عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع تحليل الوظائف والأعمال وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار - الضفة الغربية

محمد محمود عبد الحميد الفرارجة

رسالة ماجستير

القدس- فلسطين

1429هـ - 2008 م

واقع تحليل الوظائف والأعمال وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار - الضفة الغربية

إعداد:

محمد محمود عبد الحميد الفرارجة

بكالوريوس آداب تاريخ –جامعة البصرة-العراق

المشرف :الدكتور سمير حزبون

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في(بناء المؤسسات) من برنامج التنمية الريفية المستدامة/ جامعة القدس

1429هـ - 2008 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات و موارد بشرية

إجازة الرسالة

واقع تحليل الوظائف والأعمال وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار - الضفة الغربية

اعداد: محمد محمود عبد الحميد الفرارجة
الرقم الجامعي:20510218

اسم المشرف: الدكتور سمير حزبون

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ١٨ / ٥ / 2008 من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. سمير حزبون التوقيع:.....
2 - ممتحناً داخلياً: د. جمال حلاوة التوقيع:.....
3 - ممتحناً خارجياً: د. سهيل سلطان التوقيع:.....

القدس- فلسطين

1429هـ - 2008 م

الاهداء

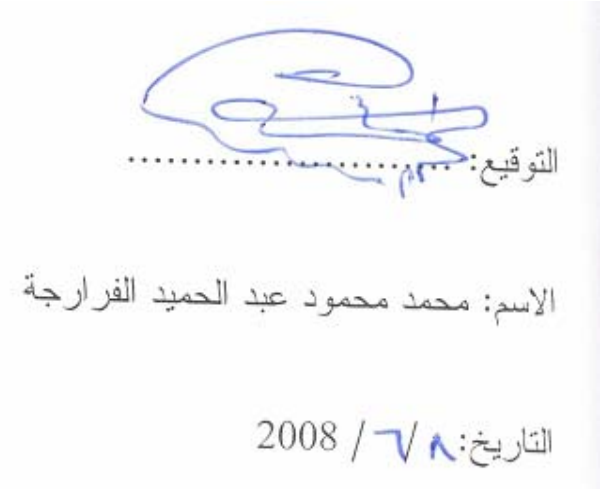
إلى روح الشهيد:

مصطفى محمود عبد الحميد الفرارجة

محمد محمود عبد الحميد الفرارجة

اقرار

أقر أنا مقدم الرسالة، أنّها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزءٍ منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد.



شكر وعرفان

أشكر الشكر أجزله لكل الذين قدموا لي المساعدة؛ إن كان بالنصح والإرشاد، أو بالتوجيه والإشراف، وأخص بالذكر المشرف الدكتور سمير حزبون، على ما منحني من وقته الثمين، وتوجيهه السديد.

كما أتقدم بالشكر إلى إدارة برنامج التنمية الريفية المستدامة، ومديرها الدكتور زياد قنام.

كما أتقدم بخالص التقدير والاحترام، إلى موظفي وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية كل في موقعه؛ على ما قدموه من حسن استضافة، وتعاون مثمر في إنجاز هذا العمل.وأتقدم لكل من ساهم بجهده وتعاطفه، لإنجاز هذا العمل في كل المواقع التي زارها الباحث.

محمد محمود عبد الحميد الفرارجة

مصطلحات الدراسة

تحليل الوظيفة (Job Analysis) : أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها.(السالم، الصالح، 2006).

توصيف الوظيفة (Job Specification) : قائمة تضم الحد الأدنى من الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يرغب في شغل وظيفة معينة، وهذه الشروط تشمل: مستوى التعليم، والمهارات، والقدرات، والمعارف، والخبرات، والخصائص الشخصية، وهذا التحديد هو نتاج آخر لسياسة تحليل الوظائف.(أبو شيخة، 2000).

وصف الوظيفة (Job Description) : قائمة توضح مجموعة الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وظروف العمل التي تُؤدى في ضوئها، والأدوات المستخدمة، وكذلك السلطات المرتبطة بها والتي تتحقق من خلال نشاط تحليل الوظائف.(شاويش، 1996).

تقييم الوظيفة (Job Evaluation) : بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.(ماهر، 1999).

تقويم الأداء: : أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية؛ التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة، يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين، للوقوف إلى نقاط القوة والضعف، وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.(الهيتي، 2005).

المناخ التنظيمي : مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد، والجماعات، والمنظمات على حد سواء، مما ينعكس على تحقيق سبل الرضى والتحفيز، أو على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (حمودة، 2000، كما ورد في أبو شرار 2007).

أهداف المنظمة : هي الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال مجموعة البرامج والأنشطة التي تقدمها، وهي المخرجات أو النتائج المتوقعة

من البرامج والأنشطة. (شلبي، 2001، كما ورد في حلايقة، 2007).

الهندرة (إعادة هندسة العمليات) : وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.

أو هي التغيير الجذري في طريقة أداء العمل، بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به حالياً، شرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد، وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل. وهي تتضمن: العمل بالوظائف الإدارية، والتحول إلى العمليات الإدارية.(المالكي، 2003)

المحافظات الشمالية : وهي التسمية المستحدثة من السلطة الوطنية الفلسطينية لمناطق الضفة الغربية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان واقع تحليل الوظائف والأعمال، وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية، وقد اعتُمد موظفي وإداري وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية، ممن يشرفون على موظفين آخرين كمجتمع دراسة، واستخدم الاستبيان والمقابلات كأداة دراسة، وشملت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسة، القسم الأول، ويشمل؛ معلومات عامة تخص أفراد العينة، فيما القسم الثاني، يشمل؛ واقع تحليل الوظائف والأعمال من خلال مجموعة المحاور الثلاثة والتي تشمل: وصف الوظيفة، ومواصفات الوظيفة (مواصفات شاغل الوظيفة)، ومجالات استخدام نتائج تحليل الوظائف والأعمال؛ وهي سبعة مجالات: المجال الأول-استخداماته في تخطيط الموارد البشرية. المجال الثاني- استخداماته في مجال توظيف الموارد البشرية. المجال الثالث- استخداماته في مجال تدريب الموارد البشرية. المجال الرابع- استخداماته في مجال تحقيق السلامة المهنية للموظفين. المجال الخامس- استخداماته في تحديد الأجور والرواتب والحوافز. المجال السادس- استخداماته في تخطيط المسارات الوظيفية. المجال السابع-استخداماته في تقويم أداء الموظفين. فيما يعنى القسم الثالث بواقع أداء الموظفين.

فيما تم إجراء عشر مقابلات مع إداريين من مختلف المستويات الإدارية في الوزارة، تناولت أسئلة محاور ألاستبانة الرئيسية، وتم تسجيل وتوثيق المقابلات الشخصية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وجهة نظر موظفي وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية، حول واقع تحليل الوظائف والأعمال بوزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية منخفضة، وتشير إلى قصور في المحاور التالية: وجود المواصفات الوظيفية (تحديد مواصفات شاغل الوظيفة) بدرجة منخفضة، وقصور في واقع الوصف الوظيفي بدرجة منخفضة، ومجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة بدرجة منخفضة جدا.

بينت الدراسة أن واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية بمجمله جاء بدرجة منخفضة. وقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين جميع محاور واقع تحليل الوظائف والأعمال وأداء الموظفين بدرجة موجبة، وتكون العلاقة طردية؛ أي كلما زادت عملية تحليل الوظائف والأعمال زاد مستوى أداء الموظفين.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق بين واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار والمتغيرات التي تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة قبل التعيين، ومدة الخدمة في الوزارة، والفئة العمرية، ومكان العمل(المحافظة)، وعدد الموظفين تحت مسؤوليتك. وبينت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق بين واقع أداء الموظفين ومتغيرات تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة قبل التعيين، ومدة الخدمة في الوزارة، والفئة العمرية، ومكان العمل(المحافظة)، وعدد الموظفين تحت مسؤوليتك.

على ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث، بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة التحديد الواضح، ووفق الأصول لرسالة الوزارة، وأهدافها الإستراتيجية والمرحلية، وضرورة القيام بعملية ممنهجة لتحليل الوظائف والأعمال في الوزارة، تفرز وصفاً وظيفياً واضحاً وشاملاً، ومواصفات وظيفية، يعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين؛ واستخدام نتائج التحليل في مجالات التخطيط، والتدريب، وتحديد الأجور، والمسارات الوظيفية، وإعداد معايير الاداء والعمل بموجبها.

وقد أوصى الباحث بضرورة إجراء نقل وظيفي، ومعالجة ظاهرة الموظفين السياسيين، وإسناد مجموع الإجراءات بخطوات قانونية تستحدث لهذا الغرض، وتمت التوصية كذلك بإجراء إصلاح مالي وإداري، وتوفير الموازنات اللازمة للمباشرة بإجراء التغيير الواجب في أسرع فرصة ممكنة؛ لحماية الأهداف التنموية.

The status of job analysis and its relationship to employee performance in the Ministry of Tourism and Antiquaties – West Bank

Abstract

This study aimes at identification of the relationship between job analysis and work with staff performance of Ministry of Tourism and Antiquities of Northern provinces. Their employees and administrators, who supervise other employees, were basic corner of the study. A questionnaires and interviews was used to achieved the purpose of the study. The questionnaires included three main sections. The first one included general information related to personal issues whereas the second integrated the reality of job analysis and work divided into three sections, job title, job description (applicant description) and the possibilities of applying the results of job analysis and work which include sever parts. First, uses in human resources management ,in the area of employment of human resources, human resource training, of occupational safety of the staff, uses to determine wages and salaries and incentives, in planning career paths and at last uses in evaluating the performance of staff. As for the third section of the questionnaire, it included the reality of staff performance. We had ten interviews with administrators in different positions which came across the main questions in the questionnaire, also we recorded personal interviews.

The results of the study have showed that the point of view of the Ministry of Tourism and Antiquities' staff of Northern provinces was low, referring to deficiencies in the following points: low qualifications of applicants, as well as low rating in job descriptions and the uses of job analysis results were very low. Also, the study has showed that the staff performance of the Ministry of Tourism and Antiquities was low. Moreover, it showed a mutual relationship between all the elements of job analysis and work and staff performance was positive. Therefore, whenever the process of analysis increases, the level of performance will go higher.

In addition, the study has showed there is no difference between the reality of job analysis and work in the Ministry of Tourism and Antiquities and variables attributable to sex, scientific qualifications, time working before approval, period of time working at the ministry, age, place of work (province) and the number of staff under your supervision.

In regard of the study results, the researcher suggested some recommendations: the importance to define clearly the assets according to the message, strategic objectives and progress of the Ministry. Also, the necessity to carry the process of job analysis and work in the Ministry, creates clear and comprehensive job description as well as applicant descriptions' approval. Moreover, the use of analysis results in the areas of planning, training, wages, career paths and performance standards elements to act upon. He also recommended that it is very important to have job rotation and address the phenomenon of political employees and assigning legal steps to develop procedures for this purpose, were also recommended a reform of financial and administrative budgets and the provision of direct crisis due to the change as soon as possible, to protect the development goals.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إن عملية تحليل الوظائف والأعمال، هي الركيزة الأساسية في عمل إدارة الموارد البشرية، والتي لا بد من توافرها؛ حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ورؤيتها. كما أنها تمثل عملية وصف الأعمال والوظائف التي ترتكز عليها المنظمة في نشاطها وتطورها، إضافة إلى أنها تستخدم في مجالات: التخطيط، والاختيار، والتعيين، والاستقطاب، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، علاوة على أنه يعتد بها في إجراءات تقييم الأداء، وتوفير السلامة، والصحة في مكان العمل، وتحديد التعويضات المالية على أسس عادلة، وتوضيح المسارات الوظيفية بشكل بنّاء.

وغالبا ما تتم هذه العملية - تحليل الوظائف والأعمال - عند تأسيس المنظمة، أو وجود وظائف جديدة في المنظمة، أو إدخال تغييرات أساسية في بناء المنظمة واهتماماتها.

ويعتبر التحليل الوظيفي الخطوة الأولى في تكوين وإعداد الموارد البشرية، والتي لا بد من توافرها؛ حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها ورؤيتها، وعليه فإن عملية تحليل الوظائف والأعمال عملية يتم خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المؤسسة، ومن ثم تحليلها، وتلخيصها، تمهيداً لتقديمها على شكل قوائم مكتوبة؛ حتى تتبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي، والنفسي، والاجتماعي الذي تؤدى فيه، والمخاطر، والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداءها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.

وعادةً ما يتم تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لأداء كل وظيفة من الوظائف من خلال عملية التحليل الوظيفي، وبعد ذلك يتم تحديد العدد المطلوب لهذه الوظائف وذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ثم تتبع ذلك عمليات الاستقطاب، ثم الاختيار، فالتعيين للأفراد الذين تم تحديدهم كما ونوعا، ليتواءموا مع احتياجات الوظائف الفعلية، ويشكلوا رافعة أداء لمنح المنظمة مزايا متعددة باتجاه تحقيق رسالتها وأهدافها.

ويعتبر تحليل الوظيفة من أهم أدوات تقييم أداء الموظفين في موقع العمل، فهو يشكل نقطة البدء في تحديد المجالات التي يمكن إجراء بعض التحسينات عليها، ووضع الأهداف، والحدود الزمنية لمثل هذه التحسينات. وهكذا يمكن تخطيط التدريب على العمل بما يتناسب مع الموارد البشرية، واحتياجات المؤسسة الفعلية، ودورها المستقبلي. وبها يمكن تخطيط برامج التدريب الرسمي وتحديدها كماً ونوعاً.

ويشكّل تحليل الوظائف حافزاً لشاغلي الوظائف الأدنى على تطوير أنفسهم، ويمكن أن يكون الأساس لخطط أكبر لتطوير السلم الوظيفي للمهن المختلفة داخل المؤسسة، فيعطي بذلك حافزاً للموظف على تحسين أدائه؛ بغية الحصول على امتيازات أفضل سواء في الراتب أو السلم الوظيفي.

كما يبعث تحليل الوظائف والأعمال روح الاستقرار والاطمئنان لدى الموظفين؛ إن أُحسن استخدامه، من خلال توفير العدالة والموضوعية والإنصاف في توجه المنظمة نحو موظفيها، فهو يقيس مستوى فعالية الأفراد، ويحاسب ويمنح الامتيازات وفق أسس متساوية. ويقف الأداء إضافة إلى الكفاءة والفاعلية الموقف الحكم في تصرفات المنظمة تجاه موظفيها.

أمام كل ما ذكر تتّضح أهمية إجراء عملية تحليل الوظائف والأعمال وتأثيرها المباشر على أداء الموظفين، إضافة إلى فعاليته وتحقيقه للأهداف المرجوة.

وغياب هذه العملية لا بد أن يحدث آثاراً عديدة في المؤسسة خاصةً في مجالات الاختيار، والتعيين، والاستقطاب، والتي يشكّل فيها الموظف العمود الفقري، فهو المؤدي لهذا العمل ومن خلال أدائه يتبين مدى الأثر الناتج.

وما دامت عملية تصميم الأعمال ترتبط بالمتغيرات المحيطة؛ فلا بد من التجاوب معها من خلال: استحداث الوظائف، والمسارات الوظيفية، وعمليات التدريب والتنمية؛ لامتلاك ناصية العلم في ظل المتغيرات المتسارعة والمخاطر المحيطة، خاصة في واقع العمل الفلسطيني المشحون بالكثير من المتغيرات البيئية خاصةً الخارجية منها. وعلى إثر حركة التغيير وجسامة المخاطر كان لا بد من العمل على التكيف من خلال: مرونة الهيكل والمهام، وهو ما يتطلب دوماً تحليلاً مناسباً ومرناً للعمل، تُبنى عليه عمليات التعويض المالي للأفراد، وتقييم الفاعلية الإنتاجية لديهم.

وعليه فإن عملية تحليل الوظائف والأعمال مهمة أساسية ترتكز إليها المنظمة وتحدد من خلالها نجاحها، وتمكّنها من التكيف مع متغيرات البيئة بشكل أكثر فعالية، فدراسة واقع تحليل الأعمال والوظائف وعلاقته بأداء الموظفين أمر مهم - لتقويم المنظمة -، يجب أن يعمد إليه المهتمون بمصائر العمل وتحقيقه لرؤية رسالة المنظمة، وما نسعى إليه هو: تحفيز قيادة العمل على القيام باستقراء واقع تحليل الوظائف والأعمال؛ لما له من أهمية أساسية في البناء المرن المتطور وتحسين الأداء الفردي والجماعي؛ لتحقيق أفضل المخرجات الإنتاجية الفعالة تحقيقاً لأهدافنا الوطنية.

من هنا جاءت الرغبة في دراستنا هذه استجابةً لحاجات العمل، آملين التوفيق.

2.1 مشكلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة استيضاح واقع تحليل الوظائف والأعمال وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية.

3.1 أهمية الدراسة

تواجه الإدارة العامة العديد من المشكلات الإدارية، ومن أهم هذه المشكلات الإدارية: غموض الدور، وكثافة عدد الموظفين، وغياب حدود واضحة للصلاحيات والمسؤوليات، وكثافة التعيينات العشوائية، وثقلها وأثرها على أداء المؤسسة، ومواجهة ضعف الأداء لدى الموظفين. وتحاول هذه الدراسة إبراز الأهمية البالغة لعملية تحليل الوظائف والأعمال من خلال: بيان مكوناتها وأسسها ومنهجها العلمي، وتوضيح العلاقة بين تحليل الوظائف والأعمال وأداء الموظفين، وبيان الأثر الناشئ عن استخدام أو تجاهل العملية المنهجية؛ بتحليل الوظائف والأعمال.

4.1 مبررات الدراسة

عملية تحليل الوظائف والأعمال لم تحظَ بنصيب وافر من الدراسات والبحوث، مما شكّل حافزاً قوياً للباحث لتناول الموضوع بالبحث والتحليل وصولاً إلى النتائج وتقديم التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تسهم في الارتقاء بأداء مؤسساتنا الفلسطينية.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الاتي: التعرف إلى واقع عملية تحليل الوظائف والأعمال وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية.

أما الاهداف الفرعية فتتلخص فيما يأتي:

- التعرف على واقع تحليل الوظائف والأعمال في مجالات :
    - الوصف الوظيفي .
    - التوصيف الوظيفي.
    - مجالات استخدام عملية التحليل المختلفة؛ وهي: تخطيط الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، وتحقيق السلامة المهنية، وتحديد الرواتب والحوافز، وتخطيط المسارات الوظيفية، وتقويم أداء الموظفين.
- التعرف على درجة العلاقة - إن وجدت - بين عملية تحليل الوظائف والأعمال التي تنفذها الوزارة من جهة، ومستوى أداء الموظفين من جهة أخرى.
- التعرف على تاثير خصائص عينة المبحوثين على اجاباتهم.

6.1 أسئلة الدراسة:

تمثلت اسئلة الدراسة فيما يأتي:

- ما واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية؟.

- ما مستوى أداء العاملين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؟.
- ما العلاقة بين عملية تحليل الوظائف والأعمال، ومستوى أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية؟.
- ما تاثير خصائص عينة المبحوثين على اجاباتهم.

7.1 فرضيات الدراسة

فيما يتعلق بفرضيات الدراسة فقد جاءت كما يأتي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تحليل الوظائف والأعمال ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات الموظفين نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الآتية:
    - الفئة العمرية.
    - الجنس.
    - المؤهل العلمي عند التعيين.
    - المؤهل العلمي الحالي.
    - مدة الخدمة قبل التوظف بالوزارة.
    - سنوات الخدمة بالوزارة.
    - المسمى الوظيفي الحالي.
    - المسمى الوظيفي عند التعيين.
    - مكان العمل (المحافظة).
    - عدد الموظفين تحت مسؤوليتك.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الآتية:
    - الفئة العمرية.

- الجنس.
- المؤهل العلمي عند التعيين.
- المؤهل العلمي الحالي.
- مدة الخدمة قبل التوظف بالوزارة.
- سنوات الخدمة بالوزارة.
- المسمى الوظيفي الحالي.
- المسمى الوظيفي عند التعيين.
- مكان العمل (المحافظة).
- عدد الموظفين تحت مسؤوليتك.

8.1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين عملية تحليل الوظائف والأعمال، ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في وزارة السياحة والآثار/الضفة الغربية . باستثناء قلقيلية وطوباس والقدس لعدم وجود مديريات لوزارة السياحة والاثار فيها، وجنين لعدم التمكن من مقابلة المشرفين والاداريين؛ لعدم توفر موظفين إداريين لهم دور إشرافي.

- الحدود الزمنية للدراسة: تم تنفيذ هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من آذار 2007 إلى كانون الثاني 2008.

- حدود المجتمع والعينة: تشمل موظفي وزارة السياحة والآثار/الضفة الغربية البالغ عددهم 189 موظفا، تطابق مع شرط الإشراف على موظفين آخرين 90 موظف، من محافظة الخليل، وبيت لحم، وأريحا، ورام الله، ونابلس، وطولكرم، وسلفيت. تم جمع الاستبانات من 62 موظف منهم كعينة صدفية وهو ما نسبته 68.8%.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

نال موضوع الدراسة اهتمام الكثير من الباحثين، في علم الإدارة بشقيه، تحليل الوظائف والأعمال، وأداء الموظفين، ولذا كثرت المؤلفات والكتب في هذا المضمار. ولقد حاولنا في هذا الجزء من الدراسة، تناول موضوع تحليل الوظائف والأعمال والأداء الوظيفي بصور منفردة لكل منهما، على أمل بيان مفهومهما وأهميتهما واستخداماتهما، والسبل الكفيلة بتطويعهما لخدمة المؤسسة والعمل؛ بتبيان المناهج المتعددة. وتم إضافة شق متعلق بقانون الخدمة المدنية الفلسطيني المرتبط بتقييم الاداء.

فيما الشق الأخير من الدراسة، وهو واقع وزارة السياحة والآثار الفلسطينية فقد تم إعداد ملخص عن الرسالة، والأهداف، والإطار القانوني المنظم للعمل، بالإضافة إلى التقسيمات الإدارية، ودراسة واقع الأفراد من خلال سجلات الوزارة. وحيث أن الدراسات البحثية التي تناولت تحليل الوظائف والأعمال كنظام مستقل كانت محدودة، فقد عمدنا إلى الدراسات التي تناولتها في مجالات الاستخدام المختلفة، كالتدريب، والتحفيز، والوصف، والتوصيف.

وقد اعتمد الباحث، في انجاز الإطار النظري على البحث المكتبي، مستنداً الى الدراسات السابقة، وأدبيات الفكر الإداري، في مجال تحليل الوظائف والأعمال، والأداء الوظيفي، خاصة بما يختص

بإدارة الموارد البشرية، واستخدام تقارير وزارة السياحة وقوانينها المنظمة، بالإضافة الى المقابلات الشخصية لتغطية هذا الشق من الدراسة .

2.2 أبعاد تحليل الوظائف والأعمال

هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، وهي الخطوة التالية لعملية تصميم الوظائف والأعمال، والناتج الأساسي لها. وتحتاج المنظمة بين الحين والآخر، إلى إعادة النظر في نوع ومحتوى الوظائف والأعمال التي تنجزها.

1.2.2. مفهوم تحليل الوظائف والأعمال:

يشير ديسلر (2007) إلى مفهوم تحليل الوظائف بالقول: "إن أية منظمة تتكون من العديد من الوظائف التي يجب شغلها، ويعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها".
تعرفها عباس (2003)؛على أنها: العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة؛ بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها، وشروطها ومحدداتها (مواصفاتها).

ويعرفها أبو شيخة، الأسعد (1990): بأنها عملية جمع المعلومات والحقائق عن الوظيفة بهدف تفتيتها إلى مكوناتها الأساسية، ابتداء من الواجبات والمسؤوليات، وظروف العمل المحيطة، وعملية الإشراف الخاضعة له، والإشراف الذي يمارسه شاغلها على "الغير" وشروط إشغالها، ودراسة كل جزء من الوظيفة منفرداً، وتحديد أثر الجزء الواحد في صعوبة واجباتها وأهمية مسؤولياتها بصورة منفردة، وارتباطه مع بقية أجزاء الوظيفة مجتمعة؛ وذلك بهدف تحديد المستوى الإجمالي لمدى صعوبة واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة.

ويرى حجازي(2007) تحليل العمل (الوظيفة) على أنه مبني على مجموعة تعاريف حيث عرف العمل بأنه: النشاطات المنتجة والمثمرة، والتي تتكون من عناصر بدنية وعقلية مشتركة، والتي تؤدى فردياً أو جماعياً، بهدف تحقيق فوائد داخلية وخارجية. وتشير كلمة التحليل، إلى إرجاع المركب إلى عناصره الأولية التي تتكون منها. ولعل أبسط وحدة للعمل، هي الحركة الأولية (النشاط)، وعليه فالعمل يتكون من مجموعة من النشاطات، والتي تصنف وفق أسس تحددها

متغيرات موقفية فاعلة، مكونة المهام، وتُجمع هذه المهام وفق أسس تصنيفية تحددها متغيرات موقفية فاعلة، لتكون العمل وعندها يحدد له اسم، ليخصص لمن يشغله ويكون مسؤولاً عنه يطلق عليه مسمى وظيفة.

ويقصد بتحليل العمل: تحديد وتسجيل كافة البيانات المرتبطة بوظيفة معينة؛ وتشمل: الاسم، والمسؤولية، والسلطات، والتبعية التنظيمية، والموارد التي تعمل من خلالها، والوثائق التي تحتاج إليها، والتدفق المعلوماتي لها(الداخل والخارج)، وظروف الأداء والمتطلبات الأدائية، والمؤهلات الواجب توافرها، والخبرة المطلوبة.

من هنا يلاحظ أن تحديد وتحليل وتمييز الوظائف، يجب أن يشمل الأعباء والمسؤوليات والمهام ودراستها؛ لتحديد الأهداف وأداء المسؤوليات بناء على المهمة.

كما توفر عملية تحليل العمل المعطيات عن - ماهية الوظيفة وخصائصها – والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها، والمعرفة والمهارة والقابلية التي لابد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، ونسبه أو مقدار الإشراف والظروف التي تؤدى بها. وهو بذلك يهدف إلى تحقيق المواءمة بين الوظائف والهيكل التنظيمي (أي بين الفرد والوظيفة، والوظيفة والمنظمة، والفرد والمنظمة)، بعلاقة تفاعلية.

2.2.2. أهمية تحليل الوظائف:

تبرز أهمية تحليل الوظائف في النقاط الآتية، وقد أجمعت عليها الكثير من المراجع والدراسات النظرية، وتكرر ذكرها مع اختلافات النصوص، وهذه النقاط هي:

- تحديد خصائص الوظائف المختلفة، وهو تحديد مكونات الوظيفة: مم تتشكل، وماهية المهام والمسؤوليات والأعباء التي تتضمنها الوظيفة.
- معرفة المهارات وماهية الخصائص البشرية المتوافقة مع الوظيفة وكيفية الأداء والتوافق.
- تحديد معايير اختيار شاغلي الوظيفة.
- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية، حيث تحصل المنظمة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها، وتتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها.

- معرفة المديرين والمشرفين ماهية الوظائف؛ لتحديد آليات التوجيه والتقييم والتخطيط والتنظيم للعمل؛ لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- تحديد الاحتياجات التنموية والتدريبية وبناء البرامج التدريبية المناسبة والمساندة.
- تحديد الأنظمة المناسبة للأجور والتعويضات.
- تحديد وسائل الحماية والوقاية الواجبة لضمان سلامة العاملين.
- تساهم في إعادة تقييم الأعمال؛ لموائمة احتياجات المعاقين –جسدياً أو ذهنياً- والمبدعين.
- رفع الإنتاجية من خلال استخدام أفضل الطرق الواجبة، وأفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة.
- تستخدم معلوماتها في إقامة علاقات أفضل بين العاملين، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين انعكاساً لمتطلبات استخدامه على أسس عادلة. (السالم، صالح ، 2006). (الطائي، الفضل، العبادي، 2006).(ابو شيخة، الاسعد، 1990)

3.2.2. النتائج المرجوة من تحليل الأعمال:

بناء على الأهمية القائمة على تحليل الأعمال فإننا نأمل أن يمنحنا النتائج المرجوة الآتية:

- وصف الأعمال والوظائف ويشمل الجوانب الآتية:
  - أهداف الوظيفة.
  - المهام الذهنية والجسدية المطلوبة.
  - معايير الأداء المطلوب تحقيقها من الوظيفة.
  - المسؤوليات المترتبة على الوظيفة.
  - الخصائص التي يتصف بها شاغل الوظيفة.
  - الأمراض والمخاطر التي تحيط بأداء الوظيفة.
  - كيف، وأين تؤدى الوظيفة.
  - علاقات الوظيفة مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة.(عبد الباقي، مسلم، حسن، 2007)

- معايير أداء العمل من المهام والمسؤوليات، وتستخدم هذه المعايير في: تحديد الحد الأدنى المقبول إنجازه من شاغل الوظيفة، عبر بيان تفصيلي يبين معايير أداء العمل من المهام والمسؤوليات؛ وتستخدم هذه المعايير في:

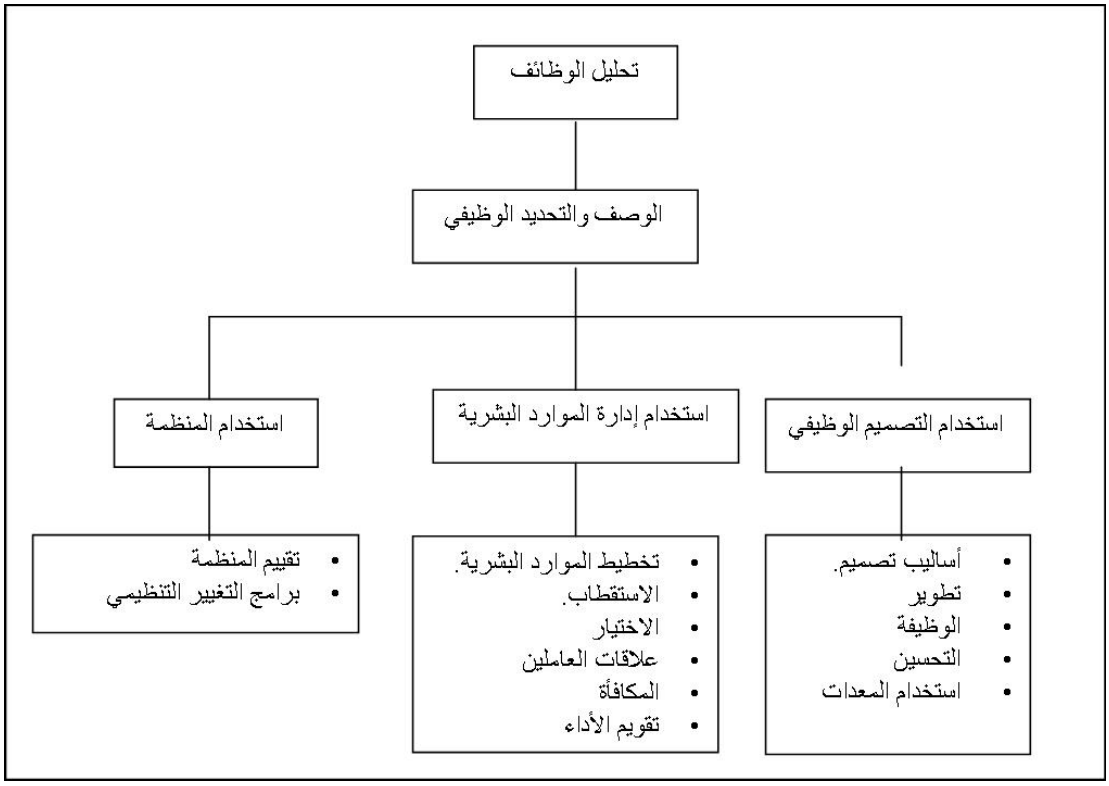
  - تحديد الاحتياجات التنموية والتدريبية.
  - المسار الوظيفي (حركة الترقية).
  - التعويضات المالية.
  - تقييم مستوى الأداء والكفاءة.
  - تحديد نوع الجهد المطلوب لأداء العمل. (الهيتي، 2005).

- محددات الوظائف والأعمال: هي بيان تفصيلي يوضح المواصفات (الشروط) والخصائص الإنسانية الواجب توفرها في شاغلي الوظائف، حيث يوضع هذا البيان في ضوء وصف الوظائف والأعمال الذي يبين مطالب شاغليها الذين سيؤدون مهامها، ويتحملون مسؤولياتها وصعوباتها ومخاطرها. وعليه، يمكن القول: إن نتائج التحليل خاصة في شقي الوصف الوظيفي والمحددات، تسعى إلى إحداث مواءمة بين متطلبات أداء الوظائف والأعمال من جهة، ومن سيشغلها ويؤديها من جهة ثانية، بمستوى عالٍ من الفعالية.(عقيلي، 2005).

ويرى الباحث أنه يمكن ملاحظة أن التحليل في أهميته يغطي احتياج المنظمة من الوصف والتوصيف الوظيفي، ويضع معايير الأداء الكفيلة بضبط حركة النشاط الكلي للعمل والوظائف، وهو مقياس يعتد به في عمليات تقييم فاعلية المؤسسة، وقيامها بالتحرك صوب أهدافها الوظيفية، ويبرز الإخفاقات والنجاحات، ويصوب المسار بحركة تفاعل بين مخرجات العملية: الوصف، والتوصيف، والمحددات. مما يمنح المنظمة إمكانيات التحرك وفق المتغيرات المتسارعة للبيئة الداخلية والخارجية، ويمنحها الليونة المناسبة للمواءمة الدائمة مع حركة الواقع غير المستقر بالإجمال، وفق تسارع حركة النشاط والتغير المحلي والعالمي.

4.2.2 مجالات استخدام نتائج تحليل العمل:

يمكن استخدام نتائج عملية تحليل الأعمال في عدة أمور، خاصة ما يختص بعمل إدارة الموارد البشرية والتصميم الوظيفي واستخدام المنظمة. حيث توفر عملية التحليل العناصر الأساسية التي تشكل أهداف هذه المجموعات كما هو موضح بالشكل الآتي:



شكل 1.2: رسم هيكلي يوضح مجالات استخدام نتائج تحليل الوظائف والأعمال.

- استخداماته في مجال التقييم الوظيفي: إن المعلومات الناتجة عن عملية تحليل الأعمال، تساعد في تقييم الوظائف في الجوانب الآتية كما يراها عبد الباقي، مسلم، وحسن،(2007) وآخرون:

  - تحديد هوية الوظيفة، ويمثلها اللقب الوظيفي والدرجة الوظيفية.
  - خلاصة الوظيفة: تتضمن وصفاً لطبيعة الوظيفة من حيث نشاطها ومهامها الأساسية.
  - العلاقات الوظيفية: تتضمن علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في المستوى نفسه، أو المستويات الأدنى والأعلى.
  - المسؤوليات والواجبات: ويفترض بشاغل الوظيفة القيام بإنجازها.
  - ظروف العمل التي تنجز في ضوئها الوظيفة.
  - تعتمد نتائج التحليل في تحديد ما يسمى هيكل الوظائف في المنظمة.

- استخداماته في مجال تخطيط الموارد البشرية: يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث تخصصاتها، ومواصفاتها، وإعدادها، ولا يمكن القيام بذلك إلا بعد معرفة طبيعة، وماهية الوظائف والأعمال داخل المنظمة، وحجم مهامها، ومسؤولياتها، ونوعية مخاطرها ... التي يوفرها تحليل الوظائف والأعمال. حيث في ضوء هذه المعلومات، يتمكن التخطيط من تقدير حاجة الوظائف من الأفراد من حيث عددهم ونوعيتهم، ومن هنا يتكشف لنا مدى الاعتمادية المطلقة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على نتائج تحليل الأعمال والوظائف (حمدان، 2001). ويضيف ربايعة (2003): "لذلك فإنه يكشف للتخطيط مظاهر القوة والضعف في الموارد البشرية، ويؤدي لحماية المنظمة من أية تغييرات، ويساعد في مواجهتها، ويساعد كذلك في التأكد من حسن استخدام الموارد البشرية المتوفرة". كما يضيف الطائي والفضل (2006): إنه من الممكن إصدار دليل توصيف وظيفي (عبارة عن كراس يتضمن أسماء الوظائف ووصفها). من هنا يرى الباحث أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية لا يمكنها العمل دون الاستناد إلى المعطيات التي يوفرها تحليل الوظائف والأعمال، إن كان بالاستناد إلى ما هو قائم من احتياجات وأهداف للوظائف، وحجم الأعباء، والخصائص الواجبة من حيث الكم والنوع، أو من خلال المعطيات التي توضح التطورات المستقبلية وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، وحدود وإمكانيات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية، وما أنجز وما لم ينجز وأسبابه؛ للعمل على تحصين المنظمة، وتحقيق الكفاءة والفعالية للأداء.

- استخداماته في مجال اختيار وتعيين الموارد البشرية: يرى الشاويش، وآخرون أن الاختيار والتعيين يبنى على ما توفره نتائج تحليل الوظائف والأعمال من المواصفات الواجب توافرها في مؤدي الوظيفة، والتي تشمل معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات، والمعارف، والخبرات، علاوة على الخصائص التي يتميز بها الفرد العامل؛ كالشخصية، والهواية، والرغبات، والتوقعات. وبذلك يتم اختيار الموظف؛ بحيث تتناسب مؤهلاته ومتطلباته الوظيفية التي سيشغلها من مهارة وقابلية، وقدرات عقلية وبدنية، مع الوظائف واحتياجاتها. (شاويش، 1996) .

- استخداماته في مجال استقطاب الموارد البشرية: يرى عبدالوهاب، والبرادعي (2006): أن تحليل الوظائف والأعمال يوفر لمهمة الاستقطاب التخصصات والمواصفات الواجب استقطابها لأداء العمل، والمصادر المتوافرة بها؛ وبذلك يتمكن من أداء مهمته، في استقطاب

أفضل الموجود في سوق العمل، بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة، وبذلك فالتحليل يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد بنجاح.

- استخداماته في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية: يرى حمدان(2001): أن تحليل الوظائف والأعمال يحدد ما يجب أداؤه، وكيف يؤدى بفاعلية، وهو بذلك يساعد على وضع برنامج تدريب خارج العمل، وتنمية داخله؛ لسد النقص في مستويات المهارات، ومواجهة تطورات التكنولوجيا، وإكساب العاملين أفضل المهارات ؛لتحسين الأداء وتطويره بشكل متواصل، يتوافق مع تطورات المؤسسة وحاجاتها المستقبلية.

- استخداماته في مجال تقييم أداء الموارد البشرية: إن تحليل الوظائف والأعمال، وخاصة تحديد معايير أداء العمل وما يتضمنه من بيان تفصيلي لمعايير أداء العمل، وهي بما تمثله من الحد الأدنى المقبول إنجازه من قبل شاغل الوظيفة؛ وبذلك يتوفر لدى المشرفين والرؤساء المباشرين أدوات التقييم الفعالة (معايير الأداء)، والتي تمكنهم من تحديد مستوى كفاءة الأداء والإنجاز لدى العاملين، ومتابعتهم وتوجيههم؛ لتحقيق أفضل النتائج. (عبد الوهاب، البرادعي، 2006).

- استخداماته في مجال السلامة والصحة في مكان العمل: إن تحليل الوظائف والأعمال يكشف الظروف التي يؤدى العمل فيها، فتحليل العمل غالباً ما يكشف الظروف السيئة؛ مثل: الحرارة، والرطوبة، والتهوية غير المناسبة، والأخطار التي قد يتعرض لها مؤدي الوظيفة، والأمراض ومسبباتها. وعلى ضوء ذلك؛ تتمكن وظيفة السلامة والحماية من وضع البرامج المناسبة؛ لتوفير الأمان والوقاية للموارد البشرية من مخاطر أعمالها في المنظمة. (عبد الباقي، مسلم، حسن، 2007)

- استخداماته في مجال التعويضات المالية: إن تحليل الوظائف والأعمال يبين مساحة المهام، والمسؤوليات، ومدى الخطورة، ومقدار الجهد المبذول من شاغلها وخصائصه ومهاراته، بناء على ذلك: يبنى التعويض المالي الذي يستوجب أن يوفر العدالة من خلال قياس حجم التعويض بمواصفات العمل، وهو بذلك يوفر سلم الأجور للعاملين، ويعالج أزمات التعويض مع العمال ونقاباتهم. (عقيلي،2005)

- استخداماته في مجال تخطيط المسارات الوظيفية: إن تحليل الوظائف والأعمال في مسارات الترقية من خلال توضيح الخصائص الواجب توافرها في شاغلي الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة؛ لتبيان واقع شاغل الوظيفة مع المرتبة الأسمى إدارياً، هو تحقيق للعدالة والموضوعية في الترقية والانسجام مع متطلبات الوظائف وتطور الفرد، والدور المناط، والمواءمة بينهما. (عبد الباقي،2000).

- استخداماته في مجال المنظمة: تحتاج المنظمة بين الحين والآخر إلى إعادة النظر بنوع ومحتوى الوظائف والأعمال التي تنجزها، والذي يوفرها تحليل الأعمال؛ بهدف زيادة دافعية العاملين، وجعلهم أكثر إنتاجية والتزاماً وولاءً في أعمالهم، والتغير يظهر الاحتواء(التغيرات في الخصائص الفسيولوجية لقوة العمل، أو لإحتواء أثر المتغيرات البيئية الخارجية؛ كالمتغيرات التقنية، أو القانونية أو الاجتماعية). وعليه، فإن تحليل الأعمال يهدف إلى تحقيق المواءمة بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف، وتحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة. ولهذا تحتاج المنظمة لتغيير محتوى العمل، أو مكان إنجازه، أو وقت إنجازه؛ لذلك يشترط في عملية التحليل أن تتم وفق منهجية سليمة وبعيدة عن الاجتهادات الشخصية، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها؛ لابد لها من اعتماد بناء وظيفي قائم على تقسيم صحيح للعمل والأدوار والمسؤوليات، بشكل متناسق ومتكامل. (المغربي، زويلف، وآخرون، 1995).

يتضح مما سبق، أن تحليل الأعمال والوظائف عملية أساسية يبنى عليها العمل الإداري السليم، وهي ضرورية؛ لارتباطها بتسارع المتغيرات المحيطة، وهي بذلك عمل لا بد منه لقيام المؤسسة على أسس سليمة، خاصة أن استخداماته تطال مجمل مناحي العمل في المؤسسة، إن كان من جانب التخطيط الذي يوفر الأسس السليمة لقيام عملية تخطيط الموارد البشرية وفق مجموع المعطيات المتنوعة التي توفرها عمليات التحليل المنتظمة؛ إن كان في جانب وضع محددات البرامج التدريبية والتنموية للموظف كي يتمكن من التفاعل بمهنية مع احتياجات العمل وتطوراته، أو في وضع محددات الأداء ومعايير التقييم بما توفره من إرشادات مستمرة، وخلق أجواء التواصل بين المستويات الإدارية بتفاعل التجربة والإرشاد. ومن المهم الإشارة إلى الدور الذي تلعبه في استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية؛ فهي توفر المعلومات الواجبة للاستقطاب وأنتقاء الأفضل والأكفأ من سوق العمل، بل تحديد أي الأسواق التي يتوافر فيها الأفضل لإحتياج المنظمة.

إن العدالة والموضوعية والإنصاف، تعد متطلباتً تواكب عمل المنظمة. وتعتبر مدخلاً يهدد استقرارها عبر الصراعات النقابية، أو انفكاك عقد التضامن بين الموظف ووظيفته، وهي مسائل يعمد تحليل الأعمال والوظائف لتجاوزها، عبر منح الأجر والحافز، والتعويض المناسب وفق أسس وخصائص الوظيفة والموظف، كما يكفل التحليل توفير أسس الترقية السليمة المتوافقة مع احتياج المنظمة ودور الفرد، ويمنح الأمن الوظيفي والسلامة المهنية؛ لاهتمامه بتحديد المخاطر والأخطار المحيطة بالوظيفة، ووضع القواعد المناسبة لتجاوزها. وهو بذلك ينظر للفرد والمنظمة كقيم مهمة تتبادل المنافع.

إن المنظمة ليست بمعزل عن الاستخدام الأمثل لنتائج عمليات التحليل، فهي تستعين به في تقييم المنظمة لدورها ومكانتها بين المنظمات ومستقبلها؛ لذلك فهي تضع برامج التطوير الإداري- إن كان من باب تحسين الوظيفة، أو المعدات والأدوات المستخدمة، أو من حيث إعادة تصميم الوظائف للتوافق مع نتائج التحليل ومتطلباته- وهي بالإجمال تمنح المنظمة الحيوية المهمة؛ لاستكمال دورة النشاط والتجديد، وتوفر الحصانة لها ضد المخاطر والأزمات المواكبة لدورة العمل.

3.2 منهجية تحليل العمل ومبرراته

تتلخص منهجية تحليل العمل ومبرراته فيما يأتي:

1.3.2. مبررات تحليل العمل:

ينفذ تحليل الأعمال والوظائف في الحالات أو المواقف الآتية:

- عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
- عند إستحداث أعمال أو وظائف جديدة في المنظمة.
- عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف، فهذا التغيير يحدث تغييراً في مواصفات شاغليها. فتغير أسلوب العمل مثلاً من يدوي إلى آلي محوسب يستدعي بالضرورة إحداث تغيير في مواصفات العاملين.

إن المتغيرات التقنية وقوة التنافس الدولية تستدعي الانتباه، والتجاوب الدائم؛ مما يستدعي عدم الوقوف عند عملية تحليل الأعمال لدى نشأة المؤسسة ولمرة واحدة فقط، بل تستوجب الاستمرار في

عملية التحليل عند الخضوع لمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية؛ لمواجهة المصاعب، والتغلب على المخاطر، واقتناص الفرص المتاحة، والاستفادة من الإمكانيات المتوافرة واستثمارها بأفضل حالة. فتحليل الوظائف عملية مستمرة ومترافقة مع حجم المتغيرات البيئية، ولو أخذنا العامل التقني بشكل خاص، لوجدنا الحاجة إلى مواءمة قوة العمل مع تغير سرعة التطور والنمو والاعتماد المتزايد على التقنية الحديثة، وما يرافقها من تطور في المؤسسات المنافسة أساسياً. ، فلا يمكن الاستمرار بالأداء اليدوي والمهارة العقلية في ظل زيادة الاعتماد على التقنية الحديثة المحوسبة، بل يستوجب توفير موارد بشرية يمكنها التعاطي مع هذا المتغير على أفضل وجه، وعليه نستنتج: طالما أن طبيعة الأعمال ومواصفاتها ومضمونها وخصائص شاغليها في حال تغيير مستمر؛ بسبب المتغيرات البيئية، فنحن بحاجة إلى عملية تحليل عمل مستمر؛ وذلك للمواءمة بين مضمون الوظائف، ومواصفات العاملين بها. (مخامرة، الدهان، سالم، رمضان، 2002).

2.3.2 منهجية تحليل العمل

تتم عملية تحليل الأعمال والوظائف من خلال مراحل متسلسلة ومتتابعة، نورد أهمها:

- تحديد الغرض (الهدف) من التحليل: إن استخدام نتائج التحليل؛ سيحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة، كما سيؤثر على محتويات التحليل ونوعيته، والتفاصيل المطلوبة فيه؛ ولذلك فمن الضروري تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته؛ لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية. (البرادعي، 2006)

- تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها: كل منظمة تشتمل على أنواع متعددة من الأعمال والوظائف (مكتبية، وإدارية، وفنية، وخدمات، وإدارة عليا ... إلخ) وهنا نحدد إن كان سيشمل التحليل مجموع الوظائف، أو وظيفة بعينها. إن عدد الأعمال الواجب تحليلها يتحدد بنتيجة الهدف المراد الوصول إليه، فإذا كان الهدف تحسين ظروف العمل لعدد من الوظائف فهو يشملها بالتحديد. وهكذا توضع الأولويات والترتيبات الواجب العمل وفقها.

