

أهمية تطبيق بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي في تحسين مستوى الأداء - دراسة تطبيقية على مستشفى ناصر القروي بالزاوية الجنوب"

د. مصطفى أحمد العموري بالحاج * (1) د. سالم عبدالنبي محمد الواعر (2)

(1,2) كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة صبراتة

Mustafa2078@gmail.com

Salemwaer22@Gmail.com

تاريخ القبول 2026/1/30م

تاريخ الارسال 2025/1/1م

An Important Application of Job Descriptions and Cards in Improving Performance Levels An Applied Study on Nasser Rural Hospital in South Zawiya

(1,2) Faculty of Economics and Political Science, Sabratha University

Dr. Mustafa Ahmed Al-Amouri Blhaj Alwaer Dr. Salem Abdelnabi

Mohamed

Mustafa2078@gmail.com

Salemwaer22@Gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the reality of applying job description and job specification cards at Nasser Al-Qarawi Hospital in South Zawiya. The research problem was formulated through the following question: *What are the obstacles that limit the application of job description and specification cards, and what is their impact on job performance in the institution under study?*

The descriptive-analytical approach was employed, and data were collected using a questionnaire administered to the study population, which consisted of all employees at Nasser Al-Qarawi Hospital (45 employees). Due to the small size of the population, a comprehensive survey was conducted. A total of 28 questionnaires were returned, of which 2 were excluded due to incomplete data. Accordingly, 26 valid questionnaires were used for data analysis.

The statistical analysis results indicated that the calculated T-value (14.670) with a significance level of (.000), which is lower than the significance threshold (0.05), leads to the rejection of the null hypothesis and acceptance of the alternative hypothesis. This confirms the presence of a statistically significant effect of technical, human, and perceptual obstacles on job performance. The findings further reveal—based on simple linear regression tests—that each of the three types of obstacles independently contributes to reducing job performance.

The study recommends that the administration develop an approved staffing structure aligned with institutional needs, establish a clear vision defining the purpose of job description and job specification, and set a regular schedule for reviewing and updating these tools to ensure their effectiveness and sustainability.

Keywords: Job Description and Job Specifications Card, Performance Level.

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي في مستشفى ناصر القروي بالزاوية الجنوب، وقد تم بلورة المشكلة في التساؤل التالي : ما هي العوائق التي تحد من تطبيق بطاقة وصف وتوصيف الوظائف و ما اثرها على الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان في جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفى ناصر القروي بالزاوية الجنوب والبالغ عددهم (45) موظف، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم إجراء دراسة المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، استرجع منها (28)، وعند فحصها تبين أن (2) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات التي تم استخدامها في تحليل البيانات (26) استبيان.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (14.670) بدلالة معنوية محسوبة (0.000). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة وهي (يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي)، وهذا يدل على وجود تأثير عكسي ذو دلالة احصائية للعوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي، تشير نتائج التحليلات الإحصائية (من خلال اختبارات الانحدار الخطي البسيط) إلى أن كل نوع من أنواع العوائق الثلاثة الفنية، البشرية، والإدراكية يسهم بشكل مستقل في خفض الأداء الوظيفي.

وتوصي الدراسة الادارة القيام بإعداد ملاك وظيفي معتمد يتوافق مع احتياجات المؤسسة، ووضع رؤية واضحة تبين الهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي، مع تحديد جدول زمني دوري لمراجعتهما وتحديثهما بما يضمن فعاليتهما واستمراريتهما.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي، مستوى الأداء

مقدمة: Introduction

تسعى المنظمات الحديثة الى رفع مستوى أدائها وذلك من خلال إدارة مواردها البشرية بأسلوب علمي ومنهجي، حيث يعد تحليل العمل من أهم الأدوات التي تمكن الإدارة من فهم طبيعة الوظائف ومتطلباتها بدقة كبيرة، حيث يوقر هذا الاسلوب بيانات أساسية تترجم إلى مخرجات عملية متمثلة في الوصف والتوصيف الوظيفي، وتمثل عملية الوصف الوظيفي الوثيقة التي تحدد طبيعة الوظيفة من حيث مهامها وواجباتها ومسؤولياتها، اضافة إلى علاقاتها التنظيمية داخل الهيكل الإداري، أما التوصيف فيركّز على متطلبات شاغل الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات ومهارات شخصية وفنية لازمة للقيام بالعمل بكفاءة، ومن خلال ذلك يصبح لكل وظيفة اطار واضح يحدد أدوار ومسؤوليات العاملين ويضبط العلاقة بينهم وبين الإدارة، وترتبط هذه العملية بشكل مباشر بمستوى الأداء الوظيفي، حيث إن وضوح الوصف يقلل من التداخل في المسؤوليات ويمنع الازدواجية مما يرفع من كفاءة تنفيذ الأعمال، كما أن التوصيف يتيح مواءمة دقيقة بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد، الأمر الذي ينعكس ايجابا على جودة الأداء ويزيد من شعور العاملين بالرضا والعدالة، اضافة الى ذلك فان وجود وصف وتوصيف وظيفي يمكن الإدارة من وضع معايير موضوعية لتقويم الأداء ويساعدها في تصميم برامج تدريب وتطوير موجهة نحو سدّ الفجوات بين الأداء الفعلي ومتطلبات الوظيفة، كما يشكل الأساس لتخطيط الموارد البشرية بما يضمن استقطاب الكفاءات المناسبة وتوزيعها على مواقع العمل بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

مشكلة الدراسة: problem of study

تواجه العديد من المؤسسات صعوبات وعقبات في تحقيق الكفاءة والفعالية وبالتالي على مستوى الاداء الوظيفي، وهذا يرجع نتيجة لغياب او ضعف انظمة وصف وتوصيف الوظائف مما يؤدي إلى غموض في المهام والمسؤوليات ويؤثر سلبا على تنمية الموارد البشرية ومستوى الاداء الوظيفي، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث حول واقع تطبيق بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تبين وجود قصور في تطبيق بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي نتيجة لوجود بعض المعوقات التي تحد من تطبيقه، ومن خلال ذلك يمكننا بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي العوائق التي تحد من تطبيق بطاقة وصف وتوصيف الوظائف وما أثرها على

الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

اهداف الدراسة: Scope of the study

- 1- التعرف على واقع تطبيق وصف وتوصيف الوظائف في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- التعرف على أثر تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- التعرف على اهم المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الوصف والتوصيف في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- تقديم مقترحات عملية في كيفية التغلب على هذه العوائق.

