

**دراسة واقع ممارسات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين.**  
**دراسة ميدانية على العاملين في مصنع الجبس الناعم بئرالغنم**  
**أ. عمر خليفة عمر أبو جناح**

جامعة الزاوية، كلية هندسة الموارد الطبيعية بئرالغنم، قسم الإدارة الهندسية

[Omarabujnah25@gmail.com](mailto:Omarabujnah25@gmail.com)

تاريخ الإرسال 2025/5/15 تاريخ القبول 2026/11/9

---

---

**A Study of the Reality of Job Analysis Practices in Improving  
.Employee Performance**  
**A Field Study on Employees at the Fine Gypsum Plant in Bir  
Al-Ghanam**

By: Omar Khalifa Omar Abu Janah

Faculty Member, University of Zawiyah, Faculty of Natural Resources  
Engineering, Bir Al-Ghanam, Department of Engineering Management  
Omarabujnah25@gmail.com

**Study Summary:**

This study aimed to identify the reality of job analysis practices in improving employee performance, through a field study at the Bir al-Ghanam Fine Gypsum Factory. The study relied on a descriptive analytical approach and used a questionnaire to collect data from a study sample of (60) male and female employees. By analyzing the data using the statistical analysis program (SPSS), the study concluded with a set of results, the most important of which are: There is a greater representation of males and middle-age groups within the study sample. Job analysis practices in the factory enjoy a high degree of compatibility, but some aspects, such as fairness of classification and provision of information, need to be strengthened. Employee performance is classified as average, with areas for improving training, stimulating creativity, and participation. There is a positive, statistically significant relationship between job analysis practices and improving employee performance. Accordingly, the study recommended a set of recommendations, the most prominent of which are working to improve fairness in job classification and providing sufficient information to employees regarding their duties, strengthening ongoing training programs and making them available in a timely manner to all

employees, and developing a system of material and moral incentives that encourages the presentation of new ideas and creativity. It is necessary to encourage more effective employee participation in the decision-making process to improve overall performance, and to benefit from the results of the study to develop job analysis practices that contribute to raising the efficiency and quality of employee performance.

## المخلص :

هدفت هذه الدراسة الي معرفة واقع ممارسات التحليل الوظيفي في تحسين اداء العاملين، من خلال الدراسة الميدانية في مصنع الجبس الناعم بنرالغيم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام اداة الاستبيان تم جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (60) موظف وموظفة، وبتحليل البيانات في برنامج التحليل الاحصائي ( SPSS ) خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثل اهمها أنه، هناك تمثيل أكبر للذكور والفئات العمرية المتوسطة ضمن عينة الدراسة وممارسات التحليل الوظيفي في المصنع تتمتع بدرجة توافق مرتفعة لكنها تحتاج لتعزيز بعض الجوانب كعدالة التصنيف وتوفير المعلومات، وان أداء العاملين يُصنف كمتوسط مع وجود مجالات لتحسين التدريب وتحفيز الإبداع والمشاركة، وانه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التحليل الوظيفي وتحسين أداء العاملين.

وعليه اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثل ابرزها في العمل على تحسين العدالة في تصنيف الوظائف وتوفير المعلومات الكافية للموظفين بشأن مهامهم، وتعزيز برامج التدريب المستمر وتوفيرها في الوقت المناسب لجميع العاملين، وتطوير نظام حوافز مادي ومعنوي يشجع على طرح الأفكار الجديدة والإبداع، يجب تشجيع المزيد من المشاركة الفعالة للعاملين في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء بشكل عام، والاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير ممارسات التحليل الوظيفي بما يساهم في رفع كفاءة وجودة أداء العاملين.

## المقدمة:

تُعتبر الوظيفة من أهم الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسات تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً أساسياً فيها، بحيث نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة وهم أساسيين بالنسبة إلى هذه الوظيفة وليس للوظائف الأخرى في حين يتم تدريب الأفراد فإننا

تدريبهم على وظائف محددة بعينها، والأمثلة عديدة وتوضح أن فهما للوظائف ركيزة أساسية لأداء ممارسات إدارة الموارد البشرية (ماهر، 2005، ص49).

وتمثل الوظيفة أو الوظائف العمود الرئيس في بنية المنظمة، كما تمثل الوسائل التي يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها من خلالها، وهكذا فإنه لتحقيق النجاح في أي منظمة يجب توجيه قدر كبير من الاهتمام والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأمور الأساسية التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد ومن الممكن ذلك التناسب فقط إذا ما كان هناك قدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة وبناء على ذلك نجد أن تحليل الوظيفي يعتبر من أهم العمليات الأساسية على المستوى التنظيمي خاصة فيما يخص تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات توظيف الأفراد، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة (كشواي، 2006 ص:41).

## أولاً - مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في غياب واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إلا وهي التحليل الوظيفي داخل مصنع الجبس الناعم بئرالغنم، حيث يوجد قصور في ادراك الإدارة المسؤولة داخل المصنع وما ينتج عنه من مهام ووظائف ومسؤوليات، على رأسها التحليل الوظيفي وما ينطوي عليه من وصف للوظيفة والمؤهلات لشاغل الوظيفة، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي:

التساؤل الرئيس: ما هو واقع ممارسات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين؟

## ثانياً- أهداف الدراسة

1- تحديد واقع ممارسات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمصنع الجبس الناعم بئرالغنم.

2- معرفة مستوى أداء العاملين بمصنع الجبس الناعم بئرالغنم.

3- التعرف على العلاقة التي تربط بين تحليل الوظائف وأداء العاملين.

4- التعرف على واقع ممارسات تحليل الوظائف في تحسين أداء العاملين.

## ثالثاً - أهمية الدراسة:

البشرية الموارد إدارة مجال في المواضيع أهم من واحد سيتم في هذه الدراسة تناول المواضيع أحد وهو أداء العاملين تحسين في دورها الوظائف في تحليل والمتمثل مصنع في أداء العاملين وبين البشرية الموارد إدارة وظائف بين الربط تحاول التي

وظيفة واقع ممارسات على التعرف إلى محاولة الجبس الناعم بئر الغنم، بالإضافة النتائج من مجموعة تقديم وبالتالي في مصنع الجبس الناعم بئر الغنم، الوظيفي التحليل على يساعد الذي وبالشكل المجال هذا في منها الاستفادة الممكن التي من والتوصيات فيه. العاملين من إدارة المصنع والأفراد كل أهداف تحقيق

#### رابعاً. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية لواقع ممارسات التحليل الوظيفي في تحسين اداء العاملين.

#### خامساً - نموذج الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين وهما(واقع ممارسات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين)

#### سادساً - مصطلحات الدراسة

التحليل الوظيفي: هو عملية جمع وتحليل المعلومات وتفصيلها حول وظيفة معينة، لتحديد مهامها ومسؤوليتها ومتطلباتها وظروف عملها والمؤهلات المطلوبة لشغلها. أداء العاملين: هو مدى نجاح الموظف في اداء مهامه وواجباته وتحقيق الأهداف المحددة له ضمن وظيفته.

#### سابعاً - الدراسات السابقة:

1- دراسة: التوينجي، جمال الدين،(2010)، بعنوان: دور تحليل العمل في تحسين أداء العاملين، مؤسسات الرعاية الصحية التابعة لجامعة دمشق نموذجاً، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، دمشق، سوريا ، وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع المؤسسات الصحية التابعة لجامعة دمشق، وزارة التعليم العالي وما تعانيه من تحديات كبيرة نابعه من تدني أداء مواردها البشرية، والأسباب مختلفة يعود أغلبها إلى غياب الاطار التنظيمي الذي يلم شتات مواردها البشرية المتمثلة بإدارة الموارد البشرية تنظيمًا وتدريبًا وتثمينًا ليكون عملها متناسلاً مع أهداف المؤسسة التي تعمل في رحابها، وقد توصلت الدراسة إلى أن تحليل عمل بشقيه الوصف الوظيفي ومؤهلات شاغل الوظيفة يؤدي الى تحسين أداء العاملين في مشفى التوليد الجامعي(عينة البحث) وحيث ان النتائج كانت ذات دلالة احصائية فمن الممكن تعميم تلك النتائج على كل المؤسسات الرعاية الصحية التابعة لجامعة دمشق.

**2- دراسة:** حسين وليد العزاوي وغانم ارزوقي، (2012)، بعنوان: علاقة وأثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد18، العدد68. ، وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر كل من التحليل والتقييم الوظائف في اسناد اداء العاملين خاصة أن تحليل وتقييم الوظائف تعد واحدة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تؤثر بدرجة كبيرة على خصائص واداء العاملين فيها وبالتالي التأثير على نجاح المنظمة ككل، وهنا تبرز مشكلة البحث واختيرت الشركة العامة للسكك الحديدية ميدانيا للبحث، واستخدم البرنامج الاحصائي (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات، واكدت معظم نتائج التحليل بأن تحليل وتقييم الوظائف لها أثر واضح وكبير على أداء العاملين ، ومن أبرز استنتاجات البحث أن تحليل وتقييم الوظائف التي تلعب دورا كبيرا في تحديد أنشطة وأداء العاملين ، وعليه أوصى البحث على ضرورة ومراعاة الدقة في تنفيذها بالشكل الذي من الممكن أن تساعد على اسناد أداء العاملين فيها.

**3- دراسة:** فريد خملي، (2016)، بعنوان: تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف، مجلة كلية بغداد للعلوم، الاقتصادية، جامعة، العدد49. وهدفت الدراسة إلى بيان تحليل الوظائف كأحد الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية وتوضيح أهميتها بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للتسيير التقديري للوظائف، لأن هذه العملية تقدم معلومات كثيرة بخصوص وظائف المؤسسة وخاصة مواصفات شاغليها. واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل، لتشمل دراسة ميدانية من خلال معرفة علاقة تحليل الوظائف بالتسيير التقديري للوظائف ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن تحليل الوظائف له أهمية كبيرة جدا في إدارة الموارد البشرية ونجاح جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية متوقف على هذه العملية، كما توصل الباحث بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظائف وتسيير التقديري للوظائف.

**4- دراسة:** عبد الحميد وبرحومة وامينة بودراع، (2017)، بعنوان: تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية، مجلة، التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد2. ، وهدفت هذه الدراسة بصفة أساسية إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، من خلال التعرف على مدى مساهمة الهندسة الوظيفية في تحسين عملية التحليل والتوصيف الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة،

ومحاولة إجراء تجربة في هذا المجال وعرض نتائج الإجابة عن الإشكالية المطروحة (كيف تسهم الهندسة الوظيفية في تحسين عملية توصيف الوظائف في الإدارات العمومية الجزائرية؟) ، وشملت الدراسة ثمانية محاسبين موظفين ينتمون لقسم المحاسبة، وأربعة مهندسي دولة في الإعلام الآلي موظفين المنتمين لقسم الإعلام الآلي، وقد تم إعداد أسئلة المقابلة بالاعتماد على عدد من بطاقات التوصيف الخاصة بالمدونة المرجعية للوظيفة العمومية الفرنسية"، المدونة المرجعية للوظائف الخاصة بمؤسسة" الجزائرية للمياه. ، وأهم نتائج الدراسة ، هي: غياب بطاقات التوصيف الوظيفي في المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة كما بينه الموظفون والمسيريون أثناء المقابلة وكذلك عدم تطابق التوصيف المنصوص عليه قانونيا مع النشاط الفعلي للموظفين، فقد لاحظنا قصور كبير في تفصيل المهام وكل المتطلبات التي تحتاجها الوظيفة.

