين نظم المعلومات.
6. تحسين بيئة الوظيفة.

## 2-9 تقويم الأداء:

يساهم تحليل ووصف الوظائف في تحديد المعايير و الأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين وذلك من خلال مقارنة ما هو مقترح أداءه بالأداء الفعلي للموظف، للحكم على مستوى أدائه الوظيفي (القحطاني، 2012م). وتعد سياسة تقويم الأداء من السياسات المهمة في المنظمة ومن خلالها تستطيع المنظمة استخدام مواردها البشرية بأفضل صورة. وسياسة تقويم الأداء تعبر عن النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء الفرد لواجبات ومهام الوظيفة التي يشغلها ، وسلوك ومقدرة الفرد على الأداء الأفضل ، والنتائج المحققة طبقاً لمستوى الأداء ودرجة الانجاز الفعلية. وهذا يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء في الماضي والعمل على تجنب جوانبها الضعيفة مستقبلاً واستثمار جوانب القوة للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء وهذا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع (السامرائي، 1990م).

ويعرف (الشنواني، 2003) تقويم الأداء بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة. وعليه فإن التقويم يركز على:

1. أداء الفرد الحالي في ضوء متطلبات العمل والوظيفة .
2. الانجاز الفعلي للفرد.
3. ما هو الانجاز المطلوب وكيف يتم تطويره.

والتقويم يساعد في :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية .
2. تحديد الحوافز والمكافآت.
3. تحديد عناصر الفشل (يتم النقل).
4. يساعد على الترقية من درجة إلى أخرى.
5. مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين.

الغرض من تقويم الأداء عامة هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم ، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة الأفراد. ومن خلال برنامج رسمي لتقويم الأداء يمكن جمع معلومات تستخدم في أغراض متعددة منها تقرير الزيادات في الأجور والترقيات والتنزيلات والتنقلات وإنهاء الخدمات. ولكي يقوم الرؤساء بتقييم مساعديهم على أسس موضوعية فانه يجب أن يكونوا على إحاطة بمتطلبات كل عمل يؤديه كل فرد تحت إشرافهم (الشنواني، 2003م).

تقويم الأداء يظهر من خلاله مدى التوافق بين الفرد ووظيفته. فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق أما إذا كانت تقارير تقويم الأداء تشير إلى أداء سيئ فإن هذا يدل على عدم التوافق بين الفرد ووظيفته (ماهر، 2005م).

وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد والتي يحتاج فيها إلى علاج، وأساليب العلاج كثيرة منها التدريب، النصح والإرشاد، النقل والتنزيل الوظيفي وغيرها. تقويم الأداء هو عبارة عن عملية مراجعة أداء العاملين وسير تقدمهم في وظائفهم وتقييم القدرات الكامنة لديهم والتي تؤهلهم للترقية مستقبلاً (المقلي، 2008م).

كما يعتبر أسلوباً منظماً للحصول على وتحليل وتسجيل المعلومات الخاصة بالشخص. والغرض من تقويم الأداء هو تحليل ما أنجزه الفرد وما يقوم بإنجازه حالياً من مهام وظيفته من أجل مساعدته في تحقيق مستويات أداء أفضل بتطوير جوانب القوة فيه والتغلب على جوانب الضعف.

يعرف تقويم وقياس الأداء بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء ونتائجه. كما يعرف بأنه تقدير كفاءة العاملين في أداء عملهم ومسلكهم فيه. وهي أيضاً عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالوظيفة التي يشغلها ثم تقويم هذا الأداء تقويماً موضوعياً وفقاً لنظام وافي وبمقياس موحد عادل ودقيق ومن ثم تحديد مواطن الضعف والقوة في أداء العامل (مرتجي، 1973م).

**10-2 أهمية تقويم الأداء:**

أوضح زكي (2009م) أن أهمية تقويم أداء الأفراد تتمثل في الآتي :

1. تنبع أهمية تقويم الأداء من اعتباره أداة أو وسيلة لقياس مدى قدرة العمل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود إليه في عمله بمعنى مدى قدرته علي الملاءمة والتكيف مع متطلبات الوظيفة.
2. يعتبر تقويم الأداء مؤشراً على مدى نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة .
3. يعتبر أداة لقياس أداء العامل عند حدوث أي متغيرات تطرأ علي وظيفته أو طريقة أداؤها أو استخدام تكنولوجيا جديدة أو مدى قدرته أيضاً على الأداء عند تغير الظروف المحيطة بالعمل.
4. يمكن المنظمة من تقويم أداء المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسهم كذلك تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين .
5. تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم و من ثم تحسين أداءهم ومعالجة نقاط الضعف .
6. تحديد نقاط الضعف والقوة أيضاً في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمنظمة .
7. يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند ارتباطه بعمليات الترقية أو العلاوات السنوية.
8. يسهم في خفض معدلات دوران العمالة للعاملين .
9. تؤدي عمليات التقويم إلى استغلال نظام الحوافر بطريقة موضوعية.
10. قد تؤدي عمليات التقويم إلي إجراء مراجعات وتغيير في معدلات الأجور .
11. كذلك يعتبر تقويم الأداء من العوامل التي تؤدي إلي تحديد احتياجات التدريب بالمنظمة.
12. تزويد إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة .

#### لماذا الاهتمام بعملية عدالة وموضوعية عمليات التقويم للعاملين؟ 211-

أولاً: باعتبارها أداة ومعيار ومرآة يتم من خلالها عكس مدى كفاءة وفعالية الأفراد تجاه المهام الموكلة إليهم. ثانياً: لأن نتائجها تبني عليها القرارات الخاصة بترقية أو نقل أو فصل أو مكافأة أي من العاملين بالمنظمة بما في ذلك عمليات تعديل الأجور.

ثالثاً: تعتبر عمليات التقويم أداة معيارية يخضع لها جميع أفراد القوى العاملة بالمنظمة.

#### 12-2 الدراسات السابقة

دراسة خديجة (1426هـ) بعنوان "أنموذج مقترح لبطاقة توصيف وظيفي لمديرة المدرسة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية ومديرات مدارس التعليم العام دراسة ميدانية بمدينة جدة".

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى إعداد أنموذج مقترح لبطاقة توصيف وظيفي لمديرة المدرسة من خلال ما تطرحه عينة الدراسة من مقترحات ومرئيات حول مضمون البطاقة ، والتعرف على أهمية وجود بطاقة التوصيف الوظيفي لعمل مديرة المدرسة في النواحي التالية:

- وضوح مسؤوليات وصلاحيات مديرات المدارس. رفع الروح المعنوية لدى مديرات المدارس.
- تقييم الأداء الوظيفي لمديرات المدارس. اختيار وتعيين مديرات المدارس.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات التي تم الوصول إليها ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات الإدارة المدرسية وعينة من مديرات مدارس التعليم العام بجدة (الابتدائي والمتوسط والثانوي). توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:-

- أ. أن لبطاقة التوصيف الوظيفي أهمية في وضوح مسؤوليات وصلاحيات مديرة المدرسة بدرجة مرتفعة.
- ب. إن لبطاقة التوصيف الوظيفي أهمية في تقييم الأداء الوظيفي لمديرة المدرسة بدرجة مرتفعة جداً.
- ج. إن لبطاقة التوصيف الوظيفي أهمية في عملية اختيار وتعيين مديرات المدارس بدرجة مرتفعة.

في ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات أهمها:

- أ. اعتماد نظام التوصيف الوظيفي في الإدارة التعليمية ، من أجل تنظيم العمل ، وضمان وضوح الأدوار وعدم الازدواجية وتداخل الاختصاصات.
- ب. تقديم النموذج المقترح في هذه الدراسة لبطاقة التوصيف الوظيفي لمديرة المدرسة إلى وزارة الخدمة المدنية ووزارة التربية والتعليم لتجريبه ومن ثم تعميمه والاستفادة منه.

دراسة اسعد(1978م) بعنوان "نظام تقييم أداء العاملين في دار الجماهير للصحافة / دراسة تحليلية مقارنة".

تناولت الدراسة نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات الخدمية (الصحفية) والعوامل المؤثرة فيه من خلال تحليل نظام تقييم الأداء في دار الجماهير للصحافة في العراق والوقوف على نقاط القوة والضعف فيه. ومن ثم مقارنته بنظام تقييم أداء العاملين في دار القبس للصحافة في الكويت. وبعدها قدم الباحث صيغة بديلة لنظام تقييم العاملين في دار الجماهير للصحافة.

باستخدام الدراسة التحليلية المقارنة توصلت الدراسة للنتائج التالية:

سلطت الضوء على جانب مهم في تصميم نظم تقييم الأداء وهو ما يرافق عملية التصميم من متطلبات لاسيما في المنظمات الخدمية وما يجب أن تتسم به نظم تقييم أداء العاملين من الحفاظ على فاعليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف التي من أجلها صممت هذه النظم فضلاً عن الأسلوب المقارن الذي يسلط الضوء على نظم التقييم المستخدمة في المنظمات المناظرة للدول الشقيقة.

دراسة النونو (2004م) بعنوان "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة. وقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وقد اعتمدت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة طبقية عشوائية شملت (20%) من مجتمع العينة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- أ. عدم توفر متطلبات تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها.
- ب. افتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية ووسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم.
- ج. ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم إضافة إلى مجموعة من المعوقات التي تحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء الموظفين.

دراسة (Grase, Khaury 2002م) بعنوان "فاعلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيرزيت"

حيث كشفت الدراسة أن نظام تقييم الأداء في جامعة بيرزيت للمدرسين هو عبارة عن نظام روتيني، تقليدي، يسير بألية بطيئة وليس له تأثير قوي على المدرسين وذلك بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام، وكذلك كان تأييد كبير لفكرة أن تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل يؤدي إلى تحسين أداء الأكاديميين وأداء الجامعة، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود

عدالة في إتباع خطوات التقييم ونزاهة المقيم وعدم تحيزه مما ينتج عنه زيادة الرضا الوظيفي وارتفاع في نسبة الاستقرار والانتماء الوظيفي عند الأكاديميين.

دراسة(2002م) Barford بعنوان "هل تم تقييمك بالمبالغة دراسة مسحية للهيئة الإدارية بالجامعة" يوضح الباحث أن قليلاً من الدراسات تمت حول فهم وتصور العاملين في المؤسسات التعليمية العليا لنظم تقييم الأداء في جامعة Bradford نظم تقييم الأداء حتى الآن هي عملية اختيارية وعليه قام الباحث بدراسة أربعة أقسام في الجامعة للوقوف على تصورات ووجهات نظر العاملين في هذه الأقسام، وخلصت الدراسة إلى أن نتيجة لعدم أخذ عملية التقييم الطابع الرسمي فإن القليل من الجهد بذل لإيجاد حوار رسمي بين العاملين والإدارة حول وجهات نظرهم بالنسبة لأدائهم، الأهداف الشخصية والمسار الوظيفي، وعليه خلصت الدراسة إلى وجود حاجة ماسة لتطوير هذا النظام ومنحه الصفة الرسمية والتنظيمية اللازمة وكذلك الاهتمام بالتدريب وكذلك لتحديد خطوط ومسؤوليات المدراء التنفيذيين. دراسة (2001م) Pauline, Fell بعنوان "تقييم الطاقم الإداري بالجامعة":

هدفت الدراسة إلى إبراز دور السياسات الجامعية في تقييم أداء الكادر الإداري وأثرها على فاعلية الأداء وقد استخدم الباحث منهج تحليل المحتوى وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

أ. أن الذين مارسوا سياسة التقييم لمسوا أنها تجربة مشجعة وذات قيمة كبيرة حيث ساعدتهم في تحفيز الموظفين على العمل كما ساعدت على التخطيط للتطوير الوظيفي لهم.  
ب. إعطاء اهتمام أكبر لإتباع سياسة 360 درجة في التقييم والتركيز على التقييم التصاعدي والعمل ضمن روح الفريق والتقييم ذو الاتجاهين حيث يعطي صورة أوضح عن الواقع.

