

واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء من وجهة نظر قياداتها الإدارية

واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء من وجهة نظر قياداتها الإدارية

هدى عبدالله أحمد الأكوع<sup>1 2</sup>

تاريخ قبول البحث: 1 / 3 / 2026

تاريخ استلام البحث: 1 / 1 / 2026

<sup>1</sup> كلية التربية جامعة صنعاء  
<sup>2</sup> كلية التربية جامعة إب

**ملخص البحث**

هدف البحث إلى معرفة واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء من وجهة نظر قياداتها الإدارية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء.

واستخدم البحث الحالي المنهج النوعي، ووفقاً لمنهج وأدوات التحليل النوعي فقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على المقابلات المعمقة (المفتوحة) مع عينة البحث؛ حيث إن عينة البحث مقصودة من قيادات إدارية لهم علاقة بمشكلة البحث وعددهم (5)، كذلك تم استخدام بعض البيانات شملت مصادرها على الأدبيات والدراسات السابقة والوثائق التي أتاحت معلومات عن خلفية الحالة المدروسة وتقارير المتخصصين في جامعة صنعاء المكلفين بإعداد مشروع التوصيف الوظيفي وكذا القوانين واللوائح المتوفرة. وقد أظهر البحث عدد من النتائج، أهمها:

- غياب التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء.
- غياب التحليل الشامل للوظائف في جامعة صنعاء، والوصف التفصيلي لكل وظيفة ومواصفات شاغلها، ولا يتوافر تصنيف لاحق لتصميمها وتحليلها.
- قصور توزيع المهام والمسئوليات في اللائحة التنظيمية لجامعة صنعاء على الوظائف القيادية والإشرافية والمجالس.
- تعثر مشروع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء لعدة أسباب، من أهمها غياب الاعتماد المالي للمشروع قبل البدء به.
- ضعف النظرة المستقبلية التطويرية لمشروع إعادة الهيكلة التنظيمي، وتم الاكتفاء بالواقع الفعلي.
- ضعف الاهتمام بالإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي لجامعة صنعاء وقد يرجع ذلك إلى التغيير المستمر للكادر القيادي وانشغال الأغلب بالأعمال الروتينية عن التطويرية.

**الكلمات المفتاحية:**

التوصيف الوظيفي ، القيادات الإدارية.

**المقدمة:**

حظيت الإدارة الجامعية بأهمية كبيرة في الدول المتقدمة ودول العالم الثالث على حد سواء، وخاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين، لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات (العبادي، 2008، 73). وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية والمهمة، والضرورية في أي جامعة ما، حيث تحتاجها الجامعة لتحقيق أهدافها، لذلك يجب على الجامعة استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات والأفراد والعاملين من خلال تحليل وتصميم وتوصيف وظيفي متكامل وكفاء، وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأداء العاملين فيها (البشاري، 2010، 1). ليسهم توفير المعرفة الكاملة بما يجب أن يقوم به العاملون في وظائفهم في تحقيق الأداء الفعال لمهام الوظيفة، وذلك ببيان معايير الأداء الواجب الالتزام بها (الوليد، 2009، 28).

فأمور شؤون الموظفين كالتعيين والترقية والتقييم والانتداب والتكليف بالعمل، كلها تحتاج إلى بحوث ودراسات مفصلة، بالإضافة إلى أنها تعتمد على «النظام» الذي يحكم شؤون الموظفين وكذلك اللوائح والقرارات المعدة لذلك النظام، وإن كانت الإجراءات الخاصة بشؤون الموظفين في جامعة صنعاء تعتمد على «نظام الخدمة المدنية» ولوائحه، وقرارات مجلس الخدمة المدنية بشكل عام، ثم أي قرارات أو توجيهات أو تعليمات تصدرها أي جهة أخرى لها الحق في إصدار مثل تلك القرارات أو التعليمات.

كما تزيد أهمية التوصيف الوظيفي؛ في كونه لا يعيد ذكر كل الإجراءات السابقة بشكل منظم فحسب، بل يتعداه لتفصيل الخطوات الواحدة تلو الأخرى التي على موظفي الجامعة اتباعها لتحقيق عمل ما مع توضيح الصلاحيات .

ولعل دليل وصف الوظائف الذي أصدرته وزارة الخدمة المدنية 2009م هو خطوة نحو هذا التوصيف الوظيفي، وإن كان هذا الدليل لديه بعض القصور (القانص، 2011، ل)، ولكن بشيء من التطوير يمكن أن يصبح هذا الدليل ذا فائدة أعم وأشمل.

ومن خلال اطلاع الباحثة للهيكل التنظيمي لجامعة صنعاء؛ ونتيجة لزيادة حجم الأعمال داخل الإدارات، وما يتبعها من تطور في إجراءات ونظم التشغيل الفنية والإدارية والمالية، تطلب الأمر معرفة واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء، حيث شرعت الإدارة العليا لجامعة صنعاء بعض الإجراءات لإعداد مشروع هيكل تنظيمي جديد مع لائحة لتصنيف الوظائف في الجامعة، وهذه الإجراءات تمثلت بقرار رئيس الجامعة رقم (9) لسنة 2004م بتشكيل لجنة إعداد مشروع هيكل تنظيمي جديد للجامعة مع لائحة لتصنيف الوظائف في الجامعة، وبقرار رئيس الجامعة رقم (165) لسنة 2005م بإصدار الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري والفني في الجامعة، والتعديل الذي أصدره رئيس الجامعة برقم (40) لسنة 2013م في القرار السابق فيما يتعلق بالإدارة العامة للدراسات العليا، على أن يكون هذا التوصيف منظماً للعمل داخل المؤسسة، ومرشداً لكل العاملين فيه، وعلى أن يتم تحديثه وتطويره كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

و تعددت الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت التوصيف الوظيفي والأداء الإداري، مثل دراسة (غالب، 2013) التي سعت لدراسة التوصيف الوظيفي وأداء العاملين-دراسة حالة في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية، وأبرز ما توصلت إليه لا يتوافر تصميم موضوعي للوظائف، ولا يتوافر تحليل شامل ودقيق لها. ولا يوجد وصف تفصيلي لكل وظيفة ومواصفات شاغليها، ودراسة (البشاري، 2010) التي سعت لدراسة التوصيف الوظيفي وأثره في تقييم أداء العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وأبرز ما توصلت إليه عدم شمول التوصيف الوظيفي وعدم إدراك الموظفين واطلاعهم على التوصيف، ودراسة (الزهراني، 1426هـ) التي سعت إلى بناء نموذج مقترح لبطاقة التوصيف الوظيفي لمديرة المدرسة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية ومديرات مدارس التعليم العام، وبينت في الدراسة بأن ضعف التوجيه الإداري وفنياً ومراقبة سير الدراسة وأعمال الموظفين وسلوك الطالبات في المدارس ناتج عن غياب بطاقة التوصيف الوظيفي لمديرات المدارس في وضوح مسؤوليات وصلاحيات عملهن وتقييم أدائهن الوظيفي، أما دراسة (كوبرز، 2006) "إعادة الهيكلة التنظيمية - الجزء الثاني - التوصيف الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة - الجمهورية اليمنية" فتوصلت إلى إعداد بطاقة توصيف وظيفي لوظائف الإدارة العليا والوظائف الرقابية والتخصصية الأخرى (مدراء العموم - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام - الوظائف الفنية والكتابية والحرفية والخدمات المعاونة)، وختاماً دراسة (حمزة، 1998) التي بينت

وجود خلل في هياكل وتنظيمات الجهاز الإداري للدولة، وغياب الكفاءة والقدرة على تنفيذ القوانين واللوائح التشريعية، وقد أجرت بعض الأجهزة الإدارية تطويرات في الهياكل التنظيمية التابعة لها وبعضها الآخر في طور ذلك.

وقد أوصت جميع هذه الدراسات إلى ضرورة اعتماد التوصيف الوظيفي أساساً لأي نظام خاص بتقييم أداء العاملين، وضرورة استخدام بطاقة التوصيف للعمل حتى يتسنى للعامل تأدية عمله.

وبما أن هذا الموضوع لم يحظ باهتمام كاف من قبل الباحثين وخاصة على مستوى جامعة صنعاء فقد برزت أهمية إجراء البحث الحالي للإسهام في البناء المعرفي، وسد الفجوة العلمية والمعرفية في هذا المجال.

### مشكلة البحث:

بما أن حجم الأعمال داخل إدارات جامعة صنعاء في تزايد وقد يرجع ذلك إلى زيادة المتقدمين (الطلبة) للالتحاق بالدراسة، بالإضافة إلى محاولة جامعة صنعاء بأن تواكب تطورات العصر، والتي تحتاج إلى إعادة ترتيب، ولأن كل المرافق العامة تحتوي على عدد من الوظائف، فإن فاعلية هذه الوظائف تقتضي أن يتم ترتيبها وتوصيفها وفق أسس محددة، تضمن تحديد نطاق اختصاص ومسئولية كل وظيفة منها ومواصفات شاغلها، لتجنب تداخل اختصاصاتها ومسئولياتها مع الوظائف الأخرى، أو شغلها بأشخاص غير مؤهلين لتوليها، ذلك بهدف تنسيق الجهود البشرية في المرافق الإدارية لتنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة، على أن يتم ذلك من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ التنظيمية، ووفقاً للهيكل التنظيمي الذي يجب تصميمه في كل مرفق بما يتناسب مع طبيعة وظائف المرافق والأهداف المتوخاة منها، باعتبار ذلك الهيكل أداة التنظيم ووسيلتها.

بالإضافة إلى أن انخفاض الرضا الوظيفي الناتج عن ندرة تقييم أداء العاملين بحسب التوصيف الوظيفي المطلوب للوظيفة قد أنتج عدداً من المظاهر السلبية، من أهمها (المحاقري، 2011، 5):

- تحول الوظيفة العامة إلى مصدر للإعاشة.

- وجود أعداد كبيرة من الموظفين تتسلم مرتبات ولا تقوم بأي عمل.
  - سوء توزيع واضح للكادر البشري.
- وانطلاقاً مما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلين الرئيسيين الآتيين:

- (1) ما واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء من وجهة نظر قياداتها الإدارية؟
- (2) ما الصعوبات التي تواجه التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء؟

### أهمية البحث:

- يحظى موضوع التوصيف الوظيفي أهمية كبيرة، تتمثل في الآتي:
- يفيد البحث الحالي المسؤولين عن التوصيف الوظيفي الجامعي في تحديد أولويات التوصيف الوظيفي.
  - الحد من ازدواجية التخصصات والمسئوليات بين الوظائف، فوضوح الواجبات والمهام والمسئولية المنوطة بكل وظيفة يحدد دور كل وظيفة في التنظيم ومسئولياتها.
  - يحدد الاحتياجات التدريبية للجهة الموصف لها، ويطور أساليب العمل التي تركز على معرفة جزئيات العمل التي يقوم بها العاملون.
  - كما سيفيد البحث الحالي الباحثين والمهتمين بالتطوير التنظيمي.
  - قد يثير هذا البحث اهتمام الباحثين مستقبلاً لدراسة جوانب أخرى لم يغطيها البحث الحالي، كما قد يفتح المجال أمامهم للقيام بدراسات أخرى مماثلة؛ لدراسة علاقة التوصيف الوظيفي لمختلف المؤسسات التعليمية في الجمهورية اليمنية كباقي القطاعات في جامعة صنعاء والتعليم المهني والفني وكليات المجتمع والجامعات الخاصة.

**أهداف البحث:**

هدف البحث الحالي إلى معرفة واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء من وجهة نظر قياداتها الإدارية، والتعرف على أبرز الصعوبات التي تواجه التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء.

**حدود البحث:**

أقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: أقتصر البحث على رصد وتحليل واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء.

الحدود المكانية: أقتصر البحث على قطاع الامانة العامة في جامعة صنعاء لدراسة الواقع والصعوبات التي تعيق التوصيف الوظيفي.

الحدود البشرية: أقتصر البحث الحالي على القيادات الإدارية (الفريق المحوري) الذين شاركوا في مشروع إعادة هيكلة جامعة صنعاء وإعداد مشروع التوصيف الوظيفي.

الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث الحالي في العام الجامعي 2024/2023م.

مصطلحات البحث:

ورد في هذا البحث بعض المصطلحات، أهمها: (التوصيف الوظيفي، القيادات الإدارية)

التوصيف الوظيفي::

وهو وصف العمل الذي يقوم به العامل، ويتضمن عدة بيانات تدور حول شرح العمل والغرض منه والمطلوب من العامل، ويتم ذلك بأسلوب معياري موحد (عبودي، 2006، 246).

القيادات الإدارية:

هم كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز (السلمي، 2014، 163).

## الإطار النظري للبحث :

## (1) مفهوم التوصيف الوظيفي:

- هناك العديد من المفاهيم التي تناولت مفهوم التوصيف الوظيفي يمكن استعراض بعضها كالآتي:
- عملية تحديد مكونات الوظيفة، والشروط الواجب توافرها في الفرد الذي سيشغل الوظيفة، ووسائل جمع بيانات الوظيفة، ووصف الواجبات المطلوبة للوظيفة، وتميزها من حيث الصفات الإنسانية والخبرات اللازمة، وتحليل الوظيفة، والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة (النجار، 2002، 24).
  - عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل الوظيفة، وتظهر في شكل تعريف تفصيل مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)، وظروف الوظيفة، ومواصفات شاغل الوظيفة (ماهر، 2007، 74).

## (2) أهداف توصيف الوظائف:

حدّد (عقيلي، 2005، 193) و(البشاري، 2010، 17-19) أهداف التوصيف الوظيفي في الآتي:

## أ- توضيح المسؤوليات والسلطات والعلاقات:

الذي يقلل من التعارض والاحتكار بين أصحاب هذه الوظائف، على اعتبار أن كل شخص يعرف دوره ودور الآخرين، فيصبح كل شخص أكثر إماماً بوظيفته ووظائف الآخرين وهو ما يؤدي إلى تحقيق وحدة الرؤية.

## ب- توضيح مواصفات شاغلي الوظائف الإدارية:

من حيث المعرفة والمهارة والخبرة وأية مواصفات أخرى، وهي تعد بذلك نقطة انطلاق في اختيار من تتوافر فيهم المواصفات، وبدون وصف الوظائف سيكون الاختيار مجرد اجتهادات عامة.

## ج- توضيح مؤشرات تحديد هيكل الأجور:

إن توصيف الوظائف الإدارية بما يحتويه من بيانات ومؤشرات يتم على أساسه تحديد الأجر وتحديد بدلات الوظيفة وبدلات التمثيل، وبطبيعة الحال يصبح ترتيب الوظائف طريقة موضوعية لتحديد هيكل المرتبات.

**د- تعريف أصحاب الوظائف الجدد بوظائفهم:**

إن وجود وصف مكتوب للوظائف يعد أداة مهمة لتعريف أصحابها الجدد بوظائفهم، فوجود هذه الأوصاف يقلل كثيراً من الوقت للزم لصاحب الوظيفة للسيطرة على وظيفته دون تركيز على جزء آخر، وبطبيعة الحال ستكون الأوصاف الوظيفية من بين محتويات برنامج التعريف المبدئي، حيث يتدارس الموظفون أبعاد وظائفهم.

**هـ - تقييم الأداء في الوظيفة:**

إن توصيف الوظائف الإدارية إذا تم بدقة يعد من الأدوات المهمة في تقييم أداء الشخص شاغل الوظيفة، على اعتبار أن النتائج المتوقعة من الوظيفة تكون بمثابة معايير تتم الرقابة بموجبها.

**و- تحديد الاحتياجات التدريبية:**

إن توصيف الوظائف الإدارية يساعد على وضع نظام متكامل للاحتياجات التدريبية في ضوء نتائج الأداء ومتطلبات الترقية.

