

## أثر تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي دراسة استطلاعية في مديرية تربية صلاح الدين/قسم تربية العلم

م.م. طلحة كوان سالم

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

talha.kawan.@tu.edu.iq

### المستخلص:

هدف البحث إلى اختبار تأثير تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي، وتبيان مدى الاهتمام بالتحليل والتوصيف الوظيفي لدى المنظمات، وقد استخدم البحث الإحصاء الوصفي وبعض المقاييس الإحصائية الأخرى لقياس المتغيرات، وضم مجتمع البحث العاملين في قسم تربية العلم/مديرية تربية صلاح الدين، والبالغ عددهم (٥٠) موظفاً وموظفة وقد انطلق البحث من فرضيتين هما (العلاقة والتأثير) التي تنص على وجود علاقة وتأثير لتحليل وتوصيف الوظائف مع الاستقرار الوظيفي، وقد خرج البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات فكان الاستنتاج المهم الذي ينص على صحة الفرضية بوجود علاقة وأثر لتحليل وتوصيف الوظائف على الاستقرار الوظيفي للعاملين في قسم تربية العلم، اما اهم التوصيات نصت على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في مجال الاستقطاب والتعيين.

الكلمات المفتاحية: تصميم الوظائف، الاستقرار الوظيفي، التعليم.

### The effect of job analysis and description on job stability An exploratory study in the Salaheddin Directorate of/Department of Al`Alam Education

Assist. Lecturer: Talha Kawan Salim

College of Administration and Economics

Tikrit University

### Abstract:

The aim of the research is to test the effect of job analysis and description on job stability, to show the extent of interest in job analysis and description in organizations. The research used descriptive statistics and some other statistical measures to measure variables, and the research community included workers in the Al`Alam Department / Salaheddin Education Directorate, The number of (50) male and female employees The research started from two hypotheses (relationship and influence), which stipulate the existence of a relationship and influence for job analysis and description with job stability, and the research came out with a set of conclusions and recommendations. Job description is based on job stability for workers in the science education department. As for the most important recommendations, they stipulate the need to keep pace with recent developments in the field of recruitment and appointment.

**Keyword:** Job design, Job stability, Education.

## المقدمة

يعد تحليل الوظائف من الأدوات الهامة في أي منظمة، وان نجاح أية منظمة يعتمد على خبرة وكفاءة موظفيها ويمكن تحديد قدرة وكفاءة الموظفين والوظائف التي يقومون بها للوصول إلى الأداء الأمثل وحسب ما خططت له المنظمة، وأصبح العنصر البشري يشكل دعامة النجاح الأساسية لمنظمات العمال بالرغم من اختلاف أشكالها والتباين في أنشطتها لما يمتلكه من كفاءات مهنية وقدرات معرفية التي تمكنهم من تشكيل أروقة النجاح لمختلف المنظمات التي يعملون بها. ويعد تحليل وتوصيف الوظائف من الخطوات الأساسية في إعداد وتكوين الموارد البشرية، ويمكن للمنظمات من خلاله تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها كون عملية تحليل الوظائف يتم من خلالها جمع المعلومات والحقائق الواقعية والفعلية عن طبيعة ووظائف المنظمة، وتحليلها وتلخيصها وتقديمها بشكل مكتوب لتتبين المهام والصلاحيات، لأجل معرفة وتحديد القدرات البشرية اللازمة التي من خلالها يتم تحقيق الأداء.

في حين يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال الإدارة، ولا بد لنا من التعرف على العوامل التي يمكن من خلالها أن نتمكن من تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمات، وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع باعتباره يلعب دوراً محورياً كونه يؤكد على الإبقاء والمحافظة على العنصر البشري باعتباره العنصر الأساس في الانتاجية التي تحققها المنظمات. وأن اغلب المنظمات بسبب التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية ساهمت بتغيير هيكلها التنظيمية بما ينسجم مع تلك التغيرات، وايضا بما يخدم مصالحها التنظيمية ويساعدها في المحافظة على استقرار موظفيها الكفاء ويحقق اهدافها المنشودة، وايضا استخدام أفضل الطرق العلمية التي تمكنها من تنمية مواردها البشرية باعتبارها اهم حلقات التنمية الانسانية باعتبار تلك الطاقات تمتلك قدرات فكرية، وتعد العنصر الفعال للمنظمات والتي تعتبر قوة النجاح لها.

