

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية  
بعد إجراء التعديلات المطلوبة  
#####

الاسم ( رباعي ) : بسمة حسن محسن النمري  
القسم : إدارة تربوية وتخطيط  
الدرجة العلمية : ماجستير  
التخصص : إدارة تربوية وتخطيط  
عنوان الأطروحة : الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بين الواقع  
والمأمول .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ،  
فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عليه والتي تمت مناقشتها  
بتاريخ : ٥ / ٧ / ١٤١٨ هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحينئذ تم عمل اللازم .  
فان اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة لمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه  
والله الموفق ،،،،،

مناقش من خارج القسم

د/ ابتسام عبدالرحمن حلواتي

مناقش من القسم

د/ جواهر أحمد قناديلي

المشرف

د/ مريم عبدا لله الصبان

يعتمد

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د/ حمزة كبريا الله عقيل

( يوضع النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة )



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى  
كلية التربية بمكة المكرمة  
قسم الإدارة التربوية والتخ

١٠٠٠٩٢٨



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٣١٩٨

٢١٩٨

**الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى  
بمكة المكرمة بين الواقع والمأمول**

إعداد الطالبة

بسمة حسن النمري

إشراف الدكتورة

مريم عبد الله سرور الصبان

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية

عام ١٤١٧-١٤١٨هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

### عنوان الدراسة :

الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بين الواقع والمأمول .

تهدف هذه الدراسة إلى تناول مكونات الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة - بالدراسة والتحليل للتعرف على الواقع الممارس للدور الوظيفي والمعوقات التي تعترضه والتسهيلات الممنوحة لممارسة دور وظيفي فعال ، وأبرز الصفات المرغوبة فيه .

ولتحقيق الأهداف السابقة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ، ولجمع المعلومات تم إجراء مقابلات مع بعض المسئولات والموظفات ، وتطبيق إستبانة على (٤٣%) من الموظفات الإداريات بالجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى ، أما ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فيمكن إجمالها فيما يلي :-

١. مسمى الدور الوظيفي أحياناً لا يتفق مع العمل الممارس .
٢. واجبات الوظيفة وإجراءاتها دائماً واضحة ، أما اللوائح والمسئوليات والصلاحيات فهي أحياناً واضحة .
٣. الإجراءات معقدة ، والتمسك بحرفية اللوائح لا يساعد على إنجاز العمل بسرعة .
٤. ممارسة الدور الوظيفي الإداري تحتاج أحياناً لمعرفة علمية وخبرة مسبقة ، وما يعرف عن الدور وتوقعاته غير كافي لإنجازه بالصورة الأفضل .
٥. الدور الوظيفي المرغوب ممارسته يُفضل أن يتصف بالوضوح والسرعة والإطلاع الدائم على كل توقعاته .

أما التوصيات فمن أهمها :

- ١ - تحويل مسميات الوظائف إلى مسمى يتفق مع العمل الممارس .
- ٢ - الاختيار السليم المبني على أسس علمية .
- ٣ - التعريف بالإجراءات واللوائح والصلاحيات لكل من يحتاج إليها في الوقت الملائم .
- ٤ - تبسيط الإجراءات ، وتوضيح وتحديد المسئوليات .

عميد الكلية

د/ صالح بن محمد السيف

المشرف

د / مريم عبدالله الصبان

الباحثة

بسمة حسن محسن النمري

كلمة شكر

## كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم كتابه ﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ ( ابراهيم : ٧ ) والصلاة والسلام على الهادي الأمين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :

بعد شكر الله تعالى الذي أمدني بالعون والتوفيق لإكمال هذه الدراسة ، أتقدم بالشكر الجزيل لكل من علمني حرفاً أو أعانني على تعلمه ، كما أتقدم بالشكر لكل من كان له فضل في حصولي على معلومة أو ملاحظة أعانت على إتمام هذه الدراسة ، ولكل من بذل جزءاً من وقته للمساهمة إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود على هذا النحو .

ولا يسعني إلا أن أتوجه لكل هؤلاء بقولي جزاكم الله عني كل خير ، وختم بالصالحات أعمالكم .

# فهرس الموضوعات



## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
هـ	ملخص الدراسة .....
ز	كلمة شكر .....
ط	فهرس الموضوعات .....
م	فهرس الأشكال .....
س	فهرس الجداول .....
ص	فهرس الملاحق .....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>المشكلة و أهميتها</b>	
٣	مقدمة .....
٥	مشكلة الدراسة .....
٦	أهمية الدراسة .....
٧	أهداف الدراسة .....
٨	تساؤلات الدراسة .....
٨	حدود الدراسة .....
٩	مصطلحات الدراسة .....
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري</b>	
١٣	مقدمة .....
١٣	الإدارة الجامعية ( مفهومها وخصائصها ) .....
١٥	أسس الإدارة الجامعية .....
١٦	مفهوم الجهاز الإداري وأهميته .....
١٨	مفهوم الدور وسماته في النظام الإداري .....
٢٢	مكونات الدور .....
٢٢	- المسمى .....

رقم الصفحة	الموضوع
٢٣	..... - المعرفة الوظيفية
٢٧	..... - الإجراءات واللوائح
٣٢	..... توقعات الدور
٣٧	..... مكونات الدور و الفاعلية
٤٠	..... الوظيفة من منظور اسلامي
٤١	..... خصائص العمل في الإسلام
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى</b>	
<b>والدراسات السابقة</b>	
٥٣	..... الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى
٥٣	..... نشأة وتطور قسم الطالبات
٥٧	..... أقسام الجهاز الإداري
٥٧	..... أولاً - العمدات المستقلة
٦٧	..... ثانياً - المراكز المساعدة
٦٨	..... ثالثاً - الإدارات والمعاهد
٧٤	..... الدراسات السابقة
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>التصميم الإجرائي للدراسة</b>	
٨٩	..... مقدمة
٨٩	..... أولاً - مجتمع الدراسة
٩١	..... ١ - عينة الدراسة
٩٣	..... ٢ - خصائص عينة الدراسة
٩٧	..... ثانياً - أدوات الدراسة
٩٧	..... ١ - خطوات بناء الاستبانة
٩٩	..... ٢ - صدق الاستبانة

رقم الصفحة	الموضوع
٩٩	٣ - ثبات الإستبانة .....
١٠٠	ثالثاً - منهج الدراسة .....
١٠٠	رابعاً - أسلوب التحليل الإحصائي .....
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>تحليل البيانات وتفسيرها</b>	
١٠٢	مقدمة .....
١٠٢	أولاً - مسمى الوظيفة .....
١٠٥	ثانياً - المعرفة الوظيفية .....
١١٣	ثالثاً - الإجراءات واللوائح .....
١٢٢	رابعاً - الواجبات والمسئوليات .....
١٢٦	خامساً - الصلاحيات .....
١٣٣	إجابة أسئلة الدراسة .....
<b>الفصل السادس</b>	
<b>النتائج والتوصيات والمقترحات</b>	
١٤٢	مقدمة .....
١٤٢	النتائج .....
١٤٤	التوصيات .....
١٤٦	المقترحات .....
١٤٧	المراجع .....
١٥٥	الملاحق .....

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٢٥	أهمية المعلومات في الإطار التنظيمي	١
٣٣	مقارنة بين الوصف الوظيفي ومفهوم الدور	٢
٥٦	التشكيل الإداري لعمادة الدراسات الجامعية	٣
٥٩	التشكيل الإداري والإدارات التابعة لوكالة عمادة القبول والتسجيل .	٤
٦٢	التشكيل الإداري والأقسام والمراكز التابعة لوكالة عمادة شئون الطالبات للشئون الثقافية والنشاط	٥
٦٥	التشكيل الإداري لوكالة عمادة شئون المكتبات	٦
٧٠	الهيكل التنظيمي لمركز الوسائل التعليمية والتلفزيون التعليمي	٧
٧٢	الهيكل التنظيمي للإدارة الطبية	٨
٩٤	التركيب الهرمي هيكل القوى العاملة بمستوياتها الوظيفية المختلفة	٩

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	توزيع مجتمع الدراسة	٩٠
٢	النسب المئوية لعينة كل إدارة وفقاً للمجتمع الكلي، والعينة ، ومجتمع كل إدارة	٩٢
٣	عينة الدراسة وفقاً لمسمى الوظيفة	٩٣
٤	عينة الدراسة وفقاً لمرتبة الوظيفة	٩٤
٥	أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي	٩٥
٦	أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص	٩٦
٧	تصنيف أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة	٩٧
٨	توافق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس	١٠٣
٩	واقع المعرفة الوظيفية	١٠٦
١٠	المأمول بالنسبة للمعرفة الوظيفية	١٠٦
١١	طرق زيادة خبرات الموظفين ومهاراتهم	١٠٧
١٢	بعض الوسائل التي تلجأ إليها الموظفة إذا عرضت لها حالة لا يوجد بشأنها تعليمات سابقة	١٠٩
١٣	نوع الدورات التدريبية	١١٢
١٤	عدد الدورات التدريبية أثناء العمل الحالي	١١٢
١٥	واقع الإجراءات	١١٤
١٦	المأمول بالنسبة للإجراءات	١١٥
١٧	واقع اللوائح	١٢٠
١٨	المأمول توفره في اللوائح	١٢٠
١٩	طرق تبليغ الموظفين بالمهام التي يقمن بأدائها حالياً	١٢٢
٢٠	واقع الواجبات والمسئوليات	١٢٢
٢١	المأمول توفره في الواجبات والمسئوليات	١٢٣
٢٢	واقع الصلاحيات	١٢٦
٢٣	المأمول توفره في الصلاحيات	١٢٦

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٢٩	آراء عينة الدراسة في الواقع مرتبة حسب متوسطاتها	٢٤
١٣١	آراء عينة الدراسة في المأمول مرتبة حسب متوسطاتها	٢٥
١٧٢	واقع ماتبذله الإدارة للموظفات	٢٦
١٧٣	ماتأمله الموظفات من الإدارة	٢٧



# فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملحق	الموضوع
١	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة
٢	الإستبانة بصورتها النهائية
٣	قوائم بمسميات الوظائف
٤	الجداول رقم ( ٢٦ - ٢٧ )
٥	خطاب موجه من وكالة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط لمدير الحاسب الآلي
٦	خطاب موجه من المشرفة لوكالة عميد الدراسات الجامعية
٧	المعلومات والبيانات المأخوذة من الإدارة العامة والعمادات المستقلة

# الفصل الأول

## المشكلة و أهميتها

- مقدمة الدراسة .
- مشكلة الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- تساؤلات الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .
- حدود الدراسة .

## مقدمة :

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا ، من يهده الله فلا مضل له ، ومن يضلل فلا هادي له ، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ، وأشهد أن محمد رسول الله .

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَ قُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا ﴾ (الأحزاب: ٧٠-٧١)

وقال تعالى : ﴿ ... وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَلِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴾ (الطلاق : آية ٣)

وكل مؤسسة أياً كان نشاطها تسعى إلى تحسين وتطوير أدائها ، هذا الأداء الذي يظهر في صورة أفعال وأنشطة تحددها واجبات ومعايير محددة ، ينال من يؤديها حقوق معينة ، وتكون هذه الأفعال بما يحددها وينظمها الدور الوظيفي الذي يعتبر اللبنة الأساسية في تكوين الأجهزة الإدارية ... وغيرها .

والأداء الوظيفي السليم للمؤسسة يتحدد من خلال قيام أعضائها بأدوارهم على نحو يحقق أهدافها ، والأداء السليم للدور على أفضل وجه مرغوب يتطلب من الفرد المؤدي أن يكون عارفاً بالدور فاهماً له ، والفهم المتكامل للدور يتضمن جانبين : جانب شخصي يتعلق بطبيعة الأفراد الذين يقومون بالدور نفسه ؛ وجانب تنظيمي يتعلق بطبيعة الدور وتوقعاته . ( مرسى ، ١٩٨٨ م ) .

ويرتكز الجانب التنظيمي على محتويات الدور فبمقدار إدراكها تحدد درجة إتقان العمل لأنها تحدد الدور وتنظم أدائه ، وهذه المحتويات تختلف تفصيلاتها من دور لآخر ، ولكن هناك معايير وقواعد مشتركة بين كل الأدوار تطرق لها الكتاب وحددوا ما يلزم منها لسلامة كل هذه المحتويات ، و بعرض هذه الشروط على من يؤديون الأدوار الوظيفية يتم التعرف على الدرجة التي تتوفر بها هذه الشروط ، ومن خلال ذلك تُستنتج صورة عامة عن الدور الوظيفي ، فهذه

المحتويات تعمل على ضبط السلوك المرتبط بالدور وتحدد كيفية الأداء ( فرح ،  
١٩٨٩ م ) ، ومدى كفاية المعلومات عن هذه المكونات ومدى وضوحها لدى  
القائم بالدور من العناصر المهمة في تحقيق عنصر الفاعلية للدور .

ولأهمية هذه المكونات وتشعبها ترد متفرقة في الكثير من الأبحاث والرسائل  
العلمية في مجال الإدارة ، فالباحثون في موضوع العلاقات الإنسانية والرضا  
الوظيفي والوصف الوظيفي والتنظيم والتدريب وتقويم الأداء ... وغيرها ،  
يتعرضون لمحتويات الدور بصورٍ متعددة .

وكشفت نتائج بعض الدراسات السابقة عن الحاجة الملحة للقيام بدراسة عن  
محتويات الدور الوظيفي ، فدراسة ناضرين (١٤١١هـ) كشفت نتائجها عن عدم  
رضا الموظفين عن طبيعة العمل ونوعيته وعلاقتهم بالإدارات الأخرى والطلبات  
، ودراسة الحربي (١٤١٤هـ) بينت نتائجها وجود ثغرة في المعرفة الوظيفية  
وأخرى في واجبات الدور ومسئوليته ، فما أسباب عدم الرضا وماذا يوجد في  
الواجبات والمسئوليات والصلاحيات من إيجابيات وسلبيات ؟

ويضاف إلى ذلك ما لاحظته الباحثة أثناء اتصالها المباشر مع الموظفين أثناء  
دراستها من اختلاف في السلوك بالرغم من تكرار نفس الموقف، وما سمعته من  
بعض الموظفين من شكوى من الملل وعدم وضع الموظفة المناسبة في المكان  
المناسب ، فكل هذه النتائج والملاحظات تطرح العديد من التساؤلات التي تدعو  
إلى التوجه إلى مكونات الدور الوظيفي ، ففيها مرتع خصب للإجابة على هذه  
التساؤلات وتوضيح حال بعض مكونات الدور الأخرى .

وبناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة تتناول بالدراسة والتحليل الجهاز الإداري  
النسائي بجامعة أم القرى بمختلف أدواره الوظيفية التي يتكون منها ، وللتعرف  
على واقع الدور الوظيفي الإداري الممارس في جامعة أم القرى ، وما التصور  
المثالي عن هذا الدور في نظر الممارسات له .

## مشكلة الدراسة :

التصور المثالي عن الدور والسلوك الواجب يتحول إلى إنجازات فعلية ، وبالرغم من تشابه السلوك الحقيقي للدور مع السلوك المتوقع فإنه قد يكون هناك تناقضات بينهما يرجع سببها لعوامل كثيرة منها :

- ١ - مدى كفاية المعلومات لدى شاغل الوظيفة عن توقعات الآخرين .
- ٢ - مدى فهم شاغل الدور للأحكام والقوانين والواجبات والمسئوليات التي تحدد النشاطات المطلوبة منه .
- ٣ - مدى قدرة وقابلية شاغل الدور على تنفيذ الواجبات التي تقع ضمن حدود عمله . ( ميشيل ، ١٩٨٠ م ) .
- ٤ - واجبات الدور ومسئوليته من حيث وضوحها ودرجة الاتفاق والإجماع عليها بين الأفراد .

ومن خلال مراجعة الباحثة لبعض الدراسات إضافةً إلى اتصالها المباشر ببعض عضوات الجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى لاحظت الباحثة وجود عدد من النتائج منها ما يلي :

- توصلت دراسة ناضرين ( ١٤١١ هـ ) إلى أن هناك أكثر من ( ٨٠ % ) من الموظفات غير راضيات عن : علاقتهم مع الطالبات ، علاقتهم مع الإدارات الأخرى ، طبيعة أعمالهن ونوعها ، بالإضافة إلى أن أكثر من ( ٥٥ % ) منهن غير راضيات عن وضوح وتحديد مسئوليات أعمالهن لهن وللآخرين .

- ما توصلت إليه دراسة الحربي ( ١٤١٤ هـ ) إن من معوقات عملية تقويم الأداء الوظيفي عدم تحديد واجبات وسلطات ومسئوليات الموظفات إضافة إلى عدم دقة المعلومات المتحصل عليها عن الأداء الوظيفي .

- من خلال جمع المعلومات تبين أن مسمى الوظيفة أحياناً لا يتفق مع العملا للممارس ، فإذا كان المسمى الذي يُستدل به على ماهية الشيء هذا حاله ، فما هو حال بقية مكونات الدور ! .

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤالين التاليين :

- ما هو واقع الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفات ؟

- مامستقبل الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفات ؟

### **أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الوظيفي الذي يعتبر اللبنة الأساسية لبناء الجهاز الإداري ، فتناول هذا الدور بالدراسة والتحليل يساهم في معرفة وفهم طبيعة هذا الجهاز وما يكلف به .

وتناول الدور الوظيفي بالدراسة والتحليل من خلال رأي شاغلته التي مارسته يساعد أيضاً على الارتقاء بهذا الدور وتطويره ، فخطوات التطوير تبدأ بالتعرف الدقيق على الواقع والإطلاع المباشر على سلبياته في ضوء الظروف المحلية الخاصة بالمجتمع الذي يحدث فيه التطوير .

ومعرفة واقع الدور الوظيفي وإعطاء صورة عامة عن خصائصه والصفات المرغوبة فيه من خلال مكوناته يفيد كلاً من الجهات التالية :

(١) الموظفات أنفسهن اللاتي طبقت عليهن الدراسة .  
(٢) الرؤساء المباشرين والرئيسات المباشرات للموظفات في قسم الطالبات بجامعة أم القرى .

(٣) إدارة شؤون الموظفين بجامعة أم القرى .

(٤) الجهة المهتمة بالتخطيط بجامعة أم القرى .



٥) المتقدّمات لشغل أدوار وظيفية جديدة بالجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

أيضاً توضح هذه الدراسة بعض أسباب شكوى المستفيدات من الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى فتساعد على حلها ببيان هذه الأسباب للمعنيين بتطوير أداء الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

وأخيراً تأتي هذه الدراسة استكمالاً لما سبق من دراسات أجريت في مجال الإدارة الجامعية و طبقت في جامعة أم القرى ، فالمعرفة الإنسانية بناء متصل مترابط الأجزاء وكل جزء فيه امتداد لما سبقه من الأجزاء ، ويبدأ من حيث انتهى الجزء الذي يسبقه .

### أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة من خلال إطارها النظري والدراسة الميدانية تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - معرفة الأدوار الوظيفية والتشكيلات الإدارية الممارسة في الجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى .
- ٢ - معرفة الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .
- ٣ - معرفة المهام التي يمارسها الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .
- ٤ - معرفة معوقات الدور الوظيفي والمقترحات لعلاجها .
- ٥ - معرفة التسهيلات الممنوحة لممارسة الدور الوظيفي .
- ٦ - وضع صورة عامة عن واقع الدور الوظيفي في الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .
- ٧ - وضع نموذج عام للدور الوظيفي المأمول في الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

## **تساؤلات الدراسة :**

تجيب الدراسة بصفة أساسية عن السؤال الرئيسي التالي :

(( ما واقع ومستقبل الدور الوظيفي بالجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى ))

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :-

( ١ ) - ما واقع الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى من

وجهة نظر الموظفين من حيث :

أ - مسمى الدور الوظيفي .

ب - المعرفة الوظيفية .

ج - الإجراءات واللوائح .

د - الواجبات والمسئوليات .

هـ - الصلاحيات .

( ٢ ) - ما هي التوقعات المستقبلية للدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة

أم القرى من حيث :

أ - مسمى الدور الوظيفي .

ب - المعرفة الوظيفية .

ج - الإجراءات واللوائح .

د - الواجبات والمسئوليات .

هـ - الصلاحيات .

## **حدود الدراسة :**

تقتصر هذه الدراسة على التعرف على وجهة نظر الموظفين الإداريات في

الدور الممارس لهن بصفة عامة دون الدخول في محتوياته الخاصة واقتصر تطبيق

هذه الدراسة على الموظفين الإداريات بقسم الطالبات بجامعة أم القرى بمكة

المكرمة ممن مضى على التحاقهن بالوظيفة الإدارية أكثر من سنة ، لأنهن أقدر على أدوارهن وفهمها ، وذلك خلال العام الدراسي ١٤١٦-١٤١٧ هـ .

### **مصطلحات الدراسة :**

تشمل الدراسة التعريفات الإجرائية التالية :

- الدور : نوع من السلوك تحدده مجموعة من الحقوق والواجبات .
- الوظيفة : عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة . ( الأيوبي ، د.ت ) .
- الدور الوظيفي : مجموعة من الأقوال والأفعال السلوكية تنظمها مجموعة من الواجبات والحقوق المحددة لوظيفة معينة .
- محتوى الدور أو مضمونه : مجموعة من العناصر التي يتكون منها الدور ( أهداف - واجبات - مسؤوليات - صلاحيات ) .
- الفاعلية : صلاحية الشيء ومقدرته على التأثير .
- الهيكل التنظيمي : الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ، والكيفية التي يتم بها تقسيم العمل وتجميع الأنشطة الإدارية في شكل محدد أن نصل الى فرد واحد في قمة التنظيم .
- الخريطة التنظيمية : رسم بياني تفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة يعرض مافيه بشكل أوضح وصورة أسهل ، ويوضح جوانب هامة في المؤسسة ، فالخريطة التنظيمية للمؤسسة توضح مايلي :

- الأقسام والوحدات التي تتكون منها المؤسسة .
- العلاقات بين هذه الأقسام والوحدات .
- أنواع الوظائف ومسمياتها وعددها .
- عدد المستويات الإدارية في المؤسسة .
- نطاق الإشراف وقنواته .
- خطوط السلطة والمسئولية .

- أنواع السلطة الموجودة .

الدليل التنظيمي : كُتِبَ يفسر ما تحتويه الخريطة التنظيمية بأسلوب انشائي مفصل وشامل ويعطي فكرة واضحة وتفصيلية لكل فرد في المؤسسة عن مركزه ودوره الوظيفي في الصورة التنظيمية ( عساف ١٩٨٨ ، ص ٣٥٦ ) وأهم محتويات الدليل التنظيمي مايلي :

- طبيعة نشاطات وأعمال المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها .

- شرح لأنظمة العمل كنظام التوظيف ، والترقية ،... وإلى غير ذلك من القواعد

واللوائح التي تحدد سير العمل .

- وصف للمراحل التي تمر بها العمليات والإجراءات في المؤسسة .

- العلاقات بين الإدارات الرئيسة في المنظمة .

- توصيف للوظائف التي تحتويها المؤسسة يبين حقوق شاغلي الوظائف ، وواجباتهم

ودرجاتهم المالية ، والاشتراطات التي لا بد من توافرها فيهم ، والأسس التي يستند

عليها تقويمهم .



٢١٩٨

## الفصل الثاني

## الإطار النظري

- الإدارة الجامعية ( مفهومها وخصائصها )
- أسس الإدارة الجامعية
- مفهوم الجهاز الإداري وأهميته
- مفهوم الدور وسماته في النظام الإداري
- مكونات الدور
- مكونات الدور والفاعلية
- الوظيفة من منظور إسلامي
- خصائص العمل في الإسلام

## **مقدمة :**

المؤسسة تتكون من مجموعة أجهزة بكل جهاز مجموعة أقسام وإدارات تشكلت نتيجة لتجميع أدوار وظيفية على أساس معين ، وتتكامل هذه الأدوار مع بعضها لتكون البناء الأساسي للمنظمة ، ويتميز كل دور بمضمون خاص ويشترك مع غيره في سمات عامة .

وجامعة أم القرى أيضاً كمؤسسة بدأت كفكرة لدور يتطلب ممارسته ثم تجسدت هذه الأفكار في صورة أعمال وأنشطة تجمعت في دور معين ، وبفعل عدة عوامل تطورت لعدة أدوار تميزت وتخصصت وجمعت لتكون أجهزة أكاديمية وفنية وإدارية ولكل جهاز مميزاته ووظائفه .

## **الإدارة الجامعية (مفهومها وخصائصها) :**

الإدارة الجامعية كغيرها من أنواع الإدارات في ممارسة العمليات الإدارية الأساسية وتم تعريفها نسبة إلى هذه العمليات فهذا راشد ( ١٤٠٨ هـ ) ينظر إلى الإدارة الجامعية من زاوية الوظائف والعمليات الإدارية التي تقوم بها فيعرف الإدارة الجامعية بأنها " كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن يعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم من خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد " ص (٧٤) وهذا التعريف مخصوص ينطبق على الإدارة العليا أما بالنسبة للإدارة التنفيذية فانه يحتاج إلى تعميم أكثر فيمكن أيضاً أن يعرف الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات الإدارية المنسقة المتكاملة الهادفة ، التي يؤديها أفراد مؤهلون يعملون في إطار الجامعة لبلوغ أهداف محددة سلفاً بفعالية .

وبناءً على ما سبق فان الإدارة الجامعية تحتوى على العناصر التالية :

- ١- أهداف محددة .

- ٢- أنشطة وعمليات هادفة مرنة متكاملة فيما بينها .

٣- أفراد مؤهلون .

٤- عناصر مادية وغير مادية من أموال ومعدات وأبنية ومعلومات وأنظمة ... وغيرها .

وبهذه العناصر الأساسية تتفق الإدارة الجامعية مع غيرها من أنواع الإدارة لكنها تختلف عنها في طبيعة وتفاصيل ومجالات عملها ، فالإدارة ترتبط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفة ، " والجامعة كنظام اجتماعي إداري يختلف في تركيبه وتكوينه وطبيعة ونوعية أهدافه وأسلوب وكيفية تحقيق هذه الأهداف ، ويختلف أيضاً في أنواع الجماعات والأطراف التي تنتمي إليه وطريقة مزج وتنسيق أهداف هذه الجماعات ، ويختلف في طبيعة العمل الواجب إنجازه وفي كفاءات ومهارات القائمين بعملية الإنجاز " ( علوي ، ١٩٧٦ ، ص ١٠٦ ) .

للجامعة طبيعة خاصة وصفات تميزها عن غيرها أوضحها نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٨ في ١٤/٦/١٤١٤هـ فالمادة الأولى من هذا النظام تبين أن الجامعة مؤسسة علمية وثقافية تعمل على هدى الشريعة الإسلامية وتقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بتوفير التعليم الجامعي والدراسات العليا ، والنهوض بالبحث العلمي ، والقيام بالتأليف والترجمة والنشر وخدمة المجتمع في نطاق اختصاصها . كما تبين المادة الثانية أن من صفات الجامعة أنها تتمتع بشخصية معنوية ذات ذمة مالية تعطيها حق التملك والتصرف والتقاضى (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ، ١٤١٤/٦/١١هـ ، ص ٦) .

وبالنسبة لتكوين الجامعة فتوضح المادتين الخامسة والثامنة بأن الجامعة تتكون من عدد من الكليات والمعاهد ومراكز البحث والمراكز المساندة ، وتتكون كل كلية أو معهد من عدد من الأقسام إذا كانت طبيعة الكلية أو المعهد تقتضي ذلك ، وتضيف المادة العاشرة بأنه يجوز عند الاقتضاء بناءً على اقتراح مجلس الجامعة المختص وموافقة مجلس التعليم العالي أن تتبع الجامعة وحدات تعليمية



دون المستوى الجامعي وتحدد لائحة خاصة لمستوى الدراسة في هذه الوحدات ومناهجها وكيفية إدارتها. ( نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ، ١١/٦/١٤١٤هـ ، ص ٦ ) .

والعمل بالجامعة ينقسم إلى ثلاثة أقسام أكاديمي ، فني ، وإداري ، ( ويغطي العمل الإداري بالجامعة رقعة واسعة من العمليات والإنجازات تزخر بألوان النشاط المختلفة حيث يبدأ من أعمال الإدارة العليا وينتهي بالعمليات التنفيذية الصغيرة وتشمل هذه الأعمال الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإرشاد ومتابعة وتقييم ، وتنوع هذه الأعمال فهي تشمل أعمالاً مالية وحسابية وكتابية وتنظيم مكاتب ، وشراء وبيع ، وتخزين وسكرتارية ومحفوظات ، وعلاقات ثقافية وعلاقات عامة ، ورعاية اجتماعية وإسكان وتغذية وغير ذلك من الأعمال الكثيرة ) ( النشار ، ١٣٩٦هـ ، ص ٣٤٧ )

وتضم الجامعة بين جنباتها وبجانب أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية والأكاديمية أعضاء آخرين وهم الطلبة الذين أنشئت الجامعة من أجلهم ، وعدد من موظفي أجهزة الدولة الآخرين الذين يتلقون التعليم والتدريب في رحاب الجامعة وتحكمهم لوائحها الخاصة التي تحدد أهدافها وتنظم العمل داخلها.

### **أسس الإدارة الجامعية :-**

لترفع الإدارة الجامعية بمستوى أدائها وتحصل على مردود إيجابي أفضل عليها أن تحسن اختيار أفرادها وتضع كل فرد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ، وتعرفه بماله وما عليه ، وتوفر له بيئة سليمة ومعلومة سليمة وتضع معدلات للنجاح يمكن أن يقاس بها الأداء ، وتعرف الفرد بمدى إتقانه لعمله .

فالبيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ عمل وأنظمة ومواد وما يتوفر للموظف من معرفة ومهارات إذا صلحت فهي بعون الله من أسس نجاح الإدارة الجامعية

، وتناول كتاب الإدارة عدداً من الأسس التي تساعد على نجاح العملية الإدارية فمن أبرز المقومات الأساسية لنجاح العملية الإدارية التي أوردتها النشار (١٣٩٦هـ) ما يلي :

" ١ - توفير الأجهزة الإدارية المدربة التي تستطيع النهوض بوظائف الإدارة بكفاءة عالية والعمل باستمرار على تنمية قدرات أفرادها ورفع مستوى أدائهم بمختلف الأساليب الممكنة .

٢ - توفير المعلومات السليمة ، وتحليلها بدقة ، وتوصيل النتائج بسرعة إلى الأجهزة الإدارية والقيادات على مختلف مستوياتهم حتى تستطيع اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .

٣ - توفير المناخ السليم لأداء الأعمال بطريقة بناءة ومثمرة ، والاستفادة من قدرات الموظفين على خير وجه ، ويتطلب ذلك وجود جو من التعاون بين العاملين ، والعدالة في التقييم والإثابة " ص ص ٥٠ - ٥١ .

٤ - تحديد مركز لكل فرد وتعريف الأفراد بأدوارهم الوظيفية وبيان مهامهم بوضوح ، فتحديد مجموعة المهام والأنشطة التي يؤديها الفرد تساعده على الوفاء بما هو مطلوب منه ، ويعين في القضاء على مشكلات سوء الفهم والخلط بين المسؤوليات ، ويقضي على احتمال تكرار العمل وضياع الجهد ، ويساعد على تحديد المسؤولية والمساءلة. ( راشد ، ١٤٠٨هـ ، ص ٨٤ )

٥ - " الاستخدام الأمثل للوقت والطاقة " ( الصباب ، ١٣٩٨ ، ص ٢٠٢ ) .

### **مفهوم الجهاز الإداري وأهميته :**

الأسس التي تساعد على نجاح العملية الإدارية يقع تحقيق الجزء الأكبر منها على عاتق الجهاز الإداري بمختلف فئاته وأقسامه ، فالإدارة هي حجر الأساس في المؤسسة وميدانها واسع منتشر ولها صلة بجميع أقسام المؤسسة وإداراتها ؛ فوجود الجهاز الإداري ضرورة لا بد منها ، فإذا اجتمع ثلاثة أفراد أو أكثر

لتحقيق هدف معين لا بد أن يكون هناك من يعمل على تنظيم جهودهم وتنسيق نشاطاتهم ، فالجهاز كما يشير رمضان ( ١٤٠١هـ ) " هو مجموعة أو تجميع لفردين أو أكثر بحيث تكون بينهما علاقة محددة وبحيث يؤدي أحداث أي تغيير في أحدهما إلى رد فعل في الآخر " ص ٩٦ .

والجهاز الإداري أيضاً هو " مجموعة من الوظائف ومجموعة من الموظفين الذين يشغلون تلك الوظائف " ( حسن ، ١٤٠٥هـ ، ص ٥٧ ) ؛ وإذا نظرنا إلى الجامعة كنظام اجتماعي كما يذكر علوي ( ١٩٨٠م ) فإن الجهاز الإداري للجامعة يمكن أن يعرف بأنه مجموعة من الأدوار الهادفة المتكاملة التي يؤديها مجموعة من الأفراد المؤهلين . وهكذا يتضح أن الوحدات الأساسية التي يركز عليها الجهاز الإداري هي الفرد ، الدور ، الوظيفة التي تعتبر من الأسس المعتمدة لتصنيف الأدوار فبمسمى الوظيفة يتحدد مسمى الدور الوظيفي الذي يمثل اللبنة الأساسية لبناء الجهاز الإداري الذي يلعب دوراً أساسياً في مدي صلاح نظام الجامعة وفشله ، حيث يؤدي هذا الجهاز الإداري في الجامعة وظيفة هامة فيقوم بما يلي :

- ١- يوضح غايات الجامعة وأهدافها العامة .
- ٢- يضع الأهداف الإدارية .
- ٣- يرسم السياسات الخاصة بالتنفيذ .
- ٤- يعد اللوائح والأسس وكيفية العمل في كل قسم من أقسام الجامعة وإداراتها .
- ٥- توفير الإمكانيات وتلبية الاحتياجات المالية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في رحاب الجامعة .
- ٦- تنظيم جهود العاملين ووسائل الاتصال وتنسيقها .
- ٧- تهيئة المناخ الصالح لممارسة العمل .

## مفهوم الدور الوظيفي وسماته في النظام الإداري :

مصطلح الدور الوظيفي مركب من شقين : دورٌ ، ووظيفة وليبيان مصطلح الدور الوظيفي نحلله إلى مكوناته الأساسية ونبين كل شق منه على حدة .  
فبالنسبة لمصطلح الدور لم يتفق دارسوا السلوك الإنساني على تعريف محدد له ويلقى القبول بينهم ؛ وذلك لاختلاف أطرهم وانتماءاتهم المختلفة ؛ ولذلك تعددت تعاريف الدور ولكن هذه التعاريف بصفة عامة تألفت من عنصرين الأول أتفق الأغلبية على أنه السلوك ولكنه ورد بصيغ مختلفة كأفعال ، وأنشطة ، والاستجابات الشرطية ، وتنظيم لاتجاهات وعادات ، ..... وغيرها .  
والعنصر الثاني الذي اختلف فيه هو ما يدفع هذا السلوك ويحدده ، فالتعريفات النفسية للدور ترى أن المحرك لهذا السلوك هو شخصية الفرد . أما التعريفات الاجتماعية فتذكر أن ما يدفع السلوك هو إما العلاقات الاجتماعية أو المركز والموقف الاجتماعي ، أو المعايير الموضوعية في موقف ما أو وضع معين في نظام العلاقات الاجتماعية ؛ أما الباحثون في علم الإدارة فيذكرون أن المحدد لهذا السلوك هو التصورات الذاتية عما يتطلبه هذا الدور من ناحية وتوقعات الآخرين عن السلوك المنتظر القيام به من ناحية أخرى ؛ أو العلاقة الوظيفية التي يشترك فيها الفرد ، المركز الذي يشغله الفرد ؛ ومكانه في التنظيم .

ومن تعريفات الدور النفسية بين مرعي (١٤٠٤ هـ) أن الدور " هو مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المنتظر من شخص ما استناداً إلى سماته الشخصية وخصائصه الفردية " (ص ١٠٦) .

أما في مجال علم الاجتماع فقد عرف البادي (١٤٠٤ هـ) الدور بأنه "نمط من السلوك الذي تحدده الحقوق والواجبات المتصلة بموقف اجتماعي معين داخل إطار مجموعة من المواقف الاجتماعية المنتظمة " (ص ٢٧٣) ، وفي مجال الإدارة ورد

في قاموس الإدارة العامة (د.ت) بأن الدور هو النشاط الذي يقوم به الموظف أثناء عمله، وأحياناً يستخدم مصطلح الدور كأنه مرادف للوظيفة (الوصف الوظيفي) وهناك فرق بينهما فالدور أعم وأشمل من الوصف الوظيفي حيث يعرفه جراي (١٤٠٨هـ) بأنه المجموعة الكاملة للتوقعات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد السلوك في العمل ، بينما يقتصر الوصف الوظيفي على وصف التوقعات الرسمية . هذا بالنسبة للمكون الأول من مصطلح الدور الوظيفي أما بالنسبة للمكون الثاني وهو الوظيفة فلها أيضاً تعاريف متعددة لكنها متقاربة ومتشابهة .

فالوظيفة كما يعرفها عمار (د.ت) "عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات في مستوى معين من الصعوبة تحدث لتحقيق هدف في التنظيم ، ويقوم بأداء الأعمال المرتبطة بها فرد يحمل مطالب شغلها تعينه سلطة ذات اختصاص وينال في مقابل ذلك الأجر والامتيازات الملحق بها" (ص ٣٤).

إذا فالوظيفة أيضاً عبارة عن سلوك محدد سلفاً حسب معايير معينة ، ولأن الوظيفة التي يشغلها الفرد من الأسس المعتمدة لتصنيف الدور فيرتبط الدور بالوظيفة ويتكون الدور الوظيفي الذي يمكن أن يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من الأقوال والأفعال السلوكية التي تنظمها مجموعة من الواجبات والمسئوليات والمعايير المحددة لوظيفة معينة ، يؤديها فرد معين وينال مقابلها حقوق محددة. وبناءً على الصفات المميزة لكل من الدور والوظيفة فإن الدور الوظيفي في

المؤسسات يتميز بالآتي:-

- ١- الوظيفة والدور الوظيفي متلازمان .
- ٢- "تعدد الأدوار الوظيفية في المؤسسة ولكنها ترتبط وتتكامل فيكمل كل دور الأدوار الأخرى ويتبادل معها التأثير .
- ٣- الأدوار الوظيفية متخصصة ومحددة وتتجه إلى تحقيق غايات وأهداف معينة .

- ٤- تختلف الأدوار الوظيفية باختلاف نوعية المهنة المزاوله وباختلاف متطلباتها وواجباتها ومسئولياتها " (مرعى، ١٤٠٤هـ، ص ١١٦).
- ٥- الدور الوظيفي من الأدوار المكتسبة التي تتسم بالانتشار والعمومية وتتطلب قدرات خاصة وتدرجات محددة (فرح، ١٩٨٩م).
- ٦- يتحدد الدور الوظيفي بمكان أو وضع معين في الهرم الوظيفي.
- ٧- "يتأثر الدور في تحديده بثلاثة عوامل رئيسية هي: التوقعات الرسمية التي تفرضها المؤسسة ، توقعات الآخرين المحيطين بشاغل الدور، شخصية الفرد ذاته صاحب الدور وما تتصف به هذه الشخصية من سمات" (حسني ، ١٤١٣هـ ، ص ٥٤).
- ٨- الدور عنصر من عناصر بناء الشخصية يؤثر فيها ويتأثر بها.
- ٩- "يتحدد محتوى الدور الوظيفي في ضوء متطلبات وواجبات الوظيفة ومسئولياتها" (دمعة ، ١٩٨٤م، ص ٥٣).
- ١٠- يتغير محتوى الدور الوظيفي بتغير مكانة الفرد في النظام المهني فمكونات الدور الوظيفي في قمة السلم المهني غير مكوناته في أول السلم. (فرح ، ١٩٨٨م)
- ١١- يختلف محتوى الدور وسلوكه باختلاف السن والجنس .
- ١٢- "يتم إدراك الأدوار بطرق مختلفة ، فقد تدرك المؤسسة دور الفرد بطريقة تختلف عن إدراك الفرد نفسه لدوره ، ونتيجة لاختلاف الإدراك قد يختلف السلوك" ( النجار ، ١٩٧٧م ، ص ١٤١) .
- ١٣- الأفراد الذين تجمعهم أدوار متماثلة تربطهم مجموعة من التوقعات المتماثلة.
- ١٤- لا تأثير لمن يقوم بالدور الوظيفي على ماهيته من ناحية التنظيم التجريدية ، فالدور الوظيفي ينشأ في مرحلة أولى ثم يُعمد إلى توليه مهامه إلى فرد ليقوم به ( الأيوبي ، د.ت ، ص ١٧) .
- ١٥- يحدد الدور الوظيفي الحقوق والواجبات التي تعطى لمن يمارسه وترتبط به .

١٦- يمكن الدور الوظيفي الفرد نفسه من تحديد توقعاته من الأفراد الذين يتعاملون معه بحكم دوره الوظيفي .

١٧- تختلف الأدوار من حيث الجبر والاختيار فبعضها مفروض على الفرد وبعضها اختياري ، ومن حيث استمرارها فهناك أدوار وظيفية دائمة وهناك أدوار أخرى لا تستمر إلا لفترة قصيرة ؛ أيضاً تختلف الأدوار من حيث السهولة والصعوبة ومدى تحديدها للسلوك فهناك أدوار محددة تحديداً جامداً وأخرى بها مجال أوسع للتغيير والاختيار ( زهران ، ١٩٨٤م ، ص ١٣٠ ) .

١٨ - "الأدوار الوظيفية عبارة عن ممارسات يمكن تعلمها وتعليمها سواء من خلال الإعداد للوظيفية قبل الدخول فيها أو التدريب عليها في أثناء ممارستها" ( دمعة ، ١٩٨٤م ، ص ٥٣ ) .

١٩ - تتصف الأدوار بالتغير فالدور يتغير بتغير مضامينه وتتغير المضامين بتغير الظروف المحيطة بالدور كالتغيرات التكنولوجية والمعرفية وقدرات الفرد وخصائصه .

## مكونات الدور:

أطلق عليها اسم مكونات الدور ، ومحتوى الدور ، ومضمون الدور ومع اختلاف الاسم فالمعنى واحد فهي مجموعة العناصر التي يُكون مجموعها نظام الدور الواحد . ويتباين تنظيم وترتيب هذه العناصر المكونة لكل دور ، وتعمل هذه العناصر على ضبط أداء السلوك المرتبط بالدور وتحدد كيفية الأداء وبتغييرها يتغير الدور ، فالدور ليس مفهوماً ثابتاً مجرداً وإنما هو أشبه بقالب تتغير محتوياته تبعاً لما يصب فيه من عناصر . ( فرح ، ١٩٨٩م ، ص ٣٤٣ )

وبالنسبة لمكونات الدور الوظيفي فهي :

أولاً : المسمى . ثانياً : المعرفة الوظيفية .

ثالثاً : الإجراءات واللوائح . رابعاً : توقعات الدور .

هذه المكونات تختلف في تفصيلاتها من دور وظيفي لآخر ، لكن هناك قواعد ثابتة ومشاركة بين كل الأدوار يمكن أن يطبقها الجميع وفيما يلي وصف عام لهذه المكونات وأهميتها وما ينبغي أن يتوفر في كل منها .

### أولاً - المسمى :

ورد في المعجم الوسيط ( ١٤٠٤ هـ ) أن الاسم " هو ما يعرف به الشيء ويستدل به عليه ، وأيضاً هو ما دل على معنى في نفسه غير مقترن بزمن " ( ص ٤٥٢ ) والاسم مشتق من سَمَوْتُ ، لأنه تنويه ورفع ( الجوهري ، ص ٢٣٨٣ ، ج ٦ ) . ومسمى الدور يعطى له معنى يعرف به ويستدل به على ماهيته .

والأدوار الوظيفية للأفراد تتحدد من خلال أسماء وظائفهم لذلك يجب تحديد مسميات الوظائف بدقة ، فتعطى الاسم الذي يعبر عن حقيقة واجباتها ومسئولياتها ويتفق مع طبيعة ومستوى وصعوبة ومسئولية الوظيفة ؛ وتوحيد



مسميات الوظائف المتطابقة والمتشابهة لان ذلك يساعد في تسهيل إجراءات الاختيار والتعيين والتدريب والنقل وغيرها من شئون التوظيف ، أيضاً يساهم في تحديد أجور مناسبة لخصائص الوظيفة وأعبائها فاسم الوظيفة من العوامل المهمة في تحديد راتب الموظف ودرجته . وفي إطلاق الأسماء على الوظائف أحياناً ترتكب أخطاء منها :

- ١- تسمية الوظائف بأسماء مضللة لا تعبر عن خصائص الوظيفة وطبيعتها .
  - ٢- إطلاق أسماء رنانة على بعض الوظائف تضيي عليها أهمية لا وجود لها .
  - ٣- تعدد الأسماء المختلفة التي تستعمل للدلالة على نوع واحد منها .
  - ٤- إطلاق اسم واحد على أنواع مختلفة من الوظائف .
- وبهذا يصبح الأجر المحدد غير متفق مع خصائص الوظيفة وإنما يتفق مع الألقاب والأسماء ، والأهمية المضللة التي أضيفت على الوظيفة ، وتبعاً لذلك تصبح جداول ميزانية الوظائف هي الأخرى مُضِلَّة غير معبرة عن أهمية الوظائف وطبيعتها . ( هاشم ، ١٣٩٩هـ ، ص ١١٧ ) . ولتجنب المشكلات التي قد تحدث أثناء التسمية يلجأ المختصون إلى ما يسمى بتصنيف أو ترتيب أو تجميع الوظائف الذي يساعد على إيجاد مسميات ومصطلحات موحدة للوظائف تعبر عن حقيقة واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبتها والمؤهلات اللازمة لشغلها .

### **ثانياً: المعرفة الوظيفية:**

المعرفة الوظيفية تشير إلى المعرفة النظرية والعملية التي يجب أن يلم بها الموظف حتى يتمكن من أداء عمله " وهذه المعرفة لا تقتصر على المسمى والتنوع بل تشمل أيضاً معرفة أهميته وأهدافه والكيفية التي تحقق هذه الأهداف " الحارثي (١٤١٣هـ) ، " وتشمل أيضاً المعارف والجوانب المتعلقة بالأنظمة واللوائح والقوانين الإدارية والإجراءات والتعليمات التي تنظم شئون ذلك العمل ؛ والمعلومات المتعلقة بالفرص والقيود التي تفرضها البيئة في شكل سياسات عامة ،

وعناصر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، معلومات الأداء والمعلومات المرتدة " ( السيف ١٤٠٥ هـ ، ص ٢٠٧ ) .

وهذه المعلومات العريضة والمتشعبة يصنفها هاشم ( ١٣٩٩ هـ ) على النحو

التالي :

" ١ - معلومات عن العمل ذاته من حيث أهميته وواجباته ومسئوليته وصلاحياته ، وعلاقته بالأعمال الأخرى ، وعلاقة الفرد القائم بالعمل بالأفراد الآخرين ، والهدف من أداء العمل في تحقيق أهداف المؤسسة ، ومعايير الأداء المقبولة ، والتوعية بأهمية الاقتصاد في الوقت والجهد ، وأهمية الالتزام بشروط السلامة ، وأسباب التغيرات التي تدخل على العمل وطرائقه أو فنونه وغيرها من المعلومات المشابهة .

ب - معلومات عن ظروف التوظيف والأوضاع الاقتصادية التي تعمل المؤسسة في إطارها من حيث سياسات الأجور ، والعلوات ، والمكافآت ، والإجازات بأنواعها ، والخدمات الاجتماعية ، وفرص الترقيات والتدريب ، و نظم تقديم المقترحات .... وغيرها من المعلومات المشابهة .

ج - معلومات ضرورية لأفراد القوى العاملة في مركز التنفيذ لكي يؤديوا أعمالهم مثل الأهداف المنشودة ، وخطط الإدارة وسياساتها ، وعملياتها ... وغيرها من المعلومات المشابهة " ص ٤٦٣ .

وتنقسم المعلومات بالنسبة لكل مجال من المجالات السابقة إلى قسمين :-

- معلومات مطلوبة للاستعمال الداخلي .

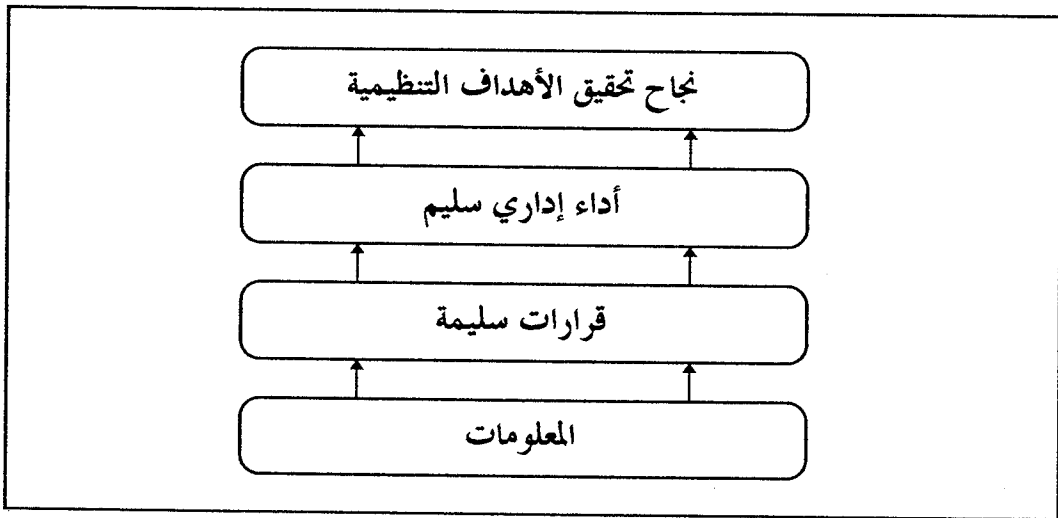
- معلومات مطلوبة للاستعمال الخارجي .

- مزايا المعرفة الوظيفية والمشكلات المترتبة على عدم المعرفة :

المعرفة بالدور الوظيفي وكل ما يساهم في تحسينه أمر لا بد منه ، فالفرد يجب أن يعرف كيف يؤدي دوره بفعالية في إطار المناخ التنظيمي ، والمعرفة الوظيفية أيضاً وسيلة لإحداث التغير في السلوك " فالإدارة بتعليماتها تدفع الفرد لتعلم السلوك الملائم لتعلم وظيفته ، وسلوك الفرد عمله الفعلي الذي ينبع من إدراكه ، والمعلومات التي يحصل عليها الفرد تساعد على بناء إدراكه فالفرد يتعلم

السلوك الملائم من خلال تجاربه الذاتية وتبعاً للمعلومات المتاحة له من البيئة وهذا يؤدي إلى تحديد إدراك الفرد ومن ثم يتحدد سلوكه ، فإذا أُسند إليه دور وظيفي جديد فإن سلوكه لا يلبث أن يتعدل ليتلاءم مع الدور المسند إليه " (قنصوة الرشيد ، ص ص ١٦١-١٦٣) . كما أن معلومات الأداء والمعلومات المرتدة تؤدي إلى تعريف الأفراد بمدى إتقانهم للأعمال المطلوبة منهم فيساعدتهم ذلك على تغيير سلوكهم وتحسين أدائهم ؛ فمعرفة الفرد لأثر جهوده في القيام بأعباء وظيفته ينتج عنه رضاً يؤدي إلى نوعٍ من الاستقرار الانفعالي يُساعده على أداء عمله بحماس بدلاً من أدائه بفتور .

والمعلومات عنصر من عناصر المدخلات وأداة للربط بين الأقسام والإدارات الفرعية ، وهي الوسيلة الرئيسية للإدارة في التخطيط والمتابعة . وغياب المعلومات والقصور فيها عامل مؤكّد على ضعف الفاعلية " فالمعلومات هي أساس العمل الفردي والجماعي وتوضح أهميتها في المؤسسة على النحو المبين في الشكل رقم (١) . فمتى ما توفرت المعلومات الصحيحة والمفهومة للإدارة و تم استخدامها بالفاعلية المطلوبة أمكن اتخاذ قرارات سليمة تؤدي إلى فاعلية القيام



شكل رقم ( ١ ) : أهمية المعلومات في الإطار التنظيمي

بالنشاطات الإدارية المختلفة. بما يؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية" (باجابر ، والمفتي ، ص ٢٢) .

"والقصور في مجال المعرفة الوظيفية ومجال نظم المعلومات كما ذكر عبدالوهاب

( ١٤٠٢ ، ص ٢٥١ ) يبدو فيما يلي :

- إسناد الأمر إلى من لا علم له به .
- نقص المعرفة بالممارسات السليمة في مكان العمل .
- بطء توصيل المعلومات بين الإدارات والجهات المعنية .
- الاعتماد على المكاتبات البريدية في كثير من الحالات .
- ضعف نظم الفهرسة والحفظ و قلة تدريب الأفراد في الأرشفة ومراكز المعلومات .
- عدم الاستفادة من النظم الحديثة للمعلومات وقلة خبرة الأفراد بهذه النظم وقصور التدريب فيها .

# - مقترحات لتحسين المعرفة الوظيفية :

- ولكي تختفي الظواهر السابقة لابد من إتباع الطرق والشروط التالية :-
- ١ - الاختيار السليم المبني على مواصفات الوظيفة وشروطها ، والخصائص المطلوبة في شاغلها ، واختيار الأكفأ والأصلح .
- ٢ - " حصر الجوانب المعرفية وتحديد المعرفة اللازمة واعداد الاختبارات المقننة لها لمعرفة مدى إلمام الموظفين بها سواء عند التعيين أو عند الترقية .
- ٣ - إعداد تقويم شامل لجميع الموظفين فيما يتعلق بالجانب المعرفي لمعرفة نقاط الضعف وتزويدهم بما يحتاجون إليه . " ( السيف ، ١٤٠٥ هـ ، ص ٢٠٧ ) .
- ٤ - نظراً لتأثر الجوانب المعرفية بالتطورات التكنولوجية التي تحدث فلا بد من متابعة هذه التطورات وتحديث وتجديد معلومات الأفراد في المؤسسة بشكل دوري في مجال عملهم ونشاطات إداراتهم وذلك بمختلف الطرق المتاحة والمناسبة .

٥ - إقامة نظم سليمة للمعلومات ، والإفادة من الحاسب الآلي والمعالجة الإلكترونية للمعلومات - كلما كان ذلك مناسباً - ، وبعد دراسة علمية ودقيقة للاحتياجات الحالية والمستقبلية من المعلومات وتكاليف استخدام الحاسب الآلي والمزايا التي يحققها . ( عبدالوهاب ، ١٤٠٢ هـ ، ص ٢٦٠ ) .

٦ - التوقيت الملائم في توزيع المعلومات بحيث تصل المعلومات إلى أيدي المعنيين والمهتمين بها بسرعة ووضوح في الوقت المناسب وذلك لأن التوقيت عنصر هام في الاستفادة من المعلومات ، فلا قيمة لمعلومات تصل إلى أيدي المعنيين بعد فوات الأوان . ( مرسى ، ١٩٨٨ م ، ص ٢٣٠ ) .

وبعد حصر الجوانب المعرفية واختيار الوسيلة المناسبة المتاحة والوقت الملائم لإيصالها ، وحتى تكمل الاستفادة من هذه المعلومات ينبغي أن يتوفر في المعلومات ذاتها الآتي :-

أ - أن تكون معلومات دقيقة ومفيدة ومصنفة معتمدة على حقائق تم الوصول إليها بطرق علمية سليمة . فبعد جمع المعلومات يراجعها المختصون للتأكد من صحتها وعدم وجود تعارض بين بعضها البعض واختزال الزائد عن الحاجة ثم يقومون بتبويبها ما أمكن وتنظيمها تمهيداً لاستخدامها .

ب - أن تكون مختصرة تتضمن المعلومات الهامة والمطلوبة خاصة التقارير على أن تكون البيانات التفصيلية جاهزة تحت الطلب .

ج - أن تكون واضحة سهلة الفهم ، فتكتب المعلومات بشكل يسهل قراءته وباستخدام لغة سليمة بسيطة ومرتبطة ترتيب منطقي ، والبعد عن استخدام كلمات رنانة ذات مفهوم غامض .

### **ثالثاً: اللوائح والإجراءات:**

اللوائح تضع قواعد عامة تسري على جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط ، أما الإجراءات فإنها تبين المراحل التفصيلية ، فاللوائح هي مجموعة

الأنظمة والقواعد الإجرائية الداخلية التي تعمل بموجبها المؤسسة الإدارية (غوشة. د. ت). وتسمى أيضاً القرارات الإدارية التنظيمية . أما الإجراءات أو كما يسميها البعض طرق وأساليب العمل فهي الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة منذ البداية إلى النهاية " (عصفور ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٥٨) . ويعرفها النمر ( ١٤١٤هـ ) بشكل أوسع فيذكر أن الإجراءات هي الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها ، والمسؤولين عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال " (ص ١٠٧) . فالإجراءات لا غنى عنها للقيام بالأعمال التي من طبيعتها أن تتكرر فعلى ضوءها يتم تنفيذ هذه الأعمال فهي تحدد كيفية أداء العمل ، ومتى ، ومن يؤدي العمل ؛ إضافة إلى ذلك فإن الإجراءات السليمة تحقق العديد من الفوائد الأخرى منها ما يلي :-

- ١- تساعد على منع التضارب والتعارض بين الأعمال وتجنب الفوضى والارتجالية نظراً لإتباع مجموعة محددة من الإجراءات لإتمام العمل .
- ٢- تساهم في التقليل من الجهد والوقت بالنسبة للمديرين والعاملين عند أدائهم للأعمال لأنها تخضع لإجراءات متكررة .
- ٣- الإسراع في إنجاز المعاملات وتحسين الخدمات المقدمة للمتفعين فالتحديد المسبق للخطوات التي تمر فيها المعاملة يقلل من أوقات انتظارها لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر فيها المعاملة . (عصفور ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٦٠) .
- ٤- " وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأفراد .
- ٥- وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات ، فالخطوات المحددة تساعد على إتمام تنفيذ الأعمال بالطريقة المقررة سلفاً" (الهواري ، ١٩٧٣ م ، ص ١٣٣) .
- ٦- التقليل من احتمال حدوث الأخطاء والنسيان .

٧- تساعد على تحقيق التكامل في العمل وعدم إهمال جزء من العملية بغير إنجاز

٨- تخفيض الأعمال الكتابية ، فاعتماد إجراءات موحدة للأعمال المتشابهة

يؤدي إلى تصميم نماذج موحدة لها .

٩- تسهيل التدريب حيث أن واجبات ومسئوليات كل وظيفة محددة بدقة

وبالتالي يمكن تحديد المهارات المطلوب تنميتها في الموظف شاغل هذه الوظيفة

(النمر ، ٤١٤ هـ ، ص ١١٠) .

# - مبادئ الإجراءات السليمة :

الفوائد السابقة لا تتحقق إلا بتوفر عدد من العوامل تكون بمثابة معيار لمدى

سلامة ونجاح هذه الإجراءات ومن هذه العوامل :

١- أن تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة فهمها من قبل القائمين

بتنفيذها ، وبعيدة عن التعقيد والتطويل غير المرغوب فيه حتى يمكن الحصول

على الخدمة بيسر وسهولة فالإجراءات في حالة تعقيدها وسوء استخدامها تكون

عبء على المؤسسة .

٢- " أن توضع الإجراءات داخل إطار السياسة العامة للمؤسسة

ومنبثقة من أهدافها .

٣- أن تؤسس الإجراءات على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي

وليس على مجرد افتراضات .

٤- مراعاة الأحكام الشرعية ، والتسهيلات الطبيعية والبشرية ، وطبيعة العمل

المؤدى والأهداف المنشودة " (هاشم ، ١٩٨١ م ، ص ٨٩) .

٥- أن تتوافر في الإجراءات صفة الاستمرارية والمرونة في آن واحد . فيكون

خط السير المقرر للإجراءات مستقر وثابت مع تمتعها بدرجة من المرونة تمكن من

تعديلها عند مواجهة ظروف طارئة .

٦- أن تكون خطوات الإجراءات مكتملة لبعضها البعض ومتناسقة ، بحيث إذا

حدث خطأ في أحد الخطوات أمكن اكتشافه عند تطبيق الخطوات التالية.  
( النمر ، ١٤١٤ هـ ، ص ١٠٩ ) .

٧- أن تكون مسجلة ومعلنة ومعروفة للموظفين والمستفيدين ويكون ذلك بكتابتها ونشرها إما على هيئة لوائح وتعليمات أو جعلها في أماكن بارزة في المؤسسة ليطلع عليها المستفيدين ويعملوا بموجبها .

٨- أن تكون ممكنة التطبيق عملياً فبعد تقرير ما ينبغي إتباعه من إجراءات يستحسن أن توضع موضع التطبيق لفترة تجريبية محدودة لمعرفة ما يحتمل أن يظهر فيها من عيوب فتعالج أو عقبات فتدلل . ( عساف ، ١٩٨٨ م ، ص ٢٣٦ ) .

٩- "مراجعة الإجراءات بصفة دورية للتأكد من صلاحيتها في ضوء الظروف القائمة والنظر في مدى الحاجة إلى تعديل الإجراء بسبب ما تكشف عنه المراجعة من وجود تداخل في خطوات التنفيذ أو ازدواج بينها ، أو أن الإجراء الحالي يترتب عليه زيادة في تكلفة التنفيذ مما قد يُرى معه وضع إجراء جديد يحقق الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقة " . ( هاشم ، ١٩٧٦ م ، ص ٨٩ )

١٠- "تدريب العاملين عليها حتى يتقنوا العمل بمقتضاها " .  
( محمود عساف ، ١٩٨٨ م ، ص ٢٣٦ ) .

#### # - مشكلات الإجراءات وعلاجها :

بعد مراجعة الإجراءات والتأكد من سلامتها لا تزال هناك مشكلات تنتج من إتباع إجراءات محددة وفقاً لأنماط محددة من السلوك منها ما أشار إليه النمر (١٤١٤ هـ ، ص ١١٠) :

١- جمود التفكير نتيجة لاستمرار الموظف في أداء خطوات عمل محددة لمدة زمنية طويلة دون أن يكون له حق في تغييرها .

٢- صعوبة تغيير هذه الإجراءات التي طبقت لمدة طويلة أو لما يتكلفه تغييرها من جهد ووقت ومال .



٣- إحساس الموظف بالضيق والملل والإحباط مما قد يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وتدهور روحه المعنوية .

٤- ينبغي على رتبة العمل واعتياد الموظف عليه أن يصير بعد فترة غير قادر على ممارسة أي عمل سواه . فيتجمد في تخصص ثابت ولا يستطيع الانتقال لعمل آخر . (عساف ، ١٩٨٨ م) .

بالرغم من ظهور هذه المشكلات فإن استخدام الإجراءات أفضل ، فإيجابياتها أكثر من سلبياتها ، و التخفيف من حدة السلبيات وعلاجها يكون إما بتغيير مكان عمل الموظف من وقت لآخر حتى يشعر بالتجديد ويتفادى جمود التفكير ( النمر ، ١٤١٤ هـ ) . أو أن يُنقل الموظف من عمل إلى آخر كل فترة دورية مما يسمح للموظف بالإمام بمختلف نواحي النشاط ولا يقتصر على ناحية منها فقط ، وهذا ما يسمى بتبادل الوظائف ، فيتبادل الأفراد أدوارهم الوظيفية لفترة من الوقت ، وهذا الأسلوب بالإضافة إلى أنه يعمل على تخفيض أو إزالة السأم والملل الوظيفي فإنه يعطي منفعة إضافية وهي التدريب المتبادل بين الموظفين .

ولنجاح هذا الأسلوب يذكر هاينز ( ١٤٠٩ هـ ) أنه لا بد من توافر شروط عند تطبيق هذا الأسلوب وهي :

" أ - ضرورة أن تكون الوظائف التي يتم تبادلها متساوية في التعقيد والصعوبة تقريباً ، حيث يقلل هذا من خطر إسناد وظيفة إلى موظف غير قادر على أدائها .

ب - أن تكون فترة تبادل الوظائف كافية بحيث تكون فترة التكليف الوظيفي من الطول بدرجة تمكن الموظف من ممارسة مختلف مهام الوظيفة ومعايشة نتائج القرارات المتعلقة بها .

ج - أن تكون معدلات الأداء واقعية تشكل تحدياً على مستوى ما يتوفر للموظف من معرفة ومهارة وخبرة ، فلا تكون سهلة لمجرد أن الموظف سيقى في الوظيفة فترة قصيرة ، وليس بها مغالاة فتكون النتيجة الفشل . " ص ٢٧٨

## رابعاً : توقعات الدور :

توقعات الدور من أول العناصر الأساسية التي تدخل في تكوين الدور فهي تمثل الحقوق والواجبات التي تنظم الدور وتحدد له السلوك المناسب فيذكر فرح (١٩٨٩م ، ص ٣٣١) في توضيحه لتوقعات الدور بأنها هي ما يراه الفرد أو الآخرين من سلوك مناسب ملائم متبادل بينهما أثناء التفاعل في موقف معين . ويرى مرعي (١٤٠٤هـ) أنه يمكن أن نسمي توقعات الدور بحقوق وواجبات الدور ووافقته في ذلك مرسي (١٩٨٩م) إذ يرى أن " توقعات الدور تمثل المهام والمسئوليات المتعارف عليها والتي تقع على أكتاف من يشغل هذا الدور " (ص ١٨١) .

وحقوق الدور هي الامتيازات التي تقدم لشاغل الدور بعد قيامه بالواجبات المتوقعة منه ( ميشيل ، ١٩٨٠م ) ، أما واجبات الدور الوظيفي فهي تلك الالتزامات التي يفرضها النظام واللوائح وتشكل إطاراً لأدائه وسلوكه المتصل بالوظيفة وعلاقتها ، وتشمل الواجبات جانبيين أولهما واجبات إيجابية : وهي السلوكيات التي ينبغي أن يلتزم بها في أدائه ؛ وثانيهما الواجبات السلبية : وهي السلوكيات التي ينبغي على الموظف الامتناع عنها . وتميزت التوقعات حسب مصدرها إلى ثلاثة أنواع :-

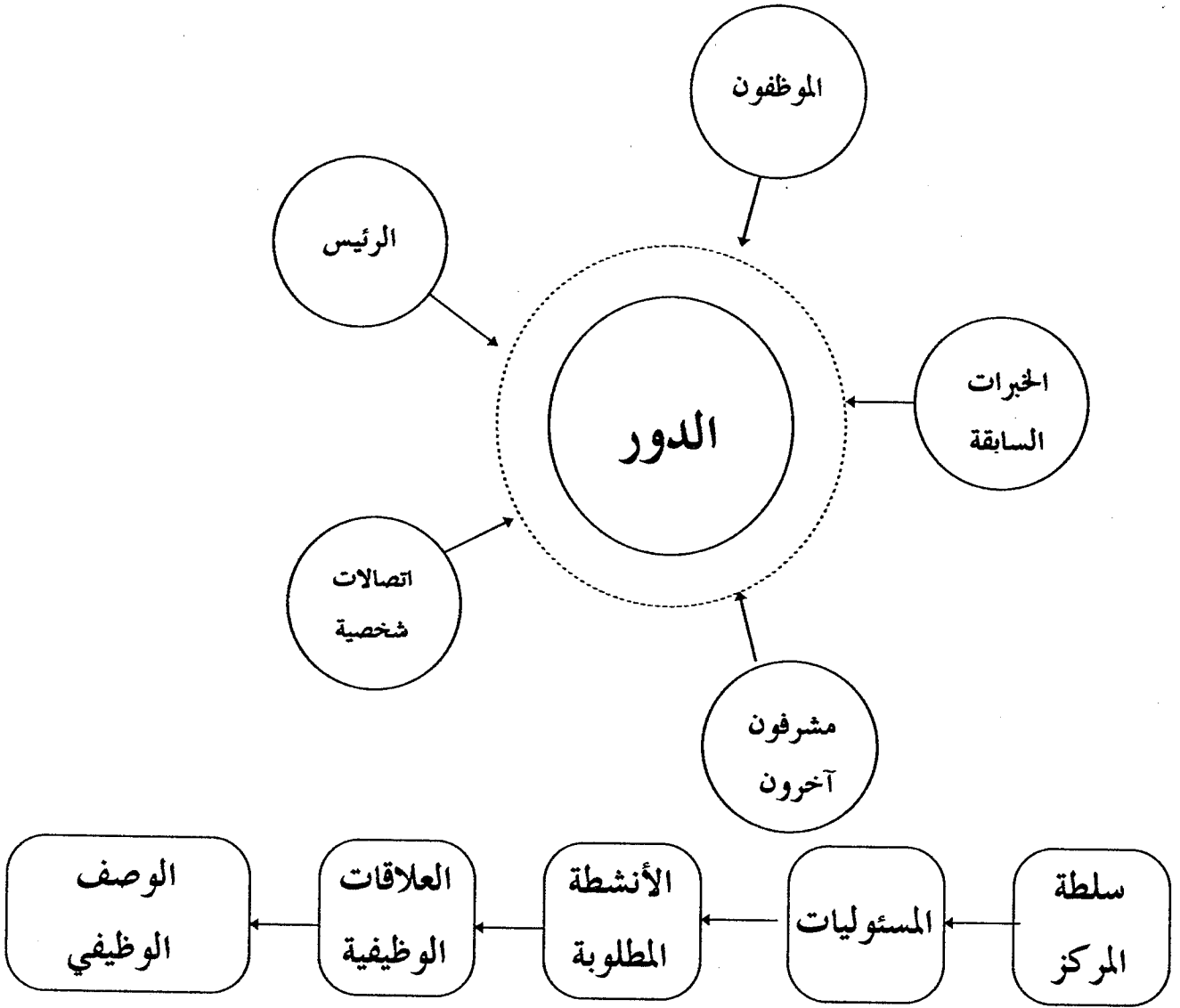
أ- التوقعات الرسمية : المرتبطة بمتطلبات البناء الرسمي للمؤسسة التنظيمية التي يعمل بها الفرد ، وهذا النوع من التوقعات يحددها التوصيف الوظيفي في شكل حقوق وواجبات شاغل الوظيفة .

ب- التوقعات الموقفية أو التوقعات غير الرسمية : التي تحدد عن طريق الآخرين وبواسطة الجماعة التي تتصل بالفرد في الموقف المعين وترتبط بتصوراتهم . ( حسني ، ١٤١٣هـ ) .

ج- التوقعات الفردية التي يحددها الفرد لنفسه عندما يؤدي الدور (خاطر ، د.ت

، ص ١٥٩ ) .

وهذه التوقعات بأنواعها هي التي تميز الدور الوظيفي عن الوظيفة ؛ فالوظيفة تقتصر على التوقعات الرسمية للمؤسسة والتي غالباً ما تكون على هيئة توصيف وظيفي مكتوب ، أما الدور فإنه يشمل كل توقعات الآخرين الذين ينبغي التعامل معهم ، وغير مكتوب على ورق والشكل التالي رقم ( ٢ ) يوضح الفرق بين الدور والوصف الوظيفي . (جراى ، ١٤٠٨هـ ، ص ١٦٤ ) .



شكل رقم ( ٢ ) : مقارنة بين الوصف الوظيفي ومفهوم الدور

(جراى ، جيري ، ١٤٠٨هـ) ، الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، معهد الإدارة العامة ، ص ٥٦ )

# - مزايا توقعات الدور الوظيفي ومشكلاته :

وبتسمية التوقعات حقوق وواجبات الدور فإنها تضيء على الدور الصفة المعيارية ، حيث تحدد السلوك المرتبط بالدور وتحدد له الأنشطة المطلوبة منه فتتظم أسلوب الأداء وتسهل إنجازات الدور وتساعد على تحديد شرعية الجزاء لبعض أساليب الفعل . (فرح ، ١٩٨٩ م ، ص ٣٣٤ )

أيضا تساعد التوقعات على المحافظة على استقرار السلوك وتوافقه فتشترك كل مجموعة من الأفراد في مجموعة من السلوك الواجب على الأفراد أن يؤدوه .

وللتوقعات جانبان ، جانب إيجابي يظهر في وضوح توقعات الدور والاتفاق عليها ، أما الجانب الآخر فهو السلبي ويظهر في عدم وضوح التوقعات والاختلاف حول عدة جوانب يلخصها مرعي (١٤٠٤هـ، ص١٢٦) فيما يلي:-  
"١- عدم الاتفاق حول تحديد توقعات الدور .

٢- عدم الاتفاق حول مدى أو عمق السلوك المسموح به أو الممنوع في إطار الدور .

٣- عدم الاتفاق حول المواقف التي تنطبق عليها التوقعات .

٤- عدم الاتفاق حول ما إذا كان السلوك المتوقع إلزامياً أو اختيارياً."  
ص١٢٦ .

وإضافة إلى ما سبق يظهر الجانب السلبي للتوقعات خاصة بالنسبة للدور الوظيفي في عدة أمور منها :-

٥- عمومية صياغة نصوص اللوائح والأنظمة مما يجعلها تحتمل التأويل .

٦- عدم إطلاع الفرد الذي يقوم بالدور على كل التوقعات المطلوبة منه .  
(جراي ، ١٤٠٨هـ )

٧- سوء توزيع الواجبات والمسئوليات .

٨- صعوبة الواجبات وكثرة الأعباء التي يقوم بها شاغل الدور .

وهذه الأمور ينشأ عنها عدد من المشكلات تظهر آثارها فيما يلي :-

١- عدم وضوح التوقعات يؤدي بالفرد إلى تجربة عدد من أشكال السلوك ليرى أيها أكثر قبولاً ، والنتيجة يمكن أن تكون دوراً محدداً ومناسباً ، إلا أن الوصول إلى تلك النتيجة يكون مؤلماً ومتعباً حيث أن التجريب يؤدي إلى حدوث العديد من الأخطاء . ( جرای ، ١٤٠٨هـ ، ص ١٦٦ )

٢- التوتر والقلق والإعاقة فعدم دقة الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات غير المحددة كما يشير زويلف (١٩٨٤م) تُوقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف ويثيرون بالتالي التناقض مع زملاء العمل بدلا من أن يتعاونوا معهم .

٣- سوء الاتصال وصعوبة التنسيق ، وضعف مستوى الأداء . ( علوي ، ١٩٨٠م ) .

٤- تكرار العمل وضياع الوقت والجهد .

٥- الازدواجية وتدخل الأفراد في دائرة اختصاص بعضهم بعضاً .

٦- فشل الأفراد في تحقيق التوقعات لعجزهم عن التعبير عنها سلوكياً لعدم إدراكها وفهمها .

# - مبادئ التوقعات السليمة :

ولتجنب المؤسسة ما يحتمل أن يحدث من تضارب وفوضى وتداخل بين الاختصاصات والأنشطة ، وتمكن من مكافأة المجد ومحاسبة المقصر وحتى يفهم كل عضو في المؤسسة عمله بدقة ، لكي يتحقق هذا لا بد أن تتميز التوقعات بما يلي :-

١- أن تكون واجبات ومسئوليات كافة أعضاء المؤسسة واضحة ومفهومة لأول وهلة ومعلنة لهم . ( العساف ، ١٩٨٨م ، ص ٣٤٢ ) فتكون الواجبات والمسئوليات محددة بدقة مكتوبة بنصوص صريحة وعبارات واضحة لا تحتمل

التأويل ، فلا يصبح لأي عضو الحق في تفسير التعليمات والأوامر بالطريقة التي تناسب هواه ، فالنصوص تعتبر بمثابة معايير يرجع إليها عند الاختلاف .

٢- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات ، فتكون الواجبات معقولة وقابلة للتنفيذ ، فعند تقسيم أوجه النشاط يجب مراعاة إمكان الحصول على الشخص الذي تتوفر فيه الصفات المطلوبة لشغل الدور الوظيفي ؛ ولا يفهم من ذلك أن تجميع الوظائف يبنى حول الأشخاص ، وإنما يجب النظر إلى إمكان وجود الأفراد في الظروف المحيطة . (الحواري ، ١٩٧٣ م)

٣- الاستفادة من التخصص بتجميع أوجه النشاط المختلفة التي تحتاج إلى تخصص معين بعضها مع بعض وتنظيمها بحيث لا يكون هناك تعارض أو احتكاك.

٤- التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات أو تكافؤ السلطة مع المسؤولية ، فالسلطة أو الصلاحيات هي الحق الرسمي لأداء الواجبات ، أما المسؤولية فهي الالتزام بتنفيذ الواجبات الموكلة إليه وبمقتضاها يحاسب الفرد عن نهوضه بالأعباء المكلف بها ، فالمسئولية تتمثل في أداء الواجبات باستعمال الصلاحيات ، والمسئولية بدون صلاحيات تعني عدم القدرة على التنفيذ ، والصلاحيات بدون مسئولية تعني الاستبداد ، والصلاحيات والمسئوليات متناسبتين ومتلازمتين فإحداهما تظهر بجانب الأخرى مما يستدعي تناسب كل منهما تناسباً تاماً ويحدث هذا التناسب كما يشير عبد الهادي (١٤٠٢هـ) بمراعاة القاعدتين التاليتين :-

القاعدة الأولى : أن يعطى الموظف الصلاحيات الملائمة والكافية لتنفيذ الواجبات الموكلة إليه ، فبدون هذه الصلاحيات لا يستطيع أن ينفذ واجبه وبالتالي يكون غير مسئول .

القاعدة الثانية : أن يكون مدى المسؤولية مناسباً لما أعطي للموظف من  
صلاحيات فلا يحاسب الموظف عن إخلاله بتنفيذ اختصاصاته وهو لا يملك الحق  
الذي يمكنه من تنفيذها وأدائها .

أيضاً أورد علاقي ( ١٤١٤هـ ، ص ٢٧٩ ) مبادئ أخرى تحكم توزيع  
المسئوليات وهي :-

١- " تجنب التداخل في المسئوليات ، الذي يحدث حينما يكون هناك فردان أو

أكثر مسئولان عن نفس العمل ، وحينما لا تحدد المسئولية بشكل واضح .

٢- تجنب الفراغ في المسئوليات ، الذي يحدث حينما لا يوجد هناك إطلاقاً

أي تحديد لمتطلبات أداء الوظيفة ، الأمر الذي قد يعني ضرورة ممارسة  
الوظيفة رغم عدم تحديد فرد معين لأدائها .

٣- تجنب توزيع المسئوليات عن وظائف لا تساهم فعلاً في تحقيق أهداف

المؤسسة ، وهذه المسئوليات قد تحدث نتيجة أهداف غير واضحة ، أو

تغيير في أهداف المؤسسة نفسها ، فالوظيفة التي كانت تساهم في تحقيق

أهداف المؤسسة قد تصبح عديمة الجدوى في الوقت الذي تتغير فيه هذه

الأهداف ومن ثم تنتفي الحاجة لمثل هذه الوظيفة " .

بناءً على ما تقدم فإن الوضوح والبساطة والبعد عن التكلف ؛ والتوازن

والمرونة وتجنب التداخل والازدواجية ؛ والواقعية ومراعاة القدرة ؛ والتوقيت

الملائم ؛ والكتابة والتوثيق ؛ إضافة إلى وجوب مراعاة الاعتبارات الشرعية ، جميع

هذه السمات تعتبر مبادئ أساسية ومشاركة بين كل محتويات الدور تقريباً ،

ويؤخذ منها بالقدر الذي يناسب طبيعة الأدوار الممارسة ، وبوعي تام وإدراك

متكامل لمدى الحاجة لها وما يناسب تلك الحاجة من طرقه السليمة المعروفة

وقربها إلى طبيعة الجهاز وخصوصيته .

### **مكونات الدور والفاعلية:**

الفاعلية وصف في كل ما هو فاعل ، وهو مقدرة الشيء على التأثير ( أنيس

، د.ت ، ص ٦٩٥ ) ويذكر المنيف ( ١٤٠٠هـ ) عن الفاعلية بأنها تعنى "

الوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة ، وتعنى ماذا نعمل وتعبير عن مدى

صلاحية العناصر المستخدمة ( مال ، معدات ، أساليب ، ..... ) للحصول على النتائج المطلوبة " ( ص ، ٢١٨ ، ٢٢٢ ) .

وفاعلية الدور كما يرى يونس ( ١٩٨٨ م ) " مفهوم يتصل بوضوح الدور ومقدرة الفرد على إدراكه وأدائه بدقة " ( ص ٢٤٠ ) ، ويتصل أيضاً بتحقيق عنصر الفاعلية للدور الذي يقوم به الفرد " بمدى قدرة هذا الفرد على إدراك مكونات هذا الدور والتوقعات المنتظرة في أسلوب أدائه بما يتفق مع هذه التوقعات " ( حسن ، ١٤١٣ هـ ) ، وإدراك الفرد لدوره يعنى تصورات الفرد وانطباعاته عن السلوك والمهام التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة ( عاشور ، ١٨٩٣ م ) فالتصور المثالي عن الدور والسلوك الواجب يتحول إلى إنجازات فعلية ، فوضوح الدور وغموضه له علاقة باختلاف درجة الأداء وغموض الدور حالة ناشئة عن عدم وضوح مضمون الدور مع افتقار إلى تحديده ، حيث يكون الفرد مؤدى الدور عاجزاً عن الأداء الصحيح إما لأنه لم يتم إعلامه بمحتوى ذلك الدور أو أنه غير متأكد مما لديه من معلومات حول ما هو متوقع منه أو مطلوب القيام به ( قناديلي ، ١٤١٥ هـ ، ص ٢٠ ) .

وفاعلية الدور تتأثر من ثلاثة جوانب هي شاغل الدور ، والبيئة التي يمارس بها الدور ، ومكونات الدور فبين كل من يونس ( ١٩٨٨ م ، ص ٢٤٠ ) ؛ وحسنى ( ١٤١٤ هـ ) أن هناك اعتبارين أساسيين يؤثران في تحقيق عنصر الفاعلية للدور هما :

١- مدى كفاية المعلومات لدى القائم بالدور عن توقعات الآخرين .

٢- مدى تجانس المجموعة التي يعمل معها شاغل الدور .

- وتطرق ميشيل ( ١٩٨٠ م ) لمؤثرات أخرى على فاعلية الدور من خلال مقارنته للسلوك الحقيقي مع السلوك المتوقع فبين أنه من الرغم من تشابه السلوك



الحقيقي مع السلوك المتوقع فأحياناً يكون هناك تناقضات بينهما يرجع سببها لعوامل كثيرة منها :

- ٣- وضوح أو عدم وضوح الأحكام والقوانين التي تحدد وظائف الدور .
  - ٤- مدى فهم شاغل الدور للأحكام أو القوانين التي تحدد الواجبات والنشاطات المطلوبة منه .
  - ٥- مدى قابلية شاغل الدور لتنفيذ الواجبات التي تقع ضمن حدود عمله.
  - ٦- السمات الشخصية لشاغل الدور .
  - ٧- اختلاف التعلم والتدريب والخبرة .
- وبناءً على ما تقدم يتبين أن فاعلية الدور تتأثر من ثلاثة جوانب هي ( شاغل الدور ، البيئة التي يُمارس فيها الدور ، مكونات الدور ) . وبما أن الدور ليس الفرد ذاته بل إطار لتحديد السلوك ؛ والفاعلية تهتم بصلاحية الأدوات المستخدمة فيتم التركيز على مكونات الدور باعتبارها أدوات مهمة فيما يتصل بتحقيق عنصر الفاعلية .

### الوظيفة من منظور إسلامي:

الإسلام يرسم منهجاً كاملاً للحياة فما من خير إلا وقد دعا إليه ورغب فيه وذكر الحكم والمصالح التي تحت عليه ، وما من شر إلا وقد نهى عنه وحذر منه وذكر الأسباب المنفرة عن فعله وعواقبها الوخيمة ، وجميع شؤون حياة المسلم صغيرها وكبيرها الخاص منها والعام يحكمها تنظيم واضح هادف ، فالتنظيم الإداري في المؤسسة الإسلامية يتميز بقواعد قابلة للتطبيق منها ما هو ثابت ومنها ما يتسم بالمرونة الكافية لتتلاءم مع احتياجات الناس في كل زمان ومكان ، وهذه القواعد منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالعمل ذاته ومنها ما يتعلق بالعناصر التي تنظم هذا العمل . فاعتنى الإسلام بالعمل وسن له من الضوابط ما يكفل حسن أدائه ، فالإسلام ينظر إلى الوظيفة نظرة تستمد مقوماتها من القرآن الكريم والسنة المشرفة ، فالعمل من نعم الله على عباده وحق لكل فرد وليس منة لأحد ، والعمل قدرة وطاقة فلا يكلف إنسان فوق طاقته ، ولكل عمل أجره المناسب ، والوظيفة ليس لها صفة الدوام بل إن دوامها مرهون بدوام شاغلها . ونظرة الإسلام إلى الوظيفة كما يذكر الشباني ( ١٣٩٧هـ ، ص ٤١ )

ترتكز حول مفهوم الآيتين الكريمتين من سورة النساء : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿

( النساء : آية ٥٨ - ٥٩ )

والآيتان السابقتان توضحان رأي الإسلام تجاه مسئولية الفرد ، فالأمانات كل ما ائتمن عليه الإنسان وأمر بالقيام به، ويجب أدائها كاملة لا منقوصة ولا مبخوسة. نظرة الإسلام إلى الوظيفة تركز على أن الوظيفة أمانة ومسئولية يجب رعايتها

وحفظها وأدائها من قبل حاملها ، وذلك يستدعي أن يكون على علم وبصيرة بأسباب حفظها .

وإضافة إلى أن الوظيفة أمانة ومسئولية زاد ابوسن ( ١٤١٧هـ ) ثلاثة مفاهيم أخرى ووافق في ذلك أحمد ( ١٤١٦هـ ) وهذه المفاهيم هي :

- الوظيفة العامة مسئولية شخصية .

- الوظيفة تكليف وليست حقاً .

- الوظيفة التزام خلقي .

وبناءً عليه فكل من أوكلت إليه وظيفة فقد أوكلت إليه أمانة هو مسئول عنها يوم القيامة ومحاسب على أسلوب أدائها قال تعالى ﴿ كَلِّمْ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةً ﴾ ( المدثر : آية ٣٨ ) .

ولا تعطى الوظيفة لمن يطلبها فهي ليست حقاً يسعى إليه الناس لإسناده إليهم وإنما تسند إلى أكفأ من يصلح لها ويقدر عليها ، ففي فتح الباري بشرح صحيح البخاري " حدثنا محمد بن العلاء حدثنا أبو أسامة عن بريد عن أبي بردة عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال : دخلت على النبي صلى الله عليه وسلم أنا ورجلان من قومي فقال أحد الرجلين : أمّرتنا يارسول الله ، وقال الآخر مثله ، فقال : (( إنا لا نولى أمرنا هذا من سألناه ولا من حرص عليه )) . (العسقلاني ، كتاب الأحكام ، ج ١٤ ، رقم ٧١٤٩ ) .

وصلاحية الموظف تحدّد بأمرين :- أولهما مقدرته الفعلية على أداء العمل وما تتطلب الوظيفة من علم فني أو إداري أو مهني ، وثانيهما الالتزام التعبدي والسلوك الخلقي لشاغل العمل .

### **خصائص العمل في الإسلام:**

واعتنى الإسلام بتنظيم العمل وسن له من الضوابط ما يكفل حسن أدائه ، واستنتج الشباني بعضاً من هذه الضوابط من خلال تعريف الفقهاء لعقد العمل

فقد ذكر الشباني ( ١٣٩٧هـ ، ص ٥٥ ) أن عقد العمل في الشريعة الإسلامية يعرف في الفقه الحنبلي على أنه عقد على منفعة مباحة معلومة ، لمدة معلومة ويعوض معلوم.

وعُرف عقد العمل أيضاً بأنه : (( عقد بين العامل وصاحب العمل يضع بمقتضاه الأول ( العامل ) قوة عمله المشروع تحت تصرف الثاني ( صاحب العمل ) ينتفع به انتفاعاً مشروعاً بعوض مشروع أو لإتمام عمل معين )) . ومن التعريفين السابقين لعقد العمل حدد الشباني ( ١٣٩٧هـ ، ص ٥٥ ) الشروط

التي لا بد من توافرها في العمل الذي يزاوله المسلم وهذه الشروط هي :-

١ - ارتباط العمل والوظيفة الواجب أداؤها بمقتضى عقد العمل بمفهوم منفعة الجهة وليس بشيء مادي ، أي أن عقد العمل هو عبارة عن بذل الوقت بتقديم منفعة للجهة ، وليس بتمليك ذات العامل ، أي أن هناك فصلاً بين الفرد وبين الزمن المؤجر لعمل ما .

٢ - ارتباط عقد العمل بالقدرة على أداء العمل لذا لا يصح إبرام عقد العمل مع مريض عاجز ليقوم بعمل ما وقت مرضه أو عجزه ، كما يجب أن تكون هذه القدرة ملكاً للعامل أو الموظف وليس معلق بها حق آخر كأن يكون أجيراً أو أجر وقته للعمل لشخص آخر كل وقته من قبل إجراء العقد .

٣ - أن يكون العمل المتفق على أدائه غير محرم بذاته أو للغرض منه ، فقد حرم الإسلام العمل في أي شيء محرم ، وأبطل مثل هذه العقود .

٤ - ألا يكون أداء العمل واجب على الإنسان فعله كدفاع عن الوطن في حالة الاستنفار العام ..... وغيرها كثير ، حيث أنه في هذه الحالة يكون أداء العمل واجباً على كل فرد قادر بدون عوض .

٥ - معلومية العمل المراد القيام به خالياً من الجهالة حتى لا يحدث سوء فهم أو تنافر بين العاملين وصاحب العمل ، لذا يجب أن يعرف نوع العمل ، وتحدد واجباته ومسئوليته وخصائصه وزمنه " .

وطبق الرسول صلى الله عليه وسلم العديد من المبادئ وجعلها أساسية في كافة شئون الدولة ، فبعد أن استقر في المدينة المنورة عين الوظائف وحدد واجبات كلاً منها ، ومسئولية وحقوق من يشغلونها ، ثم اختار لكل وظيفة من

يراه أهلاً لها ومن توافرت فيهم الشروط المطلوبة وقد فعل ذلك أيضاً الخلفاء الراشدون من بعده وفيما يلي توضيح لبعض هذه المبادئ التي ينبغي أن يتصف بها العمل وأدواته من إجراءات وصلاحيات ومسئوليات .. وغيره :

- ١ - العلم والخبرة
- ٢ - التوثيق التسجيل .
- ٣ - اليسر والسهولة .
- ٤ - مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات .
- ٥ - السلطة والمسئولية .

### العلم والخبرة :

اهتم الإسلام بالعلم اهتماماً كبيراً ، فقد بدأ الوحي بالأمر بالقراءة والإشادة بالعلم ، واعتبر القرآن أن العلم والإيمان من أسباب تفاوت درجات الناس واختلافها قال تعالى ﴿سَيَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ ( المجادلة : آية ١١ ) .

والمعرفة الجيدة أسبق من العمل لقوله تعالى: ﴿فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ...﴾ ( سورة محمد آية: ١٩ ) فبدأ بالعلم لأن العلم شرط لصحة القول والعمل ( العسقلاني ، ج ١ ، ص ١٥٩ ) ﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولاً ﴾ ( الإسراء : آية ٣٦ ) فالذي لا علم له بالأمر لا قدرة له على القيام به ، وتكليفه القيام بذلك من الظلم له ولكل من له به علاقة لأن تصرفاته تكون غير سديدة فيضر نفسه ومن لهم به علاقة من حيث يريد نفعهم . فعلى من يتولى أي أمر من أمور المسلمين أن يكون عنده علم بالعمل الذي تسند إليه ولايته وأن يقرب إليه أهل العلم والخبرة في ذلك للمزيد من الفائدة وأداء الواجب . ( قادري ، ١٤٠٦ هـ ، ص ٢٦ )

فنشر العلم بين الناس أمر ضروري فعلى كل من علمه الله العلم أن يبين للناس ما يحتاجون إليه مما علمه الله من العلم النافع ولا يكتهمهم ذلك ، ويخجل عليهم به خصوصاً إذا سألوه أو وقع ما يوجب ذلك ، قال تعالى : ﴿ وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلَا تَكْتُمُونَهُ فَنَبَذُوهُ وَرَاءَ ظُهُورِهِمْ وَاشْتَرَوْا بِهِ ثَمَنًا قَلِيلًا فَبُئِسَ مَا يَشْتَرُونَ ﴾ ( آل عمران : آية ١٨٧ )

وحت الإسلام الأفراد على طلب العلم بمختلف الوسائل والاستزادة منه قال تعالى ﴿ ... وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ ( طه : آية ١١٤ ) كما حث على طلب العلم عن طريق المشاهدة والملاحظة بالنظر قال تعالى ﴿ قُلْ أَنْظَرُوا مَاذَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ ﴾ ( يونس : آية ١٠١ ) ويطالبنا أيضاً باكتساب المعرفة عن طريق السمع فيقول جلت حكمته ﴿ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ ... ﴾ ( الزمر : ١٨ ) ، والعلم شامل لكل علم نافع للناس في الدنيا والآخرة مادام مبنياً على شرع الله غير مخالف له .

ومعرفة الواجبات والمسئوليات للوظيفة أمر أساسي لمعرفة الأصلح للمعها في المفهوم الإسلامي . ففي باب معرفة الأصلح وكيفية تمامها يقول ابن تيمية ( ١٤١٣ هـ ) " والمهم في هذا الباب معرفة الأصلح وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية ومعرفة الطريق المقصود ، فإذا عُرفت المقاصد والوسائل تم الأمر " ص ٣٥ فعند معرفة الهدف من الوظيفة والوسائل والطرق التي تستخدم لإنجازها ، عندئذ يمكن الوصول إلى معرفة الفرد الأصلح لتحمل مسئولياتها .

### التوثيق والتسجيل :

نوه الإسلام بالكتابة وفضلها منذ أول آية نزلت على الرسول صلى الله عليه وسلم فقال جل شأنه ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) ﴾ ( العلق : آية ١-٤ ) ، وأقسم عز

أسمه بالآلة التي تتهيأ بها الكتابة وهي القلم فقال تعالى ﴿ ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ ﴾ ( القلم : آية ١ ) .

وتردد في القرآن كلمات اللوح ، والقرطاس ، والصحف وأرشد الله تعالى عباده المؤمنين إذا تعاملوا بمعاملات مؤجلة أن يكتبوها ليكون ذلك أحفظ لمقدارها وميقاتها وأضبط للشاهد فيها ، وقد نبه على ذلك في آخر آية الدين حيث قال ﴿ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمٌ لِلشَّهَدَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا ﴾ أي أقرب إلى عدم الريبة بل ترجعون عند التنازع إلى الكتاب الذي كتبتموه فيفصل بينكم " ( ابن كثير ، ١٤١٢هـ - ص ٣٤٢ ) ، وأيضاً بينت آية الدين كيفية الكتابة وضوابطها ومن يتولاها قال تعالى ﴿ يَتَأَيَّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا ... ﴾ ( البقرة آية : ٢٨٢ ) واتخذ الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته من بعده كُتَابًا كان طابع عملهم التدوين وابتداء من عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب تغيرت أحوال الكتابة واستعان خلفاء المسلمين بخبرات الأمم الأخرى في هذا المجال " فظهرت الدواوين مثل ديوان الخاتم الذي هو معروف اليوم باسم ( الأرشيف أو السجلات ) ومختلف النشاطات التي كانت تمارس في مختلف أجهزة الدولة في ظل التنظيم الإداري الإسلامي تتم من خلال أوراق ( وثائق ) وفي الوقت نفسه يتم حفظها في شكل معين ( سجلات ) ولكن دون أن يعترى ذلك مغالاة " ( المزجاجي ، ١٤١١هـ ، ص ٦٨ ) ، فالإسلام نهى عن الإسراف في المكاتبات والإجراءات ولا يأخذ منها إلا القدر الضروري الذي تفرضه سلامة المعاملات فإذا انتفى ذلك تعين استبعادها تيسيراً للتعامل وسرعته وتؤكد آية الدين هذا المعنى .

فالأمر بالكتابة في هذه الآية كما يذكر ابن كثير ( ١٤١٢هـ ، ص ٣٤٢ )  
" أمر إرشاد لا إيجاب " وفي التعامل الآجل ، فإذا كان التعامل حاضراً فلا حرج  
فيه بترك الكتابة لكثرتة وحصول المشقة فيها قال تعالى ﴿ ...إِلَّا أَنْ تَكُونَ تَجَرَّةً  
حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا ﴾ ( البقرة : آية ٢٨٢ ) .

### اليسر والسهولة :

اليسر هو الذي يريد الله عز وجل منا ويريده بنا فالمولى عز وجل  
قال في محكم كتابه الكريم : ﴿ ... يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ ... ﴾  
( البقرة : آية ١٨٥ ) . وفي فتح الباري بشرح صحيح البخاري " حدثنا محمد  
بن بشار حدثنا العقيدي حدثنا شعبة عن سعيد بن أبي بردة قال ( سمعت أبي  
قال : بعث النبي صلى الله عليه وسلم أبي ومعاذ بن جبل إلى اليمن فقال : يسرا  
ولا تعسرا ، وبشرا ولا تنفرا ، وتطاوعا .... " ( كتاب الأحكام ، ج ١٣ ،  
ص ١٦٢ ) ، ومن يسر على المسلمين دعا له الرسول عليه السلام بأن يرفق الله  
به ، فعن عائشة رضي الله عنها قالت سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم  
يقول في بيتي هذا : " اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه ،  
ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فرفق به " رواه مسلم ( النووي ، ١٤١٢ ،  
ص ٣٠٩ ) ، وإتباع الأسهل والأيسر هو الأرفق بالنفس والأفضل عند الله ،  
فكل ما كان أيسر فهو أفضل ما لم يكن إثماً ، فيروى عن عائشة رضي الله عنها  
أنها قالت : " ما خير رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أمرين قط إلا أخذ  
أيسرهما ما لم يكن إثماً ، فإن كان إثماً كان أبعد الناس منه ، وما انتقم رسول  
الله صلى الله عليه وسلم لنفسه في شيء قط إلا أن تنتهك حرمة الله فينتقم بها  
الله " .

"فتبسيط إجراءات العمل في المؤسسات أمر مطلوب حث عليه الدين وأمر به



لتوليد تعامل ناجح بين الموظف والمستفيد فالإجراءات وسيلة في ذاتها وليست غاية ، وهذا أيضاً مطلب أساسي لمختلف النشاطات الإدارية القائمة في المؤسسة الإسلامية " ( المزجاجي ، ١٤١١هـ ، ص ٦٦ ) .

وذكر ابن عثيمين ( ١٤١٦هـ ) في السهولة واليسر أمور مهمة هي :  
" - أن إتباع الأسهل والأيسر هو الأرفق بالنفس والأفضل عند الله وكل ما كان أيسر فهو أفضل ما لم يكن إثماً .

- والرفق ليس بأن تأتي للناس على ما يريدون ويشتهون ، بل الرفق أن تسير بالناس حسب أمر الله ورسوله ، ولكن تسلك أقرب الطرق وأرفق الطرق بالناس ، ولا تشق عليهم في شيء ليس عليه أمر الله ورسوله .

- إذا كان فعل العبادة لا يتأتى إلا بمشقة ، وهذه المشقة لا تسقطها عنك ففعلتها على مشقة فهذا أجر يزداد لك . " ( ص ٢٩٨ ، ٢٩٩ ، ٣٥٤ ) .

#### مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات :

الحد الفاصل في التكليف هو قدرة النفس ، فقد نصت أحكام الإسلام وقواعده التنظيمية الخاصة بالنشاطات والأعمال أنه لا تكليف إلا بمقدور ( المزجاجي ، ١٤١١هـ ، ص ٥٨ ) . ففي موضعين من سورة البقرة وردت نصوص تفصح عن الحد الفاصل بين النهوض بالتكاليف والتخلي عنها قال تعالى ﴿... لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا...﴾ ( البقرة : آية ٢٣٣ ) وقال تعالى ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾ ( البقرة : آية ٢٨٦ ) ، فلا يكلف الله عباده إلا ما يطيقون ويتيسر لهم فضلاً منه ورحمة ، ولا تلزم النفس إلا بما تتسع له قدرتها فيؤدي الفرد واجبه في حدود طاقته ، وفي فتح الباري بشرح صحيح البخاري " حدثنا عبداً لله بن يوسف أخبرنا

مالك عن عبد الله بن دينار (عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما) قال : كنا إذا بايعنا رسول الله صلى الله عليه وسلم على السمع والطاعة يقول لنا : " فيما استطعتم " . (كتاب الأحكام ، ج ١٣ ، ص ١٩٣) .

### السلطة والمسئولية :

في النظام الإسلامي ليس هناك من هو بمنأى عن المسئولية فكل فرد مسلم مسئول عن أعماله وأقواله أمام الله عز وجل في المقام الأول ، ثم أمام المجتمع ، ثم أمام ذاته ، ومبدأ المسئولية على هذا النحو ظاهر في نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة ومن ذلك قول الله تعالى ﴿ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴾ (المدثر : آية ٣٨) وقوله تعالى ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (التوبة : آية ١٠٥) . وقال الله تعالى ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ وَمَنْ يَغْفِرِ اللَّهُ إِلَّا اللَّهُ وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ (آل عمران : آية ١٣٥) .

ومن السنة النبوية ما رواه العسقلاني في فتح الباري بشرح صحيح البخاري "حدثنا اسماعيل حدثني مالك عن عبد الله بن دينار(عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما) أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : ألا كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته ، فالإمام الأعظم الذي على الناس راعٍ وهو مسئول عن رعيته والرجل راعٍ على أهل بيته وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده وهي مسئولة عنهم ، وعبد الرجل راعٍ على مال سيده وهو مسئول عنه ، ألا فكلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته " (كتاب الأحكام ، ج ١٣ ، ص ١١١) . واشتركوا في الوصف بالراعي ومعانيهم مختلفة ، فالمسئوليات التي يمارسها الفرد المسلم سواء كان حاكماً لشعب أو خلية من خلايا هذا الشعب ؛ مترابطة فالمسئولية شيء واحد لا يتجزأ كالبنيان الواحد إذا احتل منه جزء تسبب في اختلال بقية الأجزاء

الأخرى . " وفي هذا الحديث يربط الرسول بين السلطة والمسئولية على نحو إنساني اجتماعي حيث تأخذ السلطة مفهومها الفطري السليم الذي عرفته البشرية ابتداء من خلية المجتمع الأولى وهي الأسرة ، أنها رعاية شؤون الآخرين وخدمتهم " (عبد الهادي ، ١٩٧٥ ، ص ١٧١ ) .

"أيضاً تكشف النصوص السابقة عن أن المسئولية في الإسلام مسئولية شخصية ، وأنها تتلازم مع السلطة التي يجوزها المسلم ، أو المكانة التي يحتلها في المجتمع الإسلامي وتتوازن وتتعادل معها ، فكل إنسان محاسب على ما جنته يده ولا تتعدى مسئوليته إلى سواه ، وبقدر السلطة التي يجوزها تكون مسئوليته " (عبد الوهاب ، ١٤١٠هـ ، ص ٢١٥ ) . ويتضح مبدأ توازن السلطة مع المسئولية من موقف أبي بكر رضي الله عنه عندما كلف أسامة بن زيد قيادة جيش المسلمين في حرب الروم ومنحه السلطة المطلقة في إدارة الجيش . وأراد أبو بكر استبقاء عمر بن الخطاب - الذي كان أجد جنود أسامة - معه في المدينة لمعاونته فلم يفعل إلا بعد أن استئذنان أسامة بوصفه القائد المسئول عن الجيش وله السلطة المطلقة عليه ، فقال له : " إن رأيت أن تعينني بعمر فافعل " فما كان من أسامة إلا أن يستجيب لطلب الخليفة " (احمد ، ١٤١٦هـ ، ص ٧٩ ) .

### **تحديد الاختصاصات والمسئوليات :**

ترتيب الوظائف وتحديد المسئوليات كان موجوداً منذ فجر الإسلام وطبقه الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته تطبيقاً عملياً . فكان الرسول صلى الله عليه وسلم يحدد لأمرائه وعماله ووظائفهم العامة والخاصة ، وإذا كانوا جماعة أمر عليهم أحدهم وبين له ما يجب فيما يتعلق بعمله وما يتعلق برعيته .

" ومن أمثلة ذلك : حديث ابن عباس رضي الله عنهما الذي رواه ن معاذ بن جبل رضي الله عنه قال : بعثني رسول صلى الله عليه وسلم قال : (( إنك لتأتين قوماً من أهل الكتاب فادعهم إلى شهادة أن لا إله إلا الله وأني رسول الله ، فإن هم

أطاعوا لذلك ، فأعلمهم أن الله أفترض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم فترد إلى فقرائهم ، فإن هم أطاعوا لذلك فأياك وكرائم أموالهم ، وأتق دعوة المظلوم فإنه ليس بينها وبين الله حجاب )) . فقد بعث رسول الله صلى الله عليه وسلم معاذ عاملاً وداعية إلى اليمن وحدد له وظيفته تحديداً دقيقاً " (قادرى ، ١٤١٦هـ ، ص ١٠٩) . وهكذا كان أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم يحددون وظائف عمالهم ويحددون اختصاصاتهم ، ففي عهد عمر بن الخطاب كان يكتب للأمير الذي يوليه على جهة ما كتاب يُسمى (( التقليد )) أو عهد التعيين يشتمل على ما يخوله من سلطات وما يكلفه من واجبات ويحمل الأمر خاتم الخليفة وتوقيعه ويشهد عليه عدد من المهاجرين والأنصار (أبوسن ، ١٤١٧هـ ، ص ٩٠) .

ونخلص من ذلك إلى أن الإسلام يشترط في العمل أن يكون غير محرم لا لذاته ولا للغرض منه ، معلوماً مقدوراً عليه ، العمل يجب أدائه بإحسان ، فالعمل أمانة والموظف راعٍ ومسئول عن رعيته ، ومسئوليته لا ترجع إلى غرض دنيوي بل ترجع إلى الخشية من الله تعالى ، وأن يكون ثمة تحديد للهدف أو الأهداف التي يتوخاها والإعداد المسبق له .

والعمل أيضاً لا بد أن تكون أدواته قوية متميزة لذا يشترط فيها المعلوماتية واليسر والوضوح ، فالإسلام لا يأخذ بالإجراءات إلا بالقدر الضروري الذي تفرضه سلامة المعاملة فإذا انتفى ذلك تعين إستبعادها تيسيراً للمعاملة ، فالكتابة مشروطة في حالات معينة والإسلام يحث على التزام القصد والاعتدال إضافة إلى العديد من المبادئ التي طبقها الرسول صلى الله عليه وسلم ومن بعده خلفاؤه الراشدون ، ومن هنا فإنه ينبغي على الأفراد في المؤسسة الإسلامية إدراك ذلك وتحقيقه ، فالمسلم في حياته العامة والخاصة بحاجة ماسة للعودة إلى منابع الدين الإسلامي للنهل منها وتطبيقها في كل شؤون حياته .

## الفصل الثالث

## **الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى والدراسات السابقة**

- الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .
- نشأة وتطور قسم الطالبات .
- أقسام الجهاز الإداري .
- الدراسات السابقة .
- أوجه الشبه والاختلاف .
- خلاصة الدراسات السابقة .

## الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى

الجامعة مؤسسة علمية وثقافية تعمل على هدى الشريعة الإسلامية لتقوم بتوفير التعليم الجامعي والدراسات العليا والنهوض بالبحث العلمي والقيام بالتأليف والنشر ، وانطلاقاً من رسالة الجامعة وتمشياً مع ما ورد في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية من أهداف وأسس تتعلق بأهمية تعليم البنات تعليمياً يتفق في كفاءته ونوعيته مع أحكام الشريعة الإسلامية ، وحفاظاً على هوية المرأة ومكانتها الخاصة التي ميزتها بها الشريعة الإسلامية ، كان لها في المؤسسات التعليمية أقسام خاصة بها ، ومرت هذه الأقسام بعدة مراحل من بدايتها كفكرة إلى وجودها الحالي كأقسام متطورة وبأجهزة إدارية نسائية تشرف على الأمور الإدارية وسير الدراسة وهذه الأجهزة واكبت في نشأتها وتطورها نشأة هذه الأقسام فمرت بعدة مراحل تُعرف من تتبع نشأة هذه الأقسام وتطورها .

### نشأة وتطور قسم الطالبات :

الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى مر بعدة مراحل حتى ظهر على الشكل الحالي ولا يزال هذا الجهاز في نمو وتطور ، ولمعرفة كيفية نشأة وبناء هذا الجهاز ينبغي التعرض لنشأة قسم الطالبات المسمى حالياً (( عمادة الدراسات الجامعية للطالبات )) فنشأت هذه العمادة وجهازها الإداري تسيران جنباً إلى جنب .

فقسم الطالبات كما ورد في دليل القبول لعام ( ١٤١٥ ، ١٤١٦ هـ ) كانت إطلالته الأولى عام ١٣٨٧ هـ حين بدأ بقبول عدد من الطالبات كمتسابات ثم في عام ١٣٨٨ هـ أفرد للطالبات مقر في مبنى مستقل ومن هنا كانت بداية الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى الذي مر في تكوينه في

أربع مراحل :-

المرحلة الأولى : عندما أُفتتح قسم الطالبات تحت إدارة مشرفة لتكون همزة وصل بين الطالبات والكليات .

المرحلة الثانية : ظهرت بعد انتظام الطالبات في الدراسة وكان ذلك كما جاء في دليل كلية التربية ( ١٣٩٦هـ ) في العام ١٣٩١/١٣٩٢هـ ، بعد أن تم تأمين بعض الاحتياجات الأساسية لمقر قسم الطالبات مما سهل على الطالبات المواظبة على سماع المحاضرات ، وفي العام الذي يليه ١٣٩٢/١٣٩٣هـ خُطت الدراسة بقسم الطالبات خطوات كبيرة حيث تم استخدام الدوائر التلفزيونية المغلقة في التدريس بالإضافة إلى التعاقد مع عدد من الأستاذات من الدول العربية المجاورة . أما الجهاز الإداري النسائي في هذه المرحلة كانت بداياته في عام ١٣٩٨هـ بتعيين مشرف على قسم الطالبات تساعده مساعدة المشرف

المرحلة الثالثة : هذه المرحلة تميزت بتخصص الأدوار الوظيفية ومسمياتها ، وواكبت هذه المرحلة صدور أمر ملكي بإنشاء جامعة أم القرى بمكة المكرمة وذلك في عام ١٤٠٠هـ حيث تم استحداث كادر جديد بتعيين عميدة لمقر الطالبات ووكيلات للعمادات المستقلة .

المرحلة الرابعة : ومع مرحلة جديدة لقسم الطالبات وجهازه الإداري ليصل إلى صورته الحالية ففي عام ١٤٠٣هـ أُطلق على قسم الطالبات مسمى ( عمادة الدراسات الجامعية للطالبات ) ، وتم تكليف أحد أعضاء هيئة التدريس للقيام بمهام العمادة تحت مسمى عميد الدراسات الجامعية للطالبات وتنوب عنه داخل المقر وكيالة العميد للدراسات الجامعية .



وبذلك تكون جهاز إداري من الأكاديميات يقوم بالإشراف والمتابعة المباشرة  
للأمور الإدارية والفنية و يوضح الشكل رقم ( ٣ ) الهيكل التنظيمي للعمادة  
والأقسام التابعة لها .

\* أهداف عمادة الدراسات الجامعية للطالبات :

ولقسم الطالبات تحت مسماه الجديد عدة أهداف ، وتحاول عمادة  
الدراسات الجامعية بجهازها الإداري تحقيق الأهداف المنصوص عليها ، وأهم هذه  
الأهداف كما ورد في دليل القبول لعام ١٤١٥/١٤١٦ هـ ص ٢٩ ، ما يلي :

١- الإشراف العام على الشؤون الإدارية والمالية المتعلقة بمقر الطالبات وسير  
العمل .

٢- الربط والتنسيق مع عمداء الكليات والمعاهد والعمادات المستقلة فيما  
يخص شؤون الطالبات من النواحي التعليمية والدراسية وغيرها .

٣- الإشراف على انتظام الطالبات بالدراسة بالأقسام المختلفة وتقديم أفضل  
الخدمات لهن .

٤- الإشراف التام على نشاطات الأقسام الآتية : الوسائل التعليمية ، التربية  
الفنية ، وخدمة المجتمع .

٥- تشجيع البحث العلمي وتدعيمه ، وكذلك الدراسات الميدانية في المجالات  
الشرعية والتربوية والنفسية وتبنى أفضل الطرق وأحدثها في إعداد المتعلمة  
المتخصصة .

٦- التنسيق مع عمادة شؤون المكتبات لتوفير احتياجات الطالبات من كتب  
ومراجع ودوريات .

٧- الإشراف على التلفزيون التعليمي الذي يقوم بنقل المناقشات والمحاضرات  
الاجتماعية .

٨- الإشراف على جميع النشاطات غير المنهجية بالتعاون مع شؤون الطالبات  
واللجنة الثقافية العامة .

## عمادة الدراسات الجامعية للطالبات

### ١ - عميد الدراسات العليا

### ٢ - وكالة عميد الدراسات الجامعية

## إدارة المراكز والمعاهد التعليمية

- ١- وكالة معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها .
- ٢- المشرفة على مركز الدورات التدريبية .
- ٣- المشرفة على مركز الرسائل التعليمية .
- ٤- المشرفة على التلفزيون التعليمي .
- ٥- المشرفة على الإدارة الطبية .
- ٦- المشرفة على الصندوق .

## فروع الكليات والأقسام العلمية

- د- كلية اللغة العربية :
  - ١- وكالة قسم الأدب .
  - ٢- وكالة قسم اللغة والنحو .
  - ٣- وكالة قسم البلاغة .
  - ٤- وكالة قسم الدراسات العليا .
- هـ - كلية العلوم الاجتماعية :
  - ١- وكالة قسم الخدمة الاجتماعية .
  - ٢- وكالة قسم اللغة الإنجليزية .
  - ٣- وكالة قسم اجغرافيا .
  - ٤- وكالة قسم المكتبات .
- و- كلية العلوم التطبيقية :
  - ١- وكالة قسم الأحياء .
  - ٢- وكالة قسم الكيمياء .
  - ٣- وكالة قسم الفيزياء .
  - ٤- وكالة قسم الرياضيات .
  - ٥- وكالة قسم العلوم الطبية .
- أ- كلية الشريعة :
  - ١- وكالة قسم الشريعة .
  - ٢- وكالة قسم التاريخ .
  - ٣- وكالة عميد الدراسات العليا .
- ب- كلية التربية :
  - ١- وكالة قسم التربية الإسلامية والمقارنة .
  - ٢- وكالة قسم الإدارة التربوية والتخطيط .
  - ٣- وكالة قسم المناهج وطرق التدريس .
  - ٤- وكالة قسم علم النفس ورياض الأطفال .
  - ٥- وكالة قسم التربية الفنية .
- ج- كلية الدعوة :
  - ١- وكالة قسم الدعوة .
  - ٢- وكالة قسم القراءات .
  - ٣- وكالة قسم الكتاب والسنة .
  - ٤- وكالة قسم العقيدة .
  - ٥- وكالة قسم الدراسات العليا .
- ١- وكالة عميد شئون الطلاب للشئون الثقافية والنشاط .
- ٢- وكالة عميد شئون الطلاب للإسكان والتغذية .
- ٣- وكالة عميد القبول والتسجيل .
- ٤- وكالة عميد شئون المكتبات .
- ٥- وكالة عميد عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر .

## شكل رقم ( ٣ ) : التشكيل الإداري لعمادة الدراسات الجامعية

## **أقسام الجهاز الإداري :**

تتكون جامعة أم القرى من عدد من الكليات والمعاهد العلمية ومراكز البحث العلمي والعمادات والمراكز المساندة ، وعمادة الدراسات الجامعية للطالبات إحدى العمادات المستقلة التابعة لجامعة أم القرى وتدرس الطالبات بها أغلب التخصصات العلمية التي يدرسها الطلاب في جميع كلياتهم بما يناسب مستقبلهن الوظيفي وبما يتوافق مع الشريعة الإسلامية .

وتضم عمادة الدراسات الجامعية للطالبات ست كليات بكل كلية عدد من الأقسام العلمية \* يرتبط كل قسم أكاديمياً مع قسم البنين بالجامعة ولكل قسم وكيلة ترتبط في عملها برئيس القسم " وتتولى وكيلة القسم تسيير العملية التربوية للقسم وتشرف على أعماله الإدارية والعلمية بما يتفق وسياسة الكلية ، كما يوجد لكل قسم سكرتارية تتولى تنظيم الملفات والرسائل الجامعية للقسم وتسيير الأعمال الإدارية المناطة بالقسم من نسخ وطباعة وتصوير وما إلى ذلك من الأعمال المكلفة بها " ( المملكة العربية السعودية ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٣٢ ) .

أيضاً تضم عمادة الدراسات الجامعية للطالبات فروع لأربع عمادات مستقلة وفروعاً لثلاث مراكز مساعدة وثلاث إدارات ، وفيما يلي ذكر لأعمالها وتشكيلها الإداري كما ورد ذلك من أدلتها ومن خلال المعلومات التي أخذت من بعض المسئولات بكل عمادة\*\*، وهي كالتالي :

### **أولاً : العمادات المستقلة :**

#### **١- وكالة عمادة القبول والتسجيل :**

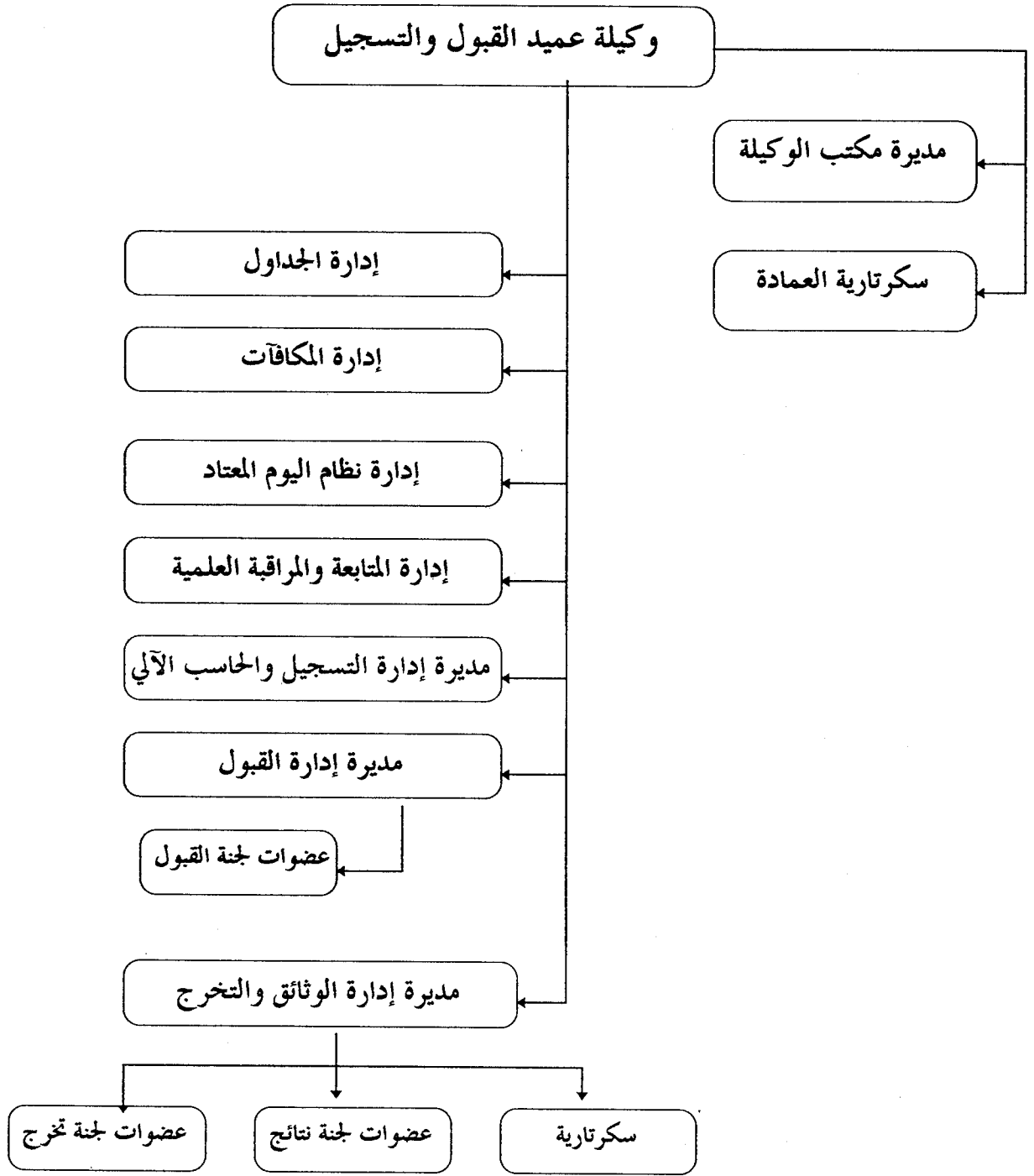
تختص أعمال هذه العمادة بكل ما يتعلق بالقبول والتسجيل فتبدأ

\* أنظر التشكيل الإداري لعمادة الدراسات الجامعية شكل ( ٣ ) ص ( ٥٦ ) .

\*\* أنظر الملحق رقم ( ٧ ) .

خدمات العمادة للطالبات بالقبول وتنتهي بالتخرج وبين ذلك يتم التالي:

- أ- قبول الطالبات واستلام ملفاتهم .
  - ب- إصدار بطاقات المكافآت .
  - ج- تزويد الطالبة بما تحتاجه من أوراق رسمية وإشعارات نجاح وتسجيل وسجلات تعليمية .
  - د - حل مشكلات الطالبات بالنسبة للإيقاف والفصل..... وغيرها .
  - هـ- استلام نتائج الطالبات ومعادلتها .
  - و - تفريغ الجداول وتوزيع القاعات .
  - ز - متابعة مشكلات موظفات العمادة وحلها .
  - ح- المشاركة في إعداد الإحصاءات الطلابية .
  - ط - المشاركة في إعداد مسيرات المكافآت .
  - ي- حل مشكلات طالبات اليوم المعتاد .
- ويؤدي هذه الأعمال جهاز إداري يرأسه وكيلة عميد القبول والتسجيل ،  
وتتألف العمادة من عدد من الإدارات يوضحها الشكل رقم ( ٤ ) .



شكل رقم ( ٤ ) : التشكيل الإداري والإدارات التابعة لوكالة عمادة القبول والتسجيل .

## ٢- وكالة عمادة شؤون الطالبات :

### أ - وكالة العمادة للشؤون الثقافية والنشاط :

وتتولى رعاية الطالبات من الناحية التوجيهية والترويحية والاجتماعية إلى جانب تأمين الخدمات العامة ورعاية مختلف الأنشطة الدينية والثقافية والاجتماعية التي تهدف إلى صقل مواهب الطالبات ومهاراتهن وقدراتهن والاستفادة من أوقات الفراغ فيما يعود عليهن بالنفع والفائدة ، كما تقدم الخدمات التالية :

- (١) إصدار بطاقات الدخول والخروج .
  - (٢) شهادات تخفيض تذاكر السفر الداخلية والخارجية .
  - (٣) تصوير شخصي فوتوغرافي .
  - (٤) تصوير المذكرات والكتب .
  - (٥) إصدار شهادات حسن السيرة والسلوك .
  - (٦) تشغيل الطالبات على نظام الساعات .
  - (٧) تنظيم عدد من الدورات التدريبية للطالبات .
- وتقدم هذه الخدمات من خلال جهاز إداري نسائي ترأسه وكالة عميد شؤون الطالبات للشؤون الثقافية والنشاط ويتفرع جهاز العمادة إلى قسمين :

### - قسم الشؤون الإدارية و المالية :

ويتولى هذا القسم مختلف الجوانب الإدارية والمالية الخاصة بالعمادة والخدمات الطلابية كالقيام بأعمال السكرتارية ( النسخ والتصوير وتأمين المستلزمات المكتبية ) وصرف الإعانات ومكافآت التشغيل واستلام حصيلة مبيعات السوق الخيري ومركز تسجيلات الرميضاء والكافتيريا ومركز التصوير ... وغير ذلك مما يتعلق بالشؤون المالية .

- قسم الإشراف الاجتماعي :-

ويتولى الإشراف على مختلف برامج الأنشطة الطلابية الثقافية والدينية والاجتماعية التي تقام في المقر وينظم لها خططها .  
وكذلك يشارك في تقديم الخدمات الطلابية عدد من المراكز التابعة للعمادة وهي:

# - مكتب التوجيه والإرشاد : و يشارك فيه عدد ( ٢٣ ) عضوه من أقسام الجامعة المختلفة كما يساهم فيه ١٥٠ طالبة . ويشرف المكتب على مجلة قصاصات صحفية ، كما يساهم في اختيار الطالبة المثالية على مستوى الجامعة .  
( جامعة أم القرى ، ١٤١٥ هـ ، ص ٥٠ )

# - مكتب التحقيق والتأديب وذلك للنظر في مخالفات الطالبات .  
ويشرف على كل مكتب أخصائية اجتماعية .

# - مركز التصوير .

# - مركز تسجيلات الرميضاء .

# - السوق الخيري .

# - مركز التموين والعهد المستهلكة .

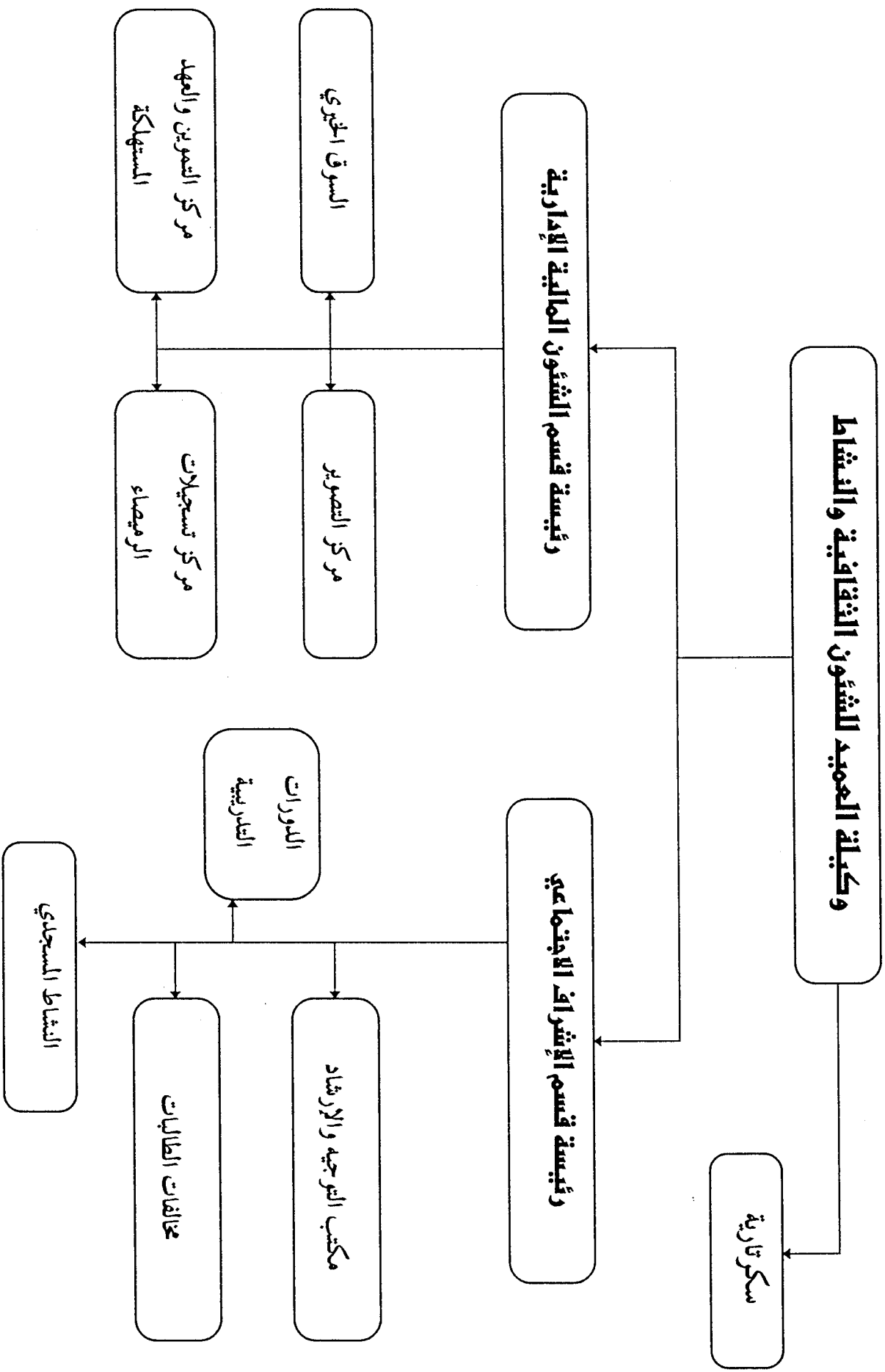
# - مركز الدورات التدريبية :- ينظم عدد من الدورات التدريبية لطالبات الجامعة المنتظمات في الدراسة .

ولكل مركز مشرفة تتولى تسيير الأعمال المنوطة به ، أما لأي قسم تتبع المراكز فسيظهر في شكل رقم ( ٥ ) والذي يوضح التشكيل الإداري والأقسام التابعة لوكالة عمادة الشؤون الثقافية والنشاط \*

---

\* مقابلة أجريت مع رئيسة الإشراف الاجتماعي في ١ / ١ / ١٤١٦ هـ وللمزيد

أنظر الملحق رقم ( ٧ ) .



شكل ( ٥ ) : التشكيل الإداري والأقسام والمراكز التابعة لو كالة عمادة شؤون الطابقت للشؤون الثقافية والنشاط



ب - عمادة شؤون الطالبات للإسكان والتغذية :

أن لقسم الطالبات دور كبير في تقديم الخدمات للطالبات القادمات من خارج مكة المكرمة حيث يشرف على تقديم الخدمات الطلابية لهن في مجال الإسكان والتغذية فيتولى :

- توزيع الطالبات على الوحدات السكنية .
- القيام بالأنشطة الطلابية الخاصة بطالبات السكن وهذه الأنشطة تشمل ( لجان طلابية وأنشطة دورية كلقاءات التعارف والأسابيع الخيرية والرحلات الترفيهية وحفلات التخرج ، وأنشطة إعلامية من مجلات حائطية دورية ونشرات توجيهية ومسابقات ثقافية وندوات .
- تدعيم كافة الوحدات السكنية بالأثاث الجديد وتأمين كافة احتياجات الطالبات من الأجهزة الكهربائية .
- تأمين احتياجات الطالبات والتنسيق مع متعهد لتأمين مستلزمات الطالبات الاستهلاكية على مدار الأسبوع .
- تأمين خدمات التغذية بالتنسيق مع قسم التغذية بالعمادة وتهيئة المقاصف والكافيتريات بالوحدات ، وتأمين المياه للوحدات ومتابعتها .
- دراسة مشكلات طالبات السكن وحلها .
- إصدار تصاريح الزيارة والدخول والخروج .
- متابعة أعمال مشرفات السكن .
- متابعة الصيانة والنظافة في الوحدات السكنية .
- الإشراف على أعمال الكافيتريات ومراكز الخدمات داخل الوحدات السكنية .
- إتاحة الفرصة لبعض طالبات السكن في إبراز مواهبهن في إدارة بعض الأمور بأنفسهن تحت إشراف مشرفة الوحدة من خلال برنامج التشغيل الطلابي .

- تأمين الرعاية الصحية الكاملة للطالبات على مدار الساعة ونقل الحالات المرضية الضرورية إلى الإدارة الطبية والمستشفيات الحكومية برفقة طيبة وممرضة من العاملات بالوحدات السكنية .

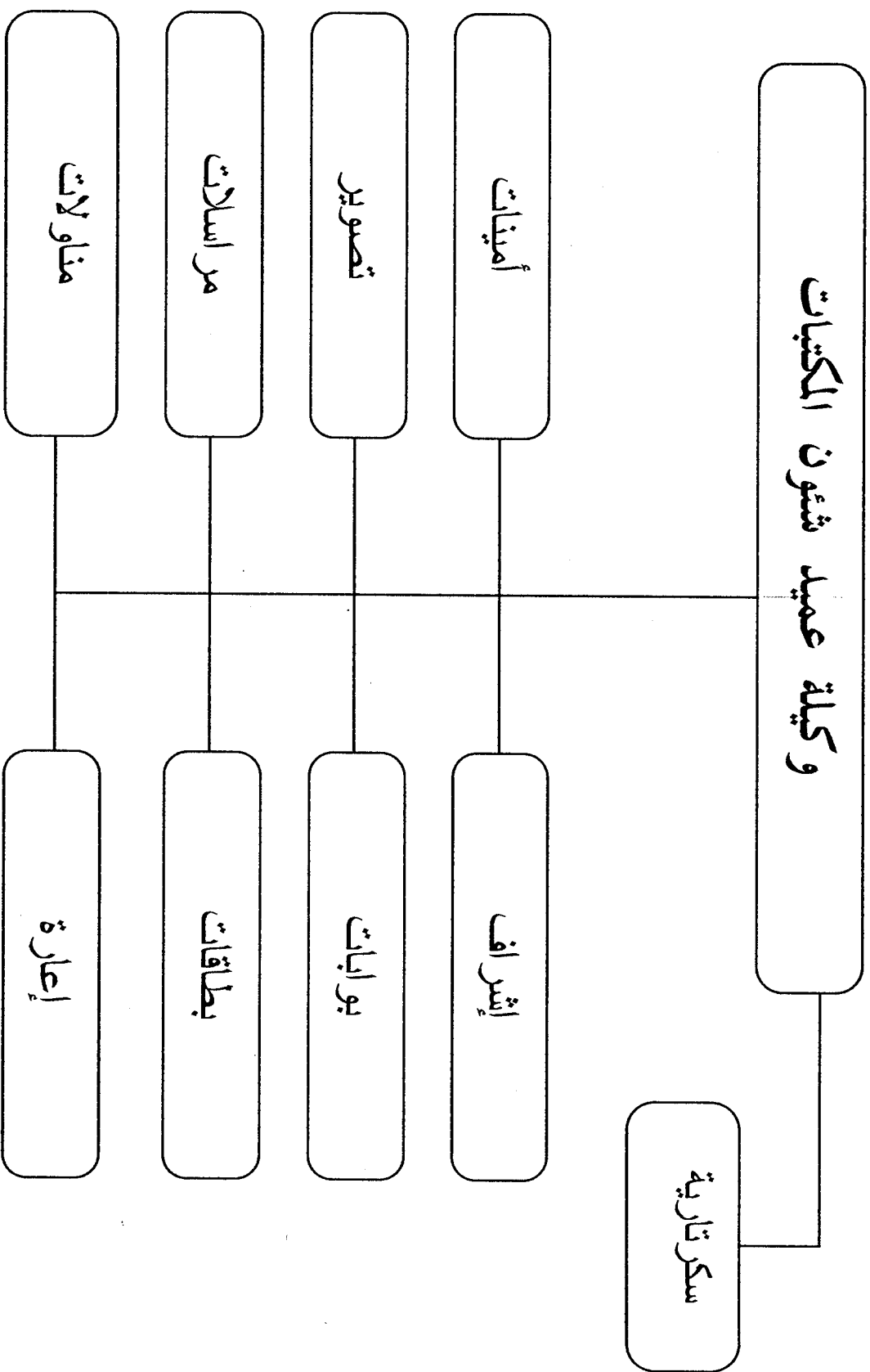
ويؤدي هذه المهام جهاز إداري يرأسه وكالة العميد لشؤون الإسكان والتغذية ، ويتألف هذا الجهاز بالإضافة إلى وكالة العميد من :

- سكرتيرة .
- موظفة آلة كاتبة .
- مشرفة نشاط .
- مساعدة إشراف .
- مشرفات سكن .

### ٣- وكالة عمادة شؤون المكتبات :

تنحصر أهداف المكتبة بخدمة مجتمع الجامعة في مجالات البحوث والتدريس والثقافة وتقدم لمن يرتدنها كافة الخدمات المكتبية الممكنة ، ومن هذه الخدمات والأعمال المناطة بالمكتبة ما يلي :

- خدمة التوجيه والإرشاد وتؤديها أمينات المكتبة .
  - الخدمة المرجعية .
  - خدمة الإعارة الخارجية .
  - التصوير للمراجع والدوريات والوثائق التي لا يسمح بإعارتها .
  - تسجيل الكتب في سجلات خاصة .
  - تصنيف الكتب وفهرستها وعمل البطاقات وإدخالها في الفهارس .
  - تسجيل الرسائل الجامعية وتصنيفها وعمل فهارس خاصة بها .
  - الإشراف على الدوريات وتسجيلها .
  - تنظيم زيارات مكتبة الطلاب بين حين وآخر .
- ويؤدي هذه الأعمال جهاز إداري في مقدمته وكالة عميد شؤون المكتبات والشكل رقم ( ٦ ) يوضح التشكيل الإداري لهذا الجهاز .



شكل رقم ( ٦ ) : التشكيل الإداري لو كالة عمادة شؤون المكتبات

٤ - وكالة عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر :

يمثل هذه العمادة في مقر الطالبات مركز خدمة المجتمع وهو كما يذكر دليل العمادة ( د . ت ) عبارة عن جهاز يربط الجامعة بقطاعات ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال برامج مختلفة تتناسب مع حاجات أفرادها وأهداف المركز هي على النحو التالي :

\* توطيد العلاقة بين الجامعة وقطاعات المجتمع ومؤسساته وتهيئة الظروف العلمية المناسبة والقيام بدور إيجابي من خلال ما تملكه الجامعة من إمكانيات علمية وفنية .

\* مساعدة المواطنات في تطوير قدراتهن وذلك عن طريق سد حاجاتهن التعليمية والتدريبية من خلال البرامج التي يقدمها المركز دون أن تكون هناك عوامل عائقة مثل السن أو تقدم العمل بالمهنة .

\* التعرف على احتياجات المجتمع من خلال برامج المركز المختلفة وتقديم سياسة علمية يمكن أن تسهم في تلبية الاحتياجات المختلفة .

\* المساهمة مع الجهات ذات العلاقة بالجامعة في نشر الوعي الديني والثقافي والاجتماعي من خلال البرامج التي تسهم بها الجامعة مشاركة مع القطاعات الحكومية المختلفة .

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف يؤدي المركز عدد من المهام وإحدى هذه المهام إعداد برامج خاصة بالنساء مركزة على الجوانب التي تهتم النساء خاصة في مجال الاقتصاد المنزلي والعلاقات الأسرية والاجتماعية وشئون التغذية واللغات الأجنبية إضافة إلى برامج في تحفيظ القرآن والسكرتارية... وغيرها من البرامج التي تقدم بمقر الطالبات تحت إشراف وكيالة عمادة مركز خدمة المجتمع وبمساعدة سكرتيرة تعمل على إنجاز الأمور الإدارية المناطة بالمركز والخاصة بمجال عملها .

## ثانياً : المراكز المساعدة :

بمقر الطالبات فروع لمركزين من المراكز المساعدة تعمل على تقديم

الخدمات الإضافية للدارسات وهي :

### ١ - مركز الوسائل التعليمية :

أن الخدمات التي يقدمها المركز تعم جميع الأقسام والكليات ، ويقوم المركز بخدمة الطالبات ومنسوبات الجامعة كما ورد في دليل مركز الوسائل التعليمية ( ١٤١١ هـ - ١٩٩١ م ) على النحو التالي :

" ١ - يخصص ٩٠٪ من خدماته لتدريب الطالبات في الجزء العملي من مقرر وسائل تعليمية .

٢ - تزويد الطالبات بوسائل الإيضاح أثناء خروجهن للتدرب على التدريس في مادة التربية العملية .

٣ - تزويد الفصول والقاعات الدراسية بلوحات حائطية من عمل الطالبات .

٤ - تزويد الطالبات بأراء واقتراحات وخيرات الفتيات بالمركز في حالة الحاجة لاستخدام أي جهاز .

٥ - توفير الأجهزة التعليمية في المحاضرات وتزويد المدرسات بالإرشادات اللازمة للاستخدام .

٦ - تستخدم صالة العرض أحيانا للاجتماعات وبعض المحاضرات الرسمية لتوفر الأجهزة والوسائل التوضيحية .

٧ - تسجيل المناقشات لرسائل الماجستير وتكوين مكتبة علمية داخل المركز .

٨ - إعارة بعض المواد التعليمية للأقسام .

٩ - تدريب الموظفين وعضوات هيئة التدريس على بعض الأجهزة التعليمية

بالمركز . " ( ص ٥٢ - ٥٣ )

### ٢ - مركز الدورات التدريبية :

يتبع كلية التربية ويقوم المركز ممثلاً في المشرفة عليه والسكرتيرة المعاونة

لها بالإشراف الإداري على الدبلوم العام لكلية التربية ، والإشراف على إقامة

الدورات التدريبية التربوية وفي مقابلة مع مساعدة المشرف على المركز \* ذكرت أن المركز له وظيفتان هما إعداد تربوي للمدرسات يساهم في إعدادهن للعمل وإعداد تربوي للإعداد لمرحلة الماجستير ، يساهم في أعداد الجدول الدراسي لطالبات الدبلوم للتنسيق مع الأقسام الإدارية والأكاديمية الأخرى وعمل كل ما يسهل لطالبات الدبلوم عملية الاستفادة من الخدمات التي تقدمها العمادات والمراكز الأخرى ، وعمل توصيات التخرج وإرسالها لقسم التخرج لاعتمادها وإرسال كشوفات بأسماء طالبات الدبلوم للمكتبة والإدارة الطبية ، وكذلك يقوم المركز بتقديم دورات تدريبية للمشرفات التربويات من منسوبات الرئاسة العامة لتعليم البنات في التخصصات المختلفة .

### ثالثاً: الإدارات والمعاهد :-

#### ١- التلفزيون التعليمي :

بدأت فكرة التلفزيون التعليمي ذي الدائرة المغلقة منذ استحداث دراسة الطالبات بالجامعة ، وقد كان عددها في ذلك الحين دائرتين فقط ونتيجة للتوسع في إعداد الطالبات والأقسام الأكاديمية استحدث مبنى مخصص للبث التلفزيوني واصبح مجموع الدوائر المغلقة إحدى وثلاثون دائرة مغلقة يتم خلالها :

- نقل المحاضرات الدراسية في كافة التخصصات .

- تسجيل ونقل رسائل الماجستير .

- تسجيل الاجتماعات والمؤتمرات .

- تسجيل وبث المحاضرات الثقافية .

وهذه المهام السابقة يؤديها مسئولون في مبنى خاص في المقر بصفتهم مسئولين عن التشغيل والصيانة ، أما داخل المقر فهناك جهاز إداري يتكون من المشرفة

---

\* المقابلة مع مساعدة المشرف على مركز الدورات التدريبية في يوم السبت ٢٦/١٠/١٤١٦هـ

على التلفزيون بقسميه قسم الإتصالات و الامتحانات وقسم الإشراف وما في هذين القسمين من مسئوليات ومراقبات قاعات إضافة إلى السكرتارية .

ويؤدي هذا الجهاز المهام التالية :

١ ( متابعة حضور الطالبات بأخذ توقيعاتهن على الكشوف الخاصة بذلك شخصياً .

٢ ( مراقبة سلوك الطالبات أثناء انعقاد المحاضرات والتزامهن بالأنظمة والتعليمات الخاصة بذلك .

٣ ( إعداد جدول يومي خاص للمحاضرات .

٤ ( مساعدة أقسام الجامعة في عمل الاختبارات .

٥ ( تسليم كشوف حضور الطالبات للأقسام شهرياً .

٦ ( منع استخدام أجهزة التسجيل داخل القاعات .

٧ ( المحافظة على الهدوء خارج القاعات وفي الممرات .

٨ ( إصلاح أعطال جميع أجهزة الدائرة التلفزيونية المغلقة بقاعات الدراسة .

٩ ( إصلاح الأعطال الكهربائية من أفياش وإنارة وما يمكن إصلاحه لمركز

الوسائل التعليمية ومركز التلفزيون التعليمي .

والشكل التالي رقم ( ٧ ) يوضح الهيكل التنظيمي لمركز الوسائل التعليمية

والتلفزيون التعليمي .

مدير الجامعة

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

المشرف على مركز الرسائل التعليمية

وكيل المركز

فرع المركز بالطائف

الفر الرئيسي للجامعة

فرع الطالبات بحكة

التفزيون التعليمي

مركز الرسائل

مدير التلفزيون التعليمي

المشرفة على التلفزيون من الداخل

الصيانة

التشغيل

مهندسة التلفزيون

قسم الاتصالات والامتحانات

قسم الإشراف

سكن تاربية

المصدر : مركز الرسائل التعليمية في سطور ١٤١١هـ

شكل رقم ( ٧ ) : الهيكل التنظيمي لمركز الرسائل التعليمية والتلفزيون التعليمي .



## ٢ - الإدارة الطبية :

تعتبر الإدارة الطبية الجهة المكلفة بالجوانب العلاجية والوقائية والإرشادية فيما يتصل بصحة منسوبات الجامعة من عضوات هيئة التدريس والموظفات والطالبات وعائلاتهم ، فتقوم بتقديم العديد من الخدمات الطبية وهذه الخدمات كما ورد في دليل الجامعة ( ١٤٠٠ هـ ) هي :

١. "الكشف الطبي على كل من تنتسب إلى الجامعة لأول مرة من الطالبات وعضوات هيئة التدريس والموظفات .

٢. تطعيم جميع منسوبات الجامعة ضد الأمراض الوبائية المعدية خصوصاً في المواسم .

٣. الكشف الطبي على الطالبات والموظفات المراجعات للإدارة وعلاج الحالات المبكرة من الأمراض السارية .

٤. إحالة بعض الحالات التي لا يمكن علاجها إلى المستشفيات .

٥. الإشراف الصحي على مقصف الجامعة والتأكد من سلامة العاملين فيه وخلوهم من الأمراض المعدية .

٦. الإشراف الصحي على الأقسام الداخلية لسكن الطالبات .

٧. إصدار وتصديق التقارير الطبية المطلوبة نظاماً من منسوبات الجامعة "

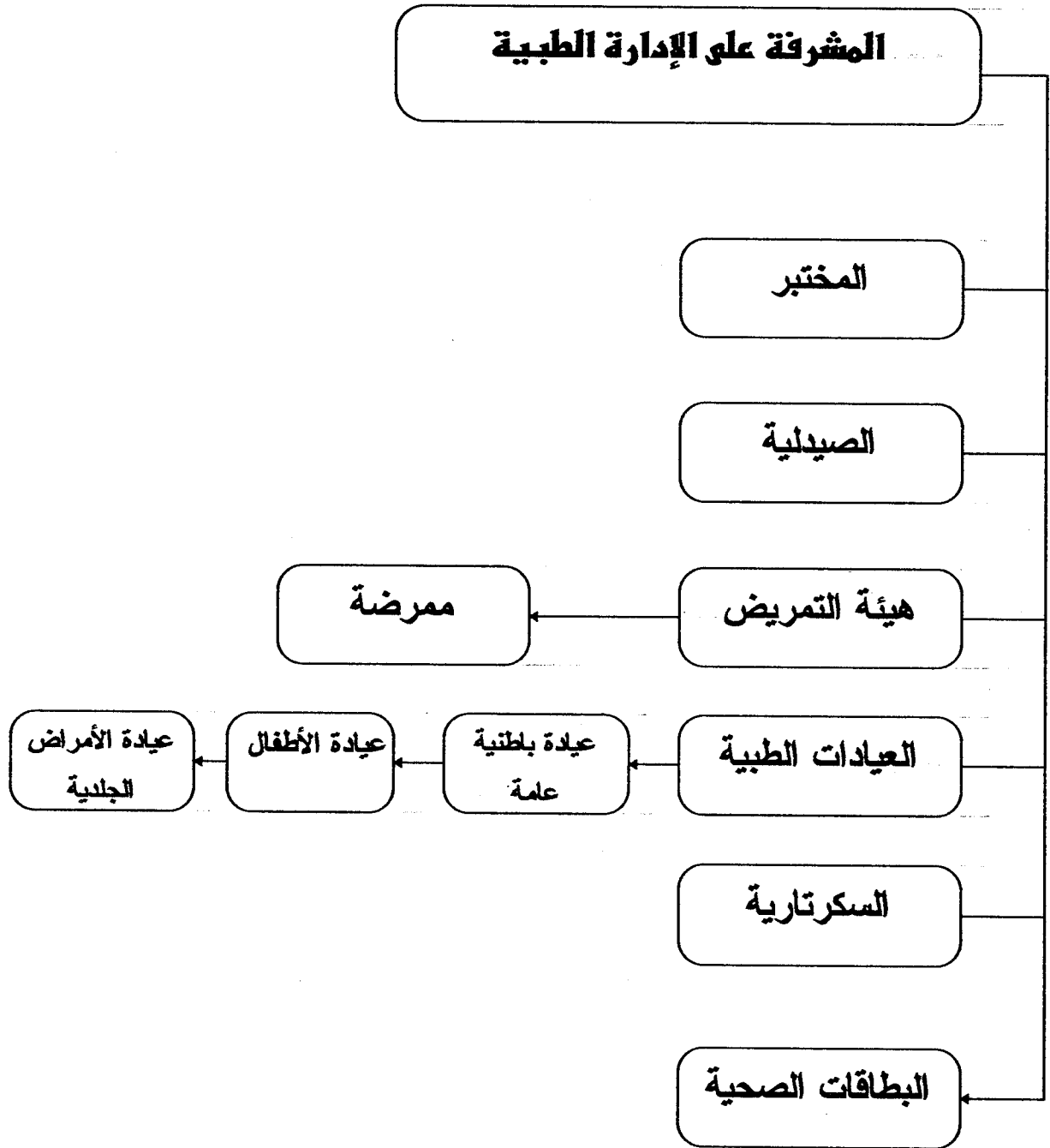
( ص ١٥-١٤ )

ويؤدي هذه المهام مجموعة من الطبيبات وهيئة تمريض وفنيات ، ويتولى الأمور

الإدارية المشرفة على الإدارة الطبية وسكرتيرة .

وفيما يلي شكل رقم ( ٨ ) يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الوحدة الطبية

والأقسام التابعة لها .



٣ - الصندوق :

ويتبع الإدارة المالية وبه مشرفة على الصندوق وعدد من مأمورات

الصرف ويؤدي المهام التالية :

- إعداد المسيرات الخاصة بالصرف للموظفات والطالبات .
- تسليم الطالبات والموظفات البطاقات الخاصة بالصرف بعد التوقيع عليها .
- رفع كشف بأسماء الطالبات والموظفات اللاتي لم يتسلمن مستحقاتهن في وقتها ( أمانات ) .

٤ - معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها :

كان هذا المعهد تابعاً لكلية الشريعة والدراسات الإسلامية ثم أصبح منذ عام ١٤٠٠هـ معهداً مستقلاً ولهذا المعهد فرع بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات تشرف عليه وتسير أموره الإدارية وكلية معهد اللغة العربية وتعاونها سكرتيرة ، ويتم في هذا المعهد تعليم اللغة العربية وآدابها لغير الناطقات بها وتزويد هؤلاء الطالبات بقدر الإمكان بالعلوم الإسلامية لخدمة الإسلام ونشره .

ويضم هذا المعهد قسمين هما :-

أ - قسم تعليم اللغة العربية بمستوياته الابتدائي والمتوسط والمتقدم ، ويهتم بإعداد الطالبات إعداداً لغوياً وشرعياً .

ب - قسم التخصص التربوي : وتلتحق به الطالبة بعد تخرجها من قسم تعليم اللغة العربية لتأهيلها كمدرسة للغة العربية في بلادها ، ويضم شعبتين هما  
شعبة الدبلوم العام وشعبة الدبلوم الخاص .

## الدراسات السابقة

الأدوار الوظيفية تصنف حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد ؛ فالفرد حينما يعين في وظيفة جديدة فانه ينتقل لدور جديد عليه أن يتعلمه ويحاول تعديل سلوكه ليتلاءم مع الدور الذي كلف به ، وليتحسن أداءه ويزداد رضاه عن عمله .

وللتعريف بأهمية الدور الوظيفي ومايتأثر به تعرضت العديد من الدراسات للأدوار الوظيفية بمختلف أنواعها ومسمياتها محاولة التعرف على ماهية هذه الأدوار وطبيعتها وما العناصر التي ينبغي أن تتوفر لمن يشغل هذه الأدوار لمساعدتهم على أداء أدوارهم بأفضل مايمكن .

وتنوعت هذه الدراسات في تعرضها للأدوار الوظيفية فبعضها تعرض لأدوار وظيفية محددة وبصفة مباشرة ، ودراسات أخرى تعرضت للأجهزة الادارية وأشارت إلى بعض عناصر الدور كالمسئوليات والصلاحيات وذلك من خلال دراستها للرضا الوظيفي والعلاقات الانسانية والمشكلات الادارية التي يشتكى منها أفراد الجهاز الاداري وفئة ممن يتعامل معهم ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :-

( ١ ) - دراسة مقارنة لعلوي ( ١٩٨٠م ) عن (( الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي )) ، للخروج بتصوير محدد لما يجب أن تكون عليه إختصاصات وصلاحيات وكلاء جامعة الملك سعود وعمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام لهذه الجامعة بشكل يتلائم مع واقعها .

ولذلك قام الباحث بتحليل ومقارنة البيانات التي أمكن تجميعها من بعض أنظمة وأدلة ومنشورات الجامعات العربية والاجنبية التي تم الاتصال بها كعينة ميدانية للدراسة ، والبيانات المتمثلة في الانظمة واللوائح والقرارات الادارية

الصادرة في جامعة الملك سعود .

ومن خلال هذه الدراسة أمكن إستخلاص العديد من النتائج منها :-

١- تتفاوت الجامعات التي شملتها الدراسة من حيث عدد نواب الرئيس ( وكلاء الجامعة ) ومسميات وظائفهم .

٢- إكتفت معظم الجامعات بتحديد إختصاصات المسؤولين فيها دون تحديد لصلاحياتهم المالية والإدارية والأكاديمية .

٣- تتفاوت هذه الجامعات فيما بينها في مدى الأهمية التي أولتها في تحديد إختصاصات بعض المسؤولين دون البعض الآخر ، فالجامعات العربية أعطت إهتماماً لإختصاصات مجلس الكلية وعميد الكلية ، بينما أولت الجامعات الأمريكية إهتمامها لرئيس القسم .

٤- بالنسبة للجامعة موضع الدراسة أشارت بياناتها إلى أن بعض المسؤولين في الجامعة كانوا يعملون بدون تحديد لإختصاصاتهم أو تفويض لصلاحيات تناسب وحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم .

(٢) - دراسة حلواني (١٩٨٢م) عن ((عمل المرأة السعودية ومشكلات على طريق العطاء)) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه المرأة في عملها ، والوسائل التي تحقق لها مستقبل وظيفي أفضل .

ولتحقيق ذلك أجرت الباحثة مقابلات شخصية إضافة إلى تطبيق إستبانتين ؛ إحداهما موجهة إلى عينة عشوائية من العاملات السعوديات في مختلف الحقول العلمية المتاحة في المناطق الرئيسية بالمملكة من جامعات وكليات للبنات ومدارس بمختلف المراحل ... وغيرها والإستبانة الأخرى موجهة إلى عينة من الرجال السعوديين من داخل المملكة وعدد من المبتعثين إلى الولايات المتحدة . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة يتعلق بهذه الدراسة منها :-

١- عدم إعطاء الموظفين المسئولات في المراكز القيادية الصلاحيات الكافية لإنجاز أعمالهن ، حيث تشكو الموظفات من عدم مقدرتهن على التصرف

بالرغم من التزامهن بمسئوليات عديدة لا يمكن التصرف فيها بتقدير سليم إلا بوجود قدر كاف من الصلاحيات .

٢- تشكو الموظفات من مظاهر البيروقراطية ومن الروتين الممل الذي يغلف أعمالهن .

(٣) - دراسة قزاز (١٤٠١هـ) بعنوان (( المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي مع التركيز على دراسة المشكلات في جامعة الملك عبدالعزيز )) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجهها الوحدات التنظيمية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة كما يراها طلاب الجامعة ، وترتيب هذه المشكلات بحسب درجة إنتشارها .

وقد طبقت الدراسة على عينة من طلبة جامعة الملك عبدالعزيز في المستوى الثالث والرابع بواسطة إستبانة أعدها الباحث ، وأظهرت الدراسة أن هناك عدداً من المشكلات التي تخص الإدارة الجامعية . ومن هذه المشكلات مايلي مرتبة حسب أهميتها :-

- ١- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ٢- قلة إهتمام بعض المسؤولين في الجامعة .
- ٣- صعوبة التفاهم مع الإداريين .
- ٤- ضعف النواحي المادية والكيفية في النظام الإداري للجامعة .
- ٥- عدم وجود تنسيق وتنظيم سليم بين الوحدات والإدارات المختلفة .
- ٦- إنخفاض كفاءة موظفي الجامعة .
- ٧- تفشي البيروقراطية الإدارية .

(٤) - دراسة مارية (١٤٠٤هـ) بعنوان ((الجهاز الإداري في جامعة أم القرى مشكلاته وإحتياجاته التدريبية )) ، و الهدف منها معرفة المشكلات التي تواجه

الجهاز الإداري والحلول المناسبة لها ، والإحتياجات التدريبية المطلوبة للعاملين على ضوء ما تكشفه المشكلات .

وطبقت الإستبانة أداة الدراسة على (١٠١) موظفاً إدارياً ، ومن ضمن النتائج التي أوردتها هذه الدراسة :-

- ١- أن إنجاز المعاملات في الجهاز الإداري يستغرق وقتاً طويلاً .
- ٢- أن طبيعة الأعمال التي يزاولها بعض العاملين لا تتناسب مع مؤهلاتهم .
- ٣- عدم وضوح وتحديد الواجبات والمسئوليات الوظيفية داخل الأقسام الإدارية.
- ٤- عدم توزيع الإداريين في الأقسام المختلفة وفقاً لمقتضيات العمل .
- ٥- تعدد تفسير الأنظمة واللوائح حسب وجهات نظر الإداريين .
- ٦- البطء في إبلاغ الإداريين بالتغيرات التي تطرأ على العمل .

(٥) - دراسة السيف (١٤٠٥هـ) بعنوان ((تطوير العمل الإداري في الجامعات)) ، حاول الباحث في هذه الدراسة إلقاء الضوء على بعض المشكلات الإدارية، التي تواجهها الجامعات من منطلق خبرته وخلفيته العلمية والعملية ، ومن المشكلات التي أوردتها الباحث في دراسته :-

- ١- عدم وجود أدلة عمل دقيقة شاملة توضح لكل وحدة من وحدات الجامعة أهدافها وكيف يتم تحقيقها .
- ٢- وجود تناقض بين توقعات الرئيس والمؤوس نابع من عدم وضوح الأهداف والمستوى المطلوب من الموظف .
- ٣- عدم وضوح الأهداف الإدارية وعدم ترتيبها حسب أولويتها وأهميتها مما يجعل الوحدات الإدارية في الجامعة تركز على نشاط جامعي أقل أهمية على حساب نشاط جامعي أهم .

(٦) - دراسة الهادي (١٤٠٩هـ) بعنوان (( المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وصنعاء )) ، وهدفت الدراسة إلى محاولة الكشف

عن أهم المشكلات الإدارية التي تعيق الأساتذة بجامعة أم القرى وصنعاء ،  
والفرق بين هذه المشكلات في كلا الجامعتين .

ولمعرفة ذلك وزع الباحث إستبانة على (٤٥٠) أستاذاً من الجامعتين وتبين  
أن من المشكلات التي يعانون منها :-

- ١- النقص في الكفاءات الإدارية المؤهلة .
- ٢- لا تقوم بعض الأجهزة بالجامعتين أحياناً بإطلاع عضو هيئة التدريس على اللوائح والأنظمة التي تساعد على إنجاز مهامه .
- ٣- أن تفسير بعض البنود واللوائح يتم أحياناً وفق مزاج بعض الموظفين الإداريين .

٤- البعض من أعضاء هيئة التدريس يعانون من سوء المعاملة من قبل بعض موظفي الإدارة بالجامعتين .

(٧) - دراسة صيرفي (١٤٠٩هـ) عن (( العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى )) ، وكان الهدف من الدراسة معرفة نظرة العاملات للعلاقات الإنسانية بجامعة أم القرى ، ومدى تطبيق إدارة الجامعة بقسم الطالبات للعلاقات الإنسانية بصورة سليمة، ومدى جدواها في تحسين أوضاع العاملات بإدارات الجامعة المختلفة .

وقد أجريت الدراسة على العاملات الإداريات في مختلف كليات الجامعة وأقسامها وبلغ عددهن (١٢٠) موظفة إدارية ، وذلك بواسطة إستبانة أعدتها الباحثة .

وكان من نتائج الدراسة التي تشير إلى وجود مشكلات في أداء العمل وأخرى مع

الإدارة منها مايلي :-

- ١- بعض العاملات الإداريات يؤدين العمل وهن كارهات له .



- ٢- تعاني بعض العاملات من إحباط داخل العمل .
- ٣- الإدارة لاتساعد على أن يتكافأ أجر العاملة مع مهارتها في العمل الذي تؤديه .
- ٤- الإدارة ليس لديها استعداد للتنازل عن جزء من سلطاتها للعاملات اللاتي يعملن معها .

٥- الإدارة لاتتيح للعاملات فرصة للتطوير المهني والوظيفي .

(٨) - دراسة الغامدي (١٤٠٩هـ) بعنوان ((دراسة لأهم مشكلات التسجيل بجامعة أم القرى )) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مشكلات التسجيل بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر كل من رؤساء الأقسام الأكاديمية وموظفي التسجيل وطلاب مرحلة الدراسة الجامعية ، ولهذا طبق الباحث الإستبانة كأداة للدراسة على عينة قوامها (٣١) رئيس قسم ، و (٢٢) موظف تسجيل ، و(١٣٧٥) طالب .

ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة في مجال الأجهزة والإجراءات :-

- ١- إجراءات التسجيل مطولة .
- ٢- تغيير تعليمات التسجيل من حين لآخر .
- ٣- إنعدام الدورات التأهيلية لموظفي التسجيل .
- ٤- إنعدام الدورات التدريبية أثناء الخدمة لموظفي التسجيل .
- ٥- معظم موظفي التسجيل ليسوا مؤهلين مهنيًا للقيام بأعباء التسجيل .

(٩) - دراسة الحسيني (١٤٠٩هـ) عن ((إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية

في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية )) وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى التوافق بين طبيعة العملية القيادية ومتطلباتها وطبيعة وصفات المرأة السعودية ومدى تأثير ذلك على كفاءتها عند توليها مناصب إدارية ؛ كما

هدفت إلى دراسة ظروف المجتمع وما تسببه من معوقات تحد من قدرات المرأة السعودية في المواقع القيادية ؛ وسبل إزالة هذه المعوقات .

ولتحقيق الأهداف السابقة أعدت الباحثة إستبانتين ، أحدهما موجهة إلى المستويات القيادية والإشرافية من الرجال في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة والذين أتيحت لهم فرصة التعامل مع القيادات النسائية والإشرافية بأقسام الطالبات التابعة لإداراتهم ، والإستبانة الأخرى موجهة إلى المستويات القيادية والإشرافية من النساء وذلك في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة الغربية حيث أجريت الدراسة . ومن النتائج التي أوردتها الدراسة :-

١- أن هناك عوائق إدارية تعيق تقدم المرأة في المراكز الإدارية منها ، عدم تفويض المرأة الصلاحيات والسلطات الكافية ، وصعوبة التنسيق والإتصال بالرؤساء ، وقلة دراية المرأة بالأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل .

٢- ضعف تأهيل المرأة فنياً وعلمياً للعمل بشكل عام والعمل القيادي بشكل خاص .

٣- لا توجد علاقة بين المنصب القيادي وإعداد وتأهيل المرأة ، فهي تشغل هذا المنصب بدون إعداد وتأهيل مسبق .

٤- الصلاحيات المعطاة للمرأة في المناصب القيادية غير كافية لنجاح دورها القيادي ، وإنما كافية فقط ونسبياً لتسيير العمل اليومي الروتيني .

٥- تعتبر قلة الدراية باللوائح التي تحكم سير العمل وقلة الخبرة بالنواحي الإدارية من أهم نواحي القصور في إعداد المرأة السعودية في المواقع القيادية .

(١٠) - دراسة قطان (١٤١١هـ) بعنوان (( المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الكليات المتوسطة للبنين بالمنطقة الغربية )) والتي أجريت بهدف التعرف على المشكلات الهامة التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.

وقد شملت العينة (٢٥٨) عضو هيئة تدريس ووجهت إليهم إستبانة الدراسة والتي ظهر من تحليل إجاباتها وجود عدد من المشكلات الإدارية التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس ومنها :-

- ١- إزدواجية في تلقي التعليمات داخل الكلية من أكثر من جهة .
- ٢- عدم إطلاعهم على اللوائح والتعليمات من قبل إدارة الكلية .
- ٣- تكليف عضو هيئة التدريس بتدريس مواد مختلفة عن تخصصه .

(١١) - دراسة ناضرين (١٤١١هـ) بعنوان (( أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة قسم الطالبات )) ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ابرز العوامل الذاتية والشخصية والقيادية والبيئية المؤثرة على رضا الموظفين الوظيفي .

وشملت الدراسة عينة قوامها (١٣٨) موظفة إدارية طبق عليهن إستبانة صممتها الباحثة ؛ وأظهرت الدراسة أن هناك إنخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بقسم الطالبات بجامعة أم القرى ، ومن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مايلي :-

١- أهداف وسياسات العمل من حيث الوضوح ، حيث بلغت نسبة عدم الرضا ( ٨٨,٦ % ) .