**ز- تطوير تدفق الوظيفة:**

توصيف الوظائف الإدارية بما يحتويه من تسجيل رسمي للمسؤوليات والسلطات والعلاقات سيساعد كثيراً على تطوير النظام الحالي وتدفق الوظيفة، باعتبار أن ذلك خطوة أولى نحو التطوير والتحسين.

**(3) أهمية توصيف الوظائف:**

ان توصيف الوظائف من الأدوات المهمة في المؤسسات بشكل عام، وفي جامعة صنعاء بشكل خاص، ويمكن الاستفادة منه في تصميم وتطوير نظم اختيار العاملين الجدد، وفي وضع معايير للأداء لكل وظيفة طبقاً لأعبائها ومسئولياتها، وقد أوضح (ماهر، 2007، 75) أهمية التوصيف الوظيفي في النقاط الآتية:

أ- يلعب التوصيف الوظيفي دوراً مهماً في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وأصحاب الأعمال.

ب- وضع معايير للأداء لكل وظيفة طبقاً لأعبائها ومسئولياتها.

ج- يعد أداة أساسية لإجراء عمليات تقييم أداء الموظفين بطريقة عادلة ودقيقة، وتحديد احتياجاتهم التدريبية.

د- يعد مطلباً أساسياً للتخطيط السليم الفاعل للموارد البشرية وتحديد الرواتب حسب الدرجات ومراعاة العدالة في الترقية.

وقد أضاف (الكبيسي، 2005، 7-8) إلى هذه الفوائد الآتي:

أ- يسهل مهمة الاختيار والترشيح لشغل الوظائف الشاغرة ويضع أمام المتنافسين معايير وأساساً دقيقة تضمن اختيار الأكفاء ليشغلوها.

ب-يساعد في إعداد برامج التدريب، لأن معرفة طبيعة الوظائف ومهامها يكشف عن نوع المؤهلات والمهارات اللازم توافرها.

ج-يسهم في رسم المناهج التعليمية وتحديد مفرداتها ومتطلبات التخرج من الجامعات والمعاهد العليا التي تنشأ لسد احتياجات الأجهزة الرسمية من الموظفين والمهن.

د- يحقق رضا الأفراد، ويشبع طموحهم، ويتيح أمامهم فرص تولي الوظائف والأعمال التي أعدوا أنفسهم لها، ويضعهم في أماكنهم المناسبة.

هـ-يساعد على إنهاء المشاكل والشكاوى التي تثار بين الموظفين بسبب تساوي رواتب وظائفهم مع الوظائف المتقاربة والمتشابهة لها.

و- يسهم في تحديد أسماء الوظائف بصفة دقيقة، ويوحد المصطلحات الوظيفية، ويعممها، ويحد من تباين استخدامها، ويضع حداً للاختلافات التي تنجم عن معاملة شاغلي الوظائف ذوي الأسماء المتشابهة.

4) متطلبات التوصيف الوظيفي:

إن تبني توصيف للوظائف يعد قراراً حاسماً في حياة الجهاز الحكومي أو المؤسسة الخاصة، وهو ما يستدعي بالضرورة الاستعداد لدعمه لضمان نجاحه، ومن هنا فلا بد من وضع متطلبات بدءاً بأدق التفاصيل وانتهاءً بأعقدها، وفيما يأتي المتطلبات الرئيسية للتوصيف الوظيفي (غالبا، 2013، 15-17) و(الدباغ، 2008، 41) و(القحطاني، 2008، 69) و(كشواي، 2008، 45) و(المرسي، 2006، 100-106) و(الشهري، 2000، 39):

**أ- استكمال المتطلبات القانونية:**

تقوم الجهة المعنية (وزارة الخدمة المدنية مثلاً) باستكمال المسوغات القانونية اللازمة لوضع التوصيف، وتلك المسوغات تصدر عادةً من الجهات العليا في الدولة، لأن التوصيف يشمل جميع الوظائف، كما أن آثاره واسعة النطاق، مما يستلزم الحصول على مثل تلك الأداة القانونية رفيعة المستوى.

**ب- الاعتمادات المالية:**

عملية التوصيف عملية مكلفة مالياً، لما تطلبه من نفقات كبيرة تتمثل في الصرف على المشاركين والأدوات والآلات والوسائل والنماذج وغير ذلك من النفقات، ويجب قبل البدء بعملية التوصيف عمل موازنة تقديرية يتم بناءً عليها رصد المبالغ المالية اللازمة ضماناً لاستمراريتها وعدم توقفها عند أي مرحلة من المراحل بسبب نقص الاعتمادات المالية.

**ج- تشكيل فريق عمل:**

يتطلب وضع وتنفيذ التوصيف تشكيل فريق عمل أو أكثر حسب الحاجة، ويجب أن يتوافر في عضو الفريق المعرفة بمبادئ التنظيم ومبادئ الإدارة العامة وشؤون الموظفين إضافة إلى القدرة على:

- جمع المعلومات وتحليلها ووصف وتقييم الوظائف، ويجب أن تكون المعلومات محددة عن نوعية الوظيفة وعن العامل.
- إجراء المقابلات وتسجيل الملاحظات، وترتيب وتنسيق المعلومات بطريقة منطقية ومنظمة تتدرج حسب الأهمية، باختيار فريق الوظيفة من الباحثين القائمين بعملية توصيف الوظائف. ويجب أن يمتلك هؤلاء الباحثون المهارة والمعرفة اللازمة بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية، حيث يعد هذا أساساً مهماً لنجاح مشروع توصيف الوظائف.

**د- وضع برنامج التنفيذ:**

تتكون متطلبات وضع البرنامج التنفيذي الآتي (الشهري، 2000، 20):

- الفترة الزمنية التقريبية لإنجاز البرنامج كله، وتحديد بدايتها ونهايتها.
- الفترة الزمنية المتوقعة لكل مرحلة من المراحل، وتحديد بداية ونهاية كل مرحلة.

- تحديد القوى العاملة المطلوبة لكل مرحلة.
- مستلزمات كل مرحلة من الأجهزة والوسائل والأدوات.
- التكلفة المالية الإجمالية للمشروع.
- هـ - تحديد عينة الدراسة:

يقوم فريق الوظيفة بتحديد الطريقة الملائمة لاختيار العينة مستخدماً القواعد العلمية لاختيار العينات؛ بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً لجميع الوظائف المشمولة بالتوصيف من حيث أعدادها وأنواعها ومستوياتها المختلفة وأحجامها وموقعها الجغرافي.

#### و- البرنامج الإعلامي:

وضع وتنفيذ برنامج إعلامي عن التوصيف يتم البدء فيه مع بداية وضع التصورات الأولية للتوصيف، ويستمر حتى البداية الفعلية للتطبيق على الأجهزة المختلفة، ويكون هدفه في هذه المرحلة التعريف بالتوصيف ومزاياها مع إعطاء معلومات تفصيلية مبسطة عن إجراءاتها ومراحلها، والهدف المرجو من هذا البرنامج هو: تهيئة العاملين وإعدادهم نفسياً للتعاون في إنجاح التوصيف، وإزالة ما قد يكون لديهم من لبس أو غموض أو تخوف تجاهها.

أما عند البدء في التطبيق فإن هدف الخطة الإعلامية يجب أن يأخذ منحى مختلفاً هدفه شرح أبعاد التوصيف وكيفية التطبيق وكيف يمكن الإسهام في ذلك، والتعريف بما صاحب التوصيف من تعديلات وتغييرات في الهيكل الوظيفي أو محتوى الوظائف أو سلم الأجور أو المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف أو ما استحدثت من مسميات أو مجموعات مهنية جديدة، مثل هذه الخطة الإعلامية سوف يكون لها أثرها النفسي الجيد في العاملين، حتى بالنسبة لأولئك الذين أدى التوصيف إلى تعديلات غير سارة بالنسبة لهم، مثل تخفيض مستواهم الوظيفي أو تغيير مسمياتهم الإشرافية إلى تنفيذية إلى غير ذلك من الاحتمالات.

