



دولة ليبيا



الأكاديمية الليبية – مصراته

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير مقدمة للحصول على درجة الإجازة العالية في العلوم

الإدارية والمالية بعنوان

معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بالمنظمات

دراسة حالة على جامعة مصراته

إعداد الطالب/

محمد أحمد الدرقاش

رقم القيد 31322099

إشراف الدكتور

نبيل محمد الجعيدي

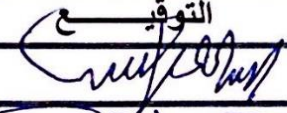

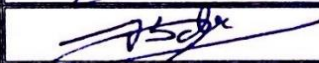
## قرار لجنة المناقشة للطلاب محمد أحمد مصطفى الدرقاش

للحصول على درجة الإجازة العالية ( الماجستير ) في قسم (إدارة أعمال)

قامت اللجنة المشكلة بقرار السيد/ رئيس الأكاديمية الليبية/فرع مصراتة رقم (301) لسنة 2018م الصادر بتاريخ 2018/08/30م بمناقشة الرسالة المقدمة من الطالب: محمد أحمد مصطفى الدرقاش لنيل درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم (إدارة أعمال) وعنوانها:

(موقوفات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بالمنظمات: دراسة حالة على جامعة مصراتة)

وبعد مناقشة الرسالة علنياً على تمام الساعة (11:00 صباحاً) يوم السبت الموافق 2018/09/08م بقاعة المناقشات بالأكاديمية وتقويم مستوى الرسالة العلمي والمنهج الذي اتبعه الطالب في بحثه قررت اللجنة ما يلي: قبول الرسالة ومنح الطالب: محمد أحمد مصطفى الدرقاش درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم (إدارة أعمال).

أعضاء اللجنة المناقشة	الصفة	التوقيع
السيد/ د. نبيل محمد الجعيدي	مشرفاً ومقرراً	
السيد/ د. مختار مفتاح ابوصاع	عضواً	
السيد/ د. عبدالسلام محمد المايل	عضواً	

\*\*\*\*\*

يعتمد

د. إبراهيم علي أبوشيبة  
عميد مدرسة العلوم الإدارية والمالية بالأكاديمية

التوقيع: .....

التاريخ: 26 / 12 / 2018م



د. إبراهيم علي أبوشيبة  
رئيس قسم إدارة أعمال بالأكاديمية

التوقيع: .....

التاريخ: 26 / 12 / 2018م



أ. د. علي محمد محمد رمضان

رئيس الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة والبيضاء

التوقيع: .....

التاريخ: 26 / 12 / 2018م



## إقرار الأمانة العلمية

أنا الطالب: محمد أحمد مصطفى الدرقاش المسجل بالأكاديمية الليبية/فرع مصراته بقسم إدارة الاعمال تحت رقم قيد 31322099 أقرب أنني التزمت بكل إخلاص بالأمانة العلمية المتعارف عليها لإنجاز رسالتي بعنوان (معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بالمنظمات دراسة حالة على جامعة مصراته) لنيل درجة الماجستير وأني لم أقم بالنقل أو الترجمة من أية أبحاث أو كتب أو رسائل علمية تم نشرها داخل ليبيا أو خارجها إلا بالطريقة القانونية واتباع الأساليب العلمية في عملية النقل أو الترجمة وإسناد الاعمال لأصحابها، كما أنني أقرب بعدم قيامي بنسخ هذا البحث من غيري وتكراره عنواناً أو مضموناً.

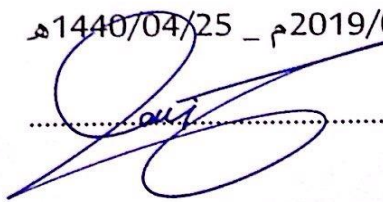
وعلى ذلك فإنني أتحمل كامل المسؤولية القانونية المترتبة على مخالفتي لذلك إن حدثت هذه المخالفة حالياً أو مستقبلاً بما في ذلك سحب الدرجة العلمية الممنوحة لي.

والله على ما أقول شهيد

الاسم: محمد أحمد مصطفى الدرقاش

التاريخ: 2019/01/01 م \_ 1440/04/25 هـ

التوقيع: .....



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

[سورة التوبة: الآية 105]

# الإهداء

إلى أمي وأبي ... الأفاضل

إلى إخواني وأخواتي ... الأعزاء

أهدي هذا العمل المتواضع راجياً من المولى عز وجل التوفيق والسداد

الباحث

## الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر والتقدير أولاً وأخيراً إلى الله تعالى الذي هداني وأرشدني لإتمام هذا

العمل المتواضع.

كما أتقدم بكل الشكر والامتنان إلى عائلتي الكريمة على مساندتهم لي مادياً

ومعنوياً طوال فترة دراستي.

وأيضاً أتوجه بخالص الشكر والعرفان للدكتور الفاضل أ.د. نبيل محمد الجعيدي

على إشرافه ومساندته الإيجابية والفعالة في إنجاز هذه الدراسة، التي أتمنى أن تكون إضافة

علمية قيمة.

## الفهرس المبدي

ب	1. الآفة القرآنية	.....
ج	2. الإهءاء	.....
ء	3. الشكر	.....
ك	4. الملخص	.....

## فهرس المحتويات

3	1 الفصل التمهيدى	.....
3	1.1 الإطار العام للءراسة	.....
4	1.1.1 مشكلة الءراسة:	.....
9	3.1.1 تساؤلات الءراسة	.....
10	4.1.1 أهءاف الءراسة:	.....
10	5.1.1 أهمية الءراسة	.....
11	6.1.1 حدود الءراسة	.....
11	7.1.1 منهج الءراسة:	.....
12	8.1.1 أءوات إنتاج المعرفة:	.....

13	9.1.1 مجتمع الدراسة.....
13	10.1.1 التعريفات الإجرائية.....
15	2.1 المبحث الثاني: الحالة الدراسية.....
16	1.2.1 منهج دراسة الحالة:.....
16	2.2.1 خصائص منهج دراسة الحالة.....
17	3.2.1 أهمية واستعمالات منهج دراسة الحالة.....
18	3.2.1 تأسيس جامعة مصراته.....
20	5.2.1 الهيكل التنظيمي الكليات التابعة للجامعة.....
22	6.2.1 خبرات جامعة مصراته السابقة في أعداد وصف وتوصيف وظيفي.....
25	2 الفصل الثاني.....
26	1.1.2 مفهوم تحليل الوظائف.....
28	2.1.2 أهمية واستخدامات تحليل الوظائف.....
31	3.1.2 خطوات إجراء عملية تحليل الوظائف.....
34	4.1.2 أدوات جمع البيانات اللازمة للتحليل الوظيفي.....
37	5.1.2 المشكلات التي تواجه عملية تحليل الوظائف.....
38	6.1.2 أبعاد تحليل الوظائف.....
40	2.2 المبحث الثاني: وصف وتوصيف الوظائف.....



41	1.2.2 مفهوم وصف وتوصيف الوظائف
43	2.2.2 تقسيمات بطاقة وصف وتوصيف الوظائف
44	3.2.2 استعمالات وصف وتوصيف الوظائف
47	4.2.2 إعداد بطاقة وصف وتوصيف الوظائف
50	5.2.2 مفهوم تصنيف الوظائف
52	6.2.2 طرق تصنيف الوظائف
54	7.2.2 استخدامات تصنيف الوظائف
56	3 الفصل الثالث: الجانب العملي
57	1.3 أدوات الدراسة
64	2.3 الدراسة التجريبية
71	3.3 أساليب تحليل البيانات
72	4.3 تحليل الحقائق الديمغرافية للمبحوثين
76	5.3 تحليل بيانات المحاور الرئيسية للاستبانة
89	6.3 تأثير المتغيرات الديمغرافية في الدراسة:
96	4 الفصل الرابع: خاتمة الدراسة
97	1.4 النتائج:
100	2.4 المناقشة:

102.....	3.4 التوصيات:
105.....	المراجع والملاحق
106.....	قائمة المصادر والمراجع:
110.....	الملاحق:

## فهرس الجداول

ر.ص	عنوان الجدول	ت.
5	جدول (1-1) الإدارات والاقسام التي استهدفتها الدراسة الاستطلاعية	1
7	جدول (2-1) إعداد الموظفين بالكليات التابعة للجامعة	2
19	جدول (3-1) عدد الكليات التابعة لجامعة مصراته	3
65	جدول (1-3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي	5
66	جدول (2-3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف	6
68	جدول (3-3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها للتطبيق	7
70	الجدول (4-3) الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة (معامل الفا كرونباخ)	8
71	جدول (5-3) توزيع المبحوثين وفقاً للعمر	9
72	جدول (6-3) عينة الدراسة وفقاً للجنس	10
73	جدول (7-3) عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	11
74	جدول (8-3) عينة الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي	12
75	جدول (9-3) عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	13
76	جدول (10-3) قيمة المتوسط المرجح لكل وزن في حالة الأسئلة الإيجابية	14
76	جدول (11-3) قيمة المتوسط المرجح لكل وزن في حالة الأسئلة السلبية	15
77	جدول (12-3) نتائج الأساليب الإحصائية لفقرات محور اتجاهات المديرين نحو الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة	16

80	جدول (3-13) نتائج التحليلات الإحصائية لفقرات محور المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف	17
82	جدول (3-14) نتائج التحليلات الإحصائية لفقرات محور المعوقات البشرية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف	18
84	جدول (3-15) نتائج التحليلات الإحصائية لفقرات محور المعوقات الإدراكية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف	19
86	جدول (3-16) التحليلات الإحصائية لفقرات محور الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها للتغلب على معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف	20
88	جدول (3-17) قيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية للفروق بين محاور الدراسة	21
90	جدول (3-18) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة وفقا للمستوي التعليمي	22
91	جدول (3-19) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة وفقا للمركز الوظيفي	23
92	جدول (3-20) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	24
93	جدول (3-21) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة وفقا للعمر	25

## فهرس الأشكال

ر.ص	عنوان الشكل	ت.
20	شكل رقم (1-1) الهيكل التنظيمي لجامعة مصراته (موقع جامعة مصراته)	1
29	شكل رقم (1-2) استخدامات معلومات تحليل العمل (الهيبي، 2010:99)	2
38	شكل (2-2) محتويات أبعاد التحليل الوظيفي (الطائي والعباد، 2010:131)	3



## مستخلص

تتناول هذه الدراسة أسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي، حيث تكمن مشكلة البحث في استكشاف المعوقات التي تحول دون تطبيقه بجامعة مصراته والكليات التابعة لها. لقد اتجهت أهداف البحث نحو التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق هذا الأسلوب بجامعة مصراته، وذلك من خلال تحديد أهم المعوقات الفنية والإدراكية والبشرية التي تحول دون تطبيقه، وتقديم مقترحات للتغلب على هذه العوائق. لتحقيق تلك الأهداف فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة وفق التصميم الاستكشافي، حيث تم تجميع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية شبه المهيكلة واستمارة استبانة. بناء على تحليل البيانات النوعية والكمية للبحث فقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتي كان أبرزها: افتقار الموظفين للمعرفة اللازمة بمفهوم الوصف الوظيفي واستخداماته وأهميته في مجالات العمل المختلفة. أما فيما يخص المعوقات، فمن الجانب الفني فقد بينت النتائج أن هناك اختلاف في التوقعات الخاصة بالوصف والتوصيف الوظيفي بين القائمين على الوصف الوظيفي وبين الموظفين بالجامعة. من جانب آخر، وتحديدًا فيما يخص المورد البشري، فقد بينت النتائج وجود عمليات توظيف غير كفؤة ناتجة عن الافتقار الى مواصفات وخصائص وصفات ضرورية لكل وظيفة. إضافة إلى التوظيف العشوائي خارج عملية تخطيط الموارد البشرية. كما بينت النتائج أيضاً الافتقار الى وجود موظفين مؤهلين وذوي خبرة في مجال الوصف والتوصيف، وتكليف أعضاء لجان الوصف والتوصيف دون الاعتماد على معايير القدرة أو التخصص عند التكليف. كما أبرزت النتائج افتقار المكلفين بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي إلى التدريب المناسب أو ورش العمل التي ترفع من قدراتهم الفنية. لقد بينت النتائج وجود معوقات إدراكية تمثلت في انخفاض مستوى أدراك المديرين لأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي واستخداماته بالجامعة. إضافة إلى تخوفهم من أن الوصف والتوصيف الوظيفي قد يمس صلاحياتهم ومسؤولياتهم. كما بينت النتائج أن مستوى إدراك الموظفين للوصف والتوصيف الوظيفي منخفض، حيث يركز جل اهتماماتهم على العوائد المادية (المرتبات) التي توفرها الوظيفة لا المواصفات التي تتطلبها.

بناء على النتائج أعلاه فقد تم اقتراح عدة توصيات للتعامل مع المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي كان أهمها: إقامة ورش العمل وندوات تعريفية بأسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي وأهميته في كافة القرارات المتعلقة بإدارة المورد البشري بالجامعة. انشاء وحدة إدارية تعنى بهذا الأسلوب، والسعي لإعداد واعتماد ملاك وظيفي. وأخيراً تصميم خطة للموارد البشرية تساهم في الابتعاد عن التوظيف العشوائي وتوفير أسس للتوظيف الفعال للموظفين بالجامعة.

## مقدمة البحث

تعد الموارد البشرية المحرك الرئيسي للعلاقات البشرية من بدايات القرن العشرين، وتلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً في المنظمات الحديثة والشركات، سواءً كانت من القطاع الخاص أو العام أو القطاع التطوعي. لقد انعكس الدور المميز للموارد البشرية في وجود إدارة متخصصة تعنى بهذه الموارد وتديره وتوظفه بشكل فعال أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية. فبالرغم من ممارسة هذه الإدارة لعدد من الوظائف الهامة والمؤثرة داخل المؤسسات، إلا أنها لم تأخذ مكانتها اللائقة كباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسات، نظراً لأن الاهتمام بالإنسان والعلاقات الاجتماعية جاء تالياً للاهتمام بالجوانب المادية للعمل.

لقد تطورت مهام إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة بسبب الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري باعتباره من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في إنتاجية المنظمة. كما تطورت أيضاً كنتيجة للتغيرات المستمرة في العوامل المتعلقة بالموارد البشرية ومتطلباته واحتياجاته، إضافة إلى تطور أنماط القيادة الحديثة وإتباع الأساليب الديمقراطية في القيادة. لذلك فقد تطورت العديد من المهام لهذه الإدارة، كاستقطاب وتوظيف الموارد البشرية، وتصميم وتحليل العمل، وتخطيط الاحتياج الكمي والنوعي من المورد البشري، وأخيراً تأهيل وتنمية وتدريب المورد البشري ليتناسب مع المتغيرات التنظيمية والبيئية الحديثة للمنظمات.

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية، من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تشمل التخطيط لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة عن طريق تحليل الوظائف والأعمال، وذلك بتحديد وصف وتوصيف كل وظيفة من وظائف المنظمة

وتحديد مسؤولياتها ومتطلباتها وصلاحياتها والمواصفات اللازم توفرها فيمن سيشغل تلك الوظيفة. إذ يعتمد نجاح أي منظمة بالدرجة الأولى على كفاءة وخبرات العاملين، إضافةً إلى قدرة الإدارة على تحليل العمل وتوصيف الوظائف بشكل صحيح. يقود وصف وتوصيف الوظائف إلى إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، وكذلك وضع القدرات والمهارات المناسبة في المكان المناسب، إضافةً إلى أنه لا يمكن الحصول على نظام عادل للمرتبات ما لم يتوفر تحليل وصف وتوصيف وظيفي كفءٌ يعبر عن معايير لقياس أداء الموظفين ومن ثم مكافأهم.

ويهدف هذا البحث الى دراسة وتحليل المعوقات التي تحد من قدرة جامعة مصراته على استخدام أسلوب (وظيفة) وصف وتوصيف الوظائف، حيث يتضمن الوقوف على المعوقات الفنية والبشرية والإدراكية للمسؤولين الذين تربطهم علاقة مباشرة بموضوع الوصف والتوصيف داخل النظام الإداري بمختلف المستويات الإدارية بالجامعة والكليات التابعة لها، وذلك للوصول الى فهم عميق لمعوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف، وابرار أهم الاتجاهات النفسية والإدراكية المرتبطة بالوصف والتوصيف لدى القياديين بالجامعة. لذلك فإنه قد تم تقسيم هذا البحث الى عدد (4) فصول. فبينما يتضمن الفصل الاول الإشارة إلى الإطار العام للبحث، يوضح الفصل الثاني دراسات وأدبيات موضوع البحث أما الفصل الثالث يتناول الجانب العملي للبحث وأخيراً فإن الفصل الرابع يستعرض خاتمة البحث والتي تحتوي على النتائج ومناقشها والتوصيات التي توصل اليها البحث.



# 1 الفصل التمهيدي

## 1.1 الإطار العام للدراسة

تمهيد

1.1.1 مشكلة الدراسة

2.1.1 تساؤلات الدراسة

3.1.1 أهداف الدراسة

4.1.1 أهمية الدراسة

5.1.1 حدود الدراسة

6.1.1 منهج الدراسة

7.1.1 أدوات إنتاج المعرفة

8.1.1 مجتمع الدراسة

9.1.1 التعريفات الاجرائية

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على الحالة الدراسية، والتي من خلال نتائجها تمت صياغة مشكلة وتساؤلات الدراسة، ووضع الأهداف المنشودة وإيضاح الأهمية من إجراء الدراسة، وتحديد الحدود الزمانية والمكانية، وشرح المنهج والأسلوب المتبع لإتمام هذه الدراسة بالشكل المطلوب، وعرض أساليب إنتاج المعرفة واستيضاح الطريقة المتبعة.

### 1.1.1 مشكلة الدراسة:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية حول أسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي بجامعة مصراته والكليات التابعة لها، حيث شملت هذه الدراسة ثلاثة جوانب كما هو مبين في التالي:

#### 1. مقابلات شخصية

قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من القيادات الإدارية بالجامعة والكليات التابعة لها، وذلك للوصول إلى استنتاجات حول تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة من عدمه، وارتكزت هذه المقابلات على النقاط التالية:

- أ- مفهوم وصف وتوصيف الوظائف بالجامعة.
- ب- مدى استخدام بطاقة الوصف والتوصيف من قبل الجامعة.
- ج- مصدر السلطة والأمر الخاص بالوظيفة
- د- مدى اطلاع المتقدمين للوظيفة على المهام والواجبات المطلوبة قبل الالتحاق بها.
- هـ- مدى وجود تداخل في المهام والاختصاصات بين الوظائف والأقسام.

و- مدى معرفة الموظفين بالمهام والواجبات التي تخص وظائفهم.

حيث استهدفت المقابلات الشخصية مجموعة من القياديين في الإدارات والمكاتب

في مختلف كليات الجامعة، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (1-1) يبين الإدارات والاقسام التي استهدفتها الدراسة الاستطلاعية

ت.ن	الجهة	عدد المكاتب	الصفة
1	إدارة الجامعة	1	عميد الجامعة
2	كلية الآداب	3	مسجل الكلية - الشؤون الإدارية - إدارة الجودة
3	كلية العلوم	2	مسجل الكلية - الشؤون الإدارية
4	كلية الأسنان	1	الشؤون الإدارية
5	كلية التربية	2	مسجل الكلية - الشؤون الإدارية
6	كلية الصيدلة	1	الشؤون الإدارية
7	كلية الاقتصاد	2	مسجل الكلية - الشؤون الإدارية
8	كلية الفنون والإعلام	1	الشؤون الإدارية
9	كلية تقنية المعلومات	3	مسجل الكلية - الشؤون الإدارية - الدراسات العليا
10	الإجمالي	16	

وبعد تجميع البيانات من المقابلات الشخصية كانت معظم إجابات القياديين

بالمكاتب تتلخص في النقاط التالية:

أ- انخفاض مستوى المعرفة بمفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي، حيث كان هناك ثلاثة فقط من أصل ستة عشر قيادي مختلف أبدوا مستوى مرض من المعرفة حول وصف وتوصيف الوظائف.

ب- انخفاض مستوى تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بالجامعة.

ج- وجود تعددية في الآراء حول مصادر السلطة والأمر بالوظائف، حيث يتلقى بعض المشاركين الأوامر من الرئيس المباشر فقط، والبعض الآخر يتلقى الأوامر من أكثر من رئيس من أقسام مختلفة، الأمر الذي يقود إلى انتهاك مبدأ وحدة الأمر القيادية.

د- وجود خلل في عملية التوظيف، حيث لا تتم هذه العملية بالشكل الصحيح. وهذا يظهر من خلال الافتقار إلى وجود مهام وواجبات مكتوبة ومتاحة للمتقدم لشغل وظيفة بالجامعة.

هـ- يوجد تداخل في الوظائف بشكل متكرر بين بعض الإدارات من حيث التبعية الفنية والوظيفية للموظفين بالكليات.

و- انخفاض مستوى إدراك المرؤوسين بالمهام والواجبات المطلوبة منهم، حيث يتم الاعتماد في ذلك على اعتقادات وآراء الرؤساء المباشرين.

## 2. الجانب القانوني

من الجانب القانوني قام الباحث بالاطلاع على قانون تنظيم العمل الليبي، فتبين بأن نص

المادة (182) من قانون تنظيم العمل رقم 12 لسنة 2010 م ينص على:

أن يقوم مبدأ شغل الوظائف العامة على أساس الأهلية والاستحقاق والجدارة، وتستحق المرتبات أو العلاوات أو المكافآت أو المزايا المالية المقررة للوظيفة، على أساس مبدأ مرتب الوظيفة لمن يشغلها وفقاً لجدول المرتبات التي تقرها اللجنة الشعبية العامة وعلى أساس وصف وتوصيف الوظائف، ومعدلات الأداء ولا يجوز التمييز في شغل الوظائف أو استحقاق المرتب والمزايا الملحقة به على أساس الجنس أو السن أو الجنسية أو الدين أو اللون أو العرق".

يوضح نص المادة أعلاه ان الوصف والتوصيف الوظيفي الزامي وليس اختياري، حيث يعد هو الأساس لشغل الوظائف وصرف المرتبات والمكافآت والمزايا المالية، وبناءً على ذلك فان عدم تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي يعد مخالفاً لقانون تنظيم العمل الليبي.

### 3. بيانات التوظيف بالجامعة

قام الباحث بإجراء عملية مقارنة لأعداد الموظفين في الكليات التابعة لجامعة مصراته، بأعداد الطلاب الدارسين بها، وأعداد الأقسام العلمية لكل كلية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (2-1) يوضح اعداد الموظفين بالكليات التابعة للجامعة

ت	الكلية	عدد الطلاب	عدد الأقسام	عدد الموظفين	نسبة الموظفين للطلاب	عدد الموظفين لكل قسم
1	كلية العلوم	2447	16	156	6.4%	10
2	كلية الآداب	2356	12	72	3.1%	6
3	كلية الاقتصاد	2285	8	91	4.0%	11
4	كلية القانون	368	4	41	11.1%	10
5	كلية الطب البشري	1396	8	61	4.4%	8
6	كلية الهندسة	1250	8	100	8.0%	13

8	10.4%	40	5	386	كلية الصيدلة	7
7	2.9%	96	14	3335	كلية التربية	8
9	11.8%	63	7	534	كلية تقنية المعلومات	9
20	18.8%	60	3	319	كلية التمريض	10
12	12.2%	104	9	851	كلية طب الاسنان	11
4	9.2%	33	9	360	كلية الفنون والاعلام	12
10	7.4%	29	3	393	كلية الدراسات الإسلامية	13
7	57.8%	37	5	64	كلية التربية البدنية	14
63	74.1%	63	1	85	كلية الزراعة	15
5	6.8%	5	1	73	كلية اللغات	16

#### المصدر: إعداد الباحث

حيث يتضح من خلال هذه الإحصائيات المبينة في الجدول السابق، وجود اختلاف كبير في توزيع أعداد الموظفين بالكليات، وهذا مؤشر آخر على ضعف إدارة الجامعة في عملية التوظيف شاملة عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويرجح أن يكون السبب عدم وجود وصف وتوصيف للوظائف داخل جامعة مصراته.

لذلك وبناءً على الدراسة الاستطلاعية بجوانبها الثلاثة والمتمثلة في المقابلات الشخصية، ونص المادة (182) من قانون تنظيم العمل الليبي، وتحليل بيانات التوظيف بالجامعة، فإنه يمكن القول بأن الجامعة لديها قصور في تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، وعدم التقيد بالجانب القانوني من حيث الاختيار والتعيين، وكذلك عدم القدرة على توزيع الوظائف بشكل صحيح بالكليات التابعة لها.

وفقاً لما تقدم أعلاه في الدراسة الاستطلاعية فإن مشكلة الدراسة تكمن في انخفاض مستوى تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف داخل جامعة مصراته. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الانخفاض يعود إلى عدد من المعوقات (المسببات) التي واجهت وتواجه إدارة الجامعة وتحد من إمكانية إعداد وتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي. وبالنظر إلى تلك المعوقات فإنه يمكن تصنيفها إلى عدد من المعوقات المختلفة منها اتجاهات المديرين السلبية نحو الوصف والتوصيف الوظيفي والمعوقات الإدراكية والفنية والبشرية. إن استمرارية التعرض لتلك المعوقات يعني استمرار الفشل في تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي وبالتالي استمرارية التوظيف غير الفعال من خلال توظيف غير المتخصصين أو ممن يفتقدون للقدرات والمهارات المناسبة للوظائف. كما أن استمرارية الفشل في تطبيق هذا الأسلوب يعني استمرارية الهدر في الموارد البشرية من خلال تداخل الجهود وتكرار توظيف من يقومون بها، كما يعني تعارض الجهود وتداخلها وعدم وضوح الأدوار ومصادر السلطة. ولعله من ناقل القول هنا أن نذكر ما لهذه التداخلات والتعارضات من آثار سلبية على الأداء التنظيمي والمؤسسي للجامعة وآثار سلبية على مستوى كفاءة استخدام وتوظيف الموارد بالجامعة.

### 3.1.1 تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة أعلاه، والتصميم الاستكشافي للبحث فإن تساؤلات

الدراسة تدور حول معوقات الوصف والتوصيف الوظيفي وفق التالي:

س1: ما هي اتجاهات المديرين بجامعة مصراته نحو الوصف والتوصيف الوظائف؟

س2: ما هي معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف داخل جامعة مصراته؟

ما هي المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف؟

أ. ما هي المعوقات البشرية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف؟

ب. ما هي المعوقات الإدراكية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف؟

س3: ما هي الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها للتغلب على معوقات تطبيق أسلوب

وصف وتوصيف الوظائف بجامعة مصراته؟

#### 4.1.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أساساً إلى توليد إطار فكري وعملي يوفر فهم عميقاً لتطبيقات ومعوقات

أسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على اتجاهات المديرين نحو أسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي بجامعة

مصراته.

2. التعرف على أهم المعوقات الفنية والبشرية والإدراكية التي تحول دون تطبيق أسلوب

وصف وتوصيف الوظائف بجامعة مصراته.

3. تقديم مقترحات للتغلب على العوائق التي تحول دون تطبيق أسلوب الوصف

والتوصيف

#### 5.1.1 أهمية الدراسة

1. الأهمية بالنسبة للباحث: مهم لأنها تفتح الافاق امامه للبحث والتطوير المستمر، كما

تعد ايضاً مدخل الى المشاركة في المؤتمرات العلمية واعداد وتقديم ورقات بحثية

أخرى.



2. الأهمية بالنسبة للعلم: مهمه لأنها تسلط الضوء على فهم معوقات تطبيق أحد الأساليب الإدارية المتعلق بإدارة الموارد البشرية وتعد أيضاً إضافة علمية لمكتبة الاكاديمية الليبية مصراته.

