

فعالية تحليل الوظائف في اختيار المورد البشري بالمؤسسة
The effectiveness of job analysis in selecting the human resource in the
organization

لعريبي فاطمة الزهراء¹، بن شني عبد القادر²

Laribi fatima Zohra¹, ben chenni abdelkader²

¹ جامعة عبد الحميد ابن باديس، fatima.laribi.etu@univ-mosta.dz

² جامعة عبد الحميد ابن باديس، benchenni@univ-mosta.dz

تاريخ الاستلام: 2020/10/02 تاريخ القبول: 2020/12/22 تاريخ النشر: 2021/03/30

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى تبيان دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في اختيار الفرد المناسب بالوظيفة مهما كان نوعها من خلال عملية تحليل، توصيف و تصميم الوظيفة برسم معالمها و سماتها و متطلباتها بغرض وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ¹بقا مهارته² و معارفه³ و قدراته⁴، ومستواه العلمي و العملي و المعرفي. أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة الحالة هو أن الدارس لعلاقة تحليل الوظيفة يدرك جيدا مدى أهميتها في تطوير الموارد البشرية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق وجب على المؤسسة إعداد ذلك بشكل أمثل يضمن لها مورد بشري مناسب.

كلمات مفتاحية: - إدارة الموارد البشرية، تحليل الوظيفية . الإختيار و التعيين

تصنيفات JEL : M12

Abstract: This article aims to clarify the role and responsibility of human resources management in selecting the right person for the job of whatever type it is through the process of analyzing, describing and designing the job by drawing its features, features and requirements in order to place the right individual in the right place according to his skills, knowledge, capabilities, and scientific level. Practical and cognitive e most important results that have been reached through the case study is that the one who studies the relationship of job analysis is well aware of its importance in developing the human resources of the organization, and from this standpoint the institution must prepare this in an optimal way that guarantees it an adequate human resource.

Key word: Human resource management, job analysis. Selection and appointment

JEL Classification Codes: M12

المؤلف المرسل: لعريبي فاطمة الزهراء، الإيميل: fatima.laribi.etu@univ-mosta.dz.

1-المقدمة:

تعد وظائف إدارة الموارد من أهم الوظائف التي تركز عليها منظمات الأعمال بشتى أنواعها و أحجامها؛ إلا أن أبرز و أهم وظيفة من بين هاتئ الوظائف وظيفة تحليل و تصميم و توصيف الوظائف التي تعد أساس الوظائف الاخرى و قاعدة لبناء نظام الاجور و المكافئات ، و هذا الاخير الذي يسعى الموظف إلى تعظيمه و الحصول على أكبر نسبة إشباع فيه ؛ غير أن هاتئ الوظيفة لها دور فعال و استراتيجي من خلال رسم معالم الوظيفة و سماتها و متطلباتها هذا ما يمكن من وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وفقا لكفاءته و مهارته و معارفه و قدراته و مستواه العلمي و العملي و المعرفي، مما ينعكس إيجابا على الموظف و المؤسسة كلا حسب أهدافه ،غير أن الوصول الى هذا الإنجاز لابد من جذب و انتقاء و اختيار و تعيين أكفاء الموظفين في مكانهم و منصب عملهم الموافق لمهارتهم و قدراتهم و من هنا فإننا في هاتئ الورقة البحثية سوف نقسمها إلى مبحثين أساسيين أولهما نتعرض لتأصيل النظري و المفاهيمي لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف كلا على حدى و جمعها و أما في المبحث الثاني و هو لب و اثبات و اجابة عن الإشكالية العامة و هو كالتالي :

كيف يتم اختيار المورد البشري الفعال بناء على عملية تحليل الوظيفة ؟

و لمعالجة إشكالية الدراسة سيتم الإجابة على الأسئلة التالية:

- ❖ كيف تنتقي المؤسسة موظفيها ؟
- ❖ ما الجدوى من عملية تحليل الوظائف ؟
- ❖ ما هو الاثر لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف في عملية انتقاء المورد البشري الفعال ؟

2-فرضيات الدراسة:

- ❖ تحليل و توصيف و تصميم الوظائف مجموعة من العمليات المتكاملة و المتناسقة لوضع الموظف المناسب في مكان مناسب.
- ❖ اختيار المورد البشري المناسب مرهون بفعالية تحليل الوظائف

3-أهمية البحث

يكتسي موضوع تحليل الوظائف أهمية كبيرة في كل مؤسسة مهما كان نوعها لما لها من آثار على مختلف منشآت المؤسسة، و تظهر أهمية البحث بتبيان مكانة المورد البشري في دفع نشاط المؤسسة للأفضل و ما ينتج عنه من انعكاسات سلبية في حالة سوء اختيار موردها البشري ، و

كذا تسليط الضوء عن حيثيات كل وظيفة ومدى فعالية الفرد المناسب في كل منصب و كيف يمكن لـ التأثير على استمرار المؤسسة في تحقيق الأهداف المرجوة.

4-أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- التعرف على الاساليب المعتمدة في التعرف على كل وظيفة من الوظائف في المؤسسة .
 - التعرف على عملية تحليل الوظائف كأداة جوهرية في التعرف على الوظائف واحتياجاتها.
 - تبيان مدى فعالية عملية التحليل في اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب .
- الوقوف على حيثيات عملية التحليل ميدانيا في رسم معالم كل وظيفة وضبط المورد البشري المناسب لها.

5-منهج البحث:

تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث تم التعرض من الناحية النظرية إلى مفاهيم عامة لتحليل الوظائف كعملية محورية في رسم معالم كل وظيفة بالمؤسسة، ثم التطرق لتحليل واقع عملية التحليل وفعاليتها في اختيار الفرد المناسب في الوظيفة.

6-الدراسات السابقة :

kendra Palmer Royer " تحليل الوظائف وتوصيفها "بين البحث و التطبيق "2010 : هدفت هاتان الدراسة إلى البحث عن الفرق بين عملية تحليل و توصيف الوظائف من الناحية الفعلية مقارنة بما تم إعداده في القانون الذي يحكم مؤسسة الديوان الحكومي للامتحانات و المسابقات بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث شمل التحليل و التوصيف ل75 وظيفة من مختلف النشاطات ، أما الدراسة الثانية فكانت من إعداد الباحثة : مائدة علي جسام بغداد 2010"تحليل و توصيف الوظائف للعاملين في المكتبات "، تهدف الدراسة إلى الاجابة عن الاشكالية : هل توجد أدلة تحليل و توصيف للوظائف في المكتبات الجامعية ، و هل تتلاءم و التطورات الحاصلة في البيعة أعمال و واجبات و مهمات الموظفين في المكتبات الجامعية ، حيث شملت الدراسة 33 موظفا من المكتبة جامعة بغداد ، و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تباين كبير في العناوين الوظيفية لأفراد المجتمع ، تلمها دراسة أخرى و هي كالتالي رضا صاحب أبو حمد ، سنان كاظم الموسوي ، علاء محمد جواد الطفيلي ، ناصر إدريس المدني ، طه محسن الطريحي: "تحليل و توصيف الوظائف : اطار نظري وعملي " : ، كانت الدراسة قد أجريت في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية حيث تبنى الباحثين منهجية منظمة في تناول الجانب التطبيقي للموضوع ابتداء بتحديد البيعة الصلاحيات و الواجبات المتعددة للسيد مدير عام الشركة ، و السادة مدراء الأقسام

المختلفة في الشركة ، ثم تناولت و بصورة مفصلة طبيعة الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف في الشركة ، حيث استهل الباحثين ، أولا بالوظائف الإدارية ، ثم الوظائف المحاسبية و المالية ، و أيضا الوظائف التجارية و التسويقية .

6-محاور الدراسة: تنقسم الدراسة إلى محورين أساسيين و هما كالتالي:

*المحور الأول: الإطار النظري لوظيفة تحليل للوظائف .

*المحور الثاني: الدراسة التطبيقية لعينة الدراسة.

ا. الاطار و التأصيل النظري و المفاهيمي لتحليل و توصيف و تصميم الوظائف :

1.1 مفهوم تحليل الوظيفة

يقصد بتحليل الوظائف "التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حدى؛ وملاحظة و تسجيل كافة الحقائق و البيانات التي توضح واجبات و مسؤوليات الوظيفة ، و الظروف المحيطة بها و الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، و تفرغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيدا لوصفها " -1983, Schuler" و عرف بعض المؤلفين تحليل الوظائف ب" أنها ماهي إلا أسلوب علمي منظم لعملية تجميع و توثيق البيانات و المعلومات الخاصة بالوظائف "(Werther& Davis, 1993).

كما يعرف أيضا بأنها "تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها و مسؤولياتها تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات ، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها ، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها". (حسن عادل، 1998، ص98).

*"إن عملية تحليل الوظيفة تسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم و تكوينهم كما تساعد على تقسيم و على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف و التكوين و الترقية و النقل "(يحياوي سليمان، 2015، ص59).

*يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، و الأساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي و مواصفات شاغل الوظيفة ؛ حيث يتم تحديد مجموعة النشآت و المهام و العلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد و مجموعة المهارات و القدرات و الخصائص و الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية و إمكانية التطور المستقبلي". (محفوظ أحمد، 2010، ص99).

ويعرف أيضا بأنها "هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة ، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة و المهارات ، المعرفة و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح". (صالح عودة سعيد، ص57).

* و عرف أيضا" هو تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول الوظيفة لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء تلك الوظيفة." (سهيلة محمد عباس، 2003، ص 11).

و من ما سبق ذكره يتضح لنا الخروج بمفهوم عام وهو كالتالي: "يقصد بـ عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة و مواصفاتها و المهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها".

2.1 خصائص تحليل الوظائف: (من إعداد الدكتورة نعيمة يحيوي، 2019، ص 7) :إن تحليل الوظائف يمد المنظمة بالمعلومات الآتية:

- ❖ معلومات عن النشآت الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل.
- ❖ معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المرغوب في العمل.
- ❖ المعدات و التجهيزات و الوسائل الأخرى المستعملة في العمل.
- ❖ معايير الأداء و بالتحديد نوع و كم الجهد المطلوب لأداء العمل و بموجباً و تقويم أداء الفرد العامل.
- ❖ معلومات عن ظروف العمل و جدولتها و البيئة التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء للعامل.
- ❖ معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات و المعارف و الخبرات .

3.1 خطوات تحليل الوظيفة: (م.م أسرار عبد الزهرة، 2018، ص 71) :يتضمن تحليل الوظيفة ثلاث خطوات اساسية كما يلي :

- ✓ الخطوة الأولى: تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف :يعد من القرارات المهمة التي يجب أن يتخذها مدراء إدارة الموارد البشرية تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية تحليل الوظائف ، و يجب أن تحدد بدقة ووضوح و تساهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة المتنوعة .
- ✓ الخطوة الثانية: تحليل الوظائف المطلوب تحليلها : يجب تشخيص و تعيين الوظائف التي تحتاج إلى تحليل: و ذلك بسبب حجم التكاليف التي تتحملها المنظمة عند قيامها بتحليل كل وظيفة من الوظائف و ما تستلزمها من وقت وجهد .
- ✓ الخطوة الثالثة: شرح عملية التحليل للعاملين و تحديد مستوى مشاركتهم: لابد من إحاطة العاملين الموجودين في المنظمة علما حول من الذي يقوم بالتحليل ؟ و لماذا يجري هذا التحليل ؟ و أي العاملين أو الموظفين الذين سيتم الاتصال بهم ؟ عندما تكون حاجة للحصول على بيانات و معلومات تستخدم في التحليل.

✓ الخطوة الرابعة: (محمد الصيرفي، 2003، ص101-104): تحديد [طريقة أو [رائق جمع المعلومات: بعد جمع البيانات اللازمة عن الوظيفة و تنقيحها و مراجعتها يتم إعداد و وصف كامل للوظيفة و كذا مواصفات من يستغلها هذان العنصران اللذان يعدلن بمثابة جناحي تحليل الوظيفة ، فالوصف عبارة عن تعبير مكتوب يصف مكونات الوظيفة من أنشطة ، مسؤوليات ظروف أدائها ، [طريقة أدائها ، مستوى الأمان ، العلاقات مع الآخرين ... ، أما المواصفات فيقصد بها تلخيص السمات و المهارات و مستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.

4.1 طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف: تتطلب عملية تحليل الوظائف جمع

معلومات عن الوظائف المراد تحليلها، و لأجل جمع هذه المعلومات تعتمد [طرق متعددة منها مباشرة ز أخرى غير مباشرة و هي كالتالي:

أولاً: الطرق المباشرة: و هي ثلاثة [طرق كالتالي:

أ-طريقة المقابلة: (كامل بربر، 2000، ص59) وهي لقاء يعقد بين [طرفين هما المحلل و الطرف الثاني هم شاغلي الوظيفة ، و هناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع المعلومات و هي: المقابلة الفردية مع كل موظف ، المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة ؛ و المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل ، و عادة ما تستخدم المقابلة الجماعية في حالة وجود عدد كبير من الموظفين يؤدون وظائف متشابهة و تتم هذه الطريقة عن [طريق قيام محلل العمل بعقد لقاءات مع القائم بالعمل ، و مع رئيس [المباشر و يطرح ضمن اللقاءات عددا من الأسئلة وقد تعقد المقابلة في مكان العمل أو في مكان آخر يخصص لهذا الغرض ، و بغض النظر عن النوع عن النوع المعتمد من الأنواع الثلاثة السابقة فإن الشخص الذي ستم مقابلت [و أخذ المعلومات من [لابد و أن يفهم سبب المقابلة ؛ ذلك أن بغض النظر عن النوع المعتمد من الأنواع الثلاثة السابقة فإن الشخص الذي ستم مقابلت [و أخذ المعلومات من [لابد و أن يفهم سبب المقابلة ، ذلك أن بعض الموظفين قد يترددون في وصف وظائفهم خوفا من أن يكون الغرض هو من أجل تقدير الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه [، أو لتقييم مستوى كفاءته [أو قد يميلون إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على مستوى دقة تحليل الوظيفة .

* تتميز المقابلة الشخصية بالبساطة و السرعة في تجميع ما يلزم من معلومات و بيانات كاملة و دقيقة عن الوظيفة:

ب-قوائم الاستقصاء: (جاري ديسلر ، 2003): إن من الوسائل الجيدة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة [طريقة قوائم الاستقصاء ، التي بموجبها تقوم الجهة المكلفة بتحليل العمل بإعداد

قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالوظيفة و توزع هذه الاستمارة على العاملين المعنيين ليقوموا بالإجابة عليها، وقد تم اعتماد استمارة استبيان موحدة لجميع الأعمال في المنظمة و التي تعرف بقوائم الاستقصاء النمطية، بحيث يقدم لكل موظف مخزون كبير من الواجبات و المهام ثم يسأل الموظف عما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك الأمور أم لا، أو يتم تهيئة أكثر من نموذج واحد بحيث يخصص كل نموذج لمجموعة من الأعمال حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار حجم الفروقات الموجودة بين الأعمال المختلفة في المنظمة، و بغض النظر عن نوع الاستمارة المعتمدة فإن هناك أمور أساسية يجب مراعاتها عند إعداد الاستمارة تركز على ضرورة مراعاة البساطة في صياغة الأسئلة و أن تكون واضحة و عدم ازدواجية التفسير، كما ينبغي أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب.

ج-طريقة الملاحظة: من الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف أسلوب الملاحظة، و يتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصيا على بعض الأعمال أثناء تأديتها، و ملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الأداء، التكرار، مدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمليات الانتاجية، ظروف العمل و المعدات المستخدمة في²، فمن خلال الملاحظة يستطيع المحلل إعطاء تقدير و حكم على² لبيعة الوظيفة و الجهد المطلوب لأدائها.

ثانيا: الطرق الغير مباشرة: وتضم هاتين² عدة² نذكر الأشهر منها:

أ-طريقة سجل الأداء: تعتبر هذه الطريقة مدخلا آخر لتجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، و التي بمقتضاها يتم وضع سجل لدى كل فرد من الأفراد العاملين ليقوم بتدوين كافة الأنشطة التي يقوم بها و يسمى هذا السجل بسجل الأداء أو سجل الوقائع اليومية للموظف. (sekiou et autres op-ci p107)

ب-طريقة المؤتمرات التقنية: تنص هذه الطريقة على اجتماع مجموعة من الخبراء حيث تقوم هذه المجموعة بجمع معلومات تخص وظيفة معينة، ثم العمل على وصف هذه الوظيفة باستخدام هذه المعلومات. (Jean Marie Peretti 1998)

ج-طريقة الأحداث الحرجة: وضعت هذه الطريقة من² لف فلانجان، و تنص على وضع جرد مفصل بجميع الانحرافات و الأخطاء عند القيام بإنجاز المهام ثم ترتيبها حسب الأثر المترتب على النتائج المنتظرة، و يعمل كل حادث من الأحداث الحرجة على وصف: *أسباب و ظروف وقوع الحادث الحرج؛

*الأعمال المنجزة بدقة من² لف العامل؛

*النتائج الظاهرة للسلوك الحرج؛

ويتم جمع و ترتيب هذه الأحداث من أجل تشكيل جدول بالخصائص الأساسية لمنصب العمل ، وهذه التصنيفات تسمح بتشكيل قائمة بالسلوكيات الضرورية و غير الضرورية للعمل و تعتبر هذه الطريقة تقنية بسيطة تسمح بالحصول على وصف عملياتي و حصر السلوكيات الحقيقية للعمل أو منصب العمل.(Charles Henri, Gérer les ressources, 1999, p: 43)

د-التسجيل التقني للأنشطة: و تعتبر هذه الطريقة دراسة نظامية لمنصب العمل، حيث تتم بواسطة وسائل متطورة مثل الفيديو، الأعلام الآلي، لكن يترتب على هذا النوع من الطرق مشاكل عديدة لأن التسجيل يتم دون علم شاغل الوظيفة .

2. وظيفة توصيف الوظائف

يعد توصيف الخطوة الثانية لتحديد معالم الوظيفة و شاغلها وهي أيضا تعد مخرج من مخرجات وظيفة تحليل الوظائف و حوصلة جامعة لكل مضامين وظيفة و عملية تحليل الوظائف في وثيقة رسمية و نظامية مضبوطة و دقيقة و سلسلة و مفهومة؛ وقد تم توصيف الوظائف " job Description " : " يقصد بتوصيف الوظائف إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال و المهمات و الواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة ، و تحتوي على مسمى (عنوان) أو لقب الوظيفة التي يتم توصيفها و تقسيمها و القسم أو الإدارة التابع لها الوظيفة ؛ ثم التفاصيل الأساسية المتعلقة بها ، و الهدف منها ، يلي منها ، و يلي ذلك تحديد المهام و الواجبات الرئيسية و الثانوية ، و معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظيفة ؛ ...

*كما تعرف في بعض الكتابات بمواصفات شاغل الوظيفة و هي الحد الأدنى من المؤهلات المطلوب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة لتحقيق الأداء الناجح و الفعال لها و في تعريف آخر وهي قائمة خاصة بالمعارف و المهارات و القدرات و السمات الشخصية ، حيث تشير المعرفة إلى المعلومات الحقيقية أو الإجرائية الضرورية لتحقيق الأداء الفعال للمهام الوظيفية أما المهارات فتشير إلى مستوى تمكن أو احتراف الفرد لأداء مهام وظيفة محددة ، في حين يشير مفهوم القدرات إلى الإمكانية العامة التي يمثلها الفرد أما السمات الشخصية فتتمثل في الدافعية للإنجاز و القدرة على تحمل الضغوط و الذكاء و المثابرة و القدرة على العمل الجماعي ...إلخ.

*و يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة بالأسلوبين التاليين:

1.2 الأسلوب التقديري : يتم ذلك اعتمادا على تقدير و خبرة الرؤساء الحاليين و السابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها و ترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية ، وقد توضع قائمة بالمواصفات و تعرض عليهم ، و يقوم كل فرد بتحديد أي الصفات المطلوبة و بأي درجة

يفضل توافرها ، كان يتم تحديد الذكاء كصفة لازمة و يفضل توافرها بدرجة عالية.(حنا نصر الله ،2001،ص63)

2.2 الأسلوب الإحصائي: يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة وفق هذا الأسلوب تبعا للخطوات التالية:

- * تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة و التي قد يكون لها قدرة على التنبؤ بأداء عالي؛
- * قياس هذه المواصفات في عدد شاغلي الوظيفة؛
- * قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة؛
- * حساب قوة و اتجاه الارتباط بين البند الثاني و الثالث و ذلك لمعرفة البيعة العلاقة بين المواصفات و كفاءة الأداء؛
- * يتم الاعتماد على تلك المواصفات التي يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء؛

3- تصميم الوظائف

ويعد الحلقة الأخيرة و النهائية من عملية او بالأحرى وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف و يعرف كما يلي (عبير عدنان البرقاوي ،01/07/2015، ص17-20).

" يقصد بـ تصميم الوظيفة ، و نوع الأنشطة و المهام التي ستؤدي ، حجم المسؤوليات ، الأدوات و الفنون المستخدمة في الأداء ، و البيعة العلاقات الموجودة فيها و ظروف العمل المحيطة بها و تنطوي عملية تصميم الوظائف على تشكيل المهام و النشآت ضمن الوظيفة المحددة ؛ يحقق تصميم الوظائف الأداء الأفضل و الدافعية الأعلى للأفراد العاملين نظرا لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها ، ولذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار عوامل أساسية عند التصميم ..

؛ هذه العوامل هي: 01-تحديد تدفق العمل ؛02-تحديد الاستراتيجية التنظيمية ؛03-تحديد الهيكل التنظيمي .

ضف إلى ذلك تواجد ثلاثة عناصر أساسية لتصميم الوظائف و هي كالتالي: 01-العناصر التنظيمية؛02-العناصر السلوكية؛03-العناصر البيئية ؛و ختاماً لتصميم الوظائف أساليب أو ما يسمى بالأحرى بـ "Job Design Technique" و هي كالتالي: 01-أسلوب تبسيط العمل Work Simplification ؛02-توسيع الوظيفة Job Enlargement ؛03-التناوب الوظيفي Job Rotation؛04-الإثراء الوظيفي Job Enrichment ؛كل ما تم ذكره و التعرض فيما يخص محتوى و مضامين وظيفة تصميم الوظائف كمرحلة نهائية للوظيفة الشاملة لتحليل و توصيف و تصميم الوظائف فلا يمكن لأي مؤسسة أيا كان نوعها و حجمها و نشأتها الانطلاق و بناء أهداف العمل على تحقيقها دون العمل بوظيفة تحليل و تصميم و توصيف الوظائف ؛الخاصة بالمورد

البشري الذي يعد أتمن أصول المؤسسة ، و باعتبار هاتين الوظائف أول و أهم عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية و هي أول عناصر العمليات التحويلية لنظام إدارة الموارد البشرية من بعد ما تم دراستنا سنتطرق في المبحث الثاني إلى دراسة أثر وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف في مؤسسة سونلغاز تندوف .

1. أثر وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف في مؤسسة سونلغاز-تندوف -

الاطار التطبيقي للدراسة :تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين على مستوى المديرية الولائية لمؤسسة سونلغاز لولاية تندوف حيث تم توزيع 42 استبانة و تم استرداد 38 و بعد التأكد من صحتها و إلغاء الاستبانة العشوائية تم ترميز 35 استبانة صحيحة و هي التي تم اعتمادها في الدراسة و استخدامها في برنامج التحليل الاحصائي Spss في تحليل جميع البيانات و اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الاحصائية لاختبار صحة فروض البحث وتحقيق أهدافنا على النحو التالي:
* اختبار مصداقية أو صحة ثبات المقاييس :باