



أهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية (التوظيف-التدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية)،  
دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية "بنك السلام" و "بنك البركة" ولاية بسكرة

## *Importance of Job analysis in HRM (Employment - Training and HR need's planning), Case of "Al Salam" and "Al Baraka" Banks of Biskra*

زاوي صورية

جامعة محمد خيضر بسكرة،

مخبر بنوك مالية وإدارة الأعمال (بسكرة)،

الجزائر

souria\_net@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/08/01

موسي سهام\*

جامعة محمد خيضر بسكرة،

مخبر المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة (ورقلة)

الجزائر

sihem.aya@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/04/27

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

### ملخص:

تهدف الدراسة الى محاولة تحديد أهمية التحليل الوظيفي لكل من عملية التوظيف والتدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية بالنسبة لموظفي الوكالات البنكية المدروسة بولاية بسكرة، وقد ركزنا على التحليل الوظيفي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة فهو يساعد دراسة الموضوع من جانبه النظري والتطبيقي بشكل دقيق، واعتمدنا على استبانة تم توزيعها على موظفي كل من الوكالة البنكية السلام ووكالة بنك التابعة لولاية بسكرة (31 موظف) وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA)، و توصلنا الى مجموعة من النتائج الميدانية اهمها: تولي الوكالات البنكية محل اهتماما مرتفعا بالتحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية وتعتمد على نتائجه في مختلف عمليات ادارة الموارد البشرية؛ و أنه- لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول اهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية (توظيف-تدريب-تخطيط احتياجات الموارد البشرية) تعزى لكل الجنس والسنة والخبرة في البنوك محل الدراسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة. في حين كان هناك فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: تحليل وظيفي؛ ادارة موارد بشرية؛ توظيف؛تدريب؛تخطيط احتياجات الموارد البشرية.

### Abstract :

The study aims to determine the importance of job analysis For recruitment , training and her needs planning According to Staff view of banking agencies 'Biskra'. The researcher used the Descriptive analytical approach which corresponds to the nature of the study, as it helps to study the subject from its theoretical and practical side very accurately, A questionnaire was distributed to a group of employees, The study sample consisted (31) employee, The results show the following: The studied banking agencies pay high attention to job analysis in human resource management and rely on its results in various human resource management processes, and there are no differences in the respondents' answers about the importance of job analysis in human resources management (employment - training - planning human resource needs) due to all sex, age and experience in the banks under study in Biskra according to the viewpoint of their employees at a significance level of 0.05%. While there were differences with respect to the educational qualification variable.

**Key Words:** Job analysis; Human resources management; Recruitment ; Training ; HR planning .

**JEL Classification:** M12 ; O15.

\*مرسل المقال: موسي سهام (sihem.aya@gmail.com)



## المقدمة:

تعتبر الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية فكل ممارسة من ممارسات هذه الإدارة إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الافراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة وهم مناسبون لها وليس لغيرها، وحين ندرجهم فنحن ندرجهم على وظائف محددة، من هذا المنطلق يمكننا القول ان تحليل الوظائف حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت، فهي تعتبر الخطوة التي على غرارها يتم وضع مختلف السياسات والأنشطة المتعلقة بشؤون العاملين، (اختيار، تدريب، توظيف، تخطيط..)، ولا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المؤسسة إلا من خلال عملية تحليلها، بحيث يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلا لمساعدتها في الوصول إلى أهدافها، فتحليلها يساعد في التأكد من عدم وجود تداخل بين الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي وأنها هي فعلا ما تحتاجه المؤسسة، من هنا تأتي أهمية تحليل الوظائف قبل البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية .

وجاء هذا البحث الهادف الى تحليل أهمية التحليل الوظيفي في الوكالات البنكية ' بنك السلام وبنك البركة' بسكرة كنموذج على الوكالات البنكية بالجزائر، وهذا بطرح إشكالية الدراسة التالية: ماهي أهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية (التوظيف-التدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية) بالوكالات البنكية المدروسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها ؟

### • فرضيات الدراسة: استندت الدراسة على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** للتحليل الوظيفي أهمية في وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف-التدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية) في الوكالات البنكية بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** للتحليل الوظيفي أهمية في ادارة الموارد البشرية (التوظيف-التدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية) تعزى لكل الجنس والسن والمؤهل العلمي والخبرة في الوكالات البنكية المدروسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة..