3. الأهمية بالنسبة للحالة الدراسية (جامعة مصراته): مهمة لأنها تسهم في تنمية الأداء الإداري لإدارة الجامعة والكليات التابعة لها، إضافة الى أنها تمكن الجامعة من تحديد الكادر الوظيفي والابتعاد على التوظيف العشوائي والذي قد يتسبب بتكاليف إضافية وتضخم في اعداد الموظفين.

### 6.1.1 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: جامعة مصراته والكليات التابعة لها.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 2017-2018.
- الحدود الموضوعية: تركزت في بحث معوقات تطبيق أسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي الوصف والتوصيف بجامعة مصراته.

### 7.1.1 منهج الدراسة:

اتبع هذا البحث منهج دراسة الحالة الواحدة باستخدام بحث مختلط (بيانات كمية ونوعية)، والذي يتم فيه جمع البيانات بأكثر من طريقة، حيث يعد هذا البحث من البحوث ذات التصميم الاستكشافي، إذ يتعامل هذا النوع من البحوث مع حالات التي تكون فيها ندرة للبيانات ومرونة في تكوين تساؤلات البحث. حيث يتيح هذا النوع من البحوث إجراء دراسة مستفيضة ومفصلة والكشف عن جوانب عديدة لموضوع البحث والوصول إلى مقترحات تسهم في الرفع من الواقع الفعلي للظاهرة محل الدراسة، كما يتيح

هذا المنهج إمكانية استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات، لذلك فقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والمقابلات الشخصية شبه المهيكلة، وتحليل المستندات.

### 8.1.1 أدوات إنتاج المعرفة:

يعد كل من الاستقراء والاستدلال أسلوبين من أساليب إنتاج المعرفة العلمية، حيث يبدأ البحث الاستقرائي بعدد محدود من الملاحظات ويحاول أن يخرج منها بتعميم، أي الاعتماد على الانتقال من الجزئيات إلى الكليات، أما البحث الاستدلالي يبدأ بعبارة عامة أو فرضية ويخرج منها بخلاصة، والطريقة الاستقرائية نوعية بطبيعتها، أما الطريقة الاستدلالية كمية في طبيعتها، (أبو علام، 2012).

يعتبر أسلوب الاستدلالية أسلوب تقليدي في إنتاج المعرفة، حيث يجب على الباحث أن يبدأ بمراجع ودراسات صحيحة حتى يتوصل إلى نتائج صحيحة، وأيضاً يحد أسلوب الاستدلال من الدراسات الاستكشافية، أما أسلوب الاستقراء مفاده البحث عن الحقائق وعدم الاعتماد على المعرفة والدراسات السابقة، وقد نادى فرانسيس بيكون (1561-1626) باتباع هذه الطريقة للحصول على المعرفة وقال: "أن المفكرين يجب ألا يقيدوا أنفسهم بقبول مقدمات وقضايا انتقلت إليهم عن طريق أهل الثقة، كما لو كانت حقائق مطلقة." (نقلا عن الحمداني وآخرون، 2005).

حيث اتبعت هذه الدراسة الأسلوب الاستقرائي في إنتاج المعرفة، وذلك باعتبارها دراسة حالة استكشافية لأسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي بجامعة مصراته، والانتقال من خلال أسلوب الاستقراء من البيانات الفعلية الواقعية إلى إنتاج إطار فكري واضح يحدد الاتجاهات والمعوقات وأساليب تجاوز معوقات تطبيق هذا الأسلوب.

## 9.1.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القياديين بالجامعة من مدراء الإدارات ومدراء المكاتب ورؤساء الأقسام والكليات التابعة للجامعة والبالغ عددهم (112) مركز، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع وتوزيع 112 استمارة استبانة.

## 10.1.1 التعريفات الإجرائية

1. تحليل الوظائف: هو عملية دراسة وتحليل جميع البيانات والمعلومات عن وظائف المنظمة بجميع المستويات الإدارية وذلك لغرض تحديد خصائص ومميزات كل وظيفة واستقلاليتها عن باقي الوظائف، بهدف تحديد متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغليها
2. الوصف الوظيفي: هو جميع ما يتعلق بالوظيفة داخل جامعة مصراته من المهام والأعمال والواجبات والسلطات والمسؤوليات التي تحتوي عليها الوظيفة، وكذلك المعارف المختلفة والمهارات الفنية والإدراكية المطلوبة لأداء العمل.
3. التوصيف الوظيفي: هو جميع ما يتعلق بالشخص شاغل الوظيفة داخل جامعة مصراته من حيث المؤهل العلمي والقدرات الجسمية والنفسية والسمات الشخصية والاهتمامات والمهارات العلمية والعملية.
4. الجامعة: هي جامعة مصراته الكائن مقرها بوسط المدينة وتضم عدد 16 كلية موزعة على مناطق مختلفة بالمدينة.
5. المعوقات: وهي الصعوبات التي يمكن أن تكون حاجز دون تحقيق الهدف وتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة، وهي معوقات فنية وبشرية وإدراكية.

6. دراسة الحالة: هي عبارة عن دراسة معمقة ومفصلة لظاهرة محددة وخاصة بهدف الوصول إلى فهم دقيق لهذه الظاهرة دون النظر لغيرها من الحالات المشابهة، وذلك من خلال عرض تفصيلي لكافة عناصرها ومتغيراتها.
7. البحث المختلط: هو أحد أنواع منهج دراسة الحالة يعتمد على الجمع بين البيانات النوعية والكمية، للحصول على أكبر عدد من البيانات لوصف الحالة المراد دراستها.
8. التصميم الاستكشافي: وهو اعتماد الدراسة على الممارسات والظواهر الموجودة فعلياً على أرض الواقع بعض النظر عما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة، والانتقال بها من الجزئيات إلى الكليات، أو الوصول إلى نظرية عامة.
9. اتجاهات المديرين: يقصد بها توجهاتهم ومعارفهم وسلوكياتهم وردود أفعالهم نحو موضوع الدراسة.

## 2.1 المبحث الثاني: الحالة الدراسية

### 1.2.1 منهج دراسة الحالة

### 2.2.1 خصائص منهج دراسة الحالة

### 3.2.1 أهمية واستعمالات منهج دراسة الحالة

### 3.2.1 تأسيس جامعة مصراته

### 4.2.1 رسالة وقيم وأهداف الجامعة

### 5.2.1 الكليات التابعة للجامعة

### 7.2.1 تحليل مستندات ذات العلاقة بموضوع الدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح مفهوم منهج دراسة الحالة، إضافة الى عرض واف لبيانات حالة الدراسة (جامعة مصراته) من بداية مراحل التأسيس، مروراً برسالة وأهداف وسياسات الجامعة، وأيضاً عدد الإدارات والمكاتب ومكونات الجامعة والكليات التابعة لها، واستعراض الجانب النوعي من البحث (المقابلات شبه المهيكلة) التي أجريت على موقع الدراسة.

### 1.2.1 منهج دراسة الحالة:

يصف كل من قنديلجي، (2012) والنجار وآخرون، (2013) منهج دراسة الحالة على أنه من أهم أنواع مناهج البحوث المختلطة، حيث يقوم منهج دراسة الحالة على أساس اختيار وحدة إدارية واحدة، أو منظمة منفردة، أو مجموعة معينة من الأفراد، ومن ثم يتم جمع البيانات والمعلومات الأساسية والتفصيلية عن جميع ما يتعلق بالحالة المراد دراستها، كما يرون أن دراسة الحالة يمكن اعتبارها استراتيجية مستقلة، فهي نهج يهتم بدراسة الجزئيات من خلال الكل بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة.

### 2.2.1 خصائص منهج دراسة الحالة

من المميزات التي يتصف بها منهج دراسة الحالة، أنه يركز على الوحدة المدروسة (وحدة التحليل-Unit of Analysis) كاملة بغرض التعرف على سماتها وخصائصها، ونذكر هنا بعض الخصائص كما أوردها كل من: (سامي 2010، على 2007، وكشرود 2006).

1- تعتبر أسلوب مناسب لتنظيم معطيات وخصائص عينة البحث.

2- يمكن لدراسة الحالة التعمق والتركيز في موضوع معين.

3- تساعد الباحث على التفكير الانتقادي، فيستطيع معرفة كيفية تحديد المشكلة والبحث عن الحلول لها.

4- تمتاز دراسة الحالة بالمرونة في تجميع المعلومات وذلك عبر أكثر من أداة.

5- يعتبر المبحوث شريكاً أساسياً مع الباحث في إصلاح الحالة قيد الدراسة.

6- تعتبر دراسة الحالة طريقة لمعرفة كل ما يتعلق بالعينة قيد البحث بمختلف العوامل المؤثرة فيها والعمليات التي تشهدها.

وعلى الرغم من كل هذه المميزات في منهج دراسة الحالة إلا أنه لا يمكن تعميم نتائجها على حالات أخرى، إذ التخصيص يصبح هو الأساس في مثل هذه الدراسة.

### 3.2.1 أهمية واستعمالات منهج دراسة الحالة

تعد دراسة الحالة من المناهج المفيدة والناجحة لحل مشكلة معينة او موضوع معين، وقد تكون البيانات والمعلومات المتحصل عليها بهذا المنهج أكثر منطقية من غيره من مناهج البحث الأخرى.

وتتركز أهمية واستعمالات طريقة دراسة الحالة من جوانب عدة أهمها

(قنديلجي، 2012؛ الحمداني وآخرون 2005)

1- توضح دراسة الحالة مبدأً معيناً أو حالة معينة من خلال تقديم معلومات تفصيلية عليها.

2- تمكن من استيعاب موضوع البحث بشكل أعمق وأكثر وضوحاً من المناهج الأخرى.

3- تمكن من دراسة حالة أو ظاهرة تخرج عن المؤلف أو حالة جديدة أو حالة لم يلتفت إليها أحد من قبل، وهذه الخاصية تدعم اختيار جامعة مصراته كحالة دراسية.

4- تركز على دراسة السلوك البشري في المنظمة المعنية بالبحث، وتعمل على معالجة مشاكله وتقويم انحرافاته من خلال النتائج المتحصل عليها.

5- تعد دراسة الحالة منهجاً لاستثارة البحوث في مجالات معينة وتشجيع البحوث على صياغة نظريات ومفاهيم جديدة تفسر موضوع البحث.

6- تمكن الجهة قيد البحث والأشخاص القائمين عليها من تجاوز القلق والمخاوف على مؤسستهم، من خلال التشخيص والاستيعاب الدقيق لعناصر الضعف والمؤثرة على سير العمل.

وعلى أساس ما تقدم أعلاه فإنه يمكن استخدام منهج دراسة الحالة لدراسة ظاهرة الانخفاض في تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بجامعة مصراته، والوصول إلى نتائج من خلالها يمكن تفسير الظاهرة قيد الدراسة وتحديد الحلول المتاحة لإدارة الجامعة لتجاوز المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب الوصف والتوصيف..

### 3.2.1 تأسيس جامعة مصراته

كانت بدايات التعليم العالي في مدينة مصراته بدولة ليبيا بافتتاح قسم هندسة المعادن التابع لجامعة طرابلس عام 1983، وفي عام 1984 تم افتتاح كلية العلوم الأساسية في مصراته، كإحدى كليات جامعة طرابلس، تلتها كلية الآداب عام 1991، وفي العام الجامعي 1992-1993 افتتح قسم الاقتصاد كفرع من كلية الاقتصاد بجامعة التحدي بمدينة سرت، وكلية التربية ببني وليد كإحدى كليات جامعة التحدي وقسم



القانون بمصراته عام 1994 تابعاً لكلية القانون بجامعة التحدي. ثم كلية الطب البشري عام 1997.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن كليات وأقسام الجامعة انتقلت تبعيتها بين جامعتي التحدي وناصر حتى إنشاء جامعة الأقسام عام 2000 حيث تأسست بقية الكليات في مدينتي مصراته وبنني وليد.

أما تسمية (السابع من أكتوبر) فقد أطلقت على جامعة أقسام مصراته اعتباراً من 2003-10-07 وذلك بناءً على قرار اللجنة الشعبية العامة (رئاسة الوزراء) رقم (200) لسنة 1372 و.ر-2004 مسيحي بشأن إعادة تنظيم الجامعات.

ضمت جامعة السابع من أكتوبر بوضعها الجديد جامعتي الأقسام في كل من مصراته وبنني وليد اللتين تأسستا في العام الجامعي 2001-2000 بناءً على قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (308) الصادر بتاريخ: 27/6/2000 بشأن إنشاء عدد من جامعات الأقسام في ليبيا.

بعد ذلك تأسست جامعة مصراته بوضعها الحالي عام 2010 وذلك بدمج جامعة السابع من أكتوبر مع جامعة المرقب بمدينة الخمس ذلك بناءً على قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (149) لسنة 2010 مسيحي بشأن إعادة هيكلة الجامعات الليبية، وموقع كليات الجامعة في مدن مصراته وبنني وليد و زليتن والخمس وترهونة والقره بوللي ومسلاته وقصر خيار، المقر الرئيسي لجامعة مصراته يقع في مدينة مصراته (موقع جامعة مصراته، 2018)

كما تضم جامعة مصراته 1567 موظف وموظفة وفقاً لإحصائية إدارة الشؤون الإدارية حتى تاريخ هذا البحث، حيث بلغ عدد الذكور 1122 بنسبة 71.6% من موظفي الجامعة، وبلغ عدد الاناث 445 بنسبة 28.3% من اجمالي عدد الموظفين بالجامعة.

### 5.2.1 الهيكل التنظيمي الكليات التابعة للجامعة

وفق لموقع جامعة مصراته، فإن الجامعة تضم حتى العام الدراسي 2017 – 2018م 16

كلية وهي كما مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1) يبين عدد الكليات التابعة لجامعة مصراته

ت.	الكلية	ت.	الكلية
1	كلية التربية الإسلامية	9	كلية الصيدلة
2	كلية الهندسة	10	كلية التمريض
3	كلية الآداب	11	كلية الطب
4	كلية الاقتصاد	12	كلية القانون
5	كلية الاسنان	13	كلية الزراعة
6	كلية التربية	14	كلية اللغات
7	كلية تقنية المعلومات	15	كلية الفنون والاعلام
8	كلية العلوم	16	كلية التربية البدنية

المصدر: موقع جامعة مصراته

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي كما جاء بالموقع الرسمي الخاص

بجامعة مصراته.



شكل رقم (1-1) يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة مصراته

(المصدر: الموقع الالكتروني لجامعة مصراته)

وفقاً لموقع جامعة مصراته فإن الهيكل التنظيمي يضم عدد (11) كلية ويعد هذا

منافياً للواقع فإن الجامعة بها (16) كلية كما هو موضح في السابق، وهذا مؤشر على أن

الهيكل التنظيمي لم يحدث فيه أي تطوير ولا تحديث منذ إنشائه، إنما مجرد صورة وضعت بموقع الجامعة ليس أكثر.

### 6.2.1 خبرات جامعة مصراته السابقة في أعداد وصف وتوصيف وظيفي

لقد سعت الإدارات السابقة للجامعة إلى إعداد ملاك ووصف وتوصيف وظيفي، استجابة لعدد من المتطلبات القانونية بهذا الشأن، كما عرض سابقاً في نص قانون تنظيم العمل الليبي. يطلب هذا القانون صراحة من المؤسسات ضرورة تبني أسلوب وصف وتوصيف الوظائف. ولكن بالرغم من الجهود التي بذلت إلا أن الخبرات السابقة كانت ناقصة واعترضها العديد من الإشكاليات في الإعداد والتطبيق كما هو موضح في التالي:

#### أولاً: محاولات إعداد وتطبيق ملاك ووصف وتوصيف وظيفي

كانت أولى محاولات إدارة الجامعة لأعداد وتطبيق ملاك ووصف وتوصيف وظيفي سنة 2006م وذلك بتشكيل لجنة لأعداد الملاك الوظيفي لإدارة الجامعة والكليات التابعة لها، تم تشكيل اللجنة بموجب القرار رقم (418).

بناءً على نتائج عمل اللجنة، فقد تم إعداد الملاك الوظيفي (لم يتم إعداد وصف وتوصيف وظيفي) وتم اعتماده من أمين اللجنة الشعبية العامة للقوى العاملة والتدريب والتشغيل (وزير العمل) بقرار رقم (247) لسنة 2007م وذلك بشأن اعتماد تسكين موظفي جامعة 7 أكتوبر (مصراته) بعدد إجمالي وقدره (2325) على وظائف الملاك الوظيفي المعتمد وفقاً للكشف المرفق، ومن جانب آخر فإنه بتحليل المستند ذو الرقم الإشاري - و ث ر / 671 وبتاريخ 12\04\2007م الصادر عن إدارة الوظيفة والتنظيم بشأن تنفيذ الملاك الوظيفي المعتمد والتقيد بعدم اتخاذ أي

إجراء بخصوص التعيين أو التعاقد أو الندب أو الإعارة على الوظائف الشاغرة إلا بعد موافقة اللجنة الشعبية العامة للقوى العاملة (وزير العمل)، إلا أن هذا القرار ضل حبيس الأدرج ولم يفعل.

وكانت المحاولة الثانية لإعداد وتنفيذ الملاك الوظيفي والوصف والتوصيف الوظيفي هو قرار رئيس جامعة مصراته رقم (422) لسنة 2012م، بشأن تشكيل لجنة إعداد الملاك الوظيفي للجامعة. يعكس إصدار هذا القرار رغبة إدارة الجامعة في تجاوز العديد من الإشكاليات التي نجمت عن عدم تطبيق أسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي، إضافة إلى رغبتها في الاستجابة للنواحي القانونية المطالبة بضرورة إعداد واعتماد ملاك ووصف وتوصيف وظيفيين.

لقد واجهت اللجنة المشكلة لإعداد وصف وتوصيف وملاك وظيفي عدد من الصعوبات التي بينها المستند ذو الرقم (ع م 36 / 4240 / 2013) والصادر عن رئيس اللجنة والموجه الى رئيس الجامعة، حيث جاء في التقرير مباشرة اللجنة لعملها وتقسيم المهام على أفراد اللجنة، ومخاطبة جميع الإدارات والأقسام بالجامعة والكليات التابعة لها، وجاء أيضاً في التقرير مجموعة من الأسباب والعوائق التي أدت الى تأخر إعداد الملاك الوظيفي ومنها الآتي:

- أ- اختيار أعضاء اللجنة بدون أخذ رأي رئيس اللجنة المكلف.
- ب- نقص الخبرة لدى أعضاء اللجنة حول كفيات إعداد وصف وتوصيف وظيفي.
- ج- قصور في إدراك أعضاء اللجنة لأهمية إعداد ملاك وظيفي أو وصف وتوصيف الوظائف بالجامعة.
- د- عدم الرضا على قيمة المكافأة المخصصة لكل عضو من أعضاء اللجنة.
- هـ- عدم توفير البيانات المطلوبة من قبل الإدارات والمكاتب والأقسام.

و- اعتذار اثنان من أعضاء اللجنة عن الاستمرار بالعمل.

وبالرغم من هذه العوائق قامت اللجنة بإنهاء عملها، وإعداد الملاك الوظيفي وتم تسليمه إلى السيد رئيس جامعة مصراته بتاريخ 2013/07/14م، حيث لم يتم اعتماد الملاك من السيد رئيس جامعة مصراته.

يتضح لنا من خلال المحاولات الجادة من قبل الجامعة، إلا أنه لم تسعى أي من اللجان المكلفة في اعداد وصف وظيفي قبل الملاك وهذا يعد خطأ فني في الإعداد، فما فائدة ملك وضع شكلياً بدون وصف وتوصيف للوظائف؟

وبالرغم من كل هذه المحاولات والإجراءات إلا أنه لم يتم تفعيل أي من الملاكات المعدة ولا العمل بها، ولا يوجد حالياً داخل جامعة مصراته ملاك وظيفي ولا وصف وتوصيف للوظائف.

حيث لم تقوم أي من اللجان المكلفة الأخذ في عين الاعتبار جميع أسس إعداد الملاكات الوظيفية والتي منها ضرورة استخدام وصف وتوصيف الوظائف قبل الشروع في إعداد الملاك الوظيفي، وذلك كما جاء في دليل إعداد الملاكات الوظيفية للقوى العاملة.

#### ثانياً: عدم الاستقرار الإداري:

من جهة أخرى فإن التغيير المستمر في القيادة الإدارية بالجامعة خلال فترة 12 سنة الماضية، يمكن أن يكون أحد العوامل التي تعرقل عملية إعداد وصف وتوصيف جيد للوظائف، حيث تغيرت قيادة الجامعة خلال هذه الفترة 7 مرات بقرارات رسمية، أي ما يعادل مرة كل سنتين، وهذا يعتبر مؤشراً على عدم الاستقرار الإداري، إضافة إلى أنه لم يكن هناك إدارة للموارد البشرية في السابق ومن تم أنشأت، وبالتالي ينعكس سلباً على إمكانية الجامعة وضع خطط تكتيكية واستراتيجية، لوظائف إدارة الموارد البشرية، وتوظيفها بالشكل الصحيح.

## 2 الفصل الثاني

### مراجعة الأدبيات السابقة

٤

#### 1.2 المبحث الأول: تحليل الوظائف

تمهيد:

##### 1.1.2 مفهوم تحليل الوظائف

##### 2.1.2 أهمية واستخدامات تحليل الوظائف

##### 3.1.2 خطوات إجراء عملية تحليل الوظائف

##### 4.1.2 أدوات جمع البيانات اللازمة للتحليل الوظيفي

##### 5.1.2 المشكلات التي تواجه عملية تحليل الوظائف

##### 6.1.2 أبعاد تحليل الوظائف

#### 2.2 المبحث الثاني: وصف وتوصيف الوظائف

تمهيد:

##### 1.2.2 مفهوم وصف وتوصيف الوظائف

##### 2.2.2 استعمالات وصف وتوصيف الوظائف

##### 3.2.2 إعداد بطاقة وصف وتوصيف الوظائف

##### 4.2.2 تقسيمات بطاقة وصف وتوصيف الوظائف

##### 5.2.2 مفهوم تصنيف الوظائف

##### 6.2.2 طرق تصنيف الوظائف

##### 7.2.2 استخدامات تصنيف الوظائف

يتضمن هذا الفصل مبحثين، نتعرف في المبحث الأول على المفاهيم الأساسية لعملية التحليل الوظيفي على أساس أنه الإطار العام الذي يضم الوصف والتوصيف الوظيفي. إضافة إلى أهمية وإمكانية استخدام نتائج التحليل الوظيفي في تطبيق المهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية والمساعدة لتطبيق أسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي، وكذلك طرق وأساليب جمع البيانات اللازمة لإتمام إجراء عملية التحليل الوظيفي، وأيضاً المشكلات التي يمكن أن تواجه القائمين على عملية التحليل، ونهني المبحث الأول بالنتيجة النهائية لعملية التحليل الوظيفي وهي الأبعاد الأساسية المتمثلة في الوصف والتوصيف الوظيفي، والتي نستعرضها في المبحث الثاني للفصل الثاني.

### 1.1.2 مفهوم تحليل الوظائف

يُعرف تحليل الوظيفة بأنه "جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات إنجاز الوظيفة في منظمة معينة" (العزاوي وجواد، 2013: 25) أي أن البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها حول الوظيفة يجب أن تفصل كيفية إنجاز تلك الوظيفة.

كما تعرف أيضاً بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته" (الهيتمي، 2010: 97)، وعن طريق تصميم العمل يتم التركيز عن الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسية في المنظمة وجمع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل العمل أو الوظائف.

كما يشار إلى تحليل الوظيفة على أنه عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها



وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال (حسونة، 2011).

من باب الاختلاف في التعريفات فقد اختلف حسونة (2011) في تعريفه لتحليل الوظائف عن الهيتي (2010)، بأنه قدم شمولية أكثر لعملية التحليل بداية بجمع البيانات وتحليلها مروراً بتحديد المعلومات الخاصة بكل وظيفة.

وعرفه بن عنتر (2010: 29) بأنه "نشاط يعمل على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها" والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟
2. كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
3. ماهي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

من هذا التعريف يفهم أن تحليل الوظيفة هو ذلك الأسلوب العلمي والعملي الذي يقوم على حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة وذلك عن طريق تجزئتها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر من عناصرها بالشكل الذي يتم من خلاله التعرف على المتطلبات الكمية والنوعية، والمهارات والقدرات التي يجب توفرها فيمن يشغلها وهذا ما أكده عباس (2011).

بأنه العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بكل العمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد الوصف والتوصيف الوظيفي للوظيفة وشروطها ومحدداتها.

كما أوضح الأسطل (2009) بأن تحليل الوظيفة هو عملية تحديد معالم كل وظيفة في المنشأة عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية المسؤوليات والواجبات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها، بهدف التوصل إلى وصف كامل لها.

وارتأى الباحث مما سبق أن تعريف التحليل الوظيفي:

هو عملية دراسة وتحليل جميع البيانات والمعلومات عن وظائف المنظمة بجميع المستويات الإدارية وذلك لغرض تحديد خصائص ومميزات كل وظيفة واستقلاليتها عن باقي الوظائف الأخرى، بهدف تحديد متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغليها.

### 2.1.2 أهمية واستخدامات تحليل الوظائف

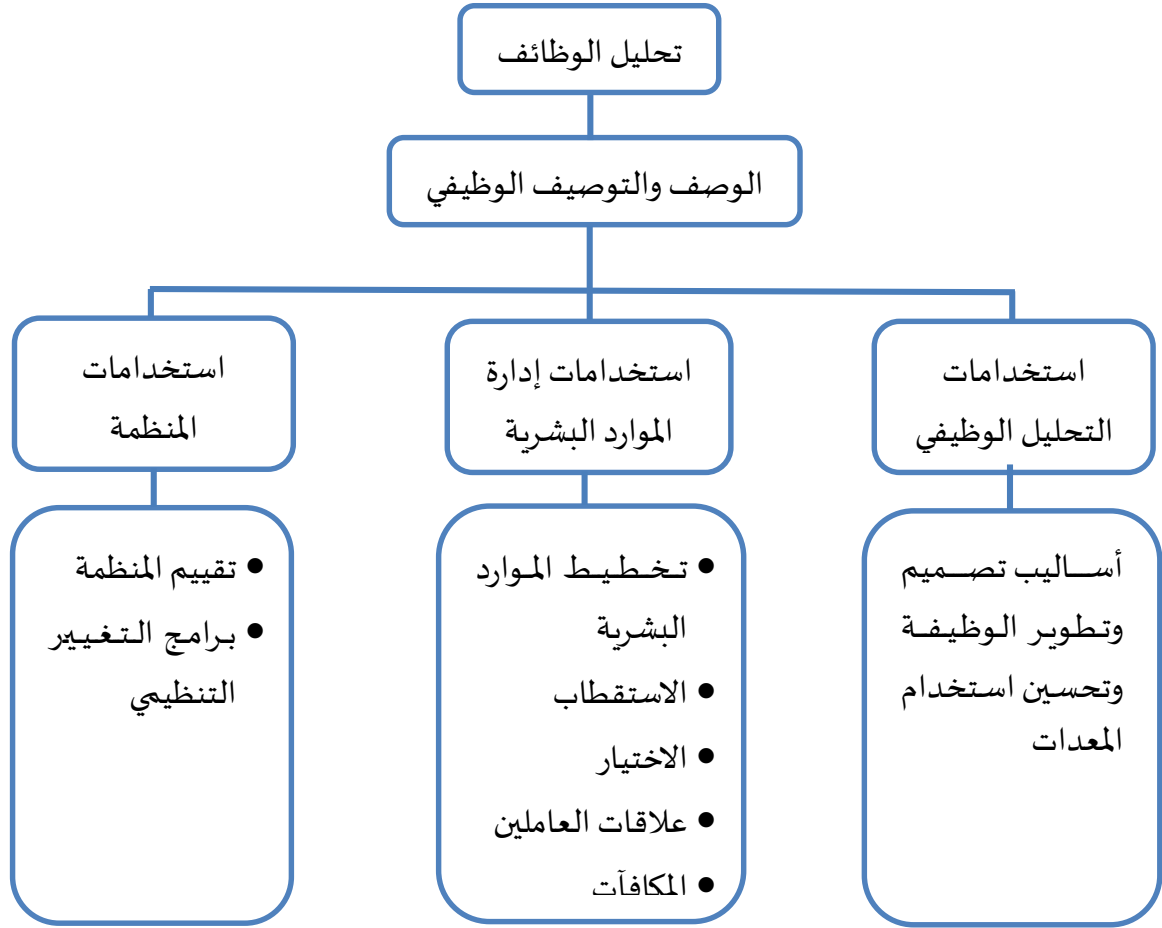
تسهم عملية تحليل الوظائف في توفير الأساس الموضوعي لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة في جميع مجالات الأعمال، فهي توفر كثير من البيانات والمعلومات حول الوظيفة وطبيعة العمل الذي تتطلبه ومسؤولياتها، مما يؤدي إلى فهم شامل ووافي لطبيعة الوظائف من قبل القائمين على عملية التوظيف والمسؤولين عنها، ومعرفة كيفية ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية كتحقيق الوظيفة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب ونظام الأجور والترقية والنقل والتنظيم الإداري وغيرها،

وفيما يلي إشارة إلى بعض هذه المجالات كما وضحتها كلاً من النداوي (2008) والعزاوي وجواد (2010).

1. تقييم الوظيفة: أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تحليل الوظائف يمكن استخدامها كمدخل لتقييم الوظيفة، أي تحديد أهمية وقيمة الوظيفة للمنظمة تمهيداً لتحديد الأجر أو الراتب الذي يستحقه شاغل الوظيفة.
2. الاستقطاب والاختيار والتعيين: إن عملية التحليل والتصميم تساهم في تشخيص المتطلبات والمهارات التي يحتاجها العمل وبالتالي يساهم في استقطاب الموارد البشرية وفقاً للاحتياجات.
3. التدريب: يمكن أن تساعد المعلومات والبيانات المستمدة من نظام تحليل الوظائف في توفير الأراضية المناسبة لوضع برامج تنمية العاملين وتدريبهم، ومعالجة النواقص أو نواحي الضعف التي يعاني منها الموظفون.
4. التوجيه: حيث تساهم عملية التحليل الوظيفي في إيجاد الموائمة بين الفرد والعمل وبالتالي فإنه يتم التوجيه السليم للفرد المناسب للمكان المناسب.
5. الفصل في الخلافات بين الموظفين والمشرفين: يسعى جميع المدراء والمشرفين الى استثمار طاقات العاملين في منظماتهم بشكل كفو وفعال، وغالباً ما تتضمن تقارير الأداء التي يرفعها المشرفون والمدراء التنفيذيون معلومات سلبية عن أداء مرؤوسهم، مما يثير بعض الخلافات والتساؤلات من قبل هؤلاء العاملين، وفي مثل هذه الحالات لابد من الرجوع إلى تحليل العمل لمعرفة ما مطلوب عمله أو أداءه ومقارنته بالأداء الفعلي للموظف، وتوضيح الكثير من حالات الغموض وعدم الفهم الموجود لدى العاملين والمشرفين.

كما يمكن أن تظهر استخدامات المعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق

تحليل الوظائف كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (1-2) يوضح استخدامات معلومات تحليل العمل (الهيئي، 2010:99)

المصدر: الهيئي، 2010:99

حيث أن المعلومات الناتجة عن عملية تحليل الوظيفة يمكن أن تساعد في

تصميم الوظيفة بالجوانب التالية:

1- تبرير هوية الوظيفة ويمثلها الاسم الوظيفي والدرجة الوظيفية.

2- خلاصة الوظيفة التي تتضمن وصفاً لطبيعة الوظيفة من حيث نشاطها ومهامها

الأساسية.

3- العلاقات الوظيفية التي تتضمن علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في نفس المستوى أو المستويات الأدنى والاعلى.

4- المسؤوليات والواجبات والتي يفترض بشاغل الوظيفة القيام بإنجازها.

5- ظروف العمل التي تنجز في ضوءها الوظيفة وتعتمد نتائج التحليل في تحديد ما يسمى بهيكل الوظيفة في المنظمة.

وأضاف أيضاً الكردي (2010) عن استخدامات تحليل الوظائف، أنه يمكن مقارنة الرواتب التي تدفع داخل المنظمة، بما يدفع لنفس الوظائف بالمنظمات الأخرى المشابهة، كما يعتبر التحليل أداة مهمة للمنظمات عند تقييم أداء الموظفين في مواقع عملهم،

### 3.1.2 خطوات إجراء عملية تحليل الوظائف

تناولت الدراسات السابقة (العزاوي وجواد 2010، وأبو سنيينة والفارسي

2003) عدد من الخطوات لإجراء تحليل الوظائف يمكن عرضها في التالي:

1. تحديد الهدف: من القرارات المهمة التي يجب أن يتخذها محلل الوظائف تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية تحليل الوظائف، وتحديد إذا ما كان الهدف هو تدريب شاغلي هذه الوظائف الجدد، أو تطوير مهارات القدامى منهم أو أن الهدف هو تحديد الأجور والرواتب أو تعيين موظفين للوظائف الشاغرة، وما يجب ملاحظته هو تحديد هذه الأهداف بدقة ووضوح تام وأن تساهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة.

2. تحديد الوظائف المطلوب تحليلها: في هذه الخطوة يجب تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج إلى تحليل، وذلك بسبب ارتفاع حجم التكاليف وما يستلزم من وقت وجهد لتحليل كل وظائف المنظمة إلا في حالات الضرورة القصوى كإجراء تعديلات شاملة على أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي وأساليب ووسائل الإنتاج.
3. اقناع العاملين بأهمية التحليل وأهدافه: أي تحديد مستوى مشاركتهم في عملية التحليل، إذ لا بد من إحاطة العاملين بالمنظمة علماً حول من يقوم بالتحليل ولماذا يجرى هذا التحليل؟ ومن أين يتم تلقي البيانات والمعلومات أثناء عملية التحليل؟ وبما أن تحليل الوظائف يسبب نوعاً من القلق لدي العاملين وشعورهم بالخوف على مكانتهم الوظيفية فإن عملية الشرح تبعث الطمأنينة لديهم.
4. اختيار طريقة جمع البيانات: إن اختيار الطريقة المناسبة لجمع البيانات لإجراء عملية التحليل ليست بالأمر السهل، بل هي من القرارات التي تحتاج معرفة ودراية كاملة بالبيئة الداخلية والخارجية للوظيفة المراد تحليلها بشكل خاص، والمنظمة وأهدافها بشكل عام إضافة إلى الامام بأساليب وطرق جمع البيانات والمعلومات، ومن أكثر الطرق شيوعاً، الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.
5. معالجة البيانات والمعلومات: بعد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن كل وظيفة أو الوظائف لتحليلها، فإن هذه الخطوة هي عبارة عن تحويل هذه البيانات والمعلومات إلى صيغة يمكن الاستفادة منها بشكل أكثر إيجابية في عملية تحليل الوظائف، ومن أجل ذلك فإن الأمر يستلزم تفرغها في جداول وأشكال ونماذج إحصائية لإتمام عملية التحليل بكفاءة وفاعلية.

6. مراجعة لمعلومات البيانات التي تم الحصول عليها: هي الخطوة الأخيرة من عمليات التحليل الوظيفي إذ أن ديناميكية المنظمات والتغير السريع في بيئتها الداخلية والخارجية، إن هذا الوضع يفرض على المنظمات القيام بمراجعة مستمرة لوظائفها، وتجري تحديثاً عن المعلومات المتوفرة عنها لأغراض التحليل والتوصيف، أما إذا كانت المنظمة في حالة استقرار نسبي فيجب إعادة النظر ومراجعة تحليل الوظائف كل ثلاث أو خمس سنوات.

من ناحية أخرى أشار، برنوطي (2007) إلى الخطوات الرئيسية لإجراء عملية التحليل الوظيفي، حيث اتفق مع كل من العزاوي وجواد (2010) في الخطوات التالية:

1. تحديد الهدف من عملية التحليل الوظيفي

2. تحديد الوظائف المراد تحليلها

3. تهيئة العاملين وتجهيز المستلزمات المطلوبة.

4. تحديد طرق جمع ومعالجة البيانات.

وأضاف بعض الخطوات الأخرى تتمثل في:

1. تحديد قائمة المهام الضرورية والقائمة الجديدة للوظائف: حيث يستلم الخبراء

جداول التحليل، ويقومون بتحديد المهام المطلوبة والضرورية، وكذلك المهام الغير ضرورية.

أي أن التحليل يساعدهم على إعداد قائمة جديدة من المهام الضرورية، والتي يقومون بتجميعها في وظائف، واقتراح القائمة الجديدة يتم في ضوء سياسة المنظمة في تصميم الوظائف.

2. اقتراح التوصيف الجيد لكل وظيفة: وهي من مهام خبراء تحليل الوظائف، وأيضاً يعد وفق سياسات المنظمة في تصميم الوظائف، فالهدف الأساسي من تحليل الوظائف إعداد التوصيف الجيد لكل وظيفة.

3. إقرار قائمة الوظائف والتوصيف الجديدة رسمياً: تعتبر هذه الخطوة مسؤولية الإدارة العليا، فإذا اقتنعت بالقائمة الجديدة والتوصيف الجديد، تقوم الإدارة بإقرارهم رسمياً ليصبح إلزامياً لجميع الأطراف المعنية في المنظمة، فالقائمة والتوصيف هما الأساس في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، وأيضاً الأساس لتحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد.

#### 4.1.2 أدوات جمع البيانات اللازمة للتحليل الوظيفي

هناك طرق عديدة يمكن أن يستخدمها محلل الوظائف التي يستطيع من خلالها تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لأجراء عملية التحليل، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

##### 1- طريقة الملاحظة أو المشاهدة:

تؤدي هذه الطريقة بمراقبة الفرد الجيد والماهر في تأدية الوظيفة التي يتم تحليلها، ويستخدم هذا الأسلوب في حالة الوظائف البسيطة وكذلك مع الوظائف ذات المهام المتكررة والقصيرة نسبياً، وهذا الأسلوب يأخذ شكل الإجابة على بعض الأسئلة مثل نوع العمل المنجز، وكيف تم إنجازه وكم استغرق من وقت (الطائي والعباد، 2010).

حيث بين الأسطل (2009) إلى أنه يتم الحصول على المعلومات بهذه الطريقة بناءً على مقابلة محلل الوظائف للشخص المراد جمع المعلومات عنه، وتسمح هذه الطريقة بجمع المعلومات كاملة عن واجبات ومسؤوليات وظروف أداء الوظيفة، كما أنها



تصلح في حالة جمع المعلومات عن أشخاص لا يستطيعون ملء قوائم الاستبانة بأنفسهم بسبب قلة خبرتهم أو مستوى تعليمهم

## 2- طريقة المقابلة:

تم هذه الطريقة باختبار عينة من الأعمال التي تمثل نشاط المنظمة ويجري من خلالها مقابلات مع الأفراد العاملين، سواء بصورة فردية أو جماعية، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء عملية التحليل. (حمود والخرشة 2013).

وللمقابلة عدة مميزات أوردتها درة والصبغ (2007) منها ما يلي:

- تساهم في الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية مرتبطة بالوظيفة.
- تمكن محلل الوظائف من تقدير وتقييم أهمية المعلومات التي حصل عليها.
- تمكن المحلل من فهم المصطلحات الفنية التي تستخدم في الوظيفة والوقوف على استخداماتها عملياً.
- يؤمن الاتصال الشخصي مع شاغل الوظيفة صدق المعلومات والبيانات للحصول على أدق التفاصيل.

## 3- طريقة الاستبانة:

يشير لفظ الاستبيان إلى طلب البيان، الذي يظهر الشيء أو يوضحه، هذا في اللغة أما في الاصطلاح فهي عبارة عن قائمة تعرض فيها مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين والمراد تحليله، ويوفر هذا الأسلوب كافة البيانات المطلوبة في وقت قصير نسبياً، وبأقل تكلفة ممكنه، كما إنه يساعد على تحليل أكبر عدد ممكن من الوظائف في

نفس الوقت، ولكن يعيب عليها بأنها بحاجة إلى عدد كبير من مفرغي البيانات، وتزداد المشاكل في حالة انخفاض المستوى التعليمي للمفحوصين، حجازي (2006).

وللاستبانة عدة مميزات أوردتها درة والصباغ (2007) منها ما يلي:

- السرعة في جمع المعلومات والبيانات ودقتها.
- الشمولية، حيث يمكن توزيع عدد كبير من الاستبانات على عدد كبير من الموظفين، مما يعطى المحلل الفرصة لمقارنة البيانات والمعلومات لضمان الدقة في الإجابة.

- منخفضة التكلفة بالمقارنة مع الأساليب الأخرى من حيث الوقت والجهد.
- إعطاء العاملين الفرصة للتفكير واسترجاع إجاباتهم للتأكد منها ومطابقتها مع واقع الوظيفة وما يقومون به من أعمال.

وبغض النظر عن نوع الطريقة المستخدمة في جمع المعلومات وتحليل الوظائف يجب أن يتوفر فيها الآتي:

1. الصدق: وهو معيار لقياس ما صممت أساليب تحليل الوظائف لقياسه، أي التأكد من أن ما جمع من معلومات من خلال الأساليب السابقة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة.

2. الثبات: وهو معيار يبين مدى اتساق أو انسجام المعلومات المتحصل عليها عند استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف في زمن مختلف أو أشخاص مختلفين.

3. الشمولية: أن تساعد أساليب تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الأعمال والمهام الرئيسية والفرعية التي يقوم بتأديتها الموظف.

4. الموضوعية: أن يتم تحليل بشكل موضوعي دون أي اعتبارات لأي عوامل شخصية أو مؤسسية.

5. التركيز على الوظيفة وليس شاغل الوظيفة: يجب أن يكون التركيز في جمع المعلومات على الوظيفة بعينها وعن متطلباتها ومهامها ومسؤولياتها وليس عن الشخص شاغل الوظيفة واما يقوم به الان من أعمال او ما يمتلكه من مواهب.

### 5.1.2 المشكلات التي تواجه عملية تحليل الوظائف

بين درة والصباغ (2007) أن إدارة الموارد البشرية تواجه عدة مشكلات في عملية تحليل الوظائف تتمثل فيما يلي:

1. ترتبط المشكلة الأولى بتخوف العاملين من أن يمس تحليل الوظائف بعضاً من صلاحياتهم أو مسؤولياتهم في الوظيفة أو أن يؤثر ذلك سلباً في مستوى الراتب، من هنا يجب قبل البدء في عملية التحليل إزالة الخوف من قلوب العاملين لكي يمدوا المحلل بالمعلومات والبيانات الأساسية والصحيحة لوصف مواصفات الوظيفة.
2. من المنطق الطبيعي أن تحدث عدة متغيرات في المنظمة نتيجة عملية تحليل الوظائف، من بينها تغيير في الوظائف من حيث محتوى العمل، ونظام الإشراف، وإعادة تصميم العمل، ويتطلب هذا التغيير بالتالي إعادة النظر في الوظائف التي تأثرت بالتغيير، كي تتناسب مع طبيعة العمل الجديدة، المشكلة هنا كيف يتم إعادة تحليل كل وظيفة أصابها تغيير جزئي أو كلي، ومتى يتم ذلك، في معظم الأحيان تتم مراجعة تحليل وتصنيف الوظائف سنوياً، بحيث تكون مطابقة لواقع وطبيعة العمل، ومن الواضح أن أحداث تغيير، أو إعادة تحليل وتصنيف الوظائف يتطلب الكثير من الوقت والجهد إلى جانب تأثيره على نفسية العاملين.

3. هناك بعض الوظائف التي لا يشغلها إلا فرد أو فردين على الأكثر مثل وظائف الإدارة العليا، وفي بعض الأحيان يتم تحليل أداء الفرد في هذه الوظيفة وليس تحليل وتحديد مواصفات الوظيفة، أي أن المعلومات التي تجمع تتركز على ما يقوم به شاغل هذه الوظيفة على مستوى الأداء الحالي.

4. ينظر العاملون أحياناً إلى تحليل الوظائف الذي يقدم لهم في صيغته النهائية على أنه عقد بينهم وبين المنظمة يحدد ما يجب أن يقوموا بتأديته من أعمال داخل الوظيفة، وعندما يطلب منهم القيام بأعمال أخرى أو إضافية يكون الرد بأن هذا ليس من ضمن وصف الوظيفة، أو ليس في نطاق المسؤولية المحددة ومن ثم يرفضون القيام بها، مما يترتب عليه نوع من الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

ولهذا تستخدم بعض التعبيرات المطاطية في وصف الوظائف لتجنب مثل هذه المواقف مثل: "القيام بما يطلب من عمل" التي تمكن الرئيس المباشر من أن يطلب من العاملين القيام بأية مهام إضافية، ليست مذكورة بوضوح في وصف الوظيفة.

### 6.1.2 أبعاد تحليل الوظائف

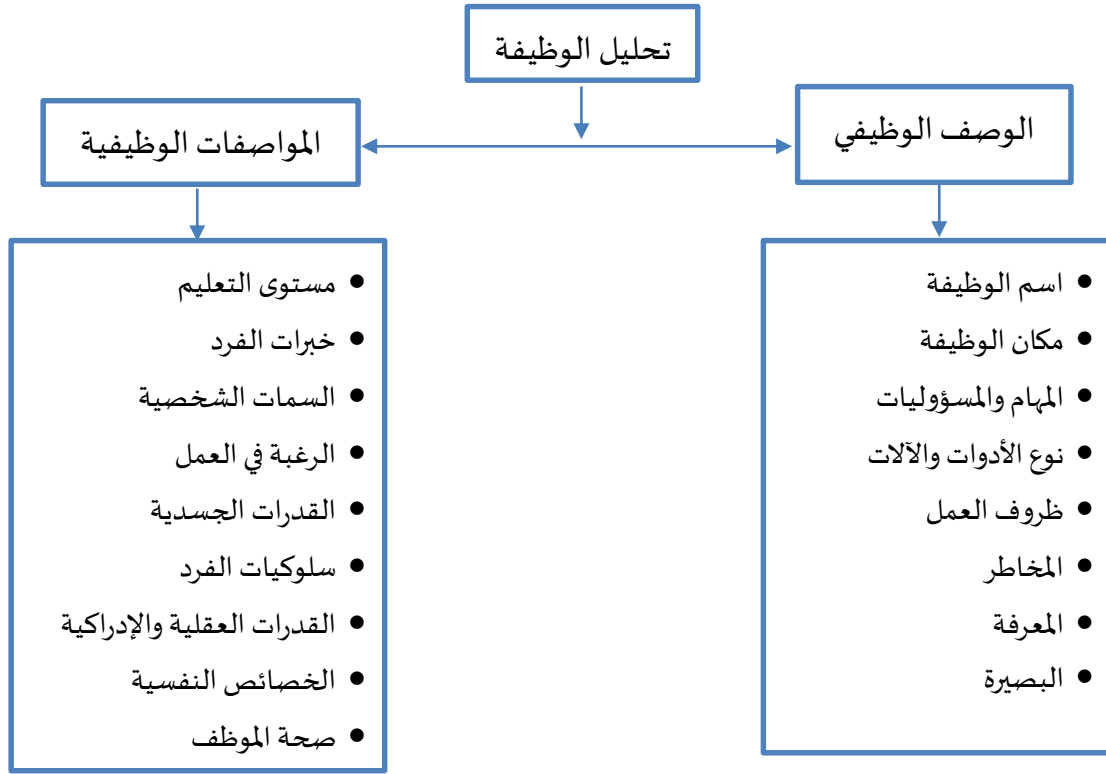
بعد الانتهاء من تحليل الوظائف يفترض الوصول إلى بعدين أساسيين لعملية التحليل وهما:

1- الوصف الوظيفي (Job Description)

2- التوصيف الوظيفي (Job Specifications)

والشكل التالي يوضح محتويات الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية:

شكل (2-2) يوضح محتويات أبعاد التحليل الوظيفي (الطائي والعباد، 131:2010)



المصدر: الطائي والعباد، 131:2010

ومن هنا يمكن القول بأن الوصف والتوصيف الوظيفي يتم من خلال تحليل الوظيفة وتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة، ولذا فإن عملية الوصف والتوصيف الوظيفي تتضمن جانبان أساسيان كما هو موضح في الشكل السابق.

## 2.2 المبحث الثاني: وصف وتوصيف الوظائف

## تمهيد

تناول المبحث السابق عملية التحليل الوظيفي، وقد عرفها الباحث بأنها عملية دراسة وتحليل لجميع البيانات والمعلومات عن وظائف المنظمة بجميع المستويات الإدارية وذلك لغرض تحديد خصائص ومميزات كل وظيفة.

حيث تم التوصل إلى الأبعاد الأساسية لعملية التحليل الوظيفي، وبالتالي فإن هذا المبحث سيتضمن المفاهيم الأساسية والتصنيفات الرئيسية للوصف والتصنيف الوظيفي، وكيفية إعداد بطاقة الوصف الوظيفي، وأوجه استعمالاتها، ونتطرق أيضاً إلى عملية تصنيف الوظائف إلى مجموعات وتشابهه بعد توصيفها، والطرق التي يمكن من خلالها تصنيف الوظائف بشكل جيد.

### 1.2.2 مفهوم وصف وتصنيف الوظائف

يشير مفهوم وصف وتصنيف الوظائف إلى وصف وتعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام والمسؤوليات والواجبات وظروف العمل والأدوات المستخدمة، ويحتوي أيضاً على الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء الوظيفة وفقاً لمتطلبات الأداء. (الطائي والعباد، 2010).

يعرف النداوي (2008) الوصف الوظيفي بأنه عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى وظروف ومسؤوليات الإشراف في كل وظيفة، أما عملية التصنيف الوظيفي فهي عملية تحديد المؤهلات المطلوب وجودها في الشخص الذي سيرشح لإشغال هذه الوظيفة من خبرات ومهارات وقدرات وسلوكيات.

يعتبر التوصيف الوظيفي وصف مكتوب بشكل متكامل عن الوظيفة وما تحويه من واجبات ومسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة فيها من قبل الفرد، أي أن توصيف الوظيفة عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها (عباس، 2011).

كما يمكن أن يفهم الوصف الوظيفي على أنه الملخص للملامح الأساسية للوظيفة، حيث يتضمن وصفاً تفصيلياً للواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها العمل وتحديداً للعلاقات بين الوظيفة وباقي الوظائف الأخرى وتحديد للمعارف والمهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. (المعاينة والحموري، 2012).

كما يشير مفهوم توصيف الوظيفة إلى أنه بيان مكتوب وفقاً لإطار أو نموذج معين يتناول تعريف تفصيلي لوظيفة معينة بغرض تقديم معلومات عن هذه الوظيفة من حيث التمييز والمسمى والمهام والواجبات والمدخلات والمخرجات ومطالب شغلها وعلاقتها وسلطاتها، ويعرف توصيف الوظيفة بأنه، تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط الواجب توفرها فيمن يشغلها، (حسونة، 2011) والوصف الوظيفي عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة.

ويعرف Dessler (2003) وصف الوظيفة بأنه قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظائف، وتوصيف الوظيفة هي القائمة التي تحتوي على المتطلبات البشرية



الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية، والتي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة.

ويرى ساعاتي (1998) بأن الوصف الوظيفي ما هو إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل كل البيانات المتعلقة بالوظيفة وواجباتها وسلطاتها وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في الوظيفة، ويتمثل الناتج النهائي لعملية التحليل في إعداد بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي، حيث تبين ما يجب عمله، وكيف يتم، ولماذا؟ وبذلك يمكن اعتبارها معيار للوظيفة.

## 2.2.2 تقسيمات بطاقة وصف وتوصيف الوظائف

في الواقع لا توجد طريقة يمكن القول بأنها أفضل من غيرها في كتابة وصف وتوصيف الوظيفة ولكن يجب أن تحتوي بطاقة وصف وتوصيف الوظيفة على أربع أجزاء حررها عباس (2010) فيما يلي:

الجزء الأول: يتكون من المقدمة وهي عبارة عن اسم الوظيفة، واسم القسم الذي توجد به، ونوع الآلات المستخدمة، واسم الوظيفة التي يمكن أن يرتقي إليها الفرد بعد فترة من العمل بالوظيفة الحالية.

الجزء الثاني: ويتضمن ملخصاً عن المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة، فهو عبارة عن توصيف كامل للوظيفة والغرض منها مثل .

- من أين يأتي العمل؟
- ماذا يؤدي الفرد في الوظيفة؟
- كيف تتم العملية الإنتاجية؟

• ما دور هذه الوظيفة في العملية الإنتاجية؟

• ما هو مقدار أهميتها ودرجة صعوبتها؟

الجزء الثالث: يخصص هذا الجزء لتحديد المواصفات الواجب توفرها في الفرد

الذي يصلح لشغل هذه الوظيفة، فيحتوي هذا الجزء وصف تفصيلي عن:

• المؤهل العلمي المطلوب.

• المقدرة الذهنية المطلوبة.

• درجة المعرفة بتفاصيل الوظيفة.

• مقدار ونوع المسؤولية.

• السمات والقدرات الجسمية.

• ظروف العمل.

الجزء الرابع: ويختص بذكر الملاحظات والتعليقات التي لا يمكن كتابتها في أي

جزء من الأجزاء السابقة، كما يحتوي على مكان لتوقيع خبير التحليل وآخر لتوقيع

الإدارة واعتماده.

### 3.2.2 استعمالات وصف وتوصيف الوظائف

يوجد العديد من الاستعمالات لبطاقة وصف وتوصيف الوظائف فيما يتعلق

بإدارة الموارد البشرية، حيث حدد المعاينة والحموري (2012) وحجازي (2006) هذه

الاستعمالات في التالي:

**1- تقييم الوظائف:** يعد وصف الوظائف الأساس الأمثل لتقييم الوظائف، الذي يتم بأسلوب موضوعي، يبدأ بحصر وتقييم كل من واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وكذلك معرفة ما تتطلبه الوظيفة من مواصفات محددة يجب أن تتوافر في شاغلها.

**2- ترتيب الوظائف ووضع سلم الدرجات والوظائف:** يوفر نظام وصف الوظائف من خلال تقييم الوظيفة الأداة الأساسية المتاحة لإدارة التنظيم، لوضع سلم الدرجات والرواتب على أساس علمي وعملي وعادل، يأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل وظيفة ويبرز إمكانيات ومتطلبات الترقية والتقدم الوظيفي.

**3- الاختيار والتوظيف:** يساهم وصف الوظائف في اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، ويشكل القاعدة الأساسية التي يتم الاستناد عليها في معرفة مواصفات الشخص الذي يصلح لأداء الوظيفة، وبالتالي اختيار الشخص الذي تتطابق مؤهلاته مع تلك المؤهلات المحددة في وصف الوظائف.

**4- تخطيط احتياج الموارد البشرية:** يساعد وصف وتوصيف الوظائف المنظمات على تحديد عدد الأشخاص اللازمين لشغل الوظيفة الظاهرة فيه ويلزم لاكتمال ملء المراكز الظاهرة على هيكل التنظيم الإداري، تحديد هؤلاء الأشخاص، وهذا ما يقدمه وصف الوظائف، وتزداد أهمية الوصف في تخطيط احتياجات اليد العاملة، في المنظمات القائمة، وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات اللازمة ووضع الخطط لتوفيرها.

**5- تدريب وتطوير الموظفين:** من ضمن خطة تأمين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، يأتي عامل التدريب الذي بدوره يعتمد على وصف وتوصيف الوظائف، وهذا

الوصف يحدد إطاراً للبرنامج التدريبي الموجه إلى تأمين ورفع مستوى أداء الموظف،  
ويعد الوصف الوظيفي مرجعاً أساسياً لوضع أهداف واطر التدريب.