٢- العلاقة برئيسة العمل وزميلات العمل حيث بلغت نسبة عدم الرضا على التوالي ( ٣٨,٩ % ، ٧٨,٦ % ) .

٣- العمل من حيث طبيعته ونوعيته ، وكانت نسبة عدم الرضا ( ٧٨,١ % ) .

٤- وضوح وتحديد مسئوليات أعمالهن الأخرين ونسبة عدم الرضا ( ٥٧,٢ % ) .

٥- وضوح وتحديد مسئوليات أعمالهن لهن ونسبة عدم الرضا ( ٥٥,٧ % ) .

٦- مناسبة الراتب لكمية العمل ، ومناسبة الراتب للمرتبة الوظيفية والفئة التي

يعملن بها وبلغت نسبة عدم الرضا ( ٥١ % ) تقريباً.

٧- تمثل الراضيات عن إتاحة الفرص لهن لتجريب وسائل جديدة لأداء العمل

أفضل نسبة حيث بلغت ( ٥٢,٥ % ) .

(١٢) - دراسة الحربي (١٤١٤هـ) بعنوان (( واقع تقويم الأداء الوظيفي

لموظفي وموظفات الإدارات المختلفة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة )) .

إستهدفت معرفة واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الإدارات

المختلفة من حيث :

أ - مدى وضوح أهداف تقويم الأداء الوظيفي لديهم .

ب - الأسس التي يستند عليها تقويمهم لأداء موظفيهم .

ج - المصادر والوسائل التي يستعينون بها في عملية التقويم .

د - العوامل المؤثرة في عملية تقويم الأداء الوظيفي .

كما إستهدفت أيضاً معرفة تأثير بعض المتغيرات كالجنس ، والعمر ، والمؤهل

والخبرة ، والتخصص الدراسي على إستجابات الرؤساء والرئيسات

المباشرات في تحديد العوامل المؤثرة في عملية تقويم الأداء الوظيفي .

وإستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وطبقت على الرؤساء

والرئيسات في إدارات الجامعة المختلفة ماعدا مدير الجامعة ووكلاءها .

وأسفرت الدراسة عن نتائج هامة بينت وجود مجموعة من المشكلات تحد من

فاعلية تقويم الأداء الوظيفي منها :-

١- إعداد الرئيس المباشر لتقارير الأداء الوظيفي بدون إلمام سابق بلوائح وأنظمة

تقويم الأداء الوظيفي .

٢- عدم وجود معايير محددة لمستوى الأداء المطلوب في العمل .

٣- عدم دقة المعلومات والبيانات المتحصل عليها عن أداء الموظفين .

٤- عدم إلمام الرئيس المباشر بجوانب ومتطلبات العمل المختلفة .

٥- عدم تحديد واجبات ومسئوليات وسلطات كل موظف في الجهاز الإداري التابع له .

٦- عدم وضوح الأهداف والخطط للموظفين المنفذين لها .

٧- التكتّم على المعلومات والحقائق من جانب المرؤوسين .

٨- ضعف نظام الإتصال الموجود بلامؤسسة ، وضعف الصلة بين الرئيس والمرؤوس .

(١٣) - دراسة قناديلي (١٤١٥هـ) بعنوان (( دور رؤساء الأقسام في جامعتي أم

القرى والملك عبدالعزيز )) وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على مهام

رئيس القسم في المجال الإداري والأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ورؤساء الأقسام ، ومعرفة مدى الاختلاف بين وجهات نظر أعضاء هيئة

التدريس بالنسبة لمهام رئيس القسم باختلاف المتغيرات التالية :- العمر الزمني

، الخبرة في التدريس الجامعي ، الرتبة العلمية ، نوع الكلية . وقد طبقت

استبانة أعدتها الباحثة على أعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى بمكة

المكرمة والملك عبد العزيز بجدة ، وأظهرت الدراسة النتائج التالية :-

١- ان رؤساء الأقسام يمارسون الأدوار المطلوبة منهم بدرجات متفاوتة ، وهذا

كما أشارت الباحثة يرجع إلى طبيعة عمل رئيس القسم الذي لا تحكمه لوائح

محددة بشكل دقيق .

٢- هناك تباين في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام حول

الأدوار التي يمارسها الرئيس بصفة دائمة ؛ وهذا يعني أن هناك غموض في دور

رئيس القسم لدى أعضاء هيئة التدريس ، مرده أيضاً إلى عدم وجود توصيف

الدور وجعله معروف للجميع ، وترك الأمور بيد رئيس القسم حسب

إجتهاداته الشخصية .

## أوجه الشبه والاختلاف :

وبعد العرض السابق للدراسات والبحوث فإن هناك العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وتظهر أوجه الشبه في الفقرات التالية :

أولاً :- جميع الدراسات السابقة تناولت بالدراسة أعضاء أجهزة إدارية سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً ، وذلك من خلال آرائهم عن ما يواجههم من مشكلات إدارية أثناء ممارستهم لأعمالهم أو من خلال آراء بعض المتعاملين معهم كالطلاب وأعضاء هيئة التدريس .

ثانياً :- جميع تلك الدراسات طبقت في مؤسسات تعليم عالي من جامعات وكليات تربية وكليات متوسطة .

ثالثاً :- من حيث الأداة والتصميم فإن مجموعة الدراسات السابقة في مجملها كانت دراسات ميدانية استخدمت فيها الاستبانة كأداة للدراسة ؛ ماعدا دراسة ( علوي ، السيف ) فالدراستان نظرية حيث أُستخدم في الأولى المنهج الوثائقي ، والثانية اعتمد فيها الباحث على خبراته العلمية والعملية .

رابعاً :- من حيث مجتمع الدراسة تتفق الدراسة الحالية مع دراسة ( ناضرين ) فكلتاها طبقت على الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بقسم الطالبات .

خامساً :- بالنسبة للنتائج تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث عرضها جميعاً وبصفة عامة لمضامين الدور ولكن بنسب متفاوتة ؛ فهناك دراسات تعرضت لملائمة الوظيفة لمؤهل شاغلها وتخصصه ، وفئة أخرى تعرضت للصلاحيات والمسئوليات اضافة إلى تعرضها للوائح والاجراءات .

ماسبق كان من ناحية أوجه الشبه ، أما أوجه الاختلاف فتمثل في

الفقرتين التاليتين :-

أولاً :- عدا دراسة ( ناضرين ) فإن الدراسات السابقة جميعها تختلف عن الدراسة

الحالية في نوعية ومستوى عمل أفراد عينة الدراسة وجنسهم ؛ فهناك دراسات عينتها ذكور فقط من طلاب وأعضاء هيئة تدريس واداريين وذوي مراكز قيادية ؛ وهناك دراسات عينتها اناث وذكور يشغلون مراكز قيادية .

ثانياً :- لم تتناول أى من الدراسات السابقة لمضامين الدور الوظيفي بشكل مباشر ، وتبحث ايجابياتها وسلبياتها وانما تتناول بعض منها جزء من هذه المضامين وما ينبغي أن تكون عليه نظرياً ، وبعضها الآخر تناولها كأسباب ومؤشرات لوجود مشكلات ادارية ، والحاجة إلى تدريب ، وظهور عدم الرضا الوظيفي .

### الخلاصة :-

من خلال إستعراض الدراسات السابقة نستخلص من نتائجها وجود بعض

العوائق الإدارية التي تعرقل سير العمل وهي :-

- ١- الإجراءات المطولة .
- ٢- قلة الدراية باللوائح والأنظمة التي تحكم سير العمل .
- ٣- تعدد تفسير الأنظمة واللوائح حسب وجهات نظر الإداريين .
- ٤- عدم إطلاع الموظفين على اللوائح والتعليمات من قبل إداراتهم .
- ٥- عدم دقة المعلومات والبيانات المتحصل عليها .
- ٦- البطء في إبلاغ الإداريين بالتغيرات التي تطرأ على العمل .
- ٧- طبيعة الأعمال التي يزاوها بعض الموظفين لا تتناسب مع مؤهلاتهم .
- ٨- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب .
- ٩- عدم وضوح وتحديد الواجبات والمسئوليات الوظيفية .
- ١٠- الإختصاصات غير المحددة .
- ١١- الصلاحيات المفوضة لا تتناسب مع حجم المسئوليات .

١٢- إختلاف توقعات الرئيس والمرؤوس حول مستوى الأداء نتيجة لعدم وجود توصيف للعمل .

١٣- وجود غموض في الدور الممارس .

وأخيراً فمن خلال الدراسات السابقة التي دُرست ونوقشت لم توجد

دراسة ناقشت محتويات الدور بشكل مباشر ومستقل وخاصة مسمى الوظيفة والمعرفة الوظيفية مما يدعو إلى التعرض لها وإفرادها في دراسة مستقلة ، ولهذا فإن الدراسة الحالية تتناول محتويات الدور من إجراءات وصلاحيات ومسئوليات وتتطرق إلى جانبين جديدين لم يسبق التعرض لهما وهما مسمى الوظيفة والمعرفة الوظيفية وذلك بشكل مباشر ومبينة المواصفات المرغوبة لكل محتوى بالنسبة للأدوار الوظيفية الممارسة في قسم الطالبات بجامعة ام القرى بصفة عامة دون التعرض لتفصيلات الواجبات والمسئوليات الخاصة بكل دور.



## الفصل الرابع

## التصميم الاجرائي للدراسة

أولاً :- مجتمع الدراسة .

١- عينة الدراسة .

٢- وصف عينة الدراسة .

ثانياً : أدوات الدراسة :-

١- خطوات بناء الاستبانة .

٢- صدق الاستبانة .

٣- ثبات الاستبانة .

ثالثاً : منهج الدراسة

رابعاً : أسلوب التحليل الاحصائي .

## مقدمة :

التعرف على الواقع والاطلاع على إيجابياته وسلبياته يمكن أن تتم بسؤال أصحاب الشأن والحوار حول واقعهم ، فهم أقدر على وصفه ، ولمعرفة من يجب سؤاله وكيفية طرح هذه الاسئلة و صورتها يتناول هذا الفصل وصفاً للخطوات الإجرائية التي أتبعته للقيام بهذه الدراسة من حيث : مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة ، وأداة الدراسة ، والمنهج المستخدم وأسلوب التحليل الإحصائي .

## أولاً : مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، وذلك ممن هن على مراتب وظيفية رسمية و غير رسمية (( بند الأجور )) و البالغ عددهن ( ١٧٥ ) \*موظفة ادارية .

و يوضح الجدول رقم ( ١ ) توزيع أعداد ونسب الموظفين الإداريات بالكليات والعمادات المستقلة والمراكز المساعدة والإدارات المختلفة بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى .

ومن الجدول رقم ( ١ ) نجد أن وكالات العمادات المستقلة والادارة العليا تمثل النسب العليا من الموظفين الإداريات بالنسبة للمجتمع الكلي للدراسة تليها الكليات ثم المراكز المساعدة حيث نالت أقل النسب والتي بلغت ١ % .

---

\* بناءً على ماورد في البيانات المأخوذة من شؤون الموظفين بالعمادة بالملحق رقم ( ٧ ) .

جدول ( ١ )

توزيع مجتمع الدراسة بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى

رقم	اسم الادارة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
١	كلية الشريعة	٤	٢,٢%
٢	كلية الدعوة	٧	٤,٠%
٣	كلية اللغة العربية	٤	٢,٢%
٤	كلية التربية	٦	٣,٤%
٥	كلية العلوم الاجتماعية	٥	٢,٨٥%
٦	كلية العلوم التطبيقية	٧	٤,٠%
٧	وكالة عمادة القبول والتسجيل	٢٣	١٣,١%
٨	وكالة عمادة شؤون الطالبات للشؤون الثقافية والنشاط	١٨	١٠,٢%
٩	وكالة عمادة شؤون الطالبات للاسكان والتغذية	٦	٣,٤%
١٠	وكالة عمادة شؤون المكتبات	٢٩	١٦,٥%
١١	وكالة عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر	١	٠,٥٧%
١٢	مركز الوسائل التعليمية	٢	١,١%
١٣	مركز الدورات التدريبية	١	٠,٥٧%
١٤	مركز التربية العملية	٢	١,١%
١٥	التلفزيون التعليمي	٢١	١٢,٠%
١٦	الادارة العامة	٢٦	١٤,٨%
١٧	الادارة الطبية	٤	٢,٢%
١٨	الصندوق	٦	٣,٤%
١٩	معهد اللغة العربية	٣	١,٧%
	المجموع	١٧٥	١٠٠%

## ١ - عينة الدراسة :

تشمل عينة الدراسة جميع الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات ممن هن على رأس العمل ولهن خبرة أكثر من سنة بمختلف مراتبهن الوظيفية تم توزيع أداة الدراسة عليهن ، واعتذر البعض منهن عن قبول الاستبانة لانشغالهن والبعض الآخر منهن كن في اجازات .

وبعد عدة محاولات حصلت الباحثة على ( ٩٨ ) استبانة الصالح منها للدراسة حوالي ( ٧٦ ) استبانة ، وللأسباب السابقة ولأن بعض الاستبانات أُعيدت خالية والبعض الآخر تعذر الحصول عليه ؛ اضطرت الباحثة للاكتفاء بما حصلت عليه من استبانات وأخذها كعينة للدراسة ، وكانت هذه العينة متجانسة تجمع بين جميع ادارات الجامعة وذلك كما يظهر من الجدول رقم ( ٢ ) الذي يوضح توزيع أفراد العينة والنسب المئوية لكل ادارة وفقا لمجتمع البحث الكلي ووفقا لمجتمع كل ادارة ، ووفقا لعينة الدراسة .

ومن الجدول رقم ( ٢ ) تبين أن اعلى نسب الاستجابة كانت لموظفات المراكز المساعدة وذلك وفقاً لمجتمع كل ادارة فبلغت نسبة الاستجابة ( ١٠٠٪ ) ، يليها الكليات بنسب تتراوح ما بين ( ٨٥٪ و ٤٢٪ ) ، ثم العمادات المستقلة بنسب بين ( ٣٧٪ و ١٩٪ ) .

وهذا التناسب عكسي ، بينما التناسب بين عدد أفراد العينة والعدد الكلي للعينة وكذلك العدد الكلي للمجتمع تناسب طردي ، فكلما قل عدد الموظفين قلت النسب المئوية وبالتالي قلت نسب التمثيل في العينة .

جدول رقم (٢): النسب المئوية لعينة كل إدارة وفقاً للمجتمع الكلي ومجتمع كل إدارة والعينة

اسم الإدارة	المجتمع الكلي	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية وفقاً للمجتمع الكلي	النسبة المئوية وفقاً للمجتمع الكلي للعينة	نسبة كل إدارة وفقاً لمجتمع كل إدارة
الإدارة العامة	٢٦	٥	٢,٩	٦,٥	١٩,٢
وكالة عمادة شؤون المكتبات	٢٩	١٠	٥,٧	١٣,١	٣٤,٥
وكالة عمادة شؤون الطالبات	٢٤	٩	٥,١	١١,٨	٣٧,٥
وكالة عمادة القبول والتسجيل	٢٣	٨	٤,٦	١٠,٥	٣٤,٨
التلفزيون التعليمي	٢١	١٣	٧,٤	١٧,١	٦١,٩
كلية الدعوة وأصول الدين	٧	٣	١,٧	٣,٩	٤٢,٨
كلية الشريعة	٤	٢	١,١	٢,٦	٠,٥
كلية اللغة العربية	٤	٢	١,١	٢,٦	٠,٥
كلية العلوم التطبيقية	٧	٦	٣,٤	٧,٨	٨٥,٧
كلية التربية	٦	٥	٢,٨	٦,٥	٨٣,٣
كلية العلوم الاجتماعية	٥	٤	٢,٣	٥,٢	٨٠
معهد اللغة العربية	٣	١	٠,٥٧	١,٣	٣٣,٣
مركز الوسائل التعليمية	٢	١	٠,٥٧	١,٣	٥٠
مركز الدورات التدريبية	١	١	٠,٥٧	١,٣	١٠٠
عمادة مركز خدمة المجتمع	١	١	٠,٥٧	١,٣	١٠٠
الصندوق	٦	٣	١,٧	٣,٩	٥٠
المجموع	١٧٥	٧٦	٤٣,٤	٩٢,٨	

## ٢ - خصائص عينة الدراسة :

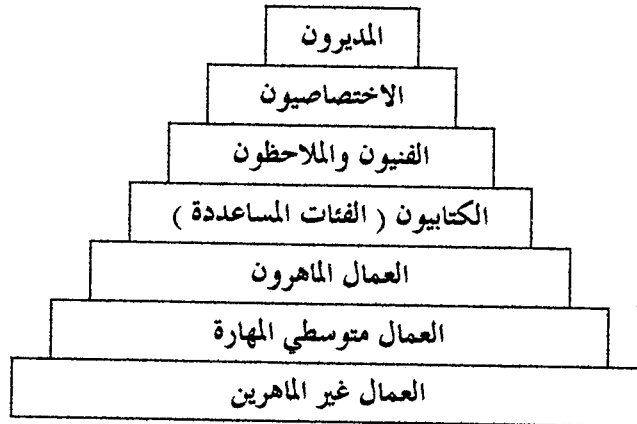
- بعد جمع الاستبانات وتفريغ مافيها من معلومات وتحليلها صُنفت عينة الدراسة تبعاً لعدة خصائص توضحها الجداول من ( ٣ ) إلى ( ٧ ) .
- عينة الدراسة وفقاً لمسمى الوظيفة ويوضحها الجدول رقم ( ٣ ) .

جدول رقم ( ٣ ) : عينة الدراسة وفقاً لمسمى الوظيفة .

النسبة المئوية	العدد	مسمى الوظيفة
٪٢٨,٩	٢٢	سكرتيرة
٪٢٦,٣	٢٠	مشرفة
٪١٧,١	١٣	وكيلة
٪٦,٦	٥	كاتبة وناسخة آله
٪٣,٩	٣	مديرة مكتب
٪٣,٩	٣	أمنية مكتبة
٪٢,٦	٢	مأمورة صرف
٪٢,٦	٢	موظفة اعارة
٪١,٣	١	موظفة قبول و تسجيل
٪١,٣	١	مدخلة بيانات بالحاسب
٪١,٣	١	باحث تربوي
٪١,٣	١	مساعد باحث
٪١,٣	١	مساعدة أنشطة
٪١,٣	١	بدون مسمى
٪١٠٠	٧٦	المجموع

ويلاحظ من الجدول رقم ( ٣ ) أن غالبية أفراد العينة ممن يعملن في وظائف السكرتارية حيث بلغت نسبة هذه الوظائف بمسمياتها المختلفة ( ٣٩,٤ ٪ ) وذلك نظراً لأن مثل هذه الوظائف تحتاج لها كل ادارة ، كما أنها مع غيرها من الوظائف تقع في منتصف وأسفل هرم القوى العاملة ، فعند ضم هذه النسب

إلى بعضها تبلغ النسبة ( ٥٦,٥٨ % ) بينما تمثل الوظائف الاشرافية نسبة مقدارها ( ٤٣,٣ % ) وهذ النسبة أقل لأن مثل هذا النوع من الوظائف تقع في أعلى التركيب الهرمي لهيكل القوى العاملة كما يوضح شكل رقم ( ٩ )



شكل رقم ( ٩ ) التركيب الهرمي هيكل القوى العاملة بمستوياتها الوظيفية المختلفة  
(الحبيب ، مصدق جميل - ( ١٩٨١ م ) . التعليم والتنمية الاقتصادية . الجمهورية العراقية : دار الرشيد للنشر  
ص ٢٨٢ )

### عينة الدراسة وفقاً لمرتبة الوظيفة :

أكبر فئة من عينة الدراسة يعملن على مراتب رسمية ، فكما يلاحظ من الجدول رقم ( ٤ ) بلغت نسبة هذه الفئة ( ٥٥,٣ % ) .

جدول رقم ( ٤ ) : عينة الدراسة وفقاً لمرتبة الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	مرتبة الوظيفة
٣,٩ %	٣	لم تحدد
٥٥,٣ %	٤٢	مراتب رسمية
٣٨,٢ %	٢٩	بند أجور
٢,٦ %	٢	صندوق الطلاب
١,٠٠ %	٧٦	المجموع



- عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي :

لكل وظيفة مؤهل دراسي يناسبها تبعاً لمسمى الوظيفة ومستواها فهناك علاقة بين المستويات الوظيفية وبين المستويات التعليمية والتدريبية فغالبية أفراد العينة حاصلات على مؤهلات غير جامعية حيث تبين من الجدول رقم ( ٥ ) ان نسبة الحاصلات على مؤهل غير جامعي بلغت ( ٦١,٧ )، في حين بلغت نسبة الحاصلات على مؤهل جامعي ( ٣٨,٣ ) .

فالتعليم العالي يستهدف تخريج فئة المديرين والأخصائيين ، بينما تعد المدارس الثانوية وما في مستواها من مراكز التدريب فئة العمال الماهرين ؛ وتقوم أيضاً مراكز التدريب وبرامج التدريب أثناء العمل بإعداد الحاصلين على الشهادة المتوسطة ، والمنتھين من المرحلة الابتدائية لكي يصبحوا عمالاً متوسطي المهارة ( الحبيب ، ١٩٨١م ، ص ٢٨ ) .

جدول رقم ( ٥ ) : أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل الدراسي
٢,٦	٢	ابتدائي
١٩,٧	١٥	متوسط
٣٥,٥	٢٧	ثانوي
٣,٩	٣	دبلوم
١٩,٧	١٥	جامعي
٧,٩	٦	ماجستير
٧,٩	٦	دكتوراة
٢,٦	٢	لم تحدد
%١٠٠	٧٦	المجموع

### - عينة الدراسة وفقاً للتخصص :

بالنسبة للتخصص يتبين من الجدول رقم ( ٦ ) أن أعلى نسبة من أفراد العينة ذوي التخصصات بلغت ( ١٨,٤ ٪ ) وهي لمن تخصص في العلوم الاجتماعية . وقد يرجع ذلك لأن المرأة السعودية تقبل على التخصصات التي تركز على العلوم الاجتماعية ، فقد أثبتت دراسة الحسيني ( ١٤٠٩ هـ ) أن المرأة السعودية تقبل على هذا النوع من التخصصات ، فظهر في دراستها أن ٨٥ ٪ من أفراد مجتمع الدراسة من أصحاب التخصصات التي تركز على العلوم الاجتماعية . وأيضاً قد يعود ذلك إلى أن نسبة المشرفات في العينة مرتفعة وهن من ذوات التخصص في العلوم الاجتماعية .

جدول رقم ( ٦ ) : أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
لم تحدد	٤١	٥٣,٩
علوم اجتماعية	١٤	١٨,٤
شريعة وعلوم دينية	٦	٧,٩
علوم تطبيقية	٥	٦,٦
علوم تربوية	٤	٥,٣
علوم ادارية	٤	٥,٣
لغات وآداب	٢	٢,٦
المجموع	٧٦	١٠٠ ٪

### عينة الدراسة وفقاً لمدة الخبرة :

استناداً إلى الجدول رقم ( ٧ ) فقد تراوحت مدة خبرة أفراد العينة ما بين سنة و (٢٥) سنة . أعلى نسبة منهن من ذوات الخبرة من سنة إلى أقل من ٥ سنوات حيث بلغت النسبة ( ٣٩,٥ ٪ ) يليها على التوالي الفئات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ثم الفئة من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة ، ثم الفئة من

١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بنسب ( ٨١,٤ ٪ ، ١٧,١ ٪ ، ١٥,٨ ٪ ) والفرق بين نسب هذه الفئات صغير حيث بلغ ( ١,٣ ٪ ) . وأخيراً أقل نسبة ( ٢ ٪ ) لمن خبرتهن من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة . وهذا يدل على أن الخبرة الادارية لافراد العينة منخفضة ويرجع هذا إلى حداثة نشأة عمادة الدراسات الجامعية وبالتالي حداثة نشأة جهازها الاداري الذي لم تتميز أدواره الوظيفية وتخصص الا في العام ١٤٠٠ هـ \* أي منذ حوالي ١٧ عاماً .

جدول رقم ( ٧ ) : تصنيف أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة

النسبة المئوية	العدد	مدة الخبرة
٣٩,٥	٣٠	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات
١٨,٤	١٤	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
١٥,٨	١٢	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
١٧,١	١٣	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة
٢,٦	٢	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة
٦,٦	٥	لم تحدد

### ثانياً : - أداة الدراسة :

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لأن المعلومة المطلوبة هي وجهة نظر الموظفة في عناصر ومقومات دورها الوظيفي من خلال الممارسة الفعلية ، كما تم استخدام المقابلة بالاستعانة بالاستبانة كدليل للمقابلة حيث تسأل الباحثة الموظفة عن رأيها ، ثم يتم تسجيله في الاستبانة ؛ " فالمقابلة عبارة عن استبيان شفوي يقوم الباحث من خلاله بتسجيل آراء المستجيبين " ( عبيدات ، ١٩٨٧م ، ص ١٤١ ) .

أ) - خطوات بناء الاستبانة : لبناء الاستبانة كأداة للدراسة تم الاستفادة من :

- الاطار النظري للدراسة .

- بعض أدوات الدراسات السابقة كدراسة ناضرين .

\* انظر الفصل الثاني ص ( ٤٠ ) .

- بعض المراجع التي تطرقت لدراسة دور معين ، وأوردت استبانة عن تشخيص المنظمة ، وهذه المراجع لكل من عمار (١٤٠٢هـ) ، و درة ( د.ت) ، وعبدالرحيم (١٤٠٣هـ) ، كما استعانت الباحثة ببعض المراجع التي تناولت الوصف الوظيفي .\*

استناداً إلى ماسبق وإضافة إلى أهداف الدراسة تم تحديد ابعاد الدراسة ؛ واختيار العبارات التي لها علاقة بأبعاد الدراسة وتحويلها وإعادة صياغتها ؛ ومن ثم تم اعداد الاستبانة في صورتها الأولية .

واشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على مقدمة موجهة للموظفة ، ثم القسم الرئيسي للاستبانة الذي اشتمل على ثلاثة فروع :

- الفرع الأول عبارة عن البيانات الأولية عن عمل الموظفة ووضعها بشكل مفتوح غير مصنف .

- الفرع الثاني عبارة عن ٤٦ عبارة توضح رأي الموظفة من واقع ممارستها للعمل في المحاور الخمسة التالية :

١ - الأهداف وتضمن ٩ عبارات . ٢ - الاجراءات وتضمن ١٤ عبارة .

٣ - المعرفة الوظيفية و تضمن ٧ عبارات .

٤ - المهام والمسئوليات وتضمن ١١ عبارة .

٥ - الصلاحيات وتكون من ٥ عبارات .

أيضاً اشتمل الفرع الثاني على أربعة أسئلة ذات اجابات مقيدة .

أما الفرع الثالث فاحتوى على سؤال مفتوح يوضح رأي الموظفة في الوضع المثالي للمحاور السابقة التي وردت في القسم الثاني ، والمقياس في القسم الثاني كان متدرج مابين ( الموافقة بشدة ، والموافقة ، وعدم الموافقة ، وعدم الموافقة بشدة).

ب) - صدق الاستبانة :

للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ، تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى ( أنظر الملحق رقم ( ١ ) ) واورد المحكمون عدد من الملاحظات منها :-

- تحديد النقاط بالنسبة للبيانات الأولية ، وتصحيح السؤال عن نوعية وعدد الدورات بوضعه في سؤالين .

- بعض الفقرات مكررة .

- الثبات على مبدأ واحد بعرض العبارات الايجابية والتعليق عليها .

- التنسيق في البدايات .

- وضع العبارات في وسط متغيرين الأول ماهو كائن والآخر ماهو مأمول .

وبعد مراجعة وتدوين آراء المحكمين وملاحظاتهم تم استبعاد العبارات الغامضة ،

وغير المناسبة التي اختلف في شأنها ؛ كما تم اضافة بعض الفقرات ، واعادة

صياغة البعض الآخر ، وتم أيضاً تعديل المقياس لتصبح الاستبانة في صورتها

النهائية محتوية على ( ٤٥ ) عبارة وثلاثة أسئلة ( أنظر الملحق رقم ( ٢ ) ) . وبعد

التعديل تم اطلاع عدد من المحكمين على الاستبانة في صورتها النهائية ، وتم

اجراء بعض التعديلات في صياغة العبارات وترتيبها ، ثم تم اعداد الاستبانة في

صورتها النهائية والموافقة على توزيعها .

ج) - ثبات الاستبانة :

تم حساب درجة ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ عن طريق

الحاسب الآلي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة .

وقد بلغ المعامل  $0.884 = \text{ALPHA}$

### ثالثاً :- منهج الدراسة :

المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي ، فمشكلة هذه الدراسة تتعلق بالحاضر والمستقبل كما تهتم هذه الدراسة بوصف المشكلة وتغيرها ؛ والمنهج الوصفي كما يوضح العساف ( ١٤٠٩ هـ ) " هو كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها " ص ( ١٩١ ) .

### رابعاً :- أسلوب التحليل الاحصائي :

بعد تطبيق الاستبانة وتفريغ البيانات الواردة في الاستبانة الصالحة تم باستخدام الحاسب الآلي بجامعة أم القرى اعداد جداول تحتوى على التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وذلك لكل فقرة من فقرات الاستبانة ببعديها الواقع والمأمول والتي سيتم عرضها واستقراء النتائج منها في الفصل التالي إن شاء الله .

# الفصل الخامس

تحليل البيانات

وتفسيرها

## مقدمة :

بعد عرضٍ لأهم الشروط اللازمة لسلامة مكونات الدور وتوضيح بعض السلبيات التي تظهر فيها حسب رأى كتاب الادارة وماذا اشترط الإسلام في العمل ومكوناته تأتي معرفة مدى تطبيق هذه الشروط في الواقع ومعرفة مدى فائدتها بعد التطبيق ومن ثم الاجابة عن أسئلة الدراسة ، وهذا مايتعرض له هذا الفصل .

فهذا الفصل يتضمن عرض لواقع ومستقبل بعض مكونات الدور الوظيفي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى كمحاور رئيسية للدراسة ، وذلك عن طريق تحليل البيانات وتفسير استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للمحاور التالية :

- أولاً : مسمى الوظيفة .
- ثالثاً: الاجراءات واللوائح .
- ثانياً : المعرفة الوظيفية .
- رابعاً : الواجبات والمسئوليات .
- خامساً : الصلاحيات .

فأولاً تم عرض عبارات كل محور من المحاور السابقة في جداول مستقلة لكل محور على حدة ومرتبة تنازلياً ، فالجداول التي تدل على الواقع رتبت عباراتها ترتيباً تنازلياً حسب النسب المئوية للاستجابة دائماً لأن هذه الاستجابة تدل على مدى تطبيق العبارة في الواقع بصفة دائمة وذلك بحسب النسب المعطاة لهذه الاستجابة والجداول التي تدل على المأمول رتبت عباراتها ترتيباً تنازلياً حسب النسب المئوية للإستجابة مفيد جداً لأن هذه الإستجابة تؤخذ كمؤشر لما هو مطلوب مستقبلاً ، وفي النهاية عرضت كل العبارات بصفة عامة مرتبة حسب متوسطاتها دون التمييز بين المحاور وذلك في جدولين أحدهما للواقع والاخر للمأمول .

### أولاً :- مسمى الوظيفة :

عند بداية جمع المعلومات تم أخذ بيانات لمسميات الوظائف الموجودة



يقسم الطالبات من شئون الموظفات بقسم الطالبات ، ومن الحاسب الآلي ، ومن فروع العمادات المستقلة الموجودة بقسم الطالبات ، وتم اعداد قائمة بمسميات الوظائف كما وردت في الاستبانة ، والملحق رقم ( ٣ ) يوضح هذه المسميات . وعند المقارنة بين هذه القوائم يلاحظ أن هناك مسميات مختلفة ظهرت في قائمة منها دون الأخرى ، أيضاً ظهر من استجابات الموظفات بالنسبة لمدى توافق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس ظهر من الجدول رقم ( ٨ ) أن نسبة من تتفق مسميات وظائفهن مع العمل الممارس بلغت ( ٧٧٪ ) ونسبة اللاتي لا تتفق مسميات وظائفهن مع العمل الممارس بلغت ( ٢٢٪ ) .

جدول رقم ( ٨ )

توافق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس

العبارات	نعم		لا		الانحراف المعياري
	تكرار	النسبة٪	تكرار	النسبة٪	
يتفق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس	٥٩	٧٧,٦	١٧	٢٢,٤	١,٤١٩

ويفسر عدم توافق مسميات الوظائف مع العمل الممارس بأسباب عديدة منها تطور الوظائف وتغير محتواها نظراً لتطور الجهاز الإداري ، فالوظيفة في أي جهاز كان عرضة للتأثير بما يطرأ على مهام الجهاز وأهدافه وتضخم أعماله ، فتغيرت الأعمال التي تمارسها الموظفة مع بقاء المسمى كما هو عليه دون تغيير ليتناسب مع العمل الممارس . أو أن الموظفة قد يتم تعيينها بمسمى معين لكنها تمارس عملاً يختلف عن مسمى وظيفتها .

أما الأسباب الأخرى التي تفسر عدم توافق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس فهو ما ذكرته فئة من عينة الدراسة وبتعبيراتها حيث أوضحنا أن سبب عدم توافق مسمى الوظيفة مع العمل الممارس يعود لما يلي :

- إذا لم يتوفر موظفة في العمل فإنه تحدث تنقلات في العمل من جهة لأخرى في

نفس القسم على أساس سير العمل في الأماكن المحتاج إليها وبالرغبة من الموظفة لتتعلم وتستفيد منها .

- لأن الوظيفة الممارسة محتاج إليها أكثر من المسمى .

- الحاجة الكلية أو القسم للكفاءة الموجودة لدى الموظفة .

- مساعدة زميلة أخرى في عمل مشابه كمساعدة ناسخة الألة للسكرتيرة في الأعمال الادارية الأخرى .

- الموظفة أحياناً لا تمارس مسمى الوظيفة لأن العمل يقتضي ذلك ، فالموظفة تمارس الوظيفة الحالية بغض النظر عن المسمى أحياناً يكون للأفضل وأحياناً يكون للأقل وذلك حسب احتياجات العمل .

وهذا ما يتعلق بمسمى الوظيفة أما إيجاد الفرد المناسب للعمل المناسب الذي هو أساس عملية الإختيار فقد تبين من الجدول رقم ( ٢٦ ) \* أن نسبة الموظفين اللاتي تم وضعهن في أماكن غير مناسبة بلغت ( ٣٨ % ) مقابل ( ٢٩ % ) فقط يوضعن في أماكن مناسبة وهذه النسبة يفسرها ما ذكره عبدالوهاب ( ١٤٠٢ هـ ) بأن النقص في القوى العاملة الملائمة يمكن إرجاعه إلى قصور التدريب في مقابل إحتياجات محددة للموظفات ، وعدم ملائمة المناهج التعليمية للإحتياجات الوظيفية ، ولهذين السببين شواهد تدل عليها في هذه الدراسة فهناك ( ٦٠ % ) من الموظفات لم تتجاوز مؤهلاتهن المرحلة الثانوية ، وهناك ( ٥٢ % ) لم يحصلن على دورات تدريبية ، والتعليم والتدريب كوسيلة للتعرف على مهام العمل إحتل المرتبة الثالثة بنسبة ( ٤٢ % ) .

أما بالنسبة لما هو مأمول عن وضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب فكما هو واضح من الجدول رقم ( ٢٧ ) \* فإن نسبة ( ٧٥ % ) من عينة الدراسة ذكروا أن هذا مفيد ، ونسبة ( ٢٥ % ) من عينة الدراسة يرون أن وضع الموظفة المناسبة

\* الملحق رقم ( ٤ ) ، ص ١٥٩ ، ١٦٠ .

في المكان المناسب غير مفيد فلماذا هذا الرأي رغم أهمية ذلك ؟  
ويعود رأي الـ ( ٢٥ ٪ ) السابق ذكرها لأن نسبة من هؤلاء الموظفين في البداية تم تعيينهن حسب الوظائف الشاغرة بغض النظر عن مسمى الوظيفة وتخصصهن ، ومن خلال الممارسة ثبت لهن أنه لا أهمية للتقيد بالمسمى والتخصص ، أو أن التقيد بمسمى معين في إدارة معينة قد يحول دون الاستفادة من طاقات الموظفة في عمل مشابه بإدارة أخرى أو عمل آخر لا يحتاج لتخصص فهناك حالات قليلة يكون فيها تصنيف الوظائف أداة معيقة ، فالتحديد الواجب لحدود الوظيفة الواحدة غير ضروري في الإدارات التي تضم موظفات قليلات العدد متفاهمات فيما بينهن تثق كل منهن بالأخرى ففي هذه الحالة بالإضافة إلى عدم ضرورة هذا التحديد فإن له مضاره ومخذيره إذ يهدد بأن يكون عائقاً في تنفيذ الواجبات .  
( الأيوبي د.ت ص ٣٧ )

### ثانياً - المعرفة الوظيفية :

المعرفة والمعلومات هي أحد الأسس المهمة التي تُبنى عليها الأعمال ويتطلب توافرها لإنجازها و ( ٦٨ ٪ ) من الوظائف في الجامعة موضع الدراسة يتطلب إنجازها توافر معلومات بصفة دائمة ، و ( ٥٤ ٪ ) تتطلب الحصول على معلومات جديدة وبصفة مستمرة ، ولاتتجاوز الوظائف التي لا تحتاج إلى معلومات نسبة ( ٩ ٪ ) والتي لا تتطلب الحصول على معلومات جديدة تبلغ نسبتها ( ١٨,٤ ٪ ) ، وهذا يظهر من الجدول رقم ( ٩ ) الذي يوضح واقع المعرفة الوظيفية ، ولأهمية توفر المعلومات لأداء الأدوار الوظيفية والحاجة إلى الجديد منها أشار مانسبته ( ٩٣ ٪ ) من عينة الدراسة إلى أن توافر المعلومات لأداء الوظائف مفيد ، وأشار ( ٩١ ٪ ) إلى فائدة المعلومات الجديدة للوظائف وهذا ما يوضحه الجدول رقم ( ١٠ ) ، أما الجدول رقم ( ١١ ) فيبين أن الإدارة توفر الجديد من المعلومات عن طريق التدريب باعتبار " أن التدريب أحد الوسائل الرئيسية التي تستخدم

لإحداث التوازن بين قدرات الأفراد وكفائتهم من جهة وبين الدور المناط بهم في العملية الإدارية من جهة أخرى " (النمر ، ١٤١٤ هـ) فقد حصل التدريب على المرتبة الأولى والنسبة الأعلى التي بلغت ( ٨٠,٣ % ) من بين الوسائل التي تستخدمها الإدارة لزيادة خيرات الموظفين ومهاراتهم .

جدول رقم ( ٩ ) : واقع المعرفة الوظيفية

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		لا يحدث	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	أداء الموظفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لانجاز العمل	٥٢	٦٨,٤	١٧	٢٢,٤	٤	٥,٣	٣	٣,٩
٢.	الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة	٤١	٥٣,٩	٢١	٢٧,٦	٧	٩,٢	٧	٩,٢
٣.	الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة	٣٥	٤٦,١	٣١	٤٠,٨	٧	٩,٢	٣	٣,٩
٤.	الوظيفة تتطلب خبرة سابقة	٣٢	٤٢,١	٢٦	٣٤,٢	١٠	١٣,٢	٨	١٠,٥
٥.	المعلومات المطلوبة لانجاز العمل كافية	٣٢	٤٢,١	٣٣	٤٣,٤	٩	١١,٨	٣	٢,٦
٦.	الوظيفة تتطلب معرفة علمية	٣٠	٣٩,٥	٣١	٤٠,٨	١٢	١٥,٨	٣	٣,٩

جدول رقم ( ١٠ ) : المأمول بالنسبة للمعرفة الوظيفية

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	أداء الموظفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لانجاز العمل	٤٩	٦٤,٥	٢٢	٢٨,٩	٣	٣,٩	٢	٢,٦
٢.	الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة	٤٢	٥٥,٣	٢٤	٣١,٦	٩	١١,٨	١	١,٣
٣.	الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة	٤١	٥٣,٩	٢٨	٣٦,٨	٦	٧,٩	١	١,٣
٤.	الوظيفة تتطلب معرفة علمية	٣٦	٤٧,٤	٣١	٤٠,٨	٨	١٠,٥	١	١,٣
٥.	الوظيفة تتطلب خبرة سابقة	٣٦	٤٧,٤	٣٠	٣٩,٥	٩	١١,٨	١	١,٣
٦.	المعلومات المطلوبة لانجاز العمل كافية	٣٠	٣٩,٥	٣١	٤٠,٨	١٤	١٨,٤	١	١,٣

ولأن تبادل العمل أحد وسائل التدريب أثناء الخدمة ولإيجاد من تشغل وظيفة الغائبات عن العمل كانت الوسيلة الثانية هي تبادل العمل بنسبة ( ٥٣ % ) ، ويمكن أن يكون ذلك لأن نقل الموظفة بصفة مؤقتة ولأداء أعمال أخرى " يمكن اعتباره كوسيلة للتدريب أثناء الخدمة لأنه يتيح للموظفة فرصة لزيادة قدراتها وخبراتها ومعرفتها بأعمال أخرى متصلة بأعمالها الأصلية إلى جانب التعرف على أوجه النشاط المختلفة للمؤسسة والربط بينها " ( هاشم، ٣٩٩هـ).