**ز- إعداد المتخصصين بالأجهزة المختلفة:**

يتم إعداد مجموعة من الموظفين بإدارات شؤون الموظفين بالأجهزة المختلفة إذا كان التوصيف يستهدف عدداً كبيراً من الأجهزة ليكونوا قادرين على التعامل معه عند التنفيذ، ويعملوا كحلقة وصل بين جهاتهم والجهة المشرفة على التوصيف، إضافةً إلى الاستعانة بهم في شرح أبعاد ومعطيات التوصيف للعاملين بجهاتهم، ويتم من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية مصممة لهذا الغرض.

**ح- استكمال مستلزمات التنفيذ:**

يستكمل تصميم النماذج والسجلات وإعداد الأدوات والأجهزة والوسائل التقنية التي من شأنها أن تسهل الوظيفة وتساعد على سرعة الإنجاز، مثل الحاسب الآلي وما شابه.

**ط - دراسة المعوقات المحتملة:**

يتم دراسة الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، ثم التنبؤ بما قد يعترض التوصيف من معوقات، واتخاذ الاحتياطات المسبقة لمنع حدوثها، ووضع الأبدال لحل ما قد يظهر منها.

وترى الباحثة أن هذه المتطلبات ضرورية لإنجاح عملية التوصيف الوظيفي، فمن خلال الاطلاع على بعض المشروعات غير المكتملة كمشروع جامعة صنعاء للتوصيف الوظيفي كما سيوضح لاحقاً يلاحظ أن أغلب المشاكل التي تواجه التوصيف الوظيفي هو غياب أحد هذه المتطلبات، كغياب الاعتمادات المالية لجامعة صنعاء التي كانت من المسببات الرئيسية في توقف المشروع.

## منهجية البحث

## منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج النوعي، حيث يعرف هذا المنهج على أنه: الدراسة التي يمكن القيام بها أو إجرائها في السياق أو الموقف الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات، أو الكلمات، أو الصور، ثم يحللها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة ومعبرة (عفانة، 2005، 1).

وقد عرفه (طباجة، 2007، 535) بأنه: بحث علمي ينشأ استجابة لموقف يواجهه الباحث. ويكون موجهاً لخدمة جانب محدود يهم الباحث نفسه بالدرجة الأولى لاتصاله بمجريات حياته وعمله، فهو دراسة علمية مباشرة يقوم بها فرد أو جماعة، تستهدف الوصول إلى حلول يمكن الاعتماد عليها، هذه الحلول تكون متصلة بإجراءات العمل الذي يعملون به، أو تدارك الأخطاء في الطرق والأساليب التي يستخدمونها في حياتهم اليومية، إنه بالفعل (صناعة القرار)، هذا النوع من البحوث لا تستهدف إطلاق التعميمات.

**مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية في جامعة صنعاء.

## عينة البحث:

تم اختيار عينة من القيادات الإدارية بالطريقة غير العشوائية العمدية (القصدية) كونهم شاركوا أو عاصروا مشروع التوصيف الوظيفي، وما زالوا متواجدين في جامعة صنعاء.

## إستراتيجية جمع بيانات البحث:

استخدمت الباحثة أكثر من أداة لجمع البيانات المتعلقة بإنجاز هذا البحث، تمثلت في الآتي:

## أ) المقابلة:

وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالبحث، وقد تم إجراء عدد من المقابلات مع عينة البحث وهي القيادات الإدارية في جامعة صنعاء المسؤولة عن التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء، والمتواجدين في: الإدارة العامة للشئون القانونية، والإدارة العامة للشئون الإدارية، والإدارة العامة للشئون المالية، والإدارة العامة للتدريب والتأهيل، لمعرفة دور هذه الجهات ومدى اهتمامها بالتنظيم، ولاسيما التوصيف الوظيفي في الجامعة.

## إجراءات تطبيق المقابلة:

تم تحديد الأسئلة مسبقاً وتم تغيير تسلسل بعضها وحذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى وذلك وفقاً لمجريات المقابلة وتم استخدام الأسئلة التقديمية على سبيل المثال: أيمكنك أن تخبرني عن التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء؟ والمتابعة على سبيل المثال: ماذا تعني بإيجاد الموظف قبل وجود الوظيفة؟ والتدقيق والتحميص على سبيل المثال: أيمكنك أن تتحدث بمزيد من التفصيل عن هذه النقطة؟ والأسئلة المباشرة على سبيل المثال: هل يوجد توصيف للوظائف في جامعة صنعاء؟ وغير المباشرة على سبيل المثال: ما وجهة نظرك في وصف الوظيفة ومواصفات شاغليها في جامعة صنعاء؟ والتفسيرية على سبيل المثال: هل تقصد بأن وجود عدد هائل من الموظفين في جامعة صنعاء بدون عمل يعني وجود بطالة مقنعة في الجامعة؟ هذه الأسئلة تتمثل بإعداد اثنا عشر سؤال لجمع البيانات عن استخدامات التوصيف الوظيفي في الهيكل التنظيمي والإجراءات تم حذف خمسة منها أثناء إجراء المقابلات نظراً لتقارب الإجابات لأسئلة المقابلة لدى أفراد العينة. وتم إعداد ثلاثة أسئلة لجمع البيانات عن واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء والصعوبات التي تعرض عملية التوصيف الوظيفي، وتم تسجيل المقابلات في سجل خاص لغاية مراجعتها وتقيحها وكتابة الملاحظات الأولية حولها ودراسة الوثائق التي وفرت المعلومات عن التوصيف الوظيفي وأداء العاملين في جامعة صنعاء.

## ب) القرارات:

تم الاطلاع على قرارات رئيس الجامعة الخاصة بالبناء التنظيمي وبمشروع التوصيف الوظيفي.

الصدق والموضوعية:

قامت الباحثة بإتباع استراتيجيات المنهج النوعي التالية لتحقيق مفهوم الصدق في عملية جمع البيانات:

\* العمل الميداني المطول والمثابرة.

\* لغة المشارك: الروايات الحرفية.

\* البيانات المسجلة أليا.

\* استخدام الأوصاف الدقيقة التي لا تحمل أكثر من المعنى الموجود في المقابلات، وتم تحديد أنماط البيانات بناء على استخدام المشاركين وفهمهم لها "حيث أن المبدأ الرئيس في تحديد أنماط البيانات والأوصاف الدقيقة تعني تلك المصطلحات التي يستخدمها ويفهمها المشاركون". (أبو زينة وآخرون، 2005، 151)

وتم استخدام الصدق التفسيري من خلال تفاعل الباحثة بالمواقف التي جمعت فيه البيانات ويهتم البحث الحالي بالمعاني والتفسيرات كما يدركها الأفراد في مواقف معينة وتم استخدام الصدق النظري "بقيام الباحث بتطوير الأطر المفاهيمية قبل وأثناء إجراء البحث ويرتبط هذا الصدق بالتفسيرات النظرية المسبقة" (قنديلجي، 2009، 449) على سبيل المثال: التفسيرات النظرية لمراحل التوصيف الوظيفي وأداء العاملين وعناصره، ويتمثل الصدق الداخلي في البحث الحالي "بفحص مصداقية النتائج وتفسيراته من خلال محاكاتها مع المصادر المتعددة لجمع المعلومات ويحتاج الباحث النوعي إلى الصدق الداخلي، ولكنه لا يهتم بصورة أساسية بعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات الظاهرة وإنما يهتم بتفسير المعنى كما يدركه المشاركون" (أبو زينة وآخرون، 2005، 146)

وقامت الباحثة بإتباع الاستراتيجيات التالية لتحقيق مفهوم الموضوعية:

- الكلام القليل والاستماع الكثير بهدف مساعدة المشارك على الاسترسال في إجاباته وإعطاء الفرص للباحثة للتأمل في إجابة المشارك وتقييمها وتحديد الأجزاء التي لم تكن واضحة في الإجابة بهدف الاستيضاح عنها.
- الالتزام بالذاتية المنظمة من خلال التساؤلات الذاتية المستمرة لدى الباحثة وإعادة تقييمها لجميع مراحل البحث. "يعمل الباحث النوعي على اعتماد الذاتية المنضبطة والبعد عن التحيز عند جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها" وهذا ما سارت عليها الباحثة في الدراسة الحالية "بينما يسعى الباحث الكمي لتخلص من الذاتية من خلال التصميم المخطط له مسبقاً"، (أبو زينة وآخرون، 2005، 33)
- السجل الميداني بالوقت والتاريخ والأماكن والأشخاص لكل حالة من الحالات التي تفاعلت معهم الباحثة.
- استخدام أسلوب المطابقة والاتصال مع الموظفين في جامعة صنعاء.

### نتائج البحث ومناقشتها:

اشتمل البحث الميداني على وصف شامل للخطوات المنهجية التي تجيب عن التساؤلات التي طرحها البحث، والتي تدور حول: واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء من وجهة نظر قياداتها الإدارية، والصعوبات التي تواجه التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء.

حيث استخدمت الباحثة العديد من أدوات جمع البيانات حسب طبيعة كل تساؤل من تساؤلات البحث، وفيما يأتي النتائج التي توصل إليها البحث الميداني، ومناقشتها، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري الذي سبق عرضه.

أولاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول.

السؤال/ ما واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء من وجهة نظر قياداتها الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة (التقارير، والمقابلة المعمقة) كأداة لجمع البيانات، واستخدمت أسلوب المنهج النوعي (دراسة الحالة، وتحليل الوثائق)، وقد توصلت إلى الآتي:

صدرت العديد من القرارات الخاصة بإعادة الهيكل التنظيمي لجامعة صنعاء، ومنها قرار رئيس الجامعة رقم (9) لسنة 2004م بتشكيل لجنة لإعداد مشروع الهيكل التنظيمي الجديد، وبموجبه تم القيام بالمرحلة الأولى المتمثلة في الآتي: الاطلاع على جميع قرارات رئيس الجامعة المتعلقة بالإدارات العامة وتخصصاتها التي صدرت في الأعوام (1990 - 1996م) قبل صدور الهيكل المؤقت، وقرارات إنشاء بعض المراكز والاطلاع على الهيكل التنظيمي لبعض الجامعات العربية ومعرفة الاختلافات والخصوصيات، ومراجعة استمارات التوصيف المقترحة من قبل اللجنة والتي تم توزيعها مسبقاً على مديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وفي ضوء ذلك قامت اللجنة بإعداد مشروع الهيكل التنظيمي الجديد للجامعة كوظائف فقط، على أن تستكمل اللجنة مهامها بتوصيف اختصاصات ومهام الوظائف في ضوء ما يتم اعتماده عند اعتماد المشروع المقدم، الذي أقر بقرار رئيس الجامعة رقم (165) لسنة 2005م بإصدار الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري والفني بالجامعة، إلا أن اللجنة لم تستكمل ما بدأت به حتى الآن.

ونظراً لأهمية دراسة هذه التجربة من أجل أن تتمكن الباحثة من التفسير والتحليل واشتقاق المعاني وطرح الأسئلة التمهيديّة فإن تحليل واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء يتضمن التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء من خلال تحليل الوثائق والمقابلات المعمقة وسنبين ذلك في الآتي:

#### - التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء (تحليل الوثائق).

تمثل هذه الخطوة من الخطوات المهمة في البحث؛ إذ إنها تعكس مدى الجدية والاهتمام بنظام توصيف الوظائف، وكما هو ملاحظ فإن جامعة صنعاء سعت إلى استصدار تشريعات ذات علاقة بالتوصيف الوظيفي متمثلة بقرار رئيس الجامعة رقم (165) لسنة 2005م، وسيتم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث مستويات.

## المستوى الأول: التنظيم:

أوجب قانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991م على كل وحدة إدارية أن تنشئ وحدة خاصة بالتنظيم والأساليب ضمن الإدارة العامة لشؤون الموظفين أو كمنشآت متخصصة في إطار أوسع وفقاً لحجم النشاط أو مقتضى الحاجة، تكون مهمة هذه الوحدة دراسة وتحسين أساليب العمل، وتبسيط الإجراءات بصورة مستمرة، وإعداد الخرائط والأدلة التنظيمية لعمل الوحدة، وبما أن جامعة صنعاء تتبع الخدمة المدنية إدارياً فقد تم إنشاء إدارة التنظيم والتدريب التي تحولت إلى الإدارة العامة للتدريب والتأهيل لقطاع رئاسة الجامعة، ويشرف عليه رئيس الجامعة ضمن البناء التنظيمي لجامعة صنعاء .

وفي المادة (13) من القرار الجمهوري رقم (122) لسنة 1992م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991 نصت الفقرة (أ) على أن "تضع كل وحدة إدارية هيكلًا يعكس بدقة وبصورة علمية بنيانها الإداري من الوحدات والتشكيلات التنظيمية اللازمة لتنفيذ أنشطتها ومهامها المختلفة، ويحدد فيه بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإشراف والتنسيق"، ونصت الفقرة (ب) على أن "ينعكس الهيكل التنظيمي في هيكل وظيفي يحدد بدقة أنواع ومستويات وأعداد الوظائف المطلوبة لتنفيذ مهام كل تقسيم تنظيمي، تعد على أساسه الموازنات الوظيفية، وتؤسس طلبات تشغيل القوى العاملة بمقتضاه"، تمثل هذا بقرار رئيس الجامعة رقم (165) لسنة 2005م بإصدار الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري والفني بالجامعة.

وما يمكن ملاحظته في التشريعات الخاصة بالتنظيم وكما هو واضح من خلال القرارات الصادرة من رئيس الجامعة أن جميعها تضمنت إعداد هيكل تنظيمي لكل وحدة إدارية يعكس بدقة علمية بنيانها الإداري من الوحدات، والتشكيلات، ووضوح خطوط السلطة، والمسؤولية وعلاقته الإشرافية، وبناء هيكل وظيفي يحدد بدقة أنواع ومستويات وأعداد الوظائف المطلوبة، وأن تُعد الجامعة نظاماً معيارياً لتوصيف الوظائف تتخذ فيه وظائف الجامعة مسميات وأوصافاً قياسية ضمن مجموعات هيكلية.

## المستوى الثاني: الوظيفة:

الوظائف في جامعة صنعاء كونها مؤسسة تابعة للخدمة المدنية تقسم إلى مجموعات رئيسة حسب طبيعة الأعمال المؤداة فيها، ثم تقسم كل مجموعة رئيسة إلى مجموعات نوعية وفئات وظيفية حسب طبيعة الاختصاص وصعوبة وتعقيد الواجبات ومستوى المسؤوليات الإشرافية وغير الإشرافية، وتتضمن هذه المجموعات والفئات مسميات محددة وتعريفات نمطية طبقاً لنظام توصيف وترتيب الوظائف كما جاء في المادة (16) من قانون الخدمة المدنية أن تقسيمات الوظائف تكون على النحو الآتي:

- مجموعة وظائف الإدارة العليا، وتكون مسؤوليات وظائف هذه المجموعة اتخاذ الإجراءات والقرارات التي تحقق الأهداف العامة للوحدة الإدارية، والمشاركة في وضع الأهداف والسياسة العامة والخاصة بها، والتنسيق بين مهامها وفعاليتها بما يضمن تحقيق تلك الأهداف، وتنظيم الأعمال وتنسيقها أو متابعتها، وتوجيه الأفراد وتشجيع اتجاهات التعاون والمشاركة فيها وتنشيطها.
- مجموعة الوظائف الإشرافية (إدارية - تخصصية)، وتكون مهام وظائف هذه المجموعة: مساعدة وظائف الإدارة العليا، والقيام بأعمال تخصصية في المجالات الصحية والهندسية والاقتصادية والزراعية والإدارية والقانونية والتربوية والمحاسبية والمالية وفي العلوم الطبيعية أو ما يماثل أيّاً منها، والإشراف على هذه الأعمال، ولا يعين في الوظائف التخصصية إلا من كان يحمل الشهادة الجامعية الأولى أو ما يعادلها بالمؤهل أو الخبرة، كما لا يعين في الوظائف الإدارية إلا من كان مستوفياً للشروط الأساسية ووفقاً لشروط شغل الوظائف ونظام توصيف الوظائف وترتيبها.
- مجموعة الوظائف التنفيذية، وتكون مهام وظائف هذه المجموعة القيام بأعمال فنية أو كتابية في مجالات هندسية أو تعليمية أو صحية أو إدارية أو ما يماثل أيّاً منها، والإشراف على هذه الأعمال، وتشترط وظائف هذه المجموعة تأهيلاً علمياً مناسباً إلى جانب توافر الخبرة في مجال الوظيفة.
- مجموعة الوظائف الحرفية والمساعدة، وتكون مهام وظائف هذه المجموعة: القيام بأعمال محددة في المهن المختلفة، والإشراف على تنفيذها أو القيام بتأدية خدمات أو أعمال حرفية.
- مجموعة الوظائف الخدمية المعاونة، وتتضمن أعمال وظائف هذه المجموعات: الخدمات المعاونة التي يقوم شاغلوها -تحت الإشراف المباشر- بأعمال عادية معاونة في ميادين عمل مختلفة لا تتطلب خبرة

سابقة أو إعداداً تعليمياً أو مهنيّاً خاصاً، وقد تتطلب استخدام بعض الأدوات أو المعدات البسيطة (تشريعات الخدمة المدنية، 2010م).

