

# توصيف وظائف الجهاز الإداري

## بالجامعات السعودية

### دراسة حالة: جامعة الطائف

دكتورة/ وفاء عبد البديع توفيق اليافى \*

كلية العلوم الإدارية والمالية  
جامعة الطائف

---

(\* د. وفاء عبد البديع توفيق اليافى : استاذ إدارة الأعمال للمساعد/ المشرفة على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الطائف معارة من جامعة الملك عبد العزيز بجدة. حصل على دكتوراه في علم الإدارة/ التخصص العام: إدارة أعمال، التخصص الدقيق: إدارة إستراتيجية . مانشستر/ بريطانيا ٢٠٠٦م . عضو لجنة التطوير الإداري العليا بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من: ١٤٢٣/٢/١٨هـ إلى: ١٤٢٦/٩/١هـ عضو لجنة التطوير والتقويم الأكاديمي بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. عضو اللجنة العليا للتطوير والأداء الجامعي بجامعة الطائف من: ١٤٢٧/١/١٤هـ وحتى تاريخه.

## ملخص الدراسة

يتناول هذا البحث مجهودات توصيف الوظائف بجامعة الطائف بعد صدور الأمر السامي الكريم رقم ٢٠٠٤٧/ب/٧ وتاريخ ١٩/٤/١٤٢٥ هـ. بالموافقة على قرار مجلس التعليم العالي بتحويل فرع جامعة أم القرى بمدينة الطائف إلى جامعة مستقلة إعتباراً من العام الجامعي ١٤٢٤ / ١٤٢٥ هـ. ولإستكمال ما تم من إنشاء الجامعة الجديدة كان من الضروري أن يعقب ذلك إعداداً لهيكلها التنظيمي وتوصيفاً لوظائفها.

وتقد هذه الدراسة المجهودات التي بذلت لتوصيف الوظائف بالجامعات من خلال ثلاث أجزاء رئيسية. يقدم الجزء الأول، منها الإطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها والمنهج المستخدم فيها. والثاني يقدم الإطار النظري ويتضمن الخلفية العلمية للدراسة. أما الثالث فيقدم الإطار التطبيقي ويتضمن ثلاث مباحث. يخصص المبحث الأول فيها لبطاقات وصف الوظائف التي تم إعدادها. ويوضح المبحث الثاني كيفية تحويل التوصيف الوظيفي إلى ممارسه. ويلخص المبحث الثالث نتائج وتوصيات الدراسة وذلك بهدف تقديم أساس علمي لتوصيف وظائف الجهاز الإداري بالجامعات لتحديد مسؤوليات الوظائف وواجباتها والمؤهلات المطلوبة لكل منها وفقاً للإزدواجية فيها ولتسهيل عملية المحاسبة والمكافأة والمساءلة للكادر الإداري لزيادة فعالية أداء هذا الجهاز الهام.

### Abstract:

This research tackles the efforts of the posts description in Taif University following to the issuing of the blessed high decree no.7/b/20047 on 19/4/1425 A.H. related to the agreement of Higher Education Council on changing Om Al-Qura University branch into in Taif into an independent University starting from the Academic year 1424/1425 A.H. Thus, in order to continue the construction of the new University, this should be followed by a preparation of its organizational structure and a description for its posts.

This study introduces the efforts devoted for the description of the posts of the University. It takes place within three main parts. *The first* part introduces the main framework of the study including the issue of the study, its importance, aims, limits and the method followed in carrying it out. *The second* part includes the theoretical framework including the scientific background of the study. *The third* introduces the practical framework including three subjects. The first is devoted to the post description cards prepared, the second explains how to change the post description into practice. Finally, the last subject summarizes the study's results and recommendations. This is for the purpose of introducing a scientific background for the description of the University's Administrative Body posts in order to define the posts' responsibilities, duties and the qualifications required for each. This is in accordance with the duality found and in order to facilitate the processes of calculation and bonus giving and questioning of Administrative Body to increase the effectiveness of the performance of such vital Body.

## مقدمة

تمثل الجامعة القطارة التي تنقل المجتمع إلى مستقبل أكثر تقدماً، فمن خلال الجامعة يتخرج القادة وأصحاب الرأي والمفكرين الذين يقودون مجتمعهم في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية.

وفي ضوء هذا يتطلب الأمر وجود جامعات تتسم بالكفاءة والفعالية حتى يمكنها القيام بالدور الرائد المنوط بها، وأول لبنه في تطوير الجامعة هي الارتقاء بالجهاز الإداري للجامعة نظراً لدوره في تحقيق أهداف الجامعة ومساندة العمل الأكاديمي.

وبناء عليه سوف يتناول هذا البحث مجهودات توصيف الوظائف بجامعة الطائف.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث أجزاء رئيسية. يقدم الجزء الأول منها الإطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها والمنهج المستخدم فيها. والثاني يقدم الإطار النظري ويتضمن الخلفية العلمية للدراسة. أما الثالث فيقدم الإطار التطبيقي ويتضمن ثلاث مباحث. يخصص المبحث الأول فيها لبطاقات وصف الوظائف التي تم إعدادها. ويوضح المبحث الثاني كيفية تحويل التوصيف الوظيفي إلى ممارسه. ويخصص المبحث الثالث نتائج وتوصيات الدراسة.

## أولاً: الإطار العام للدراسة

## ١-١ مشكلة الدراسة :

نظراً لصدور الأمر السامي الكريم رقم ٧/ب/٢٠٠٤٧ وتاريخ ١٩/٤/١٤٢٥ هـ بالموافقة على قرار مجلس التعليم العالي بتحويل فرع جامعة أم القرى بمدينة الطائف إلى جامعة مستقلة اعتباراً من العام الجامعي ١٤٢٤ / ١٤٢٥ هـ. فإن الجامعة الجديدة تواجه مشكلة استكمال الجهاز الإداري بها وذلك حتى يمكنها إعداد الهيكل التنظيمي للجامعة على أساس علمي.