فرضيات الدراسة: Hypotheses Of the study

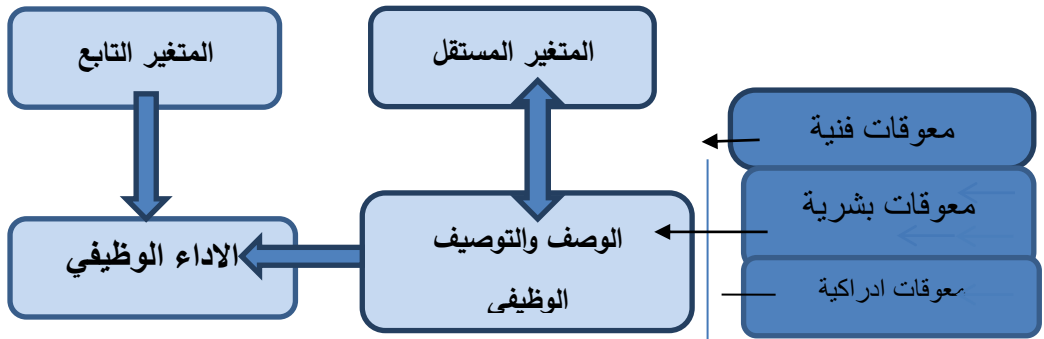
- من خلال مشكلة الدراسة وتساولاتها تم صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي.
- وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق البشرية على الأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الإدراكية على الاداء الوظيفي.

أهمية الدراسة: Importance of studying

- 1- الأهمية النظرية: تساهم في اثراء الادبيات المتعلقة بدور توصيف الوظائف في تنمية الموارد البشرية وتحسين الاداء الوظيفي.
- 2- الأهمية العملية: تقدم الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن ان تساعد إدارة الموارد البشرية في شركة..... على تطوير سياسات التوظيف وتحقيق كفاءة أكبر في الأداء.

متغيرات الدراسة:

- 3- المتغير المستقل: الوصف والتوصيف الوظيفي.
- 4- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحثين

حدود الدراسة: Limitations of the study

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تناول موضوع الوصف والتوصيف الوظيفي وأثره على الاداء الوظيفي.

الحدود المكانية: تم تطبيق ادوات الدراسة على مستشفى ناصر القروي بالزاوية .

الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة الميدانية خلال سنة 2025م.

الدراسات السابقة: References

1- دراسة: إمامة غازية المعاينة 2022م: بعنوان أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات، بلدية الكرك الكبرى، الأردن، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في بلدية الكرك الكبرى، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وأكدت الدراسة بأن للوصف الوظيفي أهمية لكونها وثيقة تشمل كافة المعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة، كما بينت أن بطاقة توصيف الوظيفي تحتوي في جعبتها المسميات الوظيفية وطبيعة العمل، وأثبتت الدراسة أن بطاقة للوصف الوظيفي أهمية لكونها تساعد على تطوير الأداء وتحفظ السيرة الذاتية للموظف.⁽¹⁾

2- دراسة: إيمان بن محمد 2018: هدفت هذه الدراسة معرفة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بقسنطينة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة الموزعة على 50 عامل تم استرجاع 30 منها. وخلصت الدراسة الى وجود مجموعة معتبرة من العوامل التنظيمية والفنية التي تؤثر اجابا على الاداء الوظيفي، كذلك توفير بيئة عمل مناسبة مثل تحسين ظروف العمل مما يزيد الاداء، أي توفير وسائل تكنولوجية حديثة تساعد

أداء العمال بشكل أفضل. وكذلك تنظيم دورات تدريبية للأفراد الذين يعانون من نقص في أداءهم، بالإضافة إلى التخصص الوظيفي للأقسام، وتقريبها من بعضها البعض مما يوفر الوقت والجهد والمال ويزيد في أداء الموارد البشرية. (2)

3 - دراسة: حمود حيمر 2017: هدفت هذه الدراسة معرفة أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما. دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال لصناعة الادوية قسنطينة، حيث تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة وقد خلصت الدراسة الى أن تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة صيدال قسنطينة يمكن تحقيقه عن طريق التحليل والتوصيف الدقيق لمتطلبات الوظائف وأخذ نتائج التحليل والتوصيف بعين الاعتبار عند عملية التوظيف للموارد البشرية، كما يمكن أن تصطدم عملية تحسين الاداء بمجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق الاهداف في مؤسسة صيدال مثل ضعف نظام التحفيز المعتمد وكذلك قلة الوسائل والامكانيات وضعف نظام الانتقاء والتعيين وعدم تناسب الكفاءات مع متطلبات الوظيفة ومهامها. (3)

المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة:

الوظيفة: هي مجموعة من المهام والواجبات التي تحددها السلطة المختصة بغية توضيح الادوار الخاصة. (4)

تحليل الوظائف: هو عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطات الوظيفة وابعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها. (5)

وصف الوظيفة: هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات وظروف العمل والادوات المستخدمة. (6)

توصيف الوظيفة: وتتمثل في تحديد المهارات والمعارف والقدرات وتوفرها في الوظيفة. (7)

ومن خلال ذلك نلاحظ ان بقدر ما تعتبر عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل، تعد استمارة التوصيف معيار للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى والملازم والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توفرها في الموظف لكي يتمكن من تحقيق اعلى واكفا مستوى اداء ممكن.

دوافع تحليل الوظائف :

تلجأ المنظمات إلى تحليل الوظائف في الحالات التالية: (8)

1- تحتاج المنظمة عند تأسيسها الى وصف للوظائف وتوصيف شاغليها، حيث تلجأ

- 2- للنماذج الجاهزة وتعديلها من طرف الخبراء ومسؤول الموارد البشرية، والمدراء
- 3- التنفيذيين لتكييفها مع خصوصية المنظمة وطبيعة عملها.
- 4- عند استحداث وظائف جديدة للمنظمة، نتيجة التوسع في النشاط، أو التغيير في استراتيجياتها.
- 5- عند إحداث تغيير في محتوى الوظائف، وبالتالي في مواصفات شاغليها، نتيجة إدراج تكنولوجيا جديدة تستدعي تغيير في أسلوب العمل.

عناصر توصيف الوظيفة :

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي: (9)

- 1- التعريف بالوظيفة: حيث يحتوي هذا العنصر على العديد من المعلومات كاسم الوظيفة، مستواها التنظيمي، الإدارة أو القسم التابعة له، مستوى الاجر المحدد للوظيفة، تاريخ إعداد الوصف، الشخص الذي أعد التوصيف، الشخص الذي اعتمده، تاريخ الاعتماد.
 - 2- ملخص عام للوظيفة: يشير هذا الملخص في أسطر معدودة لطبيعة الوظيفة بصفة عامة، هدفها، مستلزماتها.
 - 3- مسؤوليات وواجبات الوظيفة: يتضمن هذا البند المهام التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق أدائها، والمواد والعتاد الضروري للأداء، المستوى الاشرافي وحدود سلطات شاغل الوظيفة.
 - 4- معايير الاداء: يوضح هذا الجزء المعايير المتوقعة أن يحققها الموظف في ضوء الواجبات والمهام الاساسية للوظيفة. ظروف وبنية العمل: يتم تحديد الظروف الطبيعية والمادية التي يمارس فيها العمل مثل الضوضاء، الحرارة والمخاطر.
- مفهوم الاداء الوظيفي:** الاداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية، وهي كمية الجهد المبذول، ونوعه، ونمط الاداء. (10)

مكونات الاداء الوظيفي: (11)

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي معارف عامة ومهارات وكذلك خبرات يفترض توافرها.
- 2- نوعية العمل: بتحديد ماهيته وصفته سواء كان مكتبي أو فني.
- 3- كمية العمل: أي كمية العمل المراد إنجازها في الظروف العادية.
- 4- المثابرة: وتحقيق من خلال الدافع للعمل ودرجاته، الذي هو نتيجة تفاعل ثلاثة

5- عوامل وهي الظروف الجسمية والصحية، والظروف المحيطة.
العوامل المؤثرة على الأداء: من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي: (12)

- 1- غياب الأهداف المحددة .
- 2- عدم مشاركة الفرد في الإدارة.
- 3- مشكلات الرضا الوظيفي.

الإطار العملي للدراسة:

أولاً - منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال أداة الاستبيان الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات، واستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفى ناصر القروي بالزاوية الجنوب والبالغ عددهم (45) موظفاً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم إجراء دراسة المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، استرجع منها (28)، وعند فحصها تبين أن (2) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات التي تم استخدامها في تحليل البيانات (26) استبيان.

ثالثاً - مصادر وأداة جمع البيانات:

1- **المصادر الأولية.** استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة التي تتعلق بقياس أهمية تطبيق بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ولقد تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الثلاثي وتكون الأوزان على النحو التالي.

جدول (1) مقياس الدراسة المعتمد الثلاثي

الاجابة	موافق	محايد	غير موافق
الوزن	3	2	1

إن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلى ثلاث أجزاء على النحو التالي.

أ- **معلومات عامة.** تتضمن معلومات شخصية عن المستهدفين بالبحث تتعلق (الجنس،

ب- العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة في مجال العمل).

ت- الوصف والتوصيف الوظيفي. وتتضمن ثلاثة أبعاد لكل بعد (5) عبارات.

ث- الأداء الوظيفي. وتتضمن (8) عبارات.

2- المصادر الثانوية. جمعت المصادر الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة

بموضوع البحث، والتي تمثلت في المراجع والكتب ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة.

رابعاً: صدق وثبات أداة البحث:

❖ صدق أداة البحث. قام الباحثين بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال.

1. الصدق الظاهر. عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في المجال،

وتم أجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصق الظاهر.

2. صدق المقياس (الاتساق الداخلي). صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى

اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه العبارة، فقد تم

حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة

من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجداول التالية.

جدول رقم (2) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لبعد المعوقات الفنية.

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المعوقات الفنية والدرجة الكلية لها.			
ت	العبارات	معامل الارتباط	Sig.
1	لا يوجد ملاك وظيفي معتمد بالمؤسسة.	.799**	.000
2	لا توجد رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي.	.784**	.000
3	عدم تحييد بيانات واضحة عن الوظيفة عرقل التطبيق الوظيفي.	.791**	.000
4	الاعتماد على نماذج جامدة عرقل من تطبيق الوصف الوظيفي.	.776**	.000
5	عدم تحديد وقت مراجعة الوصف والتصنيف الوظيفي عرقل من تطبيقه.	.793**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المعوقات

الفنية والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لبعد المعوقات البشرية.

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المعوقات البشرية والدرجة الكلية لها.			
ت	العبارات	معامل الارتباط	Sig.
1	قلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات عرقل تطبيق الوصف والتوصيف التوظيفي.	.801**	.000
2	يفتقر أعضاء اللجنة الوصف والتوصيف لمهارات التفاوض مع الموظفين لديهم.	.797**	.000
3	لا يتوفر بالمؤسسة موظفين لديهم خبرات في مجال الوصف الوظيفي.	.799**	.000
4	يتم التوظيف عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية.	.800**	.010
5	إصرار بعض الموظفين على تولي وظائف معينة لا تتناسب مع إمكانياتهم.	.798**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يبين الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المعوقات البشرية والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لبعد المعوقات الإدراكية.

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات لبعد المعوقات الإدراكية والدرجة الكلية لها.			
ت	العبارات	معامل الارتباط	Sig.
1	لا يدرك المدراء أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي	.800**	.000
2	يحد الوصف والتوصيف الوظيفي من صلاحيات ومسؤوليات المدراء	.781**	.000
3	يهتم الموظفون بالعائد المادي من الوظيفة أكثر من الاهتمام بمتطلبات الوظيفة	.795**	.000
4	لا توجد قناعة بجدوى تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي	.789**	.000
5	يعتقد المدراء أن الوصف الوظيفي يؤثر على مستوى دخولهم	.777**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يبين الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المعوقات الإدراكية والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لمحور الأداء الوظيفي.

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاداء الوظيفي والدرجة الكلية لها.			
ت	العبارات	معامل الارتباط	Sig.
1	يسهم وضوح الوصف الوظيفي في تحسين الأداء.	.811**	.000
2	يقلل الوصف الوظيفي من التداخل والازدواجية في المهام بين الموظفين.	.801**	.000
3	تبين بطاقات الوصف الوظيفي الصلاحيات الممنوحة لشاغلي الوظائف.	.806**	.000
4	تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي المؤهلات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة.	.813**	.000
5	تعتمد المؤسسة على الوصف الوظيفي عند اختيار الموظفين الجدد وتعيينهم.	.809**	.000
6	يعزز الوصف الوظيفي جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	.814**	.000
7	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على اختيار الموظف المناسب لشغل الوظيفة.	.810**	.000
8	تستخدم المؤسسة الوصف الوظيفي كمرجع عند تقييم الأداء الوظيفي.	.816**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يبين الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

3. الصدق البنائي. يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات البحث بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان والمبينة بالجدول رقم (2،3،4،5) أي أن جميع معاملات الارتباط لجميع متغيرات الاستبيان دالة إحصائية وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ **ثبات أداة القياس.** يقصد بثبات أداة القياس هي أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ولقد تم التحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار مقياس (الفا كرو نباخ) وتعتبر النسبة الموضحة الجدول رقم (5) عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

جدول رقم (6) نتائج اختبار الفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان

القيمت	عدد العبارات	الثبات
القيمة الكلية لبعد المعوقات الفنية.	5	.812
القيمة الكلية لبعد المعوقات البشرية.	5	.803
القيمة الكلية لبعد المعوقات الإدراكية.	5	.813
القيمة الكلية لمحور الاداء الوظيفي	8	.810
القيمة الكلية للاستبيان	23	.800

خامساً - أساليب المعالجة الإحصائية:

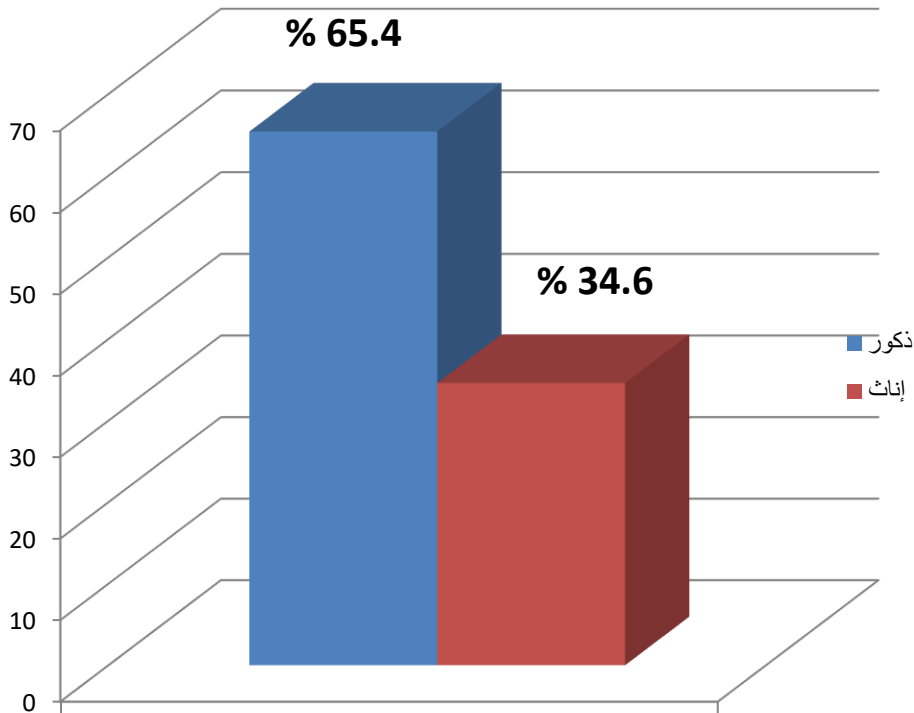
استخدم الباحثون نظام (SPSS .V22) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي

- التكرارات والنسبة المئوية. لوصف عينة البحث.
 - معامل ارتباط بيرسون. لتحديد صدق الأداة، وطبيعة العلاقة بين أهمية تطبيق بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
 - معامل الثبات (الفا كرو نباخ). لتحديد معامل ثبات المقياس.
 - استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لأهمية تطبيق بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
 - اختبار الانحدار الخطي البسيط. لاختبار الفرضيات.
- سادساً- عرض البيانات:

وصف خصائص الدراسة.

الجدول رقم (7) يبين التكرارات والنسب المئوية لإفراد العينة حسب الجنس

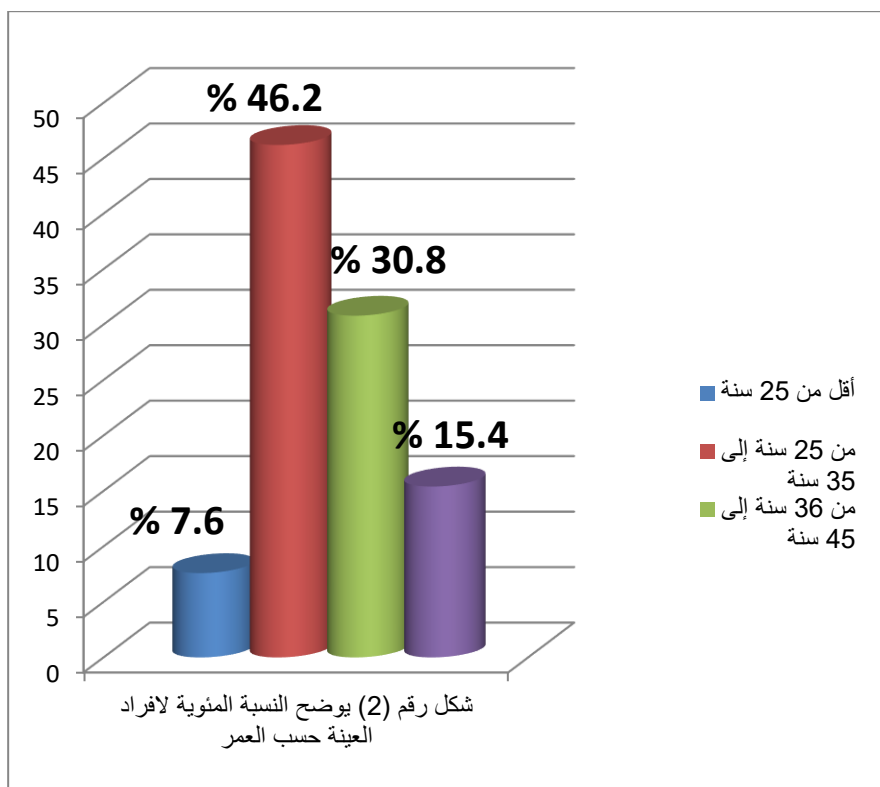
ت	الجنس	العدد	النسبة
1	ذكر	17	65.4 %
2	أنثى	9	34.6 %
	المجموع	26	100 %



شكل رقم (1) يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب فئة الجنس

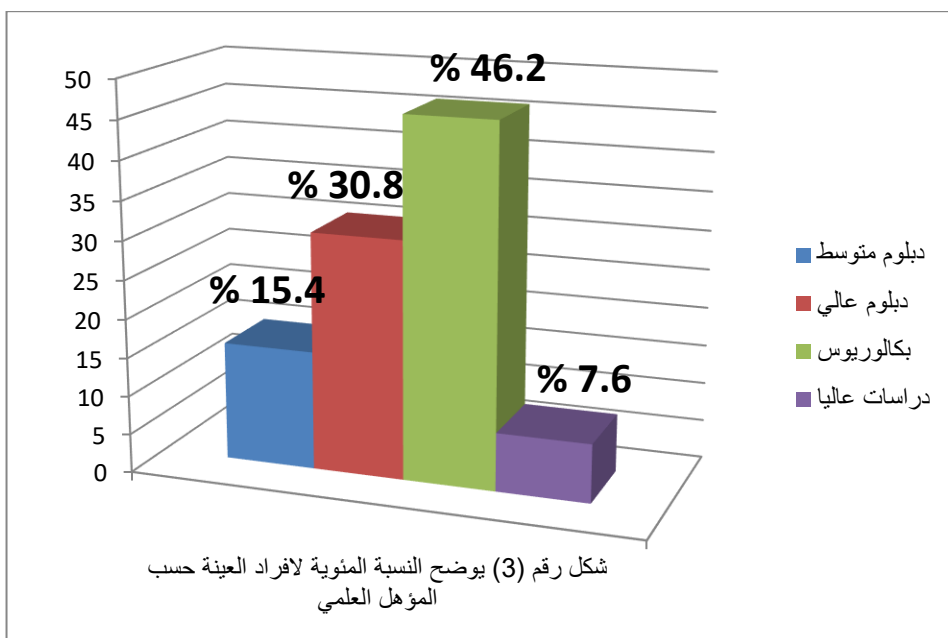
يتضح من الجدول رقم (7) والشكل رقم (1) أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (65.4%) من عينة البحث في حين بلغت نسبة الإناث (34.6%)
الجدول رقم (8) يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر.