وفي المادة (9) تقسم وظائف الخدمة العامة من حيث طبيعة العمل والنشاط إلى مجموعات وفئات وظيفية متجانسة، وتقسّم من حيث الأهمية النسبية العامة إلى مستويات ودرجات وفقاً لما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، أما بالنسبة لتحديد المجموعات الرئيسية فإنها لا تختلف عما ورد في القانون رقم (43) لسنة 2005م.

ويتكون جدول الوظائف والرواتب وفقاً للمادة (7) من القرار رقم (122) لسنة 1992م من العناصر الآتية:

- المجموعة الوظيفية: تقسيم رئيسي للوظائف التي تتفق في نوعيتها وطبيعتها الأعمال المؤداة فيها وإن اختلفت في مستويات الصعوبة والمسؤولية.
  - الفئة: مستوى وظيفي بمراتب مالية أفقية، تشمل وظائف ذات مستوى متساوٍ أو متقارب داخل مجموعة وظيفية، وتتطلب مواصفات وشروط ومؤهلات محددة لشغلها.
  - الحد الأدنى لأجر الفئة هو: أدنى ربط لأول مرتبه مالية من مراتب الفئة.
  - الحد الأعلى لأجر الفئة هو: نهاية ربط أعلى مرتبة مالية يتدرج فيها الموظف أفقياً بالعلاوات أو الترقيات.
  - المرتبة: ربط مالي يمثل شريحة من الأجر ضمن مراتب الفئة، يتدرج فيها الموظف أفقياً بالعلاوات أو الترقيات.
  - العلاوة هي: مبلغ مالي محدد قيمتها أمام كل فئة في جدول الوظائف والرواتب تضاف إلى راتب الموظف متى استوفى شروط استحقاقها.
- وفي القانون رقم (43) لسنة 2005م، المادة (10) تقسم وظائف الخدمة العامة من حيث الأهمية النسبية العامة إلى مستويات ودرجات، وتكون المستويات العامة على النحو الآتي:
- 1- المستوى الأعلى: ويضم هذا المستوى وظائف السلطة العليا.

- 2- المستوى الأول: ويضم هذا المستوى وظائف الإدارة العليا، والوظائف التخصصية التي تتطلب قدراً عالياً من المهارات الفكرية والتطبيقية، ويؤدي شاغلوها المهام المعقدة ودراسة المشكلات الرئيسية.
- 3- المستوى الثاني: ويضم الوظائف الإدارية والإشرافية التي يتولى شاغلوها إدارة الأعمال التنفيذية.
- 4- المستوى الثالث: ويضم الوظائف التخصصية الدنيا العادية.
- 5- المستوى الرابع: ويضم هذا المستوى الوظائف الفنية والكتابية الدنيا التي تؤدي إلى شاغليها بعض الأعمال الروتينية البسيطة، مثل شاغلي الوظائف الفنية والكتابية.
- 6- المستوى الخامس: ويضم الوظائف الحرفية التي تتضمن إنجاز بعض الأعمال الحرفية.
- 7- المستوى السادس: وهو المستوى الأدنى من مستويات التقسيم لوظائف الخدمة العامة، وتضم المستوى الأدنى في الوظائف الحرفية.

#### المستوى الثالث: الموظف:

ما يخص التعيين في الوظيفة، فإن قرار مجلس الوزراء رقم (149) لسنة 2007م تناول التعيين في الوظيفة بشكل أوسع من القوانين السابقة، وما يمكن ملاحظته في التشريعات المتعلقة في هذا المستوى ما يأتي:

- كما هو واضح في القانون رقم (19) لسنة 1991م والقانون (43) لسنة 2005م، والقرار (99) لسنة 2006م، كذلك القرار (149) لسنة 2007م، جميعها أوجبت إعداد وتنفيذ نظام التوصيف الوظيفي المعياري، وهذا بحاجة إلى ترجمة وتفسير في الواقع العملي، وما يخص التعيين في الوظيفة العامة كما جاء في القرار رقم (149) لسنة 2007م، فإن المستويات الوظيفية (القيادية - الإشرافية - غير الإشرافية) - وكما هو ملاحظ - يغيب فيها الوصف والتحديد الدقيق للمؤهلات والمهارات والقدرات، فتناسب الشهادة العلمية مع الوظيفة هو الشرط الأساسي دون تحديد التخصص العلمي في الشهادة ما عدا الوظائف التخصصية بطبيعتها، وهذا يشير إلى أن التعيين في الوظائف العامة يتم وفقاً للمؤهل والخبرة مع غياب التخصص، وكما هو واضح في التعيين الجديد في الفقرة "ثالثاً" من المادة (1) للقانون رقم (149) لسنة 2007م، فالتعيين تضمن المؤهل وتقبله الدرجة الوظيفية دون الاهتمام بالمواصفات اللازمة لشاغل الوظيفة، وقد بلغ عدد الدرجات المرتبطة بالمؤهلات عشرين درجةً، وهذا ما يؤكد أن

مواصفات شاغل الوظيفة في التعيين الجديد لم يكن مشتقاً من وصفها، وهذا ما أدى إلى قلة وجود الموظفين المتخصصين في جامعة صنعاء، وخاصة وظائف المستويات العليا، ووجود موظفين يحملون مؤهل بكالوريوس تربية في الإدارات المالية أو في العلاقات العامة والإعلام وغيرها .  
التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء (المقابلات المعمقة).

ومن خلال المقابلة المعمقة مع القيادات الإدارية نستخلص الآتي:

الواقع يشير إلى أنه لا يوجد توصيف وظيفي لجامعة صنعاء، أو تواجد أي أدلة منظمة للعمل الإداري كدليل تنظيمي أو دليل للعمل. وفي الإطار العملي وبالاستفسار عن واقع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء والتي سعت الباحثة إلى أن يكون من منظور إداري ومالي وقانوني، وعن طريق عدة أسئلة توصلت الباحثة إلى أنه: "لا يوجد توصيف وظيفي لجامعة صنعاء بالرغم من وجود مشروع لذلك ولكنه لم يكتمل"، للأسباب الآتية: "أنا أعتقد ما لم تكن القيادات بالذات التي تأتي على قمة الهرم على درجة من الوعي والرغبة في التغيير لن يكون هناك توجه فعلي وجاد لوجود توصيف وظيفي لجامعة صنعاء، وقد يكون تغيير القيادات الإدارية في جامعة صنعاء بشكل مستمر واهتمامهم بالشئون الروتينية اليومية عن النظرة التنظيمية سبب في ذلك" (عبدالله، مقابلة، 2023م). وبالاستيضاح عن هذا الموضوع كانت الإجابة: "لا يوجد معايير للتوظيف أو الترقية، والأدهى من ذلك قد يتم تعيين موظف في وظائف إشرافيه أو إدارية وهو أقل تأهيلاً وخبرة، قد يرجع ذلك إلى عدم وجود رؤية للقيادات العليا، وعدم رغبتهم في تحسين الأداء التنظيمي، فعملية التوصيف الوظيفي ليست بالصعوبة التي تجعل القيادات العليا تستبعدا من تخطيطهم، وأيضاً عدم وجود تخطيط استراتيجي للجامعة بالشكل المطلوب" (موظف بالإدارة العامة للشئون القانونية في جامعة صنعاء، مقابلة، 2023م).