جدول رقم ( ١١ )

طرق زيادة خبرات الموظفين ومهاراتهم

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
١.	الدورات التدريبية	٦١	٨٠,٣	١٥	١٩,٧
٢.	تبادل العمل	٣٩	٥١,٣	٣٧	٤٨,٧
٣.	المشاركة والاحتكاك العملي من خلال الدورات	٣٧	٤٨,٧	٣٩	٥١,٣
٤.	الزيادة في المهام والواجبات الوظيفية مع البقاء على نفس الوظيفة	٣٢	٤٢,١	٤٤	٥٧,٩
٥.	الترقية إلى منصب أعلى	٢٤	٣١,٦	٥٢	٦٨,٤
٦.	الزيارات	١٩	٢٥	٥٧	٧٥
٧.	المشاركة والاحتكاك العملي من خلال المعارض والمؤتمرات	١٧	٢٢,٤	٥٩	٧٧,٦

اما الوسيلة الثالثة لزيادة المعرفة فهي المشاركة والاحتكاك العملي من خلال الندوات لمن تتطلب أعمالهن مثل هذه الوسيلة ، والوسيلتان الرابعة والخامسة هما التكليف بأعمال ذات مستوى أعلى ، أو الترقية إلى منصب أعلى ، وبنسب ( ٤٢ % ) و ( ٣٢ % ) ، والتكليف بأعمال أعلى مع البقاء في نفس الوظيفة تقدم على الترقية الى منصب أعلى ويفسر هذا بأن بعض الموظفين بمرور الوقت تتطور قدراتهم بمعدل أكبر من متطلبات الوظيفة ولأن الترقيات قليلة ومتباعدة زمنياً

تزداد واجبات الموظفة مع بقاءها في نفس الوظيفة ، وذلك لإحداث ولو قدر من التوازن بين قدرة الموظفة ومتطلبات الوظيفة وحتى لاتصاب بالملل وهذه الطريقة مرغوب فيها من البعض فهي مفيدة جدا بنسبة (٣٦,٨) كما يبين ذلك الجدول رقم (١٩) .

ومن أندر الطرق التي تستخدم لزيادة خبرات الموظفات هي الزيارات ، والمشاركة والاحتكاك العملي من خلال المعارض والمؤتمرات فقد احتلت هاتين الوسيلتين المراتب الأخيرة في الجدول رقم (١١) بنسب مئوية منخفضة ومتوسطات أقرب ماتكون إلى الواحد فهي نادرة ، أما الوسيلتان الأولى والثانية فمتوسطاتها أقرب ماتكون إلى (٢,٠) فهذا يدل على انتشارها .

والوسيلتان الأخيرتان نادرتان لأنهما تعتبران من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الادارية العليا ، وهناك وسيلة أخيرة ذكرت احدى الموظفات أنها تزيد من خبراتها وهي اجتماع الرئيسة المباشرة بالموظفات . وهذا وارد لأن إحدى الطرق التي يتم بها تبليغ الموظفة بمهامها هي مشافهة عن طريق الرئيسة المباشرة ، كما أن نسبة كبيرة من الموظفات تعود للرئيسة المباشرة اذا واجهتها حالة لاتوجد بشأنها تعليمات سابقة فكما ظهر من الجدول رقم (١٢) الذي يبين اجابات عينة الدراسة حول الوسائل التي يستعن بها اذا عرضت لهن حالة لاتوجد بشأنها تعليمات سابقة ، حيث كانت وسيلة العودة للرئيسة المباشرة لاستشارتها أكثر شيوعاً بنسبة (٨٧٪) تقريباً ، واستشارة الرئيسة المباشرة أو زميلة أخرى هي أيضاً من أساليب التدريب أثناء العمل خاصة في الأعمال التي تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت ، فالتعليم يتم من خلال ممارسة العمل ويكون مصدر التدريب ومسئولته على عاتق الرئيس المباشر " وتعتبر طريقة التدريب أثناء العمل من أكثر الطرق انتشاراً في العمل الاداري لو توفر الوقت الكافي للرئيس المباشر وأعطى من وقته للتدريب ما يستحقه من جهد

وصبر وعناء .

وبعد استشارة الرئيسة المباشرة تأتي استشارة زميلة أخرى خاصة اذا كانت المكاتب متجاورة ، " فالمكتب المجاور أسلوب آخر للتدريب ، فتدرب الموظفة عن طريق سؤال زميلاتها بين الحين والآخر خاصة الزميلات القدامى في العمل " .  
( النمر ، ١٤١٤ هـ ، ص ٢٧٢ ) .

جدول رقم ( ١٢ )

بعض الوسائل التي تلجأ إليها الموظفة إذا عرضت لها حالة لا يوجد بشأنها تعليمات سابقة .

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
١ .	تعودين للرئيسة المباشرة لاستشارتها	٦٦	٨٦,٨	١٠	١٣,٢
٢ .	تستشيرين زميلة أخرى	٣٤	٤٤,٧	٤٢	٥٥,٣
٣ .	تعودين لمن ينوب عن الرئيسة المباشرة لاستشارتها	٢٦	٣٤,٢	٥٠	٦٥,٨
٤ .	لا تستشيرين أحد وتقرري بنفسك	١٠	١٣,٢	٦٦	٨٦,٨

وبعد حاجة الوظيفة للمعلومات الجديدة تأتي حاجة الوظيفة لمعلومات مسبقة ، فكما يظهر من الجدول رقم ( ٩ ) يتضح أن ( ٤٦ % ) فقط من الوظائف تتطلب معلومات سابقة بصفة دائمة و ( ٤٠ % ) منها تحتاج لذلك أحيانا، و ( ١٣ % ) المتبقية لا تحتاج الى معلومات مسبقة .

ولأنه يجب امتلاك ناصية العلم والمعرفة قبل العمل حصلت العبارة التي تدل على أن الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة على الأولوية بالنسبة لما هو مأمول وذلك بنسبة ( ٥٥,٣ % ) ، أما العبارة التي تشير إلى أن الوظيفة تتطلب معلومات جديدة بلغت نسبتها ( ٥٣,٩ % ) .

وفي الواقع تقدم حاجة الوظيفة للمعلومات الجديدة لأن هناك نسبة من الموظفين علاوة على اختلاف مسمى وظيفتها عن العمل الذي تمارسه فإن

تعليمهن لم يعدهن للدخول لميدان العمل ، فالتعليم كما يظهر من الجدول رقم (١٩) لم يساعد في التعرف على المهام التي يفترض أن تؤدي إلى نسبة (٤٢٪) .  
والوظائف لا تتطلب جميعها خبرة مسبقة أو معرفة علمية ، فنسبة الوظائف التي تتطلب دائماً خبرة مسبقة لم تتجاوز (٤٢٪) والوظائف التي تتطلب دائماً معرفة علمية نسبتها (٣٩,٥٪) ويؤكد هذه النسبة الجدول رقم (٥) الذي يوضح المؤهل الدراسي لأفراد العينة فنسبة من لم يتجاوز مؤهلهم المرحلة الثانوية بلغت (٦٠,٥٪) والموظفات اللاتي مؤهلن فوق المرحلة الثانوية بلغت نسبتهم (٣٩,٥٪) ؛ لكن بالرغم من هذا فالمعرفة العلمية والخبرة ميزتان مرغوبتان والمعرفة أسبق من الخبرة ، فالمعرفة مفيدة بنسبة (٨٨٪) والخبرة مفيدة بنسبة (٨٧٪) وكلاهما ضرورية بنسب متساوية فنسبة مفيد جداً لكليهما بلغت (٤٧,٤٪) فالخبرة نتاج للمعرفة ، والتعليم لما فوق المرحلة الثانوية يبدأ في الإعداد للعمل لأن هذا أحد أهدافه الأساسية التي أنشئ لأجل تحقيقها .

وأخيراً لا بد من توفير المعلومات وتوصيلها بشكل كامل لتكون كافية لأداء العمل لكن هذا في الواقع لا يتم فالجدول رقم (٩) يبين أن المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية دائماً بنسبة (٤٢٪) فقط وكافية أحياناً بنسبة (٤٣٪) وهذا يرجع لعدة أسباب منها وضع الوظائف في أماكن غير مناسبة فكما يظهر من الجدول رقم (٢٦) فإن نسبة (٣٨٪) من الموظفين الإداريات تم وضعهن في أماكن غير مناسبة وقد يعود هذا للنقص في القوى العاملة الملائمة ويُرجعه المديرون الممارسون كما ذكر عبدالوهاب (١٤٠٢هـ ، ص ٢٤٩) إلى قصور التدريب في مقابل إحتياجات محددة للموظفين ، وعدم ملائمة المناهج التعليمية للإحتياجات الوظيفية وهذا السبب أيضاً قد يفسر عدم كفاية المعلومات اللازمة لإنجاز العمل حيث أن (٦٠٪) من الموظفين تعليمهن لا يتجاوز المرحلة الثانوية وهذا النوع من التعليم لا يعد للدخول إلى ميدان العمل ،



والتعليم والتدريب كوسيلة للتعرف على مهام العمل جاء في المرتبة الثالثة بنسبة ( ٤٢٪ ) يليه أدلة العمل بنسبة ( ٣٨,٢٪ ) جدول رقم ( ١١ ) ، فالقصور في نظم المعلومات إضافة إلى كونه يظهر من سوء الإختيار وإسناد الأمر إلى من لا علم له به فإنه قد يظهر أيضاً بسبب "البطء في توصيل المعلومات بين الإدارات والجهات المعنية ، والإعتماد على المكاتبات البريدية في كثير من الحالات ، وضعف نظم الفهرسة والتصنيف وعدم الإفادة من النظم الحديثة للمعلومات ، وقلة خبرة الموظفين بهذه النظم ، وقصور التدريب فيها " (عبدالوهاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ٢٥١) .

وبما أن الجوانب المعرفية يمكن حصرها وتزويد الممارسات للأدوار الوظيفية بما يحتجن إليه فإن "التدريب هو أحد الوسائل الرئيسية التي تستخدم لإحداث التوازن بين قدرات الموظفين وكفاءتهم من جهة وبين الدور المناط بهم من جهة أخرى " ( النمر ، ١٤١٤هـ ) ويعتمد على الدورات التدريبية بصفة أساسية لتنويع خبرات الموظفين ومهارتهم إضافة إلى وسائل أخرى تم توضيحها فيما سبق من الجدولين رقم ( ١١ ) ورقم ( ١٢ ) .

ومن خلال السؤال عن عدد ونوع الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها تبين من الجدولين رقم ( ١٣ ) و ( ١٤ ) أن ( ٤٦٪ ) من الموظفين حصلن على دورات تدريبية و ( ٣٠٪ ) حصلن على دورتين وأكثر و ( ٥٢٪ ) منهن لم يحصلن على دورات تدريبية . ومواضيع هذه الدورات تتنوع ما بين موضوعات أساسية لا بد منها وأخرى تثقيفية ، ومواضيع تتعلق بأعمال إدارية .

وبالرغم من توفر التدريب وتنوع موضوعاته إلا أن نسبة الملتحقات به ليست مرتفعة ويفسر هذا بأن هناك فئة لا تستطيع الإلتحاق بالتدريب إما لأسباب ذاتية أو أسباب من بيئة العمل تمنعها من الإلتحاق بالتدريب أو أن التدريب المتوفر لا يتلاءم مع حاجة العمل ، وفئة أخرى لا تحتاج إلى نوعية التدريب المتوفر إما

لاكتفائها بمؤهلاتها فالأدوار الوظيفية ممارسات يمكن تعلمها من خلال الإعداد للوظيفة قبل الدخول فيها؛ أو لأنها تحتاج لتدريب من نوعية خاصة غير متوفرة . إذن فبالنسبة للمعرفة الوظيفية هناك حاجة لتجديد المعرفة الوظيفية للموظفات ، إضافة إلى نقص كفاية المعلومات اللازمة لإنجاز العمل ، وتوفر التدريب لكن عدد المتحقات به ليس مرتفع .

جدول رقم ( ١٣ ) : نوع الدورات التدريبية .

النسبة المتوية	التكرار	موضوع الدورة
٢٢,٩	٢٠	آلة كاتبة
١٣,٨	١٢	سكرتارية
١٣,٨	١٢	حاسب آلي
١٣,٨	١٢	اقتصاد منزلي
١٢,٧	١١	اساسيات كهرباء
٩,١	٨	لغة إنجليزية
٥,٧	٥	دورات ادارية
٤,٥	٤	تحفيظ قرآن
٢,٢	٢	اسعافات أولية
١,١	١	فهرسة الكتب

جدول رقم ( ١٤ ) : عدد الدورات أثناء العمل الحالي .

عدد الدورات	لا يوجد	١	٢	٣	أكثر من ذلك
التكرار	٤٠	١١	١٤	٨	٢
النسبة المتوية	٥٢,٦	١٤,٥	١٨,٤	١٠,٥	٢,٦

### ثالثاً :- الإجراءات واللوائح :

أ - الإجراءات : من خلال الجدول رقم ( ١٥ ) يظهر واقع الإجراءات ، فالإجراءات واضحة ومفهومة وتبين المهام المطلوب القيام بها ، كما أن الإجراءات المتكررة تنجز باستخدام نماذج معدة مسبقاً ، وبهذا كله فهي تسهل أداء العمل وتساعد على إنجازها بسرعة ، فقد حصلت العبارات التي تمثل الميزات والفوائد السابقة للإجراءات على نسب مئوية أعلى من ( ٤٧٪ ) بصفة دائمة ، وإذا أضفنا إليها نسبة أحياناً تجاوزت النسب ( ٨٠٪ ) وهذا في العبارات من ٨-١ وأيضاً نسبة نادراً ولا يحدث معاً لم تتجاوز ( ١٥٪ ) في أي منها . أما بالنسبة للمأمول في الإجراءات ومنها الذي يوضحه الجدول رقم ( ١٦ ) فإن ما هو موجود في الواقع السابق ذكره مطلوب أن يكون سمة أساسية للإجراءات لأن توفرها ليس مفيد فقط بل مفيد جداً ، فالنسب المئوية للإستجابة مفيد جداً للعبارات من ٨-١ تجاوزت ( ٤٧٪ ) ، وبضم النسب المئوية للإستجابة مفيد ومفيد جداً نجد أن النسب المئوية للعبارات من ٨-١ أيضاً تتجاوز ( ٨٠٪ ) . وبناءً عليه فإن الإجراءات يؤمل وبصفة دائمة أن تكون مفهومة وواضحة وأن تسهل أداء العمل وتساعد على سرعة إنجازها ، ويتوفر للمتكرر منها نماذج معدة مسبقاً ، كما يؤمل أن تحدد المسئولية وتبين المهام المطلوب القيام بها ، فالإجراءات هي التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وتنفيذها ، والمسئولين عن هذا التنفيذ .

أما عن مدى دور الإجراءات في الحد من الإزدواجية فيبين الجدول رقم ( ١٣ ) أن الإجراءات في الواقع تحد من الإزدواجية دائماً بنسبة ( ٤٠,٨٪ ) وأحياناً بنسبة ( ٣٢,٩٪ ) ولا تساهم في الحد من الإزدواجية بنسبة ( ٢٦,٢٪ ) ، كما يوضح الجدول رقم ( ١٦ ) أن الإجراءات مفيدة في الحد من الإزدواجية بنسبة ( ٨٠٪ ) ، وغير مفيدة في الحد من الإزدواجية بنسبة ( ٢٠٪ ) تقريباً وذلك لأن

الإجراءات تساعد على منع التداخل والتعارض بين الأعمال ولا تمنع ذلك تماماً  
فالإزدواجية لها أسباب أخرى .

جدول رقم ( ١٥ ) : واقع الإجراءات

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		لا يحدث	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	الإجراءات واضحة	٤٥	٥٩,٢	٣٠	٣٩,٥	١	١,٣	٠	٠
٢.	الإجراءات تبين المهام المطلوب القيام بها	٤١	٥٣,٩	١٣	٤٠,٨	٣	٣,٩	١	١,٣
٣.	الإجراءات تحدد المسئولية	٤١	٥٣,٩	٢٩	٣٨,٢	٤	٥,٣	٢	٢,٦
٤.	الإجراءات المتكررة تنجز باستخدام نماذج معدة مسبقاً	٤٠	٥٢,٦	٢٢	٢٨,٩	٧	٩,٢	٧	٩,٢
٥.	الإجراءات تساعد على إنجاز العمل بسرعة	٣٨	٥٠,٠	٢٩	٣٨,٢	٩	١١,٨	٠	٠
٦.	الإجراءات تسهل أداء العمل	٣٧	٤٨,٧	٣٢	٤٢,١	٦	٧,٩	١	١,٣
٧.	الإجراءات مفهومة	٣٧	٤٨,٧	٣٠	٣٩,٥	٧	٩,٢	٢	٢,٦
٨.	الإجراءات تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل	٣٦	٤٧,٤	٢٨	٣٦,٨	١٠	١٣,٢	٢	٢,٦
٩.	الإجراءات تحدد من الإزدواجية	٣١	٤٠,٨	٢٥	٣٢,٩	١٣	١٧,١	٧	٩,٢
١٠.	الإجراءات تحدد كتابياً	٣٠	٣٩,٥	٢٩	٣٨,٢	١١	١٤,٥	٦	٧,٩
١١.	الإجراءات تراجع باستمرار	٢٩	٣٨,٢	٣٠	٣٩,٥	١٥	١٩,٧	٢	٢,٦
١٢.	الإجراءات معروفة لدى المستفيدين	٢٩	٣٨,٢	٢٦	٣٤,٢	١٧	٢٢,٤	٤	٥,٣
١٣.	الإجراءات تتميز بالمرونة	٢٥	٣٢,٩	٣٠	٣٩,٥	١٨	٣٢,٧	٣	٣,٩
١٤.	الإجراءات تحدد شفويّاً	١٦	٢١,١	٣٤	٤٤,٧	١٩	٢٥,٠	٧	٩,٢
١٥.	إجراءات العمل بسيطة	١٥	١٩,٧	٣٦	٤٧,٤	٢١	٢٧,٦	٤	٥,٣

جدول رقم ( ١٦ ) : المأمول بالنسبة للإجراءات

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١.	الإجراءات واضحة	٦٥,٨	٥٠	٢٨,٩	٢٢	٥,٣	٤	٠	٠
٢.	الإجراءات تسهل أداء العمل	٦٠,٥	٤٦	٣١,٦	٢٤	٧,٩	٦	٠	٠
٣.	الإجراءات تساعد على إنجاز العمل بسرعة	٥٩,٢	٤٥	٣٥,٥	٢٧	٥,٣	٤	٠	٠
٤.	الإجراءات مفهومة	٥٧,٩	٤٤	٣١,٦	٢٤	١٠,٥	٨	٠	٠
٥.	الإجراءات المتكررة تنجز باستخدام نماذج معدة مسبقاً	٥٥,٣	٤٢	٣٢,٩	٢٥	٩,٢	٧	٢,٦	٢
٦.	الإجراءات تحدد المسئولية	٥٠,٠	٣٨	٣٩,٥	٣٠	٦,٦	٥	٣,٩	٣
٧.	الإجراءات تبين المهام المطلوب القيام بها	٤٨,٧	٣٧	٤٧,٤	٣٦	٣,٩	٣	٠	٠
٨.	الإجراءات تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل	٤٨,٧	٣٧	٤٠,٨	٣١	٧,٩	٦	٢,٦	٢
٩.	الإجراءات تتميز بالمرونة	٤٨,٧	٣٧	٣٤,٢	٢٦	١٠,٥	٨	٦,٦	٥
١٠.	الإجراءات تحدد كتابياً	٤٨,٧	٣٧	٣٢,٩	٢٥	١٤,٥	١١	٣,٩	٣
١١.	الإجراءات معروفة لدى المستفيدين	٤٧,٤	٣٦	٣٢,٩	٢٥	١٥,٨	١٢	٣,٩	٣
١٢.	الإجراءات تراجع باستمرار	٤٣,٤	٣٣	٣٩,٥	٣٠	١٣,٢	١٠	٣,٩	٣
١٣.	الإجراءات تحد من الإزدواجية	٤٢,١	٣٢	٣٨,٢	٢٩	١٣,٢	١٠	٦,٦	٥
١٤.	الإجراءات بسيطة	٣٥,٥	٢٧	٣٦,٨	٢٨	٢٥,٠	١٩	٢,٦	٢
١٥.	الإجراءات تحدد شفويًا	١٤,٥	١١	٤٠,٨	٣١	٢٨,٩	٢٢	١٥,٨	١٢

فالأزدواجية والتداخل كما يذكر العلاقي (١٤١٤هـ) " يمكن أن تحدث حينما يكون هناك فردان أو أكثر مسئولان عن نفس العمل ، أو حينما يكون هناك إزدواجية في الوظيفة في أكثر من وحدة إدارية داخل المؤسسة ، وأيضاً قد يحدث التداخل حينما لا تحدد المسئولية بشكل واضح " (ص ٢٧٩ ) ، " وقد يأتي التداخل أيضاً إما لعمومية صياغة المهام والإختصاصات ، أو للتماثل والتشابه ظاهرياً في المسميات ، كما أن المشرف الإداري أياً كان موقعه من التنظيم قد يكون أحد مسببات التداخل عندما لا يتقيد عند توزيع العمل على الإدارات

التابعة له أو الموظفين في إدارته بالمهام والإختصاصات المحددة له بل يعتمد على التقدير الشخصي والإجتهادي". ( الخميس ، ١٤١١ هـ ، ص ٧ ) .

إذن هناك إزدواجية يساهم في وجودها عدم وضوح المسئوليات وضعف التنسيق بين الأقسام والإدارات ، فالمسئوليات كما يظهر من واقعها نسبة وضوحها بصفة دائمة تبلغ ( ٥٢,٦ ٪ ) ، وبالنسبة للتنسيق بين الأقسام والإدارات فإنه لا يمنع تكرار الإجراءات دائماً إلا بنسبة ( ٥٠ ٪ ) بالرغم من أن التنسيق بين الأقسام والإدارات والذي يمنع تكرار الإجراءات مفيد بنسبة ( ٨٩,٤ ٪ ) .

كما إتضح أيضاً من الجدول رقم ( ١٥ ) أن الإجراءات تحدد كتابياً دائماً بنسبة ( ٣٩,٥ ٪ ) وأحياناً بنسبة ( ٣٨,٢ ٪ ) ونادراً بنسبة ( ١٤,٥ ٪ ) ، وتحديد الإجراءات كتابياً قليل الفائدة بنسبة ( ١٤,٥ ٪ ) وأيضاً مفيد جداً أن تحدد الإجراءات شفويّاً بنسبة ( ١٤,٥ ٪ ) فتساوي هذه النسب الثلاث يدل على أن الإجراءات التي نادراً ما تحدد كتابياً ، تحدد شفويّاً ، لأن تحديدها كتابياً قليل الفائدة وهذا أيضاً ما تشير إليه النسب المئوية المتقاربة للإجراءات التي لا تحدد كتابياً مقارنة بالإجراءات التي تحدد دائماً شفويّاً ، فالإجراءات لا تحدد كتابياً بنسبة ( ٢٢,٤ ٪ ) وتحدد دائماً شفويّاً بنسبة ( ٢١,١ ٪ ) ، وعبارة الإجراءات تحدد كتابياً في الواقع والمأمول تأخذ نفس الترتيب مع إختلاف في النسب المئوية ، فنسبة تحديد الإجراءات كتابياً في الواقع أقل من نسبة تحديدها كتابياً في المأمول حتى بعد إضافة نسبة دائماً لأحياناً ، فعند إضافة نسبة دائماً إلى نسبة أحياناً تبلغ نسبة تحديدها كتابياً في الواقع ( ٧٧,٧ ٪ ) بينما في المأمول تبلغ نسبتها ( ٨١,٦ ٪ ) ، فمطلوب مزيد من الإهتمام بكتابة الإجراءات . أما بالنسبة لتحديدها شفويّاً يحدث العكس ، فيكون تحديدها شفويّاً في الواقع أكثر مما هو مأمول ، فعند إضافة نسبة تحديد الإجراءات شفويّاً بصفة دائمة لنسبة

أحياناً تبلغ نسبة تحديدها شفوياً ( ٦٥,٨ ٪ ) وهذه النسبة أعلى من نسبة فائدة تحديدها شفوياً والتي تبلغ ( ٥٥,٣ ٪ ) ، وهذا لأن هناك بعض الوظائف قد يكون تحديد الإجراءات فيها شفوياً أفضل إما لطبيعة الوظيفة أو لقرب المرسل والمستقبل من بعضهما ، فهنا يكون تحديد الإجراءات شفوياً أسرع وأفضل فأحد أنواع الإتصال هو الإتصال الشفوي ، والإدارة في الواقع توفر وسائل كافية للإتصال بها دائماً بنسبة ( ٤٦,١ ٪ ) وأيضاً أحياناً بنسبة ( ٤٦,١ ٪ ) لكن هذا لايعني تفضيل تحديد الإجراءات شفوياًعلى تحديدها كتابياً فلكل حال مايناسبه .

أما عن مراجعة الإجراءات باستمرار تبين أن هذا لا يتم دائماً إلا بنسبة ( ٣٨ ٪ ) وكذلك تُساويها في النسبة معرفة المستفيدات للإجراءات بصفة دائمة ولا تراجع الإجراءات باستمرار بنسبة ( ٢٢,٣ ٪ ) ، ومراجعة الإجراءات باستمرار مفيدة بنسبة ( ٨٢,٩ ٪ ) فالإجراءات يفترض أن تراجع بصفة دورية للتأكد من مدى صلاحيتها في ضوء الظروف القائمة ، كذلك يجب أن تكون الإجراءات معروفة للمستفيدات ليعملن بموجبها . وفي الواقع هناك إنخفاض في معرفة المستفيدات للإجراءات فالإجراءات غير معروفة بنسبة ( ٢٧,٧ ٪ ) .

وترى ( ٨٠ ٪ ) من العينة أن معرفة المستفيدات للإجراءات مفيد لأن معرفة المستفيدة للخدمة المقدمة والإجراء المطلوب يقلل من مراجعتها للإدارة للإستفسار ، كما يوفر على المستفيدة والموظفة الوقت الذي يستهلك في الذهاب والعودة لتأمين ما هو مطلوب . وهناك ( ٢٠ ٪ ) ترى أن معرفة المستفيدات للإجراءات غير ضروري وهذا قد يرجع إلى وجود نوع من الإجراءات لا ضرورة أن تعرفه المستفيدات لعدم حاجتهن لمثل هذا النوع من المعرفة ، أو لعدم وجود الوسيلة المناسبة لتعريف جميع المستفيدات بالإجراءات المطلوبة ، أو أن التي لا ترى ضرورة ذلك لم تلمس الفائدة من معرفة المستفيدات للإجراءات ، أو أنها

لا تعرف مدى أهمية الوقت المبذول والمشقة التي تبذلها المستفيدة في المراجعة لمعرفة ماهو مطلوب .

أما عن مرونة الإجراءات في الواقع فإن الجدول رقم ( ١٥ ) يوضح أنها مرنة دائماً بنسبة ( ٣٢,٩ ٪ ) ومرنة أحياناً بنسبة ( ٣٩,٥ ٪ ) وغير مرنة بنسبة ( ٣٦,٦ ٪ ) ويوضح الجدول رقم ( ١٥ ) أن توافر صفة المرونة في الإجراءات مفيد بنسبة ( ٨٢ ٪ ) . والمرونة مفيدة لكن مع توافر صفة المرونة يجب أن يكون هناك صفة الإستمرارية فيكون خط السير المقرر للإجراءات مستقر وثابت مع تمتعها بدرجة من المرونة تمكن من تعديلها عند مواجهة ظروف طارئة . وهذا ماتدل عليه النسب المثوية لمرونة الاجراءات فنسبة مرونتها بصفة دائمة كما سبق بلغت ( ٣٢,٩ ٪ ) وهذه النسبة أيضاً هي نسبة صعوبة أو تعقد الاجراءات ، وتساوي هاتين النسبتين يدل على أن تعقد الاجراءات يعالج بمنح مرونة مساوية تقريباً لهذا التعقيد وهذا ماتؤكداه النسبة المثوية للمرونة التي تمنحها الادارة . فكما يوضح الجدول رقم ( ٢٤ ) فان الادارة تمنح الموظفة قدرأ من المرونة في أداء عملها دائماً بنسبة ( ٣٢,٩ ٪ ) ومنح الموظفة لمقدار من المرونة في العمل مفيد بنسبة ( ٨٩,٥ ٪ ) .

وأخيراً تأتي بساطة الاجراءات فيبرز الجدول رقم ( ١٥ ) أن الاجراءات معقدة ، فهي بسيطة دائماً بنسبة ( ٢٠ ٪ ) فقط وأحياناً بنسبة ( ٤٧,٤ ٪ ) وغير بسيطة بنسبة ( ٣٢,٩ ٪ ) أي مايعادل الثلث تقريباً ، فالاجراءات مع تميزها بالوضوح والفهم يجب أن تكون بعيدة عن التعقيد والتطويل غير المرغوب فيه ، وهذا التعقيد والتطويل يمكن أن يكون نتيجة للاسراف في الأعمال المكتيبة مثل الاسراف في المستندات والوثائق وصورها والاسراف في التصنيف، ومراجعة العمليات و أعمال النسخ والطباعة " ( الهواري ، ١٩٧٣ م ، ص ٢٣٥ ) .

ومن أسباب تعقد الاجراءات أيضاً كثرة السجلات المطلوب الرجوع اليها



وملاحظتها ، والمغالة في الرقابة وكثرة المستويات التي تعتمد المستندات والاوراق ووجود خطوات غير ضرورية كالاكثار من عمليات قيد وتسجيل المعاملة ( عساف ، ١٩٨٨ م ، ص ٢٣٣ ) ، ولكن هذا التعقيد يعالج بمنح قدر من المرونة مساوية له تقريبا .

اذن فالاجراءات واضحة ، ومفهومة ، وتسهل أداء العمل ، وتتنوع في تحديدها فتارة كتابية وأخرى شفوية ولكنها لاتحد من الازدواجية ، وغير معروفة لدى المستفيدين بصفة دائمة ، ومع أنها تراجع ومرنة نسبياً الا أنها معقدة أحياناً .

ب - اللوائح : ولأن اللوائح تضع قواعد عامة تسري على جميع الأفراد اللذين تنطبق عليهم الشروط ، وتعمل بموجبها الإدارة ، فلا بد أن تتميز دائماً بالوضوح وسهولة الفهم من قبل القائمين بتنفيذها وهذا ما تبين من الجدول رقم ( ١٧ )

فالوضوح والدقة في اللوائح مفيد بنسبة ( ٨٦,٦ ٪ ) مع تقدم صفة الوضوح على الدقة ، فالوضوح مفيد جداً بنسبة ( ٥٠ ٪ ) أما في الواقع فاحتلت صفة الوضوح المرتبة الثالثة فاللوائح واضحة دائماً بنسبة ( ٥٢,٦ ٪ ) ، أما من حيث الدقة والإلزام في تنفيذ العمل في الواقع أحتلت هاتان الصفتان المرتبة الأولى بنسب متساوية لمدى وجودها بصفة دائمة فاللوائح دقيقة وملزمة لتنفيذ العمل في الواقع ودائماً بنسبة ( ٥٣,٩ ٪ ) وبالنسبة لمدى الفائدة تحتل صفة الإلزام المرتبة الثالثة بعد الوضوح والدقة بنسبة أقل فاللوائح ملزمة لتنفيذ العمل بنسبة ( ٨٠ ٪ ) .

وإلزامية اللوائح غير مفيدة لتنفيذ العمل بنسبة ( ٢٠ ٪ ) تقريباً وذلك لأن الأدوار تختلف من حيث الجبر والاختيار فهناك أدوار محددة تحديداً جامداً وأخرى بها مجال أوسع للتغير والاختيار ، كما أن طريقة إعطاء التعليمات تتوقف على " تفضيل المدير وقدرته على الإلمام بالظروف الحاضرة ومدى استجابة المرؤوسين للتعليمات ، فالمدير الحريص على توجيه المرؤوسين عن قرب وعدم

تفويض السلطة تكون تعليماته محددة وملزمة وينطلقون في ذلك من كونهم يعرفون بدقة ال عمل المطلوب تنفيذه والطريقة المناسبة للتنفيذ ، وملمين بالظروف المحيطة بالمرؤوسين ، ويفضل هذا التحديد والالزام المرؤوسين الذين يفضلون الاشراف الدقيق من رؤوسائهم " ( علاقي ، ١٤١٤ هـ ، ص ٣٢١ ) .

جدول رقم ( ١٧ ) : واقع اللوائح

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		لا يحدث	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	اللوائح ملزمة لتنفيذ العمل	٤١	٥٣,٩	٢٨	٣٦,٨	٦	٧,٩	١	١,٣
٢.	العمل محكوم بلوائح دقيقة	٤١	٥٣,٩	٢١	٢٧,٦	١٢	١٥,٨	٢	٢,٦
٣.	العمل محكوم بلوائح واضحة	٤٠	٥٢,٦	٢٤	٣١,٦	٨	١٠,٥	٤	٥,٣
٤.	التمسك بحرفية اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل	٢٤	٣١,٦	٣٤	٤٤,٧	١٥	١٩,٧	٣	٣,٩
٥.	اللوائح متغيرة باستمرار	١٢	١٥,٨	٣٩	٥١,٣	١٨	٢٣,٧	٧	٩,٢

جدول رقم ( ١٨ ) : المأمول توافره في اللوائح

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	العمل محكوم بلوائح واضحة	٣٨	٥٠,٠	٢٨	٣٦,٨	٦	٧,٩	٤	٥,٣
٢.	العمل محكوم بلوائح دقيقة	٣٣	٤٣,٤	٣٣	٤٣,٤	٧	٩,٢	٣	٣,٩
٣.	اللوائح ملزمة لتنفيذ العمل	٢٩	٣٨,٢	٣٢	٤٢,١	١١	١٤,٥	٤	٥,٣
٤.	التمسك بحرفية اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل	٢٠	٢٦,٣	٣٧	٤٨,٧	١٦	٢١,١	٣	٣,٩
٥.	اللوائح متغيرة باستمرار	٧	٩,٢	٣٥	٤٦,١	٢٤	٣١,٦	١٠	١٣,٢

وتجيب الأسباب السابقة أيضاً عن فائدة التمسك بحرفية اللوائح في سرعة إنجاز العمل فكما يظهر من الجدول ( ١٨ ) فإنه من المأمول أن التمسك بحرفية اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل بنسبة ( ٧٥ % ) ، أما في الواقع فإن التمسك بحرفية

اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل دائماً بنسبة ( ٣١,٦ % ) . وفي الواقع التمسك بحرفية اللوائح لا يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل بنسبة ( ٢٤ % ) تقريباً ، وفي المأمول التمسك بحرفية اللوائح كما في الجدول رقم ( ١٨ ) غير مفيد بنسبة ( ٢٥ % ) فالنسب متقاربة ، فربع الأعمال تقريباً لا يؤدي التمسك بحرفية اللوائح إلى إنجازها بسرعة ، وأيضاً التمسك بحرفية اللوائح غير مفيد في سرعة إنجاز ربع العمل إما لأن المدير في موقع لا يسمح له بالإلمام بجميع الظروف المحيطة بالمرؤوس ، فالزام المرؤوس في هذه الحالة بتصرف معين قد يكون غير مناسب للظروف المحيطة ، أو لأن هناك فئة من الموظفين ترغب في منحها درجة من حرية التصرف فنسبة الموظفين اللاتي يرين أن هناك فائدة من منح قدر من المرونة للموظفة في أداء عملها مفيد بلغت ( ٨٩,٥ % ) ، وفي الواقع تمنح الإدارة الموظفة قدرًا من المرونة في أداء عملها دائماً بنسبة ( ٣٢,٩ % ) .

وإضافة إلى ما سبق يعود السبب في أن التمسك بحرفية اللوائح لا يؤدي إلى سرعة إنجاز ربع الأعمال تقريباً ، وأيضاً التمسك بحرفية اللوائح غير مفيد في سرعة إنجاز ربع الأعمال إلى صياغة اللوائح من حيث العمومية والتحديد والوضوح وعدم الوضوح فاللوائح غير دقيقة بنسبة ( ١٨,٤ % ) وغير واضحة بنسبة ( ١٥,٨ % ) ، أيضاً هناك نسبة من التعليمات يتم تلقيها شفويًا ، فالتبليغ بالمهام شفهيًا عن طريق الرئيسة المباشرة يأتي في المرتبة الأولى يلي ذلك في الترتيب اللوائح والأنظمة .

ويؤكد الجدول رقم ( ١٨ ) أن تغيير اللوائح باستمرار غير مفيد فنسبة قليلة من عينة الدراسة بلغت ( ٩,٢ % ) ذكرت أن التغيير المستمر مفيد جداً ، و ( ٤٥ % ) منهن ذكرت أن ذلك غير مفيد ، ويعكس ذلك صورة للواقع فاللوائح متغيرة باستمرار دائماً بنسبة ( ١٥,٨ % ) ، وأحياناً بنسبة ( ٥١ % ) فكما أن التمسك بحرفية اللوائح يؤدي أحياناً إلى سرعة إنجاز العمل فكذلك يتم تغيير

اللوائح باستمرار أحياناً وليس دائماً ،فالتغيير مفيد بنسبة ( ٥٨ ٪ ) ولكن ليس التغيير المستمر بصفة دائمة بل بين حين وآخر كلما دعت الضرورة إلى ذلك فالتغيير المستمر يسبب الإرباك ، فاللوائح كالأجراءات لا بد أن يتوافر فيها صفة الإستمرارية والمرونة في آن واحد .

جدول رقم ( ١٩ ) : طرق تبليغ الموظفين بالمهام التي يقمن بأدائها حالياً

م	طرق التبليغ	نعم		لا		متوسط	إنحراف معياري
		ك	٪	ك	٪		
١.	شفهياً عن طريق الرئيسة المباشرة	٦٠	٧٨,٩	١٦	٢١,١	١,٧٨٩	٠,٤١٠
٢.	عن طريق اللوائح والأنظمة	٣٤	٤٤,٧	٤٢	٥٥,٣	١,٤٤٧	٠,٥٠١
٣.	من خلال التدريب والتعليم	٣٢	٤٢,١	٤٤	٥٧,٩	١,٤٢١	٠,٤٩٧
٤.	من أدلة العمل	٢٩	٣٨,٢	٤٧	٦١,٨	١,٣٨٢	٠,٤٨٩
٥.	بالتقليد والمحاكاة لزميلات العمل	٢٢	٢٨,٩	٥٤	٧١,١	١,٢٨٩	٠,٤٥٧

رابعاً - الواجبات والمسئوليات :

جدول رقم ( ٢٠ ) : واقع الواجبات والمسئوليات

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		لا يحدث	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
١.	واجبات الوظيفة تحدد من قبل الادارة	٥٢	٦٨,٤	٢١	٢٧,٦	٢	٢,٦	١	١,٣
٢.	واجبات الوظيفة واضحة	٤١	٥٣,٩	٣٠	٣٩,٥	٥	٦,٦	٠	٠
٣.	مسئوليات العمل محددة وواضحة	٤٠	٥٢,٦	٢٥	٣٢,٩	٩	١١,٨	٢	٢,٦
٤.	واجبات الوظيفة تزيد باستمرار	٣٨	٥٠,٠	٢٤	٣١,٦	١٣	١٧,١	١	١,٣
٥.	مهام عملي فوق مستوى قدراتي	٨	١٠,٥	١٥	١٩,٧	١٢	١٥,٨	٤١	٥٣,٩
٦.	مسئوليات العمل أكبر من قدراتي	٦	٧,٩	١٥	١٩,٧	١٠	١٣,٢	٤٥	٥٩,٥

جدول رقم ( ٢١ ) : المأمول توفره في الواجبات والمسئوليات

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	واجبات الوظيفة واضحة	٤٤	٥٧,٩	٢٩	٣٨,٢	٣	٣,٩	٠	٠
٢.	واجبات الوظيفة تحدد من قبل الادارة	٤٥	٥٩,٢	٢٧	٣٥,٥	٣	٣,٩	١	١,٣
٣.	مسئوليات العمل محددة وواضحة	٤٣	٥٦,٦	١٧	٢٢,٤	١٥	١٩,٧	١	١,٣
٤.	واجبات الوظيفة تزيد باستمرار	٢٨	٣٦,٨	٢٦	٣٤,٢	٢٠	٢٦,٣	٢	٢,٦
٥.	مسئوليات العمل أكبر من قدراتي	١٤	١٨,٤	٦	٧,٩	١٩	٢٥,٠	٣٧	٤٨,٧
٦.	مهام عملي فوق مستوى قدراتي	٤	٥,٣	١٣	١٧,١	٢٧	٣٥,٥	٣٢	٤٢,١

ويوضح الجدول رقم ( ٢٠ ) واقع الواجبات والمسئوليات كما يوضح الجدول رقم ( ٢١ ) المأمول بالنسبة للواجبات والمسئوليات ، فالخطوة الأولى التي تقوم بها الادارة بعد تحديد الأهداف هي توزيع الأعمال وتفويض السلطات وهذا ما توضح من الجدول رقم ( ٢٠ ) فنسبة ( ٩٥ % ) من عينة الدراسة ذكروا أن تحديد الإدارة لواجبات الوظيفة مفيد ، و ( ٦٨ % ) ذكروا أن ذلك يتم في الواقع .

ثم يأتي بعدها في الترتيب وضوح واجبات الوظيفة ومسئولياتها ، فواجبات الوظيفة واضحة بنسبة ( ٥٣,٩ % ) وتتساوى هذه النسبة مع نسبة دقة اللوائح والزاميتها لتنفيذ العمل ، ويُفسر هذا بان الواجبات الواضحة تحدد السلوك المرتبطة بالدور فتحيط بمجموعة من الإلتزامات ، ووضوح الواجبات مفيد بنسبة ( ٩٦ % ) " فواجبات كافة أعضاء المؤسسة ومسئولياتهم يجب أن تكون واضحة ومفهومة لأول وهلة ومحددة بدقة ومعلنة عليهم " ( العساف ، ١٩٨٨ م ) ولكن مسئوليات العمل محددة وواضحة في الواقع دائماً بنسبة ( ٥٢,٦ % ) فقط .