• **منهجية الدراسة** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى جمع المعلومات الأكثر دقة ووضوحا عن الظواهر في البحث العلمي سواء من جانبها النظري ضمن محاور البحث النظرية بالاعتماد على المراجع والمصادر المتخصصة أو التطبيقي حيث تضمن التحليل الوصفي للمعلومات المجمعة من خلال الاستبيان. ونسعى للإجابة على إشكالية الدراسة .

• **أدوات البحث المستخدمة:** اعتمدت الباحثان على الاستبيان لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ثم استخراج النتائج باستخدام برنامج SPSS و اعتمدنا على المعالجات الإحصائية التالية: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات أداة الدراسة، التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تحليل التباين (ANOVA).



## I. مفاهيم حول التحليل الوظيفي

### 1. تعريف تحليل الوظائف:

حسب Mucchielli " تحليل العمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه وشغله لوقتته المهني" (Mucchielli, 2016, p. 7).

وفي نفس السياق عرفه عادل حسن على أنه " تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسئولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة ليشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بما يقصد التوصل إلى توصيف كامل لها" (حسن، 1998، صفحة 117).

وعرف أيضا على انه عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة ، بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها والغاية الأساسية من جمع المعلومات على كل وظيفة(البار و الصباغ، 2015، صفحة 139).

كما يعرف على انه التجميع المنظم للبيانات الأساسية المتعلقة بمجموعة الواجبات التي تكوّن عملا ما والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية والمسؤولية التي يجب توافرها في الفرد لكي يقوم بأداء مهانه بنجاح(عباس، 2003، صفحة 87).

حسب يوسف حجيم فتحليل الوظائف هو العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) ومكافآته من جهة، والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات لكل وظيفة من جهة أخرى)(الطائي و اخرون، 2006، صفحة 144).

ويمكن انعرف التحليل الوظيفي على أنه النهج الذي يتضمن تحديد وتوصيف وترتيب وتعزيز وتثمين الوظائف لتلبية احتياجات مستخدميها، وباختصار فإنه يجب أن يتبين ما يجب عمله، وكيف يتم ذلك ولماذا.

وبالتالي فتحليل الوظائف يشمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة أو العمل ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة، بالإضافة إلى دراسة كل الظروف المحيطة بالوظيفة " ظروف العمل: الإضاءة، الضوضاء..)، كما يعبر على مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل والنشاطات الأخرى داخل المؤسسة وأخيرا الارتباط بين التكنولوجيا والعامل.

إن نشاط تحليل الوظائف يعد من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي تسبق الاختيار من أجل التعيين كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المؤسسة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لملء شاغر الوظيفة و إن عملية تحليل الوظيفة (هي جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالخبرات و المؤهلات التي تتطلبها الوظيفة و مسؤوليات شاغل الوظيفة فصلا عن اختيار طريقة جمع المعلومات). و



من خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المؤسسة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة و مقارنة الوظائف مع بعضها البعض .

نستنتج من ذلك بأن تحليل الوظيفة : (هو القيام بتعريف المكونات و المهام المختلفة للوظيفة ، أي أنها لا تتضمن إعداد قائمة بالأعمال و السلوكيات المطلوبة في أداء الوظيفة فحسب ، بل تخصيص المهارات و المعارف و القابلية المطلوبة أيضا و يتضمن تحليل الوظيفة نشاطين هما الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة (حجيم الطائي و فوزي العباري، 2015، الصفحات 60-62):

**1.1. الوصف الوظيفي:** وهو وصف وتعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام التي تتضمنها الوظيفة، كالأواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة .

إن المعلومات المستنبطة من تحليل الوظيفة تجمع لتطوير الوصف الوظيفي التي تعد مصدرا للمعلومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية . إذن الوصف الوظيفي يتضمن الهيكل ، التنظيم ، و المسؤوليات للوظيفة بتفاصيل كافية لجعل الموظف عارفا بالأداء المتوقع، أي أنه يجبر المستخدم أو المستخدمين معا بأغراض الوظيفة و ما يجب عمله و أنه لا يصف الوظيفة فقط ، بل يصف السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة أيضا . و الوصف الوظيفي يعمل على أعلام و تذكير الموظفين حول تفاصيل و واجباتهم و يستخدم كدليل للتطوير أيضا ، و أنه أداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد و تقييم أدائهم

**2.1. مواصفات الوظيفة:** و هو عبارة عن قائمة توضيح الحد الأدنى للمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء الوظيفة و وفقا لمتطلبات الأداء . و يلي و ضع الوصف الوظيفي قيام المحلل بتحديد المواصفات الوظيفية و التي هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات الرئيسية المطلوبة لشغل الوظيفة مثل المعرفة (المؤهل العلمي) و المهارات و القدرات و القابليات . و تجدر الإشارة إلى إن غالبية المؤسسات تدمج مواصفات الوظيفة في نموذج الوصف الوظيفي بحيث يشتمل نموذج الوصف الوظيفي على الوصف و المواصفات الخاصة بكل وظيفة .