ت	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 25 سنة	2	7.6%
2	من 25 سنة إلى 35 سنة	12	46.2%
3	من 36 سنة إلى 45 سنة	8	30.8%
4	من 46 سنة فأكثر	4	15.4%
	المجموع	26	100%



نلاحظ من الجدول رقم (8) والشكل رقم (2) أن أكبر نسبة من العمر كانت في الفئة من 25 سنة إلى 35 سنة، وكانت النسبة (46.2%) من حجم عينة البحث
الجدول رقم (9) يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

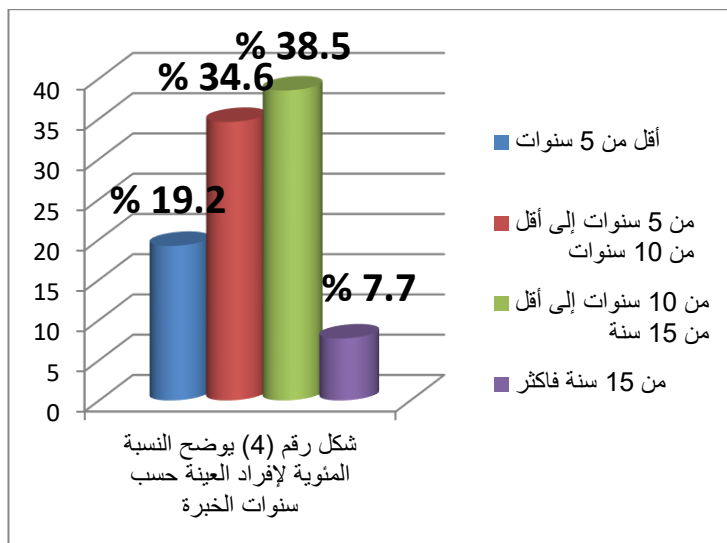
النسبة	العدد	المؤهل العلمي	ت
15.4 %	4	دبلوم متوسط	1
30.8 %	8	دبلوم عالي	2
46.2 %	12	بكالوريوس	3
7.6 %	2	دراسات عليا	4
100 %	26	المجموع	



يتضح من الجدول رقم (9) والشكل رقم (3) أن أكبر نسبة كانت في المؤهل العلمي هي من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (46.2 %) من حجم عينة البحث

الجدول رقم (10) يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

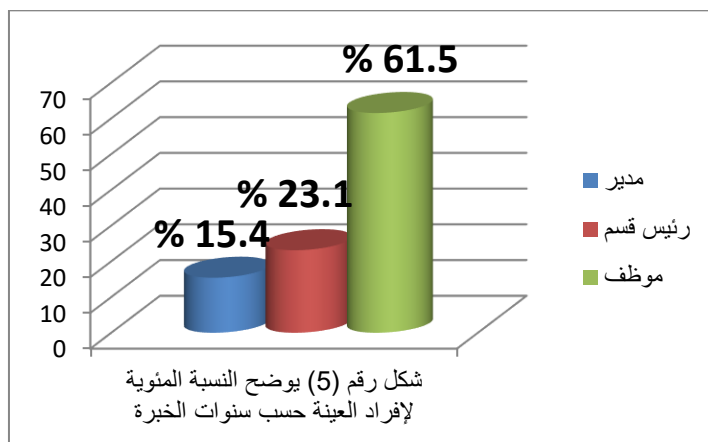
ت	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	5	19.2 %
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	9	34.6 %
3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	38.5 %
4	من 15 سنة فأكثر	2	7.7 %
	المجموع	26	100 %



يوضح كلا من الجدول (10) والشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ونلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) حيث يمثلون أكثر من (38.5%) من أجمالي عينة البحث

الجدول رقم (11) يبين التكرارات والنسب المئوية لإفراد العينة حسب المركز الوظيفي

ت	المركز الوظيفي	العدد	النسبة
1	مدير	4	15.4 %
2	رئيس قسم	6	23.1 %
3	موظف	16	61.5 %
	المجموع	26	100 %



يوضح كلا من الجدول (11) والشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي ونلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الموظفين حيث يمثلون أكثر من (61.5%) من إجمالي عينة البحث.

1. تحليل البيانات :

لتحليل مستوى متغيرات أهمية تطبيق بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، ليكون مؤشراً على ذلك، وتم تحديد خمس مستويات لدرجة الممارسة المبينة بالجدول رقم (12)، بناءً على المعادة التالية.

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

جدول رقم (12) مستويات درجة الممارسة لمتغيرات أهمية تطبيق بطاقة الوصف والتوصيف الوظيفي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

ت	المستويات	درجة الأهمية
1	من 1.00 إلى 1.60	منخفضة
2	من 1.61 إلى 2.30	متوسطة
3	من 2.31 إلى 3.00	مرتفعة

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بعد المعوقات الفنية.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	لا يوجد ملاك وظيفي معتمد بالمؤسسة.	1.59	0.12	منخفضة	1
2	لا توجد رؤية واضحة للهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي.	1.54	0.14	منخفضة	2
3	عدم تحديد بيانات واضحة عن الوظيفة عرقل تطبيق الوصف الوظيفي.	1.44	0.17	منخفضة	4
4	الاعتماد على نماذج جامدة عرقل من تطبيق الوصف الوظيفي.	1.42	0.21	منخفضة	5
5	عدم تحديد وقت مراجعة الوصف والتصنيف الوظيفي عرقل من تطبيقه.	1.52	0.19	منخفضة	3
المتوسط والانحراف المعياري العام		1.50	1.02	منخفضة	

يتضح من الجدول رقم (13) بأن نتائج التحليل الإحصائي الوصفي فيما يتعلق ببعض المعوقات الفنية، فقد جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (1.50)، وبانحراف معياري قدرة (1.021)، أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون سالبة نحو الفقرات أعلاه، وذلك؛ لأن متوسطاتها الحسابية أقل من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (2). ويتبين من ذلك غياب ملاك وظيفي معتمد في

المؤسسة، وعدم وضوح الرؤية حول الهدف من إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي، بالإضافة إلى عدم تحديد موعد دوري لمراجعتها، كل ذلك عرقل تطبيقهما بشكل فعال.