- تحديد المعلومات المراد جمعها: كل منظمة تشتمل على مجموعة الحقائق والمعلومات الواجب توافرها في عملية تحليل الوظائف، وهذه الحقائق يجب أن تتناول الأمور الآتية:

- التنظيم الإداري القائم والوظائف القائمة.
- القوانين واللوائح والتعليمات والنظم السائدة.
- نطاق المسؤولية والصلاحية.
- واقع الوظيفة: شاغلة أو مشغولة.
- واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- القدرات الجسدية والذهنية المطلوبة.
- الطرق المعمول بها لأداء الوظيفة.
- مكان الوظيفة في العملية الإنتاجية، ودرجة أهميتها، قياساً بالوظائف الأخرى.
- الأدوات والمعدات المستخدمة في أدائها.
- المناخ والظروف التي تؤدى بها هذه الوظيفة.
- المخاطر المصاحبة لأدائها. (برنوطي، 2004)

كما يضيف أبوشيخة (2000): يجب مراعاة الروافد التي يمكن الاعتماد عليها في جميع الخصائص والمعلومات لأغراض التحليل وهي:

- نظم وسياسات التوظيف.
- التعليمات والقرارات الخاصة بإجراءات العمل.
- التقارير التي تقدمها الوحدات التنظيمية الرئيسة والفرعية.
- الخرائط التنظيمية التي توضح مختلف الوحدات التنظيمية.
- اختصاصات كل تقسيم رئيس أو فرعي في الوحدات التنظيمية.
- سجلات العاملين؛ لحصر وتحديد عناوين الوظائف المشمولة بعمليات التحليل الوظيفي.

- تحديد مصادر لتهيئة محللي الأعمال: إن هذه المصادر تعتمد على أمور كثيرة أهمها: حجم المنظمة، وتوفر الإمكانيات المادية، وطبيعة نظام المنظمة، وهدف التحليل، ومعظم المؤسسات تعتمد في اختيار المحللين على المصادر الآتية:

- محللون من داخل المنظمة (إدارة الموارد البشرية)؛ لاعتبار قدرتهم على فهم ظروف وطبيعة العمل، والعلاقة القوية التي تربطهم بالموظفين.
- محللون من منظمة استشارية، على اعتبار أنها جهة محايدة بين الإدارة والمحللين.

- محللون من فريق عمل مشترك بين الموارد البشرية ومنظمة استشارية.
- محللون يعملون لحسابهم الخاص.

وتضاف شروطٌ يجب توافرها للقائم بعملية التحليل مهما كانت الجهة القائمة على ذلك، وهي تتمثل في:

- مميزات شخصية؛ وتتمثل بالمظهر الجذاب، والصدق في الحديث، وحب الاختلاط والقدرة على التفاهم مع الغير، والتحدث بلباقة.
- مميزات ذهنية؛ وتتمثل في القدرة على التعبير، وفهم الكلمات واستخدامها في الأوجه الصحيحة، وكذلك القدرة الفائقة على التحليل وتفسير الحقائق. (الصيرفي، 2003).

- تحديد مصادر المعلومات: ويتم جمعها من مصادر متعددة، أهمها:

- نتائج تصميم الأعمال والوظائف: وهي تحدد الهيكل الأساسي لتنفيذ الأعمال والوظائف في المنظمة، وماهية ومضمون وخصائص الوظيفة، وما هو المطلوب إنجازه. وهذه المعلومات تساعد على تحليل الأعمال، وعلى الخروج بنتائج واضحة عن الوصف الوظيفي للوظائف والأعمال، ومحددات وشروط شغلها وممارستها ومعايير أدائها.
- الرئيس أو المشرف المباشر: ويتوفر لديه الكثير من المعلومات الناتجة عن تفاعله بالاتصال والاحتكاك اليومي للرؤساء بأعمال المرؤوسين، ويوفر المعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي تمارس تحت إشرافه ومراقبته.
- شاغل الوظيفة نفسه: وهو من أهم مصادر المعلومات، فهو الأقدر على تحديد ماهية وطبيعة المهام المناطة به، وما تحتاجه الوظيفة من مطالب. وتنتقد هذه الوسيلة بان شاغل الوظيفة عادة ما يكون متحيزاً غير مجرد في قياسه للحالة الوظيفية وذا مصلحة.
- الزملاء في العمل: وتوفر المعلومات لديهم ناتج عن اتصالهم المستمر بالوظائف والعاملين بها.
- المراجع العلمية: تصدر دور النشر والجمعيات العلمية نشرات وقواميس لوصف الوظائف وتحديدها؛ مثل:القاموس الأمريكي، وهو يشتمل على وصف مئات الوظائف والأعمال ويعاب عليه عموميته، وينصح بالتعامل معه كمساعد لجمع المعلومات، وليس كمصدر أساسي.

- مراكز الخبرة والاستشارة: يتوفر لدى العديد من بيوت الخبرة والاستشارات الإدارية، خبراء متخصصون في مجال تحليل ووصف الوظائف الذين لديهم معلومات وخبرة عن طبيعة وماهية الأعمال والوظائف التي تمارس في العديد من أنواع المنظمات، وبذلك يمكن الاستعانة بهم للحصول على المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل، ومن المآخذ على هذا المصدر أنه ذو طابع عمومي وتكلفته مرتفعه. مجمل هذه المصادر تخضع للمفاضلة على أساس المعايير الآتية: التكلفة، والسرعة، والدقة، والموضوعية، وطبيعة وماهية فئة الوظائف التي تُجمع عنها المعلومات، وهدف التحليل. إلا أن المصدر الأول- وهو نتاج تصميم الأعمال والوظائف- هو مصدر أساسي لا غنى عنه.(صالح، 2004)

- تحديد طرق جمع المعلومات: وهو اختيار الأسلوب المناسب الذي سيتم بواسطته جمع المعلومات، وذلك من بين عدد من الأساليب التي نوضح البعض منها- وفق تصنيف العديد من الإداريين:

- طريقة المقابلة: وتتم في مكان العمل نفسه، بمقابلة شاغل الوظيفة أثناء أدائه وظيفته، وهي تناسب الأعمال المعقدة. وتتم بحوار مباشر بين القائم بالتحليل، وبين القائم بالعمل أو الوظيفة من خلال مجموعة من الأسئلة المحددة والمقننة التي تخص الوظيفة.
- الملاحظة: هي زيارة ميدانية، ورقابة مباشرة على العاملين أثناء تأدية أعمالهم؛ لتحديد كيفية الأداء وتسجيل الملاحظات ، ويفضلها البعض لأنها تتميز بالدقة والموضوعية، لكنها تستغرق وقتاً طويلاً وكلفة أكبر، ولكنها تصلح للوظائف التي يغلب عليها السلوك الظاهر ذو الطابع الجسماني المتكرر. (أبوشيخة ، الأسعد، 1990).
- الاستبيان: ويتم بموجبه إعداد أسئلة واستفسارات عن طبيعة وماهية الوظائف وممارستها، يرسل إلى أحد المصادر الأساسية للمعلومات: المشرف المباشر، أو شاغل الوظيفة، أو زملاء العمل؛ وذلك للإجابة عنها، وهذه الإجابات تعتبر معلومات يعتمد عليها في عملية التحليل.
- وتتميز هذه الطريقة بسرعتها وإمكانيتها للاتصال بعدد كبير من العاملين، وقليلة التكلفة، وتنتقد؛ لصعوبة تصميم الأسئلة، وضعف العلاقة بين المحلل والمستقصى منهم. ويعول عليها كمرحلة استطلاع قبل البدء باستخدام أساليب أخرى؛ كالمقابلة مثلاً. (الصيرفي، 2005).

- طريقة (أسلوب) الجمع بين المقابلة والاستبيان: قد تلجا المؤسسات إلى هذه الطريقة؛ للوصول إلى الحقائق الوظيفية بشكل أكثر دقة وموضوعية، فهي تسمح بأقصى حد من المشاركة من جانب الموظف والمشرف والمحلل، وتعتمد على استثمار المزايا التي يوفرها الاستبيان والمقابلة وتخفيف العيوب القائمة بالطرق المنفردة، إلا أنها مكلفة مالاً ووقتاً. (شاويش، 1996).
- طريقة سجل الأداء: يتم الاحتفاظ بسجل خاص تدون فيه كافة الأعمال والنشاطات اليومية حسب فتراتها الزمنية، إلا أن هذه الطريقة قليلة الاستخدام مقارنة مع الطرق السابقة. (ماهر، 1999).
- قوائم التدقيق والمراجعة: ويتم من خلالها وضع استمارة بعبارات كثيرة ومتنوعة عامة، تصف ماهية العمل المراد تحليله من حيث: مهامه، ومسؤولياته، ومخاطره. وترسل إلى شاغلي الوظائف أو رؤسائهم المباشرين، أو زملائهم في العمل؛ ليحددوا بالإشارة موجودات وظائفهم، أو وظائف زملائهم أو مرؤوسيهم. والإشارات تمثل المعلومات المراد جمعها، وهذا الأسلوب بديل عن الاستبيان وأكثر دقة منه. (عقيلي، 2005).
- طريقة التحليل الكمي للوظيفة: من خلال هذه الطريقة يتم قياس وتحديد الوظيفة والمميزات والصفات المطلوبة في الموظف، وتعتبر هذه الطريقة باهظة الثمن، وهي أكثر كلفة من الطرق السابقة. (الطائي، الفضل، العبادي، 2006).
- طريقة تحليل المحتوى: تتم من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة بما يتوفر من الكتب والمراجع، ويعيبها أن البيانات التي جمعت تبقى بحاجة إلى تعديل، بما يتناسب وظروف الوظيفة موضوع التحليل.(صالح، 2004).
- طريقة DACUM لتحليل الوظائف: وهي اختصار لعبارة Developing Acurricul UM وتعني: (إعداد منهج تدريبي). إلا أن فوائد هذا الأسلوب لا تقتصر على التدريب فقط، فهو يستخدم في الأساس لتحليل الوظائف، والتي تستخدم بدورها في تصميم البرامج التدريبية، ويعتمد على عقد ورشة عمل لمجموعة الموظفين المرتبطين بالوظيفة موضع التحليل والخبراء بها.

وتعمد الورشة إلى العمل بأسلوب العصف الذهني لتحليل واجبات الوظيفة، والمهام المرتبطة بكل من هذه الواجبات، ثم تضاف المهارات الواجبة والأدوات والمعدات اللازمة للأداء، وهكذا بإتمام ما هو مطلوب. (البرادعي، 2004).

ولتحديد الأفضلية بين مجموع الطرق السالفة الذكر يراعى الآتي:

- ظروف وشروط الطريقة نفسها.
- طبيعة الوظائف.
- موضوعية ودقة المعلومة.
- *مدى تقبل الموظفين للطرق المتبعة.
- السرعة.
- الكلفة.
- الهدف.

ويمكن استخدام أكثر من أسلوب حسب مقتضيات الحاجة والضرورة.(أبو شيخة، 2000)

- تحديد مسؤولية تحليل الوظائف والأعمال: تتم من خلال ثلاثة أطراف أساسية هي:

- إدارة الموارد البشرية: وهي مسؤولة عن تحديد نوع المعلومات الواجبة للتحليل، واختيار أساليب جمع المعلومات، وتحليلها، وتصميم خطوات جمع المعلومات، واختيار المحللين الذين سيقومون بتحليل المعلومات، واستخلاص النتائج، وإعداد قوائم الوصف الوظيفي.
- الرؤساء والمشرفون المباشرون: وهم بدورهم عليهم توفير التسهيلات الواجبة لإدارة الموارد البشرية في مجال جمع المعلومات وتوفيرها، والرد على استفسارات المحللين فيما يلزمهم لأداء مهامهم.
- المحللون: وهم منفذو عملية التحليل من خلال استخلاص النتائج، وإعداد قوائم وصف الوظائف ومحدداتها. ويجب أن يتمتع المحلل بالخبرة الكافية والإلمام بالأعمال والوظائف المنوي تحليلها، والممارسة العملية في هذا المجال.(ماهر، 1999)

- جمع المعلومات: تحديد المعلومات الواجبة عقب الانتهاء من عملية القيام بعملية التحليل وكيفية الحصول عليها، وطرق جمعها. يمكن البدء بعملية جمع المعلومات وفق ما هو مخطط ومرسوم، ويمكن العمل قبل البدء بشرح الأهداف المرجوة وتوعية شاغلي الوظائف إلى أهمية العملية وآثارها الإيجابية؛ لتفادي معارضتهم أو عرقلتهم لعمليات الوصول إلى الحقائق المرجوة خوفاً وقلقاً على مصالحهم. والتوعية تساهم في كسب تأييد ودعم العاملين

وتجاوبهم الإيجابي في جمع المعلومات. حال الانتهاء من جمع المعلومات، يتم تصنيفها وتبويبها ومراجعتها؛ لمعرفة النواقص والثغرات التي تمت في عملية الجمع للعودة لاستكمالها، وذلك قبل البدء بعملية التحليل. إن سلامة الخطوات اللاحقة يعتمد على واقعية التشخيص والمسح لما هو قائم، وعلى موضوعية ودقة البيانات التي تم جمعها عبر مختلف الطرق المشار إليها آنفاً. (السالم، صالح، 2006)

- تحليل المعلومات واستخلاص النتائج: حال الانتهاء من عملية الجمع والتدقيق الواجب وتبيان ما يلزم مما لا يلزم، وسد الثغرات، تتم عملية التحليل لبيان الوصف الوظيفي ومواصفات وخصائص شاغليها لتؤدي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

  - وصف عملي وعلمي لما ينبغي أن تكون عليه كل وظيفة قائمة.
  - إيجاز لطبيعة المهام والمسؤوليات دون تداخلها أو تكرارها في وظائف أخرى.
  - مقدار الجهد الذهني أو العقلي أو كليهما الواجب توفره لأداء أمثل للوظيفة وتحقيق غايتها.
  - الظروف المناخية والاجتماعية والنفسية التي تؤدى الوظيفة في ظلها.
  - مدى الإرهاق والتعب المصاحبين لأداء العمل أو الوظيفة ونوعها.
  - تحديد المخاطر التي تلاحق أداء الوظيفة (مرضية، حوادث عمل).
  - الخصائص والمواصفات المشترط توافرها فيمن سيشغل الوظيفة.(ابو شيخة، 2000)

- إعداد بطاقة تحليل الوظيفة: تتضمن هذه العملية تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل العمل، وإظهارها في وثيقة تفصيلية على شكل قائمة مبنية على نتائج التحليل، وليست هناك صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها، ولكن يمكن أن تشمل القضايا الأساسية الآتية، والتي تشتمل على اتجاهين:

  - الاتجاه الأول – وصف الوظيفة، ويشمل:

- التعريف بالوظيفة: تعريف الوظيفة يحتوي على العديد من المعلومات، حيث يضم مسمى الوظيفة، والذي يحدد اسم الوظيفة؛ مثل: وظيفة المشرف على عمليات تشغيل البيانات، أو مدير التسويق، أو مدير دائرة المهن السياحية. وتتم مراعاة تحديث مسميات الوظائف باستمرار، وهي مسؤولية القسم المختص

بقاموس المسميات الوظيفية، ويضم هذا الجزء المكانة الوظيفية والذي يوفر معلومات عما إذا كانت الوظيفة معفاة أم لا من العمل وقتاً إضافياً، أو من الحصول على الحد الأدنى من الأجور. ويجب أن يحتوي هذا الجزء على تاريخ إعداد الوصف الوظيفي والشخص القائم بذلك، بالإضافة إلى ضرورة أن يتضمن مكاناً خالياً لاعتماد الوصف من الرئيس المختص، كما يحتوي هذا الجزء على مسمى وظيفة المشرف المباشر، ومستوى الأجر الذي يمنح لشاغل الوظيفة، بالإضافة إلى الإشارة إلى مستوى الوظيفة خاصة إذا كانت تنتمي لفئة وظيفية معينة.(ديسلر، 2007).

- ملخص الوظيفة: ويشتمل على تعريف عام بالوظيفة وأهدافها، وسبب وجودها، ومدى مساهمتها مع الوظائف الأخرى في الأداء الكلي للمنظمة، وتحقيق أهدافها، وكذلك القوانين والنظم والتعليمات التي تؤدى بموجبها الوظيفة.
- العلاقات التي تربط الوظيفة مع الآخرين داخل المنظمة أو خارجها: من حيث جهة الإشراف على الوظيفة، الأفراد أو الأقسام تحت مسؤوليته المباشرة، الجهات المخولة بالاتصال بها بحدود التنسيق الوظيفي، الأطراف الخارجية المتصل بها وظيفياً. وهكذا ليتمكن من تحديد خطوط الاتصال والاتجاه. (ابو شيخة، 2000)
- الواجبات والمسؤوليات الأساسية: (إدارية، وفنية، وإشرافية): حدد هذا الجزء: (ماذا) يؤدى من مهام، و(لماذا) يتم أداؤها، و(كيف) يتم أداؤها، ويراعى عند كتابة الواجبات والمسؤوليات أن يتم وصفها كما هي، لا كما يجب أن تكون. والتركيز على الواجبات موضع الوصف دون التأثر بمقدرة أو عدم مقدرة شاغل الوظيفة، ويجب أن تكون الكتابة في ظل الظروف الحقيقية لها، لا بافتراض ما سيكون مستقبلاً، وأن يتم إظهار الواجبات والمسؤوليات بتعبيرات مختصرة وواضحة، ومن الضروري الابتعاد عن المبالغة في الوصف. (أبو شيخة، الأسعد، 1990).
- المخاطر والظروف التي تؤدى بها الوظيفة: وتبين مستويات الأمان والصحة المهنية، والمخاطر أنواعها ومصادرها.
- معايير الأداء: يحتوي وصف الوظيفة على جزء لمعايير الأداء، والتي توضح المعايير المتوقع أن يحققها الموظف، في ضوء الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة.
- مجموعة الوظائف النوعية للوظيفة.

- الأدوات المستخدمة في أداء الوظيفة.
- أية معلومات أخرى ذات علاقة.

- الاتجاه الثاني- محددات العمل أو شاغل الوظيفة: تشتمل على الخصائص، والمواصفات الإنسانية، والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة؛ وذلك للمواءمة بين وصف الوظيفة والمحددات الواجبة في شاغلها؛ لتعطي الهدف الواجب من قيامها. وهي تمثل الحد الأدنى من متطلبات التعليم، والخبرة، والتدريب، وأية مواصفات أخرى من المعارف، والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة بدقة. ويجب أن تكون مواصفات وخصائص شاغل الوظيفة واضحة ومحددة؛ لتجاوز الانحياز والمحاباة عند اختيار المرشحين. (أبو شيخه، 2000).

نوضح بطاقة تحليل الوظيفة من خلال النماذج الآتية:

النموذج رقم 1: (عقيلي، 2005).

اسم الوظيفة: سكرتير تنفيذي.
الإدارة: مكتب المدير العام.
الفئة الوظيفية: وظائف كتابية.
رمز الوظيفة: س/ت/5.

تعريف الوظيفة: هي وظيفة سكرتير شخصي للمدير العام، يمارس مهاماً يغلب عليها طابع الثقة والمحافظة على أسرار العمل، ويتعامل مع معلومات سرية وغير سرية، وهي ذات طبيعة تخصصية.

المهام:

- ☒ استلام المعاملات والمعلومات الواردة لمكتب المدير وغربلتها وتنظيمها وعرضها عليه.
- ☒ تنظيم مواعيد واجتماعات ولقاءات المدير العام.
- ☒ الرد على المكالمات الهاتفية الواردة لمكتب المدير.
- ☒ النسخ على الحاسب الآلي.
- ☒ تنظيم قاعدة معلومات خاصة بالمدير العام على الحاسب الآلي.

☒ حفظ ملفات وأوراق المدير العام.

المسؤولية: معنوية ذات حساسية كبيرة، إضافة إلى مسؤولية مالية.

ظروف العمل:

- الإضاءة: جيدة.
- الحرارة: معتدلة صيفاً شتاءً.
- مساحة المكتب: واسعة ومريحة.
- الضجة: لا توجد.
- النظافة: جيدة.
- تلوث: لا يوجد.
- مخاطر: لا توجد.
- الوضع النفسي: ضغط عمل كبير.
- الوضع الاجتماعي: جيد ومريح.
- مدى التعب: بشكل إجمالي مرتفع.

المواصفات والشروط المطلوبة:

- المؤهل العلمي: معهد متوسط سكرتارية.
- الخبرة العملية: العمل في مجال السكرتارية التنفيذية مدة لا تقل عن السبع سنوات.
- المهارات: القدرة على التنظيم، والقدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديث، والقدرة على الاتصال اللفظي مع الآخرين، والصياغة اللغوية، والاختزال.
- المظهر العام: ضروري أن يكون جيداً.
- الجنس: ذكر أو أنثى.
- العمر لا يقل عن 30 عاماً.
- الحالة الصحية: جيدة.

اسم المحلل: فتحي أبو عودة

تاريخ التحليل: 2000/11/5

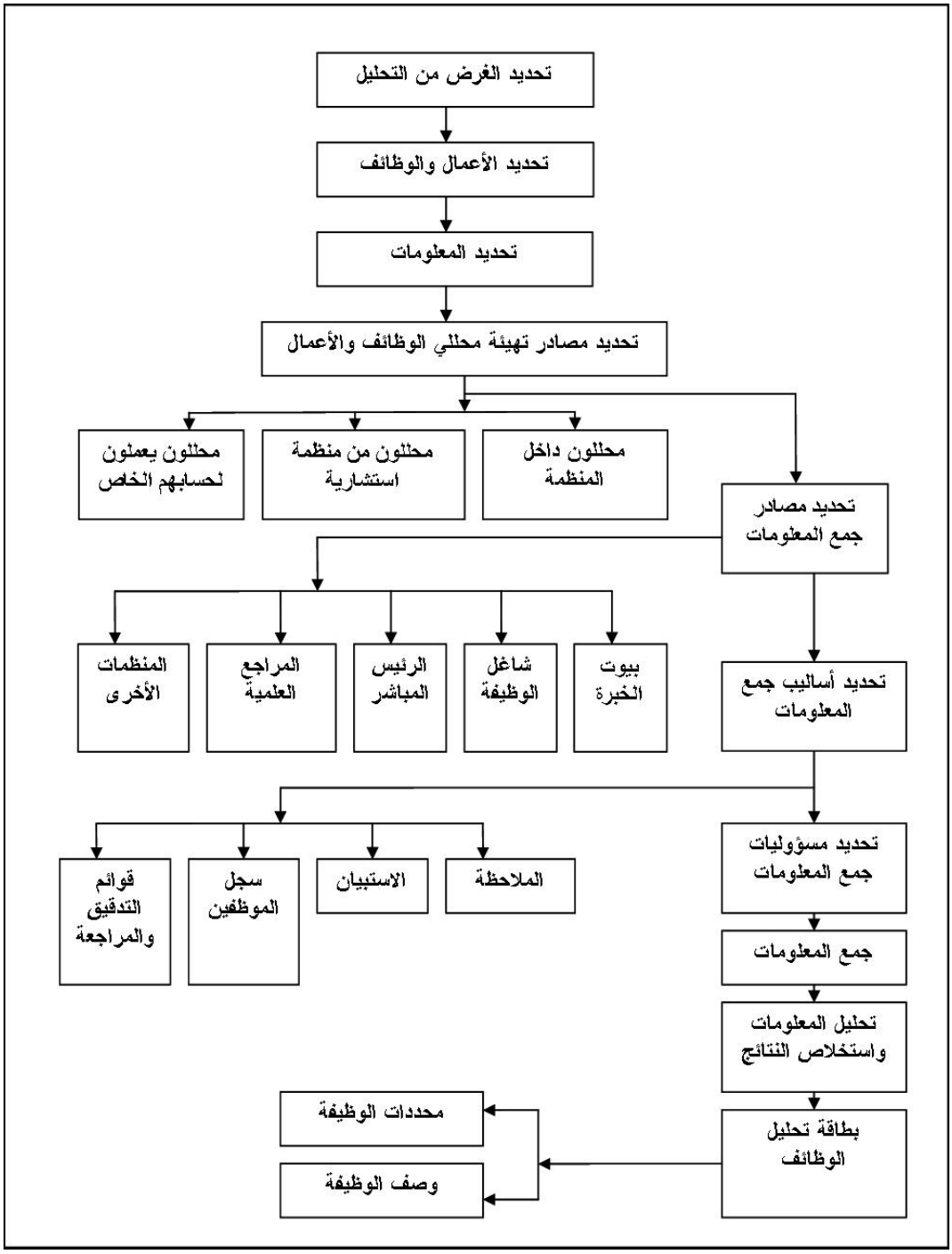
مصادر المعلومات، الرئيس المباشر، شاغل الوظيفة، المراجع العلمية.

النموذج رقم 2: (الكبيسي،2005).

مسمى الوظيفة:..... الدرجة / الحلقة :.....
رقم الوظيفة:..... الراتب :.....
موقع الوظيفة:..... الإدارة / القسم.....

الهدف العام للوظيفة:
.....
.....
الواجبات والمهام:
الإدارية:.....
الإشراف:.....
الفنية:.....
علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى:
.....
.....
مجموعة الوظائف النوعية للوظيفة:
.....
.....
مؤهلات شاغل الوظيفة.....
المؤهلات العلمية .....
المهارات.....
الخبرات السابقة.....
التدريب.....
الظروف المحيطة بالوظيفة.....

و فيما يأتي شكل يوضح المراحل التي يمر بها تحليل العمل الذي عرضناه فيما سبق (عقيلي، 2005)



شكل 2.2: المراحل التي يمر بها تحليل العمل.

4.2 مداخل تحليل العمل.

يمكن تلخيص مداخل تحليل العمل كما يأتي:

1.4.2. المدخل السردي أو القصصي:

وهو من أكثر المداخل شيوعاً في الاستخدام نظراً لبساطته وسهولته، فبموجبه يقرأ المحلل المعلومات التي تم جمعها عن كل عمل أو وظيفة، ويقوم باستخلاص النتائج التي توضح وصف الوظيفة ومحدداتها، والوصف إما أن يكون مفصلاً، أو مختصراً حسب الرغبة المطلوبة، وتتوقف جودته على مقدرة المحلل اللغوي وقدرته على الصياغة وتوضيح نتائج التحليل. (عقيلي، 2005).

2.4.2. مدخل تحليل مخزون المهام:

بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد المعارف، والمهارات، والقابلية المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح. وعليه فإن التحليل يتضمن ثلاثة مداخل؛ هي: المقابلة، والمسح، وتهيئة مصفوفة المهام. ويتم التركيز في المقابلة على المهام التي يؤديها شاغل الوظيفة، وتؤخذ المعلومات من المشرف المباشر وشاغل الوظيفة، وبعد جمع المعلومات في المقابلة، يتم تحديد أهمية كل مهمة ضمن الوظيفة، ومعدل تكرار المهام، والوقت المستنفذ لأداء كل مهمة.

وأخيراً يتم تصميم مصفوفة المهام التي تتضمن ترتيب للعناصر الآتية: المعرفة، والمهارة، والمقابلات المتضمنة في كل مهمة ضمن الوظيفة. وهذا الأسلوب والمدخل ذو أهمية في تحديد المتطلبات المعرفية والمهارية بدقة. (عباس، 2003).

3.4.2. مدخل قوائم التدقيق والمراجعة:

بموجب هذا الأسلوب يتم إعداد قائمة تتضمن عدداً كبيراً من العبارات التي تصف أداء ومطالب عدد كبير من الأعمال والوظائف التي يجري تحليلها، ويحدد لكل صفة أو مطلب مقياس بياني مقسم إلى مستويات، يعبر كل منها عن مدى توفر العبارة (الصفة المطلوبة) في كل وظيفة.

وعلى ضوء نتائج التحليل سالف الذكر، يتم إعداد الوصف الوظيفي ومحددات شاغلها. وقد تم تطوير هذا الأسلوب من قبل باحثين في جامعة "بوردو الأمريكية" ويتضمن استبياناً يحوي (194) عنصراً أو فقرةً تتضمن ستة أبعاد، أو تصنيفات كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول 1.2: الأبعاد الوظيفية في استبيان (استقصاء) تحليل الوظيفة. (عباس، 2003)

الأبعاد الوظيفية	عدد وعناصر الوظيفة
المدخلات من المعلومات: أي كيفية الحصول على المعلومات ومصادرها (لأداء العمل)	35
العمليات الذهنية: الموجودات الذهنية التي تتطلبها الوظيفة	14
مخرجات العمل: النشاطات البدنية، والعدد المستخدم في الأداء.	49
العلاقات مع الآخرين: التفاعلات والاتصالات المطلوبة لأداء الوظيفة	36
بيئة الوظيفة: والمتمثلة بالبيئة المادية والاجتماعية التي يتم فيها العمل.	19
خصائص أخرى: تتضمن أية خصائص أخرى استثنائية أو أية نشاطات تتضمنها بعض الوظائف	41

لقد طور هذا المدخل بشكله الحالي "ايرنست مكروميل"، وأسماه "استقصاء تحليل الوظيفة"، وقد جعل "مكروميل" لكل بند أو عبارة مقياساً، قسمه إلى ست درجات بتبيان مدى توفره في الوظيفة المحللة، والدرجات هي: غير موجود، ونادر، وأحياناً، ومتوسط، ومتوفر بشكل جيد، ومتوفر بدرجة جوهرية أو عالية. ويتلخص دور المحلل في قيامه بمقارنة عبارات القائمة، مع موجودات الوظيفة ودرجة توافرها، وفي نهاية المقارنة ينظم المحلل وصفاً للوظيفة ومحددات شاغلها، ويؤخذ على هذا المدخل لما يمثله من العمومية في اختيار العبارات المعبرة عن الوظيفة، وشموليتها لأعداد كبيرة من الوظائف، وهو ما لا يتوافق مع عدم تماثل الوظائف. (عقيلي، 2005)

4.4.2. مدخل التحليل النشاطي:

يستخدم في مؤسسات القطاع العام، بناء على اعتماده على أسس عامة وشمولية ومستقرة نسبيا، ويمكن على ضوءه تحليل جميع الوظائف، ويتم بناء عليه جمع المعلومات الآتية:

المهام التي يمارسها شاغل الوظيفة، وتصنف إلى ثلاثة عناصر أو أبعاد؛ هي: الأشخاص، والبيانات، والأشياء (فعل واستخدام)، الأساليب المستخدمة في الأداء الوظيفي، المكائن والمعدات المستخدمة في الأداء، المواد والخدمات المنتجة. وبموجب هذا المدخل يتم وصف الأشياء والأشخاص والبيانات المستخدمة في أداء الوظيفة. وقد تم تحديد ترميز لأكثر من (30.000) عنوان وظيفي، أدرجت في قاموس العناوين المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية، والجدول التالي يوضح نموذجاً لهذه الأبعاد، أو العناصر الثلاثة.

جدول 2.2: أبعاد التحليل الوظيفي النشاطي:

البيانات	**الأشخاص**	**الأشياء**
تجميع وتركيب 0	يرشد 0	الإعداد والتهيئة 0
تنسيق 1	يفاوض 1	تدقيق 1
تحليل 2	يوجه 2	تشغيل وسيطرة 2
تصنيف 3	يشرف 3	تدريب3
حسابات 4	يخول 4	توجيه العمل 4
استنساخ وتطوير 5	يقنع 5	تحمل مسؤولية 5
مقارنة 6	يتكلم 6	تغذية وإطعام 6
	يقدم خدمة 7	حمل الأشياء والأثقال 7
	يستلم توجيهات 8	

من الملاحظ أن الأرقام الواردة ضمن كل بعد مرتبة حسب أهمية وقيمة كل بعد من الأعلى إلى الأدنى، فالوظيفة التي تستلم رقم (000) على جميع الأبعاد؛ هي أعلى الوظائف، فإذا كان لدينا وظيفة كاتب أوراق مثلاً في دائرة حكومية، فمن الممكن أن تتضمن هذه الوظيفة الأبعاد الآتية:

- البيانات / استنساخ وتطوير رقم (5).
- الأشخاص / يتكلم رقم (6).
- الأشياء / تغذية رقم (6).

ولذلك يكون رقم الوظيفة (6.6.5)، وإذا ما أخذنا مثلاً وظيفة أعلى- ولتكن إدارة الموارد البشرية- فمن الممكن أن تكون أبعاد الوظيفة كما يأتي:

- البيانات / التحليل رقم 2 .
- أشخاص / مفاوض رقم 1.
- أشياء / إعداد و تهيئة رقم 5.
- وبذلك يكون رقم الوظيفة(5.1.2).

فالتحليل الوظيفي وفق هذا الأسلوب يتيح للمدراء الفرصة لتجميع الوظائف التي تتطلب مهارات متشابهة. (عباس، 2003).

5.4.2. مدخل قائمة جرد تحليل المهمة:

بموجب هذا الأسلوب، يجري تقسيم الوظائف المراد تحليلها في المنظمة إلى مجموعات متجانسة ومتشابهة؛ من حيث طبيعتها، وخصائصها، ومتطلبات شغلها. ومن ضمن كل مجموعة يتم اختيار وظيفة أساسية ومعيارية، تعتبر من أكثر وظائف المجموعة مهاماً ومسؤوليات، وبحاجة لمهارات وقدرات مختلفة ومتنوعة؛ ليقوم المحلل في ضوء المعلومات التي جمعت عنها بإعداد قائمة بمكونات هذه الوظيفة الأساسية ومتطلبات شغلها. وتسمى هذه القائمة قائمة: جرد تحليل المهمة، والتي سيكون لها دور المعيار الذي ستؤسس عليه عملية تحليل باقي وظائف المجموعة التي تنتمي إليها الوظيفة المعيارية، ويبدأ التحليل بمقارنة وظيفة بوظيفة، للوصول إلى وصف وظيفي ومحددات شاغلها، ثم يتم الانتقال إلى وظيفة معيارية أخرى ومجموعة وظائف أخرى وهكذا دواليك. (عقيلي، 2005)

5.2 الأداء الوظيفي

فيما يأتي تتناول الدراسة موضوعات ذات علاقة بالاداء الوظيفي

1.5.2. مفهوم الأداء:

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى "عمل أو إنجاز أو تنفيذ. والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة". (المالكي، 2003).

واختلف الكتاب الإداريون حول مفهوم الأداء وفق المنطلقات التي استندوا إليها، وباختلاف المدارس، إلا أنهم اتفقوا على بعض الخصائص المشتركة للمفهوم. فيقصد بالأداء: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (المالكي، 2003).

ويرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته، والمواقف التي يتواجد بها، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه، وأن هناك تفاعلاً وتوافقاً بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به؛ مما يؤدي إلى ظهور الأداء.

أما سيتر ميستر (Sutermeister) فيرى أن الأداء الوظيفي ينتج عن تفاعل عامل القدرة؛ والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين؛ من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن دون توافر الدافع للعمل؛ ستنعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح: فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرة على العمل؛ ستنعدم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي، (رضا، 2003).

ويعرف أيضاً الأداء الإداري على أنه عبارة عن "ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك. ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". (النميان، 2003).

ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى الأداء على أنه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج، أو نتاج، أو النتائج. أما الأداء: فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. (رضا، 2003).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها؛ وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.(النميان، 2003).

وبذلك يرى الباحث أن ربط المفاهيم سالفة الذكر بمفهوم مشترك، يعرف الأداء على أنه "مقدار التفاعل بين الجهد، والمقدرة، والسلوك الذاتي المرتبط بالأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف مع المناخ التنظيمي السائد، وصولاً إلى تحقيق أهداف الوظيفة؛ تلبية للأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وبذلك يتضمن مفهوم الأداء معايير ترتبط بالسلوك والجهد المبذول، والقدرة والكفاءة والفعالية، ويبرز دور الإدارة في رفع الأداء من خلال توفير المناخ التنظيمي الكفيل برفع الإنتاجية وتقليل التكاليف بالاستخدام الأمثل لإمكانيات الموارد المتوفرة.

2.5.2. عناصر الأداء:

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء، ودونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال؛ وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات. ويفيد التعرف إلى عناصر الأداء هدف تنمية وتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي. ويرى "عاشور" في عناصر الأداء النقاط الآتية:

- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليه؛ هي البداية في تحليل مكونات العمل، وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل، إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدى فيه العمل، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل، أو بتغيير الظروف والمواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته وتمثل مظاهر تكيفه.

- العلاقة بين أنشطة العمل ومهامه والتصميم المناسب: يؤكد "عاشور" أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل، أو القدرات بين هذه الأنشطة، ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين، بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل، وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: يؤكد "عاشور" أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى

ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة، يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوافر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وهذه المواصفات تعتبر أساس بحوث الاختيار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.(عاشور، 1983، كما أوردها رضا، 2003).

فيما يرى "درة" عناصر الأداء من خلال النقاط الآتية:

- كفايات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات، ومهارات، واتجاهات وقيم، وتمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به.
- متطلبات الوظيفة: وتشمل المهام، والمسؤوليات أو الأدوار، والمهارات، والخبرات التي تتطلبها الوظيفة.
- بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الإستراتيجي، والإجراءات المستخدمة. أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية. (درة، 1983، كما أوردها، رضا،2003).

ويحدد هاينز (Haynes) ثلاثة عناصر للأداء وهي:

- الموظف: من حيث ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: بناء على ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد، ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
- الموقف: من خلال ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدى الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي.(هاينز ،1988، كما أوردها، رضا، 2003).

ويرى الباحث أن مجموع الاختلافات في تحديد عناصر الأداء لا ترقى إلى مستوى الاختلاف الجوهري، بل اختلاف في الصيغ والترتيب الشكلي. وهي تتفق بالإجمال على المكونات الآتية:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والاتجاهات والقيم، والمهارات البدنية والذهنية- وتشمل الفنية والمهنية- والخلفية العامة عن الوظيفة وأهدافها، ومكانتها بين مجموع الوظائف العامة، وارتباطاتها المختلفة. كما تشمل مجموع الأنشطة الواجبة وما تستغرقه من وقت، وجهد، ومعارف، وما يترتب عليها من مهام ومسؤوليات، ومقدار التغذية الراجعة (العكسية) التي توفرها الوظيفة.
- نوعية وماهية الوظيفة: وتتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن وظيفته التي يقوم بها، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ الواجبات والمهام دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية الواجبات والمهام المطلوبة: أي مقدار الواجبات والمهمات التي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للوظيفة، ومقدار سرعة الإنجاز.
- القدرة والعطاء: وتشمل الجدية والتفاني في الوظيفة، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية الوظيفة، وإنجاز متطلباتها في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.(المالكي، 2003).

وبناءً عليه يرى الباحث أن الأداء لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، ولكنه يعتمد أيضاً على القدرات الذاتية والمؤسساتية، والإدراك التام للدور المناط، وامتلاك الخصائص المناسبة بتفاعل الموظف والوظيفة والمناخ التنظيمي.

3.5.2. تحسين الأداء:

يحدد هاينز (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء:

- المدخل الأول – تحسين الموظف: يرى هاينز أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تأكد بعد تحليل الأداء كاملاً- أن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء- فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف:

  - الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة. وما يجب عمله أولا: هو اتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور

والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

- الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على بين ما يفضله الفرد من عمله؛ وبين ما يؤديه بامتياز. وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة؛ والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز؛ من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون، أو يبحثون عن أدائها. وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدى في المنظمة.
- الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية: حيث يجب أن يكون مجهود تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً مع اهتمامات وأهداف الموظف، والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

- المدخل الثاني- تحسين الوظيفة: يؤكد هاينز أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوت على مهام غير مناسبة، أو غير ضرورية؛ فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء. ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهام الوظيفة، خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات، أو أقسام داخل المنظمة؛ بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح. وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط. (هاينز،1988، كما أوردها، رضا،2003). ويرى "هاينز" أنه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة، يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، حيث إن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة؛ سواء أكانت إدارية أم فنية مع توافر المهارات والصلاحيات المناسبة لدى الموظفين، وإن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتضمن التوسيع تجميع مزيد من المهام التي تتطلب المستوى نفسه من المهارة؛ بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي. أما إثراء الوظيفة فيضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف. ومن وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظف، من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن؛ لتخفيض وإزالة السأم والملل الوظيفي، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للموظف وهي: (التدريب المتبادل بين الموظفين)، ولضمان نجاح هذا الأسلوب، يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريباً، وأن تكون فترة تبادل الوظائف

كافية، وأن تكون معدلات الأداء واقعية. ومن الوسائل التي يراها "هاينز" لتحسين الوظيفة: إتاحة الفرصة للموظفين من وقت إلى آخر للمشاركة في فرق الدراسة، أو مجموعات المهام أو لجان، وتوفير الطرق المناسبة للمساهمة في حل مشاكل المنظمة والمجتمع.

- المدخل الثالث – تحسين الموقف: يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدى بها الوظيفة يعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ومع الجمهور المستفيد من الخدمة. وإن بناء جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي، وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب، أو كان هناك قصور في التوجيه، فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف.

ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري، والتي لها دور في تحسين الأداء الوظيفي: درجة اهتمام المشرف بالاتصالات، ومقدار تفويضه للسلطة، ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز، وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر. ويرى "هاينز" أنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح؛ فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف. (هاينز،1988، كما أوردها، رضا،2003).

ويرى "الدرة" أن القيادات الإدارية تلعب دوراً حساساً في تبني وتطوير مشاكل وأساليب رفع الإنتاجية، وينبع هذا الدور من المركز المهم الذي تحتله هذه القيادات، سواء أكانت عليا أم وسطى، حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المؤسسة، كما أن لها القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر إيجابياً على الإنتاجية وتحقيق الأداء التنظيمي، وأن هناك أساليباً ووسائلَ عديدة لرفع الإنتاجية، وهذه الوسائل تتناول الهيكل التنظيمي، والآلات والمعدات، والتقنيات المستخدمة. ويقترح "الدرة" وسائل وأساليب؛ لتحقيق رفع أداء وإنتاجية الموارد البشرية وهذه الوسائل هي:

- تنمية وتدريب الموارد البشرية.
- توفير الدوافع والحوافز المناسبة.

- اعتماد نمط الإدارة بالأهداف.
- ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف العمل بخلق أجواء المشاركة الفعلية.
- إعادة النظر بتصميم الوظيفة.
- خلق حالة من التفاعل الجماعي.
- العمل على التطوير التنظيمي؛ من خلال بناء الفريق والبحث الموجه للعمل.
- الاستخدام الأمثل للتقنية، ومواكبة التطورات التقنية؛ لمساندة الموارد البشرية في جهدها الإنتاجي.
- إزالة الممارسات غير المنتجة.
- حسن إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- استخدام أساليب مناسبة.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل وأساليب كثيرة، قد تم تناولها للتدليل على أثرها لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ولأنها تتصدر وسائل وأساليب تلك الزيادة والتحسين في الأداء والإنتاجية ذات العلاقة بالعامل البشري(درة، 1983، كما أوردها، رضا،2003).

فيما اقترح "علي السلمي" نظاماً لتحسين الأداء على النحو الآتي:

- مستوى الأداء المطلوب: هناك مستوى مطلوب (مستهدف أو مخطط) للأداء، يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه؛ من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدها وتوجيهها لهذا الغرض.
- مستوى الأداء الفعلي: هناك أيضاً الأداء الذي يتم تحقيقه فعلاً (أي الإنجاز الفعلي)، ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.
- فجوة الأداء:في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء (وهو القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف)، تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة الذي يجب علاجه.
- تحليل الفجوة: لتحسين الأداء هدف يتلخص في تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي، والأداء المستهدف، والتعرف إلى أسبابها؛ وبالتالي اختيار أفضل المراحل لعلاجها.
- برنامج العمل لتحسين الأداء: ويأتي العنصر الأخير في النموذج، وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف، يصبح من الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن،

أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي بشكل ديناميكي.(المالكي، 2003).

ويرى الباحث أن عملية تحسين الأداء؛ تتطلّب جهداً مستمراً يعتمد على عملية تحليل للوظائف والأعمال في بيان وصف الوظائف، ومواصفات شاغليها، والتوفيق فيما بينهما بشكل فعال، والعمل دوماً على مطالعة الفجوات في الأداء؛ من خلال بيان ما أنجز مقارنة مع ما هو مطلوب، ويتم سد الفجوة من خلال عمليات التدريب أو إعادة توزيع العمل، والمهام بما يبرزه تحليل الوظائف، ويمكن العمل وفق مجالات الاستخدام المتعددة؛ كالتخطيط، والتدريب، والتحفيز، والسلامة المهنية؛ لمعالجة ما يظهر من أداء غير فعال.

إن انسجام الوظيفة وخصائصها والمهام والمسؤوليات المترتبة عليها، وما تحتاجه من خصائص وظيفية محددة يجب أن يتمتع بها شاغلها المستقبلي مع توافر البيئة التنظيمية السليمة؛ تؤدي إلى فعالية الأداء، والعكس صحيح.

4.5.2. تقييم الأداء:

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة، سواء أكانت صناعية، أم خدماتية، أم حكومية. لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها، وفاعليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة، وتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.

1.4.5.2. تعريف تقييم الأداء:

يعرف على أنه التقييم الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين؛ من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد. (الحياصات، 2006).

وترى "عباس" (2003): أن مفهوم تقويم الأداء يرتبط بمفهومي الكفاءة والفاعلية:

إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى. أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة بصرف النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف. كذلك فإن مفهوم تقويم الأداء يتضمن كلاً من الكفاءة والفاعلية؛ إذ إن عملية تقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة، وهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة مكونات أساسية وهي:

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين الأداء.

فيما يرى الهيتي (2005) بعد مراجعة العديد من التعاريف والاستخدامات لمفهوم التقويم والقياس لأداء العاملين أن "العملية تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة، يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف إلى نقاط القوة والضعف، وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الأفراد وفاعلية المنظمة. لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها، وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها: إعادة النظر بسياسات التوظيف، والأجور، والحوافز، والتدريب، وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية".

وبناء على ما تقدم يرى الباحث: أن مفهوم تقويم الأداء أو قياسه أو تقييم الأداء، يندرج تحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية التي تعمد من خلاله إلى مراجعة حالة الإنجاز الوظيفي؛ عبر تفحصه بوسائل قياس متعددة، للتعرف إلى كفاءة وفاعلية الأداء، وما يشوبهما من عوائق تحول أو تمكّن من تحقيق أهداف المنظمة الجزئية التي تفرضها الوظيفة منفصلة، أو العامة التي تحققها مجموع الوظائف، وهي تتجه لمتابعة حالة الفرد الموظف؛ لمعرفة إمكانياته، وقدراته الوظيفية، وملاءمته لها، ومدى ما حققه من تقدم أو تأخر في مسيرته عبر فترة زمنية محددة، وتوفير التغذية العكسية لتصويب أو تثمين الدور الوظيفي، واستنباط السبل والوسائل لمعالجة حالة القصور في الأداء.

2.4.5.2. أهمية تقييم الأداء:

تبرز أهمية تقييم الأداء من خلال ما يحققه من نتائج، إن كان بالفوائد والمنافع، أو المجالات التي يمكن استخدام نتائجه بها:

فيما يأتي أهم الفوائد والمنافع المتحققة من تقييم الأداء:

- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية:

- يحتاج المورد البشري باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعلم مجالات القوة والضعف بأدائه.(عبد الباقي، مسلم، حسن،2007)
- تقييم الأداء للموارد البشرية والاعتراف بجودة الأداء، والإشادة بحالة التميز يزيد من دافعية المورد والموارد البشرية الأخرى للوصول لمستويات أعلى بالأداء.
- تحسين الأداء المستقبلي للمورد البشري يرتبط بعملية قياس الأداء الحالي والمستقبلي.
- يحدد مستقبل المورد البشري إن كان بزيادة الأجر، أو التحفيز، بناء على نتائج تقييم الأداء.
- تحديد المسارات الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير (الكبيسي، 2005).
- زيادة الشعور بالمسؤولية انعكاساً لعدالة التقييم وآثاره المرتدة على المورد البشري.
- يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية وذلك من خلال:

- أن يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين: عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم مكان تقدير واهتمام من قبل المنظمة التي يعملون بها، فعندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء الأساسي هو تطوير وتحسين أدائهم للحصول على مكاسب وظيفية، التي لا يحصل عليها أي فرد منهم إلا بجهده ونشاطه، سيتولد لديهم شعور إيجابي نحو عملهم ومنظمتهم التي يعملون بها.
- يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين: فوجود نظام عادل وموضوعي قائم على أساس التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية، يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية دون تحيز أو تمييز، وهو يضمن أن لا يغفل كفاءة ونشاط العاملين بصمت من ذوي الكفاءة. هذا الأمر يبعث في نفوس الموارد البشرية الشعور بالعدل والإنصاف؛ مما يؤدي إلى استقرارها ويخفض معدل دوران العمل.(الهيتي، 2005).
- تقتضي طبيعة تقييم الأداء من الرؤساء المقيمين متابعة مرؤوسيهم، وجمع المعلومات، والقيام بتحليل دقيق للأداء؛ ليتمكنوا من الوصول إلى التقييم العادل والموضوعي؛ مما يؤدي إلى قيامهم بتوجيه مرؤوسيهم، ومساعدتهم على تخطي

جوانب الضعف، وتنمية جوانب القوة لديهم مما يسهم في تحسين عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء، وينمي لديهم ملكة التقدير والحكم على الأمور ووضعها في نصابها، وهو ما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية لمرؤوسيهم.

- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- إيجاد المناخ الملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوى تجاه المنظمة، بتوافر الوثائق القانونية التي تشكل مبررات الإجراءات.
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية، واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم؛ بما يساعد على التقدم والتطور. (تشاندا، كابرا، 2002)
- تقييم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية؛ كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- تشخيص الأداء المتميز وغير العادي الذي تقوم به الموارد البشرية.(الكبيسي، 2005).
- -الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية)، ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة؛ لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية (يجب أن يكون نظام التقويم مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة).
- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل، بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي. (تشاندرا، كابرا، 2002)
- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تمثل النهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد –وإلى حد كبير- على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم الأداء؛ لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها، متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمرين. فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية فيعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الفاعلية التنظيمية؛ وبالتالي تحقيق رضى العملاء.
- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء العاملين بالمنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج؛ يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه

وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين التي تعدها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. (البابا، 2007)

ان تحديد استخدامات تقييم الأداء يبين لنا الفائدة المرجوة من عملية التقييم، ويشجع العاملين على التعامل معه لإنجاحه كفعل واجب لمصلحة الموارد البشرية أولاً، والمنظمة ثانياً، والأهداف المجتمعية في المحصلة النهائية.

- استخداماته في مجال تحديد البرامج التدريبية والتعليمية المطلوبة: تظهر نتائج التقييم للأداء مواطن الضعف والقوة التي توجب على إدارة الموارد البشرية؛ تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتعليم اللازمة لمعالجة مظاهر القصور في الأداء، وتعزيز مواطن القوة به. وعليه فنتائج التقييم تبرز الاحتياجات التدريبية والتعليمية في الوظائف التي على أساسها يتم تحديد البرامج الملاءمة. (عبد الوهاب، البرادعي، 2006)
- استخداماته في مجال الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: تعتبر نتائج عملية تقييم الأداء مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية، لشغل عدد معين من الوظائف، وبذلك فهو يؤشر إلى الاتجاه المستقبلي للمورد البشري ومسار ترقيته، خاصة في المناصب الإدارية.(الهيتي، 2005).
- استخدامه في مجال تخطيط الموارد البشرية: يقدم تقييم الأداء معلومات أساسية لتخطيط الموارد البشرية، تساعده على إتمام مهماته وهي على النحو الآتي:

  - نتيجة تقييم الأداء مرتفعة لأمر كفاءة الأداء، فهذا يؤشر إلى تغطية احتياج العمل من الموارد البشرية من خلال استيعاب عبء العمل بالطاقات الموجودة؛ مما يشير إلى عدم الاحتياج لاستقطاب موارد بشرية جديدة.
  - تقييم الأداء يبرز الضعفاء في العمل الذين لا إمكانية لاستمرار عملهم؛ مما يستوجب التخطيط لاستقطاب بدائل من حيث الكم والنوع.
  - تقييم الأداء يظهر نقاط الضعف في الموارد البشرية؛ مما يؤشر إلى ضرورة وضع برامج تدريب وتنمية الموارد لتجاوز الضعف في الأداء.
  - تقييم الأداء يشير إلى خلل في البيئة التنظيمية، ويؤشر إلى ضرورة إعادة النظر في ظروف العمل، والترقية، والنقل، والحوافز.(عبد الباقي، مسلم، حسن،2007).

- استخداماته في مجال تقييم الاستقطاب والاختيار: تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً لمدى نجاح وظيفة الاستقطاب والاختيار في انتقاء الأفضل، والأكثر ملاءمة لخصائص الوظائف؛ على أساس أن فترة التجربة تخضع لعمليات التقييم لتبيان الأثر الناتج عن تعيين الموظفين الجدد، وهو ما يؤشر إذا ما كانت خطوات إدارة الموارد البشرية مناسبة في استقطاب، واختيار الموظفين. (عبد الوهاب، البرادعي، 2006)
- استخداماته في مجال تقييم برامج التدريب والتعليم: تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم الأثر الناتج عن استخدام برامج التدريب والتعليم، ومدى ملاءمته لمواجهة حالة القصور في الأداء، وتعزيزه للمظاهر الإيجابية والفعالة في أداء الموظفين. وهو يؤشر إلى إمكانية الاستمرار بذات البرامج وتعديلها، ارتباطاً بنتائج التقييم ومؤشراتها. (الكبيسي، 2005).
- استخداماته في مجال النقل الوظيفي: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعيين الموظفين في مواقع وظيفية، تتلاءم مع إمكانياتهم وقدراتهم الوظيفية، بتقدير مبني على مجموع من الاختبارات النظرية، وتأتي وظيفة التقييم بتبيان صوابية التعيين من عدمه، فتظهر مدى ملاءمة الموظف للوظيفة، أو لأخرى تتلاءم مع إمكانياته وقدراته.
- استخداماته في مجال إنهاء الخدمة: تلجأ المنظمات إلى أسلوب الطرد أو الفصل من العمل، عندما يتبين لها أن الموظف محل القرار لا يلائم العمل وفق نتائج التقييم، ولا إمكانية لتحسين أدائه عبر البرامج المعتمدة، فتظهر نتائج التقييم أن وجوده يشكل عبئاً على المنظمة؛ مما يمنحها المبررات أمام النقابة وجهات التظلم، وقد تلجأ المنظمة إلى تسريح عدد من موظفيها نتيجة فائض قوة العمل، فيكون السؤال عمن يجب أن تستغني من موظفيها، فيقوم تقييم الأداء بتبيان أصحاب الأداء المنخفض والذين يجب الاستغناء عنهم. (البابا، 2007)
- استخداماته في تحديد الحوافز التشجيعية: إن الحوافز التشجيعية تدفع على أساس الجهد والنشاط، وهي تكلفة يجب أن يكون لها عائد، مما يتطلب من وظيفة تقييم الأداء تبيان من يستحق الحوافز التشجيعية لدفعها؛ لتساهم في رفع الروح المعنوية لتحقق العدالة والإنصاف، والموضوعية في تقديرها. (عبد الوهاب، البرادعي، 2006)

3.4.5.2. طرق وأساليب تقييم الأداء:

تتعدد الطرق والأساليب المستخدمة لتقييم (تقويم) أداء العاملين وفق المؤسسات التي يعملون بها، ووفق الوظائف التي يشغلونها، كما تؤثر البيئة المحيطة في تحديد الأساليب الأكثر نجاعة في تقييم

الأداء، وتبدو عمليات تقييم الأداء تأخذ بالشكل العمومية، والغموض في الوظائف العمومية (الرسمية)، فهي تتناول الكثير من الوظائف وبنفس درجات القياس وأدواته، وتتصف بالدورية. ويرى "الكبيسي"(2005) أن طرق تقييم الأداء وفق تجارب معظم الدول العربية قد أخذت منحى التجديد لاتجاه خصوصية الوظائف والتنوع والتعدد في الأساليب، وقد صنف كل من (الهيتي، والكبيسي، وآخرون) اساليب تقييم الأداء وفق الأسس الآتية:

- الأساليب التقليدية كما يراها الهيتي وآخرون: وهي أساليب شائعة الاستخدام من قبل مختلف المنظمات ومن الأمثلة عليها:

  - المقالات (Essay)، وغالباً ما تكون غير دقيقة.
  - المراجعة الميدانية (Field Review)، في حالة تكرار الحدث.
  - التقدير النسبي (Relative Rating Scale)، والتقدير العالي، والمنخفض.
  - القرينة الحرجة (Critical Inciden) ، وآثار العمل الذي يقوم به الفرد قبيل فترة التقييم.
  - معايير العمل (Work Standards)؛ كسرعة العمل، وعدد الوحدات المنتجة.
  - مراكز التقييم (Assessment Center).
  - المقارنة الزوجية (Paired Comparison).

وغيرها، ويرى الهيتي(2005): أن طريقة التقدير النسبي هي من أقدم الأساليب استخداماً، والأكثر اتساعاً؛ حيث يتم بموجبها تقدير أداء العاملين بموجب خط مستقيم يبدأ بالممتاز وينتهي بالضعيف.

- طريقة السمات (المقاييس المتدرجة): ويجد "بيل" أنها من أكثر النظم استخداماً، وتقوم على وضع قائمة بأهم السمات، ويتم القياس باستخدام مقياس متدرج من تقدير ممتاز إلى غير مرض، ومن إشكاليات هذا النظام: عدم الدقة، ونسبية التقييم، وتداخل الاعتبارات والآراء الشخصية، والاعتماد على السلوك الحديث للأداء. ويقترح بيل (2003): التغلب على هذه الإشكاليات من خلال توضيح المعايير؛ بحيث يستطيع كل فرد استخدامها وفهمها، وإنشاء ضوابط للتقييم لتمييز الموظف صاحب الكفاءة عن غيره، ووضع سجل يتم تدوين الملاحظات التقويمية خلال فترة من الزمن.
- طريقة النتائج: يرى "بيل" أنها أسهل للاستخدام إذا وجدت عوامل قابلة للقياس في المجالات غير المادية (المعنوية)؛ كتحقيق أهداف معينة في تطوير الإدارة. وفي هذا النظام لا يعتمد

على الحكم الشخصي في عملية التقييم، ولكن يمكن التركيز على ما كان متوقعاً من العامل وإنجاز ما هو متوقع له، وما هو متوقع يحدد في بداية عمل الفرد، وطريقة هذا النظام تبدأ بموافقة قائد العمل (المشرف) على النتائج المتوقعة من هذا الأداء، ثم وضع الضوابط التي يتم بها التقييم، وتقاس إنجازات الفرد في ضوء ما هو متوقع منه، ثم تقديم تقرير سردي ملخص عن الأداء. (بيل، 2003).

فيما ترى عباس (2003): أنه بالإمكان تقسيم الطرق والوسائل وفق الأهداف المرجوة، ولذا فهي تجد أن هناك مجموعتين للطرق؛ فالمجموعة الأولى: تعتمد على الأنظمة التقويمية المعتمدة على الأحكام، والتقديرات الحكمية، والمجموعة الثانية: هي الأنظمة المعتمدة على الخصائص والسمات والسلوكيات والمخرجات:

- الأحكام الشخصية (المقارنة) (Relative Judgment): بموجب، أنظمة التقويم المعتمدة على الأحكام المقارنة، يتم الطلب من المشرفين مقارنة أداء العامل مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤدون نفس الوظائف؛ حيث يرتب المشرف (المقوم) العاملين تصاعدياً من الأدنى أداءً إلى الأعلى أداءً، أو تنازلياً.
- الأحكام المطلقة (Absolute Judgment) : بموجب هذا المدخل؛ فإن المشرفين يضعون أحكامهم حول العاملين اعتماداً على معايير الأداء، وعليه ليست هناك مقارنة بين الزملاء، بل يتم الترتيب من المديرين على أساس معايير محددة للأداء سابقاً.
- نظام قياس الأداء الذي يركز على السمات: Traits Performance Measurement (System): بموجب هذا النظام؛ يتم الحكم على أداء العاملين وفق خصائصهم التي تعد دائمة ولصيقة بهم، وقد تؤثر هذه السمات والخصائص على أدائهم لوظائفهم، ورغم أن الكثيرين يعتمدون على هذا النظام إلا أن هناك الكثير من المآخذ عليه؛ ومن أهمها: الغموض الذي يكتنف السمات عادةً، وهي عرضة للتحيز واللاموضوعية، والأهم أنها تركز على الفرد وليس على الأداء، وعليه؛ فمن الصعوبة تحديد نقاط القوة والضعف بالأداء .
- نظام قياس الأداء الذي يركز على السلوكيات (Behavioral Appraisal System): ويركز هذا النظام على سلوكيات العاملين؛ فمثلاً: بدلاً من الأخذ بالسمات القيادية، فإن المقوم يعمل على ترتيب العاملين وفق السلوكيات الظاهرة؛ ومن الأمثلة على هذه السلوكيات: (التعاون مع الزملاء، والانتظام في الدوام، وحضور الاجتماعات في أوقاتها المحددة).

ومن أهم الطرق المستخدمة في تقويم سلوكيات العاملين: طريقة المواقف الحرجة، وطريقة الملاحظات السلوكية، ومقياس التدرج السلوكي.(عباس، 2003). ويرى الكبيسي أن طرق تقييم الأداء المستخدمة في أجهزة الخدمة المدنية والتي تطبق في قياس أداء العاملين تتنوع على النحو الآتي:

- التقييم من خلال تقارير الكفاءة: وتعد من أكثر الطرق شيوعاً في تطبيقات الخدمة المدنية، إلاّ أن هناك تبايناً في إعدادها وتوظيفها لقياس كفاءة العاملين؛ وذلك يعود إلى اختلاف المجتمعات حول المبادئ الرئيسة الآتية:
    - مبدأ المفاضلة بين العلنية والسرية.
    - مبدأ السنوية ونصف السنوية.
    - نوعيتها كتقارير وصفية، وكمية، مفتوحة أم مغلقة.
    - تنوع التقارير وفقاً لمستويات العاملين.
    - مبدأ المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية في إعداد التقارير وملئها.
- التقييم من خلال تحقيق الأهداف. وهو أسلوب آخر تعتمده بعض المنظمات الحكومية شبه المستقلة، أو التي تدخل ضمن مؤسسات القطاع العام؛ بسبب ما تتمتّع به من استقلالية في شؤونها المالية والإدارية ونظمها المختلفة بما فيها نظام تقويم الأداء.
- تقييم الأداء بالاختبارات: والاختبارات المستخدمة يمكن أن تكون تحريرية، أو عملية، كما يمكن أن تكون دورية ومنتظمة، ومفاجئة بين الحين والآخر، وهناك اختبارات فردية أو جماعية، وتصلح هذه الطريقة لتقييم المهن التخصصية التي تستلزم تجديد المعلومات وتوظيف المهارات.
- التقييم من خلال المواقف الاستثنائية: وقد تكون المواقف الاستثنائية إيجابية أو سلبية، فتستخدم كسبب لتوجيه العقوبات ولكن لا يمكن اعتمادها كتصرف منفرد للحكم على أداء الموظفين.
- التقييم من خلال المعايير والنسب الأدائية: وتستخدم بعض الجهات معايير؛ كالجودة ومعايير التكاليف، ومعايير ربحية، ومحاسبية، أو عدد السلع المنجزة، أو أعداد المراجعين الذين تمت مقابلتهم، أو تلبية طلباتهم.(الكبيسي، 2005).

ويورد "مخيمر" (2005): وسائل وأساليب متنوعة منها:

- المتابعة الميدانية لمواقع العمل.
- الاتصال بالعملاء أو المستفيدين من خدمة المنظمة.
- السجلات والنماذج والخرائط الإيضاحية.
- اللقاءات والاجتماعات الدورية.
- التقارير التفصيلية.
- التدقيق المالي والإداري.
- قياس مستوى الرضى، (عامل أو مستفيد).

فيما يرى (شوارتز، واشتون) تقسيم أساليب قياس الأداء إلى:

- أساليب القياس الموضوعية. حيث يجد أنه بالإمكان قياس إنجاز الفرد من خلال:
    - كمية ناتج الأداء.
    - جودة ناتج الأداء
    - كمية الأداء وناتج جودته.
- أساليب القياس التقديرية والذاتية.
- مقاييس المقارنة أو التراتيب.(شوارتز، 2001).
- المقاييس العامة وتقسم إلى:
    - طريقة المقابلة.
    - التقارير الدورية.(اشتون، 2001).
    - طريقة الاختبارات.
- المقاييس الحديثة؛ وهي:
    - طريقة قوائم المراجعين.
    - طريقة الوقائع المحرجة.
    - الطريقة السلوكية.(اشتون، 2001).

وبذلك يرى الباحث أن طرق وأساليب تقييم الأداء تتنوع وتختلف وفق الأهداف المرجوة منها، والجهة الموجهة إليها، وما يراد قياسه من الأداء يرتبط بخصائص الوظائف والمؤثرات على تحقيق الأهداف، وبذلك فلكل حالة خصائصها وأهدافها الخاصة وميزاتها، وعيوبها التي تتطلب من إدارة الموارد البشرية الدقة في اختيار أسلم الوسائل والطرق المناسبة لتقييم أداء موظفيها.

6.2 تقييم الأداء وفق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني

يعتبر قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة (1998)، خطوة مهمة باتجاه معالجة إشكاليات الجهاز الوظيفي الناشئ في السلطة الوطنية الفلسطينية، فمنذ تولت السلطة الوطنية صلاحياتها الوظيفية وجدت نفسها أمام واقع إداري متباين لا يخضع لقانون فلسطيني موحد، وإنما يدار من قبل قوانين موروثة من عدة دول، ويعتبر ذلك من أهم إشكاليات الجهاز الإداري في السلطة الوطنية.(عدوي، 2005).

تم إجراء تعديل على القانون واعتمد بتاريخ 2004/11/24، وصدر بصيغته المعدلة بتاريخ 2005/3/2، بقرار من الرئيس "محمود عباس" ونشر في الجريدة الرسمية، وتم وضعه موضع التنفيذ عبر اللائحة التنفيذية الصادرة عن مجلس الوزراء بتاريخ 2005/8/15. (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2007).

1.6.2. قانون الخدمة المدنية وتقييم الأداء:

أورد قانون الخدمة المدنية العديد من المواد القانونية التي تخص موضوع تقييم أداء الموظف العمومي، وقد شمل مجموع الإجراءات الكفيلة بإتمام عملية التقييم الدورية (سنوي) بحكم القانون، ووضع مجموع الضوابط التي تكفل تنفيذ عمليات التقييم شكلاً ومضموناً، وقد كفل حقوق الموظفين بمطالعة نتائج التقييم والتظلم منها، كما منح الإدارات الحق في استخدام نتائج التقييم إيجاباً وسلباً بحق الموظف، ونورد فيما يأتي المواد القانونية المتعلقة بتقييم الأداء وهي:

- الفصل الرابع، المادة (32) يرد فيها: "تقدر مراتب الأداء بأربع مراتب هي:
  - ممتاز (85-100%).
  - جيد جداً (75-84%).

- جيد (65-74%).
- متوسط (50-64%)".

- المادة رقم (33)، أورد القانون القواعد المنظمة؛ وهي:

- تضع الدائرة الحكومية بالتنسيق مع الديوان لائحة تنفيذية تكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه، بما يتفق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة الحكومية، وأهدافها ونوعية الوظائف بها، والإجراءات التي تتّبع في وضع وتقديم واعتماد تقارير الكفاية وطرق التظلم منها.
- يعتبر الأداء العادي المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء، ويكون تقدير الكفاية وفقاً للمراتب المذكورة في المادة السابقة.
- يقوم الرئيس المباشر بتقدير كفاية الأداء لموظفيه بموضوعية ودقة، وأمانة مرة واحدة في كل سنة، تبدأ من أول كانون الثاني (يناير) وتنتهي في كانون الأول (ديسمبر) من كل عام، وتقدم خلال شهري كانون الثاني (يناير) وشباط (فبراير)، وتعتمد من الوزير المختص خلال شهر آذار (مارس) من العام التالي.
- لا يجوز سحب التقرير أو إدخال أي تعديل عليه بعد إرساله إلى الديوان، كما لا يجوز محو أو كشط أية بيانات فيه.
- يعلن للموظفين معايير قياس كفاية الأداء التي تستخدم في شأنهم". (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2007).

- المادة (34) يرد فيها: "تعد التقارير السنوية على النموذج المخصص لهذه الغاية، وتدون فيها كفاءات الموظفين وسلوكهم ونشاطهم، وتقدر كفاية أداء الموظف حسب الدرجات المدونة في النموذج، ويراعى في تقييم عمل الموظف إنجازه لواجباته، على ضوء المستويات المنتظرة من شاغل الوظيفة؛ كماً ونوعاً، وتقييم أساليب عمله من حيث المواظبة والسلوك الشخصي، والصفات الذاتية التي يمارس في ظلها صلاحياته ويتخذ قراراته".(الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2007). وهنا أكد القانون- كما يرى الباحث- التنوع في طرق استخدام عمليات التقييم؛ من خلال طريقة المقاييس المتدرجة، ونتائج العمل، وقياس السلوك، والصفات الذاتية، وأخذ بنموذج معد لهذا الغرض وفق تدرج الدرجات. كما أكد سنوية ودورية عمليات التقييم.

- المادة (35) يرد فيها: "يشكل رئيس كل دائرة حكومية لجنة برئاسته لتدقيق التقارير السنوية، ووضع التقرير العام لكفاية أداء الموظف". ويرد في اللائحة المنظمة للقانون: يشكل رئيس الدائرة الحكومية لجاناً لتدقيق التقارير السنوية بتقدير كفاية الأداء من ثلاثة من كبار موظفي الدائرة الحكومية، يكون أحدهم على الأقل من ذات عمل الموظف، وتعتمد التقارير بعد تدقيقها من رئيس الدائرة الحكومية. (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2007).

- المادة (36) من قانون الخدمة المدنية 2005 يرد فيها:

  - تعلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها بصورة من تقرير الكفاية عن أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة.
  - للموظف أن يتظلم للوزير المختص من التقرير المذكور خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه به.
  - تشكل لجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض بقرار من الوزير المختص، تتكون من ثلاثة من كبار الموظفين ممن لم يشتركوا في وضع التقرير للبت في التظلم خلال مدة أقصاها ستون يوماً من تاريخ تقديمه للوزير، ويكون قرار هذه اللجنة نهائياً.
  - لا يعتبر تقرير كفاية الأداء نهائياً إلاّ بعد انقضاء ميعاد التظلّم منه والبت فيه".(الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2007).

وهنا يرى الباحث تأكيد علنية عملية التقييم، وحق الموظف في الاطلاع على التقرير المعد بحقه، وضمان حقه بالتظلم وفق مجموع إجراءات معتد بها قانوناً.

- المادة (37) يرد فيها: "يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقارير كفاية الأداء شهادة تقدير من الدائرة الحكومية التابع لها، ويعلن عن اسمه في لوحة مخصصة لذلك".

- المادة (38) يرد فيها: "تضع الدائرة الحكومية المختصة التقرير السنوي عن الموظف المنتدب أو المعار منها، بعد أخذ رأي الدائرة الحكومية أو الجهة التي انتدب إليها كتابة". (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2007).

- المادة (39) يرد فيها: "ينبه الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة متوسط إلى أوجه تقصيره، وينذر الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة ضعيف، ويطلب من كل منهما تحسين أدائه، وتلافي تقصيره، وترسل نسخة الإنذار إلى الديوان".

- المادة (40) من قانون الخدمة المدنية الفلسطينية يرد فيها: "يجوز وقف العلاوة الدورية عن الموظف من تاريخ استحقاقها إذا ورد عنه تقرير سنوي بدرجة ضعيف، ولحين تحسن أدائه الوظيفي بحصوله على تقدير متوسط فما فوق". (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2007).

- المادة (41) يرد فيها: يحال الموظف الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بدرجة ضعيف إلى لجنة تشكل من قبل الدائرة المختصة بالتنسيق مع الديوان، ويجوز أن توقع عليه واحدة أو أكثر من الجزاءات الآتية:

  - وقف العلاوة الدورية السنوية.
  - تنزيل الدرجة.
  - تنزيل الوظيفة.

- المادة (42) يرد: "إذا قدم للموظف المشار إليه في المادة السابقة تقرير ثالث بدرجة ضعيف، يتعين على اللجنة المختصة النظر في فصله". (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2007).

يرى الباحث أن المادتين (38، 39) تحددان النتائج المترتبة على عملية التقييم؛ من حيث تقدير الحاصل على درجة ممتاز، ومراجعة وتنبيه ذي الدرجة المتوسطة، وإنذار ذي الدرجة الضعيفة، وتبيان أوجه القصور ودعوتهم لتجاوزها؛ مما يؤدي إلى وضوح في النتائج المترتبة على عملية التقييم وأخذها بالتغذية العكسية والتوجيه المناسب. فيما تتشدد المادة (41) في تبيان الإجراءات الجزائية المترتبة على الموظف بدرجة تقييم ضعيف. وتأتي المادة (42) لتعطي الحق بالفصل من الخدمة في حالة حصوله على درجة ضعيف لثلاث مرات متتالية؛ مما يؤكد أن تقييم الأداء يكافئ المصيب، ويحاسب من لا فائدة مرجوة منه لصالح الوظيفة العامة.

7.2 وزارة السياحة والآثار

تم تأسيس وزارة السياحة والآثار بموجب الاتفاق الاقتصادي الذي وقع في القاهرة بتاريخ 1994/5/4؛ بهدف تنظيم الخدمات والمواقع والصناعات السياحية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وترخيصها، وتصنيفها، والإشراف عليها. وبموجب هذا الاتفاق تم نقل صلاحيات تطوير المواقع السياحية والأثرية والاتصالات العالمية والترويج السياحي إلى الجانب الفلسطيني، كما أعطى هذا الاتفاق الفلسطينيين الحق في تغيير القوانين والأنظمة والتشريعات السياحية؛ لتتناسب مع الأهداف الوطنية الفلسطينية. وبموجب الاتفاق تم تعيين وزارة السياحة والآثار كجهة منسقة مع الجانب الإسرائيلي، فيما يخص العلاقات السياحية بين الطرفين. (المركز الفلسطيني، 1997). وبعد تأسيس وزارة السياحة والآثار في 1994/11/15 تم تعيين السيد "إلياس فريج" وزيراً للسياحة، والسيد "عبد الله حجازي" وكيلاً للوزارة. كما تشكل مدينة بيت لحم على ضوئه المكتب الرئيسي لوزارة السياحة والآثار، وتدير بموجبه الإدارات العامة للمكاتب الفرعية الموجودة في كل من الخليل، وأريحا، ورام الله، ونابلس، وقطاع غزة. (مدير عام سلطة السياحة والآثار (سابقا)،2007).

1.7.2. رسالة الوزارة:

تتمتع فلسطين بمكانة مميزة كبلد غني بالتراث الثقافي الفريد، وكونها مهداً للأديان السماوية، وملتقى للثقافات والحضارات القديمة، إضافة إلى التنوع البيئي في مساحة جغرافية صغيرة ذات مظاهر طبيعية متميزة. وقد انطلقت وزارة السياحة والآثار في مسعاها لتطوير مهامها في فلسطين وعلاقاتها مع الخارج من رسالتها الهادفة إلى تنمية قطاع السياحة على أسس مستدامة، وتعظيم دور هذا القطاع الإنتاجي في دعم الاقتصاد الوطني والمساهمة الفعالة في العملية التنموية الشاملة، بما يوفره من دخل وعائدات من العملات الأجنبية، ومن فرص لتشغيل الأيدي العاملة والحد من مشكلة البطالة، واستثمار السياحة كمنبر إعلامي يوصل للعالم الخارجي البعد الحضاري والثقافي والهوية المتميزة للشعب الفلسطيني، بما يعزز أجواء التفاهم والتعارف والسلام مع سائر الشعوب.

كذلك تعميق وتجذير الانتماء الوطني والاعتزاز بالهوية للإنسان الفلسطيني؛ من خلال حماية الموروث الثقافي والطبيعي للأرض الفلسطينية، والتعامل معه بما يكفل للأجيال القادمة حق الاستمتاع والاعتزاز بهذا التراث، بالإضافة إلى تطوير البنية الأساسية للوزارة والمؤسسات العاملة في قطاعات السياحة والآثار والتراث الثقافي. (وزارة السياحة والآثار، 2005).

2.7.2. الأهداف العامة والأهداف الجزئية للوزارة

لقد وضعت الوزارة الأهداف العامة والجزئية، أما الاهداف العامة، فتلخص في (وزارة السياحة، 2005).::

- زيادة حصة فلسطين من السياحة الوافدة إلى منطقة الشرق الأوسط بشكل عام، وإلى البلاد المقدسة بشكل خاص، واستغلال المردود في تنمية القطاع السياحي الفلسطيني؛ ليشكل مصدراً رئيسياً للدخل القومي الفلسطيني.
- تثبيت وجود فلسطين على الخريطة السياحية الدولية كمقصد سياحي مستقل، يمتاز بغناه وجماله الثقافي والحضاري والطبيعي.
- إيصال الصورة الحقيقية عن فلسطين والفلسطينيين إلى المستوى العالمي، بعد أن تعرضت هذه الصورة في السنوات الماضية إلى التشويه من قبل الاحتلال الإسرائيلي، وكذلك زيادة الوعي العالمي للمنتج السياحي الفلسطيني، وللثقافة والحضارة الفلسطينية، واستخدام السياحة كمنبر إعلامي مهم لإيصال رسالة فلسطين إلى معظم القطاعات السياحية العالمية.
- تطوير السياحة: دينية، وثقافية، وأثرية، وترفيهية، وتنفيذ مشاريع الكشف والترميم والصيانة والتهيئة، وخاصة أن معظم المدن والقرى الفلسطينية غنية بالمواقع الأثرية والدينية والثقافية؛ حيث هدفت الوزارة إلى تحقيق شمولية العمل في جميع محافظات فلسطين من الشمال إلى الجنوب، وذلك بهدف تهيئة أكبر عدد من المواقع في المحافظات لتكون قادرة على استقبال السياح، وذلك لضمان توزيع الفائدة على أكبر عدد من قطاعات المجتمع المحلي ولتعزيز المنتج السياحي الفلسطيني.

أما الأهداف الخاصة، فهي كما يأتي: مع الأخذ بعين الاعتبار الواقع الجديد للسياحة الفلسطينية الذي طرأ بعد ابتداء الانتفاضة الفلسطينية في شهر أيلول من العام 2000، واتخاذ إسرائيل إجراءات لضرب البنية التحتية السياحية وتدمير جزء من القطاع السياحي ومؤسساته، وتعرض قطاع السياحة الفلسطيني إلى خسائر كبيرة وصلت إلى حوالي مليار دولار أمريكي لغاية منتصف هذا العام، ووصلت البطالة في القطاع السياحي إلى 80%، وعليه فقد سعت الوزارة إلى تبني الأهداف الآتية:

- المحافظة على الإنجازات التي حققتها الوزارة في السنوات الأخيرة على صعيد العلاقات السياحية، والاقتصادية، والسياسية، والإعلامية على المستوى المحلي والعربي والعالمي، ومواصلة عملية التوعية والترويج السياحي في الأسواق السياحية العالمية والإقليمية.

- المحافظة على صمود القطاع السياحي الخاص، وتقديم المساعدة والدعم له؛ لاجتياز هذه الأزمة الاقتصادية والسياحية الصعبة. وكذلك العمل على مواصلة تطوير ورفع مستوى الموارد البشرية العاملة في مجال السياحة، والتي هاجرت أو فقدت كفاءتها وخاصة أن معدل البطالة في القطاع السياحي قد وصل إلى 80%.
- استقطاب أكبر عدد من المؤسسات السياسية، والسياحية العربية، والعالمية للكشف عن الممارسات الإسرائيلية التي هدفت إلى ضرب السياحة الفلسطينية كأحد أهم عناصر الاقتصاد الفلسطيني، وللضغط على إسرائيل لاحترام الاتفاقيات والمعاهدات السياحية والاقتصادية المبرمة، وخاصة المادة العاشرة من بروتوكول باريس الاقتصادي التي تتحدث عن ضمان حرية تنقل السياح من وإلى المناطق الفلسطينية.
- الوصول إلى فئات مستهدفة جديدة في الأسواق التقليدية، وخاصة أن السياحة الدينية والثقافية الوافدة إلى فلسطين قد وصلت إلى أدنى مستوى لها، وعليه سعت الوزارة إلى الوصول إلى المجموعات المحفزة سياسياً، والمتعاطفة مع الشعب الفلسطيني، وبعض المجموعات المحفزة دينياً، ومجموعات المراقبة وحقوق الإنسان وغيرها. كذلك هدفت الوزارة إلى فتح أسواق جديدة يمكن الوصول إليها وإقناعها بزيارة فلسطين حتى في هذه الظروف، وهي بالتحديد دول شرق أوروبا وتلك التي انضمت للاتحاد الأوروبي مؤخراً.
- مواصلة تطوير وترميم وإصلاح المواقع التاريخية والثقافية والدينية والمؤسسات السياحية التي استهدفت من قبل الإسرائيليين، وتعرضت إلى تدمير؛ بسبب الاجتياحات الإسرائيلية، ومواصلة خطة التطوير من حيث الكشف والترميم والصيانة والتهيئة.

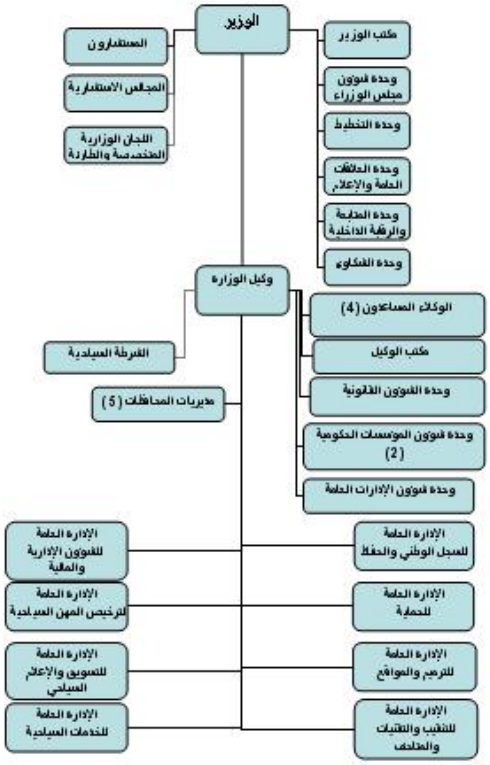
3.7.2. الأنظمة والقوانين المنظمة لعمل الوزارة:

يحكم عمل الوزارة مجموعة من القوانين والأنظمة السارية التي يتم على أساسها تنظيم وتوجيه وضبط نشاط وخطط وسياسات ومهام الوزارة وهي:

- قانون السياحة المؤقت رقم (45) لسنة (1965) والتعديلات التي طرأت عليه.
- المرسوم الرئاسي رقم (1) لسنة (1998) حول سريان مفعول قانون السياحة المؤقت رقم (45) لسنة (1965) مع التعديلات الواردة عليه المعمول به في الضفة الغربية وعلى محافظات غزة.
- الأنظمة الصادرة بموجب المادة (14) من قانون السياحة المؤقت رقم { والتعديلات التي طرأت عليه وهي:

- نظام رقم (46) لسنة (1966) (نظام مكاتب السياحة والسفر).
- نظام رقم (47) لسنة (1966) (نظام متاجر التحف الشرقية).
- نظام رقم (48) لسنة (1966) (نظام أدلاء السياحة ومراقبتهم).
- نظام رقم (49) لسنة (1966) (نظام المؤسسات الفندقية ومراقبتها).

- قانون الآثار القديمة قانون مؤقت رقم (51) لسنة (1966)، الساري المفعول في الضفة الغربية والتعديلات التي طرأت عليه.
- قانون الآثار القديمة رقم (51) لسنة (1929)، الساري المفعول في غزة والتعديلات التي طرأت عليه. (وزارة السياحة والآثار، 2005).



شكل 3.2: هيكلية وزارة السياحة والاثار. (وزارة السياحة والآثار، 2005).

8.2 الدراسات السابقة

فيما يأتي أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة.

1.8.2. الدراسات المتعلقة بتحليل الوظائف والأعمال:

النمورة (2006) دراسة بعنوان: "العلاقة بين استراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم". هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي للموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وقد تم تحليل آثار مجموعة من المتغيرات في استراتيجية التدريب، كما تم تحليل مظاهر الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية، وتم استخدام استبانتين؛ الأولى: تحلل واقع استراتيجية التدريب، أما الاستبانة الثانية: فهي تعالج مستوى الاجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام، وأظهرت نتائج الدراسة، عدم وجود فروق معنوية في استراتيجية التدريب تعزى لمتغيرات (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ونوع الوزارة)، فيما أظهرت وجود فروق معنوية في استراتيجية التدريب؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومتغير الجنس. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين استراتيجية التدريب ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بـ: تصميم نظام شامل للتدريب في مؤسسات القطاع العام يراعي أهداف العمل، وخصوصية وطبيعة كل وظيفة، وبناء وتنفيذ برامج تدريبية قادرة على تخفيض مستوى الاجهاد الوظيفي لدى موظفي القطاع العام جنوب الضفة الغربية.

الطراونة (1992) دراسة بعنوان: "تقييم الأداء والوصف الوظيفي". هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تقييم الأداء، والوصف الوظيفي، وتطوير أسلوب عملي لتقييم أداء الموظفين، بحيث يخفف هذا الأسلوب من النزاعات بين الإدارة والموظفين حول نتائج تقييم الأداء، ويسهم في معالجة مشكلة ضعف الأداء في القطاع العام عند تنفيذه. ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستفادة من نظرية الإدارة بالأهداف، ونظرية التوقعات، ونظرية الإحساس بالعدالة والإنصاف؛ وذلك بدمج الجوانب الإيجابية في مجال تقييم الأداء وتحديد الحاجات وتوقعات الموظفين وحفزهم لرفع مستوى أدائهم، واتخاذ الترتيبات اللازمة لجعل الموظف يشعر بعدالة الأجور والحوافز والمنافع الوظيفية. وتظهر نتائج الدراسة المعالم الرئيسية لأسلوب تقييم الأداء المقترح في القطاع العام، والمتوقع عند تنفيذه أن

يسهم في حل مشكلة ضعف الأداء وتخفيف النزاعات حول عدالة تقييم الأداء للموظفين. ويتلخص هذا الأسلوب بما يأتي:

- تحديد حاجات وتوقعات الموظفين وفق أولوية إشباعها.
- تحديد وصف وظيفي شامل يبين واجبات كل وظيفة بوضوح.
- تحديد معايير موضوعية لقياس الأداء مستمدة من الواجبات الوظيفية.
- قياس الأداء باستخدام المعايير الموضوعية التي تم تطويرها.
- ربط النتائج بأداء وحاجات وتوقعات الموظفين.

باهمام (1999) دراسة بعنوان: "مدى التزام الإدارات الحكومية بتطبيق نظام تصنيف الوظائف بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات الحكومية بجدة". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التزام الإدارات الحكومية بتطبيق نظام تصنيف الوظائف بالمملكة العربية السعودية، مع التطبيق على عينة من الإدارات الحكومية بمدينة جدة. وقد اتبعت الباحثة في بحثها المنهجين الوصفي والتحليلي، وحددت مجتمع بحثها من المدراء والإداريين بالإدارات الحكومية بمدينة جدة، كما اتبعت أسلوب العينة الاحتمالية الطبقية. وقامت بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال قائمة استبانة، حيث تم توزيع (300) استبانة، وبلغت عدد الاستبانات العائدة منها (255) استبانة بنسبة (85%) من العدد الكلي، وبعد فرزها استبعدت الباحثة (32) استبانة؛ لعدم استيفائها للبيانات المطلوبة. ومن خلال الدراسة توصلت الباحثة إلى عدد من الحقائق الميدانية الإيجابية عن دور نظام تصنيف الوظائف في تحقيق الإصلاح الوظيفي في الإدارات الحكومية وهي:

- إن تطبيق نظام تصنيف الوظائف يؤدي إلى تساوي وتكافؤ الرواتب للوظائف المتماثلة، كما يؤدي إلى عدم وجود اختلاف بين واجبات ومسؤوليات الوظائف الحقيقية التي يمارسها الموظفون، وواجبات ومسؤوليات الوظائف المثبتين عليها رسمياً.
- أظهرت أهمية الرجوع إلى بطاقة الوصف الوظيفي عند الإعلان عن الوظائف، مما يتيح الفرصة للمسؤولين لاختيار الأكفاء والأجدر. كما تحدد معالم الترقية مما يؤدي إلى تحقيق العدالة بين جميع الموظفين.
- إن تطبيق نظام تصنيف الوظائف يؤدي إلى منع تضارب الاختصاصات والازدواجية في الأعمال؛ نتيجة استفادة الإدارة الحكومية من التحليل الوظيفي.

المطيري (1998) دراسة بعنوان: "تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية على عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة". هدفت الدراسة إلى تقييم السياسة الحالية لاختيار القيادات الإدارية الوسطى، ومدى اتفاقها مع الأسس والأساليب العلمية، والتعرف إلى المشاكل التي تعترضها ووضع التوصيات المناسبة لعلاجها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وقد شمل مجتمع البحث؛ شاغلي الوظائف القيادية في الإدارة الوسطى بوحدات القطاع العام بجدة، واقتصرت عينة البحث على (20) وحدة إدارية من وحدات القطاع العام بواقع 20% من شاغلي الوظائف القيادية الوسطى وعددها (263) مفردة. وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى بعض النتائج؛ أهمها ما يأتي:

- إن سياسات الاختيار الحالية تعاني من قصور في تحقيق أهدافها، فهي لا تستند إلى أية أسس أو أساليب علمية، وإنما هي في الغالب عبارة عن اجتهادات شخصية لا ترقى إلى الأسلوب العلمي السليم.
- هناك نظرة جزئية للاختيار وعدم النظر إليه كمنظومة تتضمن الاهتمام بتكامل وفاعلية الأنشطة الوظيفية المكونة له، والمتمثلة في التخطيط السليم للاحتياجات البشرية وتوصيف الوظائف القيادية والاستقطاب، إضافة إلى أن هذه الأنشطة تعاني من مشاكل وصعوبات أثرت بصورة مباشرة على قلة فاعلية سياسات الاختيار الحالية .
- قلة تطبيق الأساليب العلمية المتمثلة في الاختبارات والمقابلات الشخصية، مع عدم الاهتمام بتطبيق الاختبارات الحديثة؛ كاختبارات الاستعدادات، والقدرات، واختبارات الشخصية والذكاء، واختبارات الميول والاتجاهات، إضافة إلى عدم الاهتمام بتصميم وتطوير النماذج الخاصة بأساليب الاختيار؛ كطلبات التوظيف ونماذج المقابلات الشخصية.
- لا توجد معايير علمية للمفاضلة بين المرشحين، وإنما يتم الاعتماد بصورة مطلقة على التقدير العلمي والمؤهل الدراسي للمرشح، دون النظر لأية معايير أو متطلبات أخرى تتطلبها الوظيفة.
- قلة مشاركة الوحدات الإدارية في مراحل اختيار موظفيها؛ مما يفقدها إمكانية تقييم سياسات الاختيار الحالية وعلاقتها بمستوى وكفاءة الأداء للتأكد من فاعليتها، بحيث يمكن الحكم على استمرارها أو التعديل فيها أو إلغائها.
- قلة الاهتمام بإعداد وتأهيل الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية.

التويجري (2003) دراسة بعنوان: "البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية".دراسة تطبيقية عن رضى المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي.(الرياض). هدفت الدراسة إلى تحديد مدى رضى المراقبين الجمركيين عن بيئة العمل الداخلية، وتحديد مدى رضى المراقبين الجمركيين عن أسلوب الإشراف المتبع، والحوافز المادية والمعنوية، وعن نوع العمل المناط بهم، وتحديد مدى رضى المراقبين الجمركيين عن البيئة المادية، ومستوى الأداء الوظيفي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن المراقبين الجمركيين راضون بدرجة متوسطة عن بيئة العمل الداخلية.
- إن المراقبين الجمركيين راضون بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم.
- إن المراقبين الجمركيين غير راضين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها حالياً.
- إن المراقبين الجمركيين راضون بدرجة متوسطة عن نوع العمل المناط بهم.
- إن المراقبين الجمركيين راضون بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل.
- إن المراقبين الجمركيين راضون بدرجة عالية عن مستوى أدائهم في العمل.

الوابل (2005) دراسة بعنوان: "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حالياً، وتحديد وترتيب أولويات حوافز العمل وفقًا لما يفضله ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، والتعرف إلى مدى الرضى عن نظام الحوافز المتبع، ومعرفة أهم المعيقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز في الأمن العام، والتي تخص المشاركين في موسم الحج، والعمل على إيجاد نظام فعال للحوافز؛ من شأنه أن يساعد على رفع مستوى الأداء، ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو علاقة الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي. وقد استخدم الباحث لهذه الغاية (المنهج الوصفي التحليلي)، عبر توزيع استبانة لجمع المعلومات على العينة العشوائية التي قوامها (300) فرد، والتي شكلت نسبة 25% من مجتمع الدراسة البالغ (1200) تقريباً. ولقد توصل الباحث للنتائج الآتية:

- لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج.
- إن درجة رضى الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.

- إن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، ويعتبر الانتداب أهم حافز يساعد على رفع مستوى الأداء في موسم الحج.
- توجد عدة معيقات في نظام الحوافز المتبع؛ أهمها ضعف وجود نظام مستقل للحوافز، وعدم الإعلان عن نظام الحوافز، وضعف الحوافز المادية.
- إن أهم الحوافز التي يتطلع إليها الضباط المشاركون في موسم الحج هي المكافآت والبدلات.
- وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة في حافز بدل الإعاشة وفقاً للمؤهل العلمي، وفي حافز شهادات التقدير وفقاً لطبيعة العمل، وفي حافز العلاوات وفقاً لعدد مرات المشاركة في موسم الحج، وفي دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء وفقاً لكل من: الراتب الشهري، وعدد أفراد الأسرة المعالة، وعدد مرات الاشتراك في موسم الحج.

أبو شرار (2007) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية- كما يراه الموظفون- والمتمثل في المجالات الستة الآتية: الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة، والاتصال والعلاقات، ونظم وإجراءات العمل، والمكافأة والعقاب، والتقدم والنمو المهني. كما وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في مديرية الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، والمتمثل في المجالات الستة الآتية: (اختلال طبيعة وظروف العمل، وغموض الدور، وبيئة العمل، ونظم الأجور والرواتب، وتقييم الأداء، والمستقبل والأمن الوظيفي). ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبنى استبانة أتم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (155) فرداً بما نسبته 51% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة تصورات الموظفين في مديرية وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية لواقع المناخ التنظيمي السائد جاءت بدرجة محايدة.
- إن درجة تصورات الموظفين في مديرية وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية لضغوط العمل جاءت بدرجة مرتفعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي؛ تعزى إلى متغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل؛ تعزى إلى متغيرات: الحالة الاجتماعية، ومكان العمل.
- توجد علاقة ارتباطيه عكسية وقوية دالة إحصائياً بين متغير المناخ التنظيمي ومتغير ضغوط العمل ككل، في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية.

الحياصات (2006) دراسة بعنوان: "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحافية الأردنية، من وجهة نظر الموظفين". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحافية الأردنية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. وقد استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المسح الميداني والمقابلات الشخصية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحافية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحافية، وقد تم أخذ المؤسسات التي عدد عامليها (50) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها (4) مؤسسات صحافية. وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحافية الأردنية، وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجية الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحافية الأردنية، وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحافية الأردنية، وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجية تدريب العاملين في المؤسسات الصحافية الأردنية، وأدائها المؤسسي.

كما أوصت الدراسة بالعمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها، على الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحافية الأردنية.

دراسة منظمة السياحة العالمية (2005): استراتيجية التنمية السياحية. قامت منظمة السياحة العالمية بمهمة لدعم القطاع السياحي الفلسطيني، بناء على طلب وزير السياحة الفلسطيني، ولهذا الهدف تم

إيفاد رئيس مستشاري منظمة السياحة الدولية الدكتور "بيتر كندل"، بهدف تحديث استراتيجية التنمية السياحية المعدة من قبل UNDP/WTO في العام 2000، وتحديد المقاييس التي يجب تبنيها لتنفيذ الاستراتيجية المعدلة. وذلك ضمن الصلاحيات الآتية:

- المباشرة بمراجعة شاملة للصناعات السياحية المخططة والحالية في فلسطين، وتقييم عوامل القوة والضعف بالإضافة إلى العوامل التي تقيد التنمية المستديمة الخاصة بالقطاع.
- المباشرة بتقييم البنية المؤسساتية ضمن القطاع السياحي.
- تقييم دور القطاع الخاص في تنمية السياحة ودرجة التعاون والتنسيق مع القطاع العام.
- القيام بتقييم كامل لاحتياجات تنمية الموارد البشرية والمتطلبات الموجودة.
- تحديد متطلبات المساعدة التقنية المستقبلية لتوفير مقترحات التنمية.

اعتمد أسلوب المقابلات والزيارات الميدانية الاستكشافية لتحقيق الأهداف المعدة. ولقد توصل إلى النتائج الآتية، المرتبطة بالقطاع العام للسياحة والآثار:

- عدم وجود خطة أو سياسة رسمية للسياحة.
- عدم فعالية التنظيم الهيكلي الحالي بين المستثمرين في القطاع السياحي، إضافة لعدم كفاية معدل التعاون والتنسيق.
- نقص في الكوادر المدربة بشكل كافٍ.
- عدم وجود هيكلية عمل قانونية ورسمية تغطي القطاع السياحي (القوانين المعمول بها).
- الفشل في تطبيق التوصيات القديمة (المقدمة من مستشارين وخبراء في الأعوام 1997،2000).
- عدم وجود لجان بحث واستقصاء داخلية، للمساعدة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط الرئيسية خاصة في مجال التخطيط.
- توزيع الميزانيات بشكل أو غير ملائم (الموازنة تستغل لتسديد الرواتب ونفقات عامة فقط).

ولمعالجة هذه النتائج تقدم بـ (36) مبادرة استراتيجية تغطي الجوانب المختلفة للوزارة.

2.8.2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

أهم الدراسات التي تناولت الادء الوظيفي تلخص فيما يأتي:

رضا (2003) دراسة بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي في جدة، والتعرف إلى واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الأمنية بالمطار، والتعرف إلى علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، والتعرف إلى مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة، واستعان الباحث في هذه الدراسة بمنهج البحث المكتبي فيما يتعلق بالإطار النظري. أما الميداني فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ من خلال المسح الاجتماعي عن طريق الاستبانة، حيث شملت (318) استبانة، وتمت استعادة (240) استبانة صالحة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية، والمعلومات المتاحة لديهم للكشف عن المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن.
- وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين لمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.
- يقوم رجال الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عملهم، وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

حلايقة (2007) دراسة بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء": وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، ودرجة تطبيق التخطيط داخل هذه المؤسسات، كما سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء المنظمات الأهلية، وأخيراً التعرف إلى المعيقات التي تعترض عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية، من وجهة نظر القائمين على المنظمات الأهلية، في ضوء المتغيرات المتعلقة بطبيعة عمل المنظمة وعمرها وعدد الموظفين لديها. واستخدم الباحث المراجعة النظرية للأدبيات المتعلقة بالأداء والتخطيط والمنظمات الأهلية، أما فيما يتعلق بالقسم الميداني فاستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا، في المؤسسات الأهلية جنوب الضفة البالغ عددهم (382)، واختار عينة عشوائية بلغت نسبتها 45% بواقع (175) مبحوثاً ومبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن المنظمات الأهلية لديها القدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الإستراتيجي.
- أن واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية فوق المتوسط.
- أن هناك مساهمة كبيرة للتخطيط الأستراتيجي في رفع مستوى الأداء.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم؛ تعزى إلى سنوات الخبرة، وعدد الموظفين، وطبيعة عمل المؤسسة.

النميان (2003) دراسة بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية": هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة "حائل"، ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، والتعرف إلى الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية، والتعرف إلى أهم العقبات والمشاكل التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل، وكذلك التعرف إلى المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية، والتعرف إلى الفروق في استجابة المبحوثين وفق المتغيرات الديموغرافية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر تعتمد على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة، وأن هذه الرقابة فعالة.
- إن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة، والاجتماعات، واللقاءات الدورية، والاتصالات السرية.
- حددت أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية؛ وهي: العلاقات الشخصية، وضعف الرقابة الذاتية، وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
- أظهرت النتائج مقترحات لتطوير الرقابة الإدارية؛ مثل: الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع المنافسة بين الأقسام والمراكز الشرطية، وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

الجعبري (2007) دراسة بعنوان: "دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية: جنوب الضفة الغربية": هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في الوزارات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، والتأكد من صحة تقييم الأداء والمعلومات التي يوفرها حول أداء الموظف لاتخاذ القرارات المناسبة، ومعرفة وتحديد الدور الذي تلعبه الرقابة في تحسين أداء الموظف؛ وبالتالي تأثير ذلك على المنظمات العامة بشكل عام، وتوضيح المشاكل والعقبات التي يعيشها قطاع الوظيفة العام، ومحاولة اكتشاف واقع

وآليات نظام الرقابة وعلاقته في تطوير الأداء، ومحاولة ترشيد النظام الحالي لتطوير أداء الموظف. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- هناك ضعف في الأمور التنظيمية المتعلقة بالرقابة (المعايير، والهدف، والوسائل، وآلية التنفيذ، واختصاصات جهاز الرقابة).
- هناك ضعف في مؤهلات وخبرات القائمين على تطبيق نظام الرقابة مما يؤدي إلى ضعف في فاعلية الرقابة ودورها في تطوير الأداء.
- هناك انتشار للمحسوبية يؤثر على نتائج العملية الرقابية وصحة التقييم.
- هناك ضعف في الاتصال ما بين المسؤول والموظف، بحيث لا تتم مناقشة مستوى الأداء أو توضيح نظام التقييم والرقابة، والأمور القانونية والأنظمة الداخلية.
- أظهرت أن هناك ضعفاً في معلومات الموظف ببنود قانون الخدمة المدنية، سواء المتعلقة بالتقييم أو الرقابة.

حمدان (2006) دراسة بعنوان: "تقييم أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أداء وحدات العلاقات العامة، وتحديد مدى وجود علاقة إحصائية بين أداء وحدات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة، وبين عدد من العوامل (المتغيرات) المستقلة والتي شملت: الوظائف العلمية للعلاقات العامة، والموارد المالية والبشرية، وعوامل التنظيم الإداري، والاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة، إضافة إلى متغير العوامل الشخصية. ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (150) موظفاً من أصل (160)، أي ما نسبته 94% من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى الآتي:

- ضعف وتدني مستوى أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وجود علاقة إيجابية (طردية) بين تدني مستوى الأداء؛ وعدم ممارسة الوظائف العلمية للعلاقات العامة؛ وهي وظائف: البحث، وقياس اتجاهات الرأي العام، والتخطيط، والاتصال والتقويم.
- وجود علاقة إيجابية بين ضعف الأداء؛ وتدني مستواه؛ وشح أو عدم توفر الموارد المالية والبشرية الكافية والكفؤة اللازمة لممارسة وظائف العلاقات العامة، وممارسة أنشطتها كما ينبغي.

- وجود علاقة بين ضعف الأداء؛ وعوامل التنظيم الإداري التي تضمنت: الأهداف، والمواقع التنظيمية، والمراكز الوظيفية، واهتمام القيادات الإدارية العليا بالعلاقات العامة.
- وجود علاقة إيجابية بين ضعف الأداء؛ وعدم الاستفادة من خدمات الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة.
- وجود علاقة إيجابية بين ضعف الأداء؛ والعوامل الشخصية التي تشمل: المؤهل العلمي، والتخصص في العلاقات العامة، والجنس، والخبرة.

البابا (2007) دراسة بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله":هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله، باستخدام (المنهج الوصفي التحليلي)، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استبانة تحمل عنوان البحث، وزعت على عينة طبقية عشوائية عددها (143)، أي ثلث مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج:

- أن مصادر ضغوط العمل الموجودة هي ضغوط العلاقة مع الإدارة، يليها ضغوط العلاقة مع الزملاء، يليها ضغط عبء الدور ثم ضغوط صراع الدور، كمصادر رئيسية للضغوط في وزارة التربية والتعليم العالي.
- هناك علاقة قوية، سلبية، بين ضغوط العلاقة مع الزملاء؛ والأداء الوظيفي، ويظهر ذلك بتفشي ظاهرة النميمة بين الزملاء، يليها قلة النشاطات الاجتماعية بالإضافة إلى المنافسة غير المهنية بين الزملاء.
- هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مصادر عبء الدور؛ والأداء الوظيفي.

أبو عودة (2006) دراسة بعنوان: "اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي": هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي، من كانون الثاني 2004 ولغاية كانون الثاني 2005. في ظل ظاهرة انخفاض الأداء لدى أفراد جهاز الشرطة الفلسطينية؛ مما ينعكس بشكل سلبي على أداء مستوى الخدمة المقدمة للمنتفعين، كما تهدف إلى التعرف إلى الأسباب التي تكمن وراء هذه الظاهرة. وقد استخدم الباحث استبانة أتم توزيعها على (108) موظفين من موظفي جهاز الشرطة في محافظة رام الله والبيرة، والذين تلقوا برامج تدريب ذات موضوعات متعددة، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- وجود فروق في الأداء الوظيفي؛ تعزى لمتغير العمر، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير إدارة التدريب، ومتغير نوع التدريب، ومتغير محتوى التدريب.
- أظهرت وجود مؤشرات سلبية للتدريب، ولم يكن للتدريب أثر إيجابي بالمستوى المطلوب، وذلك لعدة أسباب؛ منها: توزيع المادة التدريبية بعد الجلسات التدريبية، بحيث لم يسمح ذلك بالاستفادة منها، واختيار المتدربين من قبل رؤسائهم وليس من خلال الاحتياجات الحقيقية، وعدم ارتباط التدريب بمحفزات الترقية أو المكاسب الأخرى، إضافة إلى البنية التحتية للتدريب، وعدم التنوع في الأساليب التدريبية.
- وأشارت النتائج إلى المؤشرات الإيجابية للتدريب والتي تعود إلى نقاط القوة المتمثلة بالالتزام الواضح والقوي من المتدربين، وقيام جهة الإشراف بالتقييم المرحلي والمستمر لمجريات البرنامج من خلال متابعة المدربين والمتدربين.

المالكي (2003) دراسة بعنوان: "الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي": هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية؛ وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف، ومدى ملاءمة هذه الأبعاد- سواء الأدبية والأدائية والأمنية- لإحداث التغيير والتطوير الجوهري لأساليب وإجراءات العمل، والحكم على فاعلية تلك الأبعاد وتقييمها، وما علاقة ذلك بالأداء. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بوكالة الآثار والمتاحف بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (200) موظف، وقام الباحث بتصميم استبانة لهذا الغرض. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ منها:

- انقسام مفردات الدراسة في إجاباتهم حول مجمل العبارات التي تصف الأبعاد الإدارية، فيما كانت هناك موافقة في إجاباتهم حول العبارات التي تصف البعد الأمني.
- أكدت الدراسة بعض سمات الأبعاد الإدارية والأمنية كما وصفتها بعض العبارات منفردة؛ ومن بين تلك السمات:
    - المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة.
    - عدم وضوح النماذج المستخدمة وبيروقراطية الإجراءات.
    - حرص وكالة الآثار والمتاحف على أمن وحماية القطع الأثرية من الأخطار.
    - الحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى الكفاءة بالأداء.
    - يتمتع الموظفين ببعض خواص الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجهود التغيير.

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية والأمنية؛ ومستوى الكفاءة للأداء الوظيفي.
- يتأثر الأداء الوظيفي بالتغيير الذي يطرأ في كل من: الثقافة التنظيمية، وإجراءات الأمن والحماية، والسلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي. وهذه الأبعاد مجتمعة تفسر الأبعاد الإدارية والأمنية.

3.8.2. الدراسات الأجنبية المرتبطة بالأداء:

أهم الدراسات الاجنبية ذات العلاقة تلخصها الدراسة فيما يأتي.

اورست (Orest) (2002) دراسة بعنوان: "أثر القيادة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمعلمين". وقد هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الابتدائية محل الدراسة؛ والجوانب الإبداعية لدى المدرسين، مرتكزة إلى متغيرات حجم المدارس، والنظام المتبع، وخصائص المدرسين، والرئيس في المدرسة. كما شملت اختبار العلاقة بين مستوى الأداة الوظيفي للمدرسين؛ والإبداع المدرسي الناتج. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام (أسلوب المقابلات الشخصية المركّزة)، وتشكّلت عينة الدراسة من (116) مدرساً من المدارس الابتدائية في مدينة (Moro). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن الخصائص الشخصية لمديري ومدرسي المدارس الابتدائية، وتبني القيم الإبداعية التربوية ترتبط بمستويات الأداء الوظيفي الداعمة لمستوى الإبداع.
- وجد أن حجم المدرسة ومكانها الجغرافي لهما دور في تجديد الإبداع ومستويات الأداء.
- وجدت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي أكثر فاعلية من المقررات الدراسية.
- ووجدت الدراسة تأثيراً متوسطاً لمحتوى المقررات المدرسية على درجة الإبداع والتجديد.
- وجدت الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين مستوى أداء المدرسين؛ ومستوى إبداعهم في العمل.

سبانو(Spano) (2005) دراسة بعنوان: "تقييم الأداء كوسيلة لتحسين الاستقطاب والمنافسة في القطاع العام". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور تقييم الأداء في تحسين صورة منظمات القطاع العام، وقدراتها الاستقطابية والتنافسية مع القطاع الخاص. ووصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجدت أن أنظمة الرقابة الإدارية مميزة بالأنظمة الفرعية، فهي تقيم وتراقب ما يتم في صعد التخطيط والإنتاجية، وتعمد إلى قياس التقييم والتأكد من سلامته.
- وجدت أن أنظمة الرقابة الإدارية مميزة في منحها النتائج المترتبة على عملية التقييم كالحوافز، والجوائز، أو العقوبات والحسوم.
- وجدت أنه من المهم اعتماد إنجاز الأهداف لقياس مدى الأداء تحقيقاً للأهداف التنظيمية.
- وجدت أنه يجب أن يكون هناك اتصال فعال ما بين الأنظمة؛ وفروعها ومستوياتها المختلفة داخل المنظمة الواحدة.
- وجدت أن أنظمة التقييم الفعال تقوم على أساس تقييم أداء الموظفين، وتقييم إمكانيات المستخدمين، وتقييم المدراء والمسؤولين .
- وجدت أن التقييم الفعال يجب أن يشمل السياسات والبرامج والعملية الإنتاجية الخدماتية.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات؛ كان من أهمها:

  - ضرورة التواصل في تطوير أداء الموظفين عبر البرامج التدريبية المناسبة.
  - تحديد معايير لتقييم الأداء حسب الأهداف المرجوة.
  - ضرورة وضع استراتيجية عمل لتطوير وتحسين أداء الموظفين في القطاع العام.
  - ضرورة الاهتمام بتجنيد الأكفاء واستقطاب الأفضل، ومواجهة التنافس مع القطاع الخاص.
  - توفير شروط الاستقرار للموارد البشرية من خلال تحسين الأجور والمكافآت والحوافز، وصيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

الفصل الثالث

المنهجية ومجتمع وعينة الدراسة

1.3 المنهج العلمي المستخدم

اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لمعرفة واقع تحليل الأعمال والوظائف، وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية، وعلاقتهما ببعض المتغيرات، وهو المنهج الأفضل في مثل هذه الدراسات.

2.3 أداة الدراسة

قام الباحث باعداد جدول واسئلة مقابلات كما قام بتطوير أداة لقياس واقع تحليل الأعمال والوظائف، وجزء خاص بقياس أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار، من خلال الاطّلاع على العديد من الأدوات الخاصة بالموضوع، وكذلك مراجعة الأدب التربوي المتعلّق بهذا الموضوع. ومن ثم قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص (محكمين لغويين وإداريين)، فقاموا بحذف وإضافة بعض التعديلات على أداة الدراسة، ثم قام الباحث بوضعها بصورتها النهائية.

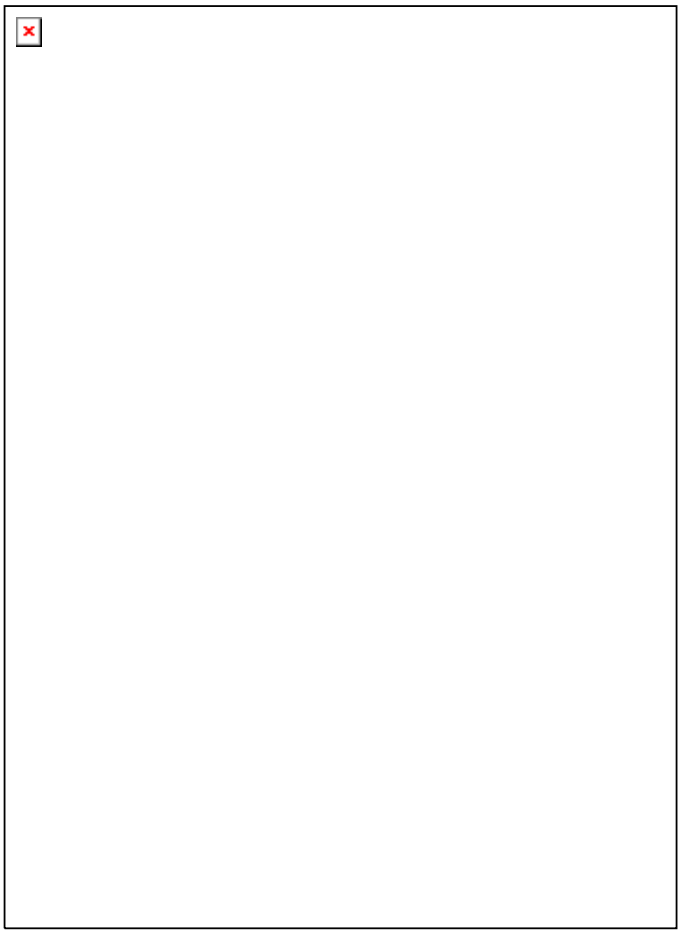
3.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتحليل التباين الأحادي لفحص الفرضيات، تحليل

الانوفا"one way anova"، وتحليل "t–test"، ومعامل ارتباط بيرسون، لمعرفة العلاقة بين واقع تحليل الأعمال والوظائف، وأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار، ومعادلة الثبات كرونباخ الفا، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

4.3 عينة ومجتمع الدراسة

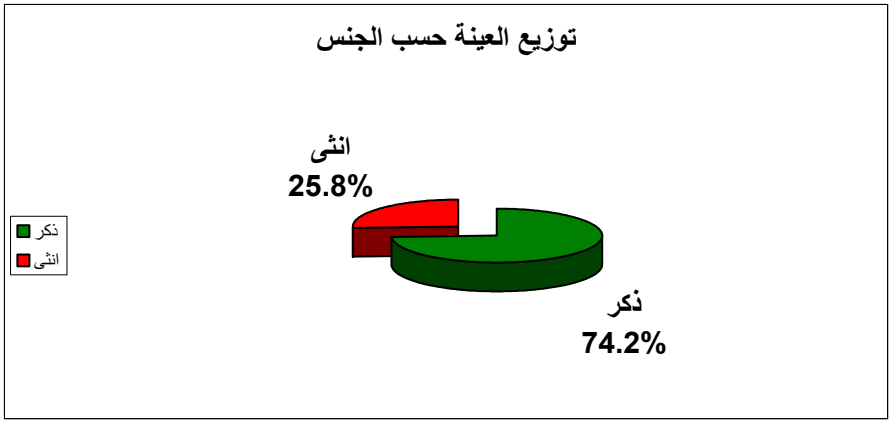
تكون مجتمع الدراسة من: جميع المدراء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب الذين يمارسون مهام عملهم بالوزارة ويتوفر لديهم موظفون تحت إشرافهم المباشر في وزارة السياحة والآثار/الضفة الغربية. حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة(90) موظفاً إدارياً، تتوفر فيهم شروط الإشراف على موظفين أخرين تحت مسؤولياتهم.(وزارة السياحة والآثار، 2005). اختار الباحث عينة صدفية من مجتمع الدراسة ويبلغ عددها (62) موظفاً إدارياً، بنسبة (68.8 %).والشكل (1.3) يوضح ذلك



شكل:1.3:مجتمع وعينة الدراسة:

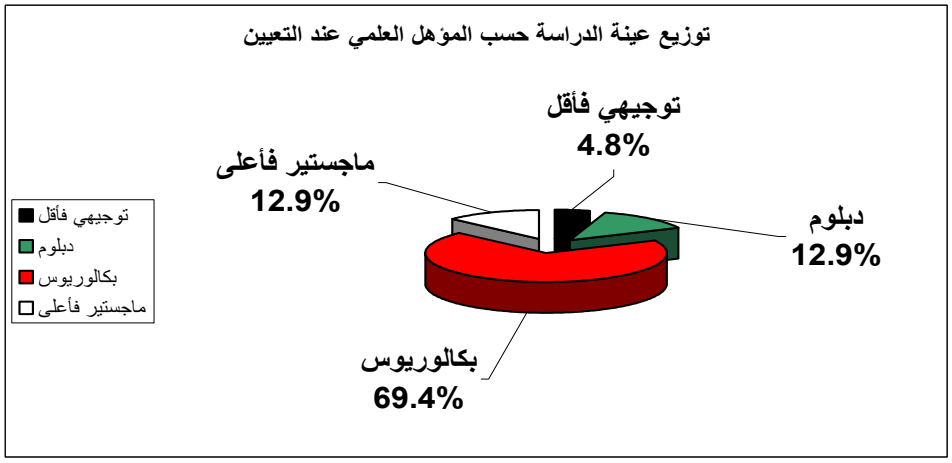
5.3 وصف العينة

فيما يأتي وصف عينة المبحوثين. حسب متغير الجنس فيبين الشكل رقم (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 74.2% ونسبة الإناث 25.8%.



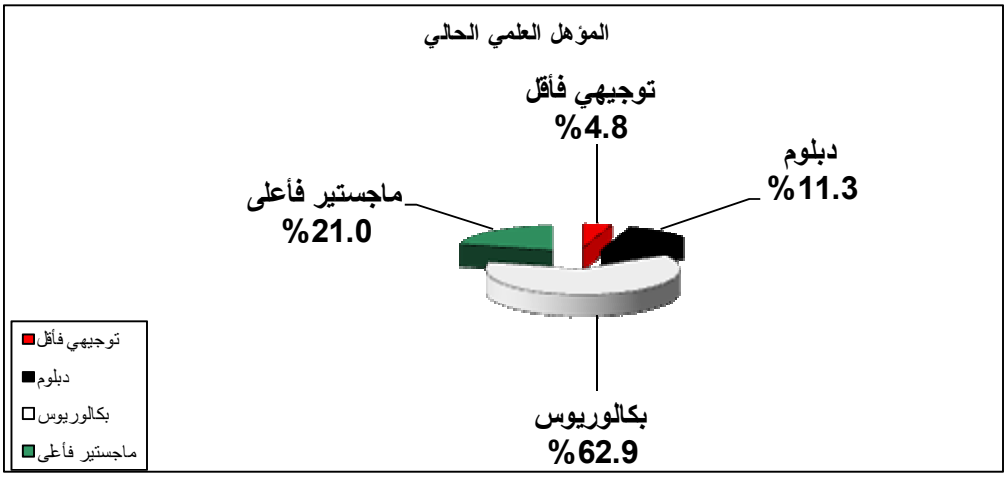
شكل:2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

أما الشكل (3.3) فيبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين، ويلاحظ أن 4.8% من أفراد العينة هم من حملة التوجيهي فأقل، ونسبة 12.9% هي لحملة الدبلوم، ونسبة69.4% هي لحملة البكالوريوس، ونسبة 12.9% هي لحملة الماجستير فأعلى.



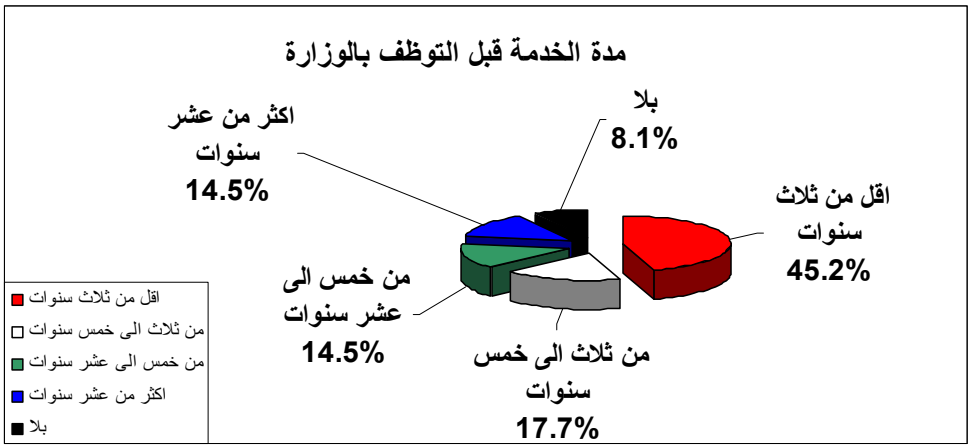
شكل:3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين:

الشكل (4.3) فيبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي الحالي، ويلاحظ أن 4.8% من أفراد العينة هم من حملة التوجيهي فأقل، ونسبة 11.3% هي لحملة الدبلوم، ونسبة 63.9% هي لحملة البكالوريوس، ونسبة 21% هي لحملة الماجستير فأعلى.



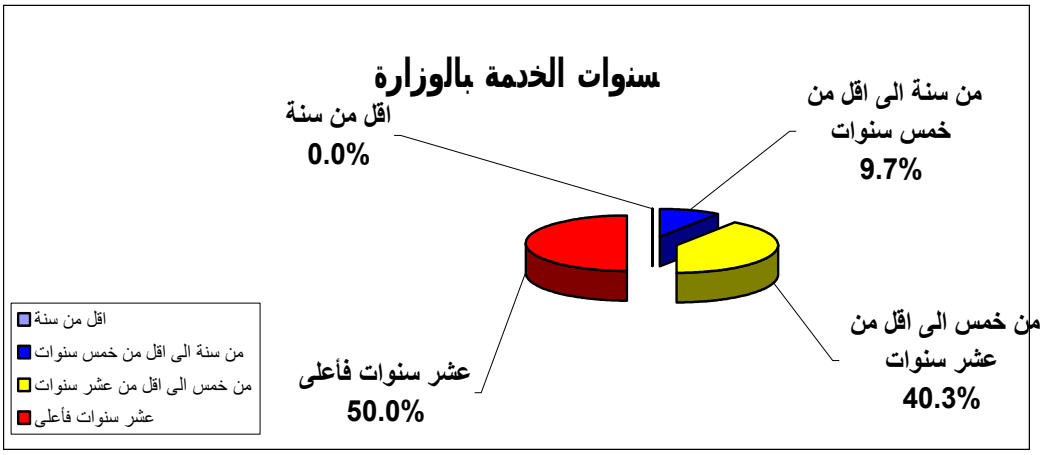
شكل:4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي الحالي:

الشكل (5.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة قبل التوظف بالوزارة، ويلاحظ أن 45.2% من أفراد العينة كانت خبرتهم أقل من 3 سنوات، ونسبة 17.7% من 3-5 سنوات، وبلغت نسبة الذين خبرتهم من 5-10 سنوات 14.5%، وبلغت نسبة الذين خبرتهم 10 سنوات فأكثر 14.5 %.



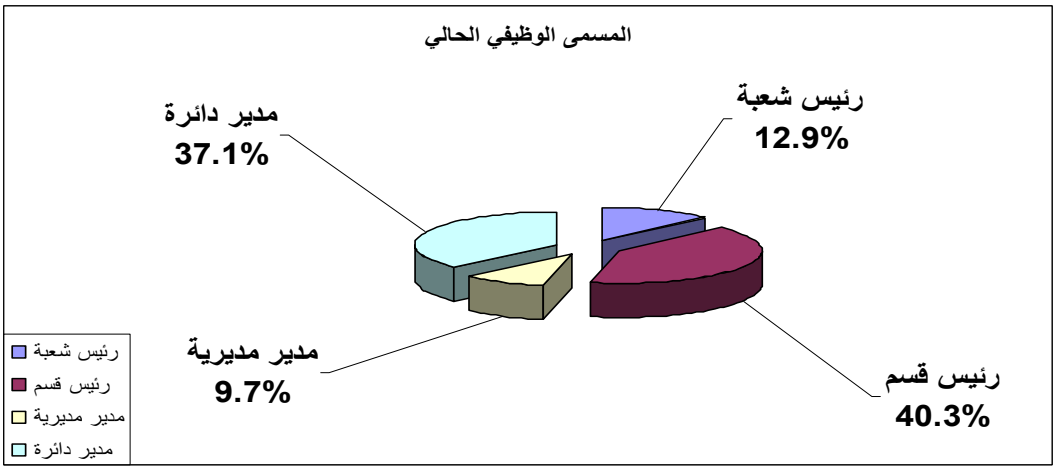
شكل:5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة قبل التوظف بالوزارة:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة بالوزارة يبينه الشكل (6.3)، ويلاحظ أن 0% كانت خبرتهم أقل من سنة، ونسبة 9.7% هي للذين خبرتهم من سنة إلى أقل من 5 سنوات، وبلغت نسبة الذين خبرتهم من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات 40.3%، ونسبة 50.0% هي للذين خبرتهم فوق 10 سنوات.



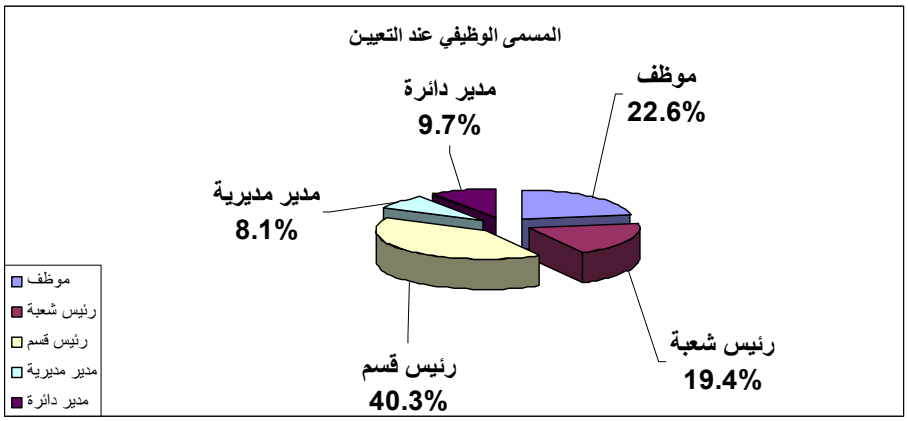
شكل:6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة بالوزارة:

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي فيبينه شكل (7.3)، ويلاحظ أن نسبة 12.9% لرئيس شعبة، وبلغت نسبة الذين في منصب رئيس قسم 40.3%، ونسبة 9.7% لمسمى مدير مديرية، ونسبة 37.1% لمسمى مدير دائرة.



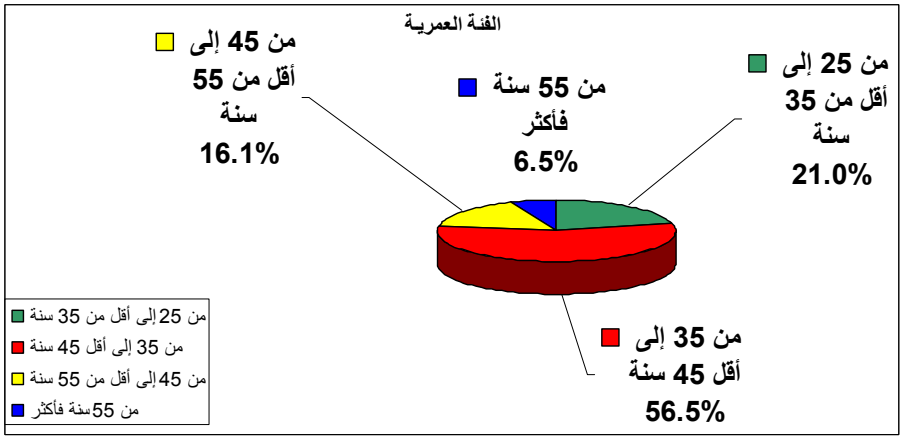
شكل:7.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي:

أما الشكل (8.3) فيبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي عند التعيين، ويلاحظ أن 22.6% كانوا من الموظفين، ونسبة 19.4% هي لرئيس شعبة، وبلغت نسبة الذين في منصب رئيس قسم 40.3%، ونسبة 8.1% هي لمسمى مدير مديرية، ونسبة 9.7% هي لمسمى مدير دائرة.



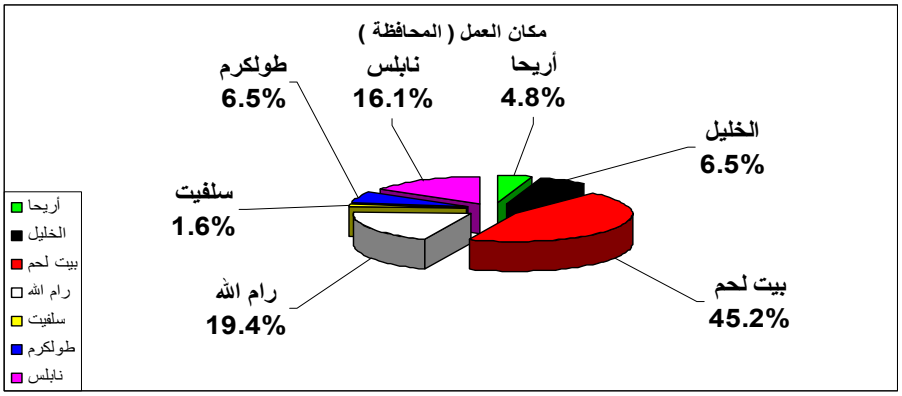
شكل:8.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي عند التعيين:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية يبينه الشكل (9.3)، ويلاحظ أن الفئة العمرية من (25) إلى أقل من (35) سنة حصلت على نسبة 21.0%، والفئة من (35) إلى (45) سنة حصلت على نسبة 56.5%، وكانت نسبة 16.1% من نصيب الفئة من (45) إلى (55) سنة، وفئة الـ(55) سنة فأكثر حصلت على نسبة 6.5%.



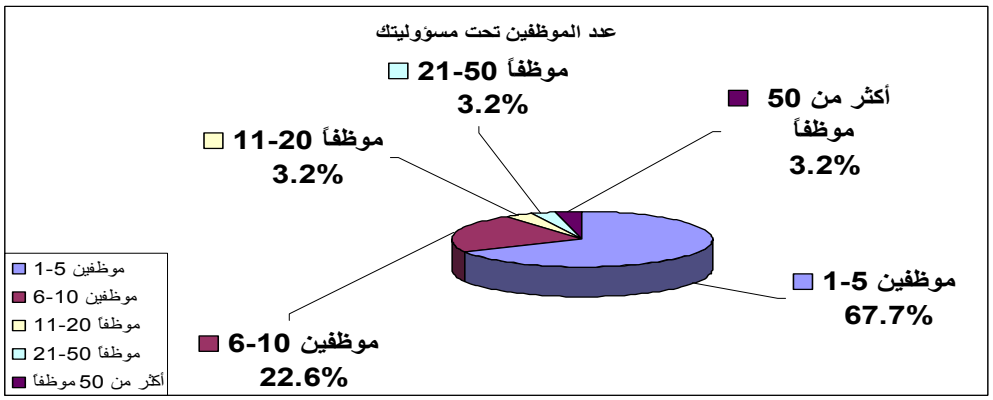
شكل:9.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل (المحافظة) فيبينه الجدول (10.3)، ويلاحظ أن النسب كانت موزعة على جميع المحافظات: محافظة أريحا حصلت على نسبة 4.8%، ومحافظة الخليل حصلت على نسبة 6.5%، ومحافظة بيت لحم حصلت على نسبة 45.2%، ومحافظة رام الله حصلت على نسبة 19.4%، ومحافظة سلفيت حصلت على نسبة 1.6%، ومحافظة طولكرم حصلت على نسبة 6.5%، ومحافظة نابلس حصلت على نسبة 16.1%.



شكل:10.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل (المحافظة).

الشكل (11.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك، ويلاحظ أن نسبة عدد الموظفين من1-5 هي 67.7%، ونسبة من 6-10 موظفين كانت 22.6%، ونسبة 3.2% هي لعدد 11-20 موظفاً، ومن 21-50 موظفاً كانت نسبتهم 3.2%، وأكثر من 50 موظفاً حصلت على النسبة نفسها 3.2%.



شكل:11.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك:

6.3: صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وعليها تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً؛ بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات الاستبانة؛ مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو موضح في الجداول الأتية (1.3-أ، 1.3-ب، 2.3، 3.3-أ، 3.3-ب، 3.3-ج، 4.3-أ، 4.3-ب).

جدول 1.3-أ : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجال الأول القسم الثاني المحور الأول:

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	(أهداف الوظيفة) ما يراد تحقيقها من هذه الوظيفة.	0.622	0.000
2	الصلاحيات الوظيفية المخول بها شاغل الوظيفة	0.769	0.000
03	النظم والقوانين والتعليمات التي تؤدي بموجبها المهام الوظيفية	0.658	0.000
4	المهام الذهنية المطلوب مني أداؤها ضمن هذه الوظيفة	0.671	0.000
5	الطرق المناسبة لتوزيع الوقت المتاح لتلبية احتياجات الوظيفة	0.668	0.000
6	معايير الأداء التي يجري تقويم الوظيفة على أساسها	0.460	0.000
7	المهام الجسدية المطلوبة ضمن أدائي لهذه الوظيفة	0.579	0.000
8	الظروف النفسية التي أؤدي بها مهام وظيفتي	0.626	0.000
9	جميع المسؤوليات المترتبة على أدائي لهذه الوظيفة	0.674	0.000
10	المخاطر التي تترتب على قيامي بمهام هذه الوظيفة	0.551	0.000
11	المكان الذي تؤدي فيه مهام هذه الوظيفة	0.408	0.001
12	الكيفية التي تؤدي بها هذه الوظيفة	0.604	0.000
13	العلاقات التي تتطلبها هذه الوظيفة مع المستويات الإدارية الآخرى في الوزارة	0.589	0.000
14	العلاقات التي تتطلبها هذه الوظيفة مع الوظائف الآخرى ضمن نفس المستوى الإداري	0.548	0.000
15	الجهات الداخلية والخارجية الواجب الاتصال بها من قبل شاغل الوظيفة	0.597	0.000
16	الغرض من الاتصال مع هذه الجهات الداخلية والخارجية	0.625	0.000
17	الآليات القانونية للاتصال بهذه الجهات الخارجية والداخلية	0.633	0.000

جدول 1.3-أ : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجال الأول القسم الثاني المحور الأول:

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
18	المسار الوظيفي المستقبلي	0.733	0.000
19	الأجر المترتب على أداء هذه الوظيفة	0.576	0.000
20	التعويضات المستقبلية المترتبة على أداء هذه الوظيفة	0.611	0.000
21	الحوافز الممنوحة لشاغل هذه الوظيفة	0.591	0.000
22	القيمة النسبية لهذه الوظيفة التي يميزها عن الوظائف الآخرى	0.699	0.000
23	آليات التعامل مع المواطنين والمراجعين	0.581	0.000
24	مواعيد التقييم الدورية	0.381	0.002
25	السلوكيات الواجب الالتزام بها في أدائي لوظيفتي	0.582	0.000

جدول 2.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجال الثاني القسم الثاني المحور الثاني:

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
26	تحديد الفئة العمرية المطلوبة	0.513	0.000
27	الحد الأدنى من التعليم المطلوب	0.775	0.000
28	التخصص العلمي المطلوب لإشغال هذه الوظيفة	0.858	0.000
29	المعارف الواجب توافرها لدى شاغل هذه الوظيفة	0.827	0.000
30	القدرات الذهنية الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة	0.856	0.000
31	القدرات البدنية الواجب التمتع بها لإشغال هذه الوظيفة	0.841	0.000
32	نوع الخبرة المطلوبة لإشغال هذه الوظيفة	0.856	0.000
33	عدد سنوات الخبرة المقبولة لإشغال هذه الوظيفة	0.737	0.000
34	التدريب الخاص الواجب اجتيازه قبل إشغال هذه الوظيفة	0.862	0.000
35	نوعية التدريب الخاص الواجب لإشغال هذه الوظيفة	0.909	0.000
36	عدد ساعات التدريب الواجب اجتيازها لإشغال هذه الوظيفة	0.829	0.000
37	المهارت المتخصصة الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة	0.821	0.000
38	نوع الأدوات الواجب استخدامها لأداء وظيفتك	0.618	0.000
39	السمات الشخصية الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة	0.838	0.000

جدول 3.3-أ : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجال الثالث القسم الثاني المحور الثالث:

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
40	عدد الموارد البشرية المتوفرة حالياً	0.300	0.018
41	خصائص الموارد البشرية المتوافرة	0.426	0.001
42	مستقبل الموارد البشرية في الوزارة	0.509	0.000
43	عدد المحالين على التقاعد سنوياً	0.152	0.239
44	عدد المرضى غير القادرين على الاستمرار بإشغال وظائفهم	0-.018	0.888
45	عدد الموارد البشرية المستقيلة	0.136	0.291
46	خطوات تنمية قدرات الموارد البشرية	0.603	0.000
47	الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية كما	0.704	0.000
48	الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية نوعاً	0.511	0.000
49	برامج تدريب الموارد البشرية مستقبلاً	0.510	0.000
50	آليات استقطاب الموارد البشرية	0.678	0.000
51	الحوافز المطلوبة للمحافظة على الموارد البشرية المناسبة	0.639	0.000
52	الحوافز المطلوبة لتسهيل استقطاب الموارد البشرية داخلياً وخارجياً	0.693	0.000
53	آليات الوصول إلى الموارد البشرية المناسبة خارجياً	0.739	0.000
54	المسارات الوظيفية للموارد البشرية	0.684	0.000
55	المتغير ات في البيئة الداخلية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	0.680	0.000
56	المتغير ات في البيئة الخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	0.625	0.000
57	الإعلان عن الوظائف المراد إشغالها بالوسائل المتاحة	0.771	0.000
58	اشتراط مواصفات واجبة للمتقدمين لإشغال الوظائف بالوزارة	0.763	0.000
59	اشتراط تخصصات واجبة لإشغال الوظائف بالوزارة	0.690	0.000
60	استقطاب أفضل الموجود من موارد بشرية	0.790	0.000
61	استخدام طرق للمفاضلة بين المتقدمين لإشغال الوظائف	0.643	0.000
62	معايير محددة سلفاً لشاغلي الوظائف المراد تعيينهم	0.530	0.000
63	التعيين بناء على احتياجات الوظيفة	0.685	0.000
64	نوعية البرامج التدريبية الواجبة لشاغل الوظيفة	0.749	0.000
65	عدد الدورات التدريبية الواجبة لشاغل الوظيفة	0.683	0.000
66	التطورات المستقبلية الخاصة بالوظيفة	0.740	0.000
67	التطورات المستقبلية الخاصة بشاغل الوظيفة	0.718	0.000
68	المهام المستقبلية المضافة إلى الوظيفة	0.575	0.000

جدول 3.3-ب : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجال الثالث القسم الثاني المحور الثالث:

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
69	البرامج التعليمية المطلوبة لتنمية قدرات شاغل الوظيفة	0.660	0.000
70	المهارات المطلوبة تطويرها لمواكبة المتغيرات البيئية المرتبطة بالوظيفة	0.640	0.000
71	آليات التهيئة لمواكبة النقل الوظيفي الداخلي	0.700	0.000
72	برامج تدريبية لتحسين أداء شاغل الوظيفة	0.574	0.000
73	البرامج التدريبية اللازمة لتحسين الأداء	0.658	0.000
74	توضيح البيئة المناسبة لأداء مهام وظيفتي	0.786	0.000
75	تحسين البيئة المحيطة بالوظيفة	0.707	0.000
76	توضيح أساليب تفادي الاخطار الناتجة عن استخدام الأدوات المصاحبة للأداء الوظيفي	0.626	0.000
77	المتابعة المستمرة لتوعية الأفراد بالمخاطر المواكبة للأداء الوظيفي	0.714	0.000
78	المحافظة على درجات حرارة مناسبة في مكان العمل	0.470	0.000
79	معالجة حالة التهوية ومدى ملاءمتها صحيا لمكان تأدية الوظيفة	0.437	0.000
80	توفير المساحة المكانية التي تتناسب مع احتياجات الوظيفة	0.413	0.000
81	اتخاذ إجراءات للتخفيف من الأمراض المصاحبة للأداء الوظيفي	0.762	0.000
82	توفير معايير محددة لتحديد الأجور وفق خصائص الوظيفة	0.766	0.000
83	توفير معايير محددة تحدد الأجور وفق الخطورة المرتبطة بالوظيفة	0.831	0.000
84	تحقيق توافق الأجور مع حجم الأعباء الملقاة على كاهلي بوظيفتي	0.756	0.000
85	توفير حوافز محددة للإبداع الوظيفي	0.833	0.000
86	توفير حوافز محددة للعمل الإضافي	0.789	0.000
87	تحقيق قيمة نسبية لكل وظيفة تميزها عن الآخرى	0.681	0.000
88	توفير جدوال تحدد التعويض عن المخاطر الوظيفية	0.836	0.000
89	توفير جداول تحدد متطلبات الترقية الوظيفية	0.803	0.000
90	توفير جدوال تحدد مميزات شاغل الوظيفة الأعلى	.829	0.000
91	تحقيق ظروف عادلة للتنافس على إشغال الوظائف الأسمى	0.877	0.000
92	ربط التقدم الوظيفي بمستويات الأداء	0.755	0.000
93	ربط الترقية بمستويات تنمية القدرات لدى الموظف	0.806	0.000
94	تحديد معايير محددة لتقويم الأداء	0.623	0.000
95	توفير جدوال مخصصة لتقويم الأداء لدى المشرفين المباشرين	0.714	0.000

جدول 3.3-ج : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجال الثالث القسم الثاني المحور الثالث:

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
96	إجراء عمليات تقويم الأداء بصورة دورية	0.590	0.000
97	ربط تقويم الأداء بهدف تحسين الأداء	0.780	0.000
98	ربط تقويم الأداء بتحديد مساري الوظيفي	0.728	0.000
99	ربط تقويم الأداء بالحوافز المادية	0.793	0.000
100	ربط تقويم الأداء بالحوافز المعنوية	0.865	0.000
101	ربط تقويم الأداء بالاستقرار الوظيفي	0.830	0.000
102	ربط تقويم الأداء بالبرامج التدريبية	0.816	0.000
103	التنوع في استخدام أساليب تقويم الأداء	0.787	0.000
104	بناء نظام تقويم الأداء على أساس تحقيق العدالة بين الموظفين	0.831	0.000
105	توفير إرشادات مناسبة لتحسين الأداء بشكل دوري	0.709	0.000
106	توفير رقابة إشرافية مناسبة	0.783	0.000
107	توفير عمليات التغذية الراجعة بشكل مستمر	0.786	0.000

جدول 4.3-أ : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجال الرابع القسم الثالث:

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
108	الالتزام بمواعيد العمل الرسمي	.546	0.000
109	الالمام بالمتطلبات القانونية(القوانين، النظم، التعليمات) الخاصة بالوظيفة	0.562	0.000
110	القدرة على فهم أهداف الوظيفة	0.513	0.000
111	الاستعداد لممارسة متطلبات الوظيفة	0.663	0.000
112	توزيع الوقت المتاح لتلبية احتياجات الوظيفة	0.691	0.000
113	الاتصال الايجابي مع الرؤساء	0.688	0.000
114	الاتصال الايجابي مع المراجعين	0.718	0.000
115	الالتزام بتعبئة سجل النشاط اليومي	0.580	0.000
116	الاهتمام باحتياجات الوظيفة	0.736	0.000
117	الانضباط الإداري	0.759	0.000

جدول 4.3-ب : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجال الرابع القسم الثالث:

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
118	توفر الدافعية المناسبة لأداء مهام الوظيفة	0.595	0.000
119	التمتع بالقدرة على مواجهة الأزمات الوظيفية	0.791	0.000
120	القدرة على استخدام التقنيات الخاصة بالوظيفة بفعالية	0.718	0.000
121	القدرة على إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة	0.793	0.000
122	الالتزام بالخطط المعدة لأداء مهام الوظيفة	0.751	0.000
123	القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من الوظائف	0.768	0.000
124	القدرة على معالجة مشاكل(قضايا) المراجعين	0.730	0.000
125	درجة ملاءمة السمات الشخصية للوظيفة	.7910	0.000
126	درجة ملاءمة المؤهلالعلمي للوظيفة	0.606	0.000
127	درجة ملاءمة المهارات المتوافرة مع الوظيفة	0.713	0.000
128	ملاءمة القدرات الذهنية مع الوظيفة	0.782	0.000
129	كفاءة التعامل مع التقنيات المرتبطة بالوظيفة	0.777	0.000
130	تطبيق التدريب الذي ناله على وظيفته	0.561	0.000
131	القدرة على التعامل مع الموازنة التشغيلية	0.421	0.001
132	القدرة على تلقي الإرشادات الخاصة بالأداء بإيجابية	0.652	0.000
133	التزام حدود الصلاحيات الممنوحة	0.743	0.000
134	احترام التسلسل الإداري	0.679	0.000
135	مدى الالتحاق ببرامج تنمية القدرات	0.576	0.000

يتضح من الجداول السابقة، أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها مشتركة معاً في قياس موضوع الدراسة وفي إظهار النتائج.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة (0.9842) وهذه القيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي، وكان معامل ثبات المجالات كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 5.3: معاملات ثبات المحاور:

المحور	الثبات
الأول	0.9267
الثاني	0.9559
الثالث	0.9820
الرابع	0.9549
الكلي	**0.9842**

متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة في مستقلة وتابعة كما يأتي:

1.8.3. المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي عند التعيين: وله أربعة مستويات: (توجيهي فأقل، ودبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى).
- المؤهل العلمي الحالي: وله أربعة مستويات: (توجيهي فأقل، ودبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى).
- مدة الخدمة قبل التوظف بالوزارة: ولها خمسة مستويات: (أقل من سنة واحدة، ومن (1-5) سنوات، ومن (5) إلى أقل من(10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات، وبلا سنوات).
- سنوات الخدمة بالوزارة: ولها أربعة مستويات: (أقل من(3) سنوات، ومن (3-5) سنوات،و من (5-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات).
- المسمى الوظيفي الحالي: وله خمسة مستويات: (موظف، ورئيس شعبة، ورئيس قسم، ومدير مديرية، ومدير دائرة).
- المسمى الوظيفي عند التعيين: وله خمسة مستويات: (موظف، ورئيس شعبة، ورئيس قسم، ومدير مديرية، ومدير دائرة).
- الفئة العمرية: وله أربعة مستويات: من (25-35)، ومن (35-45)، ومن (45-55)، و(55) فأكثر).

- عدد الموظفين تحت مسؤوليتك: وله خمسة مستويات:(من (1-5)، ومن (11-20)، ومن (21-50)، وأكثر من (50)).
- مكان العمل (المحافظة).

2.8.3. المتغير التابع:

- واقع تحليل الأعمال والوظائف للموظفين في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية.
- أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تحليل بيانات الدراسة وفحص الفرضيات يتم مناقشته في هذا الفصل كما يتم تحليل البيانات المستخلصة لاستبانه الدراسة، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية؛ لفحص تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

1.4 تحليل بيانات الدراسة

يشمل عرض النتائج إحصائياً، ومعالجتها وصفياً وتحليلياً. وقد تم اعتماد المفتاح الآتي لتحديد درجة الفقرات، من خلال المتوسطات الحسابية، وتم تحويلها إلى نسب مئوية بناء على مقياس " ليكرت " فكانت الدرجات كما يشير الجدول (1.4):

جدول 1.4: مفتاح لتحديد درجة الفقرات (حمايل، 2008) و (داود، 2008).

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي	النسبة المئوية
منخفضة جداً	2.5 فأقل	%50
منخفضة	2.99-2.5	%59.9-50
متوسطة	3.5-3	%69.9-60
عالية	3.99-3.5	%79.9-70
عالية جداً	4 فأكثر	%80

1.1.4 . نتائج السؤال الأول:

ما هو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة، والآثار في الضفة الغربية؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن محاور الاستبانة الثلاثة، وكانت الإجابات كما يأتي:

1.1.1.4. نتائج المحور الأول: ما واقع الوصف الوظيفي في الوزارة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول التي تعبر عن واقع الوصف الوظيفي في الوزارة، كما تشير النتائج في الجدول (2.4-أ و 2.4-ب).

جدول: 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الوصف الوظيفي

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المكان الذي تؤدي فيه مهام هذه الوظيفة	1	3.33	1.021	متوسطة
2	ما يراد تحقيقه من هذه الوظيفة (أهداف الوظيفة)	2	3.32	1.098	متوسطة
3	المهام الذهنية المطلوب مني أداؤها ضمن هذه الوظيفة	3	3.24	1.210	متوسطة
4	السلوكيات الواجب الالتزام بها لدى ادائي لوظيفتي	3	3.24	1.169	متوسطة
5	آليات التعامل مع المواطنين والمراجعين	5	3.23	1.12	متوسطة
6	مواعيد التقييم الدورية	6	3.19	1.069	متوسطة
7	الجهات الداخلية والخارجية الواجب الاتصال بها من قبل شاغل الوظيفة	7	3.18	1.079	متوسطة
8	الغرض من الاتصال مع هذه الجهات الداخلية والخارجية	8	3.13	1.063	متوسطة
9	العلاقات التي تتطلبها هذه الوظيفة مع المستويات الإدارية الآخرى في الوزارة	9	3.10	1.067	متوسطة
10	الصلاحيات الوظيفية المخول بها شاغل الوظيفة	10	3.08	1.149	متوسطة
11	المهام الجسدية المطلوبة ضمن أدائي لهذه الوظيفة	11	2.95	1.062	منخفضة
12	جميع المسؤوليات المترتبة على أدائي لهذه الوظيفة	12	2.92	.963	منخفضة
13	العلاقات التي تتطلبها هذه الوظيفة مع الوظائف الآخرى ضمن نفس المستوى الإداري	13	2.90	1.155	منخفضة

جدول: 2.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الوصف الوظيفي:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	الطرق المناسبة لتوزيع الوقت المتاح لتلبية احتياجات الوظيفة	14	2.85	1.099	منخفضة
15	الآليات القانونية للاتصال بهذه الجهات الخارجية والداخلية	15	2.82	1.079	منخفضة
16	النظم والقوانين والتعليمات التي تؤدي بموجبها المهام الوظيفية	16	2.81	1.171	منخفضة
17	الأجر المترتب على أداء هذه الوظيفة	16	2.81	1.099	منخفضة
18	المخاطر التي تترتب على قيامي بمهام هذه الوظيفة	18	2.77	1.151	منخفضة
19	الكيفية التي تؤدي بها هذه الوظيفة	19	2.76	1.035	منخفضة
20	القيمة النسبية لهذه الوظيفة التي يميزها عن الوظائف الآخرى	19	2.76	1.169	منخفضة
21	المسار الوظيفي المستقبلي	21	2.71	1.122	منخفضة
22	معايير الأداء التي يجري تقويم الوظيفة على أساسها	22	2.68	1.037	منخفضة
23	التعويضات المستقبلية المترتبة على أداء هذه الوظيفة	23	2.60	1.032	منخفضة
24	الظروف النفسية التي تؤدي بها مهام وظيفتي	24	2.50	1.127	منخفضة
25	الحوافز الممنوحة لشاغل هذه الوظيفة	25	2.29	1.107	منخفضة جداً
الدرجة الكلية			**2.9265**	**0.6622**	**منخفضة**

فكان المتوسط الحسابي الكلي (2.9265)، والانحراف المعياري (0.6622)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المحور تعطي دلالة على أن الوصف الوظيفي في الوزارة جاء بدرجة منخفضة، وأن (10) فقرات في هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، وأن (14) فقرة جاءت بدرجة منخفضة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة جداً، ولم تكن هناك فقرات بدرجة عالية أو عالية جداً.

ولقد كان أعلى متوسط حسابي لفقرة "المكان الذي تؤدي فيه مهام هذه الوظيفة"، وكان متوسطها (3.33)، يليه المتوسط الحسابي (3.32) للفقرة "أهداف الوظيفة (ما يراد تحقيقه من هذه الوظيفة)، يليها "المهام الذهنية المطلوب مني أداؤها ضمن هذه الوظيفة" بدرجة (3.24)، وبذات المستوى فقرة "السلوكيات الواجبة الالتزام بها لدى أدائي لوظيفتي" يليها بدرجة (3.23) "آليات التعامل مع المواطنين

والمراجعين". أما المتوسط الحسابي الأدنى فكان(2.29) للفقرة "الحوافز الممنوحة لشاغل هذه الوظيفة"، يليها "الظروف النفسية التي أؤدي بها مهام وظيفتي" بدرجة (2.50)، ثم فقرة "التعويضات المستقبلية المترتبة على أداء هذه الوظيفة" بدرجة (2.60)، يليها "معايير الأداء التي يجري تقويم الوظيفة على أساسها" بدرجة (2.68)، ثم "المسار الوظيفي المستقبلي" بدرجة (2.71)، يليها وبذات الدرجة كل من الفقرات: "القيمة النسبية لهذه الوظيفة التي تميزها عن الوظائف الأخرى" و "الكيفية التي تؤدي بها هذه الوظيفة" بدرجة (2.76).

ويرى الباحث أن النتائج المتوسطة انعكاس لقيام الوزارة بإعداد وصف وظيفي منذ العام 2005، وتم إعلام الكادر بمحتواه بتاريخ 2007/3/1 عبر عملية تسكين الموظفين في الهيكل الوظيفي المستحدث. وعليه فإن الفقرات التي نالت الدرجة المتوسطة؛ هي ذاتها التي وردت في الوصف الوظيفي المبين كنموذج في الملحق رقم (001)، حيث شمل المسمى الوظيفي والارتباط التنظيمي، والواجبات والمسؤوليات. أما من حاز على درجة منخفضة جداً في الفقرات ودرجة منخفضة، فهي القضايا التي أغفلها الوصف الوظيفي؛ وهي قضايا بذات الأهمية لعموم الموظفين ولخصائص الوظائف، وهو ما يتفق مع دراسة أعدت من منظمة السياحة العالمية (2005): والتي أشارت إلى "أن بعض كوادر الموظفين غير متأكدين من وظائفهم ومواصفات مهامهم ضمن الدوائر الموجودين بها". وهو ما تم تأكيده في مجمل المقابلات التي أشارت إلى "أن الوصف الوظيفي المعمول به غير مفعل، ويفتقر إلى آليات التنفيذ، وهو يفتقر إلى تحديد آليات الأداء لتحقيق أهداف الوظائف، وتحول الإمكانيات دون ذلك. وهناك تداخل في الصلاحيات بين الوظائف؛ ووظائف مستحدثة؛ وأخرى تحتاج إلى إعادة تقييم لبيان جدوى وجودها" (وفق المقابلات المرفقة).

وبما ورد في مجمل المقابلات فلم يلحظ الموظفون عملية التحليل، واقتصر الأمر على "جمع المعلومات من المدراء العاملين، هذا بالإضافة إلى نقل تجارب دول مجاورة". (المقابلة رقم 1).

ويعتقد بعض الموظفين أن عملية جمع المعلومات عن وظائفهم؛ تمت باعتماد التقارير الربعية التي تبين آليات العمل والإنجاز الوظيفي، المعتمد من قبل الوزارة. ولقد اعتمد الواقع القائم بذاته، وتمت مواءمة الحالة القائمة مع ما تم تحديده في الوصف المعد . كما تجاهل الوصف الوظيفي الأهداف الإستراتيجية والرسالة الخاصة بوزارة السياحة التي ما زالت في دائرة النقاش والجدل الداخلي" وفق المقابلة رقم (10)، والتي أضافت "إن هناك خلطاً بين السياسات؛ والأهداف. وهو ما يؤثر في التحديد الدقيق لأهداف الوظائف المرتبطة أساساً بالأهداف العامة؛ والإستراتيجية لعمل وزارة السياحة.

ويرى الباحث أنه من المهم تحديد ماهية الدور المناط بوزارة السياحة، هل هو دور إشرافي، أم دور خدماتي؟، وهل هي مشغل منافس للقطاع الخاص، أم مشرف على أداء القطاع الخاص ومتكامل معه؟؛ وهذا لتبيان الوظائف الواجب المحافظة عليها، والوظائف المطلوب إنهاؤها. فهناك تناقض بين الدورين مع حالة التعميم وغياب القانون المنظم الذي يتفق الكثير من المقابلين على أنه لم يعد يلائم الواقع الحاضر، بل تجاوزه بكثير.

وهو ما يتفق مع تقرير منظمة السياحة العالمية (2005): الذي يشير إلى "أن السلطة الوطنية الفلسطينية لم تقدم تصريحاً يوضح ما تطلبه من قطاع السياحة، أو كيفية دعمها له، ولا آليات التنسيق المعتمدة، أو أشكال التواصل مع القطاع الخاص".

ويرى الباحث أن ذلك يؤثر في تحديد خصائص الوظائف، وما يراد تحقيقه عبر الأهداف الفرعية تحقيقاً للهدف الاستراتيجي ورسالة الوزارة والسلطة الفلسطينية، ويؤثر في الدور التنموي للقطاع السياحي.

وفي دراسة "أبو شرار" (2007): حول المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل في مديرية وزارة الداخلية، أوصى في نهاية دراسته بأنه يجب توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل، والعمل على إعادة توزيع الأعمال وفق أسس موضوعية، والعمل على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ومصدر القرار في العمل بهدف تخفيف ضغط العمل لدى الموظفين.

وفي دراسة "الطراونة" (1992): أشار إلى "ضرورة تحديد وصف وظيفي واضح وشامل يبين واجبات كل وظيفة".

كما أشارت "باهمام" في دراستها (1999):إلى أن "تطبيق نظام وصف الوظائف يؤدي إلى منع تضارب الاختصاصات والازدواجية في الأعمال؛ نتيجة استفادة الإدارة الحكومية من التحليل الوظيفي ".

وعليه فإن الباحث يرى أن عملية الوصف التي تمت لا تتعدى كونها إجراءً شكلياً لم يلامس الواقع المطلوب، ولم يتم وفق أسس المنهجية العلمية التي تتطلب مجموعة من الإجراءات الأساسية التي ترتكز على تحديد الغرض من الوصف، ثم تحديد الوظائف المراد تحليلها، وتحديد المعلومات

المراد جمعها، وتحديد مصادر لتهيئة محللي الوظائف، وتحديد ماهية المعلومات وطرق جمعها، ومن ثم المسؤولية الواجبة لجهة الاختصاص.

2.1.1.4. نتائج المحور الثاني: ما هي مواصفات شاغل الوظيفة؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني التي تعبر عن واقع مواصفات شاغل الوظيفة في الوزارة؛ كما تشير النتائج في الجدول (3.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور: مواصفات شاغل الوظيفة:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
26	القدرات الذهنية الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة	1	3.29	1.260	متوسطة
27	الحد الأدنى من التعليم المطلوب	2	3.12	1.269	متوسطة
28	نوع الخبرة المطلوبة لإشغال هذه الوظيفة	3	3.11	1.256	متوسطة
29	السمات الشخصية الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة	4	3.06	1.41	متوسطة
30	القدرات البدنية الواجب التمتع بها لإشغال هذه الوظيفة	5	3.05	1.234	متوسطة
31	التخصص العلمي المطلوب لإشغال هذه الوظيفة	6	2.98	1.324	منخفضة
32	المعارف الواجب توافرها لدى شاغل هذه الوظيفة	7	2.94	1.279	منخفضة
33	نوع الأدوات الواجب استخدامها لأداء وظيفتك	8	2.92	1.121	منخفضة
34	عدد سنوات الخبرة المقبولة لإشغال هذه الوظيفة	9	2.90	1.211	منخفضة
35	نوعية التدريب الخاص الواجب لإشغال هذه الوظيفة	10	2.84	1.231	منخفضة
36	المهارت المتخصصة الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة	11	2.79	1.161	منخفضة
37	تحديد الفئة العمرية المطلوبة	12	2.76	1.155	منخفضة
38	التدريب الخاص الواجب اجتيازه قبل إشغال هذه الوظيفة	12	2.76	1.197	منخفضة
39	عدد ساعات التدريب الواجب اجتيازها لإشغال هذه الوظيفة	14	2.68	1.113	منخفضة
الدرجة الكلية			2.9424	0.9825	منخفضة

المتوسط الحسابي الكلي(2.9424) والانحراف المعياري (0.9825)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المحور تعطي دلالة على أن مواصفات الوظيفة في الوزارة جاءت بدرجة منخفضة، وأن (5) فقرات بهذا المحور جاءت بدرجة متوسطة، و(9) فقرات جاءت بدرجة منخفضة، ولم تكن هناك فقرات بدرجة عالية، أو عالية جداً، أو منخفضة جداً.

حيث كان أعلى متوسط حسابي لفقرة "القدرات الذهنية الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة" (3.29)، و(3.12) لفقرة "الحد الأدنى من التعليم المطلوب"، يليه المتوسط الحسابي لفقرة "نوع الخبرة المطلوبة لإشغال هذه الوظيفة" بدرجة (3.11)، ومن ثم فقرة "السمات الشخصية الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة" بدرجة (3.06)، يليها "القدرات البدنية الواجب التمتع بها لإشغال هذه الوظيفة" بدرجة (3.05)، أما المتوسط الحسابي الأدنى فكان(2.68) لفقرة" عدد ساعات التدريب الواجب اجتيازها لإشغال هذه الوظيفة"، يليها "التدريب الخاص الواجب اجتيازه قبل إشغال هذه الوظيفة" بدرجة (2.76)، وبذات الدرجة الفقرة "تحديد الفئة العمرية المطلوبة"، يليها "المهارات المتخصصة الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة" بدرجة (2.79)، ومن ثم بدرجة (2.84) "نوعية التدريب الخاص الواجب لإشغال هذه الوظيفة".

ويعتقد الباحث أن السبب في هذه النتيجة يمكن أن يعزى إلى أن مواصفات شاغل الوظيفة في وزارة السياحة والآثار أمر مستحدث، تم تناوله من قبل الموظفين منذ 2007/3/1 مع عملية التسكين الوظيفي التي تمت بذات الفترة. وبذلك فالعلاقة القائمة هي علاقة نظرية، كون المواصفات لم يتم استخدامها في عملية التعيين؛ كونها متوقفة منذ العام 2004 التي لم تشمل سوى أربعة موظفين فقط، ليمتد الأمر إلى العام 2000.

ووفق المقابلة رقم (1) أيضا، أشار إلى أن "ما تم إثر عملية التسكين هو محاولة مواءمة بين الموظفين الموجودين؛ والوظائف المختلفة، وكان التمايز باعتماد الخبرة المتوافرة كونها أسلم الوسائل للتعامل مع الكثافة العددية للموظفين غير المتوافقين مع الوظائف الشاغرة لغياب الاختصاص؛ نتيجة عمليات التعيين العشوائية السابقة".

من هنا يرى الباحث أن الإجابة المنخفضة ترجمة لحالة عدم اليقين من توافر مواصفات شاغل الوظيفة المعتمد، والذي يخضع للتنفيذ. فهو ما زال في دوائر النقاش الداخلي في الوزارة، ولم تتم ممارسته بشكل عملي ومتكامل، وما مورس منه هو لمواجهة التوزيع الوظيفي المستحدث على الهيكلية عبر عملية التسكين؛ ونجد تفسيراً لذلك في دراسة منظمة السياحة العالمية (2005):فهي

تشير إلى "أنه تم إشغال عدد من الوظائف الرئيسية على أساس الخلفية السياسية، وليس على أساس الكفاءة الأكاديمية والمهنية "، وان "عدداً قليلاً جداً من الموظفين لديه الخبرة أو تدريب رسمي في مجال السياحة؛ مما يشكل نقطة ضعف في النظام الهيكلي للوزارة، بينما موظفي قطاع الآثار لديهم تدريب مهني ضمن مجال أنظمتهم الخاصة بالدائرة أو تخصصاتهم".

كما أشارت المقابلات مجتمعة إلى "أن محاولات إعداد توصيف الوظائف جوبهت بحالة التكدس الوظيفي، وندرة التخصصات المتعلقة بالسياحة، وهناك أزمة إرث وظيفي يرتبط بالنوع يحول دون تنفيذ التوصيف".

ولدى مراجعة الباحث للهيكلية المعتمدة للعام 2005 للبحث عن توصيف الوظائف، لم تتوفر نصوص بذلك، وما توفر هو إشارة فقط إلى (حسب المواصفات والمؤهلات المطلوبة للقسم) ولكن ماهيتها لم يوفر مستنداً بذلك. ولدى سؤال ذوي الاختصاص في المقابلة رقم (1) بذلك أفادوا "بأنه لم يتم العمل بموجبه، ولكن سياسة الوزارة المستقبلية هي الاستيعاب بناءً على الوصف والتوصيف واحتياجات الهيكل".

وفي دراسة "الجعبري" (2007) وجدت "أن هناك ضعفاً في مؤهلات وخبرات القائمين على تطبيق نظام الرقابة؛ مما أدى إلى ضعف فاعلية الرقابة ودورها في تطوير الأداء".

كما وجد "حمدان" (2006) علاقة إيجابية بين ضعف الأداء؛ وتدني مستواه، وبين شح وعدم توفر الموارد المالية، والبشرية الكافية والكفؤة اللازمة لممارسة وظائف العلاقات العامة، وممارسة أنشطتها كما ينبغي".

من هنا يرى الباحث أن التوصيف الوظيفي القائم؛ هو في الإطار النظري، لم تمض عليه الفترات الزمنية الكفيلة بمنحه الدور الواجب في تنظيم الوظائف، وأن الإرث القائم من الموظفين المعينين بشكل خاص في قطاع السياحة لا يشكل حالة توافق مع توصيف الوظائف. وأن المسائل الجوهرية المرتبطة بالتدريب الواجب نوعاً وكماً والخبرات الواجبة، قد نالت أدنى درجات (منخفضة)، في حين نالت موضوعات القدرات الذهنية الواجبة، والحد الأدنى من التعليم المطلوب الدرجات (المتوسطة)؛ مما يشير إلى محدودية الأثر الذي ولده وجود توصيف واضح للوظائف ويخضع للممارسة العملية.

3.1.1.4. نتائج المحور الثالث: ما هي مجالات استخدام نتائج تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار الضفة الغربية؟

- للإجابة عن هذا السؤال" ما هي درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تخطيط الموارد البشرية؟ تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور التي تعبر عن درجة استخداماته في تخطيط الموارد البشرية في الوزارة، كما تشير النتائج في الجدول (4.4-أ، 4.4-ب)

جدول 4.4-أ: لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في تخطيط الموارد البشرية:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
40	عدد الموارد البشرية المستقيلة	1	3.16	0.846	متوسطة
41	عدد المحالين على التقاعد سنوياً	2	3.15	0.956	متوسطة
42	عدد المرضى غير القادرين على الاستمرار بإشغال وظائفهم	3	3.03	0.975	متوسطة
43	عدد الموارد البشرية المتوفرة حالياً	4	2.74	1.241	منخفضة
44	الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية نوعاً	5	2.68	1.198	منخفضة
45	خصائص الموارد البشرية المتوفرة	6	2.63	1.120	منخفضة
46	خطوات تنمية قدرات الموارد البشرية	6	2.63	1.044	منخفضة
47	برامج تدريب الموارد البشرية مستقبلاً	8	2.61	1.178	منخفضة
48	مستقبل الموارد البشرية في الوزارة	9	2.55	1.141	منخفضة
49	المسارات الوظيفية للموارد البشرية	10	2.53	1.112	منخفضة
50	الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية كما	11	2.52	1.211	منخفضة
51	المتغير ات في البيئة الخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	12	2.44	1.154	منخفضةجداً
52	المتغير ات في البيئة الداخلية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	13	2.40	1.137	منخفضةجداً
53	آليات استقطاب الموارد البشرية	14	2.37	1.105	منخفضةجداً
54	آليات الوصول إلى الموارد البشرية المناسبة خارجياً	15	2.26	1.130	منخفضةجداً

جدول 4.4-ب: لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في تخطيط الموارد البشرية:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
55	الحوافز المطلوبة للمحافظة على الموارد البشرية المناسبة	16	2.21	1.103	منخفضةجداً
56	الحوافز المطلوبة لتسهيل استقطاب الموارد البشرية داخلياً وخارجياً	17	2.16	1.011	منخفضةجداً
الدرجة الكلية			**2.776**	**1.166**	منخفضة

المتوسط الحسابي الكلي (2.776)، والانحراف المعياري (1.166)؛ وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المحور، تعطي دلالة على استخدامات نتائج تحليل الوظيفة في تخطيط الموارد البشرية في الوزارة جاء بدرجة منخفضة، وأن (3) فقرات في هذا المحور جاءت بدرجة متوسطة، و(8) فقرات بدرجة منخفضة، و(6) فقرات بدرجة منخفضة جداً، ولم تكن هناك فقرات بدرجة عالية أو عالية جداً .

حيث كان أعلى متوسط حسابي لفقرة "عدد الموارد البشرية المستقيلة" (3.16)، يليه المتوسط الحسابي (3.15) للفقرة "عدد المحالين على التقاعد سنوياً"، يليها بدرجة (3.03) "عدد المرضى غير القادرين على الاستمرار بإشغال وظائفهم"، ومن ثم المتوسط الحسابي (2.74) للفقرة" عدد الموارد البشرية المتوفرة حالياً والاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية نوعاً" بمتوسط حسابي (2.68). أما المتوسط الحسابي الأدنى فكان (2.16) للفقرة "الحوافز المطلوبة لتسهيل استقطاب الموارد البشرية داخلياً وخارجياً"، يليها الحوافز المطلوبة للمحافظة على الموارد البشرية المناسبة بمتوسط حسابي (2.21)، ومن ثم الفقرة "آليات الوصول إلى الموارد البشرية المناسبة خارجياً" بمتوسط حسابي (2.26)، ومن ثم الفقرة "آليات استقطاب الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (2.37)، يليها المتغيرات في البيئة الداخلية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2.40).

ويرى الباحث أن الاستخدام؛ هو المجال الذي يتم تلمسه من قبل الموظفين في مجموع المحاور الواردة لاحقاً. وبمحور استخدام نتائج التحليل في تخطيط الموارد البشرية نجد أن المتوسط الحسابي العام منخفض، وقد نالت القضايا الإجرائية الوارد ذكرها في سجلات العمل الرسمي (عدد الموارد البشرية المستقيلة، وعدد المحالين على التقاعد، وعدد المرضى غير القادرين على الاستمرار

بإشغال وظائفهم)، وهي شروط يفرضها قانون الخدمة المدنية على شؤون الموظفين بالوزارة؛ بهدف تنظيم العمل، الدرجة المتوسطة، فيما نالت الدرجة المنخفضة جداً الفقرات التي شملت القضايا الأكثر ارتباطاً بعمليات تخطيط الموارد البشرية، بما يشمل آليات استقطاب الموارد البشرية؛ من خلال توفير الحوافز المناسبة للمحافظة والاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، وتبيان آليات الاستقطاب الأمثل، ودراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وهي ترتبط بالمجمل بعملية تقديرية (تنبؤ) مستندة لعملية تحليل الوظائف، بما تؤديه من تحديد مواصفات الوظائف وتوصيفاتها، ليتمكن التخطيط من تقدير الاحتياجات المستقبلية للأفراد؛ من حيث العدد والنوعية، وتبيان ما يوفره سوق العمل من خصائص، وأين يمكن الوصول إليه، وما هي الطرق المناسبة للجذب المناسب للعمل بالوظائف الشاغرة. وتبرز أهمية التخطيط للموارد البشرية وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما؛ وضمان الحصول على الفرد المناسب في الزمن المتاح، مما يستوجب توفر المعطيات المناسبة للتحرك في الزمن المتاح، وهو ما تجيب عنه الفقرات التي حازت على درجة منخفضة جداً؛ مما يعني قصور عملية التخطيط في توفير معطيات محدودة تضيق نطاق التخطيط على تفسير الواقع القائم بالوزارة، ولا تتحرك لاستقراء المستقبل واحتياجاته وخصائصه ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛ مما يؤثر في حجم استثمار الفرص وتقليل المخاطر. ويمتد القصور لينال إعداد البرامج التدريبية المناسبة على متوسط حسابي (2.68)، وهو الدرجة المنخفضة؛ مما يؤثر في إمكانية تنمية قدرات الموارد البشرية، والتخطيط المستقبلي لمواءمة المورد البشري المتوفر مع التطورات المستقبلية، والتقنيات، والأدوات، والمهارات الواجب التمتع بها لإدارة أفضل للوظائف.

ولقد أشار تقرير منظمة السياحة العالمية (2005) إلى "قصور عملية التخطيط الداخلي؛ نتيجة عدم اطلاع المهتمين على الدراسات والتوصيات والتقارير المرتبطة بإعادة هيكلة الوزارة"، "كما أن عدم وجود لجان بحث واستقصاء داخلية للمساعدة على اتخاذ القرارات، ووضع الخطط الرئيسية خاصة في مجال التخطيط"، وهو ما يتفق مع إشارات المقابلين؛ حيث أفدنا عن واقع تخطيط الموارد البشرية "بأنه تم جمع الكثير من المعطيات ونحن بصدد ترجمتها إلى خطط مستقبلاً" (المقابلة 10)، وأشارت المقابلة رقم (9) إلى "أنه وضعت خطط تطويرية، ولم يعد يعلم أين وصلت"، والمقابلة رقم (6) وضع اللائمة على" دائرة الموارد البشرية بقصور التخطيط" والمقابلة رقم (4) أشارت إلى أنه "لا يعتقد بوجود تخطيط للموارد البشرية، انعكاساً للكم الهائل من الموظفين الذين لا يتم استثمار قدراتهم على الإطلاق، كما أن هناك سوءاً في توزيع الموظفين على المديريات". ومن جهة أخرى فقد أشارت المقابلة رقم (3) إلى "وجود عملية تخطيط تشمل قطاع الآثار، لكن إشكالية التطبيق تقع على توقف التعيينات منذ العام 2000"، والمقابلة رقم (8) أشارت إلى "وجود عملية تخطيط للموارد

البشرية" يتلمسها، ولكن موظفين آخرين لا يتلمسونها، فيما أشارت جهة الاختصاص إلى "أن الموضوع ما زال في جهة التخطيط ولم ينجز". المقابلة رقم (1).

مما سبق يرى الباحث أن عملية التخطيط ما زالت تراوح مكانها وأن هناك قصوراً في التعامل مع التخطيط كأساس البناء المستقبلي للموارد البشرية المتوفرة حالياً والمطلوبة مستقبلاً، مما سيؤثر في دور ومكانة الوزارة وتحقيق أهدافها الوظيفية.

- وللإجابة عن السؤال " ما هي درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال توظيف الموارد البشرية؟ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على فقرات المحور التي تعبر عن درجة استخداماته في مجال توظيف الموارد البشرية في الوزارة، كما تشير النتائج في الجدول (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال توظيف الموارد البشرية:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
57	معايير محددة سلفاً لشاغلي الوظائف المراد تعينهم	1	2.56	1.223	منخفض
58	اشتراط تخصصات واجبة لإشغال الوظائف بالوزارة	2	2.53	1.264	منخفض
59	التعيين بناء على احتياجات الوظيفة	3	2.40	1.384	منخفضة جدا
60	اشتراط مواصفات واجبة للمتقدمين لإشغال الوظائف بالوزارة	4	2.37	1.191	منخفضة جدا
61	استخدام طرق للمفاضلة بين المتقدمين لإشغال الوظائف	5	2.19	1.239	منخفضة جدا
62	الإعلان عن الوظائف المراد إشغالها بالوسائل المتاحة	6	2.15	1.152	منخفضة جدا
63	استقطاب أفضل الموجود من موارد بشرية	7	2.13	1.299	منخفضة جدا
الدرجة الكلية			**2.33**	**1.250**	منخفضة جدا

المتوسط الحسابي الكلي (2.33)، والانحراف المعياري (1.250)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المحور، تعطي دلالة على أن استخدامات نتائج تحليل الوظيفة في مجال توظيف الموارد البشرية في الوزارة جاءت بدرجة منخفضة جداً، وأن فقرتين في هذا المحور جاءتا بدرجة منخفضة، و(5) فقرات بدرجة منخفضة جداً، ولم تكن هناك فقرات بدرجة عالية أو عالية جداً. فقد جاءت الفقرة "معايير محددة سلفاً لشاغلي الوظائف المراد تعيينهم" بمتوسط حسابي (2.56)، يليها "اشتراط تخصصات واجبة لإشغال الوظائف بالوزارة" بمتوسط حسابي (2.53)، وهي التي حازت على الدرجات المنخفضة، ثم جاء بالدرجة المنخفضة جداً كل من: استقطاب أفضل الموجود من موارد بشرية بمتوسط حسابي (2.13)، يليها الإعلان عن الوظائف المراد إشغالها بالوسائل المتاحة بمتوسط حسابي (2.15)، يليها استخدام طرق للمفاضلة بين المتقدمين لإشغال الوظائف بمتوسط حسابي (2.19)، يليها اشتراط مواصفات واجبة للمتقدمين لإشغال الوظائف بالوزارة بمتوسط حسابي (2.37)، يليها التعيين بناء على احتياجات الوظيفة بمتوسط حسابي (2.40).

وهو ما يتفق مع دراسة المطيري (1998) التي وجدت أن سياسات الاختيار والتعيين في القطاع العام، تعاني من قصور في تحقيق أهدافها، فهي لا تستند إلى أي أسس أو أساليب علمية؛ وإنما هي في الغالب عبارة عن اجتهادات شخصية لا ترقى إلى الأسلوب العلمي السليم. وهناك نظرة جزئية للاختيار وعدم النظر إليه كمنظومة تتضمن الاهتمام بتكامل، وفاعلية الأنشطة الوظيفية المكونة له، والمتمثلة في التخطيط السليم للاحتياجات البشرية وتوصيف الوظائف القيادية والاستقطاب.

كما وجد أن هناك قلة في تطبيق الأساليب العلمية المتمثلة في الاختبارات والمقابلات الشخصية مع عدم الاهتمام بتطبيق الاختبارات الحديثة؛ كاختبارات الاستعدادات، والقدرات واختبارات الشخصية والذكاء، واختبارات الميول والاتجاهات، إضافة إلى عدم الاهتمام بتصميم وتطوير النماذج الخاصة بأساليب الاختيار؛ كطلبات التوظيف ونماذج المقابلات الشخصية.

وفي دراسة باهمام (1999) توصلت إلى أهمية الرجوع إلى بطاقة الوصف الوظيفي عند الإعلان عن الوظائف؛ مما يتيح الفرصة للمسؤولين لاختيار الأكفأ والأجدر.

كما وتشير مجمل الدراسات النظرية إلى أن استخدام نتائج تحليل الوظائف في الاختيار والتعيين، يوفر للمنظمة تطابقاً بين توصيف الوظيفة وشاغلها المستقبلي؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الوظيفية ويحقق نتائج مجزية للاستثمار المالي الذي يتم عبر عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويحسن الأداء الكلي للمنظمة. وهو ما يتفق مع واقع الحال في وزارة السياحة والآثار،

والذي تم تأكيده من خلال مجموع المقابلات التي أجابت عن سؤال حول آلية التعيين، فتبين أن مجموع من قوبلوا أجابو– -بقرار من الرئيس- مع تفاوت الإجابة حول الاستجابة لحاجة الوزارة للموظفين، إلى أن الواقع القائم والذي أشار اليه المقابلون "فيه تضخم في عدد الموظفين، مع افتقار النوعية المتخصصة"، وذلك يبرز الآثار المترتبة على عمليات التعيين التي تمت على أساس سياسي في الدرجة الأولى، وهو ما أكده تقرير منظمة السياحة العالمية (2005)، حيث أشار إلى "أن الوظائف العليا في الوزارة قد تم منحها بناء على الخلفيات السياسية، وليس على مبدأ الكفاءة أو الاستحقاق، أو حتى التدريب المهني؛ ونتيجة لهذا فإن المقدرة الإدارية التي تمكن الوزارة من القيام بمهامها بشكل فعال تعتبر مفقودة".

وفي معرض محاولة تحديد الباحث العدد المناسب للعمل بوزارة السياحة من مجموع الموظفين، كانت إجابات المقابلين تعطي تقديراً بـ (60%) بين الملائم، ويمكن ملاءمته مع الوظائف التي لا تتطلب مؤهلات؛ مما يعني أن لدى الوزارة (40%) من الموظفين يستهلكون الموازنة، ويمارسون أنشطة لا تناسبهم؛ وإذا أخذنا بعين الاعتبار الدرجة الوظيفية الممنوحة سياسيا، ودرجة الأقدمية المتراكمة بحكم الزمن، سنجد أن هذا العدد" يشكل عائقاً أمام التطور الواجب لوظائف الوزارة" وهو ما تمت الإشارة إليه في المقابلة (1) والمقابلة (8) وتضمنها حديث المقابلين بدرجات متفاوتة؛ وهو ما يؤثر في النشاط العام للوزارة.

- و للإجابة عن السؤال ما هي درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تدريب الموارد البشرية؟، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور التي تعبر عن درجة استخداماته في مجال تدريب الموارد البشرية في الوزارة، كما تشير النتائج في الجدول (6.4-أ و 6.4-ب).

جدول6.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تدريب الموارد البشرية:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
64	المهام المستقبلية المضافة إلى الوظيفة	1	3.26	1.107	منخفضة
65	آليات التهيئة لمواكبة النقل الوظيفي الداخلي	1	3.26	1.107	منخفضة
66	التطورات المستقبلية الخاصة بالوظيفة	3	3.06	1.081	منخفضة

جدول6.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تدريب الموارد البشرية:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
67	التطورات المستقبلية الخاصة بشاغل الوظيفة	4	2.74	0.997	منخفضة
68	المهارات المطلوبة تطويرها لمواكبة المتغير ات البيئية المرتبطة بالوظيفة	4	2.74	0.997	منخفضة
69	نوعية البرامج التدريبية الواجبة لشاغل الوظيفة	6	2.66	1.070	منخفضة
70	عدد الدورات التدريبية الواجبة لشاغل الوظيفة	7	2.47	0.936	منخفضة جداً
71	البرامج التعليمية المطلوبة لتنمية قدرات شاغل الوظيفة	8	2.36	1.084	منخفضة جداً
72	برامج تدريبية لتحسين أداء شاغل الوظيفة	8	2.36	1.084	منخفضة جداً
73	البرامج التدريبية اللازمة لتحسين الأداء	8	2.36	1.084	منخفضة جداً
الدرجة الكلية			2.72	1.054	منخفضة

المتوسط الحسابي الكلي (2.72)، والانحراف المعياري (1.054)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المحور تعطي دلالة على أن استخدامات نتائج تحليل الوظيفة في مجال تدريب الموارد البشرية في الوزارة جاء بدرجة منخفضة، وأن (6) فقرات في هذا المحور جاءت بدرجة منخفضة، و(4) فقرات بدرجة منخفضة جداً، ولم تكن هناك فقرات بدرجة متوسطة أو عالية أو عالية جداً. وحازت فقرة المهام المستقبلية المضافة إلى الوظيفة بمتوسط حسابي (3.26)، يليها آليات التهيئة لمواكبة النقل الوظيفي الداخلي بمتوسط حسابي (3.26)، ومن ثم فقرة التطورات المستقبلية الخاصة بالوظيفة بمتوسط حسابي (3.06)، يليها فقرة التطورات المستقبلية الخاصة بشاغل الوظيفة بمتوسط حسابي (2.74)، فيما حازت فقرة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين الأداء وفقرة برامج تدريبية لتحسين أداء شاغل الوظيفة على الدرجة المنخفضة جداً، بمتوسط حسابي لكليهما (2.36)، يليها فقرة عدد الدورات التدريبية الواجبة لشاغل الوظيفة بمتوسط حسابي (2.47)، ومن ثم فقرة نوعية البرامج التدريبية الواجبة لشاغل الوظيفة بمتوسط حسابي (2.66).

ترى الدراسات النظرية أن استخدام نتائج التحليل في مجال تدريب الموارد البشرية؛ يهدف إلى تحديد ماهية وآليات الأداء بفعالية، وهو بذلك يساعد على تحديد البرامج التدريبية الداخلية (بالوظيفة) والخارجية لسد النقص في مستويات المهارة، ولمواجهة التطورات المستقبلية وإكساب

العاملين أفضل المهارات لتحسين الأداء وتطويره بشكل متواصل يتوافق مع احتياجات المؤسسة وتطوراتها.

وفي دراسة لمنظمة السياحة العالمية (2005) أُشير إلى نقص في الكوادر المدربة خاصة في قطاع السياحة. كما أشير إلى ضرورة وجود كفاءة تقنية للكادر المستقبلي.

واقترحت مبادرة استراتيجية رقم (4): "الاطلاع على الخبرة العملية والعلمية الخاصة بالكادر التقني وتقييم مستوى كفاءتهم، والتأكد مما إذا كانت هناك حاجة لتدريب محدد لتحسين مساعدتهم التقنية لوزارة السياحة والآثار".

وأشارت في المبادرة الاستراتيجية رقم (5): "يجب أن يمتلك الوكيل المساعد والمدراء العامين تدريباً رسمياً في النظام المطلوب".

ولقد أشار النمورة (2006) في دراسته: أن "هناك قصوراً واضحاً في اعتماد أساليب مناسبة وكافية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وضعفاً ملموساً في اعتماد مؤشرات محددة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. كما أن اتجاهات الإداريين نحو استراتيجية التدريب في هذه المؤسسات تشير إلى عدم رضا عن هذا الواقع، حيث إن نمو وتطور مؤسسات القطاع العام يتطلب منها أن تعطي اهتماماً أكبر، وأفضل لهذه الاستراتيجية التي تعد عصب النجاح للأعمال والوظائف في كل المستويات الإدارية وغير الإدارية".

وأشارت دراسة أبو شرار (2007): حول المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل في مديرية وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة؛ إلى ضرورة العمل على عقد دورات تدريبية للموظفين لتعليمهم كيفية التخلص من ضغوط العمل.

كما أوصت دراسة التركي (2004): بضرورة تصميم برامج تدريبية متخصصة تنمي المعلومات والمهارات، والاتجاهات نحو سهولة التعامل مع التقنيات ونظم المعلومات، نظراً للتغير المتسارع في الأجهزة والبرامج والنظم. كما أوصى المسؤولين عن التدريب في قطاع الأمن العام؛ بضرورة تصميم البرامج التدريبية الملائمة لإكساب منتسبي الأمن العام من الضباط والأفراد اتجاهات إيجابية نحو العمل التعاوني؛ من خلال التدريب على بناء فرق العمل المتجانسة التي تدعم تبادل الأفكار

والمشاركة في إنجاز المهام، وتحمل المسؤولية وتعزز ابتكار أساليب عمل جديدة تسهل أداء قطاع الأمن العام.

كما أشارت مجمل المقابلات إلى أن التدريب لا يستند إلى برامج معدة مسبقاً، بل يرتبط بما يوفره المانحون من منح محدودة يتم انتقاء المشاركين على أساس عشوائي، وبعض الدورات الخارجية تستفيد منها الفئات العليا في الوزارة فقط، ولا يعود التدريب بأثر مباشر على العمل الوظيفي. المقابلات (11.10.9.8.7.6.4).

إلاّ أن البعض الآخر أشار إلى أن هناك برامج يتم إعدادها بالتنسيق مع دائرة التخطيط، وتم تحديد الموظفين المناسبين لإخضاعهم لدورات تدريبية مستقبلاً، وأن هناك قسماً خاصاً بالتدريب كجزء من الموارد البشرية ووضع نماذج لتحديد الاحتياجات التدريبية، ويقوم بإعداد دراسة بذلك. ويوجد في دائرة الآثار برامج تدريبية خاصة في مجال التنقيب، برزت آثارها في السنوات من 1998 إلى 2004 عبر عمليات التنقيب التي تمت. المقابلات (1.3.5).

ويرى الباحث أن الفقرات التي حازت على درجة منخفض هي فقرات ترتبط بالمستقبل وهي: المهام المستقبلية المضافة إلى الوظيفة، وآليات التهيئة لمواكبة النقل الوظيفي الداخلي، والتطورات المستقبلية الخاصة بالوظيفة، والتطورات المستقبلية الخاصة بشاغل الوظيفة؛ وهي ذات صبغة تقديرية وترتبط بنظام الترفيعات للدرجات الوظيفية. فيما كانت الفقرات المرتبطة بجوهر تحديد البرامج التدريبية وأهدافها وعددها وأنواعها، فقد نالت درجات منخفضة جداً، مما يشير إلى أن هناك نقصاً في المعطيات الواجبة لبناء الخطط التدريبية المناسبة، وأن الوزارة تعيش حالة التلقي في البرامج التدريبية وليس صياغتها وبنائها لتتلاءم مع الاحتياجات الوظيفية، والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية، والبرامج والأهداف الخاصة بعمل الوزارة؛ مما يشير إلى انعدام المعطيات المتوفرة من عملية تحليل الوظائف والأعمال لوزارة السياحة والآثار في مجال التدريب.