**5- دراسة : حسين بوثلجة،(2018) بعنوان: أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة ادارة، الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة معسكر، العدد2. ، وهدفت الدراسة إلى تشخيص واقع نظام تصنيف الوظائف في المنظمة ومحاولة معرفة آراء الموظفين حول وتحديد المعايير التي يقوم عليها هنا النظام (تقييم الوظائف) الذي على أساسه يتم تحديد مستويات الأجور. ولتحقيق ذلك تم إجراء دراسة تطبيقية حيث وزعت الاستبيانات على عينة مكونة من (21) موظف من مديرية السياحة والصناعة التقليدية بمعسكر. وما خلصت إليه هذه الدراسة عدم وجود تأثير لتقييم وتصنيف الوظائف المعتمد قانونيا على تحفيز وتطوير الموظفين لمسارهم الوظيفي.**

### **الإطار النظري للدراسة:**

يعتبر تحليل الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليه ميدان الموارد البشرية، حيث يتضمن تحليل الوظائف عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لوظيفة ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها او شروطها وتقويمها، كما يعثل تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة وذلك بالمقارنة بباقي الوظائف اخرى، وعلي فإن تقييم الوظائف يقق التناسق الداخلي بين الوظائف.

**أولاً - مفهوم تحليل الوظيفي:**

- 1\_ بأنها ما هي إلا أسلوب علمي منظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف. (القحطاني، 2019، ص12)
- 2\_ بأنها التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حد، وملاحظة وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وتفرغ هن البيانات في كشف تحليل الوظائف تمهيداً لوصفها. (الزغبى واخرون، 2018، ص10)
- 3\_ عرف تحليل الوظائف بأن العملية التي من خلالها يتم تجميع، ودراسة، وتحليل المعلومات الخاصة بالوظيفة والتي ينتج عنها وصف من حيث واجباتها. (الطريحي واخرون، 2008، ص43)

### أهمية تحليل الوظيفي

- 1\_ تسهم عملية تحليل الوظائف في تحديد اطار العمل المطلوب، إذ تعمل على منع الازدواجية والتداخلات المحتملة بين الوظائف في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات.
- 2\_ عدم محاسبة الموظف على أن عمل خارج التزامات الوظيفة التي حددتها الوظيفة المطلوبة.
- تستطيع المنظمة تحديد حجم العمل المطلوب، ومن ثم تحديد عدد الوظائف الادارية وعدد الأفراد اللازمين ادائها.
- 3\_ يوفر التحليل الوظيفي البيانات الأساسية عن مكونات الوظائف المختلفة وهي بيانات لازمة عند حدوث نوع من الدمج أو الفلل بين الوظائف في الأقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام. (شحادة، 2018، ص22)

### أهداف التحليل الوظيفي

- 1- إنه الهدف من عملية وصف الوظائف هو وصف الأشياء التي يمكن ملاحظتها: ففي العديد من الوظائف يصعب ملاحظة السلوكيات أو الخصائص المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل كفاء.
- 2- تختص عملية تحليل الوظائف بوصف سلوكيات العمل دون وصف خصائص شخصية شاغل الوظيفة، إن عملية تحليل الوظيفة يجب أن تصف كيفية أداء الوظيفة مع التركيز على شرح المهام الأساسية لها بغض النظر عن شاغلها.

3- لا بد أن تتصف بيانات تحلي الوظائف بالثقة والثبات، يجب على المنظمة أن تحتفظ بسجلات البيانات وكل الوثائق التي تم استخدامها في عملية تحليل الوظائف، لذلك لا بد أن تتصف عملية تحليل الوظائف بالثقة (تصف البيانات بدقة) والثبات (إمكانية الاعتماد عليها في وصف مجموعة كبيرة من الوظائف) (زايد، 2003 ص 192:193).

### مراحل التحليل الوظيفي

(اتخاذ القرار حول إجراء التحليل، تحديد الاعمال والوظائف التي سيتم تحليلها، تهيئة العاملين في المنظمة، جمع البيانات الاولية، اختيار نماذج معيارية على مستوى المنظمة، جمع البيانات على الوظائف الادارية، استخلاص التوصيف الوظيفي ) (شحاذ، 2018، ص222)

### اساليب التحليل الوظيفي

#### أ: أسلوب تحليل المهام (الوظائف)

إن التطور الملحوظ في ممارسة الأنشطة الخدمية بشكل واسع إذ أن المؤشرات والدلائل اليوم تؤكد ما يقارب 70% من النشاطات التجارية في الاقتصاد العالمي يمثل بالنشاط الخدمي خصوصا ما يتعلق بالمصارف وشركات التأمين والاتصالات والنقل..... الخ.

إذ أن هذا التطور الكبير أسهم في ظهور مدخل حديث في تحليل الوظائف والأعمال وقد ركز هذا التحليل على ثلاث متطلبات هي: (البيانات، الأفراد، الأشياء).

#### ب: أسلوب تحليل الموقع

ويتم وفقا لهذا الأسلوب في التحليل في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمواصفات الأعمال في المنظمة اعتمادا على خمسة أبعاد أساسية يجرى بموجبها التمييز بين الأعمال التي يتم تأديتها في المنظمة وهي: (متطلبات اتخاذ القرارات، متطلبات المهارات لإنجاز النشاطات، متطلبات الجهود العضلية، متطلبات التشغيل، متطلبات تشغيل المكاتب، متطلبات معالجة المعلومات). (الخرشة، 2007 ص 74:75).

#### ثانياً - أداء العاملين

يشير التتبع التاريخي إلي أن عملية تقييم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات سابقة وتطورت مفاهيمها ووسائل القياس والفكر الإداري، ويشير البعض أن العملية بدأت منذ إن بداء الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارة القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة، ففي حضارة وادي الرافدين تشير الوثائق إلي إن قدما السومريين مارسوا



فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية ومنها عملية تقييم أداء العاملين، وممارسات حضارة وادي النيل التي تم اعتمادها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس الاختيار والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة، وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي اهتم بشكل أساسي على تصميم الوظائف واستخدمت عملية تقييم أداء العاملين كأحدى هذه الوسائل لإعادة تصميم الوظائف. (الهييتي، 2000، ص 174:175).

### مفهوم أداء العاملين

1- الأداء حسب معجم مصطلحات العلوم الإدارية: هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (الشريف، 2004، ص 81).

2\_ الأداء هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه (جاد الرب، 2009، ص 508).

3- يعرف الأداء بأنه نتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة (عكاشة، 2008، ص 68).

### أهمية تقييم أداء العاملين

1- تمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

2- تزويد المنظمة بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

3- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف (نصر الله، 2004، ص 71).

4- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

5- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال أنواع التدريب وتطوير اللازمة.

6- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيتهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين (شاويش، 2004، ص 88).

### أهداف تقييم أداء العاملين

1- أهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة.

2- أهداف على مستوى المديرين:

أ- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.  
ب- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين.

ج- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال معهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى (عباس، 2003، ص931).

3- أهداف على مستوى العاملين:

أ- تنمية الإحساس بروح المسؤولية: من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

ب- مقياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجود في العديد من المنظمات، والمقصود بها قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض (السالم، 2002، ص105).

### محددات وخطوات تقييم أداء العاملين

#### أولا - محددات تقييم أداء العاملين

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته، والتي تتمثل في:

أ- **الجهد:** وهو الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.  
ب- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتنقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ج- **إدراك الدور (المهمة):** وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه الجهد اللازم للأعمال (ابوشليق، 2015، ص6:7).

## ثانياً: خطوات تقييم الأداء

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها في تقييم الأداء فيما يلي:

- أ- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم، وتتمثل في الآتي:  
الأهداف الاستراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.  
الأهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات.  
الأهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف بالإمكانيات الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجية.
  - ب- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة: تعني تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة، مثلاً جودة العمل، والسرعة في العمل، الإتقان، التعاون، وغيرها.
  - ج- تحديد عدد المعدلات وترشيدها استخدامها: يجب ألا يكون اقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.
  - د- تحديد وزن كل معدل من معدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.
  - هـ- بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقاييس رقمية أو وصفية أو نسبية أو أبجدية (عامر، 2011، ص222).
- شروط تقييم أداء العاملين والمسئول عن تقييم أداء العاملين**
- أولاً: شروط تقييم أداء العاملين:** هناك خمسة شروط أو معايير يجب أن تتوفر عند تقييم الأداء، وتتمثل في الآتي:
- أ\_ **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به مدى اهتمام معيار تقييم الأداء بإظهار الارتباط الموجود بين الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الاستراتيجيات وغايات، وأهداف وثقافة المنظمة.
  - ب- **الصلاحية:** يقصد به المدى الذي يستطيع الأداء تقييم الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحيات يجب ألا يكون معيباً أو فاسداً.
  - ج- **الاعتمادية:** تتعلق بمدى اتساق الأداء ومن أهم مشاكلها المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين.
  - د- **القبول:** يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له واقتناعهم به.

**و- التجديد:** يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم.

### ثانيا: المسئول عن تقييم أداء العاملين

**أ- تقييم الرئيس المباشر:** من الطبيعي أن يقوم الرئيس أو المسئول المباشر بعملية التقييم كونه الشخص الأكثر معرفة بعمل العامل، وتأخذ اغلب الممارسات بهذا الأسلوب مع إعطاء المسئول الذي يلي المسئول المباشر نسبة معينة في التقييم، كان يعطي الرئيس المباشر وزن 90% من الدرجة و10% للرئيس الأعلى.

**ب- تقييم الزملاء:** تأخذ بعض المنظمات بأسلوب تعطي فيه ادوار للأطراف لأخرى ذات العلاقة بعمل المرؤوسين، ووفقا لهذا المنطق تعطي نسبة من التقييم للزملاء كونهم على علم بعمل زملائهم، وينعكس عليهم مدى التعاون أو عدم التعاون.

**ج- التقييم من خلال اللجان:** يعني هذا الأسلوب أن تتم عملية التقييم من قبل لجنة مكونة من الرؤساء ذوي العلاقة بعمل الموظف مثل الرئيس المباشر، الرئيس الأعلى منه وممثل عن إدارة الموارد البشرية، بحيث يقومون مجتمعين بعملية التقييم مما يكون أقرب للعدالة والحيلولة دون احتكار قرار التقييم بيد شخص واحد.

**د- التقييم الذاتي:** يمكن أن يكون العامل الذي يتم تقييمه في عملية التقييم، بحيث يطلب إليه أن يقيم نفسه بذاته، ويقدم ذلك التقييم إلي الرئيس المباشر الذي يناقشه في قرار التقييم قبل أن يعتمده بالموافقة أو بالتعديل.

**هـ- تقييم الرئيس من قبل المرؤوسين:** يتم وفق هذا الأسلوب تقييم من قبل جميع مرؤوسيهم نظرا لكون القدرة على قيادة تعتمد بدرجة ما على حسن التعامل مع المرؤوسين والقدرة على التأثير فيهم.

**و- التقييم بدرجة 360 درجة:** كما توحى التسمية يعتمد التقييم على ضرورة مشاركة كافة الأطراف التي لها علاقة بعمل العامل في عملية التقييم، حيث يشارك في عملية تقييم العامل الرئيس المباشر وزملاء ومرؤوسيه والمراجعون ممن يتعاملون معه (القيوتي، 2010، ص211:212).

### ثامنا: الإجراءات المنهجية

#### 1. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل وتوصيف متغيرات الدراسة ومن خلال الاجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنها اداة الدراسة من الاستبانة بهدف معرفة واقع ممارسات التحليل الوظيفي في تحسين أداء العاملين في

مصنع الجبس الناعم بنرالغنم، وقد استخدم الباحث هذا المنهج ايضا من اجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الواقع والظاهر كما توجد في الواقع.

## 2. طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على جمع البيانات والمعلومات اللازمة والمتعلقة بمشكلة الدراسة من مصادر البيانات الأولية والثانوية كالتالي.

- **البيانات الثانوية:** قام الباحث بالاعتماد في جمع البيانات اللازمة على الكتب والدوريات التي تناولت موضوع الدراسة والتي ساعدة في بناء الاطار النظري للدراسة.

- **البيانات الاولية:** تم الاعتماد في جمع البيانات الاولية اللازمة للدراسة على استبيان اعد خصيصا لهذا الغرض موجهة الى كل العاملين في مصنع الجبس الناعم بنرالغنم.

## 3.مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في كل المستويات المختلفة داخل مصنع الجبس الناعم بنرالغنم، والبالغ عددهم (60)، موظف، ونظراً لكون مجتمع الدراسة صغير، ويمكن الوصول اليه بسهولة، قد تم استهداف وتوزيع الاستبانات على جميع افراد المجتمع وتم استرداد جميع الاستبانات الموزعة.

## 4. اداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء مقياس الدراسة بالاستناد على الدراسات السابقة كدراسة (التوينجي، 2010) ودراسة (العزاوي والرزوقي، 2012) وقد تم تصميم الاستبيان بمقياس ليكرت الخماسي وفق الخيارات: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وقد اشتمل الاستبيان على جزئيين:

الجزء الاول: البيانات الديموغرافية للعينة، واشتملت، ( النوع ، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محاور الدراسة ( التحليل الوظيفي، اداء العاملين).

**صدق وثبات أداة الدراسة**

**صدق الأداة:**

اختبر الباحث صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض

الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة، وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

### ثبات الأداة:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 80.1% وهي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60%. وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 80.1%.

جدول (1) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التحليل الوظيفي	10	0.730
أداء العاملين	10	0.745
الاستبيان ككل	20	0.801

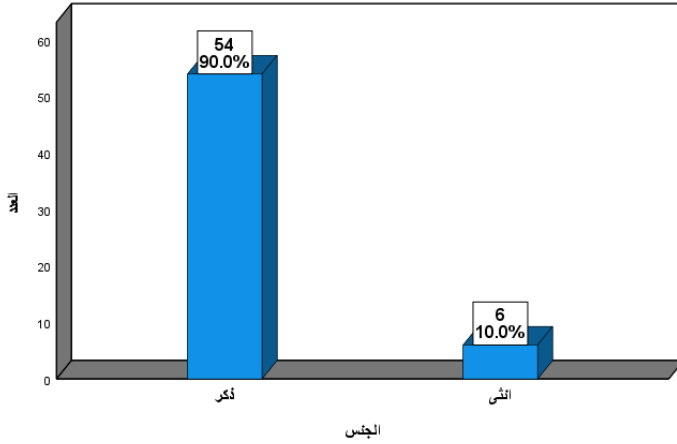
### أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة وفقاً لطبيعة المتغيرات وأهداف البحث. أولاً، تم إجراء التحليل الوصفي لتوزيع خصائص أفراد العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، وسنوات الخبرة باستخدام الترددات والنسب المئوية، بالإضافة إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم مستوى ممارسات التحليل الوظيفي وأداء العاملين. ثانياً، لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود علاقة بين ممارسات التحليل الوظيفي وتحسين أداء العاملين، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير المتغير المستقل (ممارسات التحليل الوظيفي) على المتغير التابع (أداء العاملين). تم الاعتماد على قيم معامل الانحدار، اختبار  $t$ ، ومستوى الدلالة الإحصائية ( $p$ -value) لتحديد مدى قوة وأهمية العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة إلى استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد لتقييم مدى التفسير والتأثير. جميع التحليلات تمت باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 27 مع اعتماد مستوى معنوية قدرها 0.05 لتحديد الدلالة الإحصائية للنتائج.

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة وفق الجنس

النسبة	العدد	الجنس
%90.0	54	ذكر
%10.0	6	أنثى
%100.0	60	الإجمالي

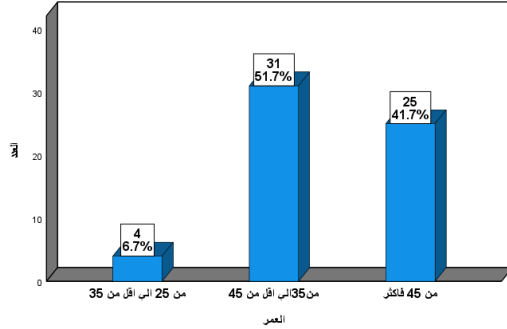
يوضح جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يشكل الذكور الغالبية العظمى بنسبة %90.0 بعدد 54 فرداً، في حين تمثل الإناث نسبة %10.0 بعدد 6 أفراد من إجمالي العينة البالغ عددها 60 مشاركاً.



جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفق العمر

النسبة	العدد	العمر
%6.7	4	من 25 إلى أقل من 35 سنة
%51.7	31	من 35 إلى أقل من 45 سنة
%41.7	25	من 45 سنة فأكثر
%100.0	60	المجموع

يوضح جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، حيث تتركز الغالبية في الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة %51.7، تليها الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر بنسبة %41.7، بينما تمثل الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة أقل نسبة وهي %6.7. هذا التوزيع يعكس تمثيلاً أكبر للفئات العمرية المتوسطة والكبيرة ضمن العينة.

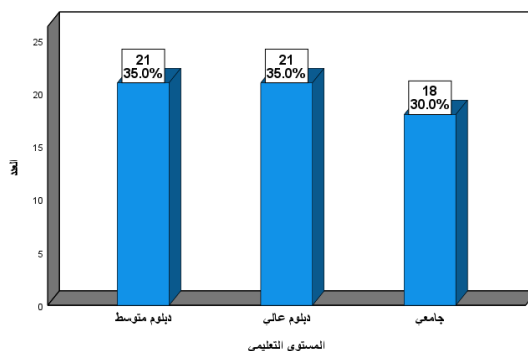


جدول (4) توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
دبلوم متوسط	21	35.0%
دبلوم عالي	21	35.0%
جامعي	18	30.0%
الإجمالي	60	100.0%

يبين جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث يشكل كل من حاملي الدبلوم المتوسط والدبلوم العالي نسبة متساوية تبلغ 35.0% لكل فئة، في حين يمثل الحاصلون على المؤهل الجامعي نسبة 30.0% من إجمالي العينة. يعكس هذا التوزيع تنوعاً ملحوظاً في المستويات التعليمية بين أفراد العينة مع تمثيل متوازن نسبياً بين الدبلومات مقارنة بالمستوى الجامعي.