ونظراً لأن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر الأساس الموضوعي والعادل لمعالجة مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية. لذلك فإن عملية التوصيف لوظائف الجهاز الإداري لجامعة الطائف الجديدة يعتبر هاما وحيويا لاستكمال الجهاز الإداري بالجامعة، وكذلك لكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية بها. وبدون هذا التوصيف الوظيفي قد تتداخل وتزدوج واجبات ومسؤوليات الوظائف، ويتم شيوع المسؤولية، وتصعب المحاسبة والمكافأة والمساءلة للأفراد. ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث لتقديم أساس علمي لتوصيف تلك الوظائف.

## ١-٢ أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

١. توفيرها الأساس الموضوعي والعادل لمعالجة مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية عن طريق إجراء عملية تحليل وتوصيف لوظائف الجهاز الإداري بالجامعة.
٢. التعرف عن طريق الدراسة على مكونات كل وظيفة بالجهاز الإداري للجامعة وإثباتها في وثيقة ( بطاقة وصف للوظيفة ) توضح ما هو المتوقع من الموظف أدلوه من الأعمال، وكذلك توضح المواصفات والخصائص الواجب توافرها في القائم بالعمل.

٣. الارتقاء بالجهاز الإداري للجامعة نظراً لدوره الهام في تحقيق أهداف الجامعة ومساندة العمل الأكاديمي، مما يكسب توصيف وظائفه أهمية كبيرة، وخاصة

## وظائف قطاع الإدارة العامة للجامعة نظراً للتعامل اليومي لهذا القطاع مع جميع

قطاعات الجامعة إذ يمدّها بالمعلومات المتصلة بمختلف الشؤون الجامعية.  
٤. من المتوقع أن يحقق توصيف وظائف الجهاز الإداري إنضباط للعمل الإداري ،  
وتسهيلاً وسرعة في أداء العمل الإداري والمالي على مستوى الجامعة ، ووضوحاً  
في العلاقة بين وحدات الجامعة المختلفة .

### ٣-١ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم أساس علمي لتوصيف وظائف الجهاز الإداري بالجامعات عن  
طريق دراسة حالة لجامعه للطائف لزيادة فعالية أداء هذا الجهاز وذلك من خلال تحقيق  
الأهداف الفرعية التالية:

١. إبراز أهمية توصيف الوظائف في سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بالجامعة.
٢. معرفة كل مسئول وموظف وعامل نطاق الأعمال المطلوبة منه ونطاق مسؤوليته،  
ومن ثم تتم معاملته على مستوى أدائه على هذا الأساس .
٣. تحديد الصلاحيات والسلطات الحقيقية للوظائف الإدارية القيادية والإشرافية ، ونطاق  
القوة التي يتمتع بها شاغلو هذه الوظائف .
٤. التعرف على شبكة الاتصالات الفعلية بين الموظف والإدارات الداخلية للجامعة أو مع  
وحدات خارج الجامعة.
٥. مساعدة الجامعة في تحديد المؤهلات والخبرات والمهارات والقدرات المطلوبة لشغل  
الوظائف بالجهاز الإداري.

### ٤-١ فروض الدراسة

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه من خلال الفروض التالي:

١- إن التوصيف الجيد لوظائف الجهاز الإداري بالجامعة يؤدي إلى معرفة كل مسئول  
وموظف وعامل نطاق الأعمال المطلوبة منه ونطاق مسؤوليته، ومن ثم تسهل  
معاملته

٢- إن التوصيف الجيد لوظائف الجهاز الإداري بالجامعة يساعد على تحديد  
الصلاحيات والسلطات الحقيقية للوظائف الإدارية القيادية والإشرافية ، ونطاق القوة  
التي يتمتع بها شاغلو هذه الوظائف

٣- إن التوصيف الجيد لوظائف الجهاز الإداري بالجامعة يساعد على تحديد المؤهلات  
والخبرات والمهارات والقدرات المطلوبة لشغل الوظائف بالجهاز الإداري

### ٥-١ حدود الدراسة:

نظراً لتعذر عرض بطاقات الوظائف لجامعة الطائف -التي تم وصفها وتقديمها للجامعة-  
في الصفحات المحدودة لهذا البحث، ستقتصر الدراسة على عرض الوظائف على شكل  
منظومات حسب المجموعات الوظيفية والقطاعات الجامعية التي أجرى فيها التوظيف.

### ٥-١ منهجية الدراسة:

أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتوافق مع أهدافها من خلال  
الرجوع للأدبيات ذات العلاقة بموضوع التوصيف الوظيفي ودراسة لتحويل هذه الدراسة

النظرية إلى ممارسة تطبيقية لتقديم بطاقات وصف للوظائف الإدارية لجامعة الطائف على أساس علمي بعد القيام بإعداد الهيكل التنظيمي الملائم للمساهمة في تحقيق أهدافها بفعالية.

١-٦ خطة الدراسة:

لتقديم أساس علمي لتوظيف وظائف الجهاز الإداري بالجامعات ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث أجزاء رئيسية. الجزء الأول الإطار العام للدراسة والذي يتضمن مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها والمنهج المستخدم فيها. ويعني الثاني بالإطار النظري ويقدم الخلفية العلمية للدراسة. أما الثالث فيقدم الإطار التطبيقي متضمناً تخصيص المبحث الأول فيها لبطاقات وصف الوظائف التي تم إعدادها، ويوضح المبحث الثاني كيفية تحويل التوصيف الوظيفي إلى ممارسة، ويخص المبحث الثالث نتائج وتوصيات الدراسة.