- و للإجابة عن السؤال ما هي درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تحقيق السلامة المهنية للموظفين؟ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على فقرات المحور الذي تعبر عن درجة استخداماته في مجال تحقيق السلام المهنية للموظفي الوزارة، كما يظهر في الجدول (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تحقيق السلامة المهنية للموظفين:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
74	معالجة حالة التهوية ومدى صحيتها لمكان تادية الوظيفة	1	2.56	1.125	منخفضة
75	المتابعة المستمرة لتوعية الأفراد بالمخاطر المواكبة للأداء الوظيفي	2	2.54	1.312	منخفضة
76	توفير المساحة المكانية التي تتناسب مع احتياجات الوظيفة	3	2.53	1.004	منخفضة
77	توضيح البيئة المناسبة لأداء مهام وظيفتي	4	2.44	1.154	منخفضة جداً
78	المحافظة على درجات حرارة مناسبة في مكان العمل	5	2.40	1.016	منخفضة جداً
79	تحسين البيئة المحيطة بالوظيفة	5	2.40	1.116	منخفضة جداً
80	اتخاذ إجراءات للتخفيف من الأمراض المصاحبة للأداء الوظيفي	7	2.39	1.061	منخفضة جداً
81	توضيح أساليب تفادي الاخطار الناتجة عن استخدام الأدوات المصاحبة للأداء الوظيفي	8	2.32	1.148	منخفضة جداً
الدرجة الكلية			**2.44**	**1.117**	منخفضة جداً

المتوسط الحسابي الكلي (2.44)، والانحراف المعياري (1.117)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المحور؛ تعطي دلالة على أن استخدامات نتائج تحليل الوظيفة في مجال تحقيق السلامة المهنية للموظفين في الوزارة جاء بدرجة منخفضة جداً، كما وتشير النتائج في الجدول أن (3) فقرات في هذا المحور جاءت بدرجة منخفضة، و(5) فقرات بدرجة منخفضة جداً، ولم تكن هناك فقرات بدرجة متوسطة أو عالية أو عالية جداً .

ولقد نالت أعلى الدرجات فقرة "معالجة حالة التهوية ومدى صحيتها لمكان تأدية الوظيفة" بمتوسط حسابي (2.56)، يليها فقرة "المتابعة المستمرة لتوعية الأفراد بالمخاطر المواكبة للأداء الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.54)، يليها فقرة "توفير المساحة المكانية التي تتناسب مع احتياجات الوظيفة" بمتوسط حسابي (2.53)، يليها فقرة " توضيح البيئة المناسبة لأداء مهام وظيفتي" بمتوسط حسابي (2.44). أما أدنى متوسط حسابي فقد نالته فقرة "توضيح أساليب تفادي الأخطار الناتجة عن استخدام الأدوات المصاحبة للأداء الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.32)، وفقرة "اتخاذ إجراءات للتخفيف من

الأمراض المصاحبة للأداء الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.39)، وفقرة "تحسين البيئة المحيطة بالوظيفة" بمتوسط حسابي (2.40)، وبنفس المستوى فقرة "المحافظة على درجات حرارة مناسبة في مكان العمل".

ويوصي التويجري (2003): في دراسته حول البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؛ بالعناية والاهتمام بمكاتب العمل والمرافق التابعة لها في مختلف المواقع والعمل على مراجعة خدمات الصيانة والنظافة والتشغيل، وضرورة الاستفادة من تجارب أجهزة الجمارك الأخرى والخاصة في تحسين بيئة العمل الداخلي، لما لها من تأثير على أداء وسلوك العاملين وحالة الرضى لديهم.

وترى الدراسات النظرية أن استخدام نتائج التحليل لتحقيق السلامة المهنية للموظفين؛ يتم من خلال الكشف عن الظروف التي تؤدى الوظائف بها؛ كالحرارة، والرطوبة، والتهوية، والأخطاء التي قد يتعرض لها مؤدي الوظيفة، والأمراض ومسبباتها. وعلى ضوء ذلك يتم وضع البرامج المناسبة والملائمة لتفادي الأخطار، وحماية المورد البشري مركز الاهتمام.

وفي ضوء المقابلات مجتمعة تبين لنا أن هناك إهمالاً في الهيئة العامة للوزارة؛ من نظافة وترتيب، وسوء في توزيع المكاتب والموظفين. وبالاستفسار عن الأسباب اتضح لنا أن ذلك يعود الى: ضعف الموازنات وندرتها، والإهمال وضعف التخطيط، وانعدام المتابعة، وحالة الإحباط لدى الموظفين.

ويرى الباحث وفق معطيات النتائج المنخفضة جداً، أن المتوسط العام من مجتمع الدراسة لم يلحظ معالجة حالة التهوية؛ أو تمت توعيته بالمخاطر المواكبة للأداء الوظيفي، ولم يلحظ عملية توضيح أساليب تفادي الأخطار الناتجة عن استخدام الأدوات المصاحبة، ولم يلحظ اتخاذ إجراءات للتخفيف من الأمراض المصاحبة للأداء الوظيفي؛ مما يجعله عرضة للمخاطر ويظهر القصور في حماية الموارد البشرية أثناء تأديتها للمهام الوظيفية، مما يدل على أن الإجراءات جزئية ولم تستند إلى عملية تحليل ممنهجة تلامس احتياجات الأمان والسلامة الوظيفية.

- للإجابة عن السؤال ما درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تحديد الرواتب والحوافز؟ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على فقرات المحور التي تعبر عن درجة استخداماته في مجال تحديد الرواتب والحوافز للموظفين في الوزارة، كما يظهر في الجدول (8.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تحديد الرواتب والحوافز:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
82	توفير معايير محددة لتحديد الأجور وفق خصائص الوظيفة	1	2.66	1.055	منخفضة
83	تحقيق قيمة نسبية لكل وظيفة تميزها عن الأخرى	1	2.66	1.070	منخفضة
84	تحقيق توافق الأجور مع حجم الأعباء الملقاة على كاهلي بوظيفتي	3	2.60	1.152	منخفضة
85	توفير حوافز محددة للعمل الإضافي	4	2.58	1.167	منخفضة
86	توفير معايير محددة تحدد الأجور وفق الخطورة المرتبطة بالوظيفة	5	2.55	1.066	منخفضة
87	توفير جداول تحدد التعويض عن المخاطر الوظيفة	6	2.52	.9540	منخفضة
88	توفير حوافز محددة للإبداع الوظيفي	7	2.48	1.067	منخفضة جدا
الدرجة الكلية			**2.57**	**1.075**	منخفضة

المتوسط الحسابي الكلي (2.57)، والانحراف المعياري (1.075)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المحور تعطي دلالة على أن استخدامات نتائج تحليل الوظيفة في مجال تحديد الرواتب، والحوافز في الوزارة جاء بدرجة منخفضة، كما وتشير النتائج في الجدول إلى أن (6) فقرات في هذا المحور جاءت بدرجة منخفضة، وفقرة واحدة بدرجة منخفضة جداً، ولم تكن هناك فقرات بدرجة متوسطة أو عالية أو عالية جداً.

وجاءت أعلى الدرجات بمتوسط حسابي (2.66) لفقرة توفير "معايير محددة لتحديد الأجور وفق خصائص الوظيفة"، وبنفس الدرجة "تحقيق قيمة نسبية لكل وظيفة تميزها عن الأخرى" ثم فقرة" تحقيق توافق الأجور مع حجم الأعباء الملقاة على كاهلي بوظيفتي" بمتوسط حسابي (2.60)، يليها فقرة "توفير حوافز محددة للعمل الإضافي" بمتوسط حسابي (2.58)، ونالت أدنى مستوى حسابي فقرة "توفير حوافز محددة للإبداع الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.48)، يليها فقرة "توفير جداول تحدد التعويض عن المخاطر الوظيفة" بمتوسط حسابي (2.52)، يليها فقرة توفير معايير محددة تحدد الأجور وفق الخطورة المرتبطة بالوظيفة بمتوسط حسابي (2.55).

وترى الدراسات النظرية أن استخدام نتائج التحليل بتحديد الأجور والرواتب؛ هو للتمييز بين المهام والمسؤوليات؛ ومدى المخاطر ومقدار الجهد المبذول من شاغل الوظيفة وخصائصه ومهاراته. وبناء عليه يبنى التعويض الذي يستوجب أن يوفر العدالة من خلال قياس حجم التعويض بمواصفات العمل وشاغله.

ويرى الوابل (2005): في دراسته حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين" أنه من الضرورة أن تكون هناك معايير واضحة للحوافز وتنطلق من الكفاءة والأفكار الجيدة (الإبداع) والالتزام والمواظبة والإنجاز في أداء العمل، وضرورة تحري الدقة في إعداد تقارير الحوافز والإعلان عنها، والمتابعة للتطبيق العادل في التوزيع.

وقد وجد أبو شرار (2007) في دراسته أن عدم توفر الإمكانيات؛ وبالتالي إغفال وإهمال جانب المكافأة والتحفيز في حياة الموظفين، من خلال عدم إدراك الأثر والدور الذي تلعبه في توجيه السلوك، وتحديد اتجاهات العاملين في تحقيق الرضى الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي السائد في المديرية، أن إحساس وشعور الموظفين بعدم توفر نظام عادل للحوافز والمكافآت، يساهم في إيجاد بيئة عمل غير صحية؛ مما يزيد من ضغوط العمل لديهم.

أما آراء المقابلين في آليات تحديد الأجور والتعويضات، فقد أشارت بالإجمال إلى أن الأمر مناط بقانون الخدمة المدنية، وأن العدالة من عدمها ترتبط بالدرجات التي منحت للموظفين في ظل القرارات العشوائية للترقية والتعيين، كما أنها تجاهلت خصائص عمل الوزارة التي تتطلب ساعات عمل إضافية لمتابعة الوفود السياحية المسائية، والعلاوات الإشرافية لا تصرف، ولم يتم ربط الرواتب بجدول غلاء المعيشة، والراتب يشكل هماً للموظفين منذ عامين، وهناك تجاهل للمخاطر، وغياب للحوافز بشقيها. (مجموع المقابلات).

يرى الباحث أن السبب في النتائج؛ يمكن أن يعزى إلى كون تحديد الرواتب والأجور يتم وفق قانون الخدمة المدنية المقر في العام 2005، والذي ينظم الرواتب والأجور والحوافز استناداً إلى سلم من الدرجات الوظيفية. وليس للوزارة علاقة بإقرار أو التأثير في آليات تحديد الأجور والرواتب. وعليه فقد جاءت النتائج منخفضة في موضوع حوافز الإبداع أو التعويض عن المخاطر الوظيفية، ومعايير تحديد الأجور وفق الخطورة، وهي مسائل لا يتلمسها الموظف في أدائه وذات تأثير في خلق حالة إبداع ومثابرة بالعمل والسعي نحو الإنجاز النوعي للأداء؛ مما يحول دون إيجاد نظام عادل وموضوعي للأجور والرواتب، والحوافز والتعويضات يقوم على دعم وتشجيع المجتهد

والملائم، ومحاسبة المقصر وغير الكفء واتخاذ الإجراءات بحقه. ويبقى الموظف في حالة ضبابية اتجاه مستقبله واستقراره المالي ومن ثم الوظيفي، لتجاوزها للمخاطر والتعويضات المناسبة بحكمها.

- ولإجابة عن السؤال، ما هي درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تخطيط المسارات الوظيفية؟ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على فقرات المحور التي تعبر عن درجة استخداماته في مجال تخطيط المسارات الوظيفية في الوزارة، كما تشير النتائج في الجدول (9.4) .

جدول9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تخطيط المسارات الوظيفية:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
89	توفير جداول تحدد مميزات شاغل الوظيفة الأعلى	1	2.60	1.180	منخفضة
90	ربط التقدم الوظيفي بمستويات الأداء	2	2.35	1.344	منخفضة جداً
91	توفير جداول تحدد متطلبات الترقية الوظيفية	3	2.34	0.991	منخفضة جداً
92	ربط الترقية بمستويات تنمية القدرات لدى الموظف	4	2.23	1.348	منخفضة جداً
93	تحقيق ظروف عادلة للتنافس على إشغال الوظائف الأسمى	5	2.08	1.297	منخفضة جداً
الدرجة الكلية			**2.32**	**1.232**	منخفضة جداً

المتوسط الحسابي الكلي (2.32)، والانحراف المعياري (1.232)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المحور تعطي دلالة على أن استخدامات نتائج تحليل الوظائف، والأعمال في مجال تخطيط المسارات الوظيفية في الوزارة جاء بدرجة منخفضة جداً، كما أن فقرة واحدة في هذا المحور جاءت بدرجة منخفضة، و(4) فقرات بدرجة منخفضة جداً، ولم تكن هناك فقرات بدرجة متوسطة أو عالية أو عالية جداً.

حيث كان أعلى متوسط حسابي (2.60) لفقرة "توفير جداول تحدد مميزات شاغل الوظيفة الأعلى"، يليها فقرة ربط التقدم الوظيفي بمستويات الأداء" بمتوسط حسابي (2.35)، أما المتوسط الحسابي

الأدنى فكان لفقرة "تحقيق ظروف عادلة للتنافس على إشغال الوظائف الأسمى" بمتوسط حسابي (2.08)، يليها فقرة ربط التقدم الوظيفي بمستويات الأداء بمتوسط حسابي (2.23).

وترى الدراسات النظرية أن تحليل الوظائف والأعمال واستخداماته بتحديد المسارات الوظيفية؛ يهدف إلى تحقيق الموضوعية في عملية الترقية من خلال مقارنة الخصائص التي يحملها المرشح للترقية؛ مع متطلبات الوظيفة الجديدة التي سيرقى إليها، التي سبق لتحليل العمل أن حددها. وعليه فإن مسارات الترقية لا يمكن أن تتم دون معرفة نتائج التحليل.

أشارت دراسة أبو شرار (2007) إلى أن وجود المحسوبية والواسطة، وعدم وجود نظام عادل ومهني؛ تتم على أساسه التعيينات والترقيات قد زاد من سوء الأوضاع، وأثر على نفسية الموظفين وقدرتهم على العطاء.

كما أشار المستقصى منهم إلى أن الترقيات متوقفة بعد التسكين، وهي ترتبط بقانون الخدمة المدنية القائم على أساس سلم الدرجات المبني على أساس المؤهل العلمي وسنوات الأقدمية، وهذه الفجوة القائمة؛ ما هي إلا نتيجة التعيينات والترقيات العشوائية السابقة؛ حيث إن هناك أخطاء لا يمكن علاجها. فهناك موظفون معينون بدرجات عالية يشغلون مناصب معينة، ولا يمكن إنهاء خدماتهم؛ وبالتالي تؤخذ الترقيات بما هو قائم وليس بما هو مطلوب. (المقابلات 1.3.4.6.8.11.).

فيما أفاد مجمل المقابلين بأن ترقياتهم تمت دون منافسة حقيقية مع آخرين، بل وفق قرارات رئاسية، أو وفق عملية التسكين على الهيكل الوظيفي. وأشار آخرون إلى أن المسارات الوظيفية محددة وفق قانون الخدمة المدنية، وهو في طور التخطيط في دوائر الوزارة.(المقابلات 5.7).

ويرى الباحث أن النتيجة المنخفضة جداً، تفسر حالة غياب جداول واضحة ومعتمدة ومطبقة لتحديد المسارات الوظيفية، وذلك ارتبط بكون عمليات الترقية على أساس سياسي، وبقرار رئاسي، ولم تكن ترجمة لإمكانيات الموظفين وحاجات الوزارة الفعلية؛ ولذا وجدنا في كثير من المسميات الإشرافية؛ كمدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة بلا موظفين تحت إشرافهم أو إدارتهم؛ مما يؤكد أن عمليات الترقية كانت عشوائية، وبلا أسس علمية تحاكي حاجات الوزارة الفعلية. وأن غياب الظروف العادلة للترقية وعدم ربطها بتنمية القدرات، أو ربطها بنتائج الأداء يفتح باب الصراع الوظيفي والخوض بطرق تنافسية لا تقدم الفائدة المرجوة للوزارة، والتي يمكن أن يوفرها الظرف

العادل والتنافس المهني وتحسن الأداء الوظيفي، ويفقد الوزارة القدرة على مواءمة مواردها البشرية مع التطور في البرامج والسياسات العامة.

- للإجابة عن السؤال ما هي درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تقويم أداء الموظفين؟ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور التي تعبر عن درجة استخداماته في مجال تقويم أداء الموظفين في الوزارة، كما تشير النتائج في الجدول (10.4).

جدول10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة استخدامات نتائج تحليل الوظائف والأعمال في مجال تقويم أداء الموظفين:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
94	إجراء عمليات تقويم الأداء بصورة دورية	1	2.97	1.267	منخفضة
95	تحديد معايير محددة لتقويم الأداء	2	2.92	1.178	منخفضة
96	توفير جداول مخصصة لتقويم الأداء لدى المشرفين المباشرين	3	2.76	1.112	منخفضة
97	توفير رقابة إشرافية مناسبة	4	2.68	1.352	منخفضة
98	ربط تقويم الأداء بتحديد مساري الوظيفي	5	2.52	1.127	منخفضة
99	ربط تقويم الأداء بالاستقرار الوظيفي	5	2.52	1.264	منخفضة
100	توفير إرشادات مناسبة لتحسين الأداء بشكل دوري	7	2.48	1.211	منخفضةجداً
101	التنوع في استخدام أساليب تقويم الأداء	8	2.47	1.155	منخفضةجداً
102	ربط تقويم الأداء بهدف تحسين الأداء	9	2.42	1.124	منخفضةجداً
103	ربط تقويم الأداء بالحوافز المعنوية	10	2.37	1.296	منخفضةجداً
104	ربط تقويم الأداء بالبرامج التدريبية	10	2.37	1.191	منخفضةجداً
105	توفير عمليات التغذية الراجعة بشكل مستمر	12	2.31	1.22	منخفضةجداً
106	ربط تقويم الأداء بالحوافز المادية	13	2.21	1.189	منخفضةجداً
107	بناء نظام تقويم الأداء على أساس تحقيق العدالة بين الموظفين	14	2.16	1.244	منخفضةجداً
الدرجة الكلية			**2.344**	**1.128**	منخفضة جداً

المتوسط الحسابي الكلي (2.344)، والانحراف المعياري (1.128)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المحور تعطي دلالة على أن استخدامات نتائج تحليل الوظيفة في مجال تقويم أداء الموظفين في الوزارة جاء بدرجة منخفضة جداً، حيث إن (6) فقرات في هذا المحور جاءت بدرجة منخفضة، و(8) فقرات بدرجة منخفضة جداً، ولم تكن هناك فقرات بدرجة متوسطة أو عالية أوعالية جداً.

وحازت فقرة "إجراء عمليات تقويم الأداء بصورة دورية" على أعلى متوسط حسابي بدرجة (2.97)، يليها فقرة تحديد معايير محددة لتقويم الأداء بمتوسط حسابي (2.92)، يليها فقرة توفير جداول مخصصة لتقويم الأداء لدى المشرفين المباشرين بمتوسط حسابي(2.76) للدرجة ، ثم لفقرة توفير رقابة إشرافية مناسبة بمتوسط حسابي(2.68) للدرجة، يليها بمتوسط حسابي بدرجة (2.52) لفقرة "ربط تقويم الأداء بتحديد مساري الوظيفي"، أما المتوسط الحسابي الأدنى فكان بدرجة (2.16) لفقرة "بناء نظام تقويم الأداء على أساس تحقيق العدالة بين الموظفين"، يليها بمتوسط حسابي (2.21) فقرة "ربط تقويم الأداء بالحوافز المادية"، يليها بمتوسط حسابي (2.31) فقرة "توفير عمليات التغذية الراجعة بشكل مستمر"، ثم جاءت فقرتا "ربط تقويم الأداء بالبرامج التدريبية" و"ربط تقويم الأداء بالحوافز المعنوية".

لقد اتضح لنا من خلال المقابلات أن عملية التقييم تتم بشكل سنوي عبر نموذج معد من قبل ديوان الموظفين، ارتباطاً بتطبيق قانون الخدمة المدنية_ وهو تقرير سري بالغالب_ وسنة 2007 هي السنة الوحيدة التي تم إطلاع الموظفين على فحواه. ويتضح لنا من خلال المقابلة رقم (5) لجهة الاختصاص أن شكل التقييم لا يعجب رئيس الديوان، وهو لا يشمل ما هو مطلوب عدا عن كونه نموذجاً معداً منذ عهد الإدارة المدنية، والآن يتم العمل على إدخال تعديلات جوهرية عليه، وأورد المقابل رقم (11) مجموعة من الملاحظات على التقييم بأنه: مختصر، وغير واضح، وسوء توزيع العلامات فيه، وبه قضايا تتطلب طبيباً نفسياً للإجابة عنها، ولا يرتبط بالمهام الوظيفية والوصف الوظيفي. ولا يعود على الموظف بالتوجيه المناسب.

ولقد تناولت الدراسات النظرية استخدام نتائج تحليل الوظائف في مجال تقييم الأداء؛ حيث يتم تقييم أداء الموارد البشرية في العمل من قبل الرؤساء المباشرين، وذلك بهدف معرفة ما حققوه من انجازات وفق ما هو مطلوب منهم، وعملية تقييم الأداء هذه لا يمكن ان تتم الا باستخدام معايير توضح المطلوب، وتستمد هذه المعايير من نتائج التحليل التي توضح طبيعة الوظائف وما يجب على شاغل الوظيفة اداؤه؛ ليكون ذا أداء ناجح، فمن خلال مقارنة الرؤساء ما يجب ان يؤدى، وما

تم أنجازه، يمكن تحديد مستوى كفاءة الأداء والانجاز، وعليه نجد ان نتائج تحليل الوظائف تمد تقييم الأداء بالمعايير اللازمة لتقييم أداء الموارد البشرية.

ويرى الباحث ان النتائج المنخفضة أجابت عن الاتجاه الشكلي لعمليات التقييم؛ وهي: دورية العملية، ونموذج التقييم، ودور المشرفين في عملية التقييم والرقابة الاشرافية، وهي كذلك لا تلامس جوهر عملية التقييم الذي يتطلب مقارنة أداء الموظف وفق المطلوب انجازه؛ مع ما تم انجازه وتبيان جوانب القصور لتزويده بتغذية عكسية مناسبة، والتي حازت على درجة منخفضة جداً بمتوسط حسابي (2.32)، كما أنه لم يلامس فعالية الأداء من خلال تجاهل الحوافز الممنوحة على الأداء المادية والمعنوية، ولم يعالج قصور الأداء من خلال الربط بالبرامج التدريبية، وجميعها حازت على درجة منخفضة جداً. والمتوسط العام لنتيجة استخدام تحليل الوظيفة في مجال تقويم الأداء فنال درجة منخفضة جداً، مما يشير إلى عدم استناد عملية التقييم إلى عملية تحليل للوظائف داخل الوزارة، وما يمارس من عملية تقييم لا يرتبط بالاحتياجات الوظيفية؛ بل هو استجابة قانونية شكلية لقانون الخدمة المدنية، والوزارة بهذه العملية تتلقى فقط.

- إجابة السؤال الأول حول واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية: من خلال الجدول (11.4)، يتبين أنه جاء في المرتبة الأولى في المحاور؛ محور مواصفات شاغل الوظيفة بمتوسط حسابي (2.942)، يليه محور الوصف الوظيفي بمتوسط حسابي (2.926)، يليه محور مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة بمتوسط حسابي (2.498). وكان المتوسط الحسابي الكلي (2.788)، والانحراف المعياري (0.889)، وهذا يعني أن واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية كان بدرجة (منخفضة).

ويرى الباحث أن النتائج انعكاس لحالة قصور عملية التحليل وحداثتها في الوقت نفسه حيث تم وضع الوصف الوظيفي محل التطبيق في العام الحالي، وتم تسكين الموظفين على الهيكلية القائمة وفق مفاضلة مبنية على توصيف جزئي للوظائف، مع الأخذ بعين الاعتبار الواقع الوظيفي في الوزارة الذي يشير إلى أن 60% من الموظفين يتوافقون فقط مع الوظائف بشكل أو بآخر- رغم ليونة التوصيف- . ومن خلال ذلك يجد الباحث أن استخدامات نتائج التحليل حازت على درجات منخفضة جداً، وهي المجالات التي يمكن أن تترجم بشكل أوسع عملية التحليل إلى واقع يتلمسه الموظف في مجالات التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والأجور والتعويضات، والمسارات الوظيفية، والسلامة المهنية. والأهم تقويم الأداء وما يترتب عليه من إجراءات بنيوية تؤثر في اتجاه

وتطور الأداء الفعلي للموظفين؛ تحقيقاً لأهداف وظائفه، وتلبية لمتطلبات رسالة الوزارة وأهدافها الإستراتيجية.

جدول11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور أداة واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية:

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
واقع الوصف الوظيفي في الوزارة	2.926	0.662	منخفضة
المواصفات الوظيفية	2.942	0.982	منخفضة
مجالات استخدام نتائج	1.023		منخفضة جدا

الوظيفة□2.498 1.023□منخفضة		

			جدا
مجال تخطيط الموارد البشرية	2.776	1.166	منخفضة
مجال توظيف الموارد البشرية	2.33	1.250	منخفضة جداً
مجال تدريب الموارد البشرية	2.72	1.054	منخفضة
مجال تحقيق السلامة المهنية للموظفين	2.44	1.117	منخفضة جداً
مجال تحديد الرواتب والحوافز	2.57	1.075	منخفضة
مجال تخطيط المسارات الوظيفية	2.32	1.232	منخفضة جداً
مجال تقويم أداء الموظفين	2.344	1.128	منخفضة جداً
الدرجة الكلية	**2.788**	**0.889**	**منخفضة**

ويعتقد الباحث أن واقعاً حديثاً لم يمض عليه عام من التنفيذ ضمن المدى النظري يستحق أن ينال نتائج أفضل، وعدم حصوله على ذلك يفتح باب التساؤل حول الأثر الناتج عن عملية وصف وتوصيف الوظائف والأسس التي قامت عليه، ومستوى تضامن الموظفين مع هذه الخطوة وارتباطهم بها، ودفاعهم عنها كخطوة تطويرية تتطلب إجراءات تعبوية ليتمكن مجموع الموظفين من استقبال التغيير والدفاع عنه وحمايته، فالنتائج المنخفضة لاستشعار الموظفين بواقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار؛ تبين أن العملية الجزئية لوصف وتوصيف الوظائف بعيدا عن المنهج العلمي السليم؛ لا يمكن أن تغطي- ولو جزئياً- الاحتياجات العملية لمعرفة خصائص الوظائف ومتطلباتها الأساسية، وأن القصور سيبقى قائماً في فهم مكونات الوظائف؛ ما لم تتم عملية تحليل شاملة وفق المنهاج والخطوات العلمية الكاملة.

2.1.4. نتائج السؤال الثاني : ما هو واقع أداء الموظفين في الوزارة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع أداء الموظفين في الوزارة. كما تشير النتائج في الجدول (12.4-أ و 12.4-ب).

جدول 12.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع أداء الموظفين في الوزارة:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
108	الاتصال الايجابي مع المراجعين	1	3.23	0.9990	متوسطة
109	القدرة على معالجة (مشاكل) قضايا المراجعين	2	3.18	0.8000	متوسطة
110	الإلتزام بمواعيد العمل الرسمي	3	3.13	0.9830	متوسطة
111	الانضباط الإداري	4	3.10	0.9700	متوسطة
112	القدرة على تلقي الإرشادات الخاصة بالأداء بإيجابية	5	3.05	0.9820	متوسطة
113	الالتزام بتعبئة سجل النشاط اليومي	5	3.05	1.031	متوسطة
114	الاستعداد لممارسة متطلبات الوظيفة	7	3.02	0.9320	متوسطة
115	الاتصال الايجابي مع الرؤساء	7	3.02	0.9320	متوسطة
116	القدرة على إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة	9	2.97	0.9910	منخفضة
117	درجة ملاءمة السمات الشخصية للوظيفة	10	2.95	0.9990	منخفضة
118	التزام حدود الصلاحيات الممنوحة	10	2.95	0.9310	منخفضة
119	كفاءة التعامل مع التقنيات المرتبطة بالوظيفة	10	2.95	0.8580	منخفضة
120	القدرة على استخدام التقنيات الخاصة بالوظيفة بفعالية	13	2.93	0.9100	منخفضة
121	توزيع الوقت المتاح لتلبية احتياجات الوظيفة	14	2.92	0.8930	منخفضة
122	احترام التسلسل الإداري	15	2.90	1.169	منخفضة
123	ملاءمة القدرات الذهنية مع الوظيفة	15	2.90	0.9180	منخفضة
124	الالتزام بالخطط المعدة لأداء مهام الوظيفة	17	2.89	0.9940	منخفضة
125	التمتع بالقدرة على مواجهة الأزمات الوظيفية	18	2.82	1.167	منخفضة
126	درجة ملاءمة المؤهل العلمي للوظيفة	19	2.79	1.147	منخفضة
127	القدرة على فهم أهداف الوظيفة	20	2.76	1.003	منخفضة
128	الاهتمام باحتياجات الوظيفة	21	2.74	1.023	منخفضة

جدول 12.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع أداء الموظفين في الوزارة:

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
129	القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من الوظائف	22	2.73	1.148	منخفضة
130	درجة ملائمة المهارات المتوفرة مع الوظيفة	22	2.73	0.9780	منخفضة
131	القدرة على التعامل مع الموازنة التشغيلية	24	2.68	1.068	منخفضة
132	توفر الدافعية المناسبة لأداء مهام الوظيفة	25	2.66	1.007	منخفضة

133	الالمام بالمتطلبات القانونية الخاصة بالوظيفة(القوانين، النظم، التعليمات)	26	2.63	1.044	منخفضة
134	تطبيق التدريب الذي ناله على وظيفته	26	2.63	0.9790	منخفضة
135	مدى الالتحاق ببرامج تنمية القدرات	28	2.11	1.10	منخفضة جداً
الدرجة الكلية			**2.8698**	**0.6729**	**منخفضة**

المتوسط الحسابي الكلي (2.8698)، والانحراف المعياري (0.6729)، وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المجال تعطي دلالة على أن واقع أداء الموظفين في الوزارة جاء بدرجة منخفضة، حيث إن (8) فقرات من فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، و(19) فقرة بدرجة منخفضة، وفقرة واحدة بدرجة منخفضة جداً ، ولم تكن هناك فقرات بدرجة عالية أو عالية جداً.

حيث كان أعلى متوسط حسابي لفقرة "الاتصال الإيجابي مع المراجعين" فقد كان متوسطها (3.23)، ويليها المتوسط الحسابي(3.18) لفقرة "القدرة على معالجة (مشاكل) قضايا المراجعين"، ويليها فقرة "الالتزام بمواعيد العمل الرسمي" بمتوسط حسابي (3.13)، يليها فقرة "الانضباط الإداري" بمتوسط حسابي (3.10). أما المتوسط الحسابي الأدنى فكان(2.11) لفقرة "مدى الالتحاق ببرامج تنمية القدرات"، يليها فقرة "تطبيق التدريب الذي ناله على وظيفته" بمتوسط حسابي (2.63)، تساويها فقرة "الإلمام بالمتطلبات القانونية الخاصة بالوظيفة (القوانين، النظم، التعليمات)، ومن ثم "توفر الدافعية المناسبة لأداء مهام الوظيفة" بمتوسط حسابي (2.66).

ويرى الباحث أن النتائج جاءت انسجاماً مع واقع التحليل الوظيفي في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية، وهي الدرجة المنخفضة للأداء، مما يدلل على الارتباط الكامل والتأثير القائم لعملية تحليل الوظائف بما يشمله الوصف والتوصيف الوظيفي؛ حيث برزت العلاقة بالأثر الناشئ على حالة الأداء العام. وقد جاءت القضايا ذات الأثر الشكلي في العمل الوظيفي بالدرجات الأولى، وكلما تعمقنا لمعايشة الدافعية والأداء الوظيفي والفهم الكامل للمتطلبات الوظيفية؛ نجدها تنخفض بدرجاتها. مما يشير إلى أن هناك إهمالاً لجوهر الوظائف، ومن خلال ضبابية المهام، نجد أن الأداء يأخذ بذات المنحى إلى ضعف الأداء، مما يؤكد أهمية تحليل الوظائف والوقوف على مكوناتها وأهدافها وسبل أدائها درجة الاهتمام الواجب، فلا يعتقد الباحث أن وزارة ترتبط بقيمة اقتصادية للسلطة يمكن أن تتقبل أداء منخفض بمجمله، رغم ما هو معول عليها في النشاط الاقتصادي العام؛ وكأولوية وطنية وواجهة حضارية وإرث تاريخي محل استثمار وطني عام.

وقد اتفق ذلك مع دراسة منظمة السياحة العالمية (2005) التي أشارت: إلى أن الموظفين يعملون بشكل مستقل، ويقومون بتنفيذ الأعمال التي يعتقدون أن عليهم القيام بها.

وفي معرض تقييم التقرير لأداء الوظائف العليا جاءت الإشارة إلى أن القدرة الإدارية التي تمكن الوزارة من القيام بمهامها بشكل فعال تعتبر مفقودة، ويجب تغيير هذا الوضع إذا ما أردنا تنظيم وإدارة القطاع السياحي بفعالية.

وفي معرض تقييم التقرير للأداء السياحي العام أفاد التقرير بـ" أنه لأمر محزن حقاً لبلد مثل فلسطين يمتلك ثروة هائلة من المواقع، والمباني الدينية والتاريخية الأثرية، أن يكون حتى الآن بحاجة للعمل على الاستفادة من تلك الثروة، ولآن يحقق الكثير في سبيل تطوير تلك المواقع وتقديمها بشكل ملائم".

وفي معرض سؤالنا الموظفين عن درجة رضاهم عن أدائهم، تفاوتت الإجابات؛ فكان تقدير المقابلة رقم (4) متدنيا؛ حيث اشار أن الوزارة لم توفر متطلبات العمل الرئيسية، وأن أداءه الفعلي لا يستثمر منه سوى 10% فقط لصالح الوظيفة؛ نتيجة السياسة العامة الهزيلة. فيما أشارت المقابلة رقم (11) إلى أنه يعمل بجهد ذاتي، وأنه يفتقر إلى نقل التجربة، والدورات والحوافز، مما يربط الأداء بالضمير الشخصي للموظف.

فيما أشار الباقون إلى أنهم راضون، أو راضون بشدة عن أدائهم الوظيفي مع تفاوت الأمر مع الأداء العام.

3.1.4. نتائج السؤال الثالث:

للاجابة على السؤال هل هناك علاقة بين واقع تحليل الوظائف والأعمال بوزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ وواقع أداء الموظفين؟ تم أيجاد معامل ارتباط (بيرسون)، الجدول (13.4).

جدول 13.4: معامل ارتباط (بيرسون) بين عملية تحليل الوظائف والأعمال ومستوى أداء الموظفين.

المحور		واقع الوصف الوظيفي	مواصفات الوظيفة	درجة استخدامات نتائج تحليل الوظيفة	واقع أداء الموظفين
واقع الوصف الوظيفي	ارتباط (بيرسون)		0.640	0.737	0.438
	الدلالة الإحصائية		0.000	0.000	0.000
	العدد		62	62	62
مواصفات الوظيفة	ارتباط (بيرسون)	0.640		0.567	0.396
	الدلالة الإحصائية	0.000		0.000	0.001
	العدد	62		62	62
درجة استخدامات نتائج تحليل الوظيفة	ارتباط (بيرسون)	0.737	0.567		0.430
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000		0.000
	العدد	62	62		62
واقع أداء الموظفين	ارتباط (بيرسون)	0.438	0.396	0.430	
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.001	0.000	
	العدد	62	62	62	

تشير القيم في الجدول إلى وجود علاقة ارتباطيه بين جميع المحاور، حيث كانت معاملات ارتباطات (بيرسون) بين المحاور موجبة، وكان مستوى الدلالة بين جميع المحاور دالة إحصائياً، وتكون العلاقة طردية؛ أي كلما زادت عملية تحليل الوظائف والأعمال زاد مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

وتأتي النتائج كما يرى الباحث انسجاماً مع الآثار الناتجة عن تجاهل عملية تحليل الوظائف والأعمال، فهي ترتكز على تحسين أداء الموظفين من خلال معالجة القضايا الأساسية المرتبطة بالوظيفة، وصفاتها، ومواصفاتها، ومحددات الأداء، ووصف ما يجب أن يقوم به الموظف، وكيف يمكن أن يقوم به من مجموع الأنشطة والمهام والمسؤوليات. وهي من خلال برامج الاستخدام توفر للموظف تحصيناً ضد الكثير من الأمراض الإدارية، وتضع سبل علاجها السليم من خلال تنمية القدرات، وتوضيحها والدفع باتجاه الحصول عليها، إضافة إلى برامج التدريب من خلال تحديد البرامج المناسبة والمتلائمة مع الوظيفة، والكفيلة برفع درجة وجودة الإنتاج. كما توفر للموظف الاستقرار الوظيفي بتحديد الدور وتطوراته، وتهتم بتحديد مساره المستقبلي، وتزيد بتبيان قيمة الوظيفة كمقدمة لتحديد الأجر والمكافآت، والتعويض المتوافق مع طاقة الموظف والوظيفة، وهي بذلك توفر للموظف الكثير في سبيل استقراره وراحته، وشعوره بالعدالة والإنصاف؛ من خلال وضع حدود الأداء المحدد والمقيم وفق نتائج عملية التحليل.

من هنا يجد الباحث أن تجاهل كل هذه القضايا الأساسية في حياة الموظف والوظيفة؛ سيؤثر بلا شك على درجة الأداء، وبذلك جاء الارتباط الإيجابي بين فقرات واقع تحليل الوظائف والأعمال؛ وواقع أداء الموظفين منسجماً في النتائج.

إن الدلالة الإيجابية تبرز الحالة القائمة في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية، والتي يرى الباحث أنها يجب أن تشكل إشارة واضحة المعالم إلى أصحاب القرار باتجاه العمل على إتمام برنامج الإصلاح الداخلي، ارتكازاً إلى عملية تحليل للوظائف والأعمال المنهجية والمستوفية لشروطها العلمية، وذلك للوصول إلى أداء يمكن أن يكون نبراساً لباقي مؤسسات العمل العامة، وكمقدمة لتحقيق الأهداف المجتمعية التي نصبوا إليها جميعاً.

2.4 نتائج الفرضيات

فيما يأتي نتائج فحص الفرضيات.

2.4.1. نتائج الفرضية الأولى:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين، نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لاستجابة أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول 14.4 : نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير الجنس:

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
واقع الوصف الوظيفي	ذكر	46	2.8426	0.65929	1.71-	0.880
	أنثى	16	3.1675	0.62911		
مواصفات الوظيفة	ذكر	46	2.9146	1.03352	0.37-	0.176
	أنثى	16	3.0223	0.84383		

مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	**ذكر**	46	2.3951	0.75540	1.44-	0.070
	أنثى	16	2.7367	0.97840		
الدرجة الكلية	**ذكر**	46	2.5026	0.71435	1.42-	0.117
	أنثى	16	2.8163	0.88265		

تشير المعطيات الواردة في الجدول، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عملية تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار؛ تُعزى لمتغير الجنس على اختلاف جنسهم؛ سواء الذكور بمتوسط حسابي (2.50)، أو الإناث بمتوسط حسابي (2.81). ويرى الباحث أن ذلك يمكن أن يعزى إلى أن جميع موظفي وزارة السياحة لهم النظرة نفسها إلى واقع تحليل الأعمال والوظائف، ويعيشون الظروف الإدارية نفسها، بغض النظر عن جنس الموظف خاصة أن نسبة الإناث تبلغ (25%)، وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع باقي الوزارات، وأن منهن من يشغل مناصب إدارية عالية بنفس نسبة مشاركتهن بالعينة. وجميع الموظفين لهم النظرة نفسها تجاه القصور القائم في واقع تحليل الوظائف والأعمال بوزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية. وعليه يتم قبول الفرضية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير الجنس. ورفض الفرضية البديلة.

2.2.4. :نتائج الفرضية الثانية:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين، نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير الجنس. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول 15.4: نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة لواقع أداء الموظفين حسب متغير الجنس:

المجال	**الجنس**	**العدد**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة"t"**	**مستوى الدلالة**
أداء العاملين	ذكر	46	2.8447	0.68169	0.49-	0.90
	أنثى	16	2.9420	0.66316		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15.4)، إلى أن متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة نحو واقع أداء الموظفين حسب متغير الجنس؛ كانت أعلى قيمة لدى الإناث بمتوسط حسابي (2.9420)، يليه الذكور بمتوسط حسابي (2.8447).

وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ حيث كان مستوى الدلالة (0.90)، وهو ما يمكن أن يعزى للأسباب نفسها؛ حيث إنه لا فروق في مواقف العينة تجاه أداء الموظفين يمكن أن يعزى لمتغير الجنس، فهم متساوون في ظل الظروف الإدارية ذاتها، ويملكون من واقع التحليل للأعمال والوظائف وجهة النظر ذاتها، ويستشعر واقع أداء الموظفين الذي حاز على درجة منخفضة، مما يدل على أن حالة الوزارة باتجاه قصور الأداء واضحة، ويتلمسها مجموع الموظفين على اختلاف جنسهم، وبذلك يتم قبول الفرضية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين، نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير الجنس. ورفض الفرضية البديلة.

3.2.4. نتائج الفرضية الثالثة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين، نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند التعيين، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين:

المجال	المؤهل العلمي عند التعيين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الوصف الوظيفي	توجيهي فأقل	3	2.626	0.7181
	دبلوم	8	3.110	0.5916
	بكالوريوس	43	2.902	0.6379
	ماجستير	8	2.985	0.8928

مواصفات الوظيفة	توجيهي فأقل	3	2.357	1.2454
	دبلوم	8	3.375	0.8345
	بكالوريوس	43	2.850	0.9835
	ماجستير	8	3.223	0.9826
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	توجيهي فأقل	3	2.096	0.2801
	دبلوم	8	2.737	0.8931
	بكالوريوس	43	2.473	0.8803
	ماجستير	8	2.424	0.5523
الدرجة الكلية	توجيهي فأقل	3	2.184	0.4345
	دبلوم	8	2.849	0.7690
	بكالوريوس	43	2.563	0.8119
	ماجستير	8	2.575	0.6035

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4)، إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحليل الوظائف والأعمال، حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين، كانت أعلى قيمة لدى حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (2.849)، يليه حملة الماجستير بمتوسط حسابي (2.575)، ثم حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.563)، وفي المرتبة الأخيرة جاء حملة التوجيهي فأقل بمتوسط حسابي(2.184).

ويرى الباحث أن النتائج يمكن أن تُعزى إلى المؤهل العلمي في لحظة التعيين؛ حيث لم يشكل فارقاً في وجهة نظر الموظفين تجاه واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار، وقد شكّل حملة الدبلوم نسبة (12.9%)، فيما شكل حملة البكالوريوس نسبة (69.4%) من عينة الدراسة، وقد كانت درجاتهم تتراوح ما بين المنخفضة والمنخفضة جداً، وذلك لكون مجموع الموظفين يستشعرون حالة القصور الواضحة في واقع تحليل الوظائف والأعمال، والذي لا يمكن تجاوزه أو التعويض عنه حتى مع فوارق المستوى التعليمي بين الموظفين عند التعيين. ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (17.4) يبين ذلك.

جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الوصف الوظيفي	بين المجموعات	0.592	3	0.197	0.437	0.72
	داخل المجموعات	26.158	58	0.451		
	المجموع	26.749	61			
مواصفات الوظيفة	بين المجموعات	3.519	3	1.173	1.229	0.30
	داخل المجموعات	55.367	58	0.955		
	المجموع	58.886	61			
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	بين المجموعات	0.998	3	0.333	0.477	0.69
	داخل المجموعات	40.425	58	0.697		
	المجموع	41.422	61			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.063	3	0.354	0.591	0.62
	داخل المجموعات	34.755	58	0.599		
	المجموع	35.818	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (17.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات تحليل الوظائف والأعمال، وكذلك على الدرجة الكلية لواقع تحليل الوظائف والأعمال؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند التعيين، حيث كان مستوى الدلالة (0.62)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين، نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند التعيين، ويتم رفض الفرضية البديلة.

4.2.4. نتائج الفرضية الرابعة:

ولفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين، نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ وفقاً لمتغير المؤهل العلمي عند التعيين، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع أداء الموظفين حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين:

المجال	المؤهل العلمي عند التعيين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع أداء الموظفين	توجيهي فأقل	3	2.607	0.2172
	دبلوم	8	2.687	0.6173
	بكالوريوس	43	2.878	0.7435
	ماجستير	8	3.102	0.3219

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الموظفين حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين، كانت أعلى قيمة بينها لدى حملة الماجستير بمتوسط حسابي (3.102)، ومن ثم حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.878)، يليه حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (2.687)، وفي المرتبة الأخيرة جاء حملة التوجيهي فأقل بمتوسط حسابي (2.607).

وقد جاءت النتائج وفق السياق المنطقي؛ حيث حازت على أعلى النتائج وفق ارتفاع المستوى التعليمي؛ وهم أصحاب المقدرة العلمية والتي تمكنهم من استخدام وسائل التعويض لمعالجة أداء موظفيهم. وجاء الترتيب ليوضح أن المستوى التعليمي أحدث فارقاً في معالجة الأداء، لكنه لم يرقَ إلى مستوى رفض الفرضية.

ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (18.4) يبين ذلك.
جدول 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموظفين	بين المجموعات	0.910	3	0.303	0.659	0.58
	داخل المجموعات	26.710	58	0.461		

	المجموع	27.620	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (19.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال أداء الموظفين؛ تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند التعيين، حيث كان مستوى الدلالة (0.58). وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ وفقاً لمتغير المؤهل العلمي عند التعيين. ورفض الفرضية البديلة.

5.2.4. :نتائج الفرضية الخامسة:

ولفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين، نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي الحالي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة والجدول الآتي (20.4) يوضح ذلك.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المؤهل العلمي الحالي، كانت أعلى قيمة لدى حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (3.005)، ثم حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.595)، ومن ثم حملة الماجستير بمتوسط حسابي (2.412)، وفي المرتبة الأخيرة جاء حملة التوجيهي فأقل بمتوسط حسابي (2.184). ويرى الباحث أن النتائج تعكس موقف الموظفين من حالة القصور في واقع تحليل الوظائف والأعمال، وأن الاختلاف في المستوى التعليمي الحالي لم يحدث فرقاً جوهرياً في المواقف؛ رغم أن حملة الدبلوم كانت مواقفهم متوسطة من درجة الاستخدام، فقد كانت نسبتهم (11.3%) من عينة الدراسة؛ مقارنة مع نسبة حملة البكالوريوس التي كانت نسبتهم (62.9%) من عينة الدراسة، فيما كانت نسبة حملة الماجستير (21%) من عينة الدراسة التي منحت واقع تحليل الأعمال والوظائف درجات المنخفض والمنخفض جدا.

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المؤهل العلمي الحالي:

المجال	المؤهل العلمي الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الوصف الوظيفي	توجيهي فأقل	3	2.626	0.7181
	دبلوم	7	3.217	0.54880
	بكالوريوس	39	2.932	0.65250
	ماجستير	13	2.821	0.74860
مواصفات الوظيفة	توجيهي فأقل	3	2.357	1.2454
	دبلوم	7	3.204	0.73470
	بكالوريوس	39	2.848	1.0244
	ماجستير	13	3.219	0.90420
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	توجيهي فأقل	3	2.096	0.28010
	دبلوم	7	2.947	0.72160
	بكالوريوس	39	2.511	0.91040
	ماجستير	13	2.238	0.56800
الدرجة الكلية	توجيهي فأقل	3	2.184	0.43450
	دبلوم	7	3.005	0.68040
	بكالوريوس	39	2.595	0.83670
	ماجستير	13	2.412	0.57310

ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول عملية تحليل الوظائف والأعمال؛ حسب متغير المؤهل العلمي الحالي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (21.4) يبين ذلك.

جدول 21.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المؤهل العلمي الحالي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الوصف الوظيفي	بين المجموعات	1.006	3	0.335	755.	0.52
	داخل المجموعات	25.744	58	0.444		
	المجموع	26.749	61			

مواصفات الوظيفة	بين المجموعات	2.855	3	0.952	.985	0.40
	داخل المجموعات	56.031	58	0.966		
	المجموع	58.886	61			
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	بين المجموعات	2.767	3	0.922	1.384	0.25
	داخل المجموعات	38.655	58	0.666		
	المجموع	41.422	61			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.114	3	0.705	1.212	0.31
	داخل المجموعات	33.704	58	0.581		
	المجموع	35.818	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (20.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات تحليل الوظائف والأعمال، وكذلك على الدرجة الكلية لواقع تحليل الوظائف والأعمال تُعزى لمتغير المؤهل العلمي الحالي، حيث كان مستوى الدلالة (0.31)؛ وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وعليه يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي الحالي.

6.2.4. نتائج الفرضية السادسة:

ولفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي الحالي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي (22.4) يوضح ذلك.

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو أداء الموظفين حسب متغير المؤهل العلمي الحالي:

المجال	المؤهل العلمي الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع أداء الموظفين	توجيهي فأقل	3	2.607	0.21720
	دبلوم	7	2.688	0.66670
	بكالوريوس	39	2.900	0.69880

	ماجستير	13	2.936	0.69340

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الموظفين؛ حسب متغير المؤهل العلمي عند التعيين كانت أعلى قيمة لدى حملة الماجستير بمتوسط حسابي (2.936)، ومن ثم حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.900)، يليه حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (2.688)، وفي المرتبة الأخيرة كان حملة التوجيهي فأقل بمتوسط حسابي (2.607). وإن دل ذلك على شيء فإنما يشير إلى تمتّع حملة المؤهل العلمي الأعلى بإمكانية تصويب الأداء، والنظر إليه بإيجابية تملك إمكانية التصويب رغم الموقف من واقع الأداء الذي منحوه درجة منخفضة، فقد شكلت نسبة حملة البكالوريوس والماجستير من عينة الدراسة (83.9%)، ومع ذلك فإن واقع الأداء يعاني من قصور حاد لا يمكن تجاوزه بمختلف المستويات التعليمية. ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين حسب متغير المؤهل العلمي الحالي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (22.4) يبين ذلك.

جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي الحالي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموظفين	بين المجموعات	0.531	3	0.177	0.379	0.76
	داخل المجموعات	27.089	58	0.467		
	المجموع	27.620	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (23.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال أداء الموظفين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي الحالي؛ حيث كان مستوى الدلالة (0.76). وهي قيمة غير دالة إحصائياً. ولذا يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي الحالي. ورفض الفرضية البديلة. وهو ما يتفق مع دراسة أبو عودة (2006).

7.2.4. نتائج الفرضية السابعة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية تُعزى لمتغير مدة الخدمة قبل التعيين؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول 24.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير مدة الخدمة قبل التوظيف:

المجال	مدة الخدمة قبل التوظيف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الوصف الوظيفي	أقل من ثلاث سنوات	28	2.901	0.70450
	من 3-5 سنوات	11	2.756	0.54800
	من 5-10 سنوات	9	3.040	0.64800
	أكثر من 10 سنوات	9	3.000	0.62220
	بلا	5	3.104	0.89820
مواصفات الوظيفة	أقل من ثلاث سنوات	28	2.852	0.97390
	من 3-5 سنوات	11	3.227	1.1989
	من 5-10 سنوات	9	3.127	0.98050
	أكثر من 10 سنوات	9	2.817	0.85420
	بلا	5	2.714	0.94080
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	أقل من ثلاث سنوات	28	2.561	0.81370
	من 3-5 سنوات	11	2.418	0.84910

جدول 24.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير مدة الخدمة قبل التوظيف:

المجال	مدة الخدمة قبل التوظيف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	من 5-10 سنوات	9	2.396	0.87130
	أكثر من 10 سنوات	9	2.419	0.85680

	بلا	5	2.463	1.0077
الدرجة الكلية	أقل من ثلاث سنوات	28	2.631	0.76800
	من 3-5 سنوات	11	2.545	0.75740
	من 5-10 سنوات	9	2.548	0.83170
	أكثر من 10 سنوات	9	2.527	0.79850
	بلا	5	2.562	0.92180

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير مدة الخدمة قبل التوظيف؛ كانت أعلى قيمة لدى أقل من ثلاث سنوات بمتوسط حسابي (2.631)، ثم بلا بمتوسط حسابي (2.562)، ومن ثم من (5-10) سنوات بمتوسط حسابي (2.548)، يليه من (3-5) سنوات بمتوسط حسابي (2.545)، وفي المرتبة الأخيرة جاء أكثر من (10) سنوات بمتوسط حسابي (2.527)؛ مما يشير إلى أن أصحاب الخبرة الأوسع كان لهم موقف أكثر حزماً من قصور واقع تحليل الأعمال والوظائف؛ فمنحوا أقل الدرجات، ولم تكن أعلى الدرجات الممنوحة من الفئة بلا خبرة، وأقل من ثلاث سنوات لتتجاوز درجة المنخفض؛ مما يشير إلى وقوف جميع الموظفين على اختلاف خبراتهم السابقة الموقف نفسه من قصور عملية التحليل للأعمال والوظائف.

ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير مدة الخدمة قبل التوظيف، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (25.4) يبين ذلك.

جدول 25.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب مدة الخدمة قبل التعيين:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الوصف الوظيفي	بين المجموعات	0.658	4	0.165	0.359	0.83
	داخل المجموعات	26.091	57	0.458		
	المجموع	26.749	61			
	بين المجموعات	1.829	4	0.457	0.457	0.76

مواصفات الوظيفة	داخل المجموعات	57.058	57	1.001		
	المجموع	58.886	61			
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	بين المجموعات	0.323	4	0.081	0.112	0.97
	داخل المجموعات	41.099	57	0.721		
	المجموع	41.422	61			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.120	4	0.030	0.048	0.99
	داخل المجموعات	35.698	57	0.626		
	المجموع	35.818	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (25.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات تحليل الوظائف والأعمال، وكذلك على الدرجة الكلية لواقع تحليل الوظائف والأعمال يعزى لمتغير مدة الخدمة قبل التعيين؛ حيث كان مستوى الدلالة (0.99). وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وعليه يتم قبول الفرضية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين؛ نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية تُعزى لمتغير مدة الخدمة قبل التعيين. ورفض الفرضية البديلة.

8.2.4. نتائج الفرضية الثامنة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية تُعزى لمتغير مدة الخدمة قبل التعيين، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (26.4) يبين ذلك.

جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير مدة الخدمة قبل التعيين:

المجال	مدة الخدمة قبل التوظيف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع أداء الموظفين	أقل من ثلاث سنوات	28	2.776	0.65720
	من 3-5 سنوات	11	3.100	0.74340

	من 5-10 سنوات	9	3.202	0.55530
	أكثر من 10 سنوات	9	2.642	0.49640
	بلا	5	2.692	0.94170

تشير المعطيات الواردة في الجدول (26.4)، إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الموظفين حسب متغير مدة الخدمة قبل التعيين، كانت أعلى قيمة لدى السنوات من 5-10 بمتوسط حسابي (3.202)، ثم من 3-5 سنوات بمتوسط حسابي (3.100)، يليه أقل من ثلاث سنوات بمتوسط حسابي (2.776)، ومن ثم بلا متوسط حسابي (2.692)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي (2.642). وبذلك نجد أن نسبة مشاركة الموظفين ذوي الخبرة السابقة المتراوحة بين 3-10 سنوات هي (32.2%)، وهم الذين منحوا درجة مرتفعة لواقع أداء الموظفين وصلت حدود الدرجة المتوسطة، فيما كان الباقون يمنحونها الدرجة المنخفضة. ومن الملاحظ أن الأكثر خبرة هم الذين منحوا أقل الدرجات لواقع أداء الموظفين. ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع أداء الموظفين حسب متغير مدة الخدمة قبل التوظيف، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (27.4) يبين ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول (27.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال أداء الموظفين يعزى لمتغير مدة الخدمة قبل التعيين؛ إذ كان مستوى الدلالة (0.25)؛ وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار، في الضفة الغربية تُعزى لمتغير مدة الخدمة قبل التعيين. ورفض الفرضية البديلة.

جدول 27.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير مدة الخدمة قبل التوظيف:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموظفين	بين المجموعات	2.444	4	0.611	1.383	0.25
	داخل المجموعات	25.176	57	0.442		
	المجموع	27.620	61			

9.2.4. نتائج الفرضية التاسعة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوزارة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة، والجداول (28.4-أ، 28.4-ب) توضح ذلك.

جدول 28.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير سنوات الخدمة في الوزارة:

المجال	سنوات الخدمة في الوزارة.	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الوصف الوظيفي	أقل من سنة	0	0	0
	من 1-أقل من 5 سنوات	6	2.624	0.48790
	من 5-10 سنوات	25	2.859	0.61170
	أكثر من 10 سنوات	31	2.987	0.69290
مواصفات الوظيفة	أقل من سنة	0	0	.
	من 1-أقل من 5 سنوات	6	2.900	1.1894
	من 5-10 سنوات	25	2.831	0.88870
	أكثر من 10 سنوات	31	3.000	1.0393

جدول 28.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير سنوات الخدمة في الوزارة:

المجال	سنوات الخدمة في الوزارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	أقل من سنة	0	0	0
	من 1-أقل من 5 سنوات	6	2.284	0.45280
	من 5-10 سنوات	25	2.520	0.88150
	أكثر من 10 سنوات	31	2.438	0.80690
الدرجة الكلية	أقل من سنة	0	0	0
	من 1-أقل من 5 سنوات	6	2.391	0.51300

	من 5-10 سنوات	25	2.592	0.80780
	أكثر من 10 سنوات	31	2.561	0.75070

تشير المعطيات الواردة في الجدول (28.4)، إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير سنوات الخدمة في الوزارة، كانت أعلى قيمة لدى الذين كانت مدة خدمتهم تتراوح بين 5-10 سنوات؛ بمتوسط حسابي (2.592)، وأكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي (2.561)، وفي المرتبة الأخيرة جاء من تراوحت سنوات خدمته من 1- 5 سنوات؛ بمتوسط حسابي مقداره (2.391). وأعلى النتائج كانت بدرجة منخفضة؛ مما يشير إلى أن الخبرة في الوزارة لم تشكل فارقاً في نظرة الموظفين تجاه واقع تحليل الأعمال والوظائف وأن اتجاهاتهم بالاتفاق على القصور القائم في واقع تحليل الوظائف والأعمال، ولم تستطع سنوات الخبرة أن تميز المواقف فيما بينهم. ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير سنوات الخدمة في الوزارة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (29.4) يبين ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول (29.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات تحليل الوظائف والأعمال، وعلى الدرجة الكلية لواقع تحليل الوظائف والأعمال؛ تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوزارة، حيث كان مستوى الدلالة (0.29)؛ وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوزارة. ورفض الفرضية البديلة.

جدول 29.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب سنوات الخدمة في الوزارة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الوصف الوظيفي	بين المجموعات	2.410	3	0.803	1.914	0.13
	داخل المجموعات	24.340	58	0.420		
	المجموع	26.749	61			
	بين المجموعات	1.861	3	0.620	0.631	0.59

مواصفات الوظيفة	داخل المجموعات	57.025	58	0.983		
	المجموع	58.886	61			
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	بين المجموعات	2.413	3	0.804	1.196	0.31
	داخل المجموعات	39.010	58	0.673		
	المجموع	41.422	61			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.195	3	0.732	1.262	0.29
	داخل المجموعات	33.623	58	0.580		
	المجموع	35.818	61			

10.2.4. نتائج الفرضية العاشرة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوزارة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (30.4) يبين ذلك.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (30.4)، إلى أن الذين كانت سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات كانت هي أعلى قيمة؛ إذ نجد متوسطها الحسابي (2.941) من بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الموظفين حسب متغير سنوات الخدمة في الوزارة، يليها من سنة إلى أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (2.757)، وفي المرتبة الأخيرة من 5-10 سنوات فأقل بمتوسط حسابي (2.754).

جدول 30.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخدمة في الوزارة:

المجال	سنوات الخدمة في الوزارة.	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع أداء الموظفين	من 1-أقل من 5 سنوات	6	2.757	0.64500
	من 5-10 سنوات	25	2.754	0.68070
	أكثر من 10 سنوات	31	2.941	0.65180

ويرى الباحث أن الدرجات المنخفضة كانت نتيجة اتفاق جميع الموظفين حول انخفاض واقع الأداء، وعدم حدوث تغيير في المواقف بفارق سنوات الخدمة في الوزارة. ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع أداء الموظفين حسب متغير سنوات الخدمة في الوزارة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (31.4) يبين ذلك.

جدول 31.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخدمة في الوزارة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموظفين	بين المجموعات	2.086	3	0.695	1.580	0.20
	داخل المجموعات	25.534	58	0.440		
	المجموع	27.620	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (31.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال أداء الموظفين؛ تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوزارة. حيث كان مستوى الدلالة (0.20)؛ وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوزارة. ويتم رفض الفرضية البديلة. وهو ما يتفق مع دراسة حلايقة (2007): التي وجدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم على الدرجة الكلية؛ تُعزى لسنوات الخبرة.

11.2.4. نتائج الفرضية الحادية عشرة:

لفحص الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة. والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول 32.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي:

المجال	المسمى الوظيفي الحالي.	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الوصف الوظيفي	رئيس شعبة	8	2.662	0.61440
	رئيس قسم	25	2.886	0.67000
	مدير مديرية	6	2.860	0.82700
	مدير دائرة	23	3.074	0.64670
مواصفات الوظيفة	رئيس شعبة	8	2.357	0.92760
	رئيس قسم	25	3.008	1.0897
	مدير مديرية	6	2.988	1.0236
	مدير دائرة	23	3.037	0.88550
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	رئيس شعبة	8	2.160	0.34430
	رئيس قسم	25	2.584	0.96980
	مدير مديرية	6	2.422	1.1240
	مدير دائرة	23	2.481	0.70030
الدرجة الكلية	رئيس شعبة	8	2.238	0.42320
	رئيس قسم	25	2.664	0.89270
	مدير مديرية	6	2.533	1.0517
	مدير دائرة	23	2.608	0.64120

تشير المعطيات الواردة في الجدول (32.4)، إلى أن أعلى قيمة كانت لدى رئيس قسم وذلك بمتوسط حسابي (2.664)، من بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي، وأن مدير دائرة جاء بمتوسط حسابي مقداره (2.608)، ومدير مديرية بمتوسط حسابي (2.533)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة رئيس شعبة بمتوسط حسابي مقداره (2.238).

من الواضح أن الفروقات لم تتجاوز الدرجة المنخفضة، بل إنها انخفضت وفق توجهات رئيس الشعبة إلى الدرجة المنخفضة جداً؛ مما يشير إلى أن اتجاه الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال حافظ على ذات المستوى حتى مع اختلاف مسؤولياتهم الإدارية، حيث لم ترتفع توجهاتهم تجاه القصور الحاصل في واقع الوظائف والأعمال، بل على العكس؛ انخفض لدى مستوى رؤساء الشعب، وهم الأقل منصباً إدارياً بين عينة الدراسة. ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات

أفراد العينة حول واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (33.4) يبينان ذلك.

جدول 33.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب المسمى الوظيفي الحالي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الوصف الوظيفي	بين المجموعات	1.087	4	0.272	0.603	0.66
	داخل المجموعات	25.663	57	0.450		
	المجموع	26.749	61			
مواصفات الوظيفة	بين المجموعات	2.727	4	0.682	0.692	0.60
	داخل المجموعات	56.159	57	0.985		
	المجموع	58.886	61			
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	بين المجموعات	1.030	4	0.258	0.364	0.83
	داخل المجموعات	40.392	57	0.709		
	المجموع	41.422	61			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.040	4	0.260	0.426	0.78
	داخل المجموعات	34.778	57	0.610		
	المجموع	35.818	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (33.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات تحليل الوظائف والأعمال، وكذلك على الدرجة الكلية لواقع تحليل الوظائف والأعمال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي؛ حيث كان مستوى الدلالة على الدرجة الكلية يساوي (0.78)، وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي. ورفض الفرضية البديلة.

12.2.4. نتائج الفرضية الثانية عشرة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (34.4) يبين ذلك.

جدول 34.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي:

المجال	المسمى الوظيفي الحالي.	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع أداء الموظفين	رئيس شعبة	8	2.321	0.56770
	رئيس قسم	25	2.862	0.71350
	مدير مديرية	6	3.065	0.79100
	مدير دائرة	23	3.010	0.57910

تشير المعطيات الواردة في الجدول (34.4)، إلى أن أعلى قيمة كانت لدى مدير مديرية بمتوسط حسابي مقداره (3.065) من بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الموظفين حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي، يتلوها مدير دائرة بمتوسط حسابي مقداره (3.010)، ثم رئيس قسم بمتوسط حسابي مقداره (2.862)، وفي المرتبة الأخيرة رئيس شعبة بمتوسط حسابي مقداره (2.321). وتظهر النتائج أن مواقف أعلى مستوى إداري في العين– -مدير مديرية- نالت نسبتهم أعلى درجات التقدير، وهو متوسط يشاركه التوجه ثاني أعلى مستوى إداري في العينة، وبلغت نسبتهم (46.8%)، وهو ما يمكن أن يعزى إلى أن المستوى الإداري الأعلى يمتلك إمكانية التعويض في أداء موظفيه بدرجة معينة أفضل من باقي المستويات الإدارية الأخرى، لما يمكن أن يتمتع به من حسن الإدارة والنفوذ.

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع أداء الموظفين حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (35.4) يبين ذلك.

جدول 35.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموظفين	بين المجموعات	2.958	4	0.740	1.709	0.16
	داخل المجموعات	24.662	57	0.433		
	المجموع	27.620	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (34.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال أداء الموظفين؛ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي، حيث كان مستوى الدلالة (0.16)؛ وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي. ورفض الفرضية البديلة.

13.2.4 . نتائج الفرضية الثالثة عشرة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند التعيين، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول 36.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المسمى الوظيفي عند التعيين:

المجال	المسمى الوظيفي عند التعيين.	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الوصف الوظيفي	موظف	14	2.865	0.67670
	رئيس شعبة	12	3.236	0.60930
	رئيس قسم	25	2.819	0.67250
	مدير مديرية	5	2.880	0.81820
	مدير دائرة	6	2.933	0.57830
مواصفات الوظيفة	موظف	14	2.581	0.90210

	رئيس شعبة	12	3.273	1.0233
	رئيس قسم	25	2.894	1.0068
	مدير مديرية	5	3.128	1.0030
	مدير دائرة	6	3.166	0.97590
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	موظف	14	2.336	0.63240
	رئيس شعبة	12	2.756	0.95340
	رئيس قسم	25	2.429	0.85290
	مدير مديرية	5	2.623	1.1388
	مدير دائرة	6	2.384	0.65500
الدرجة الكلية	موظف	14	2.422	0.64970
	رئيس شعبة	12	2.867	0.86360
	رئيس قسم	25	2.524	0.76490
	مدير مديرية	5	2.708	1.0532
	مدير دائرة	6	2.532	0.65320

تشير المعطيات الواردة في الجدول (36.4)، إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المسمى الوظيفي عند التعيين؛ كانت أعلى قيمة لدى رئيس شعبة بمتوسط حسابي مقداره (2.867)، يليه مدير مديرية بمتوسط حسابي مقداره (2.708)، ثم مدير دائرة بمتوسط حسابي (2.532)، ورئيس قسم بمتوسط حسابي (2.524)، وفي المرتبة الأخيرة جاء موظف بمتوسط حسابي مقداره (2.422).

ويمكن تفسير ذلك؛ بأن مجموع التقديرات تراوحت بين المنخفضة والمنخفضة جداً تجاه واقع تحليل الوظائف والأعمال؛ مما يشير إلى أن المستويات الإدارية لم تحدث فارق في وجهات نظر الموظفين تجاه قصور عملية التحليل للأعمال والوظائف، وأن التباينات المحدودة لم ترقَ إلى مستوى يرتفع عن المنخفض، وهي لم تنتظم بتسلسل المستويات الإدارية، حيث إن الجميع يشترك بالتوجه نفسه من حيث النظرة إلى واقع التحليل للأعمال والوظائف. هذا رغم أن ما نسبته (77.5%) من أفراد العينة حصلوا على منصب إداري فور تعيينهم- تراوح بين مدير دائرة إلى رئيس شعبة- وهي نسبة مرتفعة جداً، قياساً لامتياز التوظف. ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير المسمى الوظيفي عند التعيين، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (37.4) يبين ذلك.

جدول 37.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب المسمى الوظيفي عند التعيين:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الوصف الوظيفي	بين المجموعات	1.505	4	0.376	0.850	0.50
	داخل المجموعات	25.244	57	0.443		
	المجموع	26.749	61			
مواصفات الوظيفة	بين المجموعات	3.673	4	0.918	0.948	0.44
	داخل المجموعات	55.213	57	0.969		
	المجموع	58.886	61			
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	بين المجموعات	1.426	4	0.357	0.508	0.73
	داخل المجموعات	39.996	57	0.702		
	المجموع	41.422	61			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.510	4	0.377	0.627	0.64
	داخل المجموعات	34.308	57	0.602		
	المجموع	35.818	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (37.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات تحليل الوظائف والأعمال، وعلى الدرجة الكلية لواقع تحليل الوظائف والأعمال تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند التعيين؛ حيث كان مستوى الدلالة (0.64)؛ وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند التعيين. ورفض الفرضية البديلة.

14.2.4. نتائج الفرضية الرابعة عشرة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية

تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند التعيين، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (38.4) يبين ذلك.

جدول 38.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي عند التعيين:

المجال	المسمى الوظيفي عند التعيين.	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع أداء الموظفين	موظف	14	2.494	0.68230
	رئيس شعبة	12	3.068	0.72370
	رئيس قسم	25	2.907	0.68780
	مدير مديرية	5	2.885	0.45970
	مدير دائرة	6	3.178	0.33350

تشير المعطيات الواردة في الجدول (38.4)، إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الموظفين حسب متغير المسمى الوظيفي عند التعيين، كانت أعلى قيمة لدى مدير دائرة بمتوسط حسابي (3.178)، ورئيس شعبة بمتوسط حسابي (3.068)، ورئيس قسم بمتوسط حسابي (2.907)، ومدير مديرية بمتوسط حسابي (2.885)، وفي المرتبة الأخيرة جاء موظف بمتوسط حسابي (2.494). ويرى الباحث أن الأسباب يمكن إرجاعها إلى الاختلاف بين الواقع الحالي؛ والواقع عند التعيين، ومع ذلك فقد تراوحت استجابة الموظفين نحو واقع الأداء الوظيفي إلى درجة متوسط لما نسبته من مجموع العينة (19.1%)، فيما كانت تقديرات (48.4%) من عينة الدراسة بالدرجة المنخفضة، وتقديرات (22.6%) منخفضة جداً. مما يشير إلى أن أعلى النسب كانت منخفضة الى منخفضة جداً، وذلك يشير إلى أن المسمى الوظيفي عند التعيين لم يشكل فارقاً ذا مغزى في نظرة الموظفين تجاه واقع أداء الموظفين.

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع أداء الموظفين حسب متغير المسمى الوظيفي عند التعيين، تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (39.4) يبين ذلك.

جدول 39.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي عند التعيين:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموظفين	بين المجموعات	3.049	4	0.762	1.769	0.14
	داخل المجموعات	24.571	57	0.431		
	المجموع	27.620	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (39.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين؛ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند التعيين، حيث كان مستوى الدلالة (0.14).وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند التعيين. ورفض الفرضية البديلة.

15.2.4. نتائج الفرضية الخامسة عشرة:

لفحص الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير الفئة العمرية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة. والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول 40.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير الفئة العمرية:

المجال	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الوصف الوظيفي	25- أقل من 35	13	2.713	0.63090
	35- أقل من 45	35	2.946	0.66930
	45- أقل من 55	10	3.028	0.72270
	55 فأكثر	4	3.190	0.59270
مواصفات الوظيفة	25- أقل من 35	13	2.763	0.99200
	35- أقل من 45	35	2.987	1.0142
	45- أقل من 55	10	2.935	1.0358
	55 فأكثر	4	3.142	0.77370
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	25- أقل من 35	13	2.478	0.92080
	35- أقل من 45	35	2.433	0.77860
	45- أقل من 55	10	2.614	0.90560
	55 فأكثر	4	2.604	0.98900
الدرجة الكلية	25- أقل من 35	13	2.536	0.85040
	35- أقل من 45	35	2.552	0.72590
	45- أقل من 55	10	2.695	0.85810
	55 فأكثر	4	2.729	0.87950

تشير المعطيات في الجدول (40.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير الفئة العمرية، كانت أعلى قيمة فيها لدى 55 فأكثر بمتوسط حسابي (2.729)، و 45- أقل من 55 بمتوسط حسابي (2.695)، و35- أقل من 45 بمتوسط حسابي (2.552)، وفي المرتبة الأخيرة جاء 25- أقل من 35 بمتوسط حسابي (2.536). ويلاحظ أن النتائج أخذت بالترتيب التلقائي لحركة سنوات العمر، فكلما تقدمنا بفئة الأعمار؛ نجد الموقف من تحليل الأعمال والوظائف يرتفع، إلاّ أنه لم يتجاوز تقدير الدرجة المنخفضة، ولم ينخفض عنها بين مجموع الفئات العمرية، وذلك كون الموقف من واقع تحليل الوظائف والأعمال متجانس بين مجموع الفئات العمرية؛ والاختلافات الطفيفة لا تشكل فارقاً يبنى عليه، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة الفئة العمرية الشبابية قد تجاوزت (77.5%) بين عينة الدراسة وهي الفئة الممتدة من 25-45 سنة. ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير الفئة العمرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (جدول 41.4)

جدول 41.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب الفئة العمرية:

المجال	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة "ف"	مستوى

		المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	الدلالة
واقع الوصف الوظيفي	بين المجموعات	0.982	3	0.327	0.737	0.534
	داخل المجموعات	25.767	58	0.444		
	المجموع	26.749	61			
مواصفات الوظيفة	بين المجموعات	0.648	3	0.216	0.215	0.885
	داخل المجموعات	58.238	58	1.004		
	المجموع	58.886	61			
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	بين المجموعات	0.316	3	0.105	0.149	0.930
	داخل المجموعات	41.106	58	0.709		
	المجموع	41.422	61			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.275	3	0.092	0.149	0.930
	داخل المجموعات	35.544	58	0.613		
	المجموع	35.818	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (41.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات تحليل الوظائف والأعمال، وكذلك على الدرجة الكلية لواقع تحليل الوظائف والأعمال؛ تُعزى لمتغير الفئة العمرية حيث كان مستوى الدلالة (0.930). وهي نسبة غير دالة إحصائياً وبذلك يتم قبول الفرضية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير الفئة العمرية. ورفض الفرضية البديلة.

16.2.4: نتائج الفرضية السادسة عشرة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير الفئة العمرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (42.4) يبين ذلك.

جدول 42.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الفئة العمرية:

المجال	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع أداء الموظفين	25- أقل من 35	13	2.439	0.58100
	35- أقل من 45	35	2.982	0.71210
	45- أقل من 55	10	3.010	0.35710
	55 فأكثر	4	2.928	0.83910

تشير المعطيات الواردة في الجدول (42.4) إلى أن أعلى قيمة لدى 45- أقل من 55 بمتوسط حسابي (3.010) من بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال أداء الموظفين حسب متغير الفئة العمرية، ومن ثم تلتها القيمة 35- أقل من 45 بمتوسط حسابي (2.982)، ويليها 55 فأكثر بمتوسط حسابي (2.928)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت القيمة 25- أقل من 35 بمتوسط حسابي(2.439). لقد منح من هم ضمن الفئة العمرية 45-55 ونسبتهم ضمن العينة تبلغ (16.1%) مستوى متوسط لدرجة أداء الموظفين، فيما كانت الفئة العمرية 25-35 أقل درجة وهي منخفض جداً، وشكلت ما نسبته (21%) من عينة الدراسة. ويمكن ملاحظة أن الاختلاف طفيف في تقدير درجة الأداء الوظيفي وفق متغير الفئة العمرية، وهو ما يمكن إرجاعه إلى توفر طاقات إرشادية لتحسين الأداء لدى الفئة العمرية 45-55، والتي أثرت بشكل طفيف في رؤيتهم لدرجة أداء موظفيهم، ولكن ذلك لم ينتج متغيراً في نظرتهم إلى واقع تحليل الأعمال والوظائف الذي حاز منهم على تقدير منخفض.

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين حسب متغير الفئة العمرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (43.4) يبين ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول (43.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال أداء الموظفين تُعزى لمتغير الفئة العمرية؛ حيث كان مستوى الدلالة (0.076). وهي نسبة غير دالة إحصائيا. وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير الفئة العمرية. ورفض الفرضية البديلة.

جدول 43.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الفئة العمرية:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموظفين	بين المجموعات	3.065	3	1.022	2.413	0.076
	داخل المجموعات	24.556	58	0.423		
	المجموع	27.620	61			

17.2.4. نتائج الفرضية السابعة عشرة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير مكان العمل، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة. والجداول الآتية (44.4-أ و 44.4-ب) يوضحان ذلك:

جدول 44.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير مكان العمل:

المجال	مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الوصف الوظيفي	الخليل	4	2.970	1.1120
	رام الله	12	2.860	0.5525
	بيت لحم	28	3.090	0.7471
	أريحا	3	2.413	0.3585
	طولكرم	4	2.710	0.2430
	نابلس	10	2.840	0.4521
	سلفيت	1	2.240	0
مواصفات الوظيفة	الخليل	4	3.267	1.3830
	رام الله	12	3.226	0.7841
	بيت لحم	28	2.931	0.9695
	أريحا	3	3.071	1.3627

جدول 44.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير مكان العمل:

مواصفات الوظيفة	طولكرم	4	2.696	1.3916
	نابلس	10	2.635	0.9615
	سلفيت	1	2.214	0
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	الخليل	4	2.710	1.0624
	رام الله	12	2.399	0.6751
	بيت لحم	28	2.714	0.9863
	أريحا	3	2.429	0.5498
	طولكرم	4	2.227	0.2874
	نابلس	10	2.012	0.3961
	سلفيت	1	2.016	0
الدرجة الكلية	الخليل	4	2.801	1.0239
	رام الله	12	2.542	0.6269
	بيت لحم	28	2.780	0.9170
	أريحا	3	2.498	0.5720
	طولكرم	4	2.333	0.3291
	نابلس	10	2.173	0.3573
	سلفيت	1	2.063	0

تشير المعطيات الواردة في الجدول (44.4)، إلى أن أعلى قيمة كانت لدى الخليل بمتوسط حسابي قيمته (2.801)، من بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير مكان العمل، ثم بيت لحم بمتوسط حسابي مقداره (2.780)، يليها ورام الله بمتوسط حسابي مقداره (2.542)، ثم وأريحا بمتوسط حسابي مقداره (2.498)، وطولكرم بمتوسط حسابي مقداره (2.333)، ونابلس بمتوسط حسابي مقداره (2.173)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت سلفيت بمتوسط حسابي مقداره (2.063). وتشير النتائج إلى أن موقف عينة الدراسة لم يتأثر كثيراً من مكان موقع العمل (المحافظة)، وجاء بالدرجة الأولى بتقدير الدرجة المنخفضة لمحافظة الخليل، ثم بيت لحم كمركز الوزارة الرئيسي، يليه رام الله المركز الثاني من حيث النفوذ والسلطات، ثم أريحا بدرجة منخفضة جداً. ويهبط التقدير في المستويات المنخفضة جداً كلما ابتعدنا عن المركز؛ مما يشير إلى أن هناك أثراً محدوداً في وجهة نظر الموظفين تجاه واقع تحليل الوظائف والأعمال، فيما بين الدرجات منخفض إلى منخفض جداً، إلا أنه لم يشكل فارقاً لارتفاع الموقف باتجاه الدرجات العليا بالتقدير؛ مما يشير إلى أن الموظفين وعلى اختلاف أماكن عملهم (المحافظة)، ومدى قربهم أو بعدهم عن مركز القرار والنفوذ لهم ذات الموقف من عملية القصور في تحليل الوظائف والأعمال.

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير مكان العمل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (45.4) يبين ذلك:

جدول 45.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب مكان العمل:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الوصف الوظيفي	بين المجموعات	2.333	6	0.389	0.876	0.519
	داخل المجموعات	24.417	55	0.444		
	المجموع	26.749	61			
مواصفات الوظيفة	بين المجموعات	3.156	6	0.526	0.519	0.791
	داخل المجموعات	55.730	55	1.013		
	المجموع	58.886	61			
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	بين المجموعات	4.490	6	0.748	1.114	0.366
	داخل المجموعات	36.932	55	0.671		
	المجموع	41.422	61			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.515	6	0.586	0.997	0.436
	داخل المجموعات	32.303	55	0.587		
	المجموع	35.818	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (45.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات تحليل الوظائف والأعمال، وكذلك على الدرجة الكلية لواقع تحليل الوظائف والأعمال؛ تُعزى لمتغير مكان العمل، حيث كان مستوى الدلالة (0.436). وهي نسبة غير دالة إحصائياً وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية تُعزى لمتغير مكان العمل. ورفض الفرضية البديلة.

18.2.4. نتائج الفرضية الثامنة عشرة:

لفحص الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير مكان العمل، (المحافظة)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (46.4) يبين ذلك:

جدول 46.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير مكان العمل:

المجال	مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع أداء الموظفين	الخليل	4	3.258	1.0559
	رام الله	12	2.625	0.60810
	بيت لحم	28	2.928	0.69820
	أريحا	3	3.142	0.43880
	طولكرم	4	2.839	0.29800
	نابلس	10	2.803	0.71570
	سلفيت	1	2.571	0

تشير المعطيات الواردة في الجدول (46.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الموظفين حسب متغير مكان العمل، قد كانت فيه أعلى قيمة لدى الخليل بمتوسط حسابي(3.258)، وأريحا بمتوسط حسابي (3.142)، وبيت لحم بمتوسط حسابي (2.928)، وطولكرم بمتوسط حسابي (2.839)، ونابلس بمتوسط حسابي (2.803)، ورام الله بمتوسط حسابي (2.625)، وفي المرتبة الأخيرة سلفيت بمتوسط حسابي(2.571).

ويمكن ملاحظة أن النتائج لم تأخذ الاتجاه نفسه في واقع تحليل الوظائف والأعمال، بل انعدمت الآثار بناء على القرب والبعد من مراكز القرار، وكان تقدير الموظفين لدرجة الأداء تراوح المتوسط في كل من الخليل وأريحا، التي نالت نسبة (11.3%) من عينة الدراسة، ثم تتوالى باقي المحافظات بلا انتظام في الدرجات المنخفضة في تقديرهم لأداء موظفيهم.

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير مكان العمل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (47.4) يبين ذلك:

جدول 47.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير مكان العمل:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموظفين	بين المجموعات	1.782	6	0.297	0.632	0.70
	داخل المجموعات	25.838	55	0.470		
	المجموع	27.620	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (47.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال أداء الموظفين تُعزى لمتغير مكان العمل حيث كان مستوى الدلالة (0.70). وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية تُعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة). ورفض الفرضية البديلة.

19.2.4. نتائج الفرضية التاسعة عشرة:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة. والجدول المبين ادناه (48.4) يوضح نتائج التحليل ذات العلاقة.

جدول 48.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك:

المجال	عدد الموظفين تحت مسؤوليتك.	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الوصف الوظيفي	5-1	42	2.823	0.59960
	10-6	13	2.904	0.72010
	20-11	3	3.226	0.58280
	50-21	2	3.420	0.76360
	أكثر من 50	2	3.580	0.02820
مواصفات الوظيفة	5-1	42	2.660	0.98490
	10-6	13	3.093	0.90080
	20-11	3	3.214	0.49480
	50-21	2	3.928	0.80810
	أكثر من 50	2	4.035	0.85860
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	5-1	42	2.219	0.69300
	10-6	13	2.656	0.75340
	20-11	3	2.749	0.6099
	50-21	2	3.436	1.6220
	أكثر من 50	2	3.115	0.61570
الدرجة الكلية	5-1	42	2.335	0.64700
	10-6	13	2.732	0.68580
	20-11	3	2.854	0.58160
	50-21	2	3.489	1.4362
	أكثر من 50	2	3.268	0.57740

تشير المعطيات الواردة في الجدول (48.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك، كانت أعلى قيمة لدى21-50 بمتوسط حسابي (3.489)، وأكثر من 50 بمتوسط حسابي (3.268) ، و11-20 بمتوسط حسابي (2.854)، و6-10 بمتوسط حسابي (2.732)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت 1-5 بمتوسط حسابي(2.335). ونلاحظ أن الدرجات المتوسطة في التقدير كانت لما نسبته (6.6%) من عينة الدراسة؛ رغم أن ما يشرفون عليه من عدد من الموظفين يعتبر مرتفعاً مقارنة مع باقي الفئات، حيث يحوزون على العدد الأكبر من الموظفين تحت إشرافهم، وقد نال ما نسبته (68%) من عينة الدراسة أدنى تقدير لواقع تحليل الوظائف والأعمال وهم المشرفون على الأعداد من 1-5 موظفين؛ مما يشير إلى أن فروقات اعداد الإشراف لم تشكل فارقاً في توجهات الموظفين نحو تقدير

واقع تحليل الوظائف والأعمال بالدرجات االعالية والعالية جداً، بل حافظ على حدود الدرجات المتوسطة إلى الدرجة المنخفضة جداً، مما ينسجم مع سياق الفروق جميعها التي لم تجد فروقات يمكن أن تُعزى لأحد المتغيرات، وذلك أن واقع تحليل والوظائف والأعمال له نفس وجهة التقدير لدى عموم الموظفين، على اختلاف سماتهم الوظيفة والشخصية.

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (49.4) يبين ذلك:

جدول 49.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو عملية تحليل الوظائف والأعمال حسب عدد الموظفين تحت مسؤوليتك:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الوصف الوظيفي	بين المجموعات	2.108	5	0.422	0.958	0.451
	داخل المجموعات	24.642	56	0.440		
	المجموع	26.749	61			
مواصفات الوظيفة	بين المجموعات	9.420	5	1.884	2.133	0.075
	داخل المجموعات	49.466	56	0.883		
	المجموع	58.886	61			
مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة	بين المجموعات	7.514	5	1.503	2.482	0.052
	داخل المجموعات	33.908	56	0.606		
	المجموع	41.422	61			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.797	5	1.359	2.623	0.064
	داخل المجموعات	29.022	56	0.518		
	المجموع	35.818	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (49.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات تحليل الوظائف والأعمال، وكذلك على الدرجة الكلية لواقع تحليل الوظائف والأعمال؛ حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك، حيث كان مستوى الدلالة (0.064)، وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية تُعزى لمتغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك. ورفض الفرضية البديلة.

20.2.4. نتائج الفرضية العشرين:

لفحص الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك، تم استخدام تحليل التباين الأحادي: والجدول (50.4) يبين ذلك:

جدول 50.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك:

المجال	متغير العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع أداء الموظفين	5-1	42	2.749	0.54770
	10-6	13	2.881	0.79900
	20-11	3	2.190	0.41390
	50-21	2	3.464	0.05050
	أكثر من 50	2	3.053	0.58080

تشير المعطيات الواردة في الجدول (50.4)، إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء الموظفين؛ حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك، كانت أعلى قيمة لدى 21-50 بمتوسط حسابي (3.464)، وأكثر من 50 بمتوسط حسابي (3.053)، و6-10بمتوسط حسابي (2.881)، و1-5 بمتوسط حسابي (2.749) وفي المرتبة الأخيرة جاءت القيمة 11-20 بمتوسط حسابي (2.190).

ويلاحظ أن تقدير درجة أداء الموظفين الأعلى، والتي بلغت الدرجة المتوسطة، نالها أعلى مستويين في التصنيف، والتي كانت حصتهما من عينة الدراسة (6.6%) فقط، إلا أنهما تحوزان على أكبر

عدد من الموظفين تحت إشرافهما، فيما نالت الدرجات المنخفضة، المشرفين على الأعداد الصغيرة (1-10) التي كانت نسبتها وفق العينة (81.1%)، فيما نالت الدرجة المنخفضة جداً المشرفين على الأعداد المتوسطة (11-20)، والتي قاربت نسبتها وفق العينة (3.3%)، ويلاحظ كذلك أن تقديرات النسبة الأكبر كانت للدرجة المنخفضة لواقع أداء موظفيهم، مما يتفق مع التقديرات السابقة التي بينت عدم وجود فروق في السمات الشخصية أو الوظيفة من أداء الموظفين؛ مما يؤكد نتائج القصور في الأداء وملاحظته كظاهرة واضحة وملموسة من الجميع على اختلاف سماتهم الشخصية والوظيفية.

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة حول أداء الموظفين؛ حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك، تم استخدام تحليل التباين الأحادي: والجدول رقم(51.4) يبين ذلك.

جدول 51.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء الموظفين	بين المجموعات	6.327	5	1.265	3.328	0.053
	داخل المجموعات	21.293	56	.380		
	المجموع	27.620	61			

تشير النتائج الواردة في الجدول (51.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع أداء الموظفين؛ حسب متغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.053)، وهي نسبة غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين متوسطات استجابات الموظفين نحو واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار في الضفة الغربية؛ تُعزى لمتغير عدد الموظفين تحت مسؤوليتك. ورفض الفرضية البديلة.

وهو ما يتفق مع دراسة حلايقة (2007) التي وجدت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابة العاملين في المنظمات الأهلية لأداء مؤسساتهم في الدرجة الكلية؛ تُعزى لمتغير عدد الموظفين في المؤسسة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على واقع عملية تحليل الوظائف والأعمال وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار/الضفة الغربية، وعلاقتها ببعض المتغيرات، وسيتم مناقشة النتائج وتقديم بعض التوصيات المهمة حول موضوع الدراسة.

بينت نتائج الدراسة أن وجهة نظر موظفي وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية حول واقع تحليل الوظائف والأعمال بوزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية منخفضة بمتوسط حسابي (2.788)، وقد كانت النتائج تشير الى قصور في المحاور الآتية: وجود المواصفات الوظيفية(تحديد مواصفات شاغل الوظيفة) بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.942)، يليها قصور في واقع الوصف الوظيفي بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي قيمته (2.926)، يليها محور مجالات استخدام نتائج تحليل الوظيفة بدرجة منخفضة جدا وبمتوسط حسابي قيمته (2.498).

كما بينت الدراسة أن واقع أداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار بمجمله جاء بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي قيمته (2.869). وان غياب وصف وتوصيف ومحددات الأداء أثرت في نتائج الاداء الوظيفي ومثلت موضوعات تنمية القدرات الذاتية، وتطبيق التدريب، والإلمام بالمتطلبات القانونية الخاصة بالوظيفة، وتوفر الدافعية المناسبة للأداء، والقدرة على التعامل مع الموازنة التشغيلية، المحاور الأكثر تأثيرا في مجال الأداء الوظيفي.

أما حول العلاقة بين واقع تحليل الأعمال والوظائف في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية وأداء الموظفين، فقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بين جميع المحاور بدرجة موجبة، وتكون العلاقة طردية؛ أي كلما ازدادت عملية تحليل الوظائف والأعمال، ازداد مستوى أداء الموظفين.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع تحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار/الضفة الغربية، والمتغيرات التي تعزى: للجنس، والمؤهل العلمي عند التعيين، والمؤهل العلمي الحالي، ومدة الخدمة قبل التعيين، ومدة الخدمة في الوزارة، والمسمى الوظيفي الحالي، والمسمى الوظيفي عند التعيين، والفئة العمرية، ومكان العمل(المحافظة)، وعدد الموظفين تحت مسؤوليتك. مما يشير الى أن مجموع المتغيرات لم تشكل فارقاً- في وجهة نظر الموظفين وفق متغيراتهم الى واقع تحليل الوظائف والأعمال.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع أداء الموظفين ومتغيرات تعزى إلى: الجنس، والمؤهل العلمي عند التعيين، والمؤهل العلمي الحالي، ومدة الخدمة قبل التعيين، ومدة الخدمة في الوزارة، والمسمى الوظيفي الحالي، والمسمى الوظيفي عند التعيين، والفئة العمرية، ومكان العمل(المحافظة)، وعدد الموظفين تحت مسؤوليتك. مما يشير الى أن وجهة نظر الموظفين اتجاه واقع الأداء الوظيفي لم يشكل فارقاً بين مجموع الموظفين وان هناك توافق وتقارب شامل في وجهات النظر.

وبينت الدراسة أيضا أن أكثر المجالات تأثراً في غياب عملية ممنهجة لتحليل الوظائف والأعمال؛ كانت في محاور مجالات استخدام نتائج التحليل، خاصة في محاور: مجال تخطيط المسارات الوظيفية التي نالت أدنى مستوى، يليها مجال توظيف الموارد البشرية، ومن ثَم مجال تقويم أداء الموظفين، يليها مجال تحقيق السلامة المهنية، ثم مجال تحديد الرواتب والحوافز، وأخيراً مجال تخطيط الموارد البشرية.

وبينت الدراسة انه يتم استنزاف الموازنة من خلال الرواتب والأجور التي تمثل 90% من الموازنة، كما أن توزيع الرواتب والأجور لا تتسم بالعدالة والإنصاف وإنها تتجاهل الخصائص الوظيفية لجهة الدرجة والقرار السياسي.

كما بينت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يشمل خمسمائة وستين وظيفة، بينما عدد الموظفين الفعلي هو ثلاثمائة واثنان فقط. وإن أغلب التعيينات بما يتجاوز 60% قد تم على خلفية سياسية بقرارات من الرئيس دون اعتبار لمتطلبات الوظائف.

بينت الدراسة كذلك أن موظفي دائرة الآثار أكثر ملائمة لوظائفهم من موظفي دوائر السياحة.

2.5 الاستنتاجات

بناءً على ما ذكر نستنتج أن غياب العملية الممنهجة لتحليل الوظائف والأعمال في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية، قد أثرت بشكل ملحوظ على مستوى الاداء الوظيفي التي نالت الدرجة المنخفضة، وهو أمر لا يمكن قبوله في وزارة تمثل حالة تنموية لقطاع مهم في فلسطين، يحوز على عوائد اقتصادية وثقافية وحضارية مهمة.

ويرى الباحث أن الآثار الناتجة عن عمليات التعيين العشوائي ستلاحق الوزارة ومستقبلها للسنوات العشر القادمة على أقل تقدير، مما سينال من قدرة الوزارة على النهوض بأعبائها الحالية والمستقبلية، ويحد من إمكانيات التطور الإداري ومواجهة الأعباء المستقبلية في ضوء تحرك الوزارة إلى ممارسة الدور الإشرافي، والذي يتطلب مزيداً من الخبرة والكفاءة المهنية والتقنية، وهو ما تفتقده الوزارة؛ نتيجة لعدم اعتماد آليات مناسبة للاختيار والتعيين، ويرتبط في قصور تخطيط الموارد البشرية وإيجاد آليات استقطاب فعالة لمواكبة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. كما أن الآثار الناشئة عن الترفيعات العشوائية تحول دون وضع هيكل وظيفي حالي يلامس الاحتياجات الحقيقية للوزارة.

ويجدر الاهتمام والإشارة إلى حالة القلق من المستقبل الوظيفي الذي يؤثر في قناعة الموظفين واتجاههم نحو فعالية الأداء، كما أن غياب العدالة في توزيع الأجور والحوافز، والمسارات الوظيفية، والاهتمام بالسلامة المهنية، لها الأثر في نظرة الموظفين وارتباطهم بأهداف الوظائف الفعلية، وسعيهم لتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم. هذا بالإضافة إلى قصور الدور لدى إدارة الموارد البشرية في وضع الخطط التنموية والتدريبية للكادر وفق الاحتياجات الوظيفية؛ مما أدى الى انعكاس ذلك على الاداء الوظيفي.

وإن أخذنا بموضوع رسالة وأهداف الوزارة سنلاحظ عدم وضوحها ليس في مجال الصياغة وخروجها عن المواصفات المقبولة إداريا في صياغتها فقط، بل إن الضبابية المحيطة بهم تشير الى انعدام الرؤيا الواضحة لاتجاهات العمل الإداري، ومن ثم إمكانية وضع البرامج والخطط المناسبة مما يحول دون تمكن الوزارة من القيام بدورها المناط بها، ويحول دون قدرتها على توفير آليات الأداء المناسبة، مما يحدث انحراف في المسارات الإدارية يدفعها بعيدا عن تحقيق أهدافها الوظيفية. من هنا نجد أن صياغة رؤية، ورسالة، وأهداف واضحة، تشكل أولوية أساسية للبناء الإداري، ودليل عمل وفق البرامج والخطط التطويرية لعمل الوزارة.

إن العلاقة مع القطاع الخاص ذو أولوية في خطط التنمية الوطنية وعجز الوزارة عن القيام بدورها، وهذا سينعكس على طاقة التواصل والتكامل في الاداء مع القطاع الخاص، خاصة في ظل غياب الطاقات الفنية القادرة على لعب دور فعال في التنسيق وتحقيق انسجام الأهداف التنموية بين القطاعيين الخاص والعام؛ مما يستوجب من الوزارة إعادة النظر في آليات التنسيق والتكامل مع القطاع الخاص وتحديد برامج وخطط تكاملية بالدور بين القطاعيين، وتأهيل الموارد البشرية الخاصة بالوزارة للعب الدور، وذلك عبر برامج تنموية وتدريبية خاصة، تمكن من ترجمة سياسات التخطيط إلى واقع عملي.

إن ما تكشفه الدراسة في نتائجها يشير إلى أن وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية، تعاني من آثار زمنية تمتد منذ التأسيس حتى هذه اللحظة، وتشمل مجمل قطاعات ومحاور العملية الإدارية السليمة القائمة على ركائز القيادة، والتنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والمراقبة، والتقييم، وفق الأصول، وإن غياب أو قصور عملية تحليل الوظائف والأعمال في الوزارة أثر في مجالات الاستخدام المختلفة لعملية التحليل وهي ركائز في البناء الإداري، مما يشير إلى غياب أو قصور شبه تام في اتجاه العمل الممنهج السليم لبناء المؤسسة، مما يستوجب°إعادة النظر في مجمل العملية الإدارية لوزارة السياحة والآثار.

3.5 التوصيات:

نتيجة لمناقشة النتائج وتحليلها لواقع وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية، يتبين لنا ضرورة التقدم بمجموعة من التوصيات لتعديل الاتجاه وهي:

1.3.5. التوصيات العامة:

- ضرورة التحديد الواضح - ووفق الأصول - لرسالة الوزارة وأهدافها الاستراتيجية والمرحلية.
- ضرورة الإعداد الممنهج للقيام بعملية تحليل للوظائف والأعمال واستخداماته في العملية الإدارية الشاملة.
- ضرورة إعادة النظر في العملية الإدارية الشاملة لعمل الوزارة، وإعادة تصميمها وبناء هيكلها الوظيفي؛ لترتبط بعملية تحليل الوظائف والأعمال واستخداماته المختلفة.
- استخدام نتائج التحليل لتوفير أجواء العدالة والإنصاف.
- ضرورة العمل على إصلاح الوضع المالي للوزارة، وأن يتم توزيع الموازنة على أهداف العمل.
- ضرورة إسناد إجراء الإصلاح بإجراءات قانونية مستحدثة لمعالجة العوائق القانونية التي تقف حائل دون المباشرة بعملية التغيير الإداري.

2.3.5. التوصيات طويلة المدى:

- القيام بعملية تخطيط استراتيجي، لإدارة الموارد البشرية.
- صياغة مجموعة من البرامج التدريبية والتنموية والتحفيزية، والاهتمام بأداء الموظفين بشكل يسهم في رفع مستوى الاداء.
- الحد من ظاهرة التسييس الوظيفي والارتباط السياسي للموظفين بوظائفهم، واعتماد الكفاءة والمهنية، والخصائص الوظيفية، بالإستخدام العادل لبرامج تقييم الاداء الوظيفي، وربطه بالترقيات والحوافز.
- توفير موارد مالية مناسبة لحركة الإصلاح الإداري والمالي وإعادة التوزيع الوظيفي.

3.3.5. التوصيات قصيرة ومتوسطة المدى:

- ضرورة إعداد خطة وإقرارها والبدء بتنفيذها، للقيام بعملية ممنهجة لتحليل الوظائف والأعمال في الوزارة .
- ضرورة تحديد وصف وظيفي واضح وشامل وفق نتائج عملية التحليل الوظيفي.
- ضرورة تحديد مواصفات شاغل الوظيفة وفق نتائج عملية التحليل الوظيفي .
- ضرورة تحديد معايير الاداء على أساس نتائج عملية تحليل الوظائف والأعمال .

- ضرورة إعادة النظر بتصميم الوظائف وبناء الهيكل التنظيمي بناء على نتائج عملية التحليل .
- ضرورة الاستفادة من عملية التحليل لتحديد البرامج التدريبية المناسبة واللازمة، وتصميم الخطط التطويرية للموارد البشرية بناء على النتائج .
- ضرورة أن يتم الاختيار والتعيين وفق مواصفات شاغل الوظيفة، والعمل على استقطاب الأفضل؛ بناء على برامج العمل وأهدافها.
- القيام بعملية نقل وظيفي بالتنسيق مع الوزارات الأخرى لاستيعاب الموظفين الذين لا يتوافقون مع خصائص ومتطلبات العمل في وزارة السياحة والآثار.
- القيام بإنهاء خدمات الموظفين غير الملائمين لوظائفهم الحالية والذي لا ينطبق عليهم ما ورد في النقطة أعلاه استنادا لقانون ذي علاقة.
- إعادة النظر في عملية تقييم الأداء الوظيفي على أساس المعايير التي يظهرها تحليل الوظائف والأعمال .
- إعادة النظر في التوزيع الجغرافي للموظفين واعتماد الصلاحية والمسؤولية والأهداف الوظيفية عوضا عن ذلك.

ولكي يتم الأخذ بهذه التوصيات فانه بالضرورة دعم النتائج بإجراء قانوني داخلي عبر وزير السياحة والوكلاء المساعدين، وتدعيمه عبر مجلس الوزراء انسجاما مع توجهاته بالإصلاح الإداري، وانسجاما مع المتطلبات القانونية لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وأن يتم دعم ذلك بإرادة واضحة من قبل المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة، مع تبيان أهمية ودافع عملية الإصلاح المنسجمة مع عملية تحليل الوظائف والأعمال؛ ليشكل مجموع الموظفين قوة دعم وإسناد ومشاركة فعلية نحو التغيير.

كما أنه من الضروري الدخول بحوار مع القطاع الخاص لتبيان أوجه القصور بالعلاقة وتبيان السبل المناسبة لتجاوزها، تحقيقا لمتطلبات التنمية المتكاملة، كما أن القطاع التعليمي - خاصة الجامعات والمعاهد - له دور في تأهيل الموارد البشرية الملائمة لأهداف العمل؛ مما يستوجب التنسيق والتعاون المستمر لإيجاد برامج تعليمية وتطوير المتوفر لينسجم مع احتياجات العمل وأهداف الوزارة.

كما أن الجهات المانحة ترتبط بمشروع الإصلاح كجهة ممولة وداعمة بالإمكانيات المالية والفنية والخبرات الإدارية، وما توفره من برامج تدريب وتنمية. ويمكن التنسيق معها لموائمة برامج الدعم مع نسق الإصلاح القائم على نتائج الدراسة .

إن بقاء الوضع على ما هو عليه يشير إلى نتائج سلبية مستمرة ومتزايدة على أداء الموظفين ودور الوزارة التنموي، وانه لمن الواجب الاسراع بالاهتمام بالحالة القائمة وتجاوز السلبية في الاداء؛ عبر اعتماد التوصيات، ووضع برنامج عاجل واستثنائي وفوري؛ خوفا من تفاقم الأوضاع وانهيار العملية التنموية في قطاع السياحة والآثار الفلسطيني.

المصادر والمراجع

- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (2007)، دليل الموظف العام، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمسائلة / أمان، فلسطين.
- أبو شرار، م، (2007): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل في مديريات الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- أبو شيخة، ن.ا.(2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار صفاء، عمان.
- أبو شيخة، ن، الأسعد، ع،(1990): المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية(327)، عمان.
- أبو عودة، ك، (2006): اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- اشتون، ك.(2001):تقييم الأداء الإستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة / بميك، القاهرة.
- إلهيتي، خ، (2005): إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية. دار وائل، عمان.
- البابا، أ، (2007): ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- باهمام، م، (1999): مدى التزام الإدارات الحكومية بتطبيق نظام تصنيف الوظائف بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لعينة من الإدارات الحكومية بجدة. جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- البرادعي ،ب، م، (2004):تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ،ايتراك للطباعة والنشر
- البرادعي، ب، م، (2006): تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية، ايتراك للطباعة والنشر.
- برنوطي،س، ن، (2004) إدارة الموارد البشرية إدارة الإفراد، الطبعة الثانية. دار وائل. عمان.
- بيل، ا، (2003): بناء فريق العمل، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة .
- تشاندرا، ا، كابرا، ش، (2002)، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- التويجري، ع، (2003): البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.

- الجعبري، م. (2007): دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية: جنوب الضفة الغربية. جامعة القدس. فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة.
- الجهني، ب، (1996): أثر تصميم الوظيفة على سلوكيات العاملين في المنظمات الحكومية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- حجازي، م (2007): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الإسكندرية.
- حلايقة، ي، (2007):واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- حمايل، ح، ج(2008): المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- حمدان.م.ز(2001) تصميم وإدارة برامج التدريب، الطبعة الأولى. دار التربية الحديثة.
- حمدان، ع، (2006): تقييم أداء وحدة العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة القدس، فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة.
- الحياصات، خ(2006): معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحافية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد (2)، العدد(4).
- داود، م، ع.(2008):الكفايات التعليمية المستخدمة لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية التربية والتعليم/ الخليل، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ديسلر، ج.(2007): إدارة الموارد البشرية.ترجمة عبد المحسن جودة،محمد سيد عبد المتعال. دار المريخ، الرياض.
- ربايعة، ع (2003) إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رضا، ح، (2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة.
- السالم، م، صالح، ع، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد.
- شاويش، م، (1996): إدارة الموارد البشرية (إدارة الإفراد)، الطبعة الأولى. دار الشروق، عمان.
- شوارتز، ا، (2001): إدارة الأداء، ترجمة عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، الرياض.

- صالح، م، ف، (2004): إدارة الموارد البشرية :عرض وتحليل، دار الحامد، عمان.
- الصيرفي، م، (2003):إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الصيرفي، م، (2005): تحليل وتصميم النظم، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- الطائي، ي، الفضل، م، العبادي، ه،(2006): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع.
- الطراونة، ت، (1992):تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الرابع، الأردن.
- عباس، س، (2003):إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان.
- عبد الباقي، ص (2000م): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة.
- عبد الباقي، ص، مسلم، ع، حسن، ر، (2007): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية.
- عبد الوهاب، س، البرادعي، م، (2006): إدارة الموارد البشرية ـ ـ المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- عدوي، م، (2005): أثر صدور قانون الخدمة المدنية على التحاق العاملين في المؤسسات الحكومية بمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- عقيلي، ع، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار الأوائل للنشر، عمان.
- الكبيسي، ع، (2005):إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الأولى. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- المالكي، س، (2003):الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، اكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ماهر، أ، (1999):إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مخامرة، م، الدهان، ا، سالم، ف، رمضان، ز، (2002)المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة. مركز الكتب الأردني، عمان.
- مخيمر، ع، ج. (2005) دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، جامعة المنصورة، مصر.
- المركز الفلسطيني للدراسات الإقليمية (1997)، السياحة الفلسطينية في الإطار الإقليمي.

- المطيري، م، (1998): تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة، دراسة ميدانية على عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة.
- المغربي، ك، زويلف، م، علاونة، ع، فريحات، ح، الطراونة، م، (1995)، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر. عمان.
- منظمة السياحة العالمية، (2005)، إستراتيجية التنمية السياحية، تقرير داخلي، وزارة السياحة والآثار بالتعاون مع منظمة السياحة العالمية. فلسطين.
- النمورة، س، (2006): العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام، في مدينتي الخليل وبيت لحم، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- النميان، ع، (2003): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حايل، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الوابل، ع، (2005): دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- وزارة السياحة والآثار (2005): الهيكل التنظيمي، بيت لحم، فلسطين.

المراجع الاجنبية

- Orest,k,(2002) The influence of Organizational Leadership on employees,and firm performance(Doctoral dissertation, The University of Memphis) Dissertation Abstracts international,59(5),167.
- Spano,Alessandro.(2005),Performance Evaluation as a Tool for improving Attractiveness & competitiveness of Public sector as employer, universita di cagliari. www.http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=771529.

توثيق المقابلات الشخصية المباشرة

1. مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، وزارة السياحة، (تشرين الثاني، 2007)، تحليل الوظائف والأعمال.
2. مدير عام الشمال لوزارة السياحة والآثار،(كانون الأول،2007).تحليل الوظائف والأعمال.
3. مدير دائرة آثار نابلس (كانون الأول ،2007)، تحليل الوظائف والأعمال.
4. مدير دائرة سياحة طولكرم، (كانون الأول،2007)، تحليل الوظائف والأعمال.
5. مدير إدارة الموارد البشرية، وزارة السياحة والآثار (كانون الأول، 2007). تحليل الوظائف والأعمال.
6. مدير عام المهن السياحية، (كانون الأول، 2007)، تحليل الوظائف والأعمال.
7. نائب مدير المهن السياحية (كانون الأول،2007). تحليل الوظائف والأعمال.
8. مدير دائرة آثار الخليل (كانون الأول، 2007)، تحليل الوظائف والأعمال.
9. مدير عام سلطة السياحة والآثار(سابقاً)، (كانون الأول، 2007). تحليل الوظائف والأعمال.
10. مدير عام وحدة التخطيط وزارة السياحة والآثار (كانون الأول،2007). تحليل الوظائف والأعمال.
11. منسق وحدة الأبحاث والدراسات، وزارة السياحة والآثار (كانون الأول، 2007). تحليل الوظائف والأعمال.

ملحق 001: الوصف الوظيفي وفق هيكلية وزارة السياحة (2005)

يتكون الهيكل التنظيمي للوزارة من:

- الوزير: (بموجب قرار مجلس الوزراء (21/14/م.و/أ.ق) لسنة 2004): "الوزير هو الرئيس الأعلى للوزارة ويمارس في وزارته السلطات والصلاحيات المخولة له بموجب القانون الأساسي المعدل لسنة 2003 والقوانين المعدلة له والقرارات الصادرة عن مجلس الوزراء، ويمارس بصفة خاصة الاختصاصات التالية:

  - اقتراح السياسة العامة بوزارته والإشراف على تنفيذها بعد إقرارها.
  - الإشراف على سير العمل في وزارته وإصدار التعليمات اللازمة لذلك.
  - تنفيذ الموازنة العامة ضمن الاعتمادات المقررة لوزارته.
  - إعداد مشروعات القوانين الخاصة بوزارته وتقديمها لمجلس الوزراء.
  - تفويض بعض سلطاته إلى وكيل الوزارة أو غيره من موظفي الإدارة العليا في وزارته في حدود القانون".

- الوكيل: (بموجب قرار مجلس الوزراء (21/14/م.و/أ.ق) لسنة 2004): "وكيل الوزارة هو أعلى موظف في الوزارة وينتمي بالضرورة إلى موظفي الفئة الأولى ويعين بقرار من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بناءً على تنسيب من مجلس الوزراء وتوصية الوزير المختص، ويمارس الإشراف المباشر على الإدارات العامة والوحدات التنظيمية المرتبطة به وينسق أعمالها، وهو مسؤول أمام الوزير عن تنفيذ السياسة العامة والخطة السنوية للوزارة ويمارس بصفة خاصة المهام التالية:

  - تحضير خطة عمل الوزارة وموازنتها السنوية وتقديمها للوزير.
  - تحضير التقارير السنوية والربعية التفصيلية عن نشاطات الوزارة ومنجزاتها وفق متطلبات القانون وتقديمها للوزير في موعدها.
  - تحضير أية تقارير يطلبها الوزير وتتعلق بعمل الوزارة ونطاق اختصاصها.
  - إجراء التقييم السنوي للأداء العام للوزارة وتقديمه للوزير.
  - الإشراف على إعداد مشاريع القوانين والأنظمة الخاصة بالوزارة.

- إصدار التوجيهات والتعليمات التنفيذية لمرؤوسيه وتطبيق إدارة فعالة والتأكد من التدفق اللازم والدائم للمعلومات بين الوحدات الإدارية في الوزارة.
- الإنابة عن الوزير في حالة غيابه في المجالات التي يفوضه بها فقط.
- تنسيب التعيينات والترقيات والتنقلات للوزير".

- الوكيل المساعد: (بموجب قرار مجلس الوزراء (21/14/م.و/أ.ق) لسنة 2004): "الوكيل المساعد موظف حكومي من موظفي الفئة الأولى يعين بقرار من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية وبناءً على تنسيب من مجلس الوزراء وتوصية الوزير المختص ويكون مسؤولاً عن مجال عمل محدد في الوزارة تجاه وكيل الوزارة ويعمل تحت إشرافه ويمارس بصفة خاصة المهام التالية:

  - الإشراف على عمل الإدارات العامة والدوائر التخصصية المناطة به.
  - إصدار التوجيهات والتعليمات التنفيذية لمرؤوسيه.
  - الاشتراك مع الوكيل والوزير في إعداد الخطة العامة للوزارة.
  - تنسيب التعيينات والترقيات والتنقلات في الدوائر المناطة به لوكيل الوزارة".

- المدير العام (بموجب قرار مجلس الوزراء (21/14/م.و/أ.ق) لسنة 2004): "المدير العام موظف حكومي في الفئة الأولى يعين بقرار من مجلس الوزراء وبناءً على تنسيب من الوزير ويتولى الإشراف المباشر على إدارة عامة في الوزارة ويكون مسؤولاً مباشرة أمام وكيل الوزارة أو الوكيل المساعد المناط به الإشراف على هذه الإدارة ويقوم على وجه الخصوص بالمهام التالية:

  - أولاً: في مجال السياسات:

- إعداد وعرض البدائل المتعلقة بسياسات الوزارة وتقييمها في مجال نشاطات الإدارة العامة.
- وضع سياسة عمل مناسبة للإدارة العامة تحظى بموافقة الوزير.
- إدارة موارد الإدارة العامة لتحقيق الأهداف السياساتية المتفق عليها بشكل فعال وكفؤ.

- تأمين القيادة لمراجعة وتطوير التشريعات ذات العلاقة بعمل الإدارة وإطلاع المختصين القانونيين حسب ما يتطلب الأمر.
- التنسيق الكامل والفعال مع الزملاء في الإدارات الأخرى والوزارات في المجالات التي تتداخل فيها المسؤوليات.

o ثانياً: في مجال المالية والإدارة:

- المشاركة في إعداد موزانة الوزارة بالتعاون والتنسيق مع كل من الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية وموظفي الوزارة في مواقع المسؤولية.
- ضبط الموارد المالية والتأكد من حسن استخدامها في نشاطات الإدارة العامة بما يتوافق مع توزيع موازنة الإدارة.
- تأمين التوزيع المناسب لموارد الإدارة العامة، والتأكد من تحقيقها بفعالية وكفاءة.

o ثالثاً: في مجال الموارد البشرية:

- صياغة الأهداف العامة والمرحلية للإدارة العامة، داخلياً وخارجياً.
- توزيع الأدوار والمهام في الإدارة العامة.
- الإشراف اليومي على عمل موظفي الإدارة.
- وضع أهداف لقياس أداء الموظفين في إدارته وقيادة عملية تقييمهم سنوياً أو كما يتطلب الأمر.

o رابعاً: في المجالات التخصصية:

- مهام مرتبطة بتخصص الإدارة العامة، يحددها الوزير ويزوده بها عند تعيينه.
- أية مهام مرتبطة بالتخصص ويوكلها إليه وكيل الوزارة.

- وفقاً للبند (1) من المهمة الرابعة من المادة (7) لقرار مجلس الوزراء للجلسة 21 رقم (21/14/م.و/أ.ق) لسنة 2004 تكون المهام العامة في الوزارة لمدير عام الإدارة العامة المرتبطة بتخصصه على النحو التالي:

- أية مهام مرتبطة بأعمال الإدارة العامة في مجال البحث والدراسات والعلاقات مع المنظمات السياحية يوكله بها الوكيل أو الوكيل المساعد المناطة به هذه الإدارة.
- حضور اجتماعات الإدارات العامة في الوزارة واجتماعات الإدارات العامة لمجلس إدارة قطاع السياحة أو مجلس إدارة قطاع التراث الثقافي في الوزارة والمساهمة في أعمالها ومهامها والاطلاع على أعمال هذه الإدارات لما يستوجب ذلك من تنسيق ومواءمة مهام الإدارة العامة بما يتكامل مع مهام وأعمال الإدارات الأخرى في تطوير وتنفيذ سياسة الوزارة في قطاعي السياحة والتراث الثقافي.
- إعداد الخطط التنفيذية لسياسة الوزارة في مجال عمل الإدارة العامة التي تحظى بموافقة الوكيل أو الوكيل المساعد المناطة به هذه الإدارة.
- إعداد الخطة التطويرية والتدريبية لتحسين أداء الإدارة العامة وتحسين أداء موظفي الإدارة العامة في مجال عملها.
- (تستكمل المهام الخاصة في مجال التخصص الوصف الوظيفي لاحقاً).

- مدير دائرة (بموجب قرار مجلس الوزراء (21/14/م.و/أ.ق) لسنة 2004 المادة 3 ب): "الدوائر ويشرف على كل منها ويدير شؤونها مدير، ويمكن أن تحتوي الدائرة على عدد من الأقسام". ووفق صلاحيات الوزارة في تحديد الوصف الوظيفي لمدراء الدوائر يكون الوصف العام لمدراء الدوائر كما يلي:

  - أولاً: في مجال سياسات الوزارة وأهداف الإدارة العامة والخطة التنفيذية للدائرة:

- دراسة ومراجعة سياسات الوزارة بهدف إتقان تحقيق هذه السياسات، ودراسة نشاطات وأهداف الإدارة العامة في مجال الخطة التنفيذية للدائرة بهدف إتقان تنفيذ هذه الخطة.
- إعداد وعرض البدائل المتعلقة بالخطة التنفيذية لتحقيق أهداف سياسة الوزارة وتقييمها في مجال نشاطات وعمل الدائرة.
- وضع خطة عمل مناسبة للدائرة على أن تحظى بموافقة المدير العام للدائرة.
- دراسة التشريعات الخاصة بعمل الإدارة العامة والتشريعات المرتبطة بها بدقة والعمل بموجبها.
- التنسيق الكامل والفعال مع الزملاء في الدوائر والإدارات العامة الأخرى في المجالات التي تتداخل فيها المسؤوليات.

- ثانياً: في مجال المالية والإدارة:

- المشاركة في إعداد موازنة الإدارة العامة.
- ضبط الموارد المالية والتأكد من حسن استخدامها في نشاطات دائرته بما يتوافق مع توزيع موازنة الدائرة.
- تأمين التوزيع المناسب لموارد الدائرة، والتأكد من تحقيقها بفعالية وكفاءة.
- رفع التقارير الدورية لمدير عام الدائرة عن الإنجازات والنشاطات والمقترحات الخاصة بالدائرة.
- حضور الاجتماعات الدورية لدوائر الإدارة العامة والمساهمة في أعمالها ومهامها والاطلاع على أعمال هذه الدوائر لما يستوجب ذلك من تنسيق ومواءمة مهام الدائرة بما يتكامل مع مهام وأعمال هذه الدوائر في تطوير وتنفيذ أهداف وخطط الإدارة العامة.
- تحضير الاجتماعات الدورية للدائرة ورفع التوصيات للمدير العام والنتائج اللاحقة.
- تجهيز المراسلات الخاصة بالدائرة وتوقيعها وفق الصلاحيات والتأكد من إرسالها ووصولها إلى الجهات ذات العلاقة.

- ثالثاً: في مجال الموارد البشرية:

- صياغة برامج وخطط العمل التنفيذية للدائرة داخلياً وخارجياً.
- توزيع الأدوار والمهام في الدائرة.
- الإشراف اليومي على عمل موظفي الدائرة.
- اقتراح الدورات التدريبية وتنسيب الموظفين لتلك الدورات.
- تقييم أداء موظفي الدائرة بموجب فعالية تنفيذ البرامج والخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف.

- رابعاً: في المجالات التخصصية:

- أية مهام مرتبطة بتخصص الإدارة العامة أو الدائرة، يحددها له مدير عام الدائرة.
- جدولة المعلومات والبيانات المرتبطة بعمل الدائرة بما يتناسب مع احتياجات فهم وتقييم تنفيذ الخطط وبما يتناسب أيضاً مع دراسة المؤشرات الخاصة بتحقيق الأهداف.

- (راجع المهام الخاصة في مجال التخصص الوصف الوظيفي لاحقاً).

- رئيس قسم (بموجب قرار مجلس الوزراء (21/14/م.و/أ.ق) لسنة 2004 المادة 3 ج): "الأقسام ويشرف على كل منها ويدير شؤونها رئيس، ويمكن أن يحتوي القسم على عدد من الشعب". ووفق صلاحيات الوزارة في تحديد الوصف الوظيفي لرؤساء الأقسام يكون الوصف العام لرؤساء الأقسام كما يلي:

- أولاً: في مجال سياسات الوزارة وأهداف الإدارة العامة والخطة التنفيذية للدائرة ومهام القسم:

- الاطلاع على سياسات الوزارة، والاطلاع على أهداف الإدارة العامة، و الاطلاع على الخطة التنفيذية للدائرة في مجال مهام القسم بهدف تنفيذها.
- إعداد وعرض البدائل المتعلقة بخطط العمل المفصلة وبالخطة التنفيذية للدائرة لتحقيق أهداف سياسة الوزارة وتقييمها في مجال نشاطات وعمل القسم.
- وضع خطة تنفيذية مفصلة تحظى بموافقة مدير الدائرة.
- الإطلاع على التشريعات الخاصة بعمل الإدارة العامة والتشريعات المرتبطة بها بدقة والعمل بموجبها.
- التنسيق الكامل والفعال مع الزملاء في الأقسام والدوائر الأخرى في المجالات التي تتداخل فيها المسؤوليات.

- ثانياً: في مجال الإدارة:

- الفحص والتحقق من المهام والأعمال الموكلة له بدقة تامة وفق الخطط ومستويات الأداء المحددة ووفق التشريعات المعمول بها.
- رفع التقارير الدورية لمدير الدائرة عن الإنجازات والنشاطات والمقترحات الخاصة بقسمه.
- حضور الاجتماعات الدورية للدائرة والمساهمة في أعمالها ومهامها والاطلاع على أعمال أقسام هذه الدائرة لما يستوجب ذلك من تنسيق ومواءمة مهام القسم بما يتكامل مع مهام وأعمال الأقسام الأخرى في تنفيذ خطة الدائرة.
- تحضير الاجتماعات الدورية للقسم ورفع التوصيات لمدير الدائرة.

- تجهيز المراسلات الخاصة بالقسم ومتابعة توقيعها وفق الصلاحيات والتأكد من إرسالها ووصولها إلى الجهات ذات العلاقة.

o ثالثاً: في مجال الموارد البشرية:

- توزيع الأدوار والمهام في القسم حسب خطط العمل التفصيلية للقسم، داخلياً وخارجياً.
- الإشراف اليومي على عمل موظفي القسم.
- تقييم الأداء للموظفين بموجب تنفيذ الخطط التفصيلية للقسم.

o رابعاً: في المجالات التخصصية:

- أية مهام مرتبطة بتخصص الدائرة أو القسم، يحددها له مدير الدائرة.
- جدولة المعلومات والبيانات المرتبطة بعمل القسم بما يتناسب مع احتياجات تقديم التقارير وتقييم تنفيذ الخطة التفصيلية.
- (راجع المهام الخاصة في مجال التخصص الوصف الوظيفي لاحقاً).

- رئيس شعبة (بموجب قرار مجلس الوزراء (21/14/م.و/أ.ق) لسنة 2004 المادة 3 د): "الشُعب ويشرف على كل منها ويدير شؤونها رئيس، وهي أصغر لبنة في بنية الوزارة". ووفق صلاحيات الوزارة في تحديد الوصف الوظيفي لرؤساء الشعب سيتم العمل عليه لاحقاً في إطار تنفيذ الهيكلية.

ملحق 002: أسماء المحكمين:

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	الدكتور يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة / البيرة
.2	الدكتور جمال حلاوة	جامعة القدس / أبو ديس
.3	الدكتور علي صالح	جامعة القدس / أبو ديس
.4	الدكتور مجيد منصور	جامعة النجاح / نابلس
.5	الدكتور أحمد أبو دية	جامعة القدس/ أبو ديس
.6	الدكتور كريم عبد النور	جامعة بيت لحم/ بيت لحم
.7	الدكتور سمير أبو زنيد	جامعة الخليل / الخليل
.8	الدكتور معتصم الناصر	جامعة القدس/ أبو ديس
.9	الدكتور محسن عدس	جامعة القدس / أبو ديس
.10	الدكتور عبد الرحمن الحج	جامعة القدس / أبو ديس
.11	الدكتور غريس خوري	جامعة بيرزيت/ رام الله

ملحق 003: أسئلة المقابلة

هذه المقابلة ستجرى بهدف البحث العلمي، ولن تستخدم لغرض غير ذلك، وهي تبحث في موضوع أكاديمي حول (واقع تحليل الوظائف والأعمال وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار/ الضفة الغربية).

- س1 : المؤهل العلمي يشمل التخصص:
- س2 : سنة التعيين وآلياته.
- س 3: المسمى الوظيفي الحالي.
- س4 : خلفية قرار التعيين وآلياته: وهل تنافست مع آخرين على إشغال هذه الوظيفة وآليات التمايز بين المتنافسين.
- س5 : الإشراف(حجم) وتقييم حالة الإشراف والآليات المتبعة وسبل الرقابة والضبط.
- س6 : الأداء وإن كان يهتم بالشكل أم بالجوهر صور وأشكال.
- س7 : من هم الموظفون التابعون وآليات ضبط العمل المتبع.
- س 8:هل هناك وصف للوظائف؟ وضح آليات استخدامه ومجالاته؟
- س9 : هل هناك توصيف للوظائف موجوداته وآليات استخدامه؟
- س 10: هل تمت عملية تحليل ؟ كيف ومتى؟
- س 11:أداء الموظفين: تقيمه وتبيان سبل تطويره وما هي المعيقات أمام ذلك؟
- س 12: ما هي آليات التخطيط للموارد البشرية ومدى نجاعتها؟
- س 13: التدريب آلياته ومدى نجاعته.
- س 14: الاختيار والتعيين آلياته ومدى نجاعته.
- س 15: التقويم آلياته ومدى نجاعته.
- س 16: الأجور والتعويضات آلياتهما ومدى عدالتهما.
- س 17: تحديد المسارات الوظيفية وآلياتها.
- س 18:درجة الرضى الوظيفي.
- س 19: أثناء محاولتنا تعبئة الاستمارة وجدنا كثيراً من المدراء ورؤساء الأقسام لا يشرفون على موظفين آخرين، ما هو سبب ذلك ؟
- س20: في بعض المديريات لاحظنا إهمالاً في الهيئة (النظافة، الترتيب، المظهر اللائق، توزيع الموظفين)، ما هو السبب ؟.
- س21: لوحظ أن هناك فرقاً بين عدد الموظفين على الهيكلية وعددهم بالواقع ؟

ملحق 004: تحكيم الاستبيان

السيد الدكتور : **المحترم .**

يقوم الباحث بدراسة حول (واقع تحليل الأعمال والوظائف وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار /الضفة الغربية).

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/بناء المؤسسات والتنمية البشرية /كلية الدراسات العليا-جامعة القدس.

ونظرا لما عرفتم به من سعة إطلاع وخبرة أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة وإبداء الرأي في ملائمة الفقرات للدراسة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد الفرارجة

ملحق 005: الاستبانة

دراسة حول واقع تحليل الأعمال والوظائف وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار /الضفة الغربية

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تحية وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ***حول واقع تحليل الأعمال والوظائف وعلاقته بأداء الموظفين في وزارة السياحة والآثار /الضفة الغربية وعلاقتها ببعض المتغيرات***. وقد وقع عليك الاختيار عشوائيا لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك التعاون معنا بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك. علما بان بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولن تطالع أو تستخدم بغير الهدف الموصوف .ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكر لك حسن تعاونك معي.

الباحث

محمد محمود عبد الحميد الفرارجة

القسم الأول: معلومات عامة

أرجو منك وضع دائرة حول رمز الإجابة التي توافقك:

1. الجنس:

1. ذكر 2. أنثى

2. المؤهل العلمي عند التعيين:

1. توجيهي فاقل 2. دبلوم 3. بكالوريوس
4. ماجستير فأعلى

3. المؤهل العلمي الحالي:

1. توجيهي فاقل 2. دبلوم 3. بكالوريوس
4. ماجستير فأعلى.

4. مدة الخدمة قبل التوظف بالوزارة:

1. اقل من ثلاث سنوات 2. من ثلاث إلى خمس سنوات 3 . من خمس إلى عشر سنوات
4. أكثر من عشر سنوات 5. بلا

5. سنوات الخدمة بالوزارة:

1. اقل من سنة. 2. من سنة إلى اقل من 5 سنوات 3. من خمس سنوات الى اقل من عشر سنوات. 4. من 10 سنوات فأكثر.

6. المسمى الوظيفي الحالي :

1.موظف. 2. رئيس شعبة. 3. رئيس قسم. 4. مدير مديرية
5. مدير دائرة.

7. **المسمى الوظيفي عند التعيين :**

1.موظف. 2. رئيس شعبة. 3. رئيس قسم. 4. مدير مديرية
5. مدير دائرة.

8.الفئة العمرية.

1. اقل من 25سنة. 2. من 25-اقل من سنة35 3. من35-اقل من 45 سنة
4. من 45- اقل من 55 سنة. 5. 55 سنة فأكثر.

9.مكان عملك (المحافظة):----------

10.عدد الموظفين تحت مسؤوليتك :----------

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

أرجو منك وضع إشارة X في المربع الذي يتوافق مع رأيك*اي*.

المحور الأول: واقع الوصف الوظيفي في الوزارة:

هناك وصف واضح للوظيفة التي يمارسها أي موظف بحيث يشمل هذا الوصف:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	أهداف الوظيفة (ما يراد تحقيقها من هذه الوظيفة).					
2.	الصلاحيات الوظيفية المخول بها شاغل الوظيفة .					
3.	النظم والقوانين والتعليمات التي تؤدى بموجبها المهام الوظيفية .					
4.	المهام الذهنية المطلوب مني أداؤها ضمن هذه الوظيفة.					
5.	الطرق المناسبة لتوزيع الوقت المتاح لتلبية احتياجات الوظيفة.					
6.	معايير الأداء التي يجري تقويم الوظيفة على أساسها .					
7.	المهام الجسدية المطلوبة ضمن أدائي لهذه الوظيفة .					
8.	الظروف النفسية التي تؤدى بها مهام وظيفتي .					
9.	جميع المسؤوليات المترتبة على أدائي لهذه الوظيفة.					
10.	المخاطر التي تترتب على قيامي بمهام هذه الوظيفة.					
11.	المكان التي تؤدى فيه مهام هذه الوظيفة					
12.	الكيفية التي تؤدى بها هذه الوظيفة .					
13.	العلاقات التي تتطلبها هذه الوظيفة مع المستويات الإدارية الأخرى في الوزارة .					
14.	العلاقات التي تتطلبها هذه الوظيفة مع الوظائف الأخرى ضمن نفس المستوى الإداري.					
15.	الجهات الداخلية والخارجية الواجب الاتصال بها من قبل شاغل الوظيفة .					
16.	الغرض من الاتصال مع هذه الجهات الداخلية والخارجية .					
17.	الآليات القانونية للاتصال بهذه الجهات الخارجية والداخلية.					

18.	المسار الوظيفي المستقبلي.					
19.	الأجر المترتب على أداء هذه الوظيفة.					
20.	التعويضات المستقبلية المترتبة على أداء هذه الوظيفة.					
21.	الحوافز الممنوحة لشاغل هذه الوظيفة.					
22.	القيمة النسبية لهذه الوظيفة التي يميزها عن الوظائف الأخرى.					
23.	آليات التعامل مع المواطنين والمراجعين.					
24.	مواعيد التقييم الدورية.					
25.	السلوكيات الواجب الالتزام بها لدى أدائي لوظيفتي					

المحور الثاني: مواصفات الوظيفة:

هناك مواصفات محددة للوظيفة التي اشغلها وقد جرى تحديد هذه المواصفات مسبقا من حيث:

الرقم	**الفقرات**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
26.	تحديد الفئة العمرية المطلوبة.					
27.	الحد الأدنى من التعليم المطلوب.					
28.	التخصص العلمي المطلوب لإشغال هذه الوظيفة.					
29.	المعارف الواجب توفرها لدى شاغل هذه الوظيفة.					
30.	القدرات الذهنية الواجب توفرها في شاغل هذه الوظيفة.					
31.	القدرات البدنية الواجب التمتع بها لإشغال هذه الوظيفة.					
32.	نوع الخبرة المطلوبة لإشغال هذه الوظيفة.					
33.	عدد سنوات الخبرة المقبولة لإشغال هذه الوظيفة.					
34.	التدريب الخاص الواجب اجتيازه قبل إشغال هذه الوظيفة					
35.	نوعية التدريب الخاص الواجب لإشغال هذه الوظيفة.					
36.	عدد ساعات التدريب الواجب اجتيازها لإشغال هذه الوظيفة					
37.	المهارات المتخصصة الواجب توفرها في شاغل هذه الوظيفة.					

38.	نوع الأدوات الواجب استخدامه لأداء وظيفتك.					
39.	السمات الشخصية الواجب توفرها في شاغل هذه الوظيفة.					

المحور الثالث:مجالات استخدام نتائج تحليل الوظائف.

أولا: استخداماته في تخطيط الموارد البشرية:

يجري استخدام نتائج تحليل الوظائف في مجال تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد:

*	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
40.	عدد الموارد البشرية المتوفرة حاليا.					
41.	خصائص الموارد البشرية المتوفرة.					
42.	مستقبل الموارد البشرية في الوزارة.					
43.	عدد المحالين على التقاعد سنويا.					
44.	عدد المرضى غير القادرين على الاستمرار بإشغال وظائفهم.					
45.	عدد الموارد البشرية المستقيلين.					
46.	خطوات تنمية قدرات الموارد البشرية.					
47.	الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية كما.					
48.	الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية نوعا.					
49.	برامج تدريب الموارد البشرية مستقبلا.					
50.	آليات استقطاب الموارد البشرية.					
51.	الحوافز المطلوبة للمحافظة على الموارد البشرية المناسبة.					
52.	الحوافز المطلوبة لتسهيل استقطاب الموارد البشرية داخليا وخارجيا.					
53.	آليات الوصول إلى الموارد البشرية المناسبة خارجيا.					
54.	المسارات الوظيفية للموارد البشرية.					
55.	المتغيرات في البيئة الداخلية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.					
56.	المتغيرات في البيئة الخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.					

ثانيا: استخداماته في مجال توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب.الاختيار.التعيين)

يجري استخدام نتائج تحليل الوظائف في مجال توظيف الموارد البشرية من حيث:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
57.	الإعلان عن الوظائف المراد إشغالها بالوسائل المتاحة.					
58.	اشتراط مواصفات واجبة للمتقدمين لإشغال الوظائف بالوزارة.					
59.	اشتراط تخصصات واجبة لإشغال الوظائف بالوزارة					
60.	استقطاب أفضل الموجود من موارد بشرية.					
61.	استخدام طرق للمفاضلة بين المتقدمين لإشغال الوظائف.					
62.	معايير محددة سلفا لشاغلي الوظائف المراد تعينهم.					
63.	التعيين بناء على احتياجات الوظيفة.					

ثالثا: استخداماته في مجال تدريب الموارد البشرية:

يجري استخدام نتائج تحليل الوظائف في مجال تدريب الموارد البشرية من حيث تحديد:

ثالثا.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
64.	نوعية البرامج التدريبية الواجبة لشاغل الوظيفة.					
65.	عدد الدورات التدريبية الواجبة لشاغل الوظيفة.					
66.	التطورات المستقبلية الخاصة بالوظيفة.					
67.	التطورات المستقبلية الخاصة بشاغل الوظيفة.					
68.	المهام المستقبلية المضافة إلى الوظيفة.					
69.	البرامج التعليمية المطلوبة لتنمية قدرات شاغل الوظيفة.					

70.	المهارات المطلوبة تطويرها لمواكبة المتغيرات البيئية المرتبطة بالوظيفة.					
71.	آليات التهيئة لمواكبة النقل الوظيفي الداخلي.					
72.	برامج تدريبية لتحسين أداء شاغل الوظيفة.					
73.	البرامج التدريبية اللازمة لتحسين الأداء.					

رابعا: استخداماته في تحقيق السلامة المهنية للموظفين:

يجري استخدام نتائج تحليل الوظائف في مجال تحقيق السلامة المهنية للموظفين من حيث:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
74.	توضيح البيئة المناسبة لأداء مهام وظيفتي.					
75.	تحسين البيئة المحيطة بالوظيفة.					
76.	توضيح أساليب تفادي الإخطار الناتجة عن استخدام الأدوات المصاحبة للأداء الوظيفي.					
77.	المتابعة المستمرة لتوعية الأفراد بالمخاطر المواكبة للأداء الوظيفي.					
78.	المحافظة على درجات حرارة مناسبة في مكان العمل .					
79.	معالجة حالة التهوية ومدى صحيتها لمكان تأدية الوظيفة.					
80.	توفير المساحة المكانية التي تتناسب مع احتياجات الوظيفة.					
81.	اتخاذ إجراءات للتخفيف من الإمراض المصاحبة للأداء الوظيفي.					

خامسا: استخداماته في تحديد الأجور والرواتب والحوافز:

يجري استخدام نتائج تحليل الوظائف في تحديد الأجور والرواتب والحوافز من حيث:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
82.	توفير معايير محددة لتحديد الأجور وفق خصائص الوظيفة.					
83.	توفير معايير محددة تحدد الأجور وفق الخطورة المرتبطة بالوظيفة.					
84.	تحقيق توافق الأجور مع حجم الأعباء الملقاة					

	على كاهلي بوظيفتي.					
85.	توفير حوافز محددة للإبداع الوظيفي.					
86.	توفير حوافز محددة للعمل الإضافي.					
87.	تحقيق قيمة نسبية لكل وظيفة تميزها عن الأخرى.					
88.	توفير جداول تحدد التعويض عن المخاطر الوظيفية.					

سادسا: استخداماته في تخطيط المسارات الوظيفية.:

يجري استخدام نتائج تحليل الوظائف في تخطيط المسارات الوظيفية.من حيث:

الرقم.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
89	توفير جداول تحدد متطلبات الترقية الوظيفية.					
90.	توفير جداول تحدد مميزات شاغل الوظيفة الأعلى.					
91.	تحقيق ظروف عادلة للتنافس على إشغال الوظائف الأسمى.					
92.	ربط التقدم الوظيفي بمستويات الأداء.					
93.	ربط الترقية بمستويات تنمية القدرات لدى الموظف.					

سابعا: استخداماته في تقويم أداء الموظفين.:

يجري استخدام نتائج تحليل الوظائف في تقويم أداء الموظفين من حيث:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
94.	تحديد معايير محددة لتقويم الأداء.					
95.	توفير جداول مخصصة لتقويم الأداء لدى المشرفين المباشرين.					
96.	أجراء عمليات تقويم الأداء بصورة دورية.					
97.	ربط تقويم الأداء بهدف تحسين الأداء.					
98.	ربط تقويم الأداء بتحديد مساري الوظيفي.					
99.	ربط تقويم الأداء بالحوافز المادية.					
100.	ربط تقويم الأداء بالحوافز المعنوية .					
101.	ربط تقويم الأداء بالاستقرار الوظيفي.					

102.	ربط تقويم الأداء بالبرامج التدريبية.					
103.	التنوع في استخدام أساليب تقويم الأداء.					
104.	بناء نظام تقويم الأداء على أساس تحقيق العدالة بين الموظفين.					
105.	توفير إرشادات مناسبة لتحسين الأداء بشكل دوري.					
106.	توفير رقابة إشرافية مناسبة .					
107.	توفير عمليات التغذية الراجعة بشكل مستمر.					

القسم الثالث : واقع أداء الموظفين في الوزارة.

يرجى إعطاء وجهة نظرك بخصوص متوسط أداء مرؤوسيك في الوزارة بصورة عامة:

الرقم	**الفقرات**	**مرتفع جدا**	**مرتفع**	**متوسط**	**منخفض**	**منخفض جدا**
108.	الالتزام بمواعيد العمل الرسمي.					
109.	الإلمام بالمتطلبات القانونية (القوانين، النظم، التعليمات،..) الخاصة بالوظيفة.					
110.	القدرة على فهم أهداف الوظيفة .					
111.	الاستعداد لممارسة متطلبات الوظيفة.					
112.	توزيع الوقت المتاح لتلبية احتياجات الوظيفة.					
113.	الاتصال الايجابي مع الرؤساء.					
114.	الاتصال الايجابي مع المراجعين.					
115.	الالتزام بتعبئة سجل النشاط اليومي.					
116.	الاهتمام باحتياجات الوظيفة.					
117.	الانضباط الإداري.					
118.	توفر الدافعية المناسبة لأداء مهام الوظيفة.					
119.	التمتع بالقدرة على مواجهة ألازمات الوظيفية.					
120.	القدرة على استخدام التقنيات الخاصة بالوظيفة بفعالية.					
121.	القدرة على إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة.					
122.	الالتزام بالخطط المعدة لأداء مهام الوظيفة.					
123.	القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من الوظائف.					
124.	القدرة على معالجة مشاكل(قضايا) المراجعين .					
125.	درجة ملاءمة السمات الشخصية للوظيفة.					

126.	درجة ملاءمة المؤهل العلمي للوظيفة.					
127.	درجة ملاءمة المهارات المتوفرة مع الوظيفة .					
128.	ملاءمة القدرات الذهنية مع الوظيفة .					
129.	كفاءة التعامل مع التقنيات المرتبطة بالوظيفة					
130.	تطبيق التدريب الذي ناله على وظيفته.					
131.	القدرة على التعامل مع الموازنة التشغيلية.					
132.	القدرة على تلقي الإرشادات الخاصة بالأداء بايجابية					
133.	التزام حدود الصلاحيات الممنوحة.					
134.	احترام التسلسل الإداري.					
135.	مدى الالتحاق ببرامج تنمية القدرات.					

شاكرا حسن تعاونكم

فهرس الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات

الموضوع **رقم الصفحة**