دراسة متكسي(2000م) بعنوان "تقويم أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الجزيرة. هدفت الدراسة لمعرفة أثر التحيز الشخصي للمقوم في عملية تقييم أداء العاملين، ومدى قابلية النظام للتطوير والتحديث وخاصة عند حدوث تغييرات وظيفية أو تعديلات تنظيمية ومدى قبول المرؤوسين لنظام التقويم من خلال شعورهم بعدالة وإنصاف النظام وقياس أدائهم وكذلك دراسة مدى استفادة العاملين من نتائج تقييم الأداء واعتماد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج التي توصلت إليها:

1. عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.
2. الانطباع الشخصي عن العاملين في فترة قبل التقييم.
3. المحسوبية.
4. الميل نحو المتوسط في التقويم.

التوصيات:

1. على إدارة الجامعة التنسيق مع الكليات والإدارات للعمل على إلمام العاملين بمعرفة الطرق المتبعة في تقييم أداء أعمالهم.
2. العمل على أن يعرف العاملين بمدى الاستفادة من نتيجة تقييم الأداء.
3. الاعتماد على تقييم مقومين مختلفين للمرؤوسين في وحدات مختلفة ليس به عدالة لاختلاف المقومين.
4. يجب الاستخدام الحقيقي لنتائج التقييم.
5. الدرجات في الاستمارة تفي بالمطلوب منها.
6. عمل نماذج فحوها الوصف الوظيفي بصورة تواكب العمل بجامعة الجزيرة.

## 3-منهجية البحث

## 1-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارات والعاملين غير الأكاديميين بجامعة الجزيرة وتم تحديد 180 مبحوثاً من العاملين و40 مبحوثاً من مديري الإدارات. وتم تحديد حجم العينة من خلال تطبيق المعادلة أدناه:

$$n = \frac{N}{1+N*D2}$$

حيث:

n : حجم العينة

N : حجم المجتمع

D : الضبط الإحصائي

ومن خلال اخذ  $D = 0.07$  فقد نتحصل على  $n=180$  وقد تم الحصول على 161 استمارة بنسبة استجابة 89%، أما بالنسبة لمدرء الإدارات تم استخدام أسلوب الحصر الشامل .

## 2-3 مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق مصدرين هما المصادر الأولية تشتمل على عينة من الموظفين بجامعة الجزيرة من خلال الاستبيان والمقابلات. أما المصادر الثانوية فتتمثل في المراجع والكتب والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة والانترنت والمنشورات.

## 3-3 تحليل البيانات:

تم الحصول على عدد 161 استمارة من مجموع 180 استمارة موزعة بنسبة استجابة 89%. و تم تحويل هذه البيانات إلى رموز رقمية وادخلت في الحاسب الآلي وتمت معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج يمكن من خلالها التحقق من صحة فرضيات الدراسة ودعم العديد من النقاط التي وردت في الجزء الأول من البحث، ولدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث لتحديد وجود علاقة معنوية بينها ام لا فقد تم استخدام اختبار Chi-square .

## 4-3 الخصائص الديمغرافية:

## جدول رقم ( 1-3 ) التوزيع التكراري النسبي لعينة الموظفين الخصائص الديمغرافية:

النسبة	التكرار	البيان
النوع:		
49.1%	79	الذكور
50.9%	82	الإناث
100%	161	المجموع
العمر		
15.5%	25	30-20
54%	87	40-31
30.5%	49	أكثر من 40
100%	161	المجموع
المؤهل العلمي:		

ثانوي	57	35.4%
جامعي	83	51.6%
فوق الجامعي	21	13%
المجموع	161	100%
سنوات الخبرة:		
أقل من 5	22	13.7%
5-10	47	29.2%
10-15	43	26.7%
أكثر من 15	49	30.4%
المجموع	161	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة (2012م)

تدل الإحصائيات في الجدول رقم (4-1) إلى أن 49.10% من العاملين ذكور بينما 50.9% من الإناث ، أما بالنسبة للأعمار فتدل الإحصائية على أن 15.5% من العاملين اعمارهم من (20-30) بينما ترتفع النسبة الى 54% من الذين اعمارهم من (30-40) وهذا يدل على ان الجامعة تعتمد على فئة الشباب نسبة لمقدرة هذه الفئة على تحمل المسؤوليات الواقعة على عاتقها، حيث تنخفض النسبة مرة أخرى إلى 3.4% في الذين أعمارهم أكثر من 40 عام.