## 2. مجالات الاستفادة من التحليل الوظيفي

التحليل الوظيفي يمثل أهمية كبيرة في ادارة الموارد البشرية، فهو يمثل أساس لجمع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في مختلف المجالات نذكر منها(عبد المطلب، 2011، الصفحات 107-108):

الاختيار والتعيين: تستهدف وظيفة الاختيار تحديد أكثر المتقدمين ملائمة لشغل الوظيفة الشاغرة بالمؤسسة ولتحديد أي المتقدمين يتوافر لديهم المؤهلات والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الاداء الفعال للوظيفة، وتساهم عملية التحليل الوظيفي في تقديم مختلف المعلومات المتعلقة بهذه العملية.

- **تقييم الاداء:** من خلال عملية التحليل الوظيفي تستطيع المؤسسة الحصول على المعلومات الخاصة بمستوى أداء الموظف ومدى مساهمته في تحقيق النتائج للمؤسسة.

- **التدريب والتنمية:** يستخدم التحليل الوظيفي لبيان مدى الحاجة الى التدريب والتنمية ونوعية البرامج التدريبية المطلوبة ومجالات التركيز فيها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.



- **تقييم الوظائف:** ان الاختلاف في الأجور يجب ان يعكس الاختلافات في المتطلبات الأساسية لشغل هذه الوظيفة وهو ما يمكن الحصول عليه من خلال عملية التحليل الوظيفي.
- **تخطيط المسار الوظيفي:** ان معرفة تخطيط المسارات المهنية والمتطلبات الفكرية للوظائف المختلفة يساعد على حسن توجيه العاملين الى الوظائف الأكثر توافقا مع قدراتهم وبالتالي الأكثر احتمالا من حيث النجاح وتحقيق الرضا.
- **اعادة تصميم العمل:** وتتطلب هذه العملية معلومات تفصيلية عن الوظائف الحالية تستمدتها من عملية التحليل الوظيفي.
- **تحقيق الأمان:** يستطيع مسؤل الموارد البشرية ان يستخدم بيانات التحليل الوظيفي للقضاء على مخاطر العمل وتحسين ظروفه من خلال بطاقات الوظائف (المدونة المرجعية) التي تتضمن هذا النوع من المعلومات.
- **تحسين علاقات العمل:** ان توفير وسائل الفهم المشترك مع الاتحادات العمالية فيما يتعلق بواجبات كل وظيفة له أثر كبير على تحقيق أهداف التنظيم ويعتبر التحليل الوظيفي أحد هذه الوسائل الرئيسية التي تساعد في إيجاد نوع من التفاهم الكامل بين الطرفين.
- **الترقية والنقل:** تساعد عملية التحليل الوظيفي في تحديد سلم الترقية بالمؤسسة وتساهم أيضا في تحديد إمكانية نقل العامل من وظيفة لأخرى.
- **تطوير التنظيم:** ان المعلومات الخاصة بالوظائف والتي يمكن الحصول عليها من خلال عملية التحليل الوظيفي تكشف غالبا عن بعض الحالات التي يكون فيها التنظيم غير كفي وبالتالي فان التحليل يشكل نوعا من المراجعة التنظيمية.

### 3. مبادئ ومراحل التحليل الوظيفي:

**1.3 مبادئ التحليل الوظيفي:** تتمثل المبادئ الرئيسية التي تشكل أساس عملية التحليل الوظيفي فيما يلي (باري، 2006، صفحة 46):

- ان هذه العملية تمثل عملية تحليل فعلي وليس مجرد وضع قائمة بالمهام والأنشطة. وعلى هذا الأساس ينبغي ان تنطوي عملية التحليل على تقسيم الوظيفة الى أجزائها المكونة وليس مجرد وضع الأنشطة والمهام التي ستتم من خلالها ضمن قائمة، ويستلزم ذلك وصفا كاملا لمختلف جوانب الوظيفة بطريقة تقدم صورة واضحة لما يقوم به شاغلها فعليا وكيف تتناسب الأنشطة مع بعضها البعض. وتصف التعقيدات والتحديات الخاصة بالوظيفة، والعمل على توضيح ما تساهم به الوظيفة بالمؤسسة.
- التركيز على الوظيفة وليس على شاغل الوظيفة حيث يتم تحليل الوظيفة وليس الكيفية التي يؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة، وينبغي عند القيام بعملية التحليل الوضع في الحسبان المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة، ولكن لا يجب تسجيل القدر الذي يتميز به شاغل الوظيفة من هذه الأشياء، والذي ربما يكون مختلف عن ما هو مطلوب.