### ثانياً: الإطار النظري للدراسة

الوظيفة (The Job) هي حجر الأساس والوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري ، وهي الحلقة الأساسية التي تربط بين المنظمة والموظف ، لأنها تمثل الجزء من المنظمة الذي يتحكم فيه الموظف . وتتضمن الوظائف مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تتطلب أفراداً لديهم معارف ومهارات وقدرات معينة للقيام بها . وبدون توافر المعلومات الملائمة التي تحدد ما يجب أن يقوم به الموظفون في أعمالهم ، والمتطلبات التي ينبغي توافرها لديهم لأداء الأعمال، فلن يكون بالإمكان وضع إجراءات فاعلة وموضوعية لاختيار الموظفين للوظائف أو تدريبهم، أو تقويم أدائهم ، أو تحديد مرتباتهم ومكافآتهم .

إن عملية تحليل وتوصيف الوظائف (Jobs Analysis and Description) هي الدراسة المنهجية للوظائف ، للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عنها ، بهدف تحديد الواجبات ، والأنشطة والمهام ، والمسؤوليات ، والمنتجات ، أو الخدمات ، أو العمليات التي يؤديها أو ينتجها الموظفون ، وكذلك تحديد المتطلبات اللازمة لشغلها .

ونظرياً ، فإن توصيف الوظائف يركز على الوظائف " كما هي فقط " حيث يعرف تحليل الوظيفة (Job Analysis) بأنه ( أسلوب علمي من شأنه أن يعطي حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلبات الكلية والمؤهلات والمهارات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها) ( العلامة، ١٩٨٣ ) ، (Dresang, 1984)

وبعد إجراء العملية التحليلية للوظيفة ومعرفة مكوناتها وعناصرها الأساسية تأتي مرحلة عملية وصف الوظيفة التي تعتبر مرآة حقيقية لكل ما تتضمنه الوظيفة حتى يتسنى للموظف أو المسئول ممارسة المهام والواجبات بشكل فعال، ولكن الاتجاهات الحديثة في توصيف الوظائف أصبحت تدعو إلى أن يكون التوصيف أكثر ديناميكية ومرونة ، وذلك من خلال التركيز على الوظائف " كما هي " ، وكما يتوقع أن تكون عليه في المستقبل<sup>(١)</sup> . كذلك أصبحت الاتجاهات الحديثة في توصيف الوظائف تدعو إلى مراعاة الفروق الفردية، والتطورات التكنولوجية،

(١) Richard Morfopoulos and William Roth, "Job Analysis and the Americans with Disabilities Act," *Business Horizons* 39, no. 5 (November/December 96) : 70

والبيئة الخارجية في التحليل. ومن المتوقع أن تزداد أهمية توصيف الوظائف في المستقبل بصورة فائقة ، وأن تكون عملية التوصيف أكثر من مجرد تجميع وتنظيم للواجبات والمسؤوليات وتبريرها ، وتكون جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة<sup>(١)</sup> .  
وتوصيف الوظائف يشكل حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)، ونقطة البداية للعديد من نشاطاتها . ويمكن تلخيص مجالات استخدام التوصيف الوظيفي<sup>(٢)</sup>، فيما يلي :

- **التنظيم الإداري** : يساعد التوصيف الوظيفي في توفير معلومات أساسية للتنظيم الإداري السليم، وذلك فيما يتعلق بتقسيم العمل ، وتحديد السلطات والمسؤوليات والتوازن بينها ، وتوضيح خطوط السلطة ونطاق الإشراف ، وغيرها من عناصر التنظيم الإداري . كما يساعد التحليل الوظيفي في الكشف عن بعض العيوب والأخطاء في الهيكل التنظيمي ، التي قد تكون ناتجة عن الأزواجية والتداخل في الصلاحيات ، أو عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات، أو النطاق غير المناسب للإشراف .
- **إعادة تصميم الوظائف وتصنيفها**: إن المعلومات الناتجة عن توصيف الوظائف مهمة جداً لإعادة تصميم الوظائف فمن خلال تحليل الوظائف يمكن تحديد عبء العمل المناسب للموظف، وتحديد مدى حاجة الوظائف إلى التوسيع أو الإثراء. كما أنه ضروري لتصنيف الوظائف ، حيث يتم استخدام معلومات تحليل الوظائف لتجميع الوظائف المتشابهة في فئات وظيفية الأمر الذي يساعد على تطوير إجراءات التوظيف، وتقويم الأداء ، وتحديد الرواتب ، وغيرها من الإجراءات لكل فئة من الفئات الوظيفية ، بدلا من تحديدها لكل وظيفة على حدة .
- **التعويضات المالية للموظفين** : تسهم المعلومات التي يوفرها توصيف الوظائف (بالاشتراك مع تصنيف وتقييم الوظائف job Evaluation ) في تحديد القيمة النسبية للوظائف ، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب والمكافآت ، بحيث يحصل الموظفون الذين يؤدون أعمالا تتطلب المستوى نفسه من المهارات والجهد والمسؤوليات ، ويعملون تحت ظروف العمل نفسها على تعويضات مالية ممتثلة . وبحيث يحصل الموظفون الذين يعملون في وظائف ذات مسؤوليات أصعب وتتطلب مستوى أعلى من المهارات على مستويات أعلى من التعويضات المالية . وبالرغم من أن هناك عوامل عديدة لتحديد التعويضات المالية للموظفين ، مثل : سوق العمل، وطول مدة الخدمة.
- **تخطيط القوى العاملة**: توصيف الوظائف ضروري للتخطيط السليم للقوى العاملة والاستفادة منها الاستفادة المناسبة، فعلى ضوء نتائج تحليل الوظائف يمكن تحديد إعداد ونوعية القوى العاملة المطلوبة في الوقت الراهن وفي المستقبل. وكذلك يمكن الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالعمل ، وما قد تستدعيه من تخفيض القوى العاملة أو زيادتها .

(١) دكتور أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٥ م ، ص ٧٤ .