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بعد المعوقات البشرية.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	قلة الخبرة بطرق جمع وتحليل البيانات عرقل تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي.	1.22	1.011	منخفضة	5
2	يفتقر أعضاء اللجنة الوصف والتوصيف لمهارات التفاوض مع الموظفين لديهم.	1.50	1.009	منخفضة	3
3	لا يتوفر بالمؤسسة موظفين لديهم خبرات في مجال الوصف الوظيفي.	1.55	1.016	منخفضة	1
4	يتم التوظيف عن طريق المحاباة والعلاقات الاجتماعية.	1.52	1.032	منخفضة	2
5	إصرار بعض الموظفين على تولي وظائف معينة لا تتناسب مع امكانياتهم.	1.43	1.029	منخفضة	4
المتوسط والانحراف المعياري العام		1.44	1.024	منخفضة	

يتضح من الجدول رقم (14) بأن نتائج التحليل الإحصائي الوصفي فيما يتعلق ببعد المعوقات البشرية فقد جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (1.44)، وبانحراف معياري قدرة (2401)، أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون سالبة نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (2). ونجد أن المؤسسة لا تتوفر بها كوادرات خبرة في مجال الوصف الوظيفي، كما أن محدودية الخبرة في أساليب جمع وتحليل البيانات عرقلت تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، إضافة إلى إصرار بعض الموظفين على شغل وظائف لا تتوافق مع مؤهلاتهم وقدراتهم.

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بعد المعوقات الإدارية

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	لا يدرك المدراء أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي	1.57	1.007	منخفضة	4
2	يحد الوصف والتوصيف الوظيفي من صلاحيات ومسؤوليات المدراء	1.80	1.009	متوسطة	3
3	يهتم الموظفون بالعائد المادي من الوظيفة أكثر من الاهتمام بمتطلبات الوظيفة	1.90	1.025	متوسطة	2
4	لا توجد قناعة بجدوى تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي	1.55	1.016	منخفضة	5
5	يعتقد المدراء أن الوصف الوظيفي يؤثر على مستوى دخولهم	2.01	1.027	متوسطة	1
المتوسط والانحراف المعياري العام		1.76	1.017	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (15) بأن نتائج التحليل الإحصائي الوصفي فيما يتعلق ببعد المعوقات الإدراكية، فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (1.76)، وبانحراف معياري قدرة (1.027)، أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون سالبة نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (2). ويتبين من الجدول السابق أن يعد تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي في المؤسسات موضع جدل في بعض البيئات التنظيمية، إذ يفتقر عدد من المدراء إلى الإدراك الكافي لأهميته الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وتوزيع الأدوار بشكل فعال، وتتبع مقاومة بعضهم من اعتقاد سائد بأن هذه العملية قد تحد من نطاق سلطاتهم التقديرية وتقيد مرونتهم في توزيع المهام واتخاذ القرارات، ما يؤدي إلى تراجع مستويات القناة بأهمية تبني أنظمة وصف وصياغة وظيفية منهجية ضمن الهيكل التنظيمي.

جدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات محور الأداء الوظيفي

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	يسهم وضوح الوصف الوظيفي في تحسين الأداء.	2.50	1.015	مرتفعة	3
2	يقلل الوصف الوظيفي من التداخل والازدواجية في المهام بين الموظفين.	2.60	1.016	مرتفعة	1
3	تبين بطاقات الوصف الوظيفي الصلاحيات الممنوحة لشاغلي الوظائف.	2.35	1.010	مرتفعة	6
4	تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي المؤهلات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة.	2.49	1.009	مرتفعة	4
5	تعتمد المؤسسة على الوصف الوظيفي عند اختيار الموظفين الجدد وتعيينهم.	1.59	1.021	منخفضة	8
6	يعزز الوصف الوظيفي جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	2.55	1.011	مرتفعة	2
7	يساعد الوصف والتوصيف الوظيفي على اختيار الموظف المناسب لشغل الوظيفة.	2.47	1.081	مرتفعة	5
8	تستخدم المؤسسة الوصف الوظيفي كمرجع عند تقييم الأداء الوظيفي.	2.29	1.006	متوسطة	7
المتوسط والانحراف المعياري العام		2.35	1.007	مرتفعة	

يبين الجدول رقم (16) نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي، فقد جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (2.35)، وبانحراف معياري قدرة (1.007)، أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون إجابيه نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (2). ويتبين من الجدول السابق أن يعد الوصف الوظيفي أداة تنظيمية

فاعلة في تقليل حالات التداخل والازدواجية في المهام بين الموظفين، كما يسهم من خلال وضوح المهام والمسؤوليات في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، ورفع جودة الخدمات المقدمة. ومع ذلك، تشير الممارسات الميدانية في بعض المؤسسات إلى غياب الاعتماد على الوصف الوظيفي كمرجع أساسي في عمليات اختيار وتعيين الموظفين الجدد، فضلاً عن إغفاله في إجراءات تقييم الأداء الوظيفي، ما يفقد هذه الأداة جزءاً كبيراً من فعاليتها ودورها الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

سابعاً - اختبار فرضيات البحث:

◀ اختبار الفرضيات الفرعية.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية على الأداء الوظيفي. وقد تم إعادة صياغتها في صور إحصائية بحيث تكون:
الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية على الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية على الأداء الوظيفي.
جدول رقم (17) تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير العوائق الفنية على الأداء الوظيفي.

البيان	معامل الارتباط R^2	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة
اختبار تأثير العوائق الفنية على الأداء الوظيفي.	0.688	0.473	-0.458	15.284	0.000

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (17) دراسة اختبار تأثير العوائق الفنية على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (15.284) بدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية على الأداء الوظيفي)، وهذا يدل على وجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية بين العوائق الفنية على الأداء الوظيفي، أي أنه كلما زادت العوائق الفنية في تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، انخفض الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ.
اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية على الأداء الوظيفي. وقد تم إعادة صياغتها في صور إحصائية بحيث تكون:
الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية على الأداء

الوظيفي.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (18) تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير العوائق البشرية على الأداء الوظيفي.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار تأثير العوائق البشرية على الأداء الوظيفي.	0.413	0.171	-0.666	13.549	0.000

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (18) دراسة اختبار تأثير العوائق البشرية على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (13.549) بدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة وهي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق البشرية على الأداء الوظيفي)، وهذا يدل على وجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية بين العوائق البشرية على الأداء الوظيفي، أي أنه كلما ازدادت شدة العوائق البشرية، انخفض الأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الإدراكية على الأداء الوظيفي، وقد تم إعادة صياغتها في صور إحصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الإدراكية على الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الإدراكية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (19) تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير العوائق الإدراكية على الأداء الوظيفي.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار تأثير العوائق الإدراكية على الأداء الوظيفي.	0.422	0.178	-0.496	12.652	0.009

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (19) دراسة اختبار تأثير العوائق الإدراكية على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (12.652) بدلالة معنوية محسوبة (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة وهي (يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية للعوائق الإدراكية على الأداء الوظيفي)، وهذا يدل على وجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية بين العوائق البشرية على الأداء الوظيفي، أي أنه كلما ازدادت شدة العوائق الإدراكية، انخفض الأداء الوظيفي.

« اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي، وقد تم إعادة صياغتها في صور إحصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (20) تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير العوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار تأثير العوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي.	0.574	0.329	-0.496	14.670	0.000

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (20) دراسة اختبار تأثير العوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (14.670) بدلالة معنوية محسوبة (0.000). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة وهي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي)، وهذا يدل على وجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية للعوائق الفنية والبشرية والإدراكية على الأداء الوظيفي، تشير نتائج التحليلات الإحصائية (من خلال اختبارات الانحدار الخطي البسيط) إلى أن كل نوع من أنواع العوائق الثلاثة الفنية، البشرية، والإدراكية يسهم بشكل مستقل في خفض الأداء الوظيفي.

ثامنا - النتائج والتوصيات:

النتائج:

بعد استخدام الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. غياب الملاك الوظيفي المعتمد في المؤسسة، وعدم وضوح الرؤية حول الهدف من

2. إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي، بالإضافة إلى عدم تحديد موعد دوري لمراجعتهم، كل ذلك عرقل تطبيقهما بشكل فعال.
3. المؤسسة لا تتوفر بها كوادر ذات خبرة في مجال الوصف الوظيفي، كما أن محدودية الخبرة في أساليب جمع وتحليل البيانات عرقلت تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي، إضافةً إلى إصرار بعض الموظفين على شغل وظائف لا تتوافق مع مؤهلاتهم وقدراتهم
4. يعد تطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي في المؤسسات موضع جدل في بعض البيئات التنظيمية، إذ يفتقر عدد من المدراء إلى الإدراك الكافي لأهميته الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وتوزيع الأدوار بشكل فعال.
5. يعد الوصف الوظيفي أداة تنظيمية فاعلة في تقليل حالات التداخل والازدواجية في المهام بين الموظفين، كما يسهم من خلال وضوح المهام والمسؤوليات في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، ورفع جودة الخدمات المقدمة

التوصيات:

- بعد عرض وسرد وتحليل أهم نتائج الدراسة، فإن الدراسة توصي بعدد من التوصيات أهمها:
1. يجب على إدارة المؤسسة القيام بإعداد ملاك وظيفي معتمد يتوافق مع احتياجات المؤسسة، ووضع رؤية واضحة تبين الهدف من الوصف والتوصيف الوظيفي، مع تحديد جدول زمني دوري لمراجعتهم وتحديثهما بما يضمن فعاليتهم واستمراريتهم.
 2. يجب على إدارة المؤسسة تعزيز الوعي الإداري لدى العاملين بأهمية الوصف والتوصيف الوظيفي من خلال برامج تدريبية متخصصة وتوجيهية، تبين دور هذه الأدوات في تحقيق وضوح الأدوار، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز العدالة التنظيمية.
 3. ضرورة دمج الوصف الوظيفي كعنصر داعم وليس مقيداً في أنظمة الحوكمة الداخلية، بما يسهم في تمكين المدراء من ممارسة سلطاتهم ضمن إطار مؤسسي شفاف وفعال، ويُعزّز ثقافة المسؤولية المشتركة والمساءلة المهنية.
 4. على إدارة المؤسسة ضرورة الاعتماد على بطاقة الوصف الوظيفي كأداة محورية في دور إدارة الموارد البشرية، بدءاً من مراحل التوظيف والاختيار، مروراً بتوزيع المهام، وانتهاءً بعمليات تقييم الأداء.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

المراجع:

- 1- إمامة غازية المعايطه ، أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات، بلدية الكرك الكبرى، الأردن، 2022م.
- 2- إيمان ابن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 18 ، العدد 03 ، جامعة عباس الغرور كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018
- 3- حمود حيمر، أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاته، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2017.
- 4- إسحاق حسيين وآخرون، أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، الجزائر، المجلد 4 ، العدد 2 ، 2018.
- 5- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 6- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية: مصر 2004م.
- 7- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية: مصر 2004م.
- 8- فتاح شباح، صليحة بوصوردي، آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية أساليب التحليل الحديثة واساليب نجاحها، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مخبر البحث الامن في منطقة المتوسط، جامعة باتنة 1 ، المجلد 11 ، العدد 1 ، الجزائر، 2022.
- 9- نعيمة يحيياوي، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2018.
- 10 -عاشور، أحمد سقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية 2005.
- 11 -آل الشيخ، عبد الملك، المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1414هـ.
- 12 -جميلة، بن زاف، العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: دراسة ميدانية، 21، 59-70. 2015.