- عملية التحليل غير تقديرية وعلى ذلك فان القيام بعملية تحليل المهام الوظيفية تستوجب الاهتمام بالمضمون الفعلي للوظيفة وليس بمدى ملائمتها لهذا المضمون.
- ويتمثل المبدأ الرابع في تحليل الوظيفة بالوضع الذي تتواجد عليه الوظيفة الآن والتركيز على مضمون الوظيفة الحالي بغض النظر عن أي تغيرات محتملة في المستقبل والتي ربما ستحدث فعلا كما يجب إقصاء أي شيء حدث على الوظيفة في الماضي (تحليل آني).

### 2.3. مراحل التحليل الوظيفي: يمر التحليل الوظيفي عبر 3 مراحل (خميلي، 2016، الصفحات 471-472):

أ. المرحلة التمهيديّة: يتم في هذه المرحلة إبراز ملامح تحليل الوظيفة ويتم إتباع الخطوات التالية:

- تجميع المعلومات الأساسية على المؤسسة (طبيعة نشاطها ومنتجاتها هيكلها التنظيمي طبيعة الأعمال العلاقات بين الأقسام والإدارات وهذا بالاعتماد على المدونات المرجعية السابقة إن وجدت .
- تحديد الأعمال وحصرها وتصنيفها إلى أعمال فنية كتابية، يدوية .... وهذه الخطوة تسهل عملية اختيار عينة الوظائف التي سيتم تحليلها.
- تحديد سبب التحليل.

- تحديد القائم بعملية التحليل وتعتبر هذه العملية نقطة بداية للمرحلة الأولى

ب. المرحلة التنفيذية: وتمر بالمراحل التالية:

- التركيز على تحليل وضعيات الأعمال
- توعية العاملين الذين سيقع على وظائفهم التحليل حتى تكون النتائج أكثر فعالية
- تحديد المعلومات المراد جمعها: اسم الوظيفة واجباتها ومسؤولياتها التبعية التنظيمية مدى إشراف الوظيفة على باقي الوظائف... الخ.

- تحديد الخرائط الوظيفية الجديدة وترتيب البيانات وصولا إلى بطاقة الوصف الوظيفي

ج. المرحلة النهائية: بعد المرحلة الأولى التي يتم فيها اختيار الوظائف المراد تحليلها وصياغتها بالشكل النهائي للحصول على بطاقة الوصف الوظيفي يتم الاعتماد على هذه النتائج في وظائف إدارة الموارد البشرية.

### 4. مناهج التحليل الوظيفي:

قسمت مناهج التحليل الوظيفي إلى مناهج تقليدية متمثلة (المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، الأحداث الحرجة...)، والملاحظ أن المناهج التقليدية تعتمد على تحليل الوظيفة إلى أنشطة ومهام أي أنها تأخذ منحى تنازلي وهذا يتنافى ومفهوم الوظيفة في إطار التوجه نحو الهندسة الوظيفية. وفي ظل عجز هذه المناهج التقليدية من تمكين المؤسسات على حياة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها وترقيتها، سارعت الكثير من الهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدة مناهج جديدة تندرج في سياق التحولات الإدارية الراهنة، وفيما عرض لبعض المناهج:

### 1.4. طريقة الدراسات الديناميكية للوظائف النموذجي: أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية "الوظيفة

النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية، ETTD، التي ظهرت هذه الطريقة في فرنسا سنة 1990، بمبادرة



من الباحثة Nicole Mandon وطورها مركز البحث حول المؤهلات، ومفهوم الوظيفة النموذجية برز بمناسبة إعداد الفهرس الفرنسي للوظائف ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، واتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتطور مناهج ترمين اكتساب الخبرة المهنية، (olivier & autres, 2006). وتعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل ومنظم وعلى خلاف الطرق التقليدية فهي تأخذ منحى تصاعديا ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميعها حسب مدى تقاربها وطبيعة أهدافها وهذا للوصول إلى الوظيفة النموذجية، كما أنها تسعى إلى الأخذ بالاعتبار التغير في أنماط أداء الأنشطة إضافة إلى مراعاتها لتطور الوظيفة، وتتسم هذه الطريقة بما يلي (ثابتي، 2009، صفحة 235): اعتماد المنهج النظامي؛ إدراج البعد التطوري وتبني رؤية واقعية للوظائف.