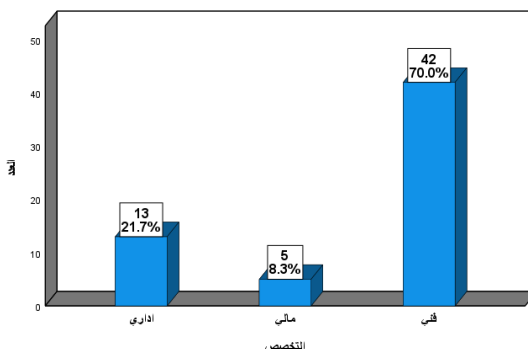




جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة وفق التخصص

التخصص	العدد	النسبة
إداري	13	21.7%
مالي	5	8.3%
فني	42	70.0%
الإجمالي	60	100.0%

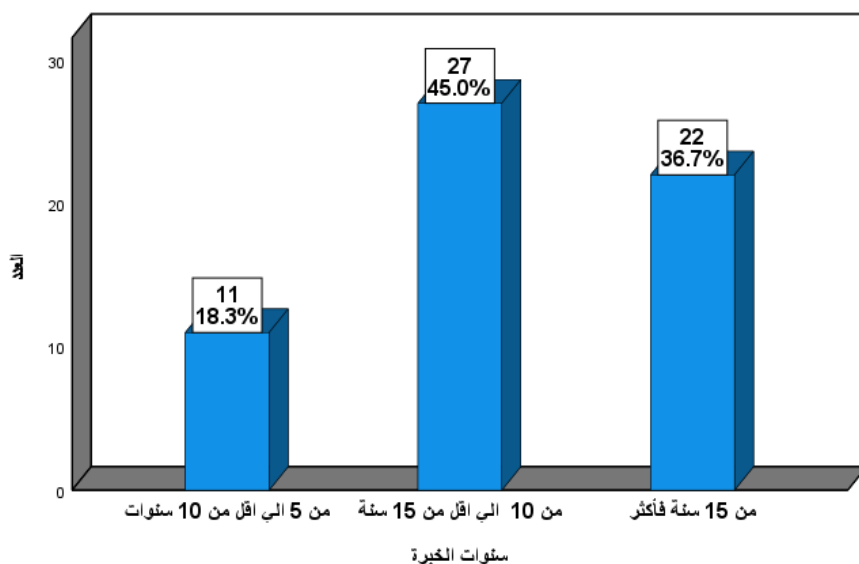
يوضح جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب التخصص، حيث يشكل المتخصصون في المجال الفني النسبة الأكبر بنسبة 70.0%، يليهم الإداريون بنسبة 21.7%، وأخيراً المتخصصون في المجال المالي بنسبة 8.3%. هذا التوزيع يشير إلى تركيز العينة بشكل كبير في الجانب الفني مقارنة بالتخصصات الأخرى.



جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

النسبة	العدد	الخبرة العملية
18.3%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
45.0%	27	من 10 إلى أقل من 15 سنة
36.7%	22	من 15 سنة فأكثر
100.0%	60	الإجمالي

يبين جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة العملية، حيث تمثل الفئة التي تمتلك خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة النسبة الأكبر بنسبة 45.0%، تليها فئة الخبرة التي تزيد عن 15 سنة بنسبة 36.7%، بينما تمثل فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات نسبة 18.3%. يعكس هذا التوزيع تمركز أغلب أفراد العينة ضمن فترات خبرة متوسطة إلى طويلة.



### اختبار مقياس الاستبانة

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (7) قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

### مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

تم وضع مقياس ترتيبي للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقا لما يلي:

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

### جدول (8)

#### مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1-1.79
منخفضة	1.80-2.59
متوسطة	2.60-3.39
مرتفعة	3.40-4.19
مرتفعة جدا	4.20-5

### جدول (9) إجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمستوى ممارسات التحليل الوظيفي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة من ادارة المصنع تكون واضحة ومكتوبة منذ التعيين.	4.17	1.011	مرتفعة
2	هناك انسجام بين واجبات والمهام الوظيفية وبين العاملين.	3.48	1.127	مرتفعة
3	يوجد لدى ادارة المصنع دليل واضح يسهل معرفة الوظائف المطابقة لظموحات وتوقعات العاملين.	3.55	1.254	مرتفعة
4	يوجد عدالة في تصنيف ادارة المصنع للوظائف.	3.02	1.200	متوسطة
5	تعمل ادارة المصنع على ترقية الموظفين بناء على كفاءتهم.	3.60	1.330	مرتفعة

متوسطة	1.053	3.10	تعمل ادره المصنع على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة عند تحليل الوظائف الخاصة بهم.	6
مرتفعة	1.253	3.42	تعتمد ادارة المصنع على مبدا المشاركة في تحليل الوظائف بين الادارة والعاملين.	7
مرتفعة	1.308	3.50	تعتمد ادارة المصنع على مصادر متعدد في تحليل الوظائف.	8
مرتفعة	2.810	3.73	يوجد لدى ادارة المصنع قاعدة بيانات لتسهيل عملية تحليل الوظائف.	9
مرتفعة	1.273	3.80	تعتمد ادره المصنع على وجود تنوع المهارات الوظيفية.	10
مرتفعة	0.487	3.54	المتوسط العام	