أما إحصائيات المؤهل العلمي في نفس الجدول (4-1) تدل على أن 35.5% من العاملين يحمل الشهادة الثانوية بينما ترتفع النسبة إلى 51.6% مؤهلهم العلمي جامعي و 13% مؤهلهم فوق الجامعي ، وعند تقييم وحدات المعاينة إلى فئات نجد أن النسبة ترتفع بين الذين مؤهلهم العلمي جامعي وهذا يدل على أن هنالك تركيز من جانب الجامعة على اختيار الجامعيين حتى يتمكنوا من أداء العمل بصورة أفضل.

أما إحصائيات سنوات الخبرة لنفس الجدول (4-1) تدل على أن 13.7% من العاملين خبرتهم أقل من 5 أعوام بينما 29.2% خبرتهم بين (5-10) و 21.7% والعاملين خبرتهم (10-15) والنسبة نجدها ترتفع في الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 عام والذين يمثلون 30.1% من العاملين وهذا يدل على أن الجامعة دائماً تعتمد على أصحاب الخبرات الطويلة.

#### جدول رقم (3-2) التوزيع التكراري النسبي لعينة الإداريين للخصائص الديمغرافية :

البيان	التكرار	النسبة
النوع:		
الذكور	37	92.5%
الإناث	3	7.5%
المجموع	40	100%
العمر		
30-20	2	5%
40-30	7	17.5%
40 فأكثر	31	77.5%
المجموع	40	100%

المؤهل العلمي:		
ثانوي	19	%47.5
جامعي	17	%42.5
فوق الجامعي	4	%10
المجموع	40	%100
سنوات الخبرة:		
أقل من 10	3	%7.5
10-15	7	%17.5
20 فأكثر	30	%75
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة (2012م).

#### تدل الإحصائية في الجدول (2-4) على الآتي:

بالنسبة للنوع يوضح الجدول أن 92.5% من العاملين ذكور بينما 7.5% الإناث و هذا يدل على ان معظم الإداريين من الذكور ، أما بالنسبة للعمر أن 5% من العاملين أعمارهم بين 20-30 و 17.5% من العاملين أعمارهم ما بين 30-40 وترتفع النسبة إلى 77.5% للذين تتجاوز أعمارهم الأربعين عاما وعند تقسيم وحدات المعاينة إلى فئات طبقاً للعمر نجد النسبة ترتفع في الذين أعمارهم 40 فأكثر وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على الذين لديهم خبرة طويلة لشغل الوظائف الإدارية.

بخصوص المؤهل العلمي تدل الإحصائية أن 47.5% من الإداريين لديهم مؤهل ثانوي وقد اعتمدت الجامعة على هذه الفئة لفترة طويلة خاصة إبان فترة تأسيس الجامعة و الذين مازال بعضهم موجودا حيث يعمل بالمشاهدة لخبرتهم المتراكمة، و 42.5% من الإداريين لديهم مؤهل جامعي بينما 10% لديهم مؤهل فوق الجامعي.

بالنسبة لسنوات الخبرة نجد أن نسبة 7.5% من الإداريين خبرتهم أقل من 10 أعوام و 17.5% خبرتهم (10-15) وترتفع النسبة إلى 75% في الذين خبرتهم 20 عام فأكثر وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على الخبرات.

4-3 مدى وجود وصف وظيفي مكتوب:

جدول رقم (3-3) التوزيع التكراري النسبي عن وجود وصف وظيفي مكتوب.

درجات القياس	التكرار	النسبة المئوية
نعم	81	%50.3
الى حد ما	2	%1.3
لا	78	%48.4
المجموع	161	%100

المصدر: الباحث بيانات المسح الميداني 2012م.

تدل الإحصائية في الجدول (3-3) أن 50.3% من الموظفين لديهم وصف وظيفي مكتوب عن مهام وظيفتهم وأن 48.4% ليس لديهم وصف وظيفي مكتوب عن مهام وظيفتهم بينما نجد أن 1.3% يقولون الى حد ما.

جدول رقم (4-3) التوزيع التكراري النسبي لمدى تطبيق الوصف الوظيفي بطريقة علمية.

درجات القياس	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	23.9%
الى حد ما	53	46.9%
لا	33	29.2%
المجموع	133	100%

المصدر: الباحث بيانات المسح الميداني 2012م.

تدل الإحصائية في الجدول (3-4) أن 23.9% ذكروا أن الوصف الوظيفي يطبق بطريقة علمية ويؤخذ في الاعتبار مسؤوليات وواجبات الوظيفة وشروط شغلها، وأن 46.9% يطبق الى حد ما ، بينما 29.2% فكانت إجابتهم بالنفي.

جدول رقم (3-5) التوزيع التكراري عن أهمية الوصف الوظيفي

درجات القياس	التكرار	النسبة المئوية
نعم	140	87%
الى حد ما	13	8.1%
لا	8	5%
المجموع	161	100%

المصدر: الباحث بيانات المسح الميداني 2012م.

تدل الإحصائية أن 87% من الموظفين المبحوثين يقولون بأهمية الوصف الوظيفي بينما تقل النسبة إلى 8% من المبحوثين الذين يرون أن الوصف الوظيفي ضروري لحد ما ، أما 5% فيرون أن الوصف الوظيفي ليس ضروري.

جدول رقم (3-6) التوزيع التكراري عن تحديد الواجبات

والمسؤوليات من خلال الوصف الوظيفي:

درجات القياس	التكرار	النسبة المئوية
نعم	144	89.4%
الى حد ما	11	6.8%
لا	6	3.7%
المجموع	161	100%

المصدر: الباحث بيانات المسح الميداني 2012م.

من خلال الجدول (3-6) نلاحظ أن 89.4% من المبحوثين يقولون أن الوصف الوظيفي يساعد في تحديد الواجبات والمسؤوليات وتنخفض هذه النسبة إلى 6.8% من المبحوثين الذين يرون الوصف الوظيفي يساعد الى حد ما في تحديد الواجبات والمسؤوليات بينما تنخفض النسبة إلى 3.7% للذين لا يوافقون أن الوصف الوظيفي لا يساعد في تحديد المسؤوليات والواجبات .

اختبار ( $\pi$ ) للعلاقة بين أهمية الوصف الوظيفي ومتغيرات الدراسة :

جدول رقم (3-7) نتائج اختبار  $\pi^2$

المتغير	نسبة $\pi^2$	درجة الحرية	المعنوية
الوصف الوظيفي ضروري لنجاح أي مشروع	45.880	6	0.000
الوصف الوظيفي يساعد في نسبة الأداء	55.563	6	0.000

0.000	8	31.150	الوصف الوظيفي يساعد على معرفة الأفراد الذين لا يؤدون واجباتهم بمسؤولية
0.000	8	47.759	الوصف الوظيفي يؤدي لوجود المنافسة بين العاملين
0.000	8	48.601	وجود الوصف الوظيفي يساهم في الرضا الوظيفي
0.000	8	37.160	وجود الوصف الوظيفي يؤدي للقضاء على الازدواجية
0.004	8	22.601	الوصف الوظيفي يؤدي إلى تعاون العاملين
0.000	8	37.696	الوصف الوظيفي يؤدي إلى وجود بيئة صالحة

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة (2012م).

من الجدول أعلاه نجد أن معنوية اختبار  $\pi$  أقل من (0.05). مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضرورة وجود الوصف الوظيفي ومتغيرات الدراسة في الجدول أعلاه.

5-3 أثر الوصف الوظيفي على عملية الترتي:

جدول رقم (8-3) التوزيع التكراري النسبي الوصفي الوظيفي يساعد في المنافسة والترتي

درجات القياس	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	23	57.5%
أوافق	15	37.5%
لا أوافق	2	5.0%
المجموع	40	100%

المصدر: الباحث بيانات المسح الميداني 2012م.

تدل الإحصائية في الجدول (8-3) على أن 57.0% من المديرين المبحوثين يوافقون بشدة على أن الوصف الوظيفي يساعد على المنافسة والوصول للدرجات العليا بينما 37.5% بأنهم يوافقون، غير أن نسبة 5% فانهم لا يوافقون.

جدول رقم (9-3) التوزيع التكراري النسبي لعلاقة الوصف الوظيفي بالرضا الوظيفي

درجات القياس	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	75%
أوافق	10	25%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (9-3) تدل هذه الإحصائيات بان 75% يوافقون وبشدة على ارتباط الوصف الوظيفي بالرضا الوظيفي وأن 25% يوافقون على هذه العلاقة.

جدول رقم (10-3) التوزيع التكراري النسبي أهمية الوصف الوظيفي لنجاح المشروع

درجات القياس	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	87.5%
الى حد ما	4	10%
لا	1	2.5%
المجموع	40	100%

كذلك تدل الإحصائية في الجدول (3-10) أن 87.5% من المديرين المبحوثين يقولون بأن الوصف الوظيفي يساعد على معرفة الأفراد المتقاعسون وتنخفض النسبة إلى 10% للذين يرون الوصف الوظيفي يساعد على معرفة الأفراد المتقاعسون إلى حد ما.

جدول رقم (3-11) التوزيع التكراري النسبي بأن الوصف الوظيفي يساعد على تقويم الأداء:

درجات القياس	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75%
إلى حد ما	9	22.5%
لا	1	2.5%
المجموع	40	100%

تدل الإحصائية في الجدول (3-11) على أن 75% من المبحوثين (المدرء) يؤكدون على أن الوصف الوظيفي ضروري لقياس وتقييم الأداء ، بينما النسبة تنخفض إلى 22.5% من المبحوثين الذين يرون أن الوصف الوظيفي يساعد على قياس وتقييم الأداء إلى حد ما ، وان 2.5% لا يوافقون على هذه العلاقة.

اختبار  $\pi$  للمدرء:

جدول (3-12) اختبار  $\pi$  للعلاقة وجود الوصف الوظيفي للمرؤوسين وتقييم الأداء.

قيمة $\pi$	درجة الحرية	المعنوية
9.874	4	0.043

المصدر: الباحث بيانات المسح الميداني 2012م.

من الجدول أعلاه نجد أن معنوية اختبار  $\pi$  (0.043) وهي أقل من (0.05) وبالتالي توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوصف الوظيفي للمرؤوسين وتقييم أداء العاملين.

4-النتائج والتوصيات:

من خلال مسح الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والدراسات الميدانية والمقابلات المختلفة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- النتائج: 4

- 1- وجود علاقة ايجابية بين الوصف الوظيفي وتقييم الأداء.
  - 2- الوصف الوظيفي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
  - 3- الوصف الوظيفي يعمل على البعد بالمؤسسة من الصراعات والخلافات ويدعم التعاون داخل المؤسسة.
  - 4- تقويم الأداء بالتركيز على الوصف الوظيفي يمكن من معرفة العامل المتقاعس .
  - 5- التقويم من خلال الوصف الوظيفي يعمل على ازكاء روح المنافسة الشريفة من أجل الوصول للدرجات العليا.
  - 6- الوصف الوظيفي يعتبر أحد مقومات النجاح.
- بناءً على هذه النتائج فإن الفرضيات التي يقوم عليها البحث قد ثبتت صحتها وأن الوصف الوظيفي يعتبر أساساً لضمان أداء العاملين لواجباتهم ومسؤولياتهم وهو أحد مقومات نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها.