وهذه النسب مقارنة بما هو مفروض لارتقى إلى المستوى المطلوب من الوضوح . وبمقدار وضوح اللوائح كان وضوح المسئوليات ، فاللوائح المحددة

الواضحة تعني مسؤوليات واضحة ومحددة ، وأكد هذا ماظهر من تساوي نسبة وضوح اللوائح في الواقع دائماً مع نسبة وضوح مسؤوليات العمل في الواقع دائماً، فالنسبة المثوية للإستجابة دائماً في كلتا الحالتين كانت ( ٥٢,٦ % ) .

أيضاً أوضح الجدول رقم ( ٢٠ ) أن واجبات الوظيفة تزيد في الواقع دائماً بنسبة ( ٥٠ % ) وهذا مفيد بنسبة ( ٧١ % ) لأن توسيع الوظيفة عن طريق زيادة تنوع المهام التي تقوم بها الوظيفة مع البقاء على نفس مستوى الوظيفة وسيلة للقضاء على الملل والرتابة ، كما أنها إحدى الوسائل التي تزيد بها الإدارة من خبرة موظفاتها ، فالزيادة في المهام والواجبات الوظيفية مع البقاء على نفس الوظيفة كما يوضح الجدول رقم ( ١١ ) تأتي في المرتبة الرابعة ، ولكن هذه الطريقة ليست مفيدة دائماً وهذا ما ذكره ( ٢٩ % ) من أفراد عينة الدراسة لأن الزيادة المستمرة دائماً تؤدي إلى كثرة الأعباء التي تؤديها الموظفة فيكون في ذلك إرهاق للموظفة .

ولأن زيادة الواجبات باستمرار قد ينتج عنها تحمل مسؤوليات تفوق قدراتها ، فقد ذكر ( ٨ % ) من عينة الدراسة أن مسؤوليات العمل دائماً أكبر من قدراتهن ، وتكون المسؤوليات أحياناً أكبر من قدرات ( ٢٠ % ) منهن وبهذا تكون مسؤوليات العمل أكبر من قدرات ( ٢٨ % ) من عينة الدراسة ، والنسبة ايضاً هي نسبة من ذكرن أن زيادة واجبات الوظيفة باستمرار غير مفيد فالواجبات التي تفوق القدرات تؤدي إلى صعوبة في الأداء ، والمهام الأقل من قدرات الموظفة تكون مثبطة للهمم ، ولكن بحمد الله قلة قليلة من عينة الدراسة مهام عملهن دون مستوى قدراتهن ، فاللاتي ذكرن أن مهام عملهن في الواقع دائماً دون مستوى قدراتهن بلغت نسبتهم ( ١٠ % ) ، و ( ٧٠ % ) منهن ذكرن أن ذلك لا يحدث ، ويحدث هذا أحياناً بنسبة ( ٢٠ % ) .

وبالنسبة للفائدة فإن نسبة ( ٧٨٪ ) ترى أن مهام العمل إذا كانت دون مستوى قدرات الموظفة فإن ذلك غير مفيد وهذا لا يحتاج إلى تعليل ، لكن ما يحتاج إلى تعليل هو الفئة التي ترى أن مهام العمل إذا كانت دون مستوى قدراتها فهذا مفيد وبلغت هذه النسبة ( ٢٢٪ ) وهذا قد يعود لعدة أسباب منها :

عدم توفر العلم والخبرة الكافية لأداء مهام جديدة أو لعجز الموظفة صحياً أو نفسياً عن تنفيذ مهام جديدة ، أو أنها قد تكون مثقلة بمشكلات إجتماعية تعرقل تنفيذ مهامها ، أو أن البعض أحياناً لا يعرفن كيفية إدارة الوقت بفعالية فأحياناً تقوم بعمل لموظفة أخرى أو تقوم بعمل لا ينبغي أن تقوم به ، أيضاً قد يعود هذا لعدم ملائمة الموظفة للعمل فهناك كما سبق فئمة من الموظفات يتم وضعهن في أماكن غير مناسبة ، وأخيراً فهناك فئمة من البشر تفضل الراحة .

ويقابل الفئة التي ترى فائدة أن تكون مهام العمل دون مستوى قدرات الموظفة فئمة أخرى ترى أنه من المفيد أن تكون مسؤوليات العمل أكبر من قدرات الموظفة وكما يوضح الجدول رقم ( ٢١ ) بلغت هذه النسبة ( ٢٦,٣٪ ) وهذا يُفسر بسبب الاختلافات بين الأفراد فكما أن هناك إختلاف في الأداء أيضاً هناك إختلاف في الدوافع للعمل ، فبعض الأفراد لكي يتمكن من بلوغ أقصى طاقاته فإنه بحاجة إلى التحدي وليس إلى التقييد ، كما أن المزيد من المسؤولية يعني المزيد من الصلاحيات .

أيضاً هناك نسبة ( ٢١٪ ) ترى أن وضوح المسؤوليات غير مفيد وهذا يعود للاختلاف بين الأفراد فهناك فئمة لا تريد تحمل عبء المسؤولية إما للخوف من المساءلة التي تتبع المسؤولية ، أو لعجزهم صحياً أو نفسياً عن تحمل المسؤولية . إذن فالواجبات تحددها الإدارة ، والواجبات والمسؤوليات واضحة ، والمهام والمسؤوليات نادراً ما تكون أقل أو أعلى من قدرات الموظفة .

خامساً :- الصلاحيات :

جدول رقم ( ٢٢ ) : واقع الصلاحيات

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		لا يحدث	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ لكل من يجب أن يعرفها	٤١	٥٣,٩	٢٦	٣٤,٢	٩	١١,٨	٠	٠
٢.	الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة	٣٨	٥٠,٠	٢٩	٣٨,٢	٨	١٠,٥	١	١,٣
٣.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ بسرعة	٣٦	٤٧,٤	٢٦	٣٤,٢	١٣	١٧,١	١	١,٣
٤.	الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة	٣٥	٤٦,١	٢٩	٣٨,٢	٨	١٠,٥	٤	٥,٣
٥.	الصلاحيات الممنوحة تحدد كتابياً	٢٨	٣٦,٨	٢٤	٣١,٦	١٦	٢١,١	٨	١٠,٥

جدول رقم ( ٢٣ ) : المأمول توافره في الصلاحيات

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ لكل من يجب أن يعرفها	٤٧	٦١,٨	٢٣	٣٠,٣	٤	٥,٣	٢	٢,٦
٢.	الصلاحيات الممنوحة تبلغ بسرعة	٤٤	٥٧,٩	٢٣	٣٠,٣	٨	١٠,٥	١	١,٣
٣.	الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة	٤٠	٥٢,٦	٢٥	٣٢,٩	١٠	١٣,٢	١	١,٣
٤.	الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة	٣٧	٤٨,٧	٣١	٤٠,٨	٥	٦,٦	٣	٣,٩
٥.	الصلاحيات الممنوحة تحدد كتابياً	٣٦	٤٧,٤	٢٦	٣٤,٢	٧	٩,٢	٧	٩,٢

يوضح الجدول رقم ( ٢٢ ) أن الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة دائماً بنسبة ( ٥٠% ) فقط وأحياناً بنسبة ( ٣٨,٢% ) وتبلغ الصلاحيات لكل من يجب أن يعرفها دائماً بنسبة ( ٥٤% ) هذا في الواقع أما بالنسبة للمأمول فقد جاء في البداية أن الصلاحيات يجب أن تبلغ لكل من يجب أن يعرفها وللعبارة نفس الترتيب من حيث الأهمية في الواقع والمأمول وذلك حتى تعرف كل موظفة



حدود صلاحياتها فلا تتجاوزها .

أما بالنسبة لوضوح الصلاحيات فقد جاءت في الواقع في المرتبة الثانية ، أما في المأمول وكما يظهر من الجدول رقم ( ٢٣ ) فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بعد التبليغ لهذه الصلاحيات بسرعة ، فالسرعة يليها الوضوح فمن المفيد أن تبلغ الصلاحيات الممنوحة لكل من يجب أن يعرفها بنسبة ( ٩٢٪ ) ومن المفيد أن يتم هذا التبليغ بسرعة بنسبة ( ٨٨٪ ) . يلي ذلك أن تكون الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة حيث ذكرت نسبة ( ٨٥,٥٪ ) أن هذا مفيد ، وفي الواقع جاءت السرعة في التبليغ في المرتبة الثالثة وفي المأمول في المرتبة الثانية .

ورابعاً في الواقع والمأمول هي عبارة الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة مع إختلاف في النسب ففي الواقع الصلاحيات كافية دائماً لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة بنسبة ( ٤٦٪ ) وغير كافية بنسبة ( ١٦٪ ) وأحياناً بنسبة ( ٣٨٪ ) وهذا يدل على عدم تساوي الصلاحيات مع المسؤوليات ويذكر المنيف ( ١٤٠٠هـ ) " أن الصلاحيات لا تتساوى مع المسؤوليات لأن الصلاحيات تؤخذ ممن تحمل المسؤولية ، فالذي يتحمل المسؤولية يأخذ الصلاحيات طوعاً من رئيسه لأنه تحمل المسؤولية ، وفي نهاية المطاف يتم إعطاؤه الصلاحية ، ومفهوم أخذ الصلاحيات يؤدي بالإداريين إلى الإحساس بالمسؤولية والعمل الجاد وإثبات مهاراتهم وسلوكهم لرؤسائهم ، وبدون ذلك لن يتنازل المدير أو يفوض صلاحياته لغيره إلا إذا وثق بهم وأثبتوا له بأنهم يتحملون المسؤولية ، ولهذا كله فالمسؤولية أكثر من الصلاحيات ، ولهذا كله لا تتساوى الصلاحيات والمسؤولية وتكون الأخيرة أعظم وأكثر " (ص ٢٨٢) .

وأخيراً يأتي تحديد الصلاحيات كتابياً فهي في الواقع تحدد كتابياً دائماً بنسبة ( ٣٧٪ ) فقط ولا تحدد كتابياً بنسبة ( ٣٢٪ ) ، أما في المأمول فإن التحديد

الكتابي للصلاحيات مفيد بنسبة (٨١,٦ ٪) ، وتحديد الصلاحيات كتابياً غير مفيد بنسبة ( ١٨ ٪) وذلك لأن الإتصال الشفوي يكون أحياناً أسرع وأسهل . فقد ظهر من الجدول رقم (١٩) أنه يتم تبليغ الموظفة بالمهام التي تؤديها شفهيّاً عن طريق الرئيسة المباشرة ومثلما تُبلّغ المهام أيضاً تُبلّغ الصلاحيات ، فالصلاحيات يجب أن تحدد وتبلغ لكل من يعرفها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة .

وبما أن المتوسط أحد الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة

فستستخدم القاعدة التالية لتفسير النتائج :

أولاً - بالنسبة للواقع الذي يمثله الجدول رقم ( ٢٢ ) :

- تعتبر العبارة الموضحة تمارس بصفة دائمة من وجهة نظر عينة الدراسة إذا كان متوسطها من ( ٣,٤٥ ) فأكثر .

- تعتبر العبارة الموضحة ممارسة بصفة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة إذا كان متوسطها من ( ٣,٤٤ ) إلى ( ٢,٤٥ ) .

- تعتبر العبارة الموضحة من وجهة نظر عينة الدراسة ممارسة بصفة نادرة إذا كان متوسطها أقل من ( ٢,٤٥ ) إلى ( ١,٤٥ ) .

- تعتبر العبارة الموضحة من وجهة نظر عينة الدراسة غير ممارسة إذا كان متوسطها أقل من ( ١,٤٥ ) .

ثانياً - المأمول الذي يمثله الجدول رقم ( ٢٣ ) :

-تعتبر العبارة مفضلة بصفة دائمة من وجهة نظر العينة إذا كان متوسطها من ( ٣,٤٥ ) فأكثر .

-تعتبر العبارة مفضلة بصفة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة إذا كان المتوسط من ( ٣,٤٤ ) إلى ( ٢,٤٥ ) .

-تعتبر العبارة مفضلة بصفة نادرة من وجهة نظر عينة الدراسة إذا كان متوسطها أقل من ( ٢,٤٥ ) إلى ( ١,٤٥ ) .

-تعتبر العبارة غير مرغوبة من وجهة نظر عينة الدراسة إذا كان متوسطها أقل من ( ١,٤٥ ) .

جدول رقم ( ٢٤ ) : آراء عينة الدراسة في الواقع مرتبة حسب متوسطاتها

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الترتيب حسب المتوسط
٠,٦١٨	٣,٦٣	واجبات الوظيفة تحدد من قبل الإدارة	١
٠,٥٢٣	٣,٥٨	الإجراءات واضحة	٢
٠,٧٧٣	٣,٥٥	أداء الوظيفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لإنجاز العمل	٣
٠,٨١٨	٣,٥١	التسيق بين الأقسام وإدارات يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات	٤
٠,٦٤٢	٣,٤٧	الإجراءات تبين المهام المطلوب القيام بها	٥
٠	٣,٤٧	واجبات الوظيفة واضحة	٦
٠,٧٢٨	٣,٤٣	الإجراءات تحدد المسئولية	٧
٠,٦٩٩	٣,٤٣	اللوائح ملزمة لتنفيذ العمل	٨
٠,٦٩٨	٣,٤٢	الصلاحيات الممنوحة تبلغ لكل من يجب أن يعرفها	٩
٠,٦٩٢	٣,٣٨	الإجراءات تسهل أداء العمل	١٠
٠,٦٩٢	٣,٣٨	الإجراءات تساعد على إنجاز العمل بسرعة	١١
٠,٧٢٧	٣,٣٧	الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة	١٢
٠,٧٠٦	٣,٣٦	الإدارة توفر وسائل كافية للإتصال بها	١٣
٠,٧٩٥	٣,٣٥	مسئوليات العمل محددة وواضحة	١٤
٠,٧٥٨	٣,٣٤	الإجراءات مفهومة	١٥
٠,٨٣٩	٣,٣٣	العمل محكوم بلوائح دقيقة	١٦
٠,٨٦٧	٣,٣٢	العمل محكوم بلوائح واضحة	١٧
٠	٣,٣٠	واجبات الوظيفة تزيد باستمرار	١٨
٠,٧٩٧	٣,٢٩	الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة	١٩
٠,٧٩٧	٣,٢٩	الإجراءات تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل	٢٠
٠,٧٩٣	٣,٢٨	الصلاحيات الممنوحة تبلغ بسرعة	٢١
٠,٨٥٨	٣,٢٨	التسيق بين الأقسام والإدارات يمنع تكرار الإجراءات	٢٢
٠,٩٧١	٣,٢٦	الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة	٢٣
٠,٩٦٨	٣,٢٥	الإجراءات المتكررة تنجز باستجدام نماذج معدة مسبقاً	٢٤

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الرتيب حسب المتوسط
٠,٧٦٨	٣,٢٥	المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية	.٢٥
٠,٨٥٠	٣,٢٥	الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة	.٢٦
٠,٨٤٣	٣,١٦	الوظيفة تتطلب معرفة علمية	.٢٧
٠,٨٢٢	٣,١٣	الإجراءات تراجع باستمرار	.٢٨
٠,٩٢٦	٣,١٠	الإجراءات تحدد كتابياً	.٢٩
٠,٩٩٠	٣,٠٨	الوظيفة تتطلب خبرة مسبقة	.٣٠
٠,٩٠٨	٣,٠٥	الإجراءات معروفة لدى المستفيدين	.٣١
٠,٩٧٨	٣,٠٥	الإجراءات تحد من الإزدواجية	.٣٢
٠,٨٩٣	٣,٠٥	الإدارة تمنح الموظفة قدرأ من المرونة قي أداء عملها	.٣٣
٠,٩٥٨	٣,٠٤	الإدارة تقدر العمل الجيد	.٣٤
٠,٨٢٤	٣,٠٤	التمسك بحرفية اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل	.٣٥
٠,٨٥٦	٣,٠١	الإجراءات تتميز بالمرونة	.٣٦
١,٠٠٥	٢,٩٥	الصلاحيات الممنوحة تحدد كتابياً	.٣٧
١,٠٤٤	٢,٩٥	الإدارة توفر الإحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	.٣٨
٠,٩١٢	٢,٩١	الإدارة تسمح بتطبيق الوسائل والأفكار الجديدة	.٣٩
٠,٨١٢	٢,٨٢	إجراءات العمل بسيطة	.٤٠
٠,٩٩٨	٢,٧٩	الإدارة تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب	.٤١
٠,٨٨٨	٢,٧٨	الإجراءات تحدد شفويأ	.٤٢
٠,٨٣٩	٢,٧٤	اللوائح متغيرة باستمرار	.٤٣
١,٠٧٥	١,٨٧	مهام عملي دون مستوى قدراتي	.٤٤
١,٠٣١	١,٧٦	مسئوليات العمل أكبر من قدراتي	.٤٥

جدول ( ٢٥ ) : آراء عينة الدراسة في المأمول مرتبة حسب متوسطاتها

الانحراف المعياري	المتوسط (م)	العبارات	الترتيب حسب المتوسط
٠,٧٢٣	٣,٧٢	التنسيق بين الأقسام وإدارات يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات	١
٠,٥٩١	٣,٦١	الإجراءات واضحة	٢
٠,٧٠٠	٣,٥٥	أداء الوظيفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لإنجاز العمل	٣
٠,٥٩٩	٣,٥٤	الإجراءات تساعد على إنجاز العمل بسرعة	٤
٠,٥٧٦	٣,٥٤	واجبات الوظيفة واضحة	٥
٠,٦٤٢	٣,٥٣	الإجراءات تسهل أداء العمل	٦
٠,٦٤٢	٣,٥٣	واجبات الوظيفة تحدد من قبل الإدارة	٧
٠,٧٢١	٣,٥١	الصلاحيات الممنوحة تبلغ لكل من يجب أن يعرفها	٨
٠,٦٨٣	٣,٤٧	الإجراءات مفهومة	٩
٠,٧٥٧	٣,٤٧	التنسيق بين الأقسام والإدارات يمنع تكرار الإجراءات	١٠
٠,٥٧٥	٣,٤٥	الإجراءات تبين المهام المطلوب القيام بها	١١
٠,٧٣٧	٣,٤٥	الصلاحيات الممنوحة تبلغ بسرعة	١٢
٠,٦٩٩	٣,٤٣	الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة	١٣
٠,٧٦٩	٣,٤١	الإجراءات المتكررة تنجز باستخدام نماذج معدة مسبقاً	١٤
٠,٧٥١	٣,٤١	الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة	١٥
٠,٦٣٦	٣,٤١	الإدارة توفر وسائل كافية للإتصال بها	١٦
٠,٧٤٨	٣,٣٨	الإدارة تمنح الموظفة قدرًا من المرونة في أداء عملها	١٧
٠,٧٦٣	٣,٣٧	الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة	١٨
٠,٧٧٨	٣,٣٦	الإجراءات تحدد المسئولية	١٩
٠,٧٤٣	٣,٣٦	الإجراءات تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل	٢٠
٠,٨١٢	٣,٣٦	الإدارة تقدر العمل الجيد	٢١
٠,٧٢٢	٣,٣٤	الوظيفة تتطلب معرفة علمية	٢٢
٠,٨٤١	٣,٣٤	مسئوليات العمل محددة وواضحة	٢٣
٠,٧٧٦	٣,٣٤	الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة	٢٤
٠,٧٣٧	٣,٣٣	الوظيفة تتطلب خبرة مسبقة	٢٥
٠,٨٣٦	٣,٣٢	العمل محكوم بلوائح واضحة	٢٦
٠,٩٧٤	٣,٢٨	الإدارة توفر الإحتياجات المادية اللازمة لإنجاز العمل	٢٧

الانحراف المعياري	المتوسط (م)	العبارات	الرتيب حسب المتوسط
٠,٨٥٤	٣,٢٦	الإجراءات تحدد كتابياً	٢٨.
٠,٧٨٩	٣,٢٦	العمل محكوم بلوائح دقيقة	٢٩.
٠,٨٨١	٣,٢٥	الإدارة تسمح بتطبيق الوسائل والأفكار الجديدة	٣٠.
٠,٨٩٦	٣,٢٥	الإجراءات تتميز بالمرونة	٣١.
٠,٨٦٢	٣,٢٤	الإجراءات معروفة لدى المستفيدين	٣٢.
٠,٨٢٦	٣,٢٢	الإجراءات تراجع باستمرار	٣٣.
٠,٩٥٢	٣,٢٠	الصلاحيات الممنوحة تحدد كتابياً	٣٤.
٠,٧٧٨	٣,١٨	المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية	٣٥.
٠,٨٩٥	٣,١٦	الإجراءات تحد من الإزدواجية	٣٦.
٠,٨٥٤	٣,١٣	اللوائح ملزمة لتنفيذ العمل	٣٧.
٠,٩٩٣	٣,١٢	الإدارة تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب	٣٨.
٠,٨٤٧	٣,٠٥	إجراءات العمل بسيطة	٣٩.
٠,٨٦٢	٣,٠٥	واجبات الوظيفة تزيد باستمرار	٤٠.
٠,٨٠٠	٢,٩٧	التمسك بحرفية اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل	٤١.
٠,٩٣٠	٢,٥٤	الإجراءات تحدد شفويًا	٤٢.
٠,٨٤١	٢,٥١	اللوائح متغيرة باستمرار	٤٣.
١,١٤٨	١,٩٦	مسئوليات العمل أكبر من قدراتي	٤٤.
٠,٨٩٠	١,٨٦	مهام العمل دون مستوى قدراتي	٤٥.

## إجابة أسئلة الدراسة :

واعتماداً على الجدولين رقم ( ٢٤ ) ، ( ٢٥ ) اضافة إلى الجداول السابقة من

رقم ( ٨ ) إلى رقم ( ٢٣ ) سيتم فيمالي الاجابة على أسئلة الدراسة وهي :

السؤال الأول : ماواقع الدور الوظيفي للجهاز الاداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفات من حيث :

اللوائح	مسمى الوظيفة
الواجبات والمسئوليات	المعرفة الوظيفية
الصلاحيات	الإجراءات

السؤال الثاني : ماهي التوقعات المستقبلية للدور الوظيفي للجهاز الاداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفات من حيث :

اللوائح	مسمى الوظيفة
الواجبات والمسئوليات	المعرفة الوظيفية
الصلاحيات	الإجراءات

وفيمالي سيتم توضيح الواقع ثم المأمول لكل مكون على حدة وبالتالي تتم الاجابة على السؤالين السابقين :-

أولاً - مسمى الوظيفة :

العبارات المتعلقة بهذا العنصر تمارس بصفة متوسطة وهذه العبارات هي :

١ - يتوافق مسمى الوظيفة مع العمل الحالي الممارس .

٢ - تضع الادارة الموظفة المناسبة في المكان المناسب .

وهناك أيضاً أسماء مختلفة تستعمل للدلالة على نوع واحد .

وبالنسبة للمأمول تم السؤال عن عبارة وضع الموظفة المناسبة في المكان

المناسب فظهر أنه مطلوب توفيرها بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها

## ثانياً - المعرفة الوظيفية :

يتعلق بهذا المكون ثمانية عبارات منها اثنتان ممارسة بصفة دائمة والعبارات الأخرى ممارسة بصفة متوسطة هذا في الواقع ، أما بالنسبة للتوقعات المستقبلية خمس عبارات مطلوبة بصفة دائمة والعبارات لأخرى مطلوبة بصفة متوسطة ، ولا توجد عبارات ممارسة أو مطلوبة بدرجتي نادراً ولا يحدث .  
إذا فعبارة المعرفة الوظيفية تتركز ممارستها وما يطلب منها بدرجتي دائماً وأحياناً .

### # واقع المعرفة الوظيفية :

أ - العبارات التي تمارس بصفة دائمة :

١ - التنسيق بين الأقسام والادارات يؤدي إلى سرعة انجاز المعاملات .

٢ - أداء الوظيفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لانجاز العمل .

ب - العبارات التي تمارس بصفة متوسطة :

١ - الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة .

٢ - التنسيق بين الأقسام والإدارات يمنع تكرار الإجراءات .

٣ - الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة .

٤ - المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية .

٥ - الوظيفة تتطلب معرفة علمية .

٦ - الوظيفة تتطلب خبرة سابقة .

### # المأمول في المعرفة الوظيفية :

أ - الصفات المرغوبة دائماً :

١ - أن يؤدي التنسيق بين الأقسام والادارات إلى سرعة انجاز المعاملات .

٢ - أن تتوفر المعلومات اللازمة لانجاز العمل .

٣ - أن يؤدي التنسيق بين الأقسام والإدارات إلى منع تكرار الإجراءات .



ب- الصفات المرغوبة بدرجة متوسطة :

- ١- أن تتطلب الوظيفة الحصول على معلومات جديدة .
- ٢- أن تتطلب الوظيفة معلومات مسبقة .
- ٣- أن تتطلب الوظيفة معرفة علمية .
- ٤- أن تتطلب الوظيفة خبرة سابقة .
- ٥- أن تكون المعلومات المطلوبة كافية لإنجاز العمل .

ثالثاً - الاجراءات واللوائح :

تمارس عبارات هذا العنصر ما بين دائماً وأحياناً فبالنسبة للإجراءات فى الواقع هناك عبارتان تمارس بصفة دائماً والعبارات الأخرى تمارس بصفة متوسطة وفى المأمول خمس عبارات مفضلة دائماً والأخرى مفضلة بصفة متوسطة .

# الاجراءات فى الواقع :

أ - الصفات المتوفرة دائماً :-

- ١ - وضوح الاجراءات .
- ٢ - بيان الاجراءات للمهام المطلوب القيام بها .

ب - الصفات المتوفرة بدرجة متوسطة :

- ١- تحديد الاجراءات للمسئولية .
- ٢- تسهيل الاجراءات لأداء العمل .
- ٣- مساعدة الاجراءات على انجاز العمل بسرعة .
- ٤- فهم الاجراءات .
- ٥- كتابة الاجراءات .
- ٦- وجود النماذج المعدة مسبقاً للاجراءات المتكررة .
- ٧- معرفة المستفيدات للإجراءات .
- ٨- الحد من الازدواجية .

- ٩ - مرونة الاجراءات .
- ١٠ - مراجعة الاجراءات باستمرار .
- ١١ - بساطة اجراءات العمل .
- ١٢ - تحديد الاجراءات شفويًا .

#### # المأمول في الاجراءات :

##### أ - الصفات المرغوب توافرها دائماً

- ١ - وضوح الاجراءات .
- ٢ - مساعدة الاجراءات على انجاز العمل بسرعة .
- ٣ - تسهيل الاجراءات لأداء العمل .
- ٤ - فهم الاجراءات .
- ٥ - بيان الاجراءات للمهام المطلوب القيام بها .

##### ب - الصفات المرغوبة بدرجة متوسطة :

- ١ - النماذج المعدة مسبقاً للاجراءات المتكررة .
- ٢ - تحديد الاجراءات للمسئولية .
- ٣ - كتابة الاجراءات .
- ٤ - مرونة الاجراءات .
- ٥ - معرفة المستفيدات للإجراءات .
- ٦ - المراجعة المستمرة للاجراءات .
- ٧ - حد الإجراءات من الإزدواجية .
- ٨ - بساطة اجراءات العمل .
- ٩ - الاجراءات الشفوية .

#### # اللوائح في الواقع :

##### أ - الصفات المتوافرة بدرجة متوسطة :

- ١- الزامية اللوائح لتنفيذ العمل .
- ٢- دقة اللوائح .
- ٣- وضوح اللوائح .
- ٤- التمسك بحرفية اللوائح .
- ٥- التغيير المستمر للوائح .

# المأمول في اللوائح :

تتركز الصفات المرغوبة في الدرجة المتوسطة وهذه الصفات هي :

- ١- وضوح اللوائح .
- ٢- دقة اللوائح .
- ٣- الزامية اللوائح لتنفيذ العمل .
- ٤- التمسك بحرفية اللوائح .
- ٥- التغيير المستمر للوائح .

رابعاً - الواجبات والمسئوليات :

- في الواقع :

أ - الصفات المتوفرة دائماً .

- ١- تحديد واجبات الوظيفة من قبل الادارة .
- ٢- وضوح واجبات الوظيفة .

ب - الصفات التي تمارس بدرجة متوسطة .

- ١- تحديد مسئوليات العمل ووضوحها .
- ٢- الزيادة المستمرة لواجبات الوظيفة .

ج - الصفات التي تمارس نادراً .

- ١- مهام العمل الأقل من قدرات الموظفة .
- ٢- مسئوليات العمل الأكبر من قدرات الموظفة .

- المأمول في الواجبات والمسئوليات:

أ - الصفات التي يطلب توفرها دائماً .

١- وضوح واجبات الوظيفة .

٢- تحديد الإدارة لواجبات الوظيفة .

ب - الصفات التي تُطلب بدرجة متوسطة .

١- وضوح وتحديد مسئوليات العمل .

٢- الزيادة المستمرة لواجبات الوظيفة .

ج - الصفات المرغوبة بدرجة نادرة .

لا توجد صفات مطلوبة بدرجة نادرة

د - الصفات الغير مرغوبة .

١- مسئوليات العمل الأكبر من قدرات الموظفة .

٢- مهام العمل الأقل من قدرات الموظفة .

خامساً - الصلاحيات :

- في الواقع :

جميع الصفات متوفرة بدرجة متوسطة وهي :

١- تبليغ الصلاحيات لكل من يجب أن يعرفها .

٢- وضوح وتحديد الصلاحيات .

٣- التبليغ السريع للصلاحيات .

٤- كفاية الصلاحيات الممنوحة لانجاز العمل بالصورة المرغوبة .

٥- كتابة الصلاحيات .

- في المأمول :

أ - الصفات المرغوبة دائماً .

١- تبليغ الصلاحيات لكل من يجب أن يعرفها .

٢- التبليغ السريع للصلاحيات .

ب - الصفات المرغوبة بدرجة متوسطة

١- وضوح وتحديد الصلاحيات .

٢- كفاية الصلاحيات لانجاز العمل بالصورة المرغوبة .

٣- كتابة الصلاحيات .

وعند مقارنة الواقع بالمأمول بناءً على الدرجة التي تمارس بها العبارة والدرجة التي يُؤمل أن تتوفر بها نجد تشابهاً بين جميع العبارات في الواقع والمأمول بالنسبة لمسمى الوظيفة واللوائح والواجبات والمسئوليات فيؤمل توفر ما تدل عليه العبارات بنفس الدرجة الممارسة بها ، وهذا التشابه يدل على أن هناك مواءمة بين الواقع وما ينبغي أن يكون .

أما بالنسبة للمعرفة الوظيفية والاجراءات والصلاحيات فهناك اختلاف في بعض العبارات بين الواقع والمأمول من ناحية الدرجة التي تطلب بها فالسرعة والسهولة و تبليغ المعلومات والفهم في الواقع ممارسة بدرجة متوسطة وفي المأمول مرغوب توفرها دائماً . ففي المعرفة الوظيفية ظهر الاختلاف في أن التنسيق بين الأقسام والادارات يمنع تكرار الاجراءات بدرجة متوسطة في الواقع والمرغوب فيه أن التنسيق بين الادارات يمنع دائماً تكرار الاجراءات ، لأن تكرار العمل والمعلومات فيه ضياع للوقت والجهد ويبعث على الملل .

أما بالنسبة للاجراءات فالاختلاف ظهر في أن الاجراءات في الواقع تساعد على إنجاز العمل بسرعة وسهولة بدرجة متوسطة ، ومفهومة أيضاً بدرجة متوسطة والمأمول أن تكون الاجراءات دائماً مفهومة وتساعد على أداء العمل بسرعة وسهولة .

وفي الصلاحيات المأمول أن تبلغ الصلاحيات دائماً لكل من يجب أن يعرفها وبسرعة ، و لكن هذا في الواقع لا يتم الا احياناً .

وبالنظر إلى درجات الانحراف المعياري في الجدول رقم ( ٢٢ ) الخاص بأراء عينة الدراسة في واقع مكونات الدور الوظيفي تبين أن أعلى درجة للتباين في وجهات النظر بالنسبة لمجتمع الدراسة حول العبارة التي تأخذ الترتيب ( ٤٤ ) المتعلقة بعنصر الواجبات والتي تؤكد أهمية التناسب بين مهام العمل وقدرات الموظفة ، حيث كان الانحراف المعياري لها ( ١,٠٧٥ ) أما أدنى درجة للتباين بين آرائهن فكانت حول العبارة التي تأخذ الترتيب الثاني المتعلقة بالإجراءات والتي تشير إلى أن الوضوح سمة مميزة للإجراءات ، حيث كان الانحراف المعياري لها ( ٠,٥٢ ) .

أما بالنسبة للجدول رقم ( ٢٣ ) الخاص بأراء عينة الدراسة في المأمول فان أعلى درجة للتباين في وجهات النظر بالنسبة لعينة الدراسة حول العبارة التي تأخذ الترتيب ( ٤٤ ) أيضاً كما في الجدول ( ٢٢ ) ولكنها هنا تختلف فهي تؤكد على أهمية التوازن بين مسؤوليات العمل وقدرات الموظفة حيث كان الانحراف المعياري لها ( ١,١٤٨ ) . أما أدنى درجة للتباين بين آرائهن فكانت حول العبارة التي تأخذ الترتيب ( ١١ ) والمتعلقة بالإجراءات ، يليها العبارة التي تأخذ الترتيب ( ٥ ) والمتعلقة بالواجبات ، حيث كان الانحراف المعياري لهاتين العبارتين على التوالي ( ٠,٥٧٥ ) و ( ٠,٥٧٦ ) يليها العبارة التي تأخذ الترتيب الثاني ، ثم العبارة التي تأخذ الترتيب الرابع ، وكلتاهما متعلقة بالإجراءات وانحرافهم المعياري على التوالي ( ٠,٥٩١ ) و ( ٠,٥٩٩ ) ، وتشير العبارات السابقة إلى أن هناك شبه اتفاق على أن الوضوح والسرعة مطلوب أن تكون سمة متوفرة في الإجراءات والواجبات .

## الفصل السادس

النتائج والتوصيات  
والمقترحات

## مقدمة :

بناءً على البيانات والمعلومات في الفصل السابق كشفت الدراسة عن وجود العديد من المميزات للدور الوظيفي مع وجود بعض الثغرات التي سيتم توضيحها في هذا الفصل من خلال عرض النتائج ، يليها تقديم بعض التوصيات بالاستناد الى الإطار النظري وبناءً على ما يؤمل توفره وفي نهاية الفصل تُورد مقترحات لبعض الموضوعات التي بحاجة لمزيد من الدراسة والتعمق .

## - النتائج :

- ١ - مسميات بعض الوظائف لاتعبر عن حقيقة خصائص الوظيفة وطبيعتها .
- ٢ - أحياناً تُوضع الوظيفة المناسبة في المكان المناسب .
- ٣ - عدم كفاية المعلومات اللازمة لإنجاز العمل .
- ٤ - الدورات التدريبية هي الوسيلة الأساسية لزيادة معرفة الموظفين وخبراتهم .
- ٥ - البطء في توصيل المعلومات .
- ٦ - الإجراءات دائماً واضحة ومحددة ، ومرنة أحياناً .
- ٧ - تراجع الإجراءات بصفة دورية .
- ٨ - الإجراءات المتكررة لاتُنجز دائماً باستخدام نماذج معدة مسبقاً .
- ٩ - الإجراءات لاتؤدي الى الإسراع في إنجاز المعاملات .
- ١٠ - الإجراءات أحياناً غير مفهومة .
- ١١ - تتنوع طريقة تحديد الإجراءات فأحياناً كتابية وأحياناً شفوية .
- ١٢ - الإجراءات معقدة .
- ١٣ - قلة معرفة المستفيدين والمراجعين للإجراءات المطلوبة منهم .
- ١٤ - الإجراءات أحياناً تحد من الإزدواجية .
- ١٥ - اللوائح أحياناً واضحة ودقيقة .



- ١٦ - اللوائح لا تتغير باستمرار .
- ١٧ - التمسك بحرفية اللوائح لا يؤدي الى سرعة إنجاز العمل .
- ١٨ - واجبات الوظيفة تحدد من قبل الإدارة .
- ١٩ - تتنوع الوسائل التي تتم بها معرفة المهام والواجبات لكن طريقة تلقي المهام والواجبات شفهيّاً عن طريق الرئيسة المباشرة حظيت بالأولوية ، يليها معرفة المهام والواجبات عن طريق اللوائح والأنظمة .
- ٢٠ - واجبات الوظيفة دائماً واضحة ، لكن المسؤوليات احياناً غير واضحة .
- ٢١ - الواجبات والمسئوليات متوازنة مع قدرات الموظفين .
- ٢٢ - الموظفين يمنحن قدرّاً من المرونة في أداء أعمالهن .
- ٢٣ - الوسائل والأفكار الجديدة تُجرب أحياناً .
- ٢٤ - الصلاحيات الممنوحة لا تبلغ لكل من يجب أن يعرفها .
- ٢٥ - الصلاحيات الممنوحة تكفي أحياناً لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة .
- ٢٦ - المعلومات المعطاة عن الدور الوظيفي في الواقع غير كافية لإنجازه .
- ٢٧ - واقع الدور الوظيفي الإداري بالنسبة لمكوناته متوسط المرونة والوضوح .
- ٢٨ - مستقبل الدور الوظيفي الإداري بجامعة أم القرى بالنسبة لمكوناته أن يكون دائماً واضح ومفهوم وسريع .
- ٢٩ - مستقبل الدور الوظيفي الإداري بجامعة أم القرى بالنسبة لمكوناته أن يكون متوسط المرونة والسهولة والتحديد .

## - التوصيات :

- (١) - مراجعة مسميات الوظائف وإعطاء كل وظيفة مسمى محدد يُعبر عن حقيقة واجباتها ويتفق مع طبيعة ومستوى وصعوبة مسئولية الوظيفة ، وذلك بإجراء تصنيف شامل للوظائف الموجودة .
- (٢) - الاختيار السليم المبني على مواصفات الوظيفة وشروطها ، والخصائص المطلوبة في شاغلها لتحقيق مبدأ الوظيفة المناسبة في المكان المناسب .
- (٣) - تشجيع الموظفين وتمكينهن من الالتحاق بالدورات المتنوعة في مجال أعمالهن .
- (٤) - توفير التدريب المستمر للموظفة ، شريطة أن يكون قائماً على أسس مدروسة تتلخص في تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمتوقعة ، وتصميم البرامج التدريبية بناءً على هذه الاحتياجات ، وتقويم الجهود التدريبية ومتابعتها للتأكد من تحقيق أهدافها وتطويرها عند الحاجة .
- (٥) - دراسة الأعمال ليتسنى على ضوء ذلك تحديد المعرفة اللازمة .
- (٦) - زيادة الاهتمام بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل وإيصالها لمن يحتاج إليها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة وبالصورة الصحيحة .
- (٧) - إعداد دليل تنظيمي إجرائي للجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بشكل مطبوع ومبوب ، وتحديثه باستمرار ، وتوزيعه على كافة موظفات الجهاز .
- (٨) - توفير النماذج المعدة سلفاً للإجراءات المتكررة بشكل دائم اختصاراً للوقت والجهد .

- (٩) - دراسة اجراءات العمل ومحاولة تبسيطها بإلغاء الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال .
- (١٠) - تعريف المستفيدات بالخدمات المقدمة لهن والاجراءات المطلوبة منهن بشتى الوسائل الممكنة .
- (١١) - تحديد مواطن الازدواجية في مهام العمل وتحديد طرق العلاج المناسبة .
- (١٢) - تبليغ الصلاحيات دائماً بسرعة لكل من يجب أن يعرفها .
- (١٣) - تفويض بعض الصلاحيات للموظفات الإداريات للتمكن من إنجاز العمل بصورة أفضل .
- (١٤) - تحديد الصلاحيات والمسئوليات بدقة حتى تعرف كل موظفة واجباتها فتؤديها ، وحقوقها فتلتزم حدودها .

## - المقترحات :

من خلال معايشة الباحثة واحتكاكها بالجهاز الإداري النسائي بقسم الطالبات بجامعة أم القرى أثناء دراستها بالجامعة ، وأثناء جمعها للمعلومات ؛ فإنها ترى القيام بالدراسات التالية :

(١) - اجراء دراسة عن الدور الوظيفي للجهاز الاداري النسائي بجامعة أم القرى من وجهة نظر الطالبات والمستفيدات .

(٢) - اجراء دراسة عن الدور الوظيفي للجهاز الاداري النسائي بجامعة أم القرى وانعكاساته على الأداء التربوي .

(٣) - اجراء دراسة تفصيلية عن الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري بجامعة أم القرى من حيث : وجوده في الإدارات والعمادات ، والقواعد والأسس التي يُبنى عليها .... وغيرها .

(٤) - اجراء دراسة خاصة عن الاتصالات بين الادارات والأقسام والعمادات التابعة للجامعة من حيث : وسائط الإتصال سرعتها ومدى ملائمتها ، معايير نجاح عملية الاتصال ، والصعوبات التي تعوق عملية الاتصال .

(٥) - إجراء دراسة عن التدريب أثناء الخدمة لموظفات جامعة أم القرى من حيث واقع التدريب ومدى ملائمة التدريب المتوفر لحاجة العمل ، و الإحتياجات التدريبية الحالية والمتوقعة .