ويبقى أن يُجاب عن التساؤل الآتي: ما مضمون المشروع الذي أعد في التوصيف الوظيفي؟ وهل تم تفعيله في الواقع؟ وبالاستفسار حول هذا الموضوع كانت الإجابة: "بالنسبة للتوصيف الوظيفي: هذه مشكلة يعاني منها الجهاز الإداري في الدولة بشكل عام، من ضمنها جامعة صنعاء إلى الآن، وإن وجدت مشاريع فإنها لم تُفعل ولم تخرج إلى حيز الوجود، هذا المشروع وإن كانت له بدايات فإنه في الأدرج لا أقل ولا أكثر، ولم يخرج إلى أرض الواقع، ولكن كوني من ضمن اللجنة المكلفة بالمشروع أكد لك أن

المشروع سيكتمل في المرحلة القادمة وسيخرج إلى حيز الوجود إن شاء الله" (عبدالفتاح، مقابلة، 2024م). في حين يضيف آخرون أن: " مشكلة التوصيف الوظيفي يعاني منها الجهاز الإداري في الدولة كلها، صحيح أنه قد توجد أجهزة نوعية لديها توصيف وظيفي ولكنها حالة متفردة. أما عن مشروع التوصيف الوظيفي لجامعة صنعاء فلم يتم بشكل كامل لأسباب موضوعية وأسباب ذاتية؛ الأسباب الموضوعية أن هذه الأنشطة كانت من قبل وما تم هو تكرار لها وإعادة تنظيم، والمشكلة هو عدم استقرار الهيكل التنظيمي، أما الأسباب الذاتية: أنه لا يوجد إمكانيات تمويلية وفنية كافية لإعداد وتنفيذ التوصيف الوظيفي المعياري" (المحبشي، مقابلة، 2024).

وتستخلص الباحثة مما سبق بأن جامعة صنعاء تمتلك هيكل تنظيمي واضح ومرن يعكس بدقة علمية بنيانها الإداري من الوحدات، والتشكيلات، ووضوح خطوط السلطة، والمسؤولية وعلاقته الإشرافية، أما الحديث عن الوظيفة والموظف فنجد أن الوظائف تغيب فيها الوصف والتحديد الدقيق للمؤهلات والمهارات والقدرات، فالتعيين في الوظائف العامة يتم وفقاً للمؤهل والخبرة مع غياب التخصص، دون الاهتمام بالمواصفات اللازمة لشاغل الوظيفة، مما أدى إلى قلة وجود الموظفين المتخصصين في جامعة صنعاء، وخاصة وظائف المستويات العليا، بالإضافة إلى أن الواقع يشير إلى أنه لا يوجد توصيف وظيفي لجامعة صنعاء، أو تواجد أي أدلة منظمة للعمل الإداري كدليل تنظيمي أو دليل للعمل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني.

السؤال/ ما الصعوبات التي تواجه التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء؟

ولإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة (المقابلة المعمقة) كأداة لجمع البيانات، واستخدمت أسلوب المنهج النوعي (دراسة الحالة)، وقد توصلت إلى الآتي:

إن اتباع المنهجية العلمية في توصيف الوظيفة لا يعني بالضرورة عدم وجود صعوبات ومشاكل في عملية التوصيف الوظيفي، فبعض الأمور قد تخضع للتقدير الشخصي والإدراك الحسي، وخاصةً عند القيام بجمع المعلومات لتحليل الوظيفة.

وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم في عملية توصيف الوظائف فإن هذا العمل قد لا يخلو من بعض المشكلات مهما كانت كفاءة هذه العملية، أو حجم المؤسسة ومستوى قدرات الموظفين فيها. فجامعة صنعاء كغيرها من المؤسسات الحكومية واجهتها عدة صعوبات لإعداد التوصيف الوظيفي، ومن هذه الصعوبات:

- غياب النظرة المستقبلية للتنظيم الإداري، وتحسين الأداء الإداري، وخاصة من القيادات الإدارية.
  - انشغال القيادات الإدارية بالأعمال الروتينية عن الأعمال القيادية الأساسية التي تسعى إلى تغيير حالة الجامعة إلى الأفضل.
  - عدم الاستفادة من خبرات بعض الكوادر في الجامعة من الأكاديميين والإداريين ذوي الخبرات في مجال التوصيف الوظيفي لإعداد المشروع وتنفيذه.
- وبالاستفسار أكثر عن هذه الصعوبات وبالسؤال عن الصعوبات التي تواجه التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء كانت الإجابة " لا تزال كثير من أجهزة الدولة وكثير من مسؤولي إدارة الموارد البشرية لا يفقهون معنى التوصيف الوظيفي، وبالمثل القيادات العليا في جامعة صنعاء لم يهتموا بأهمية التوصيف الوظيفي ولم يتفاعلوا معه، لذا تجدين الأمر ظل مجرد فكرة لدى بعض الإداريين المدركين أهمية ذلك" (عصام، مقابلة، 2024م)، وبالاستيضاح عن هذا الموضوع كانت الإجابة "وإذا كنتِ تسألين عن الصعوبات التي واجهت المشروع فممكن أن نقول: إن أهم سبب لتوقف المشروع وعدم خروجه للواقع هو الاعتماد المالي للمشروع، فبعد أن خضنا مشواراً كبيراً في التوصيف بدأت الاختلافات على المستحقات المالية لأفراد اللجنة المكلفة ومستحقات النثرية ومستلزمات التوصيف من طباعة وأوراق وغيره، بالإضافة إلى تغيير الكادر، وخاصة القيادات العليا، والذي من خلاله تم تغيير الهيكل التنظيمي وتم صدور قرارات عدة بخصوص فصل ودمج الإدارات، وإن كثيراً من الوظائف تغيرت أثناء المشروع، هذه التغيرات أثرت في مستوى مهارة وخبرة شاغل الوظيفة أو في طرائق أداء الوظيفة أو التغير في المهارات وغيره، والذي جعلنا نستمر في مراجعة التوصيف الذي أعد من قبل اللجنة ومن الصعوبات التي واجهتنا أيضاً عدم تكوين لجنة للمراجعة والتدقيق بالرغم من الإصرار على طلب تشكيل هذه اللجنة من قبل لجنة إعداد التوصيف الوظيفي أكثر من مرة، والذي ينبغي أن تشكل أثناء وبعد

التوصيف، وتكون مكونة من أشخاص ذي خبرة في مجال التوصيف، وخاصة أن جامعة صنعاء تحتوي على كادر أكاديمي متميز وقيادات إدارية لديهم الخبرة في ذلك" (عبدالفتاح، مقابلة، 2024م).  
الملخص العام لنتائج البحث.

أظهر البحث عدداً من النتائج، من أهمها:

- غياب التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء بشكل خاص وفي أجهزة الدولة بشكل عام.
- تعثر مشروع التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء لعدة أسباب، من أهمها غياب الاعتماد المالي للمشروع قبل البدء به.
- اقتصار توزيع المهام والمسئوليات في اللائحة التنظيمية لجامعة صنعاء على الوظائف القيادية والإشرافية والمجالس.
- التركيز على تقسيم الوظائف إلى مجموعات رئيسة (القطاعات) من أعلى إلى أسفل بمشروع إعادة الهيكل التنظيمي لجامعة صنعاء.
- ضعف النظرة المستقبلية التطويرية لمشروع إعادة الهيكل التنظيمي، وتم الاكتفاء بالواقع الفعلي.
- غياب الاهتمام بمواصفات الموظف عند التعيين بجامعة صنعاء، فالأغلب ذو مؤهل أقل من بكالوريوس.
- غياب المعايير الموضوعية في قياس أداء العاملين.
- إن متطلبات التوصيف الوظيفي في جامعة صنعاء لم تكن دقيقة، حيث إنه لم يخطط له بالشكل السليم، فلا يتوافر اعتمادات مالية، كون عملية التوصيف الوظيفي عملية مكلفة، لما تتطلبه من نفقات كبيرة تتمثل في الصرف على المشاركين والأدوات والآلات والوسائل والنماذج وغير ذلك من النفقات، فتوافر الاعتمادات الوظيفية يضمن استمراريتها وعدم توقفها عند أي مرحلة من المراحل بسبب نقص الاعتمادات المالية، وغياب الخطة الإعلامية التي من المفترض أن تقوم بالتعريف بأهمية إجراء مثل هذه التقارير وتبعث الموظفين على الطمأنينة بأن إجراء مثل هذه التقارير لن تحد من مكانتهم

الوظيفية، فهي ترشدهم إلى الإدلاء بالبيانات السليمة عن واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية وتمكنهم من تحديد مستوياتهم الوظيفية وأهداف وظائفهم.