**6- تقييم الأداء:** أن ما يحدده وصف وتوصيف الوظائف من واجبات ومسؤوليات  
للوظيفة والمتطلبات والمؤهلات اللازمة لأشغالها، يعد أساساً سليماً في تحديد العناصر  
التي تشكل معايير الأداء، والتي يبنى عليها تقويم أداء العاملين وذلك استناداً إلى ما هو  
مطلوب من الموظف تأديته وفق ما جاء بوصف الوظيفة.

**7- الترقية والنقل:** إن تحديد وصف الوظائف للواجبات ومدى صعوبتها ومسؤولياتها وما  
تطلبه من مؤهلات علمية، وخبرات عملية ليمثل أساساً موضوعياً للترقية إلى  
الوظيفة الأعلى، إذ أن الاختلاف في مستوى الصعوبة والمسؤوليات والمهام والواجبات  
يساعد في تحديد الفروق بين الدرجات المختلفة للوظائف.

من جانب آخر، فقد أوضح الكردي (2010) استخدام توصيف الوظيفة، في

التساؤل التالي: لماذا توصيف الوظيفة؟

يستخدم الوصف الوظيفي في عدد من وظائف إدارة الموارد البشرية، كالتوظيف  
والتدريب وتنمية أداء العاملين وتحديد الأجور، كذلك تحديد العلاقة بين كل وظيفة  
والوظائف الأخرى، بالإضافة إلى تحديد ظروف العمل المتعلقة بكل وظيفة.

كما يستخدم أيضاً في عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، فالمدراء  
ومتخذي قرار التوظيف يحتاجون تحديد إذا ما كان المتقدمون يتوفر فيهم الإمكانيات  
والمهارات المهمة لأداء الواجبات والمسؤوليات المنوطة بهذه الوظيفة.

## 4.2.2 إعداد بطاقة وصف وتوصيف الوظائف

تعتبر كتابة بطاقات التوصيف الوظيفي أمر بغاية الأهمية لأي منظمة، فهي من أساسيات تنظيم العمل لما تقدمه من معلومات تسهم في وضع الهيكلية الإدارية في المنظمات بالإضافة لكونها تساعد على تحقيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

ولكي يتم إعداد نموذج جيد لبطاقة وصف وتوصيف الوظائف يجب التعرف

على إجابة أربع أسئلة أساسية كما بينها أبو شيخة (2010) وهي كالتالي:

### 1- لماذا نقوم بإعداد الوصف الوظيفي؟

تستخدم الأوصاف الوظيفية كوثيقة أساسية تخدم الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين ابتداءً من إنشاء الوظيفة مروراً بعملية التوظيف، وانتهاءً بتحديد برامج التدريب وتقييم الأداء، وأيضاً يعتبر الوصف الوظيفي ضروري لتصنيف الوظائف، كما يعتبر أساساً لتحديد الراتب وكعقد بين الإدارة والموظف يحدد فيه واجبات الوظيفة ومسؤولياتها ومهامها.

### 2- من المسؤول عن إعداد الوصف الوظيفي؟

لما كان الوصف الوظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات معينة لموظف بوحدة من الوحدات التنظيمية فإن الشخص المسؤول عن هذه الوحدة هو نفسه القادر على اعتماد الأوصاف وتحديد واجبات ومسؤوليات الموظف، وعادة ما يكون ذلك الشخص هو الخبير الخارجي أو الداخلي المشرف في المستوى الأول، على أن يخضع لمراجعة واعتماد مستويات إدارية أعلى.

### 3- متى نقوم بإعداد الوصف الوظيفي؟

هناك حالتان رئيسيتان لكتابة الأوصاف الوظيفية، الحالة الأولى: عند إنشاء الوظيفة. والحالة الثانية: عندما تتغير الواجبات والمسؤوليات بسبب إعادة تنظيم أو تغيير نوع الواجبات الموكلة للموظف، بغض النظر عن الوقت الذي يكتب فيه فإن الوصف الوظيفي الدقيق يعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الموظف، ويمد الإدارة بوسيلة تساعد على الاستخدام الفعلي والأمثل للموارد البشرية،

### 4- كيف نقوم بإعداد الوصف الوظيفي؟

يبدأ الوصف الوظيفي بتحديد الهدف من الوظيفة بوضوح، حتى يتفهم المرؤوس والرئيس السبب من اعتماد وإقرار الوظيفة، وهناك عدة أساليب لوصف واجبات ومسؤوليات الوظيفة، فقد يكون بترتيب الواجبات على حسب أهميتها، أو ترتيبها على حسب أولوية إنجازها، وبصرف النظر عن الطريقة المستخدمة فإنه ينبغي البدء بعمل قائمة لجميع الواجبات المتشابهة التي يجب إنجازها، وقبل البدء في عملية وصف الوظائف لا بد من الإشارة إلى ملاحظة أساسية وهي ضرورة إعداد بطاقة وصف واحدة للوظائف ذات التخصص الواحد، التي تتساوى في شروط التأهيل المطلوبة لإشغالها (مثال ذلك: وظيفة مهندس، لجميع التخصصات كالكهرباء والميكانيك، والعمارة.. الخ) مع إجراء الفرز المناسب في حقل الواجبات والمسؤوليات، إذ أن هناك أموراً مشتركة تحدد أولاً، وأخرى متخصصة يحدد كل منها على انفراد حسب التخصص.

كذلك، يحسن إعداد وصف واحد للوظائف المتماثلة في المسؤوليات والواجبات، وفي جميع الأحوال يتطلب الأمر قراءة البيانات الموجودة باستمارة تحليل الوظائف، وتجميع النماذج التي يتضح أنها متشابهة في مجموعات، ثم من كل مجموعة يختار نموذج يعتبر عينة مناسبة تستخدم في إعداد وصف واحد للوظائف المتكررة أو المتشابهة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن يكون العمل في هذه المرحلة جماعياً، بحيث لا ينفرد محلل ما بدراسة وتحليل الوظيفة، بل يجب أن تتم من قبل مجموعات تضم كل واحدة منها محللين اثنين على الأقل، دعماً للموضوعية ومراعاة للمصلحة العامة.

كما ذكر الكردي (2010) عن كيفية كتابة توصيفاً جيداً للوظيفة، بأنه يجب الانتباه إلى أهمية وضوح وصف العمل، واحتوائه على جميع النقاط اللازم استيفائها لتتناسب مع المتقدمين وكذلك تناسب المتقدم معها، وهذا بالتأكيد يوفر على كل من المنظمة والمتقدم، فلا تضطر المنظمة استقبال من لا تتوافق مؤهلاته مع التوصيف الوظيفي المطروح.

وأضاف الكردي (2010) بعض النقاط الواجب مراعاتها عند إعداد وصف جيد للوظيفة تتمثل فيما يلي:

1. يجب ألا نعتمد في وضع التوصيف الجيد للوظيفة على تاريخ هذه الوظيفة، (وصف سابق مثلاً) فنحن هنا بصدد كتابة توصيف حديث للوظيفة، أي أنه يتوجب علينا التركيز على ما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة، في ضوء الاحتياجات الحالية للمنظمة، وأهدافها على المدى البعيد.
2. أن العمل الموكل للمتقدم هو ما سيقوم به الموظف في موقع العمل الفعلي، أما المؤهلات فهي كل ما يحتاجه لأداء هذا العمل بالشكل المطلوب.
3. أن توصيف العمل الجيد هو أكثر من مجرد سرد عشوائي للمهام، والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة، بل يجب أن يكون مرتباً حسب أولويات الوظيفة.

4. ثبوتيات الاعتماد، مثل (الشهادات والاجازات) تعد ضرورة أساسية في بعض الوظائف، وما ينبغي أن نركز عليه هنا، هو جدوى هذه الثبوتيات، التي بدورها تحدد قدرة المتقدم للوظيفة على تقديم أداء رفيع.
5. يجب أن يكون العمل الموصف واقعياً، وقابل للتطبيق، فعندما تقوم بتجميع مهمات عديدة في توصيف وظيفية واحدة، عليك التأكد من أنك تقوم بتوصيف وظيفية تستطيع أن تجد من يقوم بأدائها بكفاءة وفاعلية.
6. أخيراً يجب استخدام عبارات محددة وواضحة لتوصيف الوظيفة.

## 5.2.2 مفهوم تصنيف الوظائف

كما تم الإيضاح فيما سبق بأنه ينتج عن تحليل الوظائف الوصول إلى معلومات بخصوص البعدان الأساسيان هما وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة، أي أنه يتم تحليل كل وظيفة بالمنظمة ووضع وصف لها، ويكتشف في معظم الأحيان بعد الانتهاء من عملية التحليل بأن هناك تشابه في وصف ومواصفات العديد من الوظائف مما يتطلب وضعها في مجموعة واحدة.

يقصد بتصنيف الوظائف تلك العملية التي تلي وضع الوصف الوظيفي لسائر الوظائف في المنظمة، كما يشير التصنيف إلى ترتيب الأعمال في مجموعات أو فئات على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة للأعمال المتشابهة (الطائي والعبادي، 2010).

لقد عرف كل من درة والصباغ (2007) تصنيف الوظائف على أنه ترتيب الوظائف وتجميعها بشكل منظم في فئات على أساس التشابه في واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لأشغالها بحيث تضم كل فئة مجموعة من الوظائف المتشابهة في كل من الوصف والمواصفات الوظيفية وحسب درجة صعوبة العمل ومسؤولياته.



أما المعاينة والحموري (2012) فقد اتفقا مع ما سبق في مفهوم تصنيف الوظائف على أنه ترتيب الوظائف في شكل مجموعات على أن توضع في المجموعة الواحدة كل الأشياء المتشابهة، مثل القوى العاملة في منظمة ما، حيث يمكن تقسيمها إلى مجموعة المديرين، المهندسين، المشرفين، رؤساء العمال، العمال، مع ملاحظة وصف كل مجموعة وتحديد درجتها، وعنوانها وواجباتها ومهامها ومسؤولياتها.

كان لهذين الكاتبين تركيز على عملية التوصيف على أن الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، بصرف النظر عن شاغل الوظيفة وما يحمله من مؤهلات دراسية أو أقدمية في الخدمة أو غير ذلك من الظروف الشخصية.

حيث تطبيق هذه الطريقة يقتضي أن تقرر مواصفات كل وظيفة على أساس غير شخصي وأن تحدد مرتبة كل وظيفة على أسس معينة مثل:

- 1- مستوى المسؤولية.
- 2- المشاق والصعوبات الموجودة في العمل.
- 3- المؤهلات الدراسية والمهارات والخبرات والصفات الشخصية التي يحتاجها من يقوم بالعمل.

أشار حسونة (2011) إلى وجود تشابه في ناتج تحليل الوظائف بين الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لبعض الوظائف التي خضعت لعملية التحليل مما يتطلب جمعها ووضعها في فئة واحدة على أساس التشابه في مهامها وواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظائف.

وبناءً على ما تقدم، فالمبدأ الجوهرى لوضع نظام تصنيف موضوعي للوظائف، هو التعامل مع الوظيفة بشكل حيادي، ثم البحث بعد ذلك عن شاغلها، إذ يتم تحديد المواصفات لكل وظيفة على حدة، ثم تحدد المؤهلات اللازمة لشغلها، ويتم أخيراً ترتيب الوظائف المتشابهة ووضعها في مجموعات وفئات معينة.

## 6.2.2 طرق تصنيف الوظائف

وهنا يمكن توضيح الطرق التي من خلالها يتم تصنيف الوظائف بشكل عام وتنقسم إلى طريقتين موضحة في التالي: (الطائي والعبادي، 2010).

1- الطريقة الموضوعية: حيث أشار الكاتبان في هذه الطريقة على أن الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات بصرف النظر عما يشغلها وما يحمل من مؤهلات دراسية أو أقدمية في الخدمة أو غير ذلك من الظروف الشخصية، ويأتي ذلك عن طريق الدراسة التحليلية لمقومات الوظيفة، ونوع العمل الذي تتطلبه ومدى صعوبته وعلاقته بالعمال الأخرى.

وهناك مجموعة من الخطوات اللازمة للتصنيف الموضوعي للوظائف وهي:

أ- جمع البيانات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة:

وذلك لتحديد الأهمية أو القيمة النسبية لكل منها بالنسبة لغيرها من

الوظائف، والوقوف على مستوى الصعوبة وتحديد المسؤولية على أساس واجباتها.

ب- تقويم الوظيفة:

وهو تحديد أهميتها النسبية فيما بينها على ضوء عناصر ومقومات هذه

الوظائف من الواجبات والمسؤوليات ومطالب التأهل اللازمة لشغلها، وينتهي تقويم

الوظائف في ضوء هذه الأسس الموضوعية إلى ترتيب الوظائف لأهميتها ومستواها.

2- الطريقة الشخصية: تقوم هذه الطريقة على مبدأ الرتبة الشخصية وتعتمد على شخص الموظف أو أقدميته ومركزه في السلم الإداري بالنسبة للموظفين وحقوقه الوظيفية، هي العوامل المهمة في تحديد درجته وراتبه أما عن ماهي الوظيفة ونوع الأعمال التي يقوم بها فتأتي في مرتبة ثانوية، وهذه الطريقة السائدة في الأنظمة العسكرية وترتكز هذه الطريقة على الفرد شاغل الوظيفة أكثر مما تركز على الوظيفة نفسها، فالمهم في هذه الطريقة هو الشخص وما يملك.

لكي نعطي إيضاح أكثر لطرق تصنيف الوظائف يمكن أن نتطرق لمقارنة بين الطريقة الموضوعية ومبدأ الرتبة الشخصية.

حيث يعتبر مبدأ الرتبة الشخصية يؤدي إلى حالة من الاضطراب في الوظيفة إذ لا ضوابط لها إلا عدد الموظفين الموجودين بالإدارة وما يقتضيه عامل التفرقة الشخصية من تمييز كل منهم بسم ومنصب ورتبة خاصة، وكان اتباع هذه الطريقة في كثير من الدول النامية سبباً في تضخم عدد الموظفين وزيادة مرتباتهم بشكل غير مناسب مع الزيادة في إنتاجيتهم (الطائي، 2010).

أما الطريقة الموضوعية فهي الأنسب إلى مفهوم الحديث لإدارة الأفراد، مبدأ الجدارة والكفاءة حيث يكون تصميم الوظيفة على أحدث النظم وينظر إلى وظائف الموظفين وأعمالهم على أنها أجزاء من نظام لتحقيق الأغراض النهائية التي من أجلها أنشئت الإدارة، وهذه الطريقة تساعد على وضوح الأدوار وتبسط الأعمال ومنع التكرار وتضارب الأسماء والمسميات، ومن ثم فإنها تساعد على حسن تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتعيين والترقية وتحديد الأجور والمؤهلات، وأيضاً تحديد مواصفات

الوظيفة تساعد على تحديد الأسس التي تقوم عليها تقويم الأداء والترقية ووضع نظام العمل.

## 7.2.2 استخدامات تصنيف الوظائف

أما في المجالات التي يتم فيها استخدام تصنيف الوظائف فقد وضع كلاً من درة والصباغ (2007) مجموعة من المجالات، نبيها فيما يلي:

1. يسهم التصنيف الجيد في وضع الوظائف داخل مجموعات متشابهة وبالتالي توزيعها على درجات ضمن سلم الرواتب والأجور مما يساعد على ربط الأجر بالأداء المطلوب والخبرات والمؤهلات المتوفرة في شاغلي الوظائف بغض النظر عن هوية الأفراد.
2. يساعد تصنيف الوظائف في إيجاد سلم هرمي للوظائف المتشابهة أو المتقاربة في أهميتها لكي تكون أساساً للترقيات بين العاملين بدلاً من الترقية إلى الوظائف التي لا علاقة بينهما.
3. يطرح أمام إدارة الموارد البشرية والمؤشرات الموضوعية والخطوات السليمة لعمليات الاختيار والتعيين والترقية.
4. يسهل ويساعد في وضع خطط الموارد البشرية إذ يحدد تصنيف الوظائف أسماء وأعداد المجموعات الوظيفية على مستوى المنظمة وبالتالي أسماء الوظائف المختلفة مما يساعد في عملية تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية.
5. يساعد الإداريين في كافة المستويات في الإشراف على عمل وأداء المرؤوسين في ضوء المعلومات التي يوفرها تصنيف الوظائف عن طبيعة كل وظيفة وفقاً لتسلسلها في الهرم التنظيمي.

أخيراً ورغم أهمية التحليل الوظيفي وكذلك بطاقة وصف وتوصيف الوظائف،  
وأيضاً التصنيف الوظيفي، واستخداماتهم المتعددة في إدارة الموارد البشرية إلا أنه لا  
يطبق ولا يستخدم كما يجب في معظم مؤسسات ومنظمات القطاع الخاص والعام في  
دول العالم النامية، حتى أن بعض المنظمات الخاصة والعام لا تمتلك وصفاً محدد  
واضح المعالم للوظائف، هذا مما يزيد من أهمية إجراء مثل هذه الدراسات في المنظمات  
العام والخاصة على المستوى المحلي والإقليمي.

## 3 الفصل الثالث: الجانب العملي

1.3 أدوات الدراسة

2.3 أساليب تحليل البيانات

3.3 الدراسة التجريبية

4.3 المتغيرات الديموغرافية

5.3 تحليل بيانات المحاور

### 1.3 أدوات الدراسة

يعتمد البحث المختلط على المقابلات كأداة من أدوات البحث العلمي يتم من خلالها جمع المعلومات تساعد في الإجابة على تساؤلات البحث، ويعرف (حميدشة، 2012: 99) المقابلة على أنها: "حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) أو بين شخص (باحث) ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى، ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي"، وتنقسم أنواع المقابلات إلى (مهيكلة- شبه مهيكلة- غير مهيكلة)، وكون أن الباحث اعتمد على اجراء المقابلات شبه المهيكلة<sup>1</sup> فإن اتباع آلية QDA التي اقترحها كل من Taylor and Gibbs (2010) عند إجراء المقابلات تتم بالمراحل الآتية:

1. تحديد عناصر المقابلات الشخصية (Protocol): تستدعي عملية جمع البيانات النوعية وفق أسلوب المقابلات شبه المهيكلة، أن يقوم الباحث بتحديد بروتوكول المقابلة الشخصية، حيث يشير هذا البروتوكول إلى العناصر العامة التي تقود المقابلة الشخصية والتي تعزز مصداقية المقابلة من خلال التأكيد من أن الموضوع قيد المقابلة مفهوم من قبل الباحث والمشارك بشكل صحيح وبدون أي غموض.
2. تحديد المشاركون بالمقابلات والحصول على المعلومات اللازمة حولهم فيما يتعلق بنشاطاتهم واهتماماتهم.

3. تنفيذ وتحليل المقابلات والسعي إلى ضمان جمع وتحليل بيانات نوعية ذات جودة مرتفعة من خلال اتباع الخطوات التالية (Miles and Huberman, 1994) عند تنفيذ المقابلات وتحليل مؤشراتهما:

- أ- تسجيل المقابلة صوتياً (مع موافقة المشارك) وكتابتها.
- ب- الوصف والاستكشاف (الترميز والتصنيف).
- ت- الشرح والتوقع (التفسير).
- ث- التلخيص والتحقق من المعنى (الاستنتاج وربط الأفكار).

### 1.1.3 المقابلة الشخصية شبه المهيكلة

ينظر إلى المقابلة في البحث العلمي على أنها حوار، أو محادثة أو مناقشة تكون بين الباحث وطرف آخر، وذلك لغرض التوصل إلى معلومات أو حقائق حول موضوع معين، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات، التي يطلب الإجابة أو التعليق عليها (قنديلي، 2014).

وتنقسم المقابلات إلى أنواع عديدة حيث اتبع هذا البحث على المقابلة الشخصية شبه المهيكلة والتي عرفها غنيم عثمان، وعليان ربحي (2013) بأنها تكون على شكل أسئلة محددة ومتسلسلة من قبل الباحث، وبالتالي تطرح نفس الأسئلة بنفس التسلسل في كل مقابلة، حيث سيكون لدى الباحث قائمة مسبقة بها، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بسرعة إجرائها وسهولة تصنيف وتحليل اجاباتها.

من خلال ما تقدم فإنه قد تم اجراء مقابلات شخصية مع رئيس وخمس من أفراد لجنة سابقة شكلت بقرار من رئيس الجامعة، حيث تم اختيارهم بطريقة قصدية



وذلك للحصول على المعلومات اللازمة، لغرض فهم وتحديد المعوقات التي واجهت عمل اللجنة، وارتكزت المقابلات على مجموعة من الأسئلة (بروتوكول) موضحة في التالي:

1- مدى اهتمام الجامعة بتوفير الجوانب الفنية اللازمة لعملية إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي.

2- ماهي الصعوبات التي واجهت عمل اللجنة المكلف فيما يخص المورد البشري وكيفية التعامل معها.

3- ماهي الصعوبات التي تتعلق بالجوانب المعرفية والإدراكية لدى إدارة الجامعة فيما يخص الوصف والتوصيف الوظيفي.

4- ماهي الحلول المناسبة من وجهة نظر القائمين على عملية الوصف والتوصيف الوظيفي للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم.

من خلال تحليل البيانات النوعية الواردة في المقابلات التي أجرت، فإنه قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- الافتقار إلى الهيكل التنظيمي والملاك الوظيفي، وعدم توفر بيئة عمل مناسبة لأداء مهام اللجنة المكلفة، وعدم تفريغ فريق العمل من أعمالهم الأساسية.

حيث يمكن الاستدلال على هذه النتيجة مما عرضه المشاركون الثاني والثالث بقولهم.

" الجامعة لا تملك هيكل تنظيمي وملاك وظيفي معتمد كيف سنقوم بإعداد وصف وظيفي " (م-2)

" لم يتم توفير مكان مناسب للعمل، ولا حتى تفريغنا من أعمالنا الأساسية بالجامعة " (م-3)

من هنا يمكن استنتاج بأن إدارة الجامعة غير مهتمة بتطوير واعتماد الهيكل والملاك، ومواكبة التغيرات التي قد تحدث بحكم الظروف المحيطة، كذلك انخفاض مستوى الاهتمام بتوفير المناخ اللازم الذي يمكن اللجنة القائمة بأعمال الوصف والتوصيف الوظيفي من أداء مهامها بالشكل الصحيح.

ب- قلة التخصصات والخبرات والمؤهلات العلمية في مجال الوصف والتوصيف الوظيفي، ونقص الدورات التدريبية وورش العمل التعريفية.

تم الاستدلال هنا بالعبارات التي جاء بها المشاركون الثاني والرابع بقولهم.

" لم يؤخذ في عين الاعتبار عند اختيار الأفراد العاملين المؤهلات والخبرات في مجال الوصف

والتوصيف الوظيفي " (م-2)

"لم يتم إعطاؤنا دورات ولا حتى إقامة ورش عمل بهذا الخصوص " (م-4)

نلاحظ التقصير في الاهتمام بالموارد البشري من حيث استقطاب أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات العلمية في مجال الوصف والتوصيف، وعدم الاهتمام بالجانب التوعوي والتدريبي.

4 ضعف استجابة الإدارات التابعة للجامعة بالمتطلبات والبيانات اللازمة لعمل اللجنة، وأيضاً الانخفاض في مستوى إدراك كل من المسؤولين والموظفين بالجامعة بأهمية واستخدامات الوصف والتوصيف الوظيفي، وتخوف المدراء بأن يمس صلاحياتهم ومسؤولياتهم وأن يؤثر على مستوى رواتبهم.

وجاءت هذه النتيجة بناءً على الاستدلال بما اتفق فيه كل المشاركين في قولهم.

"لا توجد قناعة لدى الإدارة العليا بجدوى تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، ولا يدركون مدى

أهميته" (م-4)

أيضاً ما أضافه المشارك الأول في قولهم.

" يخاف المسؤولون من الوصف الوظيفي أن يحد صلاحياتهم ويؤثر على مرتباتهم" (م-1)

تقودنا هذه النتيجة إلى التفكير في الجوانب المعرفية والإدراكية لدى إدارة الجامعة ومتخذي القرارات فيها، من حيث الخصائص والمميزات التي يمكن الاستفادة منها فيما إذا تمكنت من إعداد واعتماد وصف وظيفي لكل الوظائف بالجامعة، هذا الانخفاض في مستوى الإدراك لدى الإدارة يمكن أن يفسر تخوفهم من أن يمس الوصف الوظيفي مستوى صلاحياتهم وسلطاتهم الوظيفية، وكذلك التخوف من انخفاض مستوى دخولهم، الأمر الذي قد يعرقل تطبيق أسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي.

5 من الحلول المقترحة لتفعيل عملية إعداد وصف توصيف وظيفي أن تقوم إدارة الجامعة باستقطاب الموظفين من ذوي المؤهلات العلمية واختيار ذوي الخبرات في مجال الوصف الوظيفي، وتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بهذا الشأن، والسعي إلى إنشاء وحدة تنظيمية دائمة تتولى جميع مهام الوصف والتوصيف الوظيفي.

لقد أوضح المشاركون آرائهم بهذا الخصوص من آراء المشارك الرابع والثالث بقولهم.

"تطبيق القوانين المنصوص عليها في هذا الشأن دون الالتفات لغير ذلك" (م-4)

"تكليف أناس متخصصين بالوصف والتوصيف الوظيفي وتكون على شكل لجنة دائمة، ولا يتم

اختيارهم بالمجاملة من أجل المنحة المالية" (م-3)

### "يجب توفير اختصاصات كل إدارة وكل قسم وكل وظيفة" (م-3)

تقودنا هذه الاقتباسات إلى أن المشاركين الذين تم إجراء المقابلات معهم، ومن خلال المشاكل والصعوبات التي واجهتهم، لديهم بعض المقترحات التي قد تساعد على وضع تصورات مبدئية للوصول إلى حلول مناسبة قد تكون سبب في التغلب على المعوقات التي تحد من إعداد وتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي. ويبقى التساؤل الآن حول صدق تعبير هذه الآراء عن الواقع الفعلي للمديرين بالجامعة.

هنا يجدر بنا الإشارة بأنه النتائج المتحصل عليها من المقابلات الشخصية وجهت الباحث إلى تصميم استمارة الاستبانة للبحث أكثر وأعمق في المعوقات والبحث عن درجات موافقة أو عدم موافقة لكل العناصر التي تم استنتاجها من المقابلات.

### 2.1.3 الاستبانة

تعد الاستبانة أسلوباً مناسباً في جمع البيانات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة التي تمثل "فقرات الاستبيان" والتي تقدم لهم في صفحات محددة تسمى استمارة استبيان وقد تم إعدادها وتصميمها بناءً على المقابلات الشخصية شبه المهيكلة السابقة، لتشكل أداة الدراسة والوصول إلى حقائق علمية حولها.

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتحديد أوزان فقرات الاستبيان على النحو الآتي: درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة)، درجتان (غير موافق)، وثلاث درجات (متوسط)، وأربع درجات (أوافق)، وخمس درجات للإجابة (أوافق بشدة).

تم تصميم استمارة استبيان خاصة لجمع البيانات من عينة الدراسة تتكون من أربعة

أقسام:

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي:

- العمر (أقل من 25 سنة، من 25 إلى 35 سنة، من 35 إلى 45 سنة، من 45 إلى 55 سنة، من 55 إلى 65 سنة).
- النوع (ذكور، وإناث).
- المستوى التعليمي (أقل من شهادة ثانوية، شهادة ثانوية، دبلوم متوسط، دبلوم عالي، مؤهل جامعي، ماجستير أو دكتوراه).
- المركز الوظيفي (مدير إدارة، مدير مكتب، رئيس قسم).
- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر)

## القسم الثاني: اتجاهات المديرين حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارة الجامعة

يحتوي هذا القسم على بيانات متعلقة باتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي

بإدارات الجامعة ويتكون من عدد (12) فقرة يتم الإجابة عليها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

## القسم الثالث: بيانات متعلقة بمعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف بالجامعة

يحتوي هذا القسم على بيانات متعلقة بمعوقات تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي

بإدارات الجامعة ويتكون من عدد (18) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات مبينة كالآتي:

- المجال الأول: المعوقات الفنية ويتكون من (6) فقرات
- المجال الثاني: المعوقات البشرية ويتكون من (6) فقرات
- المجال الثالث: المعوقات الإدراكية ويتكون من (6) فقرات

القسم الرابع: بيانات متعلقة بالآليات المناسبة التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف الوظيفي.

يحتوي هذا القسم على بيانات متعلقة بالآليات المناسبة التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف الوظيفي بإدارات الجامعة ويتكون من عدد (7) فقرات.

فيما يتعلق بمجتمع البحث فإنه يتكون من جميع مدراء الإدارات ومدراء المكاتب ورؤساء الأقسام بالجامعة والكليات التابعة لها والبالغ عددهم (112) مركز قيادي بالجامعة، حيث تم أخذ مسح شامل لجميع أفراد المجتمع وتوزيع 112 استمارة استبانة.

### 2.3 الدراسة التجريبية

بعد أن تم إعداد استمارة الاستبانة بأقسامها الأربعة قام الباحث بتوزيع عينتين تجريبيتين للتأكد من صلاحية الأداة للاستخدام الفعلي كما هو مبين في التالي:

#### العينة التجريبية الأولى:

تم توزيع عدد (35) استمارة استبيان على عينة من المجتمع الأصلي، وتم تجميع عدد (30) استمارة، وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تندرج تحته هذه الفقرة، تبين في المرة الأولى من التوزيع التجريبي وجود بعض المشاكل في فهم المبحوثين لنوع الأسئلة، حيث كانت طبيعة الأسئلة مختلطة بين الصيغة السلبية والصيغة الإيجابية، وكذلك انخفاض فهم المبحوثين لترقيم مقياس ليكارث الخماسي بدرجات عددية، حيث كان رقم 1 يعبر عن أقل درجة (غير موافق بشدة) والرقم 5 يعبر عن أعلى درجة (موافق بشدة)، وبالتالي لم يتحصل الباحث على نتائج مرضية في معدل

صدق الاتساق الداخلي، ومعامل الارتباط بين فقرات الاستبانة حيث كان الارتباط بين بعض الفقرات اقل من (0.200) وهذه غير دالة معنوية عند مستوى (0.05).

### العينة التجريبية الثانية:

تم توزيع عدد (35) استمارة استبيان في العينة التجريبية الثانية على عينة من المجتمع الأصلي، وتم تجميع عدد (31) استمارة، وبعد إجراء التعديلات اللازمة على أداة الدراسة وأخذ في عين الاعتبار المشكلات التي ظهرت في العينة التجريبية الأولى، تم التوصل إلى نتائج مبدئية جيدة لصدق وثبات أداة الدراسة والمبينة في التالي:

### أولاً: الصدق

يقصد بصدق المقياس مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، (Parker، 1999) وللتحقق من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة والتأكد من دقة فقرات المقياس وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية قام الباحث باختبارات الصدق الآتية:

#### 1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم حول استمارة الاستبيان، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على الفقرات المستخدمة ومدى وملاءمتها للتطبيق في الدراسة.

وبناء على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على استمارة الاستبيان بشكلها النهائي.

## 2- صدق الاتساق الداخلي

يتم إجراء صدق الاتساق الداخلي لمعرفة مدى انتظام كل فقرة من الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وقد قام الباحث باستخدام حساب معاملات الارتباط لكل المحاور بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة والمجموعة التي تنتمي إليها، والمبينة كالتالي:

**المحور الأول: اتجاهات المديرين حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة**

يوضح الجدول التالي انتظام كل فقرة من فقرات المحور الأول مع مجمع الفقرات ككل وذلك

لتحديد معامل الارتباط والدلالة لكل فقرة.

جدول رقم (1-3) صدق الاتساق الداخلي لمحور اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي

الدلالة	الارتباط	اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة
0.00	.564**	يعرف الموظفون مفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي
0.00	.581**	يعتقد الموظف بأنه الشخص المناسب لتأدية وظيفته بالجامعة
0.00	.645**	يملك الموظفون بالجامعة المستوى المعرفي المطلوب لتأدية مهامهم.
0.01	.451*	أشعر بالارتياح عندما تكون مهام وظيفتي محددة بشكل مكتوب
0.00	.481**	توجد مواصفات معتمدة لكل الوظائف بالجامعة
0.01	.433*	يفهم الموظفون السلوكيات الخاصة بوظائفهم
0.00	.637**	يسهم وجود الوصف والتوصيف الوظيفي في تحفيز الموظفين للعمل
0.00	.504**	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على اختيار الموظف المناسب
0.00	.733**	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.
0.00	.590**	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تقييم أداء الموظفين
0.00	.623**	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد مسؤوليات وواجبات الوظائف
0.00	.509**	وجود الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل سير العمل

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)



بالنظر في الجدول السابق والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.733) و(0.433)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ويشير ذلك إلى وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع الفقرات التي تقيس اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة والدرجة الكلية للمحور، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

#### المحور الثاني: معوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف بإدارات جامعة مصراته

يتبين في الجدول التالي معامل الارتباط والدلالة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني للدراسة ومعرفة مدى صلاحية هذه الفقرات في الاستبانة.

جدول رقم (2-3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف

الدلالة	الارتباط	المعوقات الفنية
0.00	.577**	لا يوجد ملاك وظيفي معتمد بالجامعة.
0.00	.477**	لا توجد رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة.
0.00	.648**	التوقعات المختلفة للموظفين تعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.
0.00	.461**	عدم تحديد وقت مراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي يعرقل من تطبيقه.
0.00	.803**	عدم تحديد بيانات واضحة عن الوظيفة يعرقل تطبيق الوصف الوظيفي
0.00	.725**	الاعتماد على نماذج جامدة يعرقل من تطبيق الوصف الوظيفي.
الدلالة	الارتباط	المعوقات البشرية
0.00	.749**	لا تتوفر بالجامعة موظفين لديهم خبرات في مجال الوصف الوظيفي.
0.00	.695*	يتم التوظيف بالجامعة عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية.
0.00	.782**	إصرار بعض الموظفين على تولي وظائف معينة لا تتناسب مع إمكانياتهم.

0.00	.610**	لا توفر الجامعة التدريب اللازم لإعداد وتطبيق وصف وتوصيف مناسب.
0.00	.636**	يفتقر أعضاء لجنة الوصف الوظيفي مهارات التفاوض مع الموظفين.
0.00	.716**	قلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات يعرقل تطبيق الوصف الوظيفي.
الدلالة	الارتباط	المعوقات الإدراكية
0.00	.724**	لا يدرك المدراء أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي.
0.00	.673**	لا توجد قناعة بجدوى تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.
0.00	.691**	يهتم الموظفون بالعائد المادي من الوظيفة أكثر من الاهتمام بمتطلباتها.
0.01	.422**	يحد الوصف والتوصيف الوظيفي من صلاحيات ومسؤوليات المدراء.
0.00	.655**	يعتقد المدراء أن الوصف الوظيفي يؤثر على مستوى دخولهم.
0.00	.550**	من الصعب الحصول على صلاحيات واختصاصات مكتوبة

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح صدق الاتساق الداخلي لل فقرات التي تقيس معوقات

تطبيق وصف وتوصيف الوظائف بجامعة مصراته لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.803) و(0.422) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية (0.05د) ويشير ذلك إلى وجود علاقات ارتباطية طردية وقوية بين جميع الفقرات التي تقيس

معوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف بجامعة مصراته والدرجة الكلية للمحور، وهذا يؤكد

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

المحور الثالث: الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف الوظيفي

من خلال الجدول التالي يمكننا القول بأنه يوجد ارتباط جيد بين فقرات المحور والمجموع

الكلي للمحور، وتعد جميع الفقرات دالة معنوياً عن مستوى دلالة 0.05 كما هو موضح في الجدول

أدناه.

جدول رقم (3-3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها لتطبيق

### الوصف الوظيفي

الدلالة	الارتباط	الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف الوظيفي
0.00	.616**	يساعد اختيار لجنة متخصصة على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بشكل جيد
0.00	.622**	يمكن تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالوصف والتوصيف الوظيفي بسهولة
0.00	.687**	وجود وحدة تنظيمية تتولى مهام الوصف الوظيفي يسهل من نجاح تطبيقه بالجامعة
0.00	.731**	يساعد صرف مكافئة مجزية للجان المكلفة بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي في إعداد وصف مناسب
0.00	.826**	إقامة ورش عمل وندوات تعريفية بأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل عملية تطبيقه بإدارات الجامعة
0.00	.661**	توفر اختصاصات محددة لكل وظيفة يساعد على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة
0.00	.536**	يساعد تصنيف الوظائف وترتيبها على تطبيق الوصف الوظيفي بالجامعة.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

بالنظر إلى الجدول السابق والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس

الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف الوظيفي لعينة الدراسة الاستطلاعية

يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.826) و(0.536) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية (0.01) ويشير ذلك إلى وجود علاقات ارتباط طردية مقبولة بين جميع الفقرات التي تقيس

الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف الوظيفي والدرجة الكلية للمحور، وهذا

يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث.



الجدول (3-4) الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

ت.	المحور	معامل الثبات	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
1	اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة.	.817	12	ممتاز
2	معوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف بالجامعة.	.819	18	ممتاز
1-2	المعوقات الفنية.	.742	6	جيد
2-2	المعوقات البشرية.	.792	6	جيد
3-2	المعوقات الإدراكية.	.705	6	جيد
3	الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها للتغلب على معوقات تطبيق الوصف الوظيفي	.785	7	جيد
4	معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور	.854	37	ممتاز

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن جميع مؤشرات الثبات مرضية وذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية (0.01) وهي مؤشرات جيدة ومطمئنة ويمكن الوثوق بها، وتعطي مؤشراً جيداً على ثبات المقاييس.

### 3.3 أساليب تحليل البيانات.

استخدم الباحث لتحليل إجابات أفراد العينة الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسبة المئوية: تستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.
- الوسط الحسابي: يستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، وذلك لتحديد درجات الموافقة.

- معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من مقدار التناسق الداخلي لأداة الدراسة (استمارة الاستبيان).
- اختبار كاي<sup>2</sup>: للفروق في النسب ويستخدم للتعرف علي استقلالية فئات مختلفة من التكرارات.
- تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات الوصف الوظيفي تعزى لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية الآتية (نوع الوظيفة . العمر . المؤهل العلمي) وهي متغيرات ترتيبية؛ أي متغيرات تقع ضمن المستوى الترتيبي للقياس.
- اختبار T للعينات المستقلة: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات الوصف والتوصيف الوظيفي تعزى لاختلاف الجنس وهو متغير اسمي؛ أي متغيرات تقع ضمن المستوى الاسمي للقياس.

### 4.3 تحليل الحقائق الديمغرافية للمبحوثين

سيتم عرض الحقائق الديمغرافية للمبحوثين الذين استهدفتم الدراسة وذلك حسب العمر والجنس والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة، كم هو موضح في التالي:

1- توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

جدول رقم (3-5) توزيع المبحوثين وفقاً للعمر

النسبة	التكرار	العمر
3.1%	3	أقل من 25
20.4%	20	من 25 إلى أقل من 35
42.9%	42	من 35 إلى أقل من 45
25.5%	25	من 45 إلى أقل من 55
6.1%	6	من 55 إلى أقل من 65
2%	2	أكثر من 65
100.0	98	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن 68.4% من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 35 و55 سنة، يوضح هذا بأن الإجابات تعبر عن آراء أشخاص بالغين، ويرجح أن تكون هذه الفئة العمرية لها ارتباط بعمر الجامعة، حيث تأسست الجامعة منذ 17 سنة كجامعة لأقسام في مدينة مصراته، انظر الصفحة رقم (18)، ومن المتعارف عليه يتم التوظيف ما بين 25 و35 سنة، وكان باقي مجتمع الدراسة موزع بين أقل من 35 سنة وأكثر من 55 سنة.

## 2- توزيع المبحوثين وفقاً للجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

جدول رقم (3-6) عينة الدراسة وفقاً للجنس

النسبة	التكرار	الجنس
83.7%	82	ذكر
16.3%	16	أنثى
100%	98	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن 83.7% من مجتمع الدراسة من فئة الذكور، و16.3% من فئة الإناث، وهذا يعد منطقي مقارنة بإعداد الموظفين الذكور والإناث داخل الجامعة والكليات التابعة لها، حيث بلغ عدد الذكور 1122 بنسبة 71.6% من موظفي الجامعة، وبلغ عدد الإناث 445 بنسبة 28.3% من إجمالي عدد الموظفين بالجامعة، انظر الصفحة رقم (20) وبطبيعة الحال سيكون للإناث نصيب في المراكز القيادية بحكم أن الجامعة تضم أعداداً كبيرة للطالبات في بعض الكليات.

يوضح هذا بأن الإجابات تعبر عن آراء الذكور أكثر من الإناث، ويعود هذا العدد الكبير لفئة الذكور في مجتمع الدراسة في الغالب الى ان طبيعة العمل القيادي تتطلب الالتزام والتفاعل أكثر من غيرها، وأيضاً الطبيعة الديموغرافية والعادات والتقاليد للمدينة التي يقع بها مجتمع الدراسة، حيث لا يعتمد على الإناث في المراكز القيادية بشكل عام.

### 3- توزيع المبحوثين وفقاً للمستوى التعليمي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

جدول رقم (7-3) عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1.0%	1	ابتدائي
1.0%	1	ثانوي
8.2%	8	دبلوم متوسط
7.1%	7	دبلوم عالي
43.9%	43	بكالوريوس \ ليسانس
38.8%	38	ماجستير \ دكتوراه
100.0	98	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أنه حوالي 38.8% من مجتمع الدراسة يحملون درجة الماجستير والدكتوراه، وهذا ليس بعيد عن عدد مدراء الإدارات وعمداء الكليات، حيث تركز الجامعة على توظيف أصحاب الشهادات العليا في المراكز القيادية، وكانت نسبة من يحملون شهادات ليسانس وبكالوريوس حوالي 43.9% من مجتمع الدراسة.



إن الوظائف التي يشغلها المبحوثين في الكليات تتطلب مؤهلات عليا فمثلاً وظيفة العميد وأقسام الدراسة والامتحانات والجودة والدراسات العليا، كلها يشغلها أعضاء هيئة التدريس وهم بالأساس من حملة الماجستير والدكتوراه، أما الجامعة فكانت لوظائف مثل الشؤون الإدارية والمكتبات والتسجيل وهي وظائف إدارية تتطلب مستوى جامعي أو موازي للجامعي في تولي تلك الوظائف.

#### 4- توزيع المبحوثين وفقاً للمركز الوظيفي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي.

جدول رقم (3-8) عينة الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
21.4%	21	مدير إدارة \ عميد كلية
26.5%	26	رئيس قسم
52.0%	51	مدير مكتب
100.0	98	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن 21.4% من مجتمع الدراسة يقع مركزهم الوظيفي في الإدارة العليا، و78.5% يقع مركزهم الوظيفي في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وهذا يتناسب مع الشكل العام للهرم الإداري بالجامعة، انظر الهيكل التنظيمي بالصفحة رقم (21) حيث كلما اتجهنا إلى أعلى قل عدد القيادات.

## 5- توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

جدول رقم (9-3) عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%19.4	19	أقل من 5 سنوات
%21.4	21	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
%17.3	17	من 10 إلى أقل من 15 سنة
%41.8	41	أكثر من 15 سنة
%100.0	98	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن 41.8% من مجتمع الدراسة سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، وهذا ينطبق مع عدد أعمار المبحوثين الأكثر ارتفاعاً كما ذكر سابقاً في الجدول رقم (5-3) صفحة (71)، وأيضاً مع معدل عمر الجامعة البالغ 17 سنة منذ تأسيسها كجامعة أقسام في مدينة مصراته.

### 5.3 تحليل بيانات المحاور الرئيسية للاستبانة

تم في هذا الجانب من الدراسة تحليل بيانات المحاور كل منها على حدة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية واستخراج الجداول والبيانات الخاصة بكل فقرة من فقرات المحاور، وعرض البيانات وتحليلها، وفيما يلي عرض لقيمة المتوسط المرجح لكل وزن كما هو موضح في الجدولان التاليان:

جدول رقم (3-10) يوضح قيمة المتوسط المرجح لكل وزن في حالة الأسئلة الإيجابية

قيمة المتوسط المرجح لكل وزن في حالة الأسئلة الإيجابية					
الوصف	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	4.20 الى 5.00	3.40 إلى أقل	2.60 إلى أقل	1.80 إلى أقل	1.00 إلى أقل
		من 4.20	من 3.40	من 2.60	من 1.80

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول السابق قيمة المتوسط المرجح لكل وزن في حالة الأسئلة ذات الصيغة

السلبية، وذلك للاختلاف في عملية تفرغ البيانات في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)

جدول رقم (3-11) يوضح قيمة المتوسط المرجح لكل وزن في حالة الأسئلة السلبية

قيمة المتوسط المرجح لكل وزن في حالة الأسئلة السلبية					
الوصف	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1.00 إلى 1.79	1.80 إلى أقل	2.60 إلى أقل	3.40 إلى أقل	4.19 الى أقل
		من 2.59	من 3.39	من 4.19	من 5.00

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

1- تحليل إجابات المبحوثين على التساؤل الرئيسي الأول للبحث:

ينص هذا التساؤل على "ما هي اتجاهات المديرين حول الوصف والتوصيف الوظائف بجامعة مصراته؟"

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة على كل فقرة

من فقرات محور البيانات المتعلقة باتجاهات المديرين نحو الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات

الجامعة وكذلك حساب قيمة كا2 للفروق في النسب وذلك لتحديد مدي استقلالية نسب التكرارات

حول كل بديل من بدائل الإجابة كذلك تم حساب المتوسط المرجح وتحديد الاتجاه، ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء.

جدول (3-12) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا2 ودلالاتها والمتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور

اتجاهات المدراء نحو الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة

البيان	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	قيمة كاي	الدلالة	المتوسط المرجح	الاتجاه
1 يعرف الموظفون مفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي	17	35	26	15	5	26.490	.000	2.55	غير موافق
	17.3	35.7	26.5	15.3	5.1				
2 يعتقد الموظف بأنه الشخص المناسب لتأدية وظيفته بالجامعة	5	8	34	35	16	41.082	.000	3.50	متوسط
	5.1	8.2	34.7	35.7	16.3				
3 يمتلك الموظفون بالجامعة المستوى المعرفي المطلوب لتأدية مهامهم.	13	17	42	21	5	39.143	.000	2.88	متوسط
	13.3	17.3	42.9	21.4	5.1				
4 اشعر بالارتياح عندما تكون مهام وظيفتي محددة بشكل مكتوب	4	2	6	28	58	116.490	.000	4.37	موافق
	4.1	2.0	6.1	28.6	59.2				
5 توجد مواصفات معتمدة لكل الوظائف بالجامعة	15	23	29	23	8	13.633	.009	2.86	متوسط
	15.3	23.5	29.6	23.5	8.2				
6 يفهم الموظفون السلوكيات الخاصة بوظائفهم	7	22	38	26	5	38.633	.000	3.00	متوسط
	7.1	22.4	38.8	26.5	5.1				
7 يسهم وجود الوصف والتوصيف الوظيفي في تحفيز الموظفين للعمل	3	7	14	40	34	55.571	.000	3.97	موافق
	3.1	7.1	14.3	40.8	34.7				

موافق بشدة	4.33	.000	106.38 8	53	34	4	4	3	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على اختيار الموظف المناسب للوظيفة	8
				54.1	34.7	4.1	4.1	3.1		
موافق بشدة	4.29	.000	92.612	49	35	10	1	3	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.	9
				50.0	35.7	10.2	1.0	3.1		
موافق بشدة	4.36	.000	72.531		48	43	4	3	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تقييم أداء الموظفين	10
					49.0	43.9	4.1	3.1		
موافق بشدة	4.43	.000	122.30 6	52	40	3	2	1	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد مسؤوليات وواجبات الوظائف	11
				53.1	40.8	3.1	2.0	1.0		
موافق	4.30	.000	60.204		53	31	9	5	وجود الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل سير العمل	12
					54.1	31.6	9.2	5.1		
موافق	3.73		المتوسط العام للمحور الأول							

يتبين من النتائج الواردة في الجدول السابق أن اتجاهات المديرين في إدارات الجامعة والكليات التابعة لها نحو الوصف والتوصيف الوظيفي كانت في معظمها إيجابية، وبدلالة قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة وقيمة المتوسط المرجح الذي تم تحديده سابقاً، وجاءت الفقرات رقم (8، 9، 10، 11) في اتجاه البديل موافق بشدة، حيث كانت المتوسط المرجح يتراوح بين (3.29) و (3.43) وكلها دالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يؤكد على ادراك المديرين لاستخدام الوصف والتوصيف الوظيفيين وكانت الفقرات (4.7.12) في اتجاه البديل موافق، وبدلالة معنوية (0.000)، ويعنى هذا بأن

المبحوثين يشعرون بالارتياح عندما تكون مهام وظائفهم مكتوبة، ويحفزهم ذلك إلى العمل ويسهل عملية سيره بالشكل الصحيح، بينما جاءت الفقرات رقم (2، 3، 5، 6) في اتجاه البديل (متوسط)، وجاءت الفقرة رقم (1) في اتجاه البديل (غير موافق)، ويدل هذا على عدم معرفة الموظفين لمفهوم وصف وتوصيف الوظائف من وجهة نظر المدراء، حيث يؤكد هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة الاستطلاعية من غموض للدور ومؤشر أيضاً لاختراق العقد النفسي بين المدراء والموظفين.

وبشكل عام فإن المتوسط العام للمحور الأول كان في الاتجاه موافق (3.73)، وبالتالي فإن الإجابة على التساؤل الأول في الدراسة يشير إلى أن اتجاهات المديرين نحو الوصف والتوصيف الوظيفي كانت في معظمها إيجابية، فبالرغم من الاتجاه الايجابي إلا أن التطبيق لم يكن بالمستوى المطلوب، فهم يدركون أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي ويدركون استخداماته، لكنهم يرون بأن تطبيقه كأسلوب عمل بإدارات وكليات الجامعة لازال ضعيفاً، ومن هنا يمكن الاستنتاج أن هناك رغبة إيجابية نحو تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، وبالتالي فإن اتجاهات المديرين لم تكن من ضمن معوقات تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات وكليات الجامعة.

## 2- تحليل إجابات المبحوثين على التساؤل الثاني للبحث:

ينص التساؤل الثاني في الدراسة على " ما هي معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف داخل جامعة مصراته؟ وينقسم هذا التساؤل إلى ثلاث أقسام موضحة كالتالي:

أ. ما هي المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف

بجامعة مصراته؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة على فقرات محور المعوقات الفنية التي

تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بإدارات الجامعة وكذلك حساب قيمة ك2

للفروق في النسب وذلك لتحديد مدي استقلالية نسب التكرارات حول كل بديل من بدائل الإجابة  
كذلك تم حساب المتوسط المرجح وتحديد الاتجاه، ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء.

جدول (13-3) نتائج التحليلات الإحصائية لفقرات محور المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف  
وتوصيف الوظائف

ت.	البيان	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشده	قيمة كاي	الدلالة	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	لا يوجد ملاك وظيفي معتمد بالجامعة	24	45	14	13	2	53.531	.000	2.22	موافق
		24.5	45.9	14.3	13.3	2.0				
2	لا توجد رؤية واضحة للمهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة.	21	50	12	11	4	66.388	.000	2.26	موافق
		21.4	51.0	12.2	11.2	4.1				
3	التوقعات المختلفة للموظفين تعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.	18	47	23	9	1	62.408	.000	2.27	موافق
		18.4	48.0	23.5	9.2	1.0				
4	عدم تحديد وقت مراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي يعرقل من تطبيقه.	15	53	25	5	0.00	52.367	.000	2.20	موافق
		15.3	54.1	25.5	5.1	0.00				
5	عدم تحديد بيانات واضحة عن الوظيفة يعرقل تطبيق الوصف الوظيفي	28	49	15	5	1	77.306	.000	2.00	موافق
		28.6	50.0	15.3	5.1	1.0				
6	الاعتماد على نماذج جامدة يعرقل من تطبيق الوصف الوظيفي.	22	52	15	7	2	78.837	.000	2.13	موافق
		22.4	53.1	15.3	7.1	2.0				
موافق	المتوسط العام للمحور الثاني (المعوقات الفنية)								2.18	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تعد الفقرات في الجدول السابق ذات طابع سلمي، فإنه قد تم احتسابه بدلالة قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ومحك قيمة المتوسط المرجح الذي تم تحديده في الجدول رقم (3-11)، حيث يتبين من النتائج الواردة أن اتجاهات المدراء في إدارة الجامعة والكليات التابعة لها نحو المعوقات الفنية التي تعيق عمليات الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة كانت جميعها في اتجاه موافق وبدرجة تتراوح بين (2.00) و (2.27) والتي تعد درجة متوسطة القوة، يمكن القول إن المعوقات الفنية تتمثل في التالي:

عدم وجود ملاك وظيفي معتمد بإدارة الجامعة والكليات التابعة لها، أكد ذلك 45% فرد من المبحوثين كانت إجاباتهم موافق، و 24% آخرون كانت إجاباتهم موافق بشدة، كما حددت إجابة 71% مبحوث بأنه لا توجد رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي، حيث كانت إجاباتهم بين الموافق ولموافق بشدة، كما كانت إجابات 66% من المبحوثين في اتجاه الموافقة على أن التوقعات المختلفة بين الموظفين الذين سيطبق عليهم الوصف الوظيفي تعد من عوائق تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، ووافق 69% من المبحوثين على عدم تحديد وقت لمراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي، كذلك 78% أكدوا عدم وجود بيانات واضحة للوظائف، وأيضاً أجاب 75% من المبحوثين أن الاعتماد على نماذج جامدة في عملية إعداد الوصف الوظيفي يعتبر من عوائق تطبيقه.

ب. " ما هي المعوقات البشرية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة على كل فقرة من فقرات محور البيانات المتعلقة المعوقات البشرية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف وكذلك حساب قيمة كا<sup>2</sup> للفروق في النسب وذلك لتحديد مدى استقلالية



نسب التكرارات حول كل بديل من بدائل الإجابة كذلك تم حساب المتوسط المرجح وتحديد الاتجاه، ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء.