# المراجع

## المراجع

- ١ - القرآن الكريم .
- ٢ - أحمد ، حسب الرسول حسين - ( ١٤١٦ هـ ) . الادارة العامة في الإسلام . الأصول والتطبيق . جدة : دار النوابع للنشر والتوزيع .
- ٣ - أنيس ، ابراهيم ، وآخرون ( ١٤٠٤ هـ ) . المعجم الوسيط . ج ٢ ط ٢ : دار الفكر .
- ٤ - الأيوبي ، عزت - ( د.ت ) - مذكرات في الادارة العامة . بيروت : مكتبة مكاوي .
- ٥ - البادي ، محمد - ( ١٤٠٤ هـ ) . العلاقات العامة وطبيعة الرأي العام . جدة : دار الشروق .
- ٦ - ابن تيمية ، أحمد عبدالحليم - ( ١٤١٣ هـ ) السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية . تحقيق وتعليق : عصام فارس الحريستاني . بيروت : دار الجيل .
- ٧ - خاطر ، أحمد مصطفى . ( د.ت ) . طريقة تنظيم المجتمع . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- ٨ - جراي ، جيري - ( ١٤٠٨ هـ ) - الاشراف : مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس . ترجمة وليد هوانة . المملكة العربية السعودية : معهد الادارة العامة .
- ٩ - الجوهري ، اسماعيل بن حماد - ( ١٤٠٤ هـ ) . الصحاح . تحقيق أحمد عبد الغفور عطار ط ٣ . بيروت : دار العلم للملايين .
- ١٠ - الحبيب ، مصدق جميل - ( ١٩٨١ م ) . التعليم والتنمية الاقتصادية . الجمهورية العراقية : دار الرشيد للنشر .
- ١١ - حسن ، عادل - ( ١٤٠٥ هـ ) . الادارة في القطاع الحكومي . بيروت : دار النهضة العربية .
- ١٢ - حلواني ، ابتسام عبدالرحمن - ( ١٤٠٨ هـ ) . عمل المرأة السعودية ومشكلات على طريق العطاء . جدة : دار عكاظ .
- ١٣ - حسنى ، محمد محمود ، الادارة التعليمية .
- ١٤ - الحسيني ، عائشة أحمد - ( ١٤٠٩ هـ ) . اعداد وتنمية القيادات الادارية النسائية في قطاع التعليم العالي . جدة : دار البيان .

- ١٥ - دُرّة ، عبد الباري - ( د.ت ) . تقنيات ادارية حديثة : المنهجية ، ونماذج منتقاة .  
عمّان : دار الجليل .
- ١٦ - دمعة ، مجيد ابراهيم ، ومحمد منير مرسي ، وعبدالله جمعة الكبيسي - ( ١٩٨٤م ) .  
دراسة لواقع الادارة التعليمية في دولة قطر : وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس .  
المجلد الثامن . قطر : مركز البحوث التربوية بجامعة قطر .
- ١٧ - راشد ، علي - ( ١٤٠٨هـ ) الجامعة والتدريس الجامعي . جدة : دار البيان .
- ١٨ - زهران ، حامد عبد السلام - ( ١٩٨٤م ) . علم النفس الاجتماعي . الطبعة  
الخامسة . القاهرة : عالم الكتب .
- ١٩ - زويلف ، مهدي حسن ، و محمد قاسم القريوتي - ( ١٩٨٤م ) . مبادئ الادارة:  
نظريات ووظائف . عمان : جمعية عمال المطابع التعاونية .
- ٢٠ - أبو سن ، أحمد ابراهيم - ( ١٤١٧هـ ) . الادارة في الإسلام . الطبعة السادسة .  
الرياض : دار الخريجي .
- ٢١ - الشباني محمد عبد الله ( ١٣٩٧هـ ) . الخدمة المدنية على ضوء الشريعة الإسلامية .  
القاهرة : عالم الكتب .
- ٢٢ - الصباب ، أحمد ، ومحمود محجوب - ( ١٣٩٨هـ ) . شئون الموظفين ونظم  
الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية . الجزء الأول . جدة : دار الشروق .
- ٢٣ - عاشور ، أحمد صقر - ( ١٩٨٣م ) . ادارة القوى العاملة : الاسس السلوكية  
وادوات البحث التطبيقي . بيروت : دار النهضة .
- ٢٤ - عبدالوهاب ، علي محمد - ( ١٤٠٢هـ ) . مقدمة في الادارة ، الرياض : معهد  
الادارة .
- ٢٥ - عبد الهادي ، بشار - ( ١٤٠٢هـ ) . التفويض في الاختصاص : دراسة مقارنة .  
عمّان : دار الفرقان .
- ٢٦ - العثيمين ، محمد بن صالح - ( د.ت ) . شرح رياض الصالحين من كلام سيد  
المرسلين ، ج ٦ ، دار الوطن .

- ٢٧ - عساف ، محمود - ( ١٩٨٨ م ) . أصول الإدارة . مصر : مكتب لطفى للألات  
الكاتبة .
- ٢٨ - العساف ، صالح بن حمد - ( ١٤٠٩ هـ ) . المدخل الى البحث في العلوم السلوكية .
- ٢٩ - العسقلاني ، أحمد بن علي بن حجر - ( ٧٧٣ هـ - ٨٥٢ هـ ) فتح الباريء بشرح  
صحيح البخاري . لبنان : دار المعرفة .
- ٣٠ - عصفور ، محمد شاكر - ( ١٤٠٣ هـ ) . أصول التنظيم والأساليب . الطبعة  
الخامسة . جدة : دار الشروق .
- ٣١ - عمار ، حسين حسن - ( ١٤١١ هـ ) . إدارة شؤون الموظفين : المبادئ والاسس  
والتطبيقات في المملكة العربية السعودية . معهد الإدارة العامة .
- ٣٢ - علاقي ، مدني عبد القادر - ( ١٤١٤ هـ ) . الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف  
والقرارات الإدارية . الطبعة السادسة . جدة : دار زهران .
- ٣٣ - علوي ، حسين محمد علي - ( ١٩٨٠ م ) . الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم  
الجامعي . عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
- ٣٤ - غوشة ، زكي راتب . ( د.ت ) . قاموس الإدارة العامة .
- ٣٥ - فرح ، محمد سعيد - ( ١٩٨٩ م ) . البناء الاجتماعي والشخصية . الاسكندرية :  
دار المعرفة .
- ٣٦ - قادري ، عبد الله بن أحمد - ( ١٤٠٦ هـ ) . الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية .  
جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع .
- ٣٧ - قنصوة ، محمد يسري ، و أحمد رشيد - ( ١٣٩٧ هـ ) . التنظيم الإداري وتحليل  
النظم . الطبعة الثانية . جدة : دار الشروق .
- ٣٨ - ابن كثير ، ابي الفداء اسماعيل - ( ١٤١٢ هـ ) . تفسير القرآن العظيم . الطبعة  
الخامسة . دار المعرفة .
- ٣٩ - مرسي ، محمد منير - ( ١٩٨٨ م ) . الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها .  
القاهرة : عالم الكتب .



- ٤٠ - مرعى ، توفيق ، و أحمد بلقيس ( ١٤٠٤ هـ ) . الميسر في علم النفس الاجتماعي .  
الطبعة الثانية . عمان : دار الفرقان .
- ٤١ - المفتى ، كمال جعفر ، وبدر سالم باجابر ( د.ت ) . استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين بالمملكة . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٤٢ - المنيف ، ابراهيم عبدالله - ( ١٤٠٠ هـ ) . الإدارة : المفاهيم ، الاسس ، المهام .  
الرياض : دار العلوم .
- ٤٣ - ميشيل ، دينكن - ( ١٩٨٠ م ) . معجم علم الاجتماع . الجمهورية العراقية : دار  
الرشيد .
- ٤٤ - موس ، ردولف - ( ١٤٠٣ هـ ) . مقياس الابعاد النفسية في المؤسسات . اقتباس  
واعداد فتحي عبدالرحيم . الكويت : دار القلم .
- ٤٥ - النجار ، فريد راغب - ( ١٩٧٧ م ) . نظريات ونماذج العلوم السلوكية للتطوير  
الاداري وتحسين الأداء .
- ٤٦ - النشار ، محمد حمدي - ( ١٣٩٦ هـ ) . الإدارة الجامعية : التطوير والتوقعات .  
مصر : الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدرسين .
- ٤٧ - النمر ، سعود بن محمد ... وآخرون - ( ١٤١٤ هـ ) . الإدارة العامة : الاسس  
والوظائف . الطبعة الثانية . الرياض : مطابع الفرزدق .
- ٤٨ - هاشم ، زكي محمود - ( ١٣٩٩ هـ ) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد  
والعلاقات الانسانية . الطبعة الثانية . ذات السلاسل للطباعة والنشر .
- ٤٩ - \_\_\_\_\_ - ( ١٩٨٠ م ) . الإدارة العلمية . الطبعة الثالثة . الكويت :  
وكالة المطبوعات .
- ٥٠ - هاينز : ماريون اى - ( ١٤٠٩ هـ ) . إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال .  
ترجمة : محمود مرسي و زهير الصباغ . المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة .
- ٥١ - الهواري ، سيد محمود - ( ١٩٧٣ م ) . الإدارة ( الأصول والأسس العلمية ) .  
الطبعة الخامسة . القاهرة : مكتبة عين شمس .

٥٢ - يونس ، عبدالغفور - ( ١٩٨٨ م ) . نظريات التنظيم والادارة . الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .

**\* - الرسائل العلمية والدوريات :**

٥٣ - الحارثي ، ساعد العرابي - ( ١٤١٣ هـ ) . "موظف الفعل والموظف الرقم" .  
السلام عليكم . نشرة الخدمة المدنية . العدد : ١٧٥ . المملكة العربية السعودية :  
الديوان العام للخدمة المدنية ص ٨ ، ٩ .

٥٤ - الحربي ، حياة محمد - ( ١٤١٤ هـ ) . "واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي  
وموظفات الادارات المختلفة بجامعة أم القرى" . رسالة ماجستير قسم الادارة التربوية  
والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى .

٥٥ - الخميس ، محمد بن ناصر - ( ١٤٠٣ هـ ) . "أثر التشكيلات الإدارية في مواكبة  
التغيرات والمستجدات" . السلام عليكم . نشرة الخدمة المدنية العدد : ١٤٣ . المملكة  
العربية السعودية : الديوان العام للخدمة المدنية ص ٦ ، ٧ .

٥٦ - الديوان العام للخدمة المدنية . أثر تصنيف الوظائف على أداء الجهاز والموظف .  
ورقة عمل قدمت للمؤتمر الخليجي الرابع لإدارة الموارد البشرية ، ٣٠ صفر - ٣ ربيع  
الأول ١٤٠٧ هـ .

٥٧ - رمضان ، زياد سليم - ( ١٤٠١ هـ ) . "استراتيجية الجهاز المفتوح لدراسة المنظمة"  
مجلة الادارة العامة . العدد : ٣٠ . الرياض : الادارة العامة ص ٩٥ - ١٢٧ .

٥٨ - السيف ، خالد عبدالرحمن - ( ١٤٠٥ هـ ) . تطوير العمل الاداري . ورقة عمل  
قدمت للندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية  
العربي بدول الخليج . جدة : مكتب التربية العربي لدول الخليج ص ١٩٣ - ٢٢٦ .

٥٩ - صيرفي ، شمس عبدالغني - ( ١٤٠٩ هـ ) . العلاقات الانسانية الممارسة في إدارة  
قسم الطالبات بجامعة أم القرى . رسالة ماجستير قسم الادارة التربوية والتخطيط ،  
كلية التربية بجامعة أم القرى .

- ٦٠ - طاهر ، عبدالوهاب محمد - ( ١٤٠٦هـ ) . "الرقابة الادارية في النظام الاداري الإسلامي" . رسالة الخليج العربي . العدد التاسع عشر : السنة السادسة . المملكة العربية السعودية : مكتب التربية العربي لدول الخليج ص ص ١٩٧-٢٧٧ .
- ٦١ - علوي ، حسين ( ١٩٧٦م ) . "الجامعة كنظام اداري" . مجلة كلية التجارة ، العدد الخامس . الرياض : عمادة شئون المكتبات . جامعة الرياض ص ص ١٠٥-١٣٢ .
- ٦٢ - الغامدي ، صالح عطية - ( ١٤٠٩هـ ) . دراسة لأهم مشكلات التسجيل بجامعة أم القرى . رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- ٦٣ - قزاز ، أسامه بكر - ( ١٤٠١هـ ) . المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي مع التركيز على دراسة المشكلات في جامعة الملك عبدالعزيز ، رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- ٦٤ - قطان ، طارق محمد - ( ١٤١١هـ ) . "المشكلات الإدارية التي تواجه اعضاء هيئة التدريس في الكليات المتوسطة للبنين" . رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- ٦٥ - قناديلي ، جواهر أحمد - ( ١٤١٥هـ ) . دور رؤساء الاقسام في جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز . بحث مكمل لنيل درجة الدكتوراة في التربية ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- ٦٦ - مارية ، عبدالرحمن - ( ١٤٠٤هـ ) . "الجهاز الاداري في جامعة أم القرى مشكلاته واحتياجاته التدريبية" . رسالة ماجستير منشورة ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- ٦٧ - المزجاجي ، أحمد بن داود - ( ١٤١١هـ ) . "التنظيم الاداري في الإسلام : مفهومه وخصائصه" . مجلة جامعة الملك سعود . ص ص ٣٥-٧٥ .
- ٦٨ - ناضرين - حنان محمد أحمد - ( ١٤١١هـ ) . ابرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريات بجامعة ام القرى بمكة المكرمة قسم الطالبات . رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

٦٩ - الهادي ، شرف الدين ابراهيم . المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وصنعاء . رسالة ماجستير ، كلية الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

**\* - الوثائق :**

٧٠ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، كلية التربية في ٢٥ عاماً . ١٣٩٦هـ .

٧١ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، دليل قسم التاريخ . ١٤٠٤هـ .

٧٢ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، مركز الوسائل التعليمية في سطور . ١٤١١هـ .

٧٣ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، عمادة شؤون الطلاب . نشرة اعلامية عن جامعة أم القرى في مكة المكرمة في سطور وصور . ١٤١٥هـ .

٧٤ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، عمادة القبول والتسجيل ، دليل القبول لعام ١٤١٥/١٤١٦هـ .

٧٥ - المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، عمادة مركز خدمة المجتمع : حقائق في سطور .

المقام

## ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة

## قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

- الدكتور / ابراهيم الماحي  
قسم الادارة التربوية والتخطيط - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة
- الدكتورة / أفكار الحسن  
قسم التربية الإسلامية والمقارنة - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة
- الدكتور / جوير الشبتي  
قسم الادارة التربوية والتخطيط - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة
- الدكتور / حمزة عقيل  
قسم الادارة التربوية والتخطيط - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة
- الدكتور / نجم الدين أنديجاني  
قسم التربية الإسلامية والمقارنة - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة
- الدكتور / هاشم حريري  
قسم الادارة التربوية والتخطيط - كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة

## ملحق رقم ( ٢ )

الاستبانة بصورتها النهائية



المملكة العربية السعودية

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة عن

الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى  
بمكة المكرمة بين الواقع والمأمول

إعداد الطالبة

بسمة حسن النمري

إشراف الدكتورة

مريم الصبان

## بسم الله الرحمن الرحيم

وفقك الله

أخيتي الموظفة /

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أقدم لك الشكر مقدما على تجاوبك وتعاونك معي بإبداء رأيك وإجابتك على العبارات والأسئلة الواردة في هذه الاستبانة بصراحة تامة وذلك لما لرأيك ومقترحاتك من أهمية في إتمام دراسة عن واقع ومستقبل الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى .

وتمثل هذه الاستبانة أداة لجمع معلومات تحتاجها الباحثة عن واقع الدور الوظيفي الممارس، تحتوي هذه الاستبانة على مجموعة من الأسئلة آمل منك قراءتها وتحديد رأيك حول كل منها من واقع ممارستك لعملك ، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) تحت الاختيارات التي في الجهة اليمنى والتي تمثل رأيك في الواقع الممارس ثم وضع علامة ( ✓ ) أخرى تحت الاختيارات التي في الجهة اليسرى والتي تترين أنها تمثل رأيك بالنسبة لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل .

والله ولى التوفيق

الباحثة

## بيانات أولية عن الموظفة الإدارية

فضلا أكملّي البيانات التالية

# جهة العمل :

..... لإدارة

..... عمادة

..... كلية

..... قسم

..... مركز

..... آخر ( حددي ماذا )

# مسمى الوظيفة :-

( ضعي علامة ( ✓ ) بين القوسين أمام العبارة المناسبة لك )

( )

مديرة مكتب

( )

سكرتيرة

( )

أمينة مكتبة

( )

مشرفة

..... ( فضلا اذكره )

مسمى آخر

( )

بدون مسمى

\* في حالة عدم توافق مسمى الوظيفة مع العمل الحالي الممارس أرجو توضيح ذلك •

.....

.....

.....

.....

.....

ضعي علامة (✓) في المكان المناسب

# مرتبة الوظيفة :-

(أ) - مراتب رسمية ( )

أستاذة	أستاذة مشاركة	أستاذة مساعدة	محاضرة	معيده	من ٧ - ١٠	من ٤ - ٦	أقل من الثالثة

(ب) - بند أجور ( ) فئة ( )

# المؤهل الدراسي :-

ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	جامعي	ماجستير	دكتوراه	مؤهلات أخرى

# التخصص :-

شريعة وعلوم دينية	لغات وآداب	علوم اجتماعية	علوم تطبيقية	علوم تربوية	علوم إدارية واقتصادية

# عدد الدورات التدريبية أثناء العمل الحالي :-

لا يوجد	دورة واحدة فقط	دورتان	ثلاث دورات	أكثر من ذلك

# نوع الدورات التدريبية :-

- (١) .....
- (٢) .....
- (٣) .....
- (٤) .....

# مدة الخبرة الإدارية :-

من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥ سنة فما فوق

فضلا ضع علامة ( ✓ ) امام الإجابة التي ترين أنها مناسبة لكل عبارة

س :- بماذا تتميز إجراءات العمل ، وما مدى فائدة ذلك بالنسبة لعملك مستقبلا ؟

مدى الفائدة				العبارات	الممارس			
غير مفيد	قليل الفائدة	مفيد	مفيد جدا		لا يحدث	نادرا	أحيانا	دائما
				(١) الإجراءات واضحة				
				(٢) الإجراءات تساعد على إنجاز العمل بسرعة				
				(٣) الإجراءات تبين المهام المطلوب القيام بها				
				(٤) الإجراءات تحدد المسئولية				
				(٥) الإجراءات تتميز بالمرونة				
				(٦) الإجراءات تحدد كتابيا				
				(٧) الإجراءات تحدد شفويا				
				(٨) الإجراءات مفهومة				
				(٩) الإجراءات تسهل أداء العمل				
				(١٠) الإجراءات تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل				
				(١١) اجراءات العمل بسيطة				
				(١٢) الإجراءات تحدد من الازدواجية				
				(١٣) الإجراءات المتكررة تنجز باستخدام نماذج معدة مسبقا				
				(١٤) الإجراءات تراجع باستمرار				
				(١٥) الإجراءات معروفة لدى المستفيدين والمراجعين				
				(١٦) المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل كافية				
				(١٧) الوظيفة تتطلب خبرة مسبقة				
				(١٨) الوظيفة تتطلب معلومات مسبقة				
				(١٩) أداء الوظيفة يتطلب توفر المعلومات اللازمة لإنجاز العمل				
				(٢٠) الوظيفة تتطلب معرفة علمية				
				(٢١) الوظيفة تتطلب الحصول على معلومات جديدة				

س :- بماذا تتميز واجبات الوظيفة وصلاحياتها ، وما مدى فائدة ذلك بالنسبة لعملك ؟

مدى الفائدة				العبارات	الممارس			
غير مفيد	قليل الفائدة	مفيد	مفيد جدا		لا يحدث	نادرا	أحيانا	دائما
				(٢٢) واجبات الوظيفة واضحة				
				(٢٣) واجبات الوظيفة تحدد من قبل الإدارة				
				(٢٤) واجبات الوظيفة تزيد باستمرار				
				(٢٥) مستويات العمل محددة وواضحة				
				(٢٦) مستويات العمل اكبر من قدراتي				
				(٢٧) مهام عملي دون مستوى قدراتي				
				(٢٨) العمل محكوم بلوائح واضحة				
				(٢٩) العمل محكوم بلوائح دقيقة				
				(٣٠) اللوائح ملزمة لتنفيذ العمل				
				(٣١) اللوائح متغيرة باستمرار				
				(٣٢) التمسك بحرفية اللوائح يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل				
				(٣٣) الصلاحيات الممنوحة تحدد كتابيا				
				(٣٤) الصلاحيات الممنوحة واضحة ومحددة				
				(٣٥) الصلاحيات الممنوحة كافية لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة				
				(٣٦) الصلاحيات الممنوحة تبلغ لكل من يجب أن يعرفها				
				(٣٧) الصلاحيات الممنوحة تبلغ بسرعة				
				(٣٨) التنسيق بين الأقسام والإدارات يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات				
				(٣٩) التنسيق بين الأقسام والإدارات يمنع تكرار الإجراءات				
				(٤٠) الإدارة تمنح الموظفة قدرا من المرونة في أداء عملها				
				(٤١) الإدارة تسمح بتطبيق الوسائل وافكار الجديدة				
				(٤٢) الإدارة توفر وسائل كافية للاتصال بها				
				(٤٣) الإدارة تقدر العمل الجيد				
				(٤٤) الإدارة توفر الاحتياجات المادية اللازمة لإنجاز العمل				
				(٤٥) الإدارة تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب				

فضلا أجبني على الأسئلة التالية بوضع علامة ( ✓ ) امام الاختيار المناسب لكل عبارة .

لا	نعم	س-١) كيف يتم تبليغك بالمهام التي تقومين بأدائها حاليا ؟
		١) عن طريق اللوائح والأنظمة .
		٢) شفويا عن طريق الرئيسة المباشرة .
		٣) من أدلة العمل .
		٤) من خلال التدريب والتعليم
		٥) بالتقليد المحاكاة لزميلات العمل
		أخرى ( فضلا حددي ماذا )
لا	نعم	س-٢) إذا عرضت لك حالة لا توجد بشأنها تعليمات سابقة فهل ؟
		١) تعودين للرئيسة المباشرة لاستشارتها .
		٢) تعودين لمن ينوب عن الرئيسة لاستشارتها .
		٣) تستشيرين زميلة أخرى .
		٤) لا تستشيرين أحدا وتقرري بنفسك .
		أخرى ( فضلا حددي ماذا )
		س-٣) كيف تزيد الإدارة من خبرات الموظفين ومهاراتهم ؟
لا	نعم	فهل يتم ذلك عن طريق :-
		١) الدورات التدريبية .
		٢) الزيارات .
		٣) تبادل العمل .
		٤) الترقية إلى منصب أعلى .
		٥) الزيادة في المهام والواجبات الوظيفية مع البقاء على نفس الوظيفة .
		٦) المشاركة والاحتكاك العملي من خلال الندوات .
		٧) المشاركة والاحتكاك العملي من خلال المعارض والمؤتمرات .
		أخرى ( فضلا حددي ماذا )

### ملحق رقم ( ٣ )

#### قوائم بمسميات الوظائف

- ١- قائمة بأسماء الوظائف من الحاسب الآلي .
- ٢- قائمة بمسميات الوظائف من شؤون الموظفين .
- ٣- قائمة بمسميات الوظائف حسب البيانات المأخوذة من العمادات والإدارات التابعة لقسم الطالبات .
- ٤- قائمة بأسماء الوظائف من الاستبانات .



## قائمة بأسماء الوظائف من بيانات الحاسب الآلي

- أمينة مكتبة
- باحث تعليمي
- باحثة اجتماعية
- رئيس قسم الاسكان
- سكرتيرة
- ساحبة استنسل
- طابعة خرائط
- كاتبة
- كاتبة جداول
- مأمورة صرف
- مأمورة مكتبة
- مراقب سكن
- مسجلة طالبات
- مشرفة اجتماعية
- مشرفة سكن
- مشغلة أجهزة حاسب آلي
- مفهرسة
- ملاحظة
- مناولة
- موجه تربوي
- ناسخ آلة عربي
- ناسخة آلة كاتبة بلغتين

## قائمة بمسميات الوظائف من شئون الموظفين

- أمينة مكتبة
- أمينة مستودع
- باحث تعليمي
- سكرتيرة
- كاتب
- كاتب جداول
- مأمورة صرف
- مأمورة مكتبة
- مساعد أمين مكتبة
- مسجلة طالبات
- مشرفة سكن
- مشرفة اجتماعية
- مشغل أجهزة حاسب آلي
- مفهرس
- موجه تربوي
- ناسخة آلة كاتبة

**قائمة بمسميات الوظائف حسب البيانات المأخوذة من العمادات  
والأقسام والمراكز والادارات التابعة لقسم الطالبات**

مسئولة تصوير	أخصائية اجتماعية
مسئولة اتصالات	أمينة مكتبة
مسئولة مشتريات	أمينة مستودع
مسئولة صادر و وارد	خطاطة
مساعدة اشراف	رئيسة قسم
مساعدة خطاطة	سكرتيرة
مشرفة سكن	طابعة للعمادة
مشرفة نشاط	عضوة لجنة
مشرفة مركز	مأمورة صرف
مشرفة مكتبة	مديرة إدارة
مناولة	مديرة مكتب
موظفة تصوير	مراقبة
موظفة اعارة	مراقبة قاعات
موظفة آلة كاتبة	مراقبة طالبات

## قائمة بأسماء الوظائف من الاستبانة

- \_ أمينة مكتبة
- \_ باحث تربوي
- \_ رئيسة قسم
- \_ سكرتيرة
- \_ ساحبة استنسل
- \_ كاتبة
- \_ كاتبة اعادة
- \_ مأمورة صرف
- \_ مأمورة مستودع
- \_ مدخلة بيانات بالحاسب الآلي
- \_ مدققة سجلات وتوصيات
- \_ مسئولة بقسم ....
- \_ مساعدة رئيسة قسم
- \_ مساعد باحث
- \_ مساعدة أنشطة
- \_ مشرفة
- \_ ملاحظة
- \_ منسقة اعلامية
- \_ موظفة اعادة
- \_ موظفة بالقبول والتسجيل
- \_ ناسخة آلة كاتبة

## ملحق رقم (٤)

الجدولين رقم (٢٦ ، ٢٧)

جدول رقم ( ٢٦ ) : واقع ماتبذله الإدارة للموظفات

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		لا يحدث	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	التنسيق بين الأقسام والادارات يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات	٥١	٦٧,١	١٥	١٩,٧	٩	١١,٨	١	١,٣
٢.	التنسيق بين الأقسام والادارات يمنع تكرار الاجراءات	٣٨	٥٠,٠	٢٤	٣١,٦	١١	١٤,٥	٣	٣,٩
٣.	الإدارة توفر وسائل كافية للاتصال بها	٣٥	٤٦,١	٣٥	٤٦,١	٤	٥,٣	٢	٢,٦
٤.	الإدارة تقدر العمل الجيد	٢٩	٣٨,٢	٢٨	٣٦,٨	١٢	١٥,٨	١٧	٩,٢
٥.	الإدارة توفر الاحتياجات المادية اللازمة لانجاز العمل	٢٨	٣٦,٨	٢٧	٣٥,٥	١٠	١٣,٢	١١	١٤,٥
٦.	الإدارة تمنح الموظفة قدراً من المرونة في أداء عملها	٢٥	٣٢,٩	٣٧	٤٨,٧	٧	٩,٢	٧	٩,٢
٧.	الإدارة تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب	٢٢	٢٨,٩	٢٥	٣٢,٩	٢٠	٢٦,٣	٩	١١,٨
٨.	الإدارة تسمح بتطبيق الوسائل والأفكار الجديدة	٢١	٢٧,٦	٣٤	٤٤,٧	١٤	١٨,٤	٧	٩,٢

جدول رقم ( ٢٧ ) : ماتأمله الموظفين من الإدارة

م	العبارات	مفيد جداً		مفيد		قليل الفائدة		غير مفيد	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	التنسيق بين الأقسام والادارات يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات	٦٣	٨٢,٩	٨	١٠,٥	٣	٣,٩	١	١,٣
٢.	التنسيق بين الأقسام والادارات يمنع تكرار الاجراءات	٤٦	٦٠,٥	٢٢	٢٢,٩	٦	٧,٩	٢	٢,٦
٣.	الإدارة توفر الاحتياجات المادية اللازمة لإنجاز العمل	٤٣	٥٦,٦	١٧	٢٢,٤	١٠	١٣,٢	٦	٧,٩
٤.	الإدارة تقدر العمل الجيد	٤٠	٥٢,٦	٢٦	٣٤,٢	٧	٩,٢	٣	٣,٩
٥.	الإدارة تمنح الموظفة قدراً من المرونة في أداء عملها	٣٩	٥١,٣	٢٩	٣٨,٢	٦	٧,٩	٢	٢,٦
٦.	الإدارة تسمح بتطبيق الوسائل والأفكار الجديدة	٣٧	٤٨,٧	٢٥	٣٢,٩	١٠	١٣,٢	٤	٥,٣
٧.	الإدارة توفر وسائل كافية للاتصال بها	٣٦	٤٧,٤	٣٦	٤٧,٤	٣	٣,٩	١	١,٣
٨.	الإدارة تضع الموظفة المناسبة في المكان المناسب	٣٥	٤٦,١	٢٢	٢٨,٩	١٢	١٥,٨	٧	٩,٢

## ملحق رقم ( ٥ )

خطاب موجه من وكالة رئيس قسم الإدارة التربوية  
والتخطيط لمدير الحاسب الآلي





REF.

DATE

م ٢٤/٤٤

تاريخ ٢٤١٦/٥/٤٩

فروع

سعادة مدير الحاسب الالى بجامعة أم القرى  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
نفيد سعادتكم أن الطالبة بسمة حسن النمري إحدى طالبات  
مرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط وهى فى مرحلة  
جمع المعلومات لرسالة الماجستير التى هى بعنوان الدور الوظيفى  
للجهاز الادارى النسائى بجامعة أم القرى بين الواقع والمأمول وتحتاج  
الى جمع معلومات عن موظفات الجامعة باعدادهن وسميات  
الوظائف الادارية لكل موظفة .

فنترجو من سعادتكم مساعدة الطالبة فى توفير البيانات  
اللازمة لبحثها ، وكما هو معهود عنكم فى تسهيل وتقديم  
المعلومات اللازمة لذا نكرر رجاءنا فى مساعدة الطالبة .

وفتكم الله الى ما فيه الخير والصلاح وخدمة العلم وطلائعه

وتفضلوا بقبول الشكر والتقدير

وكيلة

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د / عواطف زيني خياط

٢٤١٦/٦/٤٩

م/الغامدى

## ملحق رقم (٦)

خطاب موجه من المشرفة على البحث  
لو كيلة عميد الدراسات الجامعية



REF.

DATE

سلمها الله

سعادة وكيالة عميد الدراسات الجامعية للطبائيات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبه / بسمه حسن النمرى الطالبه بمرحلة الماجستير فى الادارة التربويه والتخطيط بأعداد خطه بحثها المكمل لنيل الدرجة العلمية بعنوان ( واقع الجهاز الادارى النسائى بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ) وتحتاج الى تزويدها بمعلومات وميانات خاصه بالبحث ، وعليه أرجو تعميم من يلزم بأعطائها الاتى :

١- احصائيه باعداد الموظفين الاداريات بالعمادات المستقلة والاقسام العلميه والمراكز

المساعدة •

٢- مسميات الوظائف للموظفات فى رقم ( ١ ) •

٣- المهام والمسئوليات لكل موظفة حسب مسمى الوظيفة •

شاكرا لكم كريم اهتمامكم وتعاونكم ٥٥٥

وتفضلوا بقبول خالص تحياتى ٥٥٥

الاستاذ المساعد بقسم الادارة التربويه والتخطيط  
والمشرفه على البحث

د / مريم بنت عبد الله سرور الصبان

## ملحق رقم (٧)

البيانات المأخوذة من  
شئون الموظفين والعمادات المستقلة

١٠٠ - أعداد الموظفين لإداريات المدارس المستقلة وفقاً لإعليه والمرارة  
المساعدة :-

العدد		
١٢	٢٦	الإدارة العامة
٨	٢٢	القبول والتسجيل
٥		العلوم الاجتماعية
٤		اللغة العربية
٢	٣	معيد اللغة العربية
٤		الشرعية
٦		التربية
٦	٧	الدعوة
١٢	٢٥	العلوم التطبيقية
٤		الصحة وصيد
٧	٢١	الكمبيوتر التعليمي
١٠	٢٩	المكتبة
١٣	١٦	شؤون الطالبات والإسكان
٥		الإدارة الطبية
١		مركز الدورات
٢		مركز الرسائل التفكيكية
١		مركز خدمة المجتمع
١		التربية العملية

مجموعۃ المؤلفات

مکرمات  
مترجمات مکہ  
مضمرات معامل (فنیات)  
نما سجات آلہ کاتبہ  
طبیبیات  
عمریات  
امنیات مکتبہ  
مترجمات اجتماعیات  
کاتب  
امنیات مستودع  
بأمره صرف  
باعت تعلیم  
صوبہ کرپور  
مجلہ طالبات  
مترجم  
مساعد امیر مکتبہ  
بأمره مکتبہ  
کاتب جہد وال  
مشغل اہلوزہ صاحبہ آلی

## المهام والمسئوليات

### عمل الكنتينة والثاسفة

- ١- القيام بتسجيل البريد (المواد الواردة) وتوريد
- ٢- النسخ على الدلة
- ٣- تسجيل المواعيد للرئيسة المباشرة
- ٤- تنظيم المواعيد والامتحانات
- ٥- استقبال المكالمات الهاتفية
- ٦- حفظ الاوراق والمستندات
- ٧- تنظيم عليه مقابلة الزائرين

### عمل محضرة معمل

- ١- تحضير المعامل في الاجهزة وضبطها
- ٢- تحضير الحائل الخاصة بالمعامل في بعض الاحيان مساعدة  
عمهوات هيئة التدريس في المعمل
- ٣- تجهيز المعمل في الدروس على جميع الاجهزة الموجودة  
بالمعمل

### عمل مأخوذة المنوع

- ١- استلام العهد (الكتب)
- ٢- صرف المواد المكتبية للطلاب
- ٣- حفظ اوراقها منه بالعهد

## عمل أمينه مكتبه

- 1- تسجيل الكتب في سجلات خاومه
- 2- تصنيف الكتب وفهرستها وعمل البطاقات وأدخالها في الضراس
- 3- قومه المكتبه (عند استفسار الطالبات للحصول على الكتاب)
- 4- الاشراف على الدوريات وتسجيلها
- 5- تسجيل الرسائل الخاومه [ماجستير/دكتوراه] وتجهيزها وعمل فهارس خاومه بها

## عمل مأمورة الصرف

- 1- اعداد السجلات الخاومه بالصور للموظفات ولطالبات
- 2- تسليم البطاقات الخاومه بالصرف بعد أخذ التوقيع عليه
- 3- رفع كتف باسماء الطالبات اللوات لم يتسكنه المكائن في وقتها (امانات)

## عمل الطبيبات والممرضات

- 1- اكتب عن الموظفين وطالبات
- 2- عمل كتف الطبي للموظفات وطالبات المقدمات للعمل بالجامعة او الدراسة بالنسبة للطالبات
- 3- احواله بعض الحالات التي لا يمكن علاجها الى المستشفيات الحكومية



دخول  
 في المشبه للمرضه تنظم عملية المراجعات إلى الطبيات  
 ٥- إعطاء التعليمات في المواسم  
 ٦- قاعدة الطبيه وقواعد المهنة

عمل المرشدات

- ١- الاعطال الكهربية من أمثال: وارشاد ودراسة كيميائية وادوية
- ٢- ما يمكنه إصلاح
- ٣- إصلاح اعطال الكيفيات بجميع أنواعها
- ٤- إصلاح اعطال صيرادات الماء
- ٥- إصلاح اعطال ديامو المنة
- ٦- إصلاح اعطال التفرقات والسترات
- ٧- إصلاح اعطال جميع اجزائه الاثرية التفرعية بوجه اعم  
 بقواعد الدراسة

عمل المشرفه الاجتماعيه

- ١- دراسه حالات الطالبات
- ٢- الاشراف على دورات التدريبه الخاصه بالطالبات لتوجيه والدرشاه
- ٣- الاشراف على النشاط الطوبى والرحلات - حفلات المدرسات و الحاضرات
- ٤- المشاركة في المجالس التأديبيه الخاصه بالطالبات

عمل مشرفه الكف

- ١- المرور على الكائنات لمعرفة أحوال الطالبات
- ٢- التأكد من البطاقات الخاصه بالطالبات عند خروجهم أو دخولهم الى الكف مع حرمهم
- ٣- مراقبه عناصر النظامه
- ٤- الخرج مع البطانات (جولات ميدانيه) اللات منه خارج الكف
- ٥- الاشراف على الوصيات العذائيه الزاهيه الى الكائنات
- ٦- الاشراف على مكافئه الكائنات
- ٧- حل المشاكل الداخليه السلوكيه للطالبات وما يهت سول الى الوكيله

عمل القبول والتسجيل

- ١- استخدام معاملات وتوريد
- ٢- تسجيل معاملات و إصدارها
- ٣- حل مشاكل الطالبات
- ٤- قبول الطالبات واستخدام ملفاتهم
- ٥- الإهدار بطاقات المكافآت
- ٦- حل مشاكل الطالبات بالنسبة لملاحظات - اتصل
- ٧- توزيع الطالبات
- ٨- اكتمال نتائج الطالبات ومعدلاتها
- ٩- استقبال ~~في~~ طغونات بحامه عبر اجبه الطالبات
- ١٠- توزيع الكائنات وتوزيع الجدول
- ١١- حل مشكلات الطالبات نيابة عن الوالدين
- ١٢- عمل سيرات لطالبات بالنسبة للمكائنات
- ١٣- ترتيب ملفات الطالبات
- ١٤- استخراج ارقام الترخيص والطالبات
- ١٥- مراعاة مشاكل الموظفين العمادة وحلها
- ١٦- حل مشاكل طالبات اليوم المعتاد

على التلفزيون التباكي

- ١- حضور الطالبات بأحد توقيتات بثه على القنوات الخاصة  
بذاته شهياً
- ٢- مراعاة سلوك الطالبات أثناء انعقاد المحاضرات (تزامناً)  
بالالتصوير والتعليقات الخاصة بالقاعة
- ٣- المحافظة على الهدوء داخل المحرات وذلك بعدم السماح  
لدى طالبته باللبوس من المحرات وعدم التجمع بين المحاضرات  
خارج القاعات
- ٤- منع التجمع داخل القاعات
- ٥- عند الحداد استناد المادة أهدت كرسيات من الطالبات
- ٦- المحافظة النظافة داخل القاعات
- ٧- عدم السماح للطالبات باستخدام الهاتف  
خلال المحاضرات
- ٨- مساعدة أمم الجامعة في عمل الاختبارات
- ٩- إعداد جدول جاهز يوزع على المحاضرات
- ١٠- تسليم كشوف حضور الطالبات للامم  
شهياً



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

مكة المكرمة

إدارة شؤون الطالبات

مركز الحفظ في شؤون الطالبات

بشمس الخ عشرين

التنوير الإداري والمالي

١٠ موقوفات

الإشراف والإدارة

٨ موقوفات

التنوير الإداري والمالي

١- رئيس قسم التنوير المالي والإداري

٢- المترجم من مركز التصوير

٣- المترجم من مركز التوثيق والبحوث المتقدمة

٤- موقوفات ٨ إلى ١٠

٥- كاتبة وكيلة للحميد

٦- مئولة الصار والوارد (مئولة مكتب لوكية)

٧- مئولة تصوير المسامير وكية

٨- مئولة غير تفصيل الطالبات وحفظ مستوفياتهم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة

٩- المسئولة عن التصوير والتشوير وعمل البطاقات

الإشراف الإحصائي

الإشراف الإحصائي

١٠- إحصائية إحصائية ومترجمة عن جدول التوزيع والارتداد

١١- إحصائية إحصائية ومترجمة عن التباين الجبري

١٢- إحصائية إحصائية ومترجمة عن خالفاً لطايبات

ومركز الدعوات

١٣- عنوه لخطوط الخاصة بالتأجير

١٤- خطاطة

١٥- ساعة خطاطة

١٦- المسئولة عن حوثيات جسرهم للطلاب



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة

الخروج الثانية لشؤون الطالبات

١- مركز البصير أربع موظفات

٢- مركز النخوين ثلاثة موظفات

٣- السويديتين موظفة + ٢ عاملات

٤- الرصيفه موظفة واحدة

٥- مركز الدورات التدريبية (مدرسات)

عضوه لجنة قبول

عضوه لجنة تخريج

لجنة التأليف

الاسباب الاولى

اداره الجداول

عضوه لجنة تخريج

مديره اداره التسجيل والاسباب الاولى

سكرتيره العمادة

عضوه لجنة قبول

اداره المناقشات

لجان عمادة العمادة

اداره المتابعة والمراجعة العلمية

عضوه لجنة تخريج

سكرتيره اداره التخرج

مديره اداره التخرج

اداره نظام اليوم الدراسي

مديره مكتب الوكيل

الاسباب الاولى

عضوه لجنة التخرج

مديره اداره القبول

عضوه لجنة التخرج

مراسلة

مراسلة

عضوه لجنة قبول

عضوه لجنة قبول