(٢) دكتور مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، للرياض ، مكتبة العبيكان ، ١٤٢٢ هـ ،

- **الاستقطاب والتوظيف:** يوفر توصيف الوظائف معلومات عن مستوى المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال. وعلى ضوء هذه المعلومات يمكن رسم الاستراتيجيات والوسائل المناسبة للاستقطاب والتوظيف. حيث يمكن تصميم الإعلانات المناسبة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف بناء على المهام الجوهرية للوظائف، كما يمكن تصميم الوسائل المستخدمة لاختيار المتقدمين للوظائف بشكل موضوعي.
- **المراجعة الواقعية للوظائف:** تساعد معلومات توصيف الوظائف على تقديم صورة واضحة وواقعية عن الوظائف، الأمر الذي يتيح الفرصة للمتقدمين لشغل الوظائف دراسة الوظائف كما هي عليه في الواقع (Realistic job Preview) دون مبالغة فيها، فالمعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف توفر ( للمتقدمين للوظائف معلومات مفيدة تساعدهم في معرفة كيف سيكون العمل في الوظائف المتقدمين عليها، وإدراك ما المتوقع منهم، وما الذي سيكونون مسؤولين عنه<sup>(١)</sup>).
- **توجيه الموظفين الجدد:** تبين بيانات توصيف الوظائف الواجبات والمسؤوليات للوظائف، والإشراف الذي تمارسه، والإشراف الذي تخضع له. وتساعد هذه المعلومات على توجيه الموظفين الجدد إلى وظائفهم الجديدة، وتسهيل من عملية تكيفهم مع أعمالهم الجديدة.
- **تحسين الأداء الوظيفي والاتصالات التنظيمية:** تتكون المنظمات أساسا من مجموعة من الأدوار، وتوصيف الوظائف يوفر الإطار المناسب لتحديد هذه الأدوار وتنسيقها<sup>(٢)</sup>. ذلك أن أكثر مصادر سوء الفهم والصراع في المنظمات تتبع من عدم التحديد الواضح للأدوار الوظيفية، الأمر الذي قد يؤدي إلى قيام الموظفين بأعمال لا يعترف بها، أو إخفاقهم في أداء مهمات أساسية لأعمالهم.
- **الإجراءات التأديبية:** إن تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها، يساعد على تحديد الإجراءات التأديبية استنادا إلى معيار موضوعية وواضحة، كما يمكن من كشف المخالفات واتخاذ الإجراءات التأديبية بحق مرتكبيها بناء على أسس موضوعية.
- **تحسين ظروف العمل:** يكشف توصيف الوظائف عن الظروف التي يؤدي فيها العمل (Work Environment) وكثيرا ما يكشف عن ظروف مادية أو معنوية غير مناسبة لأداء العمل. الأمر الذي يساعد على تحسين هذه الظروف وجعلها مناسبة لأداء العمل.
- **التدريب:** تحدد معلومات توصيف الوظائف المهارات المطلوبة للوظائف. وعندما تكون هناك فجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة فممكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، كما يمكن تصميم برامج التدريب المناسبة للموظفين بناء على المهارات المطلوبة لكل وظيفة.
- **تقويم الأداء الوظيفي:** تساعد معلومات توصيف الوظائف على تحديد المعايير المناسبة للأداء (Performance Standards) والأدوات المناسبة لتقويم الأداء الوظيفي. إذ إن السؤال

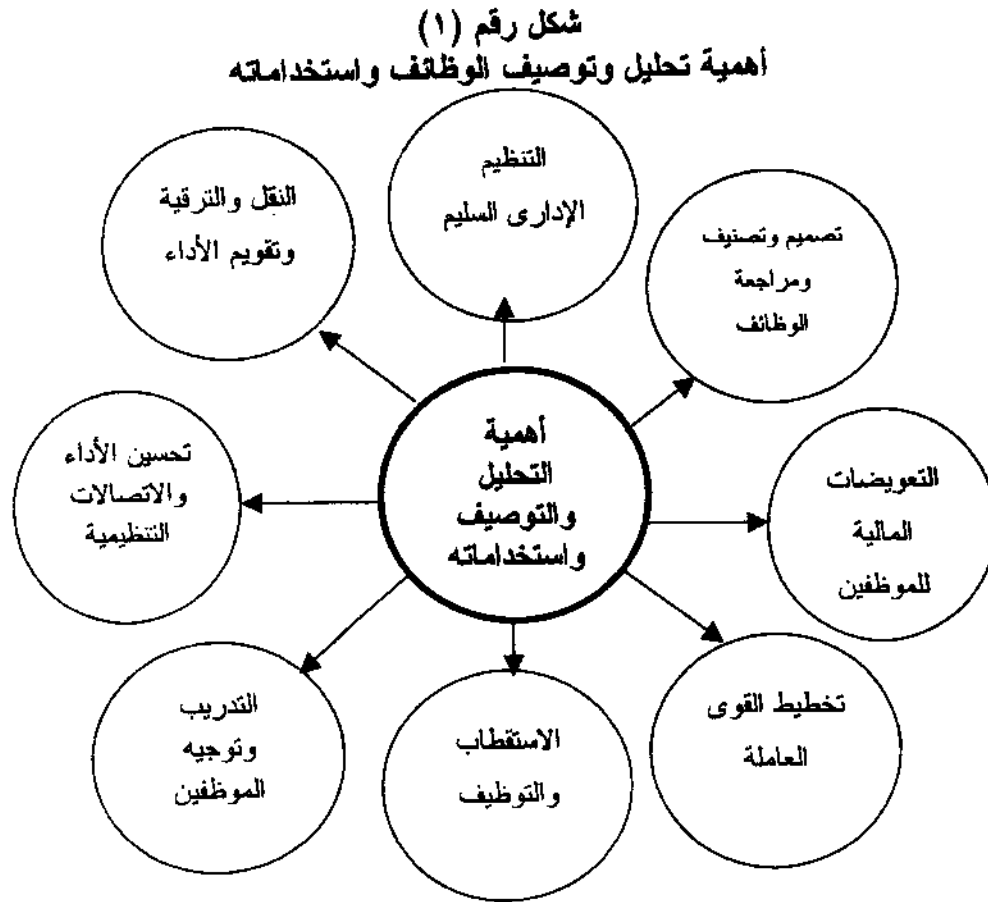
(١) Bruce M. Meglino, "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of a Realistic Job Preview, "Personnel Psychology" 46, no.4

(٢) Edgar Schein, Organizational Psychology (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), 22.