2- التوصيات: 4

أولاً: توصيات خاصة بالتحليل:

على ضوء هذه النتائج فإن التوصيات يمكن أن تكون كالتالي:

- 1- ينبغي على مؤسسات القطاع العام الاهتمام بالوصف الوظيفي لأنه يعتبر أحد مقومات نجاح أي عمل.
- 2- ينبغي على إدارة الجامعة الاهتمام بالوصف الوظيفي لأنه يساعد الجامعة على المحافظة على تميزها.
- 3- أن تسعى إدارة الجامعة على عمل الوصف وظيفي لكل الوظائف.
- 4- أن تقوم الإدارة بتوجيه شؤون العاملين بإعطاء كل عامل بطاقة توصيف وظيفي، والتي تعمل على تحديد الاختصاصات والصلاحيات من أجل محاربة الصراعات الناتجة عن تداخل الاختصاصات وكذلك الحد من دوران العمالة.
- 5- لابد من وجود بطاقة التوصيف الوظيفي حتى تساعد بصورة كبيره في عملية التقويم، من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء. كما أن التقويم من خلال الوصف الوظيفي يساهم في الرضا الوظيفي .
- 6- توصي الدراسة إدارة الجامعة العمل علي زيادة وعي وإدراك القائمين علي رئاسة الإدارات المختلفة بأهمية الوصف الوظيفي لمساعدة الجامعة في تحديد واجبات ومسؤوليات العاملين التي تنعكس إيجاباً على إدارة الأعمال بكفاءة وفاعلية.
- 7- ثانياً: توصيات عامة:
- 8- توصي الدراسة إدارة الجامعة بعمل استقصاء وظيفي عن الوصف الوظيفي.
- 9- كما توصي الدراسة الإدارة بضرورة تدريب القائمين على أمر التقويم من أجل معالجة أخطاء التقويم.
- 10- على الإدارة إقناع العاملين وتوفير الثقة بأن عمليات الاستقصاء والمقابلات من اجل مصلحة العمل ولن يتضرر أحد منهم.
- 11- كما توصي الدراسة الباحثين القادمين البحث في مجالات الوصف الوظيفي خاصة أثره في تجويد الأداء.

#### - المراجع والمصادر

##### أولاً الكتب :

1. إسماعيل , محمد احمد (2000م). إدارة الموارد البشرية , دار النهضة العربية , القاهرة، مصر.
2. إسماعيل ،زكي مكي(2009م) , إدارة الموارد البشرية, مركز الكتب الأردني , عمان.
3. إسماعيل ،محمد عثمان(1993م) إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة القاهرة ، مصر.
4. برير، كامل (1997م) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
5. حسن ،عادل(1978م)، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
6. حسن، عادل (1998م) الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر.
7. السامرائي، مؤيد عيد سعيد (1990م) إدارة الأفراد مدخل تطبيقي .

8. الشنواني ،صلاح (2003م)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.
  9. الصباب، أحمد عبد الله وآخرون(2005م)، أساسيات الإدارة الحديثة.
  10. القحطاني، محمد بن دليم (2012)، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  11. عبد المتعال، محمد سيد أحمد (2003م)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  12. كامل، مصطفى مصطفى (1998م)، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، دار النهضة العربية القاهرة.
  13. لائحة الخدمة المدنية لعام 2011م.
  14. ماهر، أحمد (2005م)، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر الاسكندرية.
  15. المقلي، عمر أحمد عثمان (2005م) إدارة الأفراد، شركة مطابع السودان المحدودة، الخرطوم
  16. النجار،نبيل الحسيني (2001م)، ادارة الافراد-مطبعة جامعة الزقازيق.
  17. نظمي شحادة وآخرون (2000م)، ادارة الموارد البشرية-دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ثانياً: الدوريات والمجلات :
- الهوري، سيد (1985م)، الإدارة بالأهداف والنتائج ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- مرتجي، نجلاء حسين (1973م)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا عن العمل ،مجلة المال والتجارة.
- ثالثاً: مواقع من الشبكة العنكبوتية :
- 1- [www.hndiscussion.com](http://www.hndiscussion.com)
  - 2- المنتدى العربي للموارد البشرية .
  - 3- [www.bayt.com](http://www.bayt.com)