جدول (3-14) نتائج التحليلات الإحصائية لفقرات محور المعوقات البشرية التي تحد من تطبيق أسلوب

#### وصف وتوصيف الوظائف

ت.ن.	البيان	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشده	قيمة كاي	الدلالة	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	لا يتوفر بالجامعة موظفين لديهم خبرات في مجال الوصف الوظيفي.	22	33	19	24	0.00	4.449	.217	2.46	موافق
		22.4	33.7	19.4	24.5	0.00				
2	يتم التوظيف بالجامعة عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية.	32	36	23	7	0.00	20.286	.000	2.05	موافق
		32.7	36.7	23.5	7.1	0.00				
3	إصرار بعض الموظفين على تولي وظائف معينة لا تتناسب مع إمكانياتهم.	40	40	13	5	0.00	40.531	.000	1.83	موافق
		40.8	40.8	13.3	5.1	0.00				
4	لا توفر الجامعة التدريب اللازم لإعداد وتطبيق وصف وتوصيف مناسب.	32	45	18	3	0.00	40.041	.000	1.92	موافق
		32.7	45.9	18.4	3.1	0.00				
5	يفتقر أعضاء لجنة الوصف والتوصيف الوظيفي مهارات التفاوض مع الموظفين	23	44	24	7	0.00	28.122	.000	2.15	موافق
		23.5	44.9	24.5	7.1	0.00				
6	قلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات يعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.	29	47	18	4	0.00	40.367	.000	1.97	موافق
		29.6	48.0	18.4	4.1	0.00				
موافق	المتوسط العام للمحور الثاني (المعوقات البشرية)								2.062	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول السابق أن اتجاهات المدراء في إدارة الجامعة والكليات التابعة لها نحو المعوقات البشرية التي تعيق عمليات الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة كانت في اتجاه البديل موافق بدرجات تراوحت بين (1.83) و (2.46) والتي تعد متوسطة القوة، وبدلالة قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة، وذلك لحساب الدلالة لكل فقرة ومعرفة إذا ما كانت دالة إحصائياً، ومحك قيمة المتوسط المرجح الذي تم تحديده للفقرات السلبية والتي تم تحديده سابقاً في الجدول رقم (3-11) يمكن القول أن المعوقات البشرية تتمثل في:

أجاب 40 مفردة من المبحوثين موافق بشدة و40 آخرون موافق على أن إصرار الموظفين على تولي وظائف معينة لا تتناسب مع إمكانياتهم، هو من أولويات العوائق، وجاء في المرتبة الثانية من المعوقات البشرية، عدم توفير الجامعة التدريب اللازم للمورد البشري فيما يخص الوصف والتوصيف الوظيفي، أكد هذا 78% من المبحوثين حيث كانت إجاباتهم بين الموافق والموافق بشدة، بينما في المرتبة الثالثة والرابعة حسب رأي المبحوثين قلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات، والتوظيف في الجامعة يتم عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية، بينما كانت إجابات 44 في خانة الموافق و 23 في خانة الموافق بشدة على افتقار أفراد لجنة العمل على الوصف الوظيفي لمهارات التفاوض مع الموظفين، وكانت في المرتبة الأخيرة من المعوقات حسب وجهة نظر المبحوثين عدم توفر أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات السابقة في مجال الوصف والتوصيف الوظيفي.

ت. " ما هي المعوقات الإدراكية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف

### الوظائف؟"

تم في هذا الجانب حساب التكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة على كل فقرة من فقرات محور البيانات المتعلقة المعوقات الإدراكية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف وكذلك حساب قيمة كا<sup>2</sup> للفروق في النسب وذلك لتحديد مدى

استقلالية نسب التكرارات حول كل بديل من بدائل الإجابة كذلك تم حساب المتوسط المرجح وتحديد الاتجاه، ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء.

جدول (3-15) نتائج التحليلات الإحصائية لفقرات محور المعوقات الإدراكية التي تحد من تطبيق أسلوب

#### وصف وتوصيف الوظائف

ت.ا	البيان	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشده	قيمة كاي	الدلالة	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	لا يدرك المدراء أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي.	28	44	20	6	0.00	30.816	.000	2.04	موافق
		28.6	44.9	20.4	6.1	0.00				
2	لا توجد قناعة بجدوى تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.	20	44	21	12	1	51.082	.000	2.29	موافق
		20.4	44.9	21.4	12.2	1.0				
3	يهتم الموظفون بالعائد المادي من الوظيفة أكثر من الاهتمام بمتطلباتها	41	40	13	3	1	78.531	.000	1.81	موافق
		41.8	40.8	13.3	3.1	1.0				
4	يحد الوصف والتوصيف الوظيفي من صلاحيات ومسؤولية المدراء	20	39	14	21	4	33.327	.000	2.49	موافق
		20.4	39.8	14.3	21.4	4.1				
5	يعتقد المدراء أن الوصف الوظيفي يؤثر على مستوى دخولهم.	7	34	28	25	4	36.184	.000	2.85	متوسط
		7.1	34.7	28.6	25.5	4.1				
6	من الصعب الحصول على صلاحيات واختصاصات مكتوبة للوظائف	18	42	14	20	4	39.755	.000	2.49	موافق
		18.4	42.9	14.3	20.4	4.1				
	المتوسط العام للمحور الثاني (المعوقات الإدراكية)								2.3265	موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أن اتجاهات المدراء في إدارة الجامعة والكليات التابعة لها نحو المعوقات الإدراكية التي تعيق عمليات الوصف والتوصيف الوظيفي، بدلالة قيمة كاسي<sup>2</sup> المحسوبة ومحك قيمة المتوسط المرجح الذي تم تحديده سابقاً في الجدول رقم (3-11)، يمكن القول بأنه:

أكد المبحوثين على ان المعوقات الإدراكية تمثلت في الفقرات التالية وفق الأولوية من حيث درجات الموافقة التي تراوحت بين (1.81) و (2.85)، حيث جاءت في المرتبة الأولى من المعوقات، اهتمام الموظفون بالعائد المادي دون النظر إلى متطلبات الوظيفة حسب رأي 82% من المبحوثين وبدرجة موافقة مرتفعة (1.81)، وأجاب أيضاً 44 مفردة باتجاه الموافق، و 28 آخرون باتجاه الموافق بشدة على أن إدراك الإدارة العليا منخفض بأهمية الوصف الوظيفي، ولا توجد قناعة لدى متخذي القرار بجدوى تطبيق أسلوب الوصف والتوصيف الوظيفي، بينما جاء في المرتبة الرابعة والخامسة بدرجة متساوية من الموافقة عند (2.49) بان الوصف الوظيفي يحد من صلاحيات ومسؤوليات المديرين، وكذلك صعوبة الحصول على صلاحيات واختصاصات مكتوبة للوظائف، وكانت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة (2.85) وهي اعتقاد المدراء بان الوصف والتوصيف الوظيفي يؤثر على مستوى دخولهم.

### 3- تحليل إجابات المبحوثين على التساؤل الثالث للبحث:

ينص هذا التساؤل على: " ما هي الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها للتغلب على

معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف؟

للحصول على إجابات لهذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة

على كل فقرة من فقرات محور البيانات المتعلقة الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها للتغلب

على معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف وكذلك حساب قيمة ك<sup>2</sup> للفروق في النسب وذلك لتحديد مدى استقلالية نسب التكرارات حول كل بديل من بدائل الإجابة كذلك تم حساب المتوسط المرجح وتحديد الاتجاه، وبما أن فقرات هذا المحور موجبة بطبيعتها فإنه تم تحديد الاتجاه وفقاً للجدول رقم (3-10) ويوضح الجدول التالي هذا الإجراء.

جدول (3-16) يبين التحليلات الإحصائية لفقرات محور الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها

للتغلب على معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف

ت.	البيان	غير موافق بشده	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشده	قيمة كاي	الدلالة	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	يساعد اختيار لجنة متخصصة على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بشكل جيد	0.00	4	7	43	44	59.143	.000	4.30	موافق بشده
		0.00	4.1	7.1	43.9	44.9				
2	يمكن تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالوصف والتوصيف الوظيفي بسهولة	3	18	28	33	16	27.612	.000	3.42	موافق
		3.1	18.4	28.6	33.7	16.3				
3	وجود وحدة تنظيمية تتولى مهام الوصف الوظيفي يسهل من نجاح تطبيقه بالجامعة	1	2	11	52	32	98.633	.000	4.14	موافق
		1.0	2.0	11.2	53.1	32.7				
4	يساعد صرف مكافئة جزية للجان المكلفة بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي في إعداد وصف مناسب	5	0.00	11	39	43	45.510	.000	4.17	موافق
		5.1	0.00	11.2	39	43.9				
5	إقامة ورش عمل وندوات تعريفية بأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي	2	3	10	35	48	87.816	.000	4.27	موافق
		2.0	3.1	10.2	35.7	49.0				

									يسهل عملية تطبيقه بإدارات الجامعة
موافق	4.18	.000	83.327	38	44	13	2	1	توفر اختصاصات محددة لكل وظيفة يساعد على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة
				38.8	44.9	13.3	2.0	1.0	
موافق بشدة	4.31	.000	59.469	44	43	8	3	0.00	يساعد تصنيف الوظائف وترتيبها على تطبيق الوصف الوظيفي بالجامعة
				44.9	43.9	8.2	3.1	0.00	
موافق	4.1122			المتوسط العام للمحور الخامس					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول السابق أن استجابات المبحوثين نحو محور الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها للتغلب على معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف في إدارة الجامعة والكليات التابعة لها، كانت في معظمها في اتجاه البديل موافق، وبدلالة قيمة  $\chi^2$  المحسوبة ومحك قيمة المتوسط المرجح الذي تم تحديده في الجدول رقم (3-10)، يمكن القول أن أهم الآليات من وجهة نظر المديرين والمبينة في التالي حسب الأولوية:

قد اتفق ما نسبته 44.9% من المبحوثين باتجاه البديل موافق بشدة و43.9% باتجاه البديل موافق، على أن تصنيف الوظائف وترتيبها، وكذلك اختيار لجنة متخصصة تعد من أهم الآليات التي تساعد على عملية إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي بناءً على إجابات المبحوثين، أما في المرتبة الثالثة فقد أجاب ما يقارب من 74.7% من المبحوثين بين الموافق بشدة والموافق، بدرجة (4.27) على ضرورة إقامة ورش عمل تعريفية بمفهوم الوصف الوظيفي وأهميته بإدارات وكليات الجامعة، أما في المرتبة الرابعة والخامسة فقد كان اتجاه البديل موافق وبدرجة متوسط المرجح (4.18) و(4.17) على

أن توفير اختصاصات محددة لكل وظيفة وكذلك صرف مكافئة مجزية للأفراد القائمين على إعداد الوصف الوظيفي يساعد على إعداد وصف مناسب ويسهل من عملية تطبيقه، وبخصوص إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة تتولى مهام إعداد وتطبيق الوصف الوظيفي فقد جاءت في المرتبة السادسة بدرجة (4.14) باتجاه البديل موافق، وفيما يخص الجانب القانوني وتطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالوصف والتوصيف الوظيفي فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة (3.42) وباتجاه البديل موافق، وهذا منطقي لأن القوانين يجب أن تكون مفروضة وليس حلول تلجأ إليها المنظمة عند الحاجة.

### 6.3 تأثير المتغيرات الديمغرافية في الدراسة:

1- تأثير الجنس في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيقه والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.

لتحديد درجة تأثير الجنس في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب قيمة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات ويوضح الجدول التالي قيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية.

جدول (3-17) قيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية للفروق بين محاور الدراسة

المتغيرات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة
مجموع فقرات المحور الأول (اتجاهات المدراء)	ذكر	82	44.34	6.779	.749	-1.630	96	.106
	أنثى	16	47.25	4.960				
مجموع فقرات المحور الثاني أ (المعوقات الفنية)	ذكر	82	13.04	3.368	.372	-.293	96	.770
	أنثى	16	13.31	3.860				
مجموع فقرات المحور الثاني ب (المعوقات البشرية)	ذكر	82	12.21	3.351	.370	-1.112	96	.269
	أنثى	16	13.25	3.838				
مجموع فقرات المحور الثاني ج (المعوقات الإدراكية)	ذكر	82	14.12	3.686	.407	1.002	96	.319
	أنثى	16	13.13	3.384				
مجموع فقرات المحور الثالث (آليات التغلب على المعوقات)	ذكر	82	28.46	4.292	.474	-1.745	96	.084
	أنثى	16	30.44	3.183				

ومن الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.05 بين

الذكور والإناث في اتجاهات حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق

وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي

بإدارة الجامعة مما يعني أن الجنس لا يؤثر بشكل دال في متغيرات الدراسة.

2- تأثير المستوي التعليمي في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة

ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف

والتوصيف الوظيفي

لتحديد درجة تأثير المستوي التعليمي في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف

الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن

استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي تم حساب تحليل التباين أحادي الاتجاه وحساب

قيمة اختبار (ف) لدلالة الفروق بين المتوسطات الموضح في الجدول التالي:



جدول رقم (3-18) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة وفقا للمستوي التعليمي

المتغيرات	مصدر التباين	المربعات مجموع	درجات الحرية	المتوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة	ايتا
مجموع فقرات المحور الأول (اتجاهات المدراء)	بين المجموعات	85.189	5	17.038	.380	.861	.142
	داخل المجموعات	4119.505	92	44.777			
	الكلية	4204.694	97				
مجموع فقرات المحور الثاني أ (المعوقات الفنية)	بين المجموعات	25.045	5	5.009	.412	.839	.148
	داخل المجموعات	1118.302	92	12.155			
	الكلية	1143.347	97				
مجموع فقرات المحور الثاني ب (المعوقات البشرية)	بين المجموعات	90.486	5	18.097	1.579	.174	.281
	داخل المجموعات	1054.545	92	11.462			
	الكلية	1145.031	97				
مجموع فقرات المحور الثاني ج (المعوقات الإدراكية)	بين المجموعات	110.025	5	22.005	1.722	.137	.293
	داخل المجموعات	1175.812	92	12.781			
	الكلية	1285.837	97				
مجموع فقرات المحور الثالث (اليات التغلب على المعوقات)	بين المجموعات	276.853	5	55.371	3.588	.005	.404
	داخل المجموعات	1419.647	92	15.431			
	الكلية	1696.500	97				

ومن الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في

اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق وصف

وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي وفقا

للمستوي التعليمي مما يعني أن المستوي التعليمي لا يؤثر في متغيرات الدراسة.

3- تأثير المركز الوظيفي في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.

لتحديد درجة تأثير المركز الوظيفي في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي تم حساب تحليل التباين أحادي الاتجاه وحساب قيمة اختبار (ف) لدلالة الفروق بين المتوسطات ويوضح الجدول التالي قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية

جدول رقم (3-19) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة وفقا للمركز الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة	أيتا
مجموع فقرات المحور الأول (اتجاهات المدراء)	بين المجموعات	190.101	3	63.367	1.484	.224	.213
	داخل المجموعات	4014.593	94	42.708			
	الكلية	4204.694	97				
مجموع فقرات المحور الثاني أ (المعوقات الفنية)	بين المجموعات	2.152	3	.717	.059	.981	.043
	داخل المجموعات	1141.195	94	12.140			
	الكلية	1143.347	97				
مجموع فقرات المحور الثاني ب (المعوقات البشرية)	بين المجموعات	42.434	3	14.145	1.206	.312	.193
	داخل المجموعات	1102.597	94	11.730			
	الكلية	1145.031	97				
مجموع فقرات المحور الثاني ج (المعوقات الإدراكية)	بين المجموعات	13.497	3	4.499	.332	.802	.102
	داخل المجموعات	1272.340	94	13.536			
	الكلية	1285.837	97				
مجموع فقرات المحور الثالث (آليات التغلب على المعوقات)	بين المجموعات	134.011	3	44.670	2.687	.051	.281
	داخل المجموعات	1562.489	94	16.622			
	الكلية	1696.500	97				

ومن الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي وفقا للمركز الوظيفي مما يعني أن المركز الوظيفي لا يؤثر في متغيرات الدراسة.

4- تأثير سنوات الخبرة في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.

لتحديد درجة تأثير سنوات الخبرة في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة، ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف، والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، تم حساب تحليل التباين أحادي الاتجاه وحساب قيمة اختبار (ف) لدلالة الفروق بين المتوسطات الموضح في الجدول التالي

جدول رقم (3-20) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	المجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة	أتنا
مجموع فقرات المحور الأول (اتجاهات المدراء)	بين المجموعات	81.386	3	27.129	.618	.605	.139
	داخل المجموعات	4123.308	94	43.865			
	الكلية	4204.694	97				
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)	بين المجموعات	19.533	3	6.511	.545	.653	.139
	داخل المجموعات	1123.814	94	11.955			
	الكلية	1143.347	97				
مجموع فقرات المحور الثالث (المعوقات البشرية)	بين المجموعات	25.445	3	8.482	.712	.547	.149
	داخل المجموعات	1119.586	94	11.910			
	الكلية	1145.031	97				

.121	.707	.466	6.275	3	18.824	بين المجموعات	مجموع فقرات المحور
			13.479	94	1267.013	داخل المجموعات	الرابع (المعوقات
				97	1285.837	الكلية	الإدراكية)
.203	.263	1.350	23.360	3	70.080	بين المجموعات	مجموع فقرات المحور
			17.302	94	1626.420	داخل المجموعات	الخامس (آليات التغلب
				97	1696.500	الكلية	على المعوقات)

ومن الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي وفقا لسنوات الخبرة مما يعني أن سنوات الخبرة لا تؤثر في متغيرات الدراسة (اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي)

5- تأثير العمر في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.

لتحديد درجة تأثير سنوات الخبرة في اتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة، ومعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف، والآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، تم حساب تحليل التباين أحادي الاتجاه وحساب قيمة اختبار (ف) لدلالة الفروق بين المتوسطات ويوضح الجدول التالي قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية.

جدول رقم (3-21) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة وفقا للعمر

المتغيرات	مصدر التباين	المربعات مجموع	درجات الحرية	المتوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة	أينا
مجموع فقرات المحور الأول (اتجاهات المدراء)	بين المجموعات	229.168	5	45.834	1.061	.387	.233
	داخل المجموعات	3975.526	92	43.212			
	الكلية	4204.694	97				
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)	بين المجموعات	170.199	5	34.040	3.218	.010	.386
	داخل المجموعات	973.148	92	10.578			
	الكلية	1143.347	97				
مجموع فقرات المحور الثالث (المعوقات البشرية)	بين المجموعات	66.348	5	13.270	1.132	.349	.241
	داخل المجموعات	1078.683	92	11.725			
	الكلية	1145.031	97				
مجموع فقرات المحور الرابع (المعوقات الإدراكية)	بين المجموعات	57.828	5	11.566	.866	.507	.212
	داخل المجموعات	1228.009	92	13.348			
	الكلية	1285.837	97				
مجموع فقرات المحور الخامس (اليات التغلب على المعوقات)	بين المجموعات	86.114	5	17.223	.984	.432	.225
	داخل المجموعات	1610.386	92	17.504			
	الكلية	1696.500	97				

ومن الجدول السابق يتبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.05 فيما يتعلق بالمعوقات الفنية التي تعيق الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة حيث بلغت درجة تأثير العمر في هذه المعوقات 0.38 وهي درجة تأثير متوسطة، وهذا يعني بأن العمر يمكن أن يكون عامل مؤثر بدرجة متوسطة على إجابات الباحثين فيما يخص المعوقات الإدراكية، أي أن باختلاف الفروقات العمرية تختلف آراء الباحثين، بينما لم يظهر تأثير للعمر دال فيما يتعلق باتجاهات المدراء حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة والمعوقات البشرية والإدراكية، وكذلك الآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.

## 4 الفصل الرابع: خاتمة الدراسة

تمهيد

1.4 النتائج

2.4 المناقشة

3.4 التوصيات

ختاماً بعد عرض عمليات جمع وتحليل البيانات النوعية والكمية في الفصل السابق نستعرض هنا النتائج التي توصل إليها البحث ومناقشتها بشكل مفصل والتي ستكون مدخلاً لتقديم بعض التوصيات.

#### 1.4 النتائج:

من خلال الدراسة التي أجريت على جامعة مصراته والكليات التابعة لها بجانبها النظري والعملي، وكذلك تحليل البيانات المجمعمة بأدوات الدراسة، تم الحصول على النتائج التالية:

##### 1.1.4 فيما يتعلق باتجاهات المديرين نحو الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة:

أثبتت نتائج الدراسة بناءً على ما جاء في الجدول رقم (3-12) في الصفحة رقم (78) يتبين لنا اتجاهات المديرين نحو الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة:

1. أن الكادر الوظيفي بالجامعة يفتقر للمعرفة اللازمة لمفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي، وأن مستواهم المعرفي من حيث تأدية مهامهم يعد متوسطاً من وجهة نظر المدراء.

2. أن لدى المديرين الرغبة في أن تكون مهام وظائفهم محددة بشكل مكتوب، وأيضاً لديهم اتجاهات إيجابية نحو استخدامات الوصف والتوصيف الوظيفي ويشعرون بأهمية تطبيقه كجزء من اختصاصات إدارة الموارد البشرية، كالاختيار والتعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء وتحفيز العاملين للعمل، وتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة من وظائف الجامعة.

#### 2.1.4 فيما يتعلق بالمعوقات الفنية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف

الوظائف بالجامعة:

أثبتت الدراسة بناءً على ما جاء في الجدول رقم (3-13) في الصفحة رقم (81)

وجود مجموعة من المعوقات الفنية والمبينة في التالي حسب الأولوية:

1. عدم تحديد الوقت لمراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي وعدم الاعتماد على نماذج جامدة، وقلة البيانات الواضحة والدقيقة عن كل وظيفة أثناء عملية إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي.

2. عدم وجود ملاك وظيفي معتمد بالجامعة، ولا توجد رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي.

3. التوقعات المختلفة للموظفين والمسؤولين تعد عائق أمام تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، وهذا مؤشر على وجود اختراق في العقد النفسي لدى موظفي الجامعة.

#### 3.1.4 فيما يتعلق بالمعوقات البشرية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف

الوظائف بالجامعة:

بناءً على ما جاء في الجدول رقم (3-14) في الصفحة رقم (83) توصلت الدراسة

إلى مجموعة من المعوقات البشرية والمبينة في التالي حسب الأولوية:

1. التوظيف بالجامعة عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية، وإصرار بعض الموظفين على وظائف معينة لا تتناسب مع مؤهلاتهم وإمكاناتهم.

2. عدم توفر التدريب اللازم بالجامعة لإعداد وتطبيق الوصف الوظيفي، وقلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات عن الوظائف بالجامعة.



3. لا يوجد موظفين لديهم الخبرة في مجال الوصف والتوصيف الوظيفي، وافتقار الأفراد القائمين على عملية إعداد الوصف الوظيفي لمهارات التفاوض مع من سيطبق عليهم الوصف والتوصيف الوظيفي.

#### 4.1.4 فيما يتعلق بالمعوقات الإدراكية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بالجامعة:

أوضحت الدراسة في الجدول رقم (3-15) في الصفحة رقم (85) وجود مجموعة من المعوقات البشرية والميينة في التالي حسب الأولوية:

1. يعد اهتمام الموظفون بالعائد المادي أكثر من الاهتمام بمتطلبات الوظيفة، من أهم العوائق الإدراكية من وجهة نظر الباحثين، ذلك لعدم ادراكهم بالوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف المكلفين بها.
2. انخفاض مستوى إدراك المديرين لأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي، وعدم الاقتناع بجدوى تطبيقه.
3. اعتقاد المديرين بأن الوصف والتوصيف الوظيفي يحد من صلاحياتهم ومسؤولياتهم، وكذلك يؤثر على مستوى دخولهم.
4. صعوبة الحصول على صلاحيات واختصاصات مكتوبة للوظائف يعد من العوائق الإدراكية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف.

### 5.1.3 فيما يتعلق بالآليات المناسبة التي يمكن استخدامها للتغلب على معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بالجامعة:

أظهرت الدراسة مجموعة من الآليات التي يمكن استخدامها للتغلب على معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بجامعة مصراته كما جاء الجدول رقم (3-16) في الصفحة رقم (87) والمبينة كالتالي:

1. إنشاء وحدة تنظيمية داخل إدارة الموارد البشرية، تتولى مهام الوصف والتوصيف الوظيفي، واختيار أفراد متخصصين للقيام بذلك، وصرف مكافأة مجزية لهم.
2. إقامة ورش العمل والدورات التدريبية للقائمين على عملية إعداد الوصف الوظيفي، وتطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بذلك.
3. القيام بتوفير اختصاصات محددة لكل وظيفة، وأيضاً ترتيب الوظائف وتصنيفها بعد الإنتهاء من عملية إعداد وصف وتوصيف لكل الوظائف بالجامعة.

### 2.4 المناقشة:

ختاماً وبعد عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن خلال المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من أفراد لجنة سابقة لإعداد ملاك ووصف وتوصيف وظيفي للجامعة، وأيضاً من خلال المعلومات التي توصل إليها الباحث لبعض المستندات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يمكننا النقاش فيما يلي:

أن الجامعة لا يوجد بها ملاك وظيفي معتمد ولا بطاقات وصف وتوصيف للوظائف، رغم المحاولات المتكررة من القيادات المختلفة للجامعة خلال الفترة من العام

2006م وحتى العام 2013م. كما ان الجامعة تفتقر إلى عمليات توظيف فعالة، حيث أن توزيع أعداد الموظفين بالكليات التابعة للجامعة غير منطقي ويوجد به فروقات كبيرة جداً، ويدل هذا على عدم وجود آلية صحيحة يستند عليها في عملية الاختيار والتعيين بالجامعة، وقد تم إثبات ذلك في النتيجة رقم (1) في الفقرة رقم (3.1.4)، وهو التوظيف عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية وكذلك اتضح لنا وجود انخفاض في مستوى إدراك المسؤولين لمفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي، والاهمية التي تكمن في تطبيقه، وقد تم اثبات ذلك في النتيجة رقم (2) في الفقرة رقم (4.1.4)، بالإضافة إلى غموض دور الموظفين والمسؤولين في الجامعة وتداخل الوظائف فيما بين الإدارات المختلفة، ويرجح أن يكون هذا سببه عدم تحديد المهام لكل وظيفة من وظائف الجامعة. وقد أثبت ذلك في النتيجة رقم (4) في الفقرة رقم (4.1.4) حيث يواجه الموظفون صعوبة في الحصول على صلاحيات واختصاصات مكتوبة للوظائف، والنتيجة رقم (3) في الفقرة رقم (2.1.4) وهو التوقعات المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين.

أما في النتائج رقم (2 و3) في الفقرة رقم (3.1.4) وأيضاً النتيجة رقم (1) في الفقرة رقم (4.1.4) والتي يتضح من خلالها عدم توفر التدريب اللازم بالجامعة لإعداد وتطبيق الوصف الوظيفي، وقلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات عن الوظائف بالجامعة، وانخفاض مستوى الخبرة لدى موظفي الجامعة في مجال الوصف والتوصيف الوظيفي، وافتقار الأفراد القائمين على عملية إعداد الوصف الوظيفي لمهارات التفاوض مع من سيطبق عليهم الوصف والتوصيف الوظيفي، وأيضاً اهتمام الموظفين بالعائد المادي، يعد تأكيد للمشكلات التي واجهت لجنة إعداد الملاك والوصف الوظيفي في العام 2012م انظر الصفحة رقم (23).

واستناداً على قانون تنظيم العمل الليبي في نص المادة 182 الذي ينص على مبدأ شغل الوظيفة العامة والمشار إليه في الصفحة رقم (6)، فإنه من اللازم على كل منظمة أن يكون لديها وصف وظيفي محدد ومكتوب لكل وظيفة.

### 3.4 التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة، والمناقشة التي عرضت فيما سبق، فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات التي قد تسهم بدورها في تذليل المعوقات التي تحد من إمكانية الجامعة على تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف، والمبينة كالتالي:

### 1.3.4 التوصيات بخصوص اتجاهات المديرين نحو الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة:

1. العمل أكثر على التعريف لمفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة لدى المدراء والكادر الوظيفي بشكل عام.
2. التأكيد على أن تكون مهام وظائفهم المدراء محددة بشكل مكتوب، والحفاض على الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو استخدامات الوصف والتوصيف الوظيفي وبأهمية تطبيقه كجزء من اختصاصات إدارة الموارد البشرية، كالاختيار والتعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء وتحفيز العاملين للعمل، وتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة من وظائف الجامعة.

### 2.3.4 التوصيات بخصوص المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف

وتوصيف الوظائف بالجامعة:

1. تحديد الوقت لعداد ومراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي بشكل دوري وعدم الاعتماد على نماذج جامدة عند الاعداد، بحيث يراعى الاختلاف بين الوظائف، والتركيز على دقة ووضوح البيانات للوظائف أثناء عملية الاعداد.

2. اعتماد الملاك الوظيفي للجامعة، ووضع رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي.