الأساسي الذي يطرح عند تقييم الأداء الوظيفي: هل قام الموظف بأداء المطلوب منه، وهل قام به على الوجه الصحيح؟ ويمكن الإجابة عن ذلك بسهولة من خلال المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف عما ينبغي عمله وعند أي مستوى من الأداء.

● **النقل والترقية:** تبين معلومات توصيف الوظائف المهارات ومتطلبات الخبرة لكل عمل. واستناداً إلى هذه المعلومات يمكن تحديد الأعمال ذات الصلة الوثيقة، والأعمال ذات المتطلبات المتشابهة، الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة بشكل سليم. كذلك تظهر معلومات تحليل الوظائف كيف أن أداء عمل معين يوفر خبرة أساسية لأعمال أخرى، الأمر الذي يساعد على تحديد نظام الترقية على نحو منطقي وموضوعي<sup>(1)</sup>.

ويخصص الشكل التالي الاستخدامات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف



(1) R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, III, **Human Resource Management** (Boston, MA: Allyn and Bacon, 1993, 110)



### ثالثاً: الإطار التطبيقي للدراسة

تستوجب عملية التوصيف دقة متناهية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة . لذا فقد تركز الاهتمام لعملية التوصيف الوظيفي بجامعة الطائف. وذلك بإتباع خطوات مدروسة حتى تكون البيانات الناتجة عنها دقيقة وموثوق بها ، وحتى يمكن الاستفادة منها في تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية بالجامعة .

وقد تمت عملية توصف الوظائف بجامعة الطائف على مرحلتين بدأت المرحلة الأولى بتوصيف وظائف قطاع الإدارة العامة عام ١٤٢٥ هـ<sup>(١)</sup> ، وتلي ذلك توصيف وظائف قطاعي الكليات الجامعية والعمادات المساندة عام ١٤٢٦ هـ<sup>(٢)</sup> .

#### تحديد نطاق التوصيف:

استهدف التوصيف مسح شامل لوظائف الجهاز الإداري بالجامعة سواء بالإدارة العامة للجامعة أم بالكليات والعمادات المساندة .

فأمثد التوصيف في قطاع الإدارة العامة للجامعة إلى ثمانية إدارات ، وهي :

- إدارة شؤون هيئة التدريس والموظفين .
- مركز الاتصالات الإدارية.
- إدارة الإسكان.
- إدارة العقود والمشتريات.
- إدارة الصيانة والأمن.
- إدارة الخدمات العامة.
- إدارة المالية.
- إدارة المستودعات.

وشمل التوصيف في قطاعي الكليات الجامعية والعمادات المساندة ثلاثة عشر كلية وعمادة ، وهي :

- كلية التربية.
- كلية العلوم .
- كلية الطب والعلوم الطبية .
- كلية الحاسبات.
- كلية الصيدلة .
- كلية العلوم الإدارية والمالية .
- كلية خدمة المجتمع.
- عمادة القبول والتسجيل .
- عمادة شؤون الطلاب .
- عمادة المكتبات .
- عمادة الدراسات العليا .
- عمادة البحث العلمي .
- عمادة الدراسات الجامعية .

ونظراً لوجود عديد من الوظائف للمماثلة والمتشابهة المطلوب توصيفها في هذه الوحدات الجامعية، فقد تم اختيار عينة ممثلة من هذه الوظائف لجمع المعلومات عنها.

(١) جامعة الطائف ، تطوير التوصيف الوظيفي لوظائف الإدارة العامة للجامعة للطائف ، بحث

رقم ١ / ١٤٢٥ هـ ، ص ٥ .

(٢) \_\_\_\_\_ ، توصيف وظائف قطاعي الكليات والعمادات المساندة ، بحث رقم ١ /

١٤٢٦ هـ ، ص ١٦ .

## جمع المعلومات عن الوظائف :

تعد مرحلة جمع المعلومات والبيانات عن الوظائف من أهم مراحل عملية توصيف الوظائف، ويتوقف نجاح العمليات الأخرى لتوصيف الوظائف على دقة المعلومات التي يتم تجميعها.

وقد تم جمع المعلومات عن الوضع الحالي للوظائف بجامعة الطائف من خلال استمارات الاستبيان، والمقابلات، والقرارات والتعليمات التي يمكن الاستفادة منها في وضع توصيف الوظائف. وعقدت عدة اجتماعات بين أعضاء فريق البحث وممثلي الوحدات الجامعية تم فيها شرح مشروع التوصيف لهم وحثهم على التعاون، وضرورة إعلام جميع العاملين بوحداتهم بالمشروع وأهدافه لتوفير الاقتناع الكامل وتسهيل مهمة القيام بالتوصيف بالشكل السليم.

وتلا ذلك إعداد استبانة لجمع الحقائق والبيانات عن الوظائف . وقد تضمنت الاستبانة بالنسبة لكل وظيفة البنود التالية : اسم الوظيفة ، الوحدة الجامعية التي تقع فيها، الإشراف الذي تخضع له الوظيفة ، الأشراف الذي نباشره الوظيفة ، طبيعة الوظيفة ومهامها الأساسية ، المهام والواجبات الفعلية ، الصلاحيات والسلطات ، العلاقات الوظيفية ، المعارف والقدرات والمهارات ، المؤهلات والخبرات .

وحتى يحقق التوصيف الوظيفي الأهداف المرجوة منه فقد ألحق بإستمارة الاستبيان شرحاً وافياً لكل بند من بنودها ، حيث تضمن الشرح مايلي :

**اسم الوظيفة** : مسمى أو لقب الوظيفة (Job Title) وهو العنوان المميز لكل "وصف وظيفة " إفرادي .. ويعكس المسمى بشكل واضح ومختصر مهام الوظيفة ومستواها وموقعها الإداري وطبيعة عملها .

**التاريخ** : تاريخ بدء سريان مفعول وصف الوظيفة .  
**الوحدة الإدارية** : اسم الوحدة الإدارية التي تتبعها الوظيفة ( كلية ، عمادة ، إدارة ، قسم ، شعبة ..). وقد يضاف مكان تواجد الوظيفة (أي الموقع الجغرافي).

**مسئول تجاه** : مسمى وظيفة الرئيس المباشر (Supervision Received) الذي يشرف على الموظف شاغل الوظيفة .

**المسئولون تجاهه** : مسمى وظائف العاملين تحت الإشراف المباشر للموظف شاغل الوظيفة .

**طبيعة الوظيفة ومهامها الأساسية** : الهدف الأساسي للوظيفة ، والدور الرئيسي لشاغل الوظيفة، وخلاصة المسؤوليات والمهام الرئيسية والأساسية والتي من أجلها وجدت الوظيفة .

**المهام والواجبات التفصيلية** : عرض دقيق وواضح ومختصر للمهام والواجبات التفصيلية التي يتم إنجازها من قبل شاغل الوظيفة وتأخذ شكل فقرات منفصلة يعبر كل منها عن مهمة رئيسية أو عمل منفصل أو مستقل بذاته

.. ويبدأ بعرض المهمة أو الواجب الأهم ، ثم المهمة أو الواجب الأقل أهمية .

الصلاحيات والسلطات: سرد محدد للصلاحيات والسلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة في المجالات الإدارية، وشؤون القوى العاملة، والشؤون المالية ... وغيرها.

العلاقات الوظيفية: ( Job Relations ) العلاقات مع الوظائف الأخرى غير التابعة إداريا للوظيفة الموصوفة، والمسموح بالاتصال بها بسبب طبيعة مهام المهمة المتعلقة بالوظيفة الموصوفة.. فهي علاقة مهنية نابعة عن المسؤولية والصلاحية والسلطة الفنية والمهنية لوظيفة على وظيفة أو وظائف أخرى في المنظمة لا تتبع لها مباشرة حسب التسلسل الإداري الرأسي .

مواصفات شاغل الوظيفة : متطلبات الوظيفة من المرشح لشغلها ( Job Requirements ) والتي تمكنه من تحقيق هدف الوظيفة والقيام بالمهام والواجبات والصلاحيات المنصوص عليها في وصف الوظيفة ، وهي المؤهلات العلمية الدراسية ، والخبرة العملية ، بالإضافة إلى المهارات الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة .

التحقق من المعلومات وإعداد التوصيف الوظيفي :

وعلى ضوء التحليل الوظيفي للبيانات الواردة في الاستبانة والمعلومات التفصيلية عن الوضع الحالي للوظائف ، وتم كتابة مسودة الوصف الوظيفي لكل وظيفة.. وتلا ذلك مراجعة مشروع التوصيف الوظيفي الذي تم إعداده مع الرؤساء المباشرين والقيادات الإدارية بالجامعة. وإجراء ما قد تطلبه هذه المراجعة من تعديلات على التوصيف ، للوصول إلى التوصيف بالشكل السليم وتوفير الاقتناع الكامل به .

للمصاعب التي ولجتها عملية التوصيف :

واجه مجهودات توصيف الوظائف بجامعة الطائف بعض المصاعب ، من أهمها:

- قيام بعض الموظفين بأعمال تختلف في طبيعتها عن أسماء الوظائف التي يشغلونها ، مما أدى إلى وجود تباين واضح بين الجهات للوظيفية بالجامعة التي تم تعيين الموظفين عليها والجهات التي يعملون فعلا فيها . وقد أدى هذا الوضع إلى شعور بعدم الاستقرار من جانب الموظف ، وشعور المسؤولين عن الموظف بعدم الاطمئنان على إمكانية استمراره وضمان ولائه للموقع الذي يشغله بالفعل ، بالإضافة إلى احتمال ظهور مشكلة حقيقية أثناء محاولة ترقية الموظف مستقبلا .
- عدم قدرة بعض الموظفين على تعبئة نموذج استبانة وصف الوظائف بالطريقة المناسبة ، مع قلة خبرة ودراية بعض الرؤساء المباشرين بعملية التوصيف لمساعدتهم في تعبئة الاستبيانات .
- وجود بعض الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية أقل من المستوى المطلوب للمؤهلات اللازمة لشغل الوظائف المعينين عليها.
- عدم استكمال تأسيس بعض الكليات والعمادات المساندة الجاري إعداد توصيف لوظائفها.

## ويوجه عام فُقد روعي في التوصيف الوظيفي لوظائف جامعة الطائف عدداً من الاعتبارات الأساسية، من أهمها:

- إعطاء الصلاحيات للوظائف بما يتناسب مع حجم المهام والواجبات لكل وظيفة أو مستوى إداري.
- المرونة في التوصيف وواقعيته بجانب قابليته للتطوير المستمر دون إخلال بالأوضاع والعلاقات السائدة والمستقرة .
- مراعاة التطور التقني بالجامعة وإدخال الحاسب الآلي وأنظمة المعلومات في العمل الإداري والفني، لذلك فقد أضيف لاشتراطات شغل أغلب الوظائف القدرة على التعامل مع الحاسب الآلي وتقنية المعلومات.
- إجراء توصيف واحد ينطبق على مجموعة الوظائف المكررة والمتشابهة رغم تواجدها في كليات وعمادات مختلفة ، وبما يسمح بإضافة البيانات المميزة لكل وظيفة عن غيرها .
- الدقة في الصياغة والسلامة في التعبير عن المهام والواجبات والصلاحيات .
- توحيد أجزاء بطاقة الوصف مع إتاحة الفرصة لإدخال أي إضافات أو تعديلات عليها في المستقبل.
- تعريف المصطلحات المستخدمة في التوصيف بطريقة محددة واضحة توحيدا للمفاهيم، وعملا على إيجاد لغة معبرة في مجال التعامل اليومي.

## المبحث الأول: إعداد بطاقات وصف الوظائف

شمل التوصيف الوظيفي لجامعة الطائف (٣٢٥) وظيفة ، منها (١٥٣) وظيفة في قطاع الإدارة العامة للجامعة ، و (١٧٢) وظيفة في قطاعي الكليات والعمادات المساندة . وامتد التوصيف في هذه القطاعات الثلاث إلى جميع الوظائف قيادية وإشرافية أو تنفيذية.. ، وفي مختلف المجموعات الوظيفية وفق التصنيف الوظيفي لنظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية: الإدارية والمالية والتخصصية والفنية، والإدارية والمالية المعاونة، والمستخدمين.

ولتعذر عرض بطاقات هذه الوظائف في الصفحات المحدودة لهذا البحث ، ووفقاً لحدود البحث يتم عرض هذه الوظائف على شكل منظومات ، حسب المجموعات الوظيفية (Manpower Categories Structure) ، والقطاعات الجامعية التي أجرى فيها التوصيف ، وذلك كمايلي في الأشكال التالية :

كل رقم (٢)  
منظومة الوظائف بقطاع الشؤون الإدارية  
بالإدارة العامة للجامعة



\* جامعة الطائف ، تطوير التوصيف الوظيفي لوظائف الإدارة العامة لجامعة الطائف ، بحث رقم ١/١٤٢٥ هـ .  
ص ص ٤١ - ١٥٦ .

شكل رقم (٣)  
منظومة الوظائف بقطاع الشؤون المالية\*  
بالإدارة العامة للجامعة



\* المرجع السابق ، ص ١٥٧ - ٢٩٣ .

شكل رقم (٤)  
منظومة الوظائف بقطاع الصيانة والخدمات\*  
بالإدارة العامة للجامعة



\* المرجع السابق ، ص ص ٢٩٤ - ٤٠٥ .

شكل رقم (٥)  
منظومة الوظائف المتماثلة والمتشابهة\*  
بقطاع الكليات الجامعية

وظائف إشرافية		
* مدير إدارة الكلية	* مساعد مدير الإدارة .	* رؤساء الأقسام بالإدارة
وظائف إدارية ومالية :		
* موظف علاقات عامة .	* مسجل الكلية .	* مسجل دراسات عليا .
* باحث شؤون موظفين .	* أخصائي امتحانات .	* محاسب الكلية .
* مأمور صرف .	* أمين مستودع .	* باحث علمي .
* سكرتير مجلس الكلية .	* سكرتير قسم علمي .	* أمين مكتبة .
* باحث متابعة .		
وظائف تخصصية :		
* مبرمج .	* مشغل حاسب إلى .	
وظائف معاونة :		
* كاتب صادر .	* كاتب وارد .	* كاتب أرشيف (حفظ)
* كاتب جوازات	* سكرتير .	* ناسخ آلة .
* كاتب حسابات .		
وظائف حرفية وفنية :		
* فني كهربائي .	* فني سباك .	* فني نجار .
* سائق .	* فني مختبر .	* مراسل .

\* جامعة الطائف ، توصيف وظائف قطاعي الكليات والعمادات المساندة ، بحث رقم ١/٤٢٦هـ ، ص ص ٤٤ + ١٧٧ .





## تابع شكل رقم (٦)

## منظومة الوظائف بقطاع العمادات المساندة \*



## المبحث الثاني : تحويل التوصيف إلى ممارسة

### إعداد دليل وصف الوظائف :

ولتطبيق التوصيف الوظيفي الذي أعد لجامعة الطائف لقد أعد دليلي للجامعة لتوصيف وظائف الجهاز الإداري بالجامعة (أحدهما) لتوصيف وظائف قطاع الإدارة العامة للجامعة (والثاني) لتوصيف وظائف قطاعي الكليات والعمادات المساندة .

وتضمن كل دليل منهما: أهداف كل وحدة جامعة، وهيكلها التنظيمي، وهيكلها الوظيفي، وبطاقات وصف وظائفها، والمسئوليات والصلاحيات المشتركة لكافة شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية كل في حدوده الإدارية.

كما تم طباعة الدليل وتحضير عدد من النسخ حسب حاجة الجامعة لتوزيعه على المسؤولين في وحدات الجامعة المختلفة، وعلى أن يتم تسليم كل موظف نسخة من وصف الوظيفة الخاصة به.

### إعادة تسكين الموظفين :

مع استكمال جهود التوصيف الوظيفي للجهاز الإداري بجامعة الطائف ، فقد أصبح من الضروري تبني خطة عملية لمواجهة احتياجات إعادة تسكين (Reall coating) بعض الموظفين لهذه الوحدات الجامعية بحيث تشمل تحديداً للمواقع الوظيفية التي تحتاج إلى إعادة تسكين لتحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية المتاحة.

وتمثل هذه الخطة لإعادة التسكين جهداً مكملًا للجهود التي بذلت في مجال التوصيف الوظيفي . كما أنها تساهم في علاج عدم التوازن الذي قد يوجد في توزيع الموظفين على مواقع الجامعة ووظائفها.

وتلقى هذه الخطة عبء على إدارة شؤون الموظفين بالجامعة في إدارة وتنفيذ برنامج إعادة التسكين للقيام بالمهام التالية :

- حصر المواقع الوظيفية التي يمكن إعادة تسكين شاغليها، وتوضيح الأسباب في كل حالة، وكذلك تحديد المواقع الوظيفية المطلوب إعادة التسكين عليها.
  - تحديد مدى رغبة الموظفين في ترك أدوارهم الحالية وتحقيق التوافق بين آراء الموظفين وآراء مسؤولي الوحدات الجامعية المختلفة حول إعادة التسكين .
  - تحديد الاحتياجات التدريبية لمن يتم إعادة تسكينهم ومن ثم تصميم خطة مقترحة للتدريب، فالتدريب في هذه الحالة يساعد الموظف على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وفتح فرص أكبر لنجاح الموظف الذي يعد تسكينه .
  - متابعة الموظفين الذين يتم إعادة تسكينهم للتأكد من أنهم قادرين على الوفاء بمتطلبات الوظائف الجديدة. كما يجب عقد اجتماعات دورية بين الرئيس المباشر والموظف المعنى لتقييم التقدم الذي حققه خلال فترة الاختبار في الوظيفة الجديدة.
- ويفضل أن تتضمن الدراسة عدداً من النماذج الإرشادية للمساعدة في حصر أعداد ونوعيات الموظفين المطلوب إعادة تسكينهم.