تشير نتائج جدول رقم (9) إلى أن مستوى ممارسات التحليل الوظيفي في مصنع الجبس الناعم بئر الغنم يتمتع بدرجة توافق مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.54 والانحراف المعياري 0.487. يتضح أن الفقرة المتعلقة بوضوح المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة من إدارة المصنع منذ التعيين حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.17 والانحراف المعياري 1.011، مما يعكس توافقاً مرتفعاً مع وضوح المهام والواجبات. كما أظهرت الفقرات التي تتناول انسجام واجبات العاملين مع مهامهم (المتوسط الحسابي 3.48 والانحراف المعياري 1.127)، وجود دليل واضح للوظائف المطابقة لطموحات العاملين (3.55 و 1.254 على التوالي)، والترقية المبنية على الكفاءة (3.60 و 1.330) درجات توافق مرتفعة أيضاً، مما يدل على تقدير العاملين لممارسات إدارة المصنع في هذه الجوانب. على الجانب الآخر، أظهرت بعض الفقرات درجات توافق متوسطة، منها عدالة تصنيف الوظائف من قبل الإدارة (المتوسط الحسابي 3.02 والانحراف المعياري 1.200) وتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة عند تحليل الوظائف (3.10 و 1.053)، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في هذه الجوانب. أما اعتماد الإدارة على مبدأ المشاركة بين الإدارة والعاملين في تحليل الوظائف (3.42 و 1.253)، استخدام مصادر متعددة للتحليل (3.50 و 1.308)، وجود قاعدة بيانات تسهل عملية التحليل (3.73 والانحراف المعياري هنا مرتفع نسبياً 2.810)، والتنوع في المهارات الوظيفية (3.80 و 1.273)، فقد حصلت جميعها على توافق مرتفع، مما يعكس جهود الإدارة في تطوير وتحسين ممارسات التحليل الوظيفي. بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن

ممارسات التحليل الوظيفي في المصنع تُدار بشكل جيد مع بعض الجوانب التي تتطلب المزيد من التركيز لتعزيز العدالة وتوفير المعلومات اللازمة للموظفين.

جدول (10) إجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمستوى أداء العاملين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	تعمل ادارة المصنع على تحسين اداء العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	3.87	1.157	مرتفعة
2	يوجد لدى ادارة المصنع الرغبة في التغيير والتطوير المستمر وتحسين اداء العاملين فيها.	3.35	1.273	متوسطة
3	يقوم العاملين في المصنع بطرح افكارهم التي تساعد في حل المشاكل التي تواجه ادارة المصنع.	3.32	1.282	متوسطة
4	يقوم العاملين في المصنع بالتعبير عن افكارهم بطلاقة وحرية وذلك لرفع من مستوى ادائهم.	2.95	1.241	متوسطة
5	تتسم العلاقات بين العاملين في المصنع بالانسجام والتوافق مما يشجع على طرح الافكار والمقترحات الابداعية.	3.50	1.347	مرتفعة
6	تعمل ادارة المصنع على تلقي العاملين التدريبات اللازمة وفي الوقت المناسب.	3.23	1.307	متوسطة
7	تعمل ادارة المصنع على دعم وتشجيع العمل الجماعي من خلال وضع حلول وافكار ابداعية تساعد العاملين.	3.27	1.313	متوسطة
8	تقوم إدارة المصنع بالاستفادة من افكار العاملين في حل المشاكل.	3.25	1.188	متوسطة
9	تقوم ادارة المصنع باعطاء الحوافز المادية الي اصحاب الافكار الجديدة.	3.05	1.307	متوسطة
10	تقوم ادارة المصنع بتوفير برامج تطويرية من اجل اكساب مهارات جديدة للعاملين.	3.63	1.484	مرتفعة
	المتوسط العام	3.34	0.367	متوسطة

تشير نتائج جدول رقم (10) إلى أن مستوى أداء العاملين في مصنع الجبس الناعم بنرالغيم يُصنف بشكل عام على أنه متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.34 والانحراف المعياري 0.367. وقد حصلت الفقرة التي تتناول تحسين إدارة المصنع لأداء العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.87 والانحراف المعياري 1.157، مما يعكس توافقاً مرتفعاً حول دور المشاركة في تعزيز الأداء. أما بقية الفقرات، فقد أظهرت تفاوتاً بين درجات التوافق

المتوسطة والمرتفعة، حيث جاءت الفقرات المتعلقة برغبة الإدارة في التغيير والتطوير المستمر (المتوسط الحسابي 3.35 والانحراف المعياري 1.273)، وطرح العاملين للأفكار المساعدة في حل المشكلات (3.32 و 1.282)، والتعبير الحر عن الأفكار لرفع الأداء (2.95 و 1.241)، وتلقي التدريبات اللازمة في الوقت المناسب (3.23 و 1.307)، ودعم العمل الجماعي (3.27 و 1.313)، والاستفادة من أفكار العاملين في حل المشكلات (3.25 و 1.188)، والحوافز المادية لمن يقدم أفكارًا جديدة (3.05 و 1.307) أظهرت جميعها توافقًا متوسطًا. في المقابل، تميزت الفقرة التي تشير إلى توفير برامج تطويرية لاكتساب مهارات جديدة للعاملين بمتوسط حسابي مرتفع نسبيًا قدره 3.63 والانحراف المعياري 1.484، كما أبدت العلاقات بين العاملين انسجامًا وتوافقًا بدرجة توافق مرتفعة (3.50 و 1.347)، مما يعكس وجود بيئة تشجع على التعاون والإبداع. تعكس هذه النتائج مجتمعة أن هناك جهودًا واضحة من الإدارة لتحسين أداء العاملين، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب خاصة المتعلقة بالتدريب، الدعم المادي، وتوفير بيئة تواصل أكثر انفتاحًا لضمان رفع الأداء بشكل عام.

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد من أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk، وعلى أساس الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتائج اختبار Shapiro-Wilk.

جدول رقم (11) نتائج اختبار Shapiro-Wilk

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Shapiro-Wilk	المعنوية المشاهدة
التحليل الوظيفي	3.54	0.487	0.983	0.357
أداء العاملين	3.34	0.367	0.904	0.227

من نتائج الجدول أعلاه رقم (11)، يتبين أن قيم مستوى المعنوية المشاهدة أكبر 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائي المعلمي في اختبار فرضية الدراسة.