### 3.3.4 التوصيات بخصوص المعوقات البشرية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف

وتوصيف الوظائف بالجامعة:

1. الابتعاد عن التوظيف بطرق غير شرعية ولا تستند على أساس علمي، والحرص على توجيه الموظف المناسب للوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وإمكانياته.

2. توفر التدريب اللازم لإعداد وتطبيق الوصف الوظيفي، والتركيز على طرق جمع وتحليل البيانات عن الوظائف بالجامعة.

3. استقطاب موظفين لديهم الخبرة في مجال الوصف والتوصيف الوظيفي؟

### 4.3.4 التوصيات بخصوص المعوقات الإدراكية التي تحد من تطبيق أسلوب وصف

وتوصيف الوظائف بالجامعة:

1. الرفع من مستوى إدراك المديرين لأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي، واقتناعهم بجدوى تطبيقه.

2. التعريف بأن الوصف والتوصيف الوظيفي لا يحد من صلاحيات ومسؤوليات المدراء، وكذلك لا يؤثر على مستوى دخولهم.

3. الحرص على كتابة صلاحيات واختصاصات كل وظيفة من وظائف الجامعة يحد من العوائق الإدراكية ويساعد على تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف.

**5.3.4 التوصيات بخصوص الأليات المناسبة التي يمكن استخدامها للتغلب على معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بالجامعة:**

1. إنشاء وحدة تنظيمية داخل إدارة الموارد البشرية، تتولى مهام الوصف والتوصيف الوظيفي، واختيار أفراد متخصصين للقيام بذلك،

2. صرف مكافأة مجزية للعاملين في مجال اعداد وتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، والعمل على تطوير مهاراتهم بشكل دوري لمواكبة التغيرات التي قد تحدث في هذا المجال.

3. إقامة ورش العمل والدورات التدريبية للقائمين على عملية إعداد الوصف الوظيفي، وتطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بذلك.

4. القيام بتوفير اختصاصات محددة لكل وظيفة، وأيضاً ترتيب الوظائف وتصنيفها بعد الإنتهاء من عملية إعداد وصف وتوصيف لكل الوظائف بالجامعة.

## العراجم والملحق

## قائمة المصادر والمراجع:

1. Dessler، Gary ترجمة، عبد المتعال، سيد محمد (2003) إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. Parker، Chris ترجمة الصبوة، نجيب وآخرون (1999) ، مناهج البحث في علم النفس الاكلينيكي والارشادي، مكتبة الانجلو، القاهرة، مصر.
3. أبو شيخة، نادر احمد (2010) إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. أبو علام، رجاء محمد (2012) مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، أساليب البحث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. الأسطل، ملكة محمد (2009) مدى فاعلية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة.
6. الحمداني، وآخرون (2005) مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الرفاعي، أحمد حسين (2009) مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. الطائي، يوسف جهيم والعباد، هشام فوزي (2010) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين (2010) الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



10. الكردي، السيد أحمد (2010) التخطيط الفعلي لإدارة الموارد البشرية، جامعة البنهاء، مصر.
11. المعايطه، رولا نايف والحموري، سليم (2012) إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. النجار، فايز جمعة وآخرون (2013) أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. النداوي، عبد العزيز بدر (2008) عولمة إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
14. الهيتي، خالد عبد الرحمن (2010) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. برنوطي، سعاد نائف (2007) إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. بوسنينة، الصديق منصور والفارسي، سليمان (2003) الموارد البشرية، أهميتها. تنظيمها. مسئوليتها. مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
17. حجازي، محمد حافظ (2006) إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
18. حسونة، فضل (2011) إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. حمود، حضير كاظم والحرشة، ياسين كاسب (2013) إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

20. درة، عبد الباري والصباع، زهير نعيم (2007) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. دليل جامعة مصراته، (2006).
22. ساعاتي، أمين (1998) إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
23. عباس، أنس عبد الباسط (2011) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. عباس، سهيلة محمد (2003) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. عبد الرحمن، بن عنتر (2010) إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. عليان، ربحي وغنيم، عثمان (2013) أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. قانون تنظيم العمل الليبي، رقم 12 لسنة 2010م.
28. قنديلجي، عامر (2008) البحث العلمي واستخدامات مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
29. قنديلجي، عامر إبراهيم (2012) مناهج البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، شارع الملك حسين.
30. كشرود، عمار الطيب (2006) البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار النشر غير موضحة، عمان الأردن.

31. ملحم، سامي محمد (2000) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
32. ملحم، سامي محمد (2010) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
33. منصور، علي محمد (2007) مناهج البحث العلمي، مفاهيم - طرق - أسس، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
34. موقع جامعة مصراته الالكترونية، [/http://www.misuratau.edu.ly/n\\_u](http://www.misuratau.edu.ly/n_u)
35. نوفل، محمد بكر وأبو عواد، فريال محمد (2009) التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الملاحق:

1. صحيفة استبانة

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية – مصراته

تحية طيبة وبعد

تقديراً لمجهوداتكم وإخلاصكم في العمل وتفانيكم في أداء الواجب، ومساهمتمكم في تنمية وتطوير العمل داخل منظماتكم الموقرة، يسرني تعاونكم معي والاستفادة من خبراتكم لما لها من أهمية كبيرة وفاعلة في خدمة العلم، إذ أسعى للوصول بهذا البحث العلمي للمستوى المطلوب.

أملاً من حضرتكم الإجابة على هذا الاستبيان، والذي يهدف للوصول إلى:

( معوقات تطبيق أسلوب وصف وتوصيف الوظائف بالمنظمات) دراسة حالة على جامعة مصراته.

حيث أن الغرض من هذا البحث، نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كما نحيطكم علماً بأنه لن يتم استخدام الإجابات إلا للبحث العلمي فقط لا غير.

والله ولي التوفيق

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

1. السن

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> أقل من 25      | <input type="checkbox"/> 25 – أقل من 35 |
| <input type="checkbox"/> 35 – أقل من 45 | <input type="checkbox"/> 45 – أقل من 55 |
| <input type="checkbox"/> 55 – أقل من 65 | <input type="checkbox"/> أكثر من 65     |

2. النوع

- ذكر  أنثى

3. المستوى التعليمي

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> أقل من ثانوي       | <input type="checkbox"/> ثانوي             |
| <input type="checkbox"/> دبلوم متوسط        | <input type="checkbox"/> دبلوم عالي        |
| <input type="checkbox"/> بكالوريوس \ ليسانس | <input type="checkbox"/> ماجستير \ دكتوراه |

4. المركز الوظيفي

- مدير إدارة  مدير مكتب  رئيس قسم

5. سنوات الخدمة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنوات
- من 15 سنة فأكثر

الوصف والتوصيف الوظيفي: هو عبارة عن وصف تفصيلي مكتوب للواجبات والمسؤوليات والصلاحيات التي يتضمنها العمل وتحديد العلاقة بين الوظيفة وباقي الوظائف الأخرى وتحديد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

ثانياً: بيانات متعلقة باتجاهات الإداريين حول الوصف والتوصيف الوظيفي بإدارات الجامعة.

الرجاء تحديد درجة موافقتك على السؤال ووضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

ت.	البيان	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشده
1	يعرف الموظفون مفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي.					
2	يعتقد الموظف بأنه الشخص المناسب لتأدية وظيفته بالجامعة.					
3	يملك الموظفون بالجامعة المستوى المعرفي المطلوب لتأدية مهامهم.					
4	أشعر بالارتياح عندما تكون مهام وظيفتي محددة بشكل مكتوب.					
5	توجد مواصفات معتمدة لكل الوظائف بالجامعة.					
6	يفهم الموظفون السلوكيات الخاصة بوظائفهم.					
7	يسهم وجود الوصف والتوصيف الوظيفي في تحفيز الموظفين للعمل.					
8	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على اختيار الموظف المناسب للوظيفة.					
9	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.					
10	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تقييم أداء الموظفين.					
11	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد مسؤوليات وواجبات الوظائف.					
12	وجود الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل سير العمل.					

ثالثاً: بيانات متعلقة بمعوقات تطبيق وصف وتوصيف الوظائف بجامعة مصراته

ت.	المعوقات الفنية	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشده
1	لا يوجد ملاك وظيفي معتمد بالجامعة.					
2	لا توجد رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة.					
3	التوقعات المختلفة للموظفين تعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.					
4	عدم تحديد وقت مراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي يعرقل من تطبيقه.					
5	عدم تحديد بيانات واضحة عن الوظيفة يعرقل تطبيق الوصف الوظيفي.					
6	الاعتماد على نماذج جامدة يعرقل من تطبيق الوصف الوظيفي.					

ت.	المعوقات البشرية	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشده
1	لا يتوفر بالجامعة موظفين لديهم خبرات في مجال الوصف الوظيفي.					
2	يتم التوظيف بالجامعة عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية.					
3	إصرار بعض الموظفين على تولي وظائف معينة لا تتناسب مع إمكانياتهم.					
4	لا توفر الجامعة التدريب اللازم لإعداد وتطبيق وصف وتوصيف مناسب.					
5	يفتقر أعضاء لجنة الوصف والتوصيف الوظيفي مهارات التفاوض مع الموظفين.					
6	قلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات يعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.					

الرجاء تحديد درجة موافقتك على السؤال ووضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

ت.	المعوقات الإدراكية	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشده
1	لا يدرك المدراء أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي.					
2	لا توجد قناعة بجدوى تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.					
3	يهتم الموظفون بالعائد المادي من الوظيفة أكثر من الاهتمام بمتطلباتها.					
4	يحد الوصف والتوصيف الوظيفي من صلاحيات ومسؤوليات المدراء.					
5	يعتقد المدراء أن الوصف الوظيفي يؤثر على مستوى دخولهم.					
6	من الصعب الحصول على صلاحيات واختصاصات مكتوبة للوظائف.					



رابعاً: الآليات المناسبة التي يمكن استخدامها لتطبيق الوصف الوظيفي

الرجاء تحديد درجة موافقتك على السؤال ووضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

ت.	البيان	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشده
1	يساعد اختيار لجنة متخصصة على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بشكل جيد.					
2	يمكن تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالوصف والتوصيف الوظيفي بسهولة.					
3	وجود وحدة تنظيمية تتولى مهام الوصف الوظيفي يسهل من نجاح تطبيقه بالجامعة.					
4	يساعد صرف مكافئه مجزية للجان المكلفة بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي في إعداد وصف مناسب.					
5	إقامة ورش عمل وندوات تعريفية بأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل عملية تطبيقه بإدارات الجامعة.					
6	توفر اختصاصات محددة لكل وظيفة يساعد على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة.					
7	يساعد تصنيف الوظائف وترتيبها على تطبيق الوصف الوظيفي بالجامعة.					

## Reliability

### Notes

	Output Created	AST 09:44:26 2019-ينا-01
	Comments	
Input	Data	F:\فراقاش\بيانات التوزيع الرسمي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	98
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY  /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 sumB  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=CORR.
Resources	Processor Time	00:00:00.000
	Elapsed Time	00:00:00.000

## Scale: ALL VARIABLES

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	12

### Inter-Item Correlation Matrix

	مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين )
يعرف الموظفون مفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي	.564
يعتقد الموظف بأنه الشخص المناسب لتأدية وظيفته بالجامعة	.581
يملك الموظفون بالجامعة المستوى المعرفي المطلوب لتأدية مهامهم.	.645
اشعر بالارتياح عندما تكون مهام وظيفتي محددة بشكل مكتوب	.451
توجد مواصفات معتمدة لكل الوظائف بالجامعة	.481
يفهم الموظفون السلوكيات الخاصة بوظائفهم	.433
يسهم وجود الوصف والتوصيف الوظيفي في تحفيز الموظفين للعمل	.637
يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على اختيار الموظف المناسب للوظيفة	.504
يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.	.733
يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تقييم أداء الموظفين	.590
يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد مسؤوليات وواجبات الوظائف	.623
وجود الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل سير العمل	.509
مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين )	1.000

## Reliability

### Notes

	Output Created	AST 09:44:55 2019-ينا-01
	Comments	
Input	Data	F:\فراقش\بيانات التوزيع الرسمي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	98
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 sumD  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=CORR.
Resources	Processor Time	00:00:00.000
	Elapsed Time	00:00:00.000

## Scale: ALL VARIABLES

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	6

### Inter-Item Correlation Matrix

	مجموع فقرات المحور الثاني ( )
لا يوجد ملاك وظيفي معتمد بالجامعة.	.577
لا توجد رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة.	.477
التوقعات المختلفة للموظفين تعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.	.648
عدم تحديد وقت مراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي يعرقل من تطبيقه.	.461
عدم تحديد بيانات واضحة عن الوظيفة يعرقل تطبيق الوصف الوظيفي	.803
الاعتماد على نماذج جامدة يعرقل من تطبيق الوصف الوظيفي.	.725
مجموع فقرات المحور الثاني ( )	1.000

## Reliability

### Notes

	Output Created	AST 09:45:30 2019-ينا-01
	Comments	
Input	Data	F:\قرقاش\بيانات التوزيع الرسمي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	98
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	<pre> RELIABILITY /VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 sumD  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=CORR. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00.000
	Elapsed Time	00:00:00.000

## Scale: ALL VARIABLES

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	6

### Inter-Item Correlation Matrix

	مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية)
لا يتوفر بالجامعة موظفين لديهم خبرات في مجال الوصف الوظيفي.	.749
يتم التوظيف بالجامعة عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية.	.695
إصرار بعض الموظفين على تولي وظائف معينة لا تتناسب مع امكانياتهم.	.782
لا توفر الجامعة التدريب اللازم لإعداد وتطبيق وصف وتوصيف مناسب.	.610
يفتقر أعضاء لجنة الوصف والتصنيف الوظيفي مهارات التفاوض مع الموظفين.	.636
قلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات يعرقل تطبيق الوصف والتصنيف الوظيفي.	.716
مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية)	1.000

## Reliability

### Notes

	Output Created	AST 09:46:01 2019-ينا-01
	Comments	
Input	Data	F:\فراقش\بيانات التوزيع الرسمي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	98
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY  /VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 sumE  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=CORR.
Resources	Processor Time	00:00:00.031
	Elapsed Time	00:00:00.016



## Scale: ALL VARIABLES

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.705	6

### Inter-Item Correlation Matrix

	مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الإدراكية )
لا يدرك المدراء أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي.	.724
لا توجد قناعة بجدوى تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.	.673
يهتم الموظفون بالعائد المادي من الوظيفة أكثر من الاهتمام بمتطلباتها.	.691
يحد الوصف والتوصيف الوظيفي من صلاحيات ومسؤوليات المدراء.	.422
يعتقد المدراء أن الوصف الوظيفي يؤثر على مستوى دخولهم.	.655
من الصعب الحصول على صلاحيات واختصاصات مكتوبة للوظائف.	.550
مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الإدراكية)	1.000

## Reliability

### Notes

	Output Created	AST 09:46:28 2019-ينا-01
	Comments	
Input	Data	F:\قرقاش\بيانات التوزيع الرسمي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	98
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 sumF  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=CORR.
Resources	Processor Time	00:00:00.000
	Elapsed Time	00:00:00.000

## Scale: ALL VARIABLES

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	7

### Inter-Item Correlation Matrix

	مجموع فقرات المحور الخامس ( اليات التغلب على المعوقات)
يساعد اختيار لجنة متخصصة على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بشكل جيد	.616
يمكن تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالوصف والتوصيف الوظيفي بسهولة	.622
وجود وحدة تنظيمية تتولى مهام الوصف الوظيفي يسهل من نجاح تطبيقه بالجامعة	.687
يساعد صرف مكافئه مجزية للجان المكافئة بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي في إعداد وصف مناسب	.731
إقامة ورش عمل وندوات تعريفية بأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل عملية تطبيقه بإدارات الجامعة	.826
توفر اختصاصات محددة لكل وظيفة يساعد على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة	.661
يساعد تصنيف الوظائف وترتيبها على تطبيق الوصف الوظيفي بالجامعة.	.536
مجموع فقرات المحور الخامس ( اليات التغلب على المعوقات)	1.000

## Reliability

### Notes

	Output Created	AST 10:27:46 2019-ينا-01
	Comments	
Input	Data	F:\فراقش\بيانات التوزيع الرسمي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	98
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	<pre> RELIABILITY  /VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 D1 D2 D3 D4 D5 D6 E1 E2 E3 E4 E5 E6  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00.000
	Elapsed Time	00:00:00.000

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	18

T-TEST GROUPS=A2(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=sumB sumC sumD sumE sumF

/CRITERIA=CI(.9500).

### T-Test

#### Notes

	Output Created	AST 10:31:11 2019-ينا-01
	Comments	
Input	Data	F:\فرقاش\بيانات التوزيع الرسمي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	98
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
	Syntax	T-TEST GROUPS=A2(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=sumB sumC sumD  
sumE sumF

/CRITERIA=CI(.9500).

Resources

Processor Time 00:00:00.000

Elapsed Time 00:00:00.000

### Group Statistics

	النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين)	ذكر	82	44.34	6.779	.749
	انثى	16	47.25	4.960	1.240
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)	ذكر	82	13.04	3.368	.372
	انثى	16	13.31	3.860	.965
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية)	ذكر	82	12.21	3.351	.370
	انثى	16	13.25	3.838	.960
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية)	ذكر	82	14.12	3.686	.407
	انثى	16	13.13	3.384	.846
مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات)	ذكر	82	28.46	4.292	.474
	انثى	16	30.44	3.183	.796

Independent Samples Test

			Levene's Test for Equality of Variances	
			F	Sig.
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين	Equal	variances assumed	.378	.540
	Equal	variances not assumed		
مجموع فقرات المحور الثانى (المعوقات الفنية)	Equal	variances assumed	.696	.406
	Equal	variances not assumed		
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية	Equal	variances assumed	.966	.328
	Equal	variances not assumed		
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية	Equal	variances assumed	.004	.951
	Equal	variances not assumed		
مجموع فقرات المحور الخامس ) البيات التغلب على المعوقات	Equal	variances assumed	.741	.391
	Equal	variances not assumed		

### Independent Samples Test

			t-test for Equality of Means		
			t	df	Sig. (2-tailed)
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين	Equal	variances assumed	-1.630-	96	.106
	Equal	variances not assumed	-2.008-	27.258	.055
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)	Equal	variances assumed	-.293-	96	.770
	Equal	variances not assumed	-.267-	19.709	.792
مجموع فقرات المحور الثالث ) (المعوقات البشرية)	Equal	variances assumed	-1.112-	96	.269
	Equal	variances not assumed	-1.014-	19.712	.323
مجموع فقرات المحور الرابع ) (المعوقات الادراكية)	Equal	variances assumed	1.002	96	.319
	Equal	variances not assumed	1.062	22.528	.300
مجموع فقرات المحور الخامس ) (اليات التغلب على المعوقات)	Equal	variances assumed	-1.745-	96	.084
	Equal	variances not assumed	-2.131-	26.909	.042



### Independent Samples Test

			t-test for Equality of Means	
			Mean Difference	Std. Error Difference
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين	Equal variances assumed		-2.909-	1.784
	Equal variances not assumed		-2.909-	1.448
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)	Equal variances assumed		-.276-	.943
	Equal variances not assumed		-.276-	1.034
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية	Equal variances assumed		-1.043-	.938
	Equal variances not assumed		-1.043-	1.028
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية	Equal variances assumed		.997	.995
	Equal variances not assumed		.997	.939
مجموع فقرات المحور الخامس ) البيات التغلب على المعوقات	Equal variances assumed		-1.974-	1.131
	Equal variances not assumed		-1.974-	.926

### Independent Samples Test

			t-test for Equality of Means	
			95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين	Equal	variances assumed	-6.450-	.633
	Equal	variances not assumed	-5.879-	.062
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)	Equal	variances assumed	-2.147-	1.595
	Equal	variances not assumed	-2.435-	1.883
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية	Equal	variances assumed	-2.904-	.819
	Equal	variances not assumed	-3.190-	1.105
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية	Equal	variances assumed	-.978-	2.972
	Equal	variances not assumed	-.947-	2.941
مجموع فقرات المحور الخامس ) البيات التغلب على المعوقات	Equal	variances assumed	-4.219-	.271
	Equal	variances not assumed	-3.875-	-.073-

MEANS TABLES=sumB sumC sumD sumE sumF BY A1 A3 A4 A5

/CELLS MEAN COUNT STDDEV

/STATISTICS ANOVA.

## Means

### Notes

	Output Created	AST 10:32:10 2019-ينا-01
	Comments	
Input	Data	الدرقاش ابيانات التوزيع الرسمي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	98
Missing Value Handling	Definition of Missing	For each dependent variable in a table, user-defined missing values for the dependent and all grouping variables are treated as missing.
	Cases Used	Cases used for each table have no missing values in any independent variable, and not all dependent variables have missing values.
	Syntax	MEANS TABLES=sumB sumC sumD sumE sumF BY A1 A3 A4 A5  /CELLS MEAN COUNT STDDEV  /STATISTICS ANOVA.

Resources	Processor Time	00:00:00.031
	Elapsed Time	00:00:00.017

### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
* مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين ) السن	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) السن	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية) السن	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الادراكية) السن	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
مجموع فقرات المحور الخامس ( اليات التغلب على المعوقات ) * السن	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين ) المستوى العلمي	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) المستوى العلمي	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية) المستوى العلمي	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الادراكية) المستوى العلمي	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
مجموع فقرات المحور الخامس ( اليات التغلب على المعوقات ) * المستوى العلمي	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين ) المركز الوظيفي	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%

* مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * المركز الوظيفي	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الثالث (المعوقات البشرية) * المركز الوظيفي	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الرابع (المعوقات الادراكية) * المركز الوظيفي	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
مجموع فقرات المحور الخامس (اليات التغلب على المعوقات) * المركز الوظيفي	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الاول (اتجاهات المديرين) * سنوات الخبرة	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * سنوات الخبرة	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الثالث (المعوقات البشرية) * سنوات الخبرة	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
* مجموع فقرات المحور الرابع (المعوقات الادراكية) * سنوات الخبرة	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%
مجموع فقرات المحور الخامس (اليات التغلب على المعوقات) * سنوات الخبرة	98	100.0%	0	.0%	98	100.0%

مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين (مجموع فقرات المحور الثاني) المعوقات الفنية )  
مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية (مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات  
الادراكية (مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات \* (السن

### Report

		مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين) السن	مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)	مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية)
اقل من 25	Mean	45.33	18.00	14.67
	N	3	3	3
	Std. Deviation	2.887	4.583	1.528
من 25 الى اقل من 35	Mean	45.90	12.65	11.20
	N	20	20	20
	Std. Deviation	5.803	2.540	2.526
من 35 الى اقل من 45	Mean	43.43	12.95	12.69
	N	42	42	42
	Std. Deviation	8.367	3.421	3.751
من 45 الى اقل من 55	Mean	46.32	12.84	12.08
	N	25	25	25
	Std. Deviation	3.848	3.197	3.378
من 55 الى اقل من 65	Mean	46.17	15.67	14.00
	N	6	6	6
	Std. Deviation	3.710	4.033	4.336
اكثر من 65	Mean	39.50	8.00	13.00
	N	2	2	2
	Std. Deviation	4.950	1.414	2.828
Total	Mean	44.82	13.08	12.38
	N	98	98	98
	Std. Deviation	6.584	3.433	3.436

### Report

		مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الإدراكية) لسن	مجموع فقرات المحور الخامس ( اليات التغلب على المعوقات)
اقل من 25	Mean	14.00	27.33
	N	3	3
	Std. Deviation	1.000	3.215
من 25 الى اقل من 35	Mean	12.55	28.65
	N	20	20
	Std. Deviation	2.929	4.416
من 35 الى اقل من 45	Mean	14.07	28.19
	N	42	42
	Std. Deviation	4.033	4.820
من 45 الى اقل من 55	Mean	14.68	29.84
	N	25	25
	Std. Deviation	3.461	3.064
من 55 الى اقل من 65	Mean	14.83	30.67
	N	6	6
	Std. Deviation	3.920	2.805
اكثر من 65	Mean	14.00	26.00
	N	2	2
	Std. Deviation	5.657	1.414
Total	Mean	13.96	28.79
	N	98	98
	Std. Deviation	3.641	4.182

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df
مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين ) * السن	Between Groups	(Combined)	229.168	5
	Within Groups		3975.526	92
	Total		4204.694	97
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * السن	Between Groups	(Combined)	170.199	5
	Within Groups		973.148	92
	Total		1143.347	97
مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية) * السن	Between Groups	(Combined)	66.348	5
	Within Groups		1078.683	92
	Total		1145.031	97
مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الادراكية) * السن	Between Groups	(Combined)	57.828	5
	Within Groups		1228.009	92
	Total		1285.837	97
مجموع فقرات المحور الخامس ( اليات التغلب على المعوقات) * السن	Between Groups	(Combined)	86.114	5
	Within Groups		1610.386	92
	Total		1696.500	97

ANOVA Table

			Mean Square	F	Sig.
مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين ) * السن	Between Groups	(Combined)	45.834	1.061	.387
	Within Groups		43.212		
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * السن	Between Groups	(Combined)	34.040	3.218	.010
	Within Groups		10.578		



مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية) * السن	Between Groups	(Combined)	13.270	1.132	.349
		Within Groups	11.725		
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية) * السن	Between Groups	(Combined)	11.566	.866	.507
		Within Groups	13.348		
مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات) * السن	Between Groups	(Combined)	17.223	.984	.432
		Within Groups	17.504		

#### Measures of Association

	Eta	Eta Squared
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين) * السن	.233	.055
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * السن	.386	.149
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية) * السن	.241	.058
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية) * السن	.212	.045
مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات) * السن	.225	.051

مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين (مجموع فقرات المحور الثاني) المعوقات الفنية )  
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية (مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات  
الادراكية (مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات \* (المستوى العلمي

### Report

المستوى العلمي	مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين )	مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)	مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية )
ابتدائي	Mean 39.00 N 1 Std. Deviation .	11.00 1 .	9.00 1 .
ثانوي	Mean 45.00 N 1 Std. Deviation .	14.00 1 .	14.00 1 .
دبلوم متوسط	Mean 46.50 N 8 Std. Deviation 5.581	13.75 8 2.866	14.63 8 3.926
دبلوم عالي	Mean 46.14 N 7 Std. Deviation 5.305	14.29 7 2.984	13.71 7 2.563
بكالوريوس \ ليسانس	Mean 44.23 N 43 Std. Deviation 7.266	13.14 43 3.475	11.65 43 3.670
ماجستير \ دكتوراة	Mean 45.03 N 38 Std. Deviation 6.399	12.68 38 3.677	12.53 38 3.038
Total	Mean 44.82 N 98 Std. Deviation 6.584	13.08 98 3.433	12.38 98 3.436

### Report

المستوى العلمي	مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الادراكية)	مجموع فقرات المحور الخامس ( اليات التغلب على المعوقات)
ابتدائي	Mean 8.00 N 1 Std. Deviation .	27.00 1 .
ثانوي	Mean 12.00 N 1 Std. Deviation .	18.00 1 .
دبلوم متوسط	Mean 16.50 N 8 Std. Deviation 4.036	31.88 8 2.167
دبلوم عالي	Mean 13.14 N 7 Std. Deviation 1.345	26.71 7 5.155
بكالوريوس \ ليسانس	Mean 13.49 N 43 Std. Deviation 3.446	28.07 43 3.439
ماجستير \ دكتوراة	Mean 14.32 N 38 Std. Deviation 3.863	29.66 38 4.443
Total	Mean 13.96 N 98 Std. Deviation 3.641	28.79 98 4.182