## المبحث الثالث: نتائج وتوصيات الدراسة

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة وهي :

(١) إعداد بطاقة وصف (٣٢٥) وظيفة إدارية ومالية ، وتخصصية ، وفنية ، وإدارية ومالية معاونة ، ومستخدمين في قطاعات الإدارة العامة ، والكليات ، والعمادات المساندة بجامعة الطائف .

وقد تضمنت كل بطاقة توصيف : أسم الوظيفة ، موقعها التنظيمي ، المسؤوليات الإشرافية ، الغرض العام من الوظيفة ، والواجبات والمهام التفصيلية التي يؤديها شاغل الوظيفة ، والصلاحيات والسلطات لشاغل الوظيفة ، والاتصالات التي تتطلبها الوظيفة ، واشترطات شغل الوظيفة .

(٢) على ضوء ما تضمنته بطاقات وصف الوظائف بالجهاز الإداري السابقة – فإنه يمكن للجامعة:

- صياغة إعلانات طلب الموظفين من حيث الخصائص المطلوب توافرها في المتقدمين.
- تحديد معايير المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف .
- تعريف الموظف الجديد بعمله .
- تحديد الاحتياجات التدريبية من واقع وظيفته .
- تحديد الأجر المناسب والمعادل للوظيفة .
- التقييم الكامل لأداء الأفراد العاملين .
- تخطيط المسار الوظيفي.
- تصميم نظام الحوافز.
- تهيئة البيانات اللازمة لتكوين بناء تنظيمي فعال .
- إعادة تصميم وتطوير العمل .
- إعداد معدلات الأداء.
- تطوير هيكل العمالة.

### كما خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- (١) نظراً لحدائثة إنشاء جامعة الطائف وكونها مازالت في مرحلة التكوين والتطوير، مما يتطلب أن تتكيف عملية التوصيف الوظيفي مع أي تغيرات تحدث مع تطور الجامعة. ومن المحبذ لذلك الاستفادة من تقنية الحاسب الآلي بتسجيل بيانات التوصيف في قواعد معلومات الوظائف في الحاسب (HRM Information system)، مما يمكن من تحديث بياناتها بسهولة وسرعة مع أي تغييرات مستقبلية.
- (٢) إعداد دليل للصلاحيات والسلطات بالجامعة يتلاءم مع الصلاحيات المعطاة لكل وظيفة أو مستوى إداري وارد في التوصيف الوظيفي . وعلى أنه يوضح الدليل بالنسبة لكل مجال من مجالات صلاحيات الوظائف حدودها (يقترح، يوصى، يعتمد، ينفذ، يتابع ) وذلك بما لا يدع مجالاً للخلط والتداخل بين صلاحيات الوظائف المختلفة .
- (٣) تشكيل فريق عمل أو لجنة تنفيذية تتشكل من بعض المسؤولين بإدارة شؤون الموظفين وتضم أعضاء من قطاعات الجامعة والميزانية ومستشارين من داخل وخارج الجامعة ، وتتولى تطبيق التوصيف الوظيفي لتسكين الموظفين على الوظائف الموصفة أو إعادة تسكين الآخرين على وظائف جديدة تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم .
- (٤) أن يصاحب تطبيق التوصيف الوظيفي وضع خطة للتدريب ( Training plan ) تتضمن ثلاث أنواع من البرامج التدريبية (أولها) البرامج التدريبية التأهيلية لمن يتم إعادة تسكينهم على مواقع وظيفة أخرى ، و(الثانية) برامج تدريبية نوعية متخصصة للارتقاء بمعدلات الأداء لبعض الموظفين بما يتناسب مع المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة في التوصيف الوظيفي ، أما للنوع (الثالث) من البرامج التدريبية فهي برامج لإعداد الصف الثاني من المديرين ( للقيادات المساعدة) ، نظراً لما أظهرته دراسة التوصيف من نقص فيمن يتوافر فيهم الصفات المناسبة لشغل الوظائف الإدارية القيادية والإشرافية .

## مراجع الدراسة

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١- دكتور أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥ م.
- ٢- بشير عباس الحلاق، معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة، (بيروت، لبنان: الدار العربية للموسوعات، ١٩٨٣ م).
- ٣- دكتور مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٤٢٢ هـ، ٢٠٠١ م.
- ٤- دكتور طلق عوض السواط، دكتور طلعت عبد الوهاب سندي، دكتور طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، جدة: دار حافظ، الطبعة الثانية ١٤٢٠، ٢٠٠٠ م.
- ٥- جامعة الطائف، تطوير التوصيف الوظيفي لوظائف الإدارة العامة لجامعة الطائف، ١٤٢٥ هـ.
- ٦- جامعة الطائف، توصيف وظائف قطاعي الكليات والعمارات المساندة، ١٤٢٦ هـ.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Bruce M. Megline, Effects of Previous Job Exposure and subsequent job status on the functioning of realistic job preview, **personnel psychology** 46, no.4
- 2-Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy** (Little, Brown and Company, Boston 1984) p.131.
- 3-Edgar Schein, **organizational psychology**, Englewood cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1980.
- 4-Richard Marfopoular and William Roth, job Analysis and the Americans with Disabilities Act, **Business Horizons** 39, no. 5, November /December 96.
- 5-R. Wayne Mondy and Robert M. Noe. III, **Human Resource Management**, Boston, MA: Allyn and Bacon, 1993.