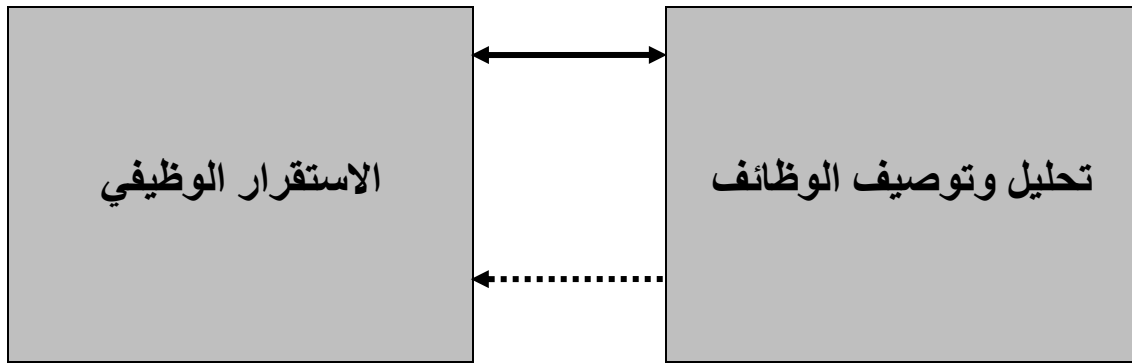
## منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** يعد تحليل الوظائف من الخصائص الأساسية لإدارة الموارد البشرية لما له من أهمية في تحديد الاحتياجات الوظيفية للمنظمات، وبما يمكنها من الحصول على المورد البشري الكفوء والمحافظة عليه كون اغلب المنظمات تعاني من الدوران الوظيفي وعدم استقرار الموارد البشرية في اغلب المنظمات، ويجب على إدارة تلك المنظمات استقطاب العناصر البشرية حسب ما تم تحليله من خلال توصيف الوظائف وتحليلها لتحديد الاحتياجات التنظيمية، وأيضاً تقديم الموارد المالية بما ينسجم مع تلك الوظيفية للتمكن من الحفاظ على العناصر البشرية التي تم استقطابها والمحافظة على العناصر البشرية الموجودة سابقاً داخل المنظمة، ولقد ظهرت الحاجة لدراسة أثر تحليل توصيف الوظائف من وجهة نظر الأفراد المبحوثين، ومن هنا ينتج السؤال التالي: هل يؤثر تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر الأفراد عينة البحث؟

**ثانياً. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى اختبار مدى تأثير تحليل وتوصيف الوظائف في دعم الاستقرار الوظيفي في قطاع التربية والتعليم ضمن البيئة العراقية، ويتفرع هذا لهدف إلى الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على مدى الاهتمام بالتحليل والتوصيف الوظيفي لدى المنظمات.

٢. التعرف على أهداف المنظمات لتحقيق الاستقرار الوظيفي.
٣. تحديد أثر أبعاد تحليل وتوصيف الوظائف على الاستقرار الوظيفي.
- ثالثاً. أهمية البحث:** يمكن تحديد أهمية البحث من خلال تأثيرها كونها تركز على جانب مهم من خلال أنشطة منظمات الاعمال وهما؛ بعدي تحليل وتوصيف الوظائف والاستقرار الوظيفي، لما لهما من دور اساسي في تحديد الوظائف المطلوبة في تلك المنظمات، فضلا عن المحافظة على الكادر الوظيفي الذي يتمتع بخبرة عالية في انجاز الوظائف والأعمال التي تتعلق بتلك المنظمات.
- رابعاً. فرضيات البحث:** ينطلق البحث من الفرضيتين الرئيسيتين الاتيتين:
- الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحليل وتوصيف الوظائف مع الاستقرار الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لتحليل وتوصيف الوظائف على الاستقرار الوظيفي.
- خامساً. مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من العاملين في تربية صلاح الدين، في حين تمثلت عينة البحث بالموظفين العاملين في قسم تربية قضاء العلم فقد تم توزيع ٥٠ استمارة استبيان وتم استرجاع ٤٥ استمارة صالحة للتحليل، وهذا يعني ان نسبة المستجيبين كانت ٩٠%.
- سادساً. مخطط البحث:** الشكل (١) ادناه يبين مخطط البحث كالآتي:



—————> يشير إلى علاقة الارتباط

-----> يشير إلى اختبار التأثير

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

### المبحث الأول: الجانب النظري

في المبحث الأول من البحث سيتم تقديم تأصيل نظري لمتغيراته من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد.

#### المحور الأول: مفهوم وأهمية تحليل وتوصيف الوظائف

**أولاً. المفهوم:** يعد الهدف من عملية تحليل وتوصيف الوظائف هو اختيار الشخص المناسب للوظيفة التي تتطلب من يقوم بها بما تم تحديده من مواصفات لتلك الوظيفة.

و عرف (Gomez-Mejia et al., 2012: 93) عملية تحليل الوظائف على إنها جمع معلومات وإصدار الأحكام عن تلك المعلومات وإعداد قوائم مكتوبة تحدد الأعمال والواجبات التي تشتمل عليها وأهمية ارتباطها بتلك الوظائف.

وايضا عرف بأنه اجراء يتم من خلاله تحديد الواجبات للوظائف وخصائص ومواصفات الافراد الذين يجب تعيينهم لها، وقائمة تحدد بها الاوصاف الوظيفية المطلوبة لإشغال تلك الوظيفة وحسب المواصفات التي تم تحديدها (Dessler, 2011: 142).

ويمكن أن نعرف تحليل وتوصيف الوظائف بأنه عملية الحصول على معلومات مكتوبة بشكل مفصل حول وظيفة معينة لتحديد واختيار الشخص الذي يتناسب مع مواصفات الوظيفة.

**ثانياً. أهمية تحليل وتوصيف الوظائف:** كي تكون عملية تحليل وتوصيف الوظائف ناجحة يجب على المحلل تقديم عدة اجابات على عدة اسئلة ومنها، ماذا يفعل الموظف؟ وكيف يقوم بعمله؟ وماهي المهارات المطلوبة منه؟ وكيف يقوم الموظف بعمله؟ وتعد هذه الاسئلة بمثابة معادلة يتم من خلالها تحليل الوظائف للحصول على الفرد الكفوء لإشغال وظيفة معينة (خميلي، ٢٠١٦: ٤٧٠).

يعد البيان المكتوب عن افعال العامل وكيف يجب عليه القيام بالعمل الوظيفي وماهي ظروف العمل التي يجب العمل ظلها من الجوانب الاساسية في عملية تحليل وتوصيف الوظائف، كون هذه المعلومات هي التي تساعد في الكشف عن الدور التي تلعبه تلك الوظيفة في المنظمة والتي تمكنها من تحقيق الاهداف المخطط لها، وذلك لأنها تضمنت وجود موظفين مناسبين لتلك الوظائف (Anyakoha, 2019: 8).

**ثالثاً. طرق التحليل والتوصيف الوظيفي:** يمكن جمع المعلومات الخاصة بتحليل الوظيفة حول ما يفعله الأشخاص في وظائفهم بعدة طرق كما حددها (Mathis & Jackson, 2010: 130) وهي:

١. **الملاحظة:** باستخدام هذه الطريقة يلاحظ محلل الوظيفة الفرد الذي يؤدي عمله لوصف المهام المنجزة، ويعد استخدامها محدود لان العديد من الوظائف ليس لها واجبات سهله وكاملة، ومن ثم تعد الملاحظة أكثر فائدة للوظائف المتكررة لاقتربها بالطرق الأخرى.

٢. **تصنيف عينات العمل:** لا يتطلب هذا الاجراء الانتباه إلى كل اجراء بشكل مفصل خلال وقت العمل، وانما تحديد يوم عمل نموذجي من خلال اخذ العينات الاحصائية بدلا من المراقبة المستمرة.

٣. **سجل الموظف:** تعتمد هذه الطريقة على سجل واجبات عمل الموظف حيث يقوم بتدوين كل ما يتم تنفيذه والوقت اللازم للقيام بتلك المهمة، وبالرغم من المعلومات الدقيقة والمفيدة إلا انه يعد مرهقا للموظفين لتجميع هذا السجل بشكل دقيق.

٤. **المقابلات:** تتطلب طريقة المقابلة مدير أو أخصائي موارد بشرية للتحدث مع الموظفين الذين يقومون بأداء كل وظيفة، حيث يتم إجراء مقابلة مع كل موظف على حده وذلك للحصول على تفاصيل كاملة عن الوظيفة، وفي بعض الأحيان تكون المقابلة جماعية عن طريق مجموعة من الخبراء الذين لديهم رؤى متفاوتة حول مجموعة من الوظائف.

٥. **الاستبيان:** وهو طريقة مستخدمة على نطاق واسع لجمع البيانات عن الوظائف، توفر طريقة الاستبيان ميزة كبيرة من المعلومات حول عدد كبير من الوظائف والتي يمكن جمعها بشكل غير مكلف خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

**رابعاً. خطوات تحليل وتوصيف الوظائف:** هناك العديد من الخطوات لتحليل وتوصيف الوظائف حيث تم تحديدها بموجب (Dessler, 2011: 143-144) بالخطوات الآتية:

١. **قرر كيف تستخدم المعلومات، ومن هذا نحدد البيانات المجموعة وكيف تم جمعها، بعض تقنيات الجمع تتم عن طريق المقابلة، مثل مقابلة الموظف والسؤال عن مستلزمات الوظيفة، هذه التقنية مفيدة في كتابة الوصف الوظيفي واختيار الموظف المناسب للوظيفة.**

٢. مراجعة المعلومات الأساسية ذات الصلة مثل المخططات الهيكلية ومخططات توصيف الوظائف، حيث تظهر تقسيم العمل على مستوى المنظمة، وكيف ترتبط الوظيفة المعنية بالوظائف الأخرى، وموقعها بين الوظائف في المنظمة.
٣. اختيار الموقف التمثيلي: هناك العديد من الوظائف المماثلة لتحليلها جميعاً مثلاً لو تم تحليل عينة مكونة من عشرة وظائف تكون كافية عن تحليل ٢٠٠ عينة من الوظائف كون هذه الوظائف متماثلة.
٤. تطوير الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية: وصف الوظيفة هو بيان مكتوب يصف الأنشطة والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة فضلاً عن ميزات المهمة مثل ظروف العمل والمخاطر، أما مواصفات الوظيفة تمثل الصفات الشخصية والسمات والمهارات المطلوبة لإنجاز تلك المهمة.
- خامساً. مكونات التحليل والتوصيف الوظيفي:** حدد (البرادعي، ٢٠٠٥: ٢٩) مكونات التحليل الوظيفي والتي تعتمد بعد الانتهاء من عملية التحليل باعتبارها المحصلة النهائية لعملية التحليل الوظيفي وهي عبارة عن:
  ١. الوصف الوظيفي: الذي يتم بموجبه توضيح المهام والأنشطة التي يجب القيام بها من قبل شاغل الوظيفة فضلاً عن ظروف العمل وأمور متعلقة بالوظيفة نفسها تعد من صلاحيات شاغل الوظيفة.
  ٢. مواصفات العمل: وصف عن المتطلبات الوظيفية التي يجب توافرها لدى الموظف كالمهارات والخبرات والمؤهل العلمي.
  ٣. معايير الأداء: يتم بموجبها تحديد لمستوى الأداء الذي يتطلب القيام به والعملية التي يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي.
  - سادساً. استعمالات تحليل وتوصيف الوظائف:** يعد تحليل وتوصيف الوظائف ركيزة أساسية تعتمد عليها الموارد البشرية في ممارساتها السليمة لمختلف وظائفها، ويتم ذلك من خلال الممارسات التالية التي حددها (الليدي، ٢٠١٥: ١٩٣) وهي:
    ١. تخطيط القوى العاملة: وجود نظام متكامل لتحليل وتوصيف الوظائف يساعد على تحديد عدد ونوع الوظائف المطلوبة للمنظمة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة.
    ٢. الاختيار والتعيين: تستهدف عملية الاختيار انتقاء العنصر المناسب لإشغال الوظيفة الشاغرة داخل المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد من مقارنة قدرات ومهارات الشخص المتقدم بالشروط المحددة لتلك الوظيفة.
    ٣. التدريب والتنمية: إذا كان الأمر يتعلق بالهيئة الإدارية أو الموظفين الجدد فإن كشف التحليل الخاصة بالوظائف هي التي توفر المعلومات التي نعتد عليها في تحديد مجالات التدريب التي تحتاجها المنظمة.
    ٤. وضع هيكل عادل للأجور: يجب تحديد قيمة نسبية لكل وظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى، وحسب الواجبات، ظروف العمل، المسؤوليات، الخبرة، الجهد، ويمكن الحصول على تلك المعلومات التفصيلية من خلال كشوفات تحليل الوظائف.
    ٥. تقييم الأداء: يمكن وضع معايير دقيقة لأداء العاملين من خلال تحليل الوظائف المتعلقة بهم، ويتم تقييم الأداء من قبل الإدارة عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف مع الأداء المكتوب في كشف تحليل الوظيفة.