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين * المستوى العلمي	Between Groups	(Combined)	85.189	5
		Within Groups	4119.505	92
		Total	4204.694	97
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * المستوى العلمي	Between Groups	(Combined)	25.045	5
		Within Groups	1118.302	92
		Total	1143.347	97
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية * المستوى العلمي	Between Groups	(Combined)	90.486	5
		Within Groups	1054.545	92
		Total	1145.031	97
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الإدراكية * المستوى العلمي	Between Groups	(Combined)	110.025	5
		Within Groups	1175.812	92
		Total	1285.837	97
مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات * المستوى العلمي	Between Groups	(Combined)	276.853	5
		Within Groups	1419.647	92
		Total	1696.500	97

ANOVA Table

			Mean Square	F	Sig.
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين * المستوى العلمي	Between Groups	(Combined)	17.038	.380	.861
		Within Groups	44.777		
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * المستوى العلمي	Between Groups	(Combined)	5.009	.412	.839
		Within Groups	12.155		

مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية) * المستوى العلمي	Between Groups	(Combined)	18.097	1.579	.174
	Within Groups		11.462		
مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الادراكية) * المستوى العلمي	Between Groups	(Combined)	22.005	1.722	.137
	Within Groups		12.781		
مجموع فقرات المحور الخامس ( اليات التغلب على المعوقات) * المستوى العلمي	Between Groups	(Combined)	55.371	3.588	.005
	Within Groups		15.431		

#### Measures of Association

	Eta	Eta Squared
مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين) * المستوى العلمي	.142	.020
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * المستوى العلمي	.148	.022
مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية) * المستوى العلمي	.281	.079
مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الادراكية) * المستوى العلمي	.293	.086
مجموع فقرات المحور الخامس ( اليات التغلب على المعوقات) * المستوى العلمي	.404	.163

مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين (مجموع فقرات المحور الثاني) المعوقات الفنية )  
مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية (مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات  
الادراكية (مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات \* (المركز الوظيف

### Report

المركز الوظيفي	مجموع فقرات المحور الأول ( اتجاهات المديرين)	مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)	مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية)
مدير ادارة	Mean 46.00 N 21 Std. Deviation 5.459	12.90 21 3.910	12.90 21 3.360
مدير مكتب	Mean 43.59 N 51 Std. Deviation 7.206	13.16 51 3.443	12.55 51 3.300
رئيس قسم	Mean 46.48 N 25 Std. Deviation 5.853	13.12 25 3.180	11.44 25 3.720
4	Mean 41.00 N 1 Std. Deviation .	12.00 1 .	16.00 1 .
Total	Mean 44.82 N 98 Std. Deviation 6.584	13.08 98 3.433	12.38 98 3.436

### Report

المركز الوظيفي	مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الادراكية)	مجموع فقرات المحور الخامس ( اليات التغلب على المعوقات)
مدير ادارة	Mean 13.57 N 21 Std. Deviation 4.238	30.76 21 2.879
مدير مكتب	Mean 14.27 N 51 Std. Deviation 3.539	27.80 51 4.682
رئيس قسم	Mean 13.72 N 25 Std. Deviation 3.458	29.12 25 3.539
4	Mean 12.00 N 1 Std. Deviation .	29.00 1 .
Total	Mean 13.96 N 98 Std. Deviation 3.641	28.79 98 4.182

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين ) * المركز الوظيفي	Between Groups	(Combined)	190.101	3
		Within Groups	4014.593	94
		Total	4204.694	97
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * المركز الوظيفي	Between Groups	(Combined)	2.152	3
		Within Groups	1141.195	94
		Total	1143.347	97
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية) * المركز الوظيفي	Between Groups	(Combined)	42.434	3
		Within Groups	1102.597	94
		Total	1145.031	97
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية) * المركز الوظيفي	Between Groups	(Combined)	13.497	3
		Within Groups	1272.340	94
		Total	1285.837	97
مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات) * المركز الوظيفي	Between Groups	(Combined)	134.011	3
		Within Groups	1562.489	94
		Total	1696.500	97

ANOVA Table

			Mean Square	F	Sig.
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين ) * المركز الوظيفي	Between Groups	(Combined)	63.367	1.484	.224
		Within Groups	42.708		
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * المركز الوظيفي	Between Groups	(Combined)	.717	.059	.981
		Within Groups	12.140		



مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية* * المركز الوظيفي	Between Groups	(Combined)	14.145	1.206	.312
		Within Groups	11.730		
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية* * المركز الوظيفي	Between Groups	(Combined)	4.499	.332	.802
		Within Groups	13.536		
مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات* * المركز الوظيفي	Between Groups	(Combined)	44.670	2.687	.051
		Within Groups	16.622		

#### Measures of Association

	Eta	Eta Squared
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين* * المركز الوظيفي	.213	.045
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)* * المركز الوظيفي	.043	.002
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية* * المركز الوظيفي	.193	.037
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية* * المركز الوظيفي	.102	.010
مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات* * المركز الوظيفي	.281	.079

مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين (مجموع فقرات المحور الثاني) المعوقات الفنية )  
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية (مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات  
الادراكية (مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات\* (سنوات الخبرة

### Report

سنوات الخبرة	مجموع فقرات المحور الاول ( اتجاهات المديرين)	مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية)	مجموع فقرات المحور الثالث ( المعوقات البشرية)
اقل من 5 سنوات	Mean 43.05	13.47	12.11
	N 19	19	19
	Std. Deviation 7.291	3.405	3.348
من 5 الى اقل من 10 سنوات	Mean 45.76	12.48	12.00
	N 21	21	21
	Std. Deviation 8.252	2.502	2.588
من 10 الى اقل من 15 سنة	Mean 44.94	13.76	13.47
	N 17	17	17
	Std. Deviation 6.159	3.270	4.705
اكثر من 15 سنة	Mean 45.10	12.93	12.24
	N 41	41	41
	Std. Deviation 5.472	3.933	3.277
Total	Mean 44.82	13.08	12.38
	N 98	98	98
	Std. Deviation 6.584	3.433	3.436

### Report

سنوات الخبرة	مجموع فقرات المحور الرابع ( المعوقات الإدراكية )	مجموع فقرات المحور الخامس ) ( اليات التغلب على المعوقات )
اقل من 5 سنوات	Mean 13.89 N 19 Std. Deviation 3.053	27.42 19 4.914
من 5 الى اقل من 10 سنوات	Mean 13.43 N 21 Std. Deviation 3.709	28.33 21 3.786
من 10 الى اقل من 15 سنة	Mean 14.82 N 17 Std. Deviation 4.733	30.00 17 4.416
اكثر من 15 سنة	Mean 13.90 N 41 Std. Deviation 3.412	29.15 41 3.851
Total	Mean 13.96 N 98 Std. Deviation 3.641	28.79 98 4.182

### ANOVA Table

		Sum of Squares	df
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين * سنوات الخبرة	Between Groups (Combined)	81.386	3
	Within Groups	4123.308	94
	Total	4204.694	97
	Between Groups (Combined)	19.533	3

مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * سنوات الخبرة	Within Groups		1123.814	94
	Total		1143.347	97
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية) * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	25.445	3
	Within Groups		1119.586	94
	Total		1145.031	97
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية) * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	18.824	3
	Within Groups		1267.013	94
	Total		1285.837	97
مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات) * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	70.080	3
	Within Groups		1626.420	94
	Total		1696.500	97

ANOVA Table

			Mean Square	F	Sig.
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين) * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	27.129	.618	.605
	Within Groups		43.865		
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	6.511	.545	.653
	Within Groups		11.955		
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية) * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	8.482	.712	.547
	Within Groups		11.910		
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية) * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	6.275	.466	.707
	Within Groups		13.479		
مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات) * سنوات الخبرة	Between Groups	(Combined)	23.360	1.350	.263
	Within Groups		17.302		

### Measures of Association

	Eta	Eta Squared
مجموع فقرات المحور الاول ) اتجاهات المديرين ) * سنوات الخبرة	.139	.019
مجموع فقرات المحور الثاني (المعوقات الفنية) * سنوات الخبرة	.131	.017
مجموع فقرات المحور الثالث ) المعوقات البشرية) * سنوات الخبرة	.149	.022
مجموع فقرات المحور الرابع ) المعوقات الادراكية) * سنوات الخبرة	.121	.015
مجموع فقرات المحور الخامس ) اليات التغلب على المعوقات) * سنوات الخبرة	.203	.041

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25	3	3.1	3.1	3.1
	من 25 الى اقل من 35	20	20.4	20.4	23.5
	من 35 الى اقل من 45	42	42.9	42.9	66.3
	من 45 الى اقل من 55	25	25.5	25.5	91.8
	من 55 الى اقل من 65	6	6.1	6.1	98
	اكثر من 65	2	2	2	100
	Total	98	100	100	

النوع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	82	83.7	83.7	83.7
	انثى	16	16.3	16.3	100
	Total	98	100	100	

المستوى العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	1	1	1	1
	ثانوي	1	1	1	2
	دبلوم متوسط	8	8.2	8.2	10.2
	دبلوم عالي	7	7.1	7.1	17.3
	بكالوريوس \ ليسانس	43	43.9	43.9	61.2
	ماجستير \ دكتوراة	38	38.8	38.8	100
	Total	98	100	100	

المركز الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير ادارة	21	21.4	21.4	21.4
	مدير مكتب	51	52	52	73.5
	رئيس قسم	25	25.5	25.5	99
	4	1	1	1	100
	Total	98	100	100	

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	19	19.4	19.4	19.4
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	21	21.4	21.4	40.8
	من 10 الى اقل من 15 سنة	17	17.3	17.3	58.2
	اكثر من 15 سنة	41	41.8	41.8	100
	Total	98	100	100	

يعرف الموظفون مفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	17.3	17.3	17.3
	غير موافق	35	35.7	35.7	53.1
	متوسط	26	26.5	26.5	79.6
	موافق	15	15.3	15.3	94.9
	موافق بشدة	5	5.1	5.1	100

يعتقد الموظف بأنه الشخص المناسب لتأدية وظيفته بالجامعة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	8	8.2	8.2	13.3
	متوسط	34	34.7	34.7	48
	موافق	35	35.7	35.7	83.7
	موافق بشدة	16	16.3	16.3	100
	Total	98	100	100	

يملك الموظفون بالجامعة المستوى المعرفي المطلوب لتأدية مهامهم.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	17	17.3	17.3	30.6
	متوسط	42	42.9	42.9	73.5
	موافق	21	21.4	21.4	94.9
	موافق بشدة	5	5.1	5.1	100
	Total	98	100	100	

اشعر بالارتياح عندما تكون مهام وظيفتي محددة بشكل مكتوب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4.1	4.1	4.1
	غير موافق	2	2	2	6.1
	متوسط	6	6.1	6.1	12.2
	موافق	28	28.6	28.6	40.8
	موافق بشدة	58	59.2	59.2	100
	Total	98	100	100	



توجد مواصفات معتمدة لكل الوظائف بالجامعة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	15.3	15.3	15.3
	غير موافق	23	23.5	23.5	38.8
	متوسط	29	29.6	29.6	68.4
	موافق	23	23.5	23.5	91.8
	موافق بشدة	8	8.2	8.2	100
	Total	98	100	100	

يفهم الموظفون السلوكيات الخاصة بوظائفهم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	7.1	7.1	7.1
	غير موافق	22	22.4	22.4	29.6
	متوسط	38	38.8	38.8	68.4
	موافق	26	26.5	26.5	94.9
	موافق بشدة	5	5.1	5.1	100
	Total	98	100	100	

يسهم وجود الوصف والتوصيف الوظيفي في تحفيز الموظفين للعمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	7	7.1	7.1	10.2
	متوسط	14	14.3	14.3	24.5
	موافق	40	40.8	40.8	65.3
	موافق بشدة	34	34.7	34.7	100
	Total	98	100	100	

يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على اختيار الموظف المناسب للوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	4	4.1	4.1	7.1
	متوسط	4	4.1	4.1	11.2
	موافق	34	34.7	34.7	45.9
	موافق بشدة	53	54.1	54.1	100
	Total	98	100	100	

يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	1	1	1	4.1
	متوسط	10	10.2	10.2	14.3
	موافق	35	35.7	35.7	50
	موافق بشدة	49	50	50	100
	Total	98	100	100	

يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تقييم أداء الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
	متوسط	4	4.1	4.1	7.1
	موافق	43	43.9	43.9	51
	موافق بشدة	48	49	49	100
	Total	98	100	100	

يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد مسؤوليات وواجبات الوظائف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1	1	1
	غير موافق	2	2	2	3.1
	متوسط	3	3.1	3.1	6.1
	موافق	40	40.8	40.8	46.9
	موافق بشدة	52	53.1	53.1	100
	Total	98	100	100	

وجود الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل سير العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	5.1	5.1	5.1
	متوسط	9	9.2	9.2	14.3
	موافق	31	31.6	31.6	45.9
	موافق بشدة	53	54.1	54.1	100
	Total	98	100	100	

لا يوجد ملاك وظيفي معتمد بالجامعة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	24	24.5	24.5	24.5
	موافق	45	45.9	45.9	70.4
	متوسط	14	14.3	14.3	84.7
	غير موافق	13	13.3	13.3	98
	غير موافق بشدة	2	2	2	100
	Total	98	100	100	

لا توجد رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	21	21.4	21.4	21.4
	موافق	50	51	51	72.4
	متوسط	12	12.2	12.2	84.7
	غير موافق	11	11.2	11.2	95.9
	غير موافق بشدة	4	4.1	4.1	100
	Total	98	100	100	

التوقعات المختلفة للموظفين تعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	18	18.4	18.4	18.4
	موافق	47	48	48	66.3
	متوسط	23	23.5	23.5	89.8
	غير موافق	9	9.2	9.2	99
	غير موافق بشدة	1	1	1	100
	Total	98	100	100	

عدم تحديد وقت مراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي يعرقل من تطبيقه.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	15	15.3	15.3	15.3
	موافق	53	54.1	54.1	69.4
	متوسط	25	25.5	25.5	94.9
	غير موافق	5	5.1	5.1	100
	Total	98	100	100	

عدم تحديد بيانات واضحة عن الوظيفة يعرقل تطبيق الوصف الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	28	28.6	28.6	28.6
	موافق	49	50	50	78.6
	متوسط	15	15.3	15.3	93.9
	غير موافق	5	5.1	5.1	99
	غير موافق بشدة	1	1	1	100
	Total	98	100	100	

الاعتماد على نماذج جامدة يعرقل من تطبيق الوصف الوظيفي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	22	22.4	22.4	22.4
	موافق	52	53.1	53.1	75.5
	متوسط	15	15.3	15.3	90.8
	غير موافق	7	7.1	7.1	98
	غير موافق بشدة	2	2	2	100
	Total	98	100	100	

لا يتوفر بالجامعة موظفين لديهم خبرات في مجال الوصف الوظيفي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	22	22.4	22.4	22.4
	موافق	33	33.7	33.7	56.1
	متوسط	19	19.4	19.4	75.5
	غير موافق	24	24.5	24.5	100
	Total	98	100	100	

يتم التوظيف بالجامعة عن طريق المحاسبة والعلاقات الاجتماعية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	32	32.7	32.7	32.7
	موافق	36	36.7	36.7	69.4
	متوسط	23	23.5	23.5	92.9
	غير موافق	7	7.1	7.1	100
	Total	98	100	100	

إصرار بعض الموظفين على تولي وظائف معينة لا تتناسب مع امكانياتهم.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	40	40.8	40.8	40.8
	موافق	40	40.8	40.8	81.6
	متوسط	13	13.3	13.3	94.9
	غير موافق	5	5.1	5.1	100
	Total	98	100	100	

لا توفر الجامعة التدريب اللازم لإعداد وتطبيق وصف وتوصيف مناسب.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	32	32.7	32.7	32.7
	موافق	45	45.9	45.9	78.6
	متوسط	18	18.4	18.4	96.9
	غير موافق	3	3.1	3.1	100
	Total	98	100	100	

يفتقر أعضاء لجنة الوصف والتوصيف الوظيفي مهارات التفاوض مع الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	23	23.5	23.5	23.5
	موافق	44	44.9	44.9	68.4
	متوسط	24	24.5	24.5	92.9
	غير موافق	7	7.1	7.1	100
	Total	98	100	100	

قلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات يعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	29	29.6	29.6	29.6
	موافق	47	48	48	77.6
	متوسط	18	18.4	18.4	95.9
	غير موافق	4	4.1	4.1	100
	Total	98	100	100	

لا يدرك المدراء أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	28	28.6	28.6	28.6
	موافق	44	44.9	44.9	73.5
	متوسط	20	20.4	20.4	93.9
	غير موافق	6	6.1	6.1	100
	Total	98	100	100	

لا توجد قناعة بجدوى تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	20	20.4	20.4	20.4
	موافق	44	44.9	44.9	65.3
	متوسط	21	21.4	21.4	86.7
	غير موافق	12	12.2	12.2	99
	غير موافق بشدة	1	1	1	100
	Total	98	100	100	

يهتم الموظفون بالعائد المادي من الوظيفة أكثر من الاهتمام بمتطلباتها.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	41	41.8	41.8	41.8
	موافق	40	40.8	40.8	82.7
	متوسط	13	13.3	13.3	95.9
	غير موافق	3	3.1	3.1	99
	غير موافق بشدة	1	1	1	100
	Total	98	100	100	

يحد الوصف والتوصيف الوظيفي من صلاحيات ومسؤوليات المدراء.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	20	20.4	20.4	20.4
	موافق	39	39.8	39.8	60.2
	متوسط	14	14.3	14.3	74.5
	غير موافق	21	21.4	21.4	95.9
	غير موافق بشدة	4	4.1	4.1	100
	Total	98	100	100	



يعتقد المدراء أن الوصف الوظيفي يؤثر على مستوى دخولهم.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	7.1	7.1	7.1
	موافق	34	34.7	34.7	41.8
	متوسط	28	28.6	28.6	70.4
	غير موافق	25	25.5	25.5	95.9
	غير موافق بشدة	4	4.1	4.1	100
	Total	98	100	100	

من الصعب الحصول على صلاحيات واختصاصات مكتوبة للوظائف.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	18	18.4	18.4	18.4
	موافق	42	42.9	42.9	61.2
	متوسط	14	14.3	14.3	75.5
	غير موافق	20	20.4	20.4	95.9
	غير موافق بشدة	4	4.1	4.1	100
	Total	98	100	100	

يساعد اختيار لجنة متخصصة على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بشكل جيد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	4.1	4.1	4.1
	متوسط	7	7.1	7.1	11.2
	موافق	43	43.9	43.9	55.1
	موافق بشدة	44	44.9	44.9	100
	Total	98	100	100	

يمكن تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالوصف والتوصيف الوظيفي بسهولة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	18	18.4	18.4	21.4
	متوسط	28	28.6	28.6	50
	موافق	33	33.7	33.7	83.7
	موافق بشدة	16	16.3	16.3	100
	Total	98	100	100	

وجود وحدة تنظيمية تتولى مهام الوصف الوظيفي يسهل من نجاح تطبيقه بالجامعة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1	1	1
	غير موافق	2	2	2	3.1
	متوسط	11	11.2	11.2	14.3
	موافق	52	53.1	53.1	67.3
	موافق بشدة	32	32.7	32.7	100
	Total	98	100	100	

يساعد صرف مكافئه مجزية للجان المكلفة بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي في إعداد وصف مناسب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	5.1	5.1	5.1
	متوسط	11	11.2	11.2	16.3
	موافق	39	39.8	39.8	56.1
	موافق بشدة	43	43.9	43.9	100
	Total	98	100	100	

إقامة ورش عمل وندوات تعريفية بأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل عملية تطبيقه بإدارات الجامعة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2	2	2
	غير موافق	3	3.1	3.1	5.1
	متوسط	10	10.2	10.2	15.3
	موافق	35	35.7	35.7	51
	موافق بشدة	48	49	49	100
	Total	98	100	100	

توفر اختصاصات محددة لكل وظيفة يساعد على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1	1	1
	غير موافق	2	2	2	3.1
	متوسط	13	13.3	13.3	16.3
	موافق	44	44.9	44.9	61.2
	موافق بشدة	38	38.8	38.8	100
	Total	98	100	100	

يساعد تصنيف الوظائف وترتيبها على تطبيق الوصف الوظيفي بالجامعة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.1	3.1	3.1
	متوسط	8	8.2	8.2	11.2
	موافق	43	43.9	43.9	55.1
	موافق بشدة	44	44.9	44.9	100
	Total	98	100	100	

Descriptive Statistics		
	N	Mean
يعرف الموظفون مفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي	98	2.55
يعتقد الموظف بأنه الشخص المناسب لتأدية وظيفته بالجامعة	98	3.5
يمتلك الموظفون بالجامعة المستوى المعرفي المطلوب لتأدية مهامهم.	98	2.88
اشعر بالارتياح عندما تكون مهام وظيفتي محددة بشكل مكتوب	98	4.37
توجد مواصفات معتمدة لكل الوظائف بالجامعة	98	2.86
يفهم الموظفون السلوكيات الخاصة بوظائفهم	98	3
يسهم وجود الوصف والتوصيف الوظيفي في تحفيز الموظفين للعمل	98	3.97
يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على اختيار الموظف المناسب للوظيفة	98	4.33
يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.	98	4.29
يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تقييم أداء الموظفين	98	4.36
يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد مسؤوليات وواجبات الوظائف	98	4.43
وجود الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل سير العمل	98	4.3
لا يوجد ملاك وظيفي معتمد بالجامعة.	98	2.22
لا توجد رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة.	98	2.26
التوقعات المختلفة للموظفين تعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.	98	2.27
عدم تحديد وقت مراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي يعرقل من تطبيقه.	98	2.2
عدم تحديد بيانات واضحة عن الوظيفة يعرقل تطبيق الوصف الوظيفي	98	2
الاعتماد على نماذج جامدة يعرقل من تطبيق الوصف الوظيفي.	98	2.13
لا يتوفر بالجامعة موظفين لديهم خبرات في مجال الوصف الوظيفي.	98	2.46
يتم التوظيف بالجامعة عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية.	98	2.05
إصرار بعض الموظفين على تولي وظائف معينة لا تتناسب مع امكانياتهم.	98	1.83
لا توفر الجامعة التدريب اللازم لإعداد وتطبيق وصف وتوصيف مناسب.	98	1.92
يفتقر أعضاء لجنة الوصف والتوصيف الوظيفي مهارات التفاوض مع الموظفين.	98	2.15
قلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات يعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.	98	1.97
لا يدرك المدراء أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي.	98	2.04
لا توجد قناعة بجدوى تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.	98	2.29
يهتم الموظفون بالعائد المادي من الوظيفة أكثر من الاهتمام بمتطلباتها.	98	1.81

يحد الوصف والتوصيف الوظيفي من صلاحيات ومسؤوليات المدراء.	98	2.49
يعتقد المدراء أن الوصف الوظيفي يؤثر على مستوى دخولهم.	98	2.85
من الصعب الحصول على صلاحيات واختصاصات مكتوبة للوظائف.	98	2.49
يساعد اختيار لجنة متخصصة على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بشكل جيد	98	4.3
يمكن تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالوصف والتوصيف الوظيفي بسهولة	98	3.42
وجود وحدة تنظيمية تتولى مهام الوصف الوظيفي يسهل من نجاح تطبيقه بالجامعة	98	4.14
يساعد صرف مكافئه مجزية للجان المكلفة بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي في إعداد وصف مناسب	98	4.17
إقامة ورش عمل وندوات تعريفية بأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل عملية تطبيقه بإدارات الجامعة	98	4.27
توفر اختصاصات محددة لكل وظيفة يساعد على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة	98	4.18
يساعد تصنيف الوظائف وترتيبها على تطبيق الوصف الوظيفي بالجامعة.	98	4.31
Valid N (listwise)	98	

Test Statistics			
	يعرف الموظفون مفهوم الوصف والتوصيف الوظيفي	يعتقد الموظف بأنه الشخص المناسب لتأدية وظيفته بالجامعة	يمتلك الموظفون بالجامعة المستوى المعرفي المطلوب لتأدية مهامهم.
Chi-Square	26.490a	41.082a	39.143a
df	4	4	4
Asymp. Sig.	0	0	0
	اشعر بالارتياح عندما تكون مهام وظيفتي محددة بشكل مكتوب	توجد مواصفات معتمدة لكل الوظائف بالجامعة	يفهم الموظفون السلوكيات الخاصة بوظائفهم
Chi-Square	116.490a	13.633a	38.633a
df	4	4	4
Asymp. Sig.	0	0.009	0
	يسهم وجود الوصف والتوصيف الوظيفي في تحفيز الموظفين للعمل	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على اختيار الموظف المناسب للوظيفة	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.
Chi-Square	55.571a	106.388a	92.612a
df	4	4	4
Asymp. Sig.	0	0	0
	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تقييم أداء الموظفين	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على تحديد مسؤوليات وواجبات الوظائف	وجود الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل سير العمل
Chi-Square	72.531b	122.306a	60.204b
df	3	4	3
Asymp. Sig.	0	0	0

	لا يوجد ملاك وظيفي معتمد بالجامعة.	لا توجد رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة.	التوقعات المختلفة للموظفين تعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.
Chi-Square	53.531a	66.388a	62.408a
df	4	4	4
Asymp. Sig.	0	0	0
	عدم تحديد وقت مراجعة الوصف والتوصيف الوظيفي يعرقل من تطبيقه.	عدم تحديد بيانات واضحة عن الوظيفة يعرقل تطبيق الوصف الوظيفي	الاعتماد على نماذج جامدة يعرقل من تطبيق الوصف الوظيفي.
Chi-Square	52.367b	77.306a	78.837a
df	3	4	4
Asymp. Sig.	0	0	0
	لا يتوفر بالجامعة موظفين لديهم خبرات في مجال الوصف الوظيفي.	يتم التوظيف بالجامعة عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية.	إصرار بعض الموظفين على تولي وظائف معينة لا تتناسب مع امكانياتهم.
Chi-Square	4.449b	20.286b	40.531b
df	3	3	3
Asymp. Sig.	0.217	0	0
	لا توفر الجامعة التدريب اللازم لإعداد وتطبيق وصف وتوصيف مناسب.	يفتقر أعضاء لجنة الوصف والتوصيف الوظيفي مهارات التفاوض مع الموظفين.	قلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات يعرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.
Chi-Square	40.041b	28.122b	40.367b

df	3	3	3
Asymp. Sig.	0	0	0
	لا يدرك المدرء أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي.	لا توجد قناعة بجدوى تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.	يهتم الموظفون بالعائد المادي من الوظيفة أكثر من الاهتمام بمتطلباتها.
Chi-Square	30.816b	51.082a	78.531a
df	3	4	4
Asymp. Sig.	0	0	0
	يحد الوصف والتوصيف الوظيفي من صلاحيات ومسؤوليات المدرء.	يعتقد المدرء أن الوصف الوظيفي يؤثر على مستوى دخولهم.	من الصعب الحصول على صلاحيات واختصاصات مكتوبة للوظائف.
Chi-Square	33.327a	36.184a	39.755a
df	4	4	4
Asymp. Sig.	0	0	0
	يساعد اختيار لجنة متخصصة على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بشكل جيد	يمكن تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالوصف والتوصيف الوظيفي بسهولة	وجود وحدة تنظيمية تتولى مهام الوصف الوظيفي يسهل من نجاح تطبيقه بالجامعة
Chi-Square	59.143b	27.612a	98.633a
df	3	4	4
Asymp. Sig.	0	0	0



	يساعد صرف مكافئه مجزية للجان المكلفة بإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي في إعداد وصف مناسب	إقامة ورش عمل وندوات تعريفية بأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي يسهل عملية تطبيقه بإدارات الجامعة	توفر اختصاصات محددة لكل وظيفة يساعد على تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي بالجامعة
Chi-Square	45.510b	87.816a	83.327a
df	3	4	4
Asymp. Sig.	0	0	0
	يساعد تصنيف الوظائف وترتيبها على تطبيق الوصف الوظيفي بالجامعة.		
Chi-Square	59.469b		
df	3		
Asymp. Sig.	0		