- لا يتوافر تحليل شامل ودقيق للوظائف، ولا يوجد وصف تفصيلي لكل وظيفة ومواصفات شاغلها، ولا يتوافر تصنيف لاحق لتصميمها وتحليلها، وقد يكون ذلك بسبب توقف مشروع التوصيف الوظيفي وعدم استكمالها.

- غياب المنهجية والمهنية في أداء العاملين؛ حيث إنه لا يوجد دليل للتنظيم والتوصيف في الواقع، ولا يتوافر أدلة للعمل، ولا يتوافر بيانات عن نشاط العاملين وعن مختلف الواجبات والقدرات والمهارات المطلوبة للإنجاز في سجلات العاملين، وإن ما تم إعداده من مشاريع في التوصيف الوظيفي لم يتم استكمالها وتطبيقها في الواقع العملي.

## التوصيات والمقترحات:

## (أ) التوصيات:

يوصي البحث بالآتي:

- 1- إعادة بناء الهيكل التنظيمي بصورة شمولية ذات نظرة مستقبلية متفتحة.
- 2- إعداد أدلة تنظيمية وأدلة عمل وسجلات العاملين وفقاً لمخرجات مراحل التوصيف الوظيفي.
- 3- أخذ جميع متطلبات التوصيف الوظيفي في الحسبان عند البدء بمشروع التوصيف الوظيفي.
- 4- اهتمام القيادات العليا بمشروع التوصيف، وتعيين متخصصين في مجال التوصيف الوظيفي، وإعادة الهيكلة من ذوي الكفاءات والخبرة في هذا المجال.
- 5- ضرورة تصميم الوظائف ابتداءً بأصغر الوظائف وترتيبها من أسفل الى أعلى.
- 6- إعداد تحليل شامل للوظائف، وعدم الاكتفاء بالوظائف القيادية أو الإشرافية، واعتماد منهجية تجزئة الوظيفة الى عواملها الأولية، وجمع المعلومات الدقيقة والتفصيلية عنها.
- 7- إعداد وصف تفصيلي لكل وظيفة ومواصفات شاغلها في جامعة صنعاء وتدوينها في بطاقات توصيف وظيفي.
- 8- تطبيق وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها في عمليات إدارة العنصر البشري، وتحديد الوظيفة العامة وإخضاعها لمبدأ الجدارة.
- 9- تحديث نظام قياس الأداء، وتحديد معايير قياس الأداء من واقع بطاقات التوصيف الوظيفي.

## (ب) المقترحات:

- من خلال النظر في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، والمناقشات التي تخللت مرحلة البحث الحالي، وفي ضوء الحقائق التي تم الوصول إليها بالبحث في الوثائق والتعاميم، تقترح الباحثة الآتي:
- 1- دراسة علاقة التوصيف الوظيفي بتحسين الأداء الإداري.
  - 2- دراسة علاقة التوصيف الوظيفي بتحسين أداء العاملين.
  - 3- دراسة حول جدوى استخدام نظام التوصيف الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
  - 4- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات القيادات الإدارية والأكاديمية نحو التوصيف الوظيفي، والتحسين التنظيمي.

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب والرسائل العلمية.

- أبو زينة، وآخرون. (2005). **مناهج البحث العلمي وطرق البحث النوعي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.
- البشاري، نجيب محمد يحيى. (2010). **التوصيف الوظيفي وأثره في تقييم أداء العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة**، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء.
- الجميعي، فؤاد محمد. (1982). **الأسس النظرية والتطبيقية لترتيب الوظائف**، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، سوريا.
- حمزة، عاتقة علي حسين. (1998). **توصيف واقع الهياكل والأنظمة والممارسات ومدى ملاءمتها لشفافية النظام المالي والإداري بالجمهورية اليمنية. المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي المنعقد خلال الفترة 25-27 أغسطس، اليمن، صنعاء.**
- الدباغ، عصام عبد الوهاب. (2008). **إدارة الأفراد**، دار زهران، عمان.
- الزهراني، خديجة بنت مقبول. (1426هـ). **أ نموذج مقترح لبطاقة التوصيف الوظيفي لمديرة المدرسة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية ومديرات التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السلمي، علي. (2014). **الإدارة في عصر العولمة والمعرفة**، سما للنشر والتوزيع.
- الشهري، محمد بن علي ظافر. (2000). **تصنيف الوظائف وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- العبادي، هاشم فوزي دباس وآخرون. (2008). إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- عبودي، زيد (2006). معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمرو وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، "بعد إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان.
- غالب، نجيب ناجي عبده. ( 2013 ). التوصيف الوظيفي وأداء العاملين -دراسة حالة- وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية 1997م-2011م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.
- القانص، غالب حميد حميد. (2011). تصور مقترح لتطوير الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2008). إدارة الموارد البشرية، "نحو منهج إستراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، العبيكان، الرياض.
- قنديلجي، عامر، السامرائي إيمان. (2009). البحث العلمي الكمي والنوعي، اليازوري، عمان.
- الكبيسي، عامر خضير. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، ليبيا.
- كشواي، باري. (2008). إدارة الموارد البشرية، ت: العامري، الطبعة الثالثة، دار الفاروق، القاهرة.
- كوبرز، برايس داووترهاوس. (2006). إعادة الهيكلة التنظيمية الجزء الثاني التوصيف الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، الجمهورية اليمنية، مشروع تحديث

## الخدمة المدنية، صنعاء.

- ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المحاقري، يحيى محمد. (2011). سياسات وإجراءات التوظيف في الخدمة المدنية بالجمهورية اليمنية، الواقع وآفاق التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.
- المرسي، جمال الدين محمد. (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية الإبراهيمية.
- النجار، فريد. (2002). وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- وزارة الشؤون القانونية في الجمهورية اليمنية، تشريعات الخدمة المدنية 2010م، الطبعة الرابعة، مطابع التوجيه، صنعاء.
- الوليد، بشار يزيد. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجية، عمان.

## ثانياً : الوثائق

1- وزارة الشؤون القانونية في الجمهورية اليمنية، تشريعات الخدمة المدنية 2010م، الطبعة الرابعة، مطابع التوجيه، صنعاء.

2- جامعة صنعاء، الشؤون القانونية، قرار رئيس الجامعة رقم (9) لسنة 2004م

3- جامعة صنعاء، الشؤون القانونية، قرار رئيس الجامعة رقم (165) لسنة 2005م.

4- جامعة صنعاء، الشؤون القانونية، قرار رئيس الجامعة رقم (40) لسنة 2013م.

## ثالثاً: المقابلات.

1. مقابلة أجرتها الباحثة مع الدكتور عبدالله الكندة، الشؤون القانونية بتاريخ 2023/12/7م.
2. مقابلة أجرتها الباحثة مع موظف، الشؤون القانونية بتاريخ 2023/12/11م.
3. مقابلة أجرتها الباحثة مع الأستاذ عبدالرزاق المحبشي، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي بتاريخ 2024/2/22م.
4. مقابلة أجرتها الباحثة مع الأستاذ عبدالفتاح الخطري، الشؤون الإدارية بتاريخ 2024/8/7م.
5. مقابلة أجرتها الباحثة مع الأستاذ عصام الحراسي، الشؤون المالية بتاريخ 2024/8/28م.