**2.4. طريقة تحليل النشاطات والكفاءات:** صممت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات وتتمين المكتسبات، التابع للمعهد الوطني للفنون بمساعدة V.Mont et S. de Witte بفرنسا سنة 1996، وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية بفرنسا. تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة (ثابتي، 2009، صفحة 235):

- جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل الفرد في إطار انجازه لمهامه ويتم اعتمادا على المقابلات التوضيحية مع عينة من العاملين المكلفين بنفس الوظائف ومسئولهم وزملائهم.
- استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية وتصنيفها ضمن 4 فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة والمعارف العملية.
- تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة والكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.
- بعد تحديد الأنشطة الأساسية والثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة وذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدا وتحديد شروط تنفيذه ونوع المعارف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونات مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها مصنفة على النحو التالي: المعارف النظرية، الإجراءات، المعارف العملية، الخبرات. وهذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكن من إعداد المدونات المرجعية والأدوات الإدارية التالية: المدونة المرجعية للكفاءات؛ مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن؛ البطاقات الفنية للتوظيف؛ شبكات تقييم الأجراء.

### 3.4. تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

تعتبر طريقة DACUM . التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، وهو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي يتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء - ممارسين (groupes praticiens-experts'd ورشة Atelier)، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات وللمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة، يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية



المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدهما، وتؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار. تتركز طريقة DACUM على ثلاثة مبادئ هي: الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم؛ مجموع الوظائف والمهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛ لكي تنفذ ب طريقة جيدة تتطلب كل المهام معارف وكفاءات ومواقف وأدوات خصوصية. من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) وغير مكلفة، وتستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، وغيرها (ثابتي، 2009، الصفحات 236-237).

## II. تحليل أهمية التحليل الوظيفي في بالنسبة لموظفي الوكالات البنكية المدروسة بولاية بسكرة:

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار عينة الدراسة خطوة من خطوات الدراسة ذاتها والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع تم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من مختلف الموظفين بالبنوك الخاصة التابعة لولاية بسكرة حيث بلغ عددهم: (50) استبانة، تم استرجاع منها (31) استبانة، صالحة للتحليل الإحصائي.

### 2. ثبات الاداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، او نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الاداة نفسها. ومن خلال الجدول 01، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.94) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث.

#### جدول رقم 01: "معاملات الصدق والثبات"

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التحليل الوظيفي	11	0.946	0.972

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

3. اختبار التوزيع الطبيعي: يتم التأكد من مدى إتباع بيانات الاستبيان المتحصل عليها للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم 02: "اختبار التوزيع الطبيعي"

المتغيرات	جودة بيئة العمل
قيمة Sig	0.970

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)



أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

#### 4. تحليل خصائص عينة الدراسة:

يتضمن الجدول التالي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق (الجنس - السن - المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية).

جدول رقم 02: "خصائص عينة الدراسة"

النسبة المئوية	التكرار	الخاصية	
35.5	11	ذكر	الجنس
64.5	20	أنثى	
12.9	04	أقل من 30	السن
64.5	20	30-40	
16.1	05	41-50	
6.5	02	أكثر من 50	
9.7	3	ثانوي	المستوى العلمي
32.2	10	ماجستير وليسانس	
9.7	03	تقني	
48.3	15	مهندس	
35.5	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية
32.3	10	5-10	
25.8	08	11-15	
6.5	02	أكثر من 15	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من نوع الإناث، حيث بلغت نسبتهم 64.5%، في حين بلغت نسبة الذكور 35.5%، وهو توزيع طبيعي ناتج عن أن طبيعة عمل البنوك يرغب الإناث في العمل بها أكثر من الذكور، كما نلاحظ أن أعمارهم تراوحت بين 30-40 سنة، حيث قدرت بـ 64.5%، لتأتي الفئة العمرية بين 41-50 سنة في المرتبة الثانية وقد جاءت هذه النسبة متساوية تقريبا مع أصحاب الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 16.1%، 12.9% على التوالي، أما الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة فقد جاءت في المراتب الأخيرة بنسبة 6.5%، كما يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من مهندسي الدولة (الماجستير والليسانس) حيث جاءت نسبتهم أعلى النسب بـ 48.3% وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على طبيعة عمل وحرص البنوك الدراسة على توظيف الإطارات في الوظيفة الإدارية، أما المرتبة الثانية فقد كانت لأصحاب الشهادات بنسبة 32.2%، أما المتحصلين على شهادة مهندس فقد كانوا في المرتبة الثالثة بنسبة 12.12%، ليكون أصحاب الدراسات أو المستوى الثانوي في المرتبة الأخيرة وقد جاءت هذه النسبة متساوية مع أصحاب المستوى التقني بنسبة 9.7%، أما