## المحور الثاني: مفهوم وأهمية الاستقرار الوظيفي

أولاً. المفهوم: عُرِف الاستقرار الوظيفي بأنه الرضا المتحقق لدى العاملين في المنظمات عن الظروف المحيطة بعملهم وعدم الخوف من المستقبل فضلا عن التطابق ما بين أهداف العاملين والمنظمة، والرغبة المتحققة في مواصلة العمل داخل المنظمة (الأزهر وحزمة، ٢٠١٨: ٨٢).

وعرّف أيضا (عذارى واسماعيل، ٢٠١٣: ١٤٢) الاستقرار الوظيفي بأنه استقرار الموظف النفسي والذي ينتج عنه ولاء منظمي ويؤدي هذا بدوره إلى نشوء التآلف بين الأفراد العاملين في المنظمة.

ويمكن أن نعرف الاستقرار الوظيفي بأنه الشعور الذي تزرعه الإدارة داخل أفراد المنظمة العاملين فيها والذي يمكنهم من تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم من خلال ضمان حقوقهم الاجتماعية وحوافزهم المادية والتي بدورها تحقق امنهم الوظيفي.

ثانياً. أهمية الاستقرار الوظيفي: نظراً لوجود الاختلافات بين الموظفين العاملين في المنظمات على عدة أصعدة منها الثقافية والشخصية فضلا عن الاختلاف بينهم من جهة تعاملهم مع المواقف التي يمرون بها أثناء أعمالهم الوظيفية، كل هذا ينعكس على التعاملات التي يحظون بها من الإدارة تجاه مواقفهم، والذي يساعدهم في الإبقاء على وظائفهم وزيادة مستوى الإنتاج، وذلك من خلال:

أ. الحفاظ على جهود العاملين.

ب. الحفاظ على المواد الانتاجية.

ج. تحقيق التوازن بين كمية العمل وعدد العاملين. (عذارى واسماعيل، ٢٠١٣: ١٤٤).

وأيضاً يمكن ان تتبع أهمية الاستقرار من خلال المدراء ومختصو الموارد البشرية كونهم على دراية تامة بما يحصل داخل المنظمة بين الأفراد العاملين، وما هي الأسباب التي يمكن من شأنها ان تحقق الاستقرار وتقلل من الانسحاب الوظيفي، وخلق الشعور لدى العاملين بان وظيفتهم تسمح لهم بتحقيق قيم وظيفية مهمة (Noe et al., 2012: 458).

كما يمكن أن نعبر عن أهمية الاستقرار الوظيفي من خلال التماسك والتعايش الذي يحصل بين العاملين في المنظمة كل حسب ما تملي عليه وظيفته من واجبات، ويقوم بتحقيق أهداف المنظمة حسب ما مخطط له، وأيضاً اعتبار المنظمة مصدر السعادة لهم كونها توفر لهم عوامل يشعرون من خلالها بالاستقرار النفسي والتنظيمي.

ثالثاً. أبعاد الاستقرار الوظيفي: تحدد أبعاد الاستقرار الوظيفي وفقاً لـ (علوان، ٢٠١٨: ٥١١)، إذ تطرق إلى ثلاث منها وهي:

١. الرضا الوظيفي: ويعرف بأنه حاله من الراحة تتولد داخل الفرد العامل وتكون مرتبطة بالعمل الخاص بالمنظمة كونها حققت أهدافه التي يصبو إليها، ومن الأسباب التي تدفع الباحثين لدراسة الرضا الوظيفي كونها تساعد الإدارات في المنظمات بالأراء التي تساعدهم في تحسين اتجاهات وميول العاملين نحو العمل.

٢. الحوافز: وهي ما يحصل عليه الموظف من حقوق سواء كانت مادية أو معنوية والتي من شأنها ان تحفز الموظف على الاستقرار والولاء للمنظمة كونه يحقق ما تصبو اليه المنظمة، ومن الحوافز الأجور والمكافئات والترقيات الوظيفية حسب الاستحقاق كلها تعد عوامل داعمة.

٣. بيئة العمل وعواملها: عندما يكون التعامل مع الفرد العامل داخل أي منظمة باحترام وكرامه فهذا يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي للعامل، فمنها على سبيل المثال الرضا المتحقق عن العمل نفسه من

- حيث طبيعة وموقع العمل، كذلك الرضا المتحقق عن إنجاز العمل من خلال إتاحة الفرصة للعامل لمعرفة عمله جيداً، فضلاً عن الرضا من خلال ما تتيحه الوظيفة من مجالات في الابتكار والتجديد.
- رابعاً. العوامل التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي:** هناك تباين بين الباحثين في تحديد العوامل التي لها تأثير على تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك حسب الزاوية التي ينظرون بها عند تناولهم لهذا الموضوع فقد ذكرها (الخرزاعلة، ٢٠١٤: ٣٠٥) حسب الآتي:
١. عوامل تتعلق بالفرد: يختلف الاستقرار الوظيفي بين فرد وآخر كل حسب طبيعته، ويعود ذلك لعدة أسباب منها صحية وشخصية ومزاجية وتكون هذه الأسباب متعلقة بالشخص ذاته.
  ٢. عوامل تتعلق بظروف العمل: يمكن ان يتحقق الاستقرار الوظيفي إذا كان هناك توافق ما بين الاحتياجات التي تتعلق بالعاملين وظروف العمل كساعات العمل وإضاءة ونظافة مكان العمل والرعاية الصحية التي توفر للعاملين.
  ٣. عوامل تتعلق بالحوافز: ان اتباع المنظمات للعدالة في سياسة توزيع الأجور والحوافز على العاملين يؤدي إلى زيادة الطمأنينة والاستقرار لدى أفراد المنظمة، وأيضاً تساعد الحوافز المادية على تحسين سلوك الفرد داخل المنظمة ويقوم بأعماله بعقلانية وجد لتحقيق أهداف المنظمة حسب ما مخطط له.

**خامساً. العلاقة المتوقعة بين تحليل وتوصيف الوظائف والاستقرار الوظيفي:** لطالما كان تحليل وتوصيف الوظائف، وسيظل كذلك في المستقبل المنظور، أداة إعلامية قيمة في إدارة الموارد البشرية. إذ يعد تحليل وتوصيف الوظائف، خطوة ضرورية تمكن من معالجة الاحتياجات الناشئة للمنظمات المعاصرة بشكل هادف، فمن الواضح أن المنظمات تحتاج إلى السماح بمرونة كبيرة في تحليل وظائفها لاستيعاب التغييرات السريعة في مكان العمل اليوم. نتيجة لذلك، يجب أن يتضمن تحليل الوظيفة سمات عامة وواسعة بدلاً من مهارات وسلوكيات محددة. فضلاً عن ذلك، فإن تحليل وتوصيف الوظائف الذي يكون محور التركيز هو أيضاً استباقي حيث تقوم المنظمات دائماً بمراقبة وتحديث نفسها للسماح بمثل هذه التغييرات في البيئة (Singh, 2008: 90).

من المفيد فحص ما إذا كانت الأوصاف الوظيفية الحالية أو مواصفات الأشخاص أو ملفات تعريف الكفاءة مناسبة للاحتياجات المستقبلية أم لا لئتم على ذلك بناء صورة التغيير أو الاستقرار في العمل (Haque Talukder, 2014: 79). كما أن تحليل وتوصيف الوظائف غير الناجح يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس على الاستقرار الوظيفي للعاملين حسب النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة (Sam, 2018: 1)، لذا يمكن القول أن التحليل والتوصيف الوظيفي من خلال إجراء التحليل الشامل للوظائف المطلوبة بنجاح واستقطاب العاملين ذوي الكفاءة وانتقاء العنصر المناسب بالوظيف لإشغال الوظيفة الشاغرة، كل ذلك من المتوقع أن يرتبط بعلاقة إيجابية طردية مع تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتمهيد البيئة الوظيفية الملائمة لظروف العمل والمحافظة على العاملين ونشر ثقافة الاحترام بينهم والذي ينعكس في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

### **المبحث الثاني: الجانب العملي**

يتناول المبحث الثاني الاختبار الميداني المسحي لتأثير تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي وذلك ضمن مديرية تربية صلاح الدين/قسم تربية العلم. إذ يمثل تحليل وتوصيف الوظائف المتغير المستقل في البحث وقد مثل ضمن ١٠ عبارات في استمارة الاستبيان، أما المتغير التابع فهو الاستقرار الوظيفي وقد مثل في ٥ عبارات.

أولاً. وصف الأفراد المبحوثين: تم وصف الافراد المبحوثين حسب الاستثمارات الموزعة في قسم تربية العلم/مديرية تربية صلاح الدين وبينت النتائج أن أعلى نسبة في الوصف الوظيفي كانت للإداريين بنسبة ٤٠%. اما بالنسبة للتحويل الدراسي فقد احتل خريجي دراسة البكالوريوس النسبة الأعلى إذ بلغت ٧٣%. اما مدة الخدمة في الوظيفة كانت للمتعيينين حديثاً فقد كان الذين خدمتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة ٣١%. اما من حيث الجنس فقد احتل الذكور ٧٣% مقارنة بالإناث.

الجدول (١): خصائص الأفراد المبحوثين

الوصف الوظيفي							
مدير وأخرى		اداري		محاسب		كاتب	
١٤	٣١%	١٨	٤٠%	٤	٠,٨%	٩	٢٠%
التحصيل الدراسي							
عليا		بكالوريوس		دبلوم		إعدادية	
٥	١١%	٣٣	٧٣%	٢	٠,٤%	٥	١١%
مدة الخدمة							
١٥ فأكثر		١١-١٥ سنة		٦-١٠ سنوات		١-٥ سنوات	
١١	٢٤%	١٠	١١%	١٠	٢٢%	١٤	٣١%
الجنس							
اناث				ذكور			
١٢				٣٣			
٢٧%				٧٣%			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج الحاسوب الإلكتروني.

ثانياً. اختبار صدق وثبات أداة البحث: بعد التصميم المبدئي لاستمارة الاستبيان تم إجراء اختبار الصدق والثبات عليها كما يلي:

١. صدق المقياس: وتم قياس صدق المقياس باعتماد الصدق الذاتي إذ تم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يظهر الجدول (٢) ان القيمة تراوحت ما بين (٠,٩١٧-٠,٩٥٠)، وهي قيمة عالية والتي تعكس التمثيل المقبول لمفردات الاستبانة.

٢. ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج استمارة الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات استمارة الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): قيمة معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تحليل وتوصيف الوظائف	٠,٨٩١	٠,٩٤٣
الاستقرار الوظيفي	٠,٨٨١	٠,٩٣٨
الإجمالي	٠,٩٣٠	٠,٩٦٤

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



يتبين من الجدول (٢) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠,٨٨١-٠,٩٣٠)، وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية. بالنسبة لمعامل الارتباط فقد اثبتت قيمتها العالية وجود ارتباط قوي بين الابعاد الفرعية لكل متغير فكان لتحليل وتوصيف الوظائف (٠,٨٠٥) وللإستقرار الوظيفي (٠,٧١٢) وهي نسبة ذات دلالة احصائية جيدة، حيث ان هذه القيم لمعاملات الارتباط خضعت لتصحيح والتعديل من خلال معامل التصحيح (Spearman-Brown) لترتفع قيمتها إذ بلغت فكان لتحليل وتوصيف الوظائف (٠,٨٩٢)، وللإستقرار الوظيفي (٠,٨٣٧) وهي نسب ذات دلالة احصائية عالية جداً، كما ان معامل التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) قد عزز من قوة الدلالة الاحصائية للمتغيرات وابعادها الفرعية إذ بلغ لتحليل وتوصيف الوظائف (٠,٨٩٢) وللإستقرار الوظيفي (٠,٧٢٤)، لذا فإن ذلك يدل على ثبات استمارة الاستبيان في القياس وتعطي للباحث الحق في اعتماد النتائج وتعميمها على مجتمع البحث. ولغرض زيادة التأكيد على صدق وثبات الاستبانة تم اجراء تحليل إضافي باستخدام معاملات مستوى الأهمية (Significance level coefficients) ومحدد المصفوفة (Determina) واختبار (KMO) وبارتليت (Bartlett's test) فأداة (Significance level coefficients) تعطينا مصفوفة العلاقات (Correlation Matrix) من أجل الاطلاع عليها والتأكد من شرط عدم وجود ارتباط عالي أي أعلى من ٩٠% بين أي متغيرين حيث يتم استبعاد تلك المتغيرات التي بينتها هذه النسبة العالية من الارتباط. ويلاحظ ان محدد المصفوفة (Determina) قد بلغ (٠,٣٧٩) وهو أكبر من (٠,٠٠٠١) لذا لا تعاني مصفوفة العلاقات من مشكلة الارتباط الذاتي.

**ثالثاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:** لغرض وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وفقاً لآراء الباحثين فقد اعتمدت الدراسة على قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وذلك من أجل التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية التي توضح خصائص متغيرات الدراسة وفقاً لآراء المبحوثين، وكانت النتائج كما موضح بالجدول (٣).

الجدول (٣): نتائج التحليل الوصفي الإحصائي

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
x1	٣,٦٨٨٩	١,١٤٤٦	٠,٧٣٨	٩
x2	٣,٨٠٠	١,٢١٧٣	٠,٧٦٠	١٠
x3	٣,٦٠٠	١,٠٣١٣	٠,٧٢٠	٥
x4	٣,٣٥٥٦	٠,٩٠٨	٠,٦٧١	١
x5	٣,٦٤٤٤	١,٠٠٣	٠,٧٢٩	٧
x6	٣,٤٤٤٤	١,١٣٩	٠,٦٨٩	٣
x7	٣,٣٧٧٨	٠,٩٦٠٣	٠,٦٧٦	٢
x8	٤,٠٨٨٩	١,٠٤٠٥	٠,٨١٨	١١
x9	٣,٦٦٦٧	١,٣٣١٤	٠,٧٣٣	٨
x10	٣,٤٨٨٩	١,١٩٨	٠,٦٩٨	٤
التحليل الوظيفي	٣,٦١٥٦	٠,٧٨٦٢	٠,٧٢٣	٦

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
y1	٣,٦٠٠٠	١,٤٢٠	٠,٧٢٠	١
y2	٤,٠٨٨٩	٠,٩٩٥	٠,٨١٨	٥
y3	٣,٧٥٥٦	١,٢٤٦	٠,٧٥١	٣
y4	٤,٢٨٨٩	٠,٧٥٧	٠,٨٥٨	٦
Y5	٣,٧١١١	١,٠٥٧	٠,٧٤٢	٢
الاستقرار الوظيفي	٣,٨٨٨٩	٠,٩٢١٠	٠,٧٧٨	٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية يتضح من الجدول (٣) أن أعلى وسط حسابي بالنسبة لتحليل وتوصيف الوظائف هو عند العبارة (x8) والمتضمنة وصف المتطلبات الخاصة بالوظيفة بناءً على المهارات والخبرات، إلا أن الأهمية النسبية تؤكد أن العبارة (x4) وهي، أنه تعتمد المنظمة على التقويم الفوري في المقابلة، في حين أدنى تشتت اظهره معامل الاختلاف كان لصالح العبارة (x9) الخاصة بهدف المنظمة إلى انتقاء العنصر المناسب لإشغال الوظيفة الشاغرة، مما يؤكد وجود اتفاق عالٍ بين العينة على ضرورة تناسب الكفاءة والمؤهل مع متطلبات كل وظيفة التي يتم شغلها. في حين كان أعلى وسط حسابي للاستقرار الوظيفي هو عند (y4) المتضمنة تشجيع المنظمة على نشر ثقافة الاحترام المتبادل، إلا أن الأهمية النسبية تؤكد أن العبارة (y1) والذي يشير إلى اهتمام المنظمة بالمحافظة على العاملين وتنميتهم وتطويرهم، في حين أدنى تشتت اظهره معامل الاختلاف كان لصالح العبارة (y3) المتمثل باهتمام المنظمة على خلق حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال أساليب الراحة والأمان، مما يؤكد وجود اتفاق عالٍ بين العينة على ضرورة توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لتدعيم الاستقرار الوظيفي في العمل.

رابعاً. اختبار فرضيات البحث: للتحقق من صحة الفرضيات التي تشير إلى وجود ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث، وتحقيقاً لذلك اعتمد أسلوب تحليل الانحدار الذي يقوم على تقدير العلاقة بين تلك المتغيرات باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)، وسوف استعرض نتائج الاختبار حسب فرضيات البحث، كما يلي:

١. اختبار فرضية علاقات الارتباط بين تحليل وتوصيف الوظائف والاستقرار الوظيفي: تم اختبار فرضية العلاقة بين متغيرات البحث من خلال قياس معامل الارتباط بيرسون والوقوف على معنوية هذا المعامل كما هو مبين في الجدول (٤).

الجدول (٤): معاملات الارتباط بين تحليل وتوصيف الوظائف والاستقرار الوظيفي

تحليل وتوصيف الوظائف	المتغير المستقل
	المتغير التابع
٠,٧٨٨ (**)	الاستقرار الوظيفي
٠,٠٠٠	Sig

(\*\*) تشير إلى مستوى دلالة معنوية ١%. N= 45

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (٤) أن معامل الارتباط ظهر بقيمة (٠,٧٨٨) وهو معنوي عند مستوى دلالة معنوية ١%، مما يؤكد قبول الفرضية الأولى للبحث والتمثلة في وجود علاقة معنوية بين تحليل وتوصيف الوظائف والاستقرار الوظيفي، وهذا يدل على أن اهتمام المستويات الإدارية في المنظمة المبحوثة في وضع وترسيم الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة له علاقة طردية في زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي في تلك المنظمات.

٢. اختبار التأثير لتحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي: يعرض الجدول (٥) تقديرات نموذج الانحدار البسيط لانحدار المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول الاستقرار الوظيفي) نتيجة لتأثير تحليل وتوصيف الوظائف كمتغير مستقل.

الجدول (٥): اختبار علاقة التأثير لتحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي

الدلالة المعنوية		قيمة (F)	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
٠,٠٠٠		٧٠,٥٩٥	٠,٦١٣	٠,٦٢١	٠,٧٨٨
مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية	قيمة (T)	معامل الانحدار (β)	المتغير/البعد	
١%	٠,٠٠٠	٨,٤٠٢	٠,٧٨٨	تحليل وتوصيف الوظائف	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٥) أعلاه ما يلي:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) = (٧٠,٥٩٥)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (٠,٠١).
  - ثبوت معنوية معاملات انحدار تحليل وتوصيف الوظائف والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) لتحليل وتوصيف الوظائف (٨,٤٠٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١).
  - ثبوت معنوية تأثير تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي عند مستوى معنوية (٠,٠١)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) = (٠,٧٨٨) مما يؤكد إيجابية التأثير.
  - بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = (٠,٦٢١)، مما يدل على أن تحليل وتوصيف الوظائف تفسر ما نسبته ٦٢,١% من التغيرات التي تحدث في مستويات تحسين الاستقرار الوظيفي.
- وتؤكد هذه النتائج على صحة الفرضية الثانية المتعلقة بوجود تأثير معنوي تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي، وهذا يتفق مع النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة (Sam, 2018) التي تناولت الجامعات في كمبوديا، من حيث انعكاس نجاح تحليل وتوصيف الوظائف في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم تحقيق الاستقرار الوظيفي.

#### الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات فيما يلي أهمها:

- أظهرت نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباط وتأثير لتحليل وتوصيف الوظائف مع الاستقرار الوظيفي.
- أظهرت نتائج التحليل على ضعف الموقف التمثيلي للمنظمة المبحوثة في العديد من الوظائف.
- أظهرت نتائج التحليل إلى عدم الاهتمام في التقويم الفوري للمتقدمين أو العاملين في الوظائف المطلوبة.
- يوجد اهتمام للحوافز المادية والمعنوية والتي تحفز من الأداء للعاملين.

ثانياً. التوصيات: خرج البحث بجملة التوصيات فيما يلي أهمها:

١. ضرورة اعتماد الأساليب الحديثة لتقويم الوظائف في العمل
٢. ضرورة توصيف دقيق وشامل للوظيفية من خلال تحديد المهارات المطلوبة
٣. ضرورة تهيئة البيئة المناسبة للوظيفة التي تخلق جو مناسب للعمل
٤. ضرورة العمل والتأكيد على الوصف الوظيفي وان تكون مواصفات شاغل الوظيفة حسب متطلبات الوظيفة.

#### قائمة المصادر

##### أولاً. المصادر باللغة العربية

١. الأزهر، العقبي وحمزة، عزاوي، (٢٠١٨)، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، (١٠)، ٢، الجزائر.
٢. البرادعي، بسيوني محمد، (٢٠٠٥)، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٣. الخزاعلة، محمد، (٢٠١٤)، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، (٢٠) ١/ب، المفرق، الأردن.
٤. خميلي، فريد، (٢٠١٦)، تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٤٩)، بغداد، العراق.
٥. عذاري، جاسم رحيم واسماعيل، مجبل دواي، (٢٠١٣)، أثر الاستقرار الوظيفي في الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، ٣٩، ٩، البصرة، العراق.
٦. علوان، بشرى محمد، (٢٠١٨)، تأثير الاستقرار المهني على المرتكزات الفلسفية للاستغراق الوظيفي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٠، ٣، بابل، العراق.
٧. اللبدي، نزار عوني، (٢٠١٥)، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

##### ثانياً. المصادر باللغة الأجنبية:

1. Anyakoha, C., (2019), Job analysis as a tool for improved organizational performance of SMEs in Lagos, Nigeria. Central European Journal of Labour Law and Personnel Management, 2(1).
2. Dessler, Gary, (2011), Human Resource Management (12<sup>th</sup> ed), Florida International University, PEARSON Education limited, Uk.
3. Gomez-Mejia, Luis R. & Balkin, David B. & Cardy, Robert L., (2012), Managing Human Resources, (7<sup>th</sup> ed). Pearson Education , USA.
4. Haque Talukder, A. K. M., (2014), Perceived Importance of Job Analysis Influencing Motivation and Competencies among Blue-Collar and White-Collar Employees. IBA Business Review, 9(1),.
5. Mathis, R. L., & Jackson, J. H., (2010), Human resource management, (3<sup>th</sup> ed) , south western Cengage learning, USA.

6. Noe, Raymond A& Hollenbeck, John R & Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., (2012), Human Resource Management (8<sup>th</sup> ed).Uk.
7. Sam, V., (2018), Education-job mismatches and their impacts on job satisfaction: An analysis among university graduates in Cambodia. Work paper, University Savoie Mont Blanc.USA
8. Singh, P., (2008), Job analysis for a changing workplace. Human Resource Management Review, 18(2).

### جامعة تكريت

### كلية الإدارة والاقتصاد

### قسم الإدارة العامة

### أخي المستجيب، أختي المستجيبة، تحية احترام وتقدير:

أتقدم إليكم بفائق التقدير والاحترام ويسعدني ان الفت عنايتكم إلى ان هذا الاستبيان قد اعد لتقديمه إليكم بهدف الحصول إجابات واضحة حول البحث الموسوم بـ: أثر تحليل وتوصيف الوظائف في الاستقرار الوظيفي: دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين.

أرجو التفضل بتعبئة المعلومات المطلوبة في الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية، لما لذلك من أثر على صحة نتائج البحث، وأحيط سيادتكم علما بان ما تدلوه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الباحث طلحة كوان سالم

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو التفضل بوضع إشارة (×) في المكان المحدد أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية:

١. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
٢. عدد سنوات الخبرة: ( ) أقل ٥ سنوات ( ) ٥- أقل ١٠ سنوات ( ) ١٠- أقل ١٥ سنة ( ) ١٥ سنة فأكثر.
٣. المستوى الأكاديمي: ( ) ثانوية ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا
٤. المسمى الوظيفي: ( ) كاتب ( ) مدير ( ) محاسب ( ) أخرى ( ) إداري

الجزء الثاني: يعكس هذا الجزء تقييمك لمستوى تحليل وتوصيف الوظائف في المكان الذي تعمل به، لذا يرجى وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك.

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تركز منظمنا على تحليل شامل للوظائف المطلوبة.					
٢	تركز منظمنا على استقطاب العاملين ذوي الكفاءة.					
٣	تسعى منظمنا إلى الكشف عن موصفات شاغل الوظيفة.					
٤	تعتمد منظمنا على التقويم الفوري في المقابلة.					
٥	يتم تحليل الوظيفة بشكل دقيق وذلك لوصفها بشكل ادق.					
٦	تهتم منظمنا بتطوير مواصفات الوظيفة من خلال مواكبة التطورات البيئية.					
٧	تركز منظمنا الموقف التمثيلي في العديد من الوظائف.					
٨	يتم وصف المتطلبات الخاصة بالوظيفة بناءً على المهارات والخبرات.					
٩	تهدف منظمنا إلى انتقاء العنصر المناسب لإشغال الوظيفة الشاغرة.					
١٠	تشجع منظمنا على الحوافز المادية والمعنوية للوصول إلى الأداء الأمثل.					

الجزء الثالث: يعكس هذا الجزء تقييمك لمستوى الاستقرار الوظيفي في المكان الذي تعمل به، لذا يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك.

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تهتم منظمنا بالمحافظة على العاملين وتنميتهم وتطويرهم					
٢	توكل منظمنا مهمة الاستقرار الوظيفي إلى المدراء والمتخصصين في الموارد البشرية					
٣	تهتم منظمنا على خلق حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال أساليب الراحة والأمان					
٤	تشجع منظمنا على نشر ثقافة الاحترام المتبادل					
٥	تهتم منظمنا بتوفير البيئة الوظيفية المناسبة التي تتعلق بظروف العمل					