### اختبار فرضية الدراسة

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لواقع ممارسات التحليل الوظيفي في تحسين اداء العاملين.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية لواقع ممارسات التحليل الوظيفي في تحسين اداء العاملين.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية الدراسة

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
ممارسات التحليل الوظيفي	0.320	3.582	< 0.001	0.426	0.181

لاختبار الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسات التحليل الوظيفي وتحسين أداء العاملين، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، حيث أظهرت النتائج في جدول رقم (12) أن معامل الانحدار لممارسات التحليل الوظيفي بلغ 0.320 مع قيمة اختبار t تساوي 3.582، ومستوى دلالة أقل من 0.001، مما يشير إلى أن العلاقة بين ممارسات التحليل الوظيفي وتحسين أداء العاملين ذات دلالة إحصائية قوية. كما بلغ معامل الارتباط 0.426، وهو يعكس وجود ارتباط متوسط إيجابي بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.181، مما يعني أن حوالي 18.1% من التغير في أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال ممارسات التحليل الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسات التحليل الوظيفي وتحسين أداء العاملين، مما يؤكد أهمية تطبيق ممارسات التحليل الوظيفي في تحسين الأداء داخل المصنع.

### ملخص النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن عينة البحث تتسم بتركيبة ديموغرافية واضحة، حيث يغلب الذكور بنسبة 90% مقارنة بالإناث، مع تمركز أكبر للفئات العمرية بين 35 وأقل من 45 سنة، يليها من هم فوق 45 سنة. أما من حيث المستوى التعليمي، فقد كان هناك توازن نسبي بين الحاصلين على الدبلوم المتوسط والدبلوم العالي، فيما شكّل الحاصلون على المؤهل الجامعي نسبة أقل قليلاً. وعلى صعيد التخصصات، كان

المجال الفني هو الأكثر تمثيلاً بنسبة 70%، تلاه التخصص الإداري ثم المالي. كذلك، برز أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية متوسطة إلى طويلة، حيث كانت نسبة الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة الأعلى، تليها فئة الخبرة التي تزيد عن 15 سنة. فيما يتعلق بممارسات التحليل الوظيفي، أشارت النتائج إلى أن هناك وضوحاً نسبياً في المهام والواجبات الوظيفية الموكلة للعاملين، وانسجاماً جيداً بين المهام والموظفين، مع وجود دليل واضح يسهل معرفة الوظائف المطابقة لتوقعات العاملين. كما بينت النتائج وجود درجات توافق مرتفعة في اعتماد الإدارة على المشاركة ومصادر متعددة في التحليل، مع بعض الجوانب التي تحتاج لتحسين مثل العدالة في تصنيف الوظائف وتوفير المعلومات اللازمة. أما أداء العاملين، فقد أظهر تقييمًا متوسطًا بشكل عام، مع وجود توافق مرتفع حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع العلاقات الإيجابية بينهم، بينما كانت بعض الجوانب مثل التدريب وتلقي الحوافز بحاجة إلى مزيد من الدعم. وقد أكد تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات التحليل الوظيفي وتحسين أداء العاملين، مما يدل على أهمية هذه الممارسات في تعزيز الأداء.

### الاستنتاجات:

- 1- هناك تمثيل أكبر للذكور والفئات العمرية المتوسطة ضمن عينة الدراسة.
- 2- ممارسات التحليل الوظيفي في المصنع تتمتع بدرجة توافق مرتفعة لكنها تحتاج لتعزيز بعض الجوانب كعدالة التصنيف وتوفير المعلومات.
- 3- أداء العاملين يُصنف كمتوسط مع وجود مجالات لتحسين التدريب وتحفيز الإبداع والمشاركة.
- 4- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التحليل الوظيفي وتحسين أداء العاملين.

### التوصيات:

- 1- العمل على تحسين العدالة في تصنيف الوظائف وتوفير المعلومات الكافية للموظفين بشأن مهامهم.
- 2- تعزيز برامج التدريب المستمر وتوفيرها في الوقت المناسب لجميع العاملين.
- 3- تطوير نظام حوافز مادي ومعنوي يشجع على طرح الأفكار الجديدة والإبداع.



4- تشجيع المزيد من المشاركة الفعالة للعاملين في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء بشكل عام.

5- الاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير ممارسات التحليل الوظيفي بما يسهم في رفع كفاءة وجودة أداء العاملين

#### بيان تضارب المصالح:

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

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### الكتب:

- 1\_ كشواي، باري، (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2\_ شاويش، مصطفى نجيب، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 3\_ السالم، مؤيد وسعيد حرحوش عادل الصالح، (2002) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4\_ نصر الله، حنا، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن.
- 5\_ ماهر، احمد، (2005)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6\_ الخرشنة، خضير كاظم حمود وياسين كاسب، (2007)، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 7\_ زايد، عادل محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية"، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- 8\_ إلهيتي، خالد عبد الرحمن، (2000)، أدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 9\_ جاد الرب، سيد محمد، (2009)، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي)، دار النهضة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة.
- 10\_ القريوتي، محمد قاسم، (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 11\_ عامر، سامح عبد المطلب، (2011)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن.
- 12\_ عباس، سهلية محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي"، دار وائل، الأردن.

### الرسائل العلمية:

- 1\_ الشريف، طلال عبدا لمالك (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، الرياض.
- 2\_ عكاشة، اسعد احمد (2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية.
- 3\_ بوشليق، الأمين (2015) دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بنرولي، كلية العلوم والتجارة و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

### المجلات العلمية

- 1\_ بسام عبدالرحمن ومصعب محمود شحاذة، (2018)، الموائمة بين وصف وتوصيف الوظائف الطبية الادارية، في اطار التحليل الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد4، العدد244.
- 2\_ خالد يوسف الزغبى واخرون، (2018)، وظائف الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، المجلد8، العدد3.
- 3\_ طه محسن الطريحي واخرون، (2008)، تحليل وتوصيف الوظائف، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد1، العدد8.

### المواقع الإلكترونية

- 1\_ محمد بن دليم القحطاني، تحليل وتوصيف الوظائف، موسوعة مقالات مهارات النجاح، <https://sst5.com/Article/1569/50/> تاريخ الاطلاع 14 مارس 2019، 12:55