فيما يخص خاصية الخبرة الوظيفية فنلاحظ أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 35.5%، وقد جاءت هذه النسبة متساوية تقريبا مع أصحاب الخبرة المهنية ما بين 6-10 سنوات بنسبة 32.3%، وهي شيء طبيعي باعتبار أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة، ليأتي في المرتبة الثانية الذين لديهم الخبرة المهنية ما بين 11-15 سنة بنسبة 25.8%. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء أصحاب الخبرة المهنية الأكثر من 15 سنة بنسبة 6.5%.

### 5. اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

**1.5 الفرضية الرئيسية الأولى:** للتحليل الوظيفي أهمية في وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف-التدريب تخطيط احتياجات الموارد البشرية) بالوكالات البنكية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها .  
للإجابة على هذه الفرضية نقوم بتحليل أهمية التحليل الوظيفي بالنسبة لكل وظيفة من وظائف الموارد البشرية المعتمدة في الدراسة ثم نقوم بتحليل المحاور ككل.

أ. تحليل نتائج أهمية التحليل الوظيفي في توظيف الموارد البشرية:

#### جدول رقم 03: "تحليل أهمية التحليل الوظيفي في توظيف الموارد البشرية"

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
المساهمة في استقطاب الموارد البشرية المناسبة لشغل الأعمال والوظائف داخل المؤسسة.	2.806	0,601	مرتفع
تحديد الصفات (الذهنية والجسدية والفكرية) المطلوب توافرها لاداء كل وظيفة	2.806	0,477	مرتفع
اختيار أو وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة	2.871	0,427	مرتفع
المتوسط العام	2.823	0.501	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول أنّ المتوسطات الحسابية (2.806)، (2.806)، (2.871)،، للفقرات (1)، (2)، (3)، تقع في المستوى المرتفع من الأهمية (2.34-3)، وانحراف معياري قدر بـ (0.601)، (0.477)، (0.427) على التوالي، أي أن هناك انسجام مقبول في إجابات أفراد العينة على أسئلة هذه الوظيفة، مما يفسر أهمية التحليل الوظيفي في البنوك المدروسة وبدرجة كبيرة في تحديد مواصفات شاغلة كل وظيفة وفي استقطاب العاملين للعمل بها، ومن ثم أهمية في اختيار أو وضع الشخص المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة. وبالنظر الى النتائج الإجمالية المحصل عليها بالنسبة لهذه الوظيفة، فإنه يمكن القول ان البنوك المدروسة تستخدم وتولي أهمية للتحليل الوظيفي في توظيف الموارد البشرية وبدرجة كبيرة، حيث قدر المتوسط الحسابي لها بـ (2.823). نشير بالذكر إلى أنه تم تحديد درجة الأهمية وفقا لثلاث مستويات 3=3/1-0.66 وبالتالي: فمن 1 إلى 1.66 "منخفض"؛ من 1.67 إلى 2.33 "متوسط" و من 2.34 إلى 3 "مرتفع".



ب. تحليل نتائج أهمية التحليل الوظيفي في تدريب الموارد البشرية: تظهر النتائج في الجدول التالي:  
جدول رقم 04: "تحليل أهمية التحليل الوظيفي في تدريب الموارد البشرية"

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية	2,774	0,560	مرتفع
المساهمة في وضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة	2,774	0,560	مرتفع
المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء للموارد البشرية مقارنة بمسؤولياتهم	2,806	0,542	مرتفع
المتوسط العام	2.784	0.554	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول أنّ المتوسطات الحسابية (2.774) (2.774) (2.806)، للفقرات (1)، (2)، (3) تقع في المستوى المرتفع من الأهمية (2.34-3)، وانحراف معياري قدر ب (0.560)، (0.560)، (0.542) على التوالي، أي أن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على أسئلة هذه الوظيفة، مما يفسر مساهمة التحليل الوظيفي في البنوك المدروسة وبدرجة كبيرة في تحديد الاحتياجات التدريبية بعد تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين مقارنة بمسؤوليات وظائفهم، مما يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي تناسبهم. وبالنظر الى النتائج الإجمالية المحصل عليها بالنسبة لهذه الوظيفة، فإنه يمكن القول ان البنوك المدروسة تستخدم وتولي أهمية للتحليل الوظيفي في تدريب الموارد البشرية وبدرجة مرتفعة.

ج. تحليل نتائج أهمية التحليل الوظيفي في تخطيط احتياجات الموارد البشرية: تظهر النتائج في الجدول التالي:  
جدول رقم 05: "تحليل أهمية التحليل الوظيفي في تحديد تخطيط احتياجات الموارد البشرية"

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
تحديد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة.	2,677	0,701	مرتفع
تحديد التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى محتوى كل وظيفة.	2,741	0,630	مرتفع
تحديد الاهداف المنتظرة من أداء كل وظيفة	2,677	0,652	مرتفع
إعادة تصميم وتصنيف الوظائف.	2,709	0,642	مرتفع
اتخاذ العديد من القرارات مثل الترقية، التنزيل،....	2,096	0,746	متوسط
المتوسط العام	2.580	0.674	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول أنّ المتوسطات الحسابية (2.677) (2.741) (2.677)، (2.709)، (2.096) للفقرات (1)، (2)، (3)، (4)، (5) تقع في المستوى المرتفع من الأهمية (1.67-2.33)، وانحراف معياري قدر ب (0.701)، (0.630)،



(0.652)، (0.642)، (0.746) على التوالي، مما يفسر ان البنوك تولى أهمية التحليل الوظيفي وبشكل كبير في عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة وعملية إعادة تصميم وتصنيف الوظائف بالإضافة إلى تحديد التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى محتوى كل وظيفة، وكذا تحديد الاهداف المنتظرة من اداء كل وظيفة، ونلاحظ ان فقرة اتخاذ العديد من القرارات مثل الترقية، التنزيل جاءت متوسطة. وبالنظر الى النتائج الإجمالية المحصل عليها بالنسبة لهذه الوظيفة، فإنه يمكن القول ان البنوك المدروسة تستخدم وتولي أهمية للتحليل الوظيفي في عملية تخطيط احتياجات الموارد البشرية وبدرجة كبيرة. أما المتوسط الحسابي الإجمالي لأهمية التحليل الوظيفي في مختلف الوظائف المعتمدة في هذه الدراسة (توظيف-تدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية) فقد بلغ 2.703، مما يدل على ان للتحليل الوظيفي أهمية كبيرة في وظائف ادارة الموارد البشرية المعتمدة في الدراسة حسب وجهة نظر موظفيها. ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الاولى أي ان للتحليل الوظيفي أهمية في وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف-التدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية) بالبنوك المدروسة حسب وجهة نظر موظفيها.

**2.2. الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك فروق في إجابات الباحثين حول أهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية (توظيف-تدريب-تخطيط احتياجات الموارد البشرية) تعزى لكل الجنس والسن والمؤهل العلمي والخبرة في البنوك المدروسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة..

للإجابة على هذه الفرضية نلجأ الى تحليل الفروق وفقا للجدول التالي:

**جدول رقم 06: "تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والسن والمؤهل العلمي والخبرة على درجة على أهمية التحليل الوظيفي في البنوك محل الدراسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها".**

Sig.	درجة الحرية	F	متوسط المربعات	مجموع مربعات الأخطاء		
	7		0,301	2,108	بين المجموعات	
0,257	23	1,388	0,217	4,989	داخل المجموعات	الجنس
	30			7,097	التفاعل	
	7		0,286	2,003	بين المجموعات	
0,850	23	0,464	0,617	14,190	داخل المجموعات	السن
	30			16,194	التفاعل	
	7		2,603	18,222	بين المجموعات	المؤهل
0,011	23	3,455	0,753	17,327	داخل المجموعات	العلمي
	30			35,548	التفاعل	
	7		0,438	3,069	بين المجموعات	الخبرة
0,879	23	0,422	1,039	23,898	داخل المجموعات	المهنية
	30			26,968	التفاعل	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).



من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الاهتمام بالتحليل الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، السن والخبرة). حيث جاءت قيم (sig) مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، في حين هناك وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الاهتمام بالتحليل الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث جاءت قيمة (sig) مستوى الدلالة المحسوبة (0.011) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الرئيسية الثانية أي انه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (توظيف-تدريب-تخطيط احتياجات الموارد البشرية) تعزى لكل الجنس والسن والخبرة في البنوك محل الدراسة ولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

### الخاتمة

يلعب التحليل الوظيفي دورا مهما في إدارة الموارد البشرية فقط اظهر الجانب النظري للدراسة ان التحليل الوظيفي يساهم في تفعيل مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ويجعل القرارات المتخذة بشأنها أكثر مصداقية، فتحليل الوظائف ان بني على أسس سليمة يساهم بشكل كبير في تطوير الوظائف وتحسين هيكل الأجور وهذا من خلال تمييز الوظائف وتقييمها على أساسا المهارات التي تتطلبها وتخطيط المسار المهني واستقطاب الافراد بشكل عقلائي، بالإضافة الى تحديد الاحتياجات التدريبية.....الخ.

أما الإطار التطبيقي للدراسة فقد أوضح ان الوكالات البنكية المدروسة 'بنك السلام وبنك البركة' ذات الطابع الاقتصادي تولى أهمية للتحليل الوظيفي لذا جاءت النتائج الميدانية مرتفعة في العموم حسب وجهة نظرة المستجوبين ويمكن تلخص أهم النتائج الميدانية في التالي:

- حسب وجهة نظر المستجوبين فان عملية التحليل الوظيفي تساهم بدرجة كبيرة في وضع الفرد المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة.
- المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين في تحديد التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى محتوى كل وظيفة لذا فالوظائف على مستوى هذه الوكالات البنكية بولاية بسكرة لا خاضعة للتطورات الحاصلة في محيطها وهذا حسب آراء موظفيها.
- يساهم التحليل الوظيفي في تحديد الاهداف المنتظرة من اداء كل وظيفة حسب وجهة نظر الموظفين فالتحليل الوظيفي يعتبر ديناميكي خاضع للتغيرات الدورية وبهذا يمكن القول ان البنوك الخاصة تسعى الى تطوير الوظائف من حيث المحتوى وكذلك تحسين معارف ومهارات موظفيها لان القطاع تنافسي.
- نجد ان عملية التحليل الوظيفي جاءت مرتفعة بالنسبة لبعدها التدريب فحسب وجهة نظر الموظفين فان تحليل الوظائف يحدد مختلف النقص الواجب تحسينها لدى كل فرد حتى يتمكن من ممارسة وظيفته.



- أما أهمية التحليل الوظيفي بالنسبة لبعدها التوظيف فقد جاءت مرتفعة أيضا وهذا راجع ربما للمعايير المعتمدة في عملية الاستقطاب التي تعتمد على البنوك التي تسع إلى استقطاب أفراد ذوي كفاءات تتناسب ومتطلبات الوظائف البنكية والتحليل الوظيفي يكشف عن مختلف الخصائص المطلوبة في شغل الوظيفة والتي تتماشى مع متطلبات الوظيفة.
- كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في إجابات الباحثين حول أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (توظيف-تدريب-تخطيط احتياجات الموارد البشرية) تعزى لكل الجنس والسن والخبرة في البنوك محل الدراسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.
- ونجد أنه توجد فروق في إجابات الباحثين حول أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (توظيف-تدريب-تخطيط احتياجات الموارد البشرية) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في البنوك محل الدراسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

#### قائمة المراجع:

- ابراهيم البار، و زهير نعيم الصباغ. (2015). إدارة الموارد البشرية في القرن 21. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحبيب ثابتي. (2009). دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرية. غرداية: مجلة الواحات للبحوث والدراسات.
- سامح عامر عبد المطلب. (2011). استراتيجيات الموارد البشرية. الاردن: دار الفكر عمان.
- سهيلة محمد عباس. (2003). ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار وائل للنشر.
- عادل حسن. (1998). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- فريد خميلي. (2016). تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف. بغداد: مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة.
- كشواي باري. (2006). ادارة الموارد البشرية. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- يوسف حجيم الطائي، و اخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العباري. (2015). ادارة الموارد البشرية ' قضايا معاصرة في الفكر الاداري'. الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان.
- Lairoutzos Olivier. (2006) et autres, la methode ETTD de l'analyse du travail au référentiels d'emploi/métier.marseille: centre des etude et de recherches qualifications.
- Mucchielli, R (2016). L'étude des postes de travail. ,paris: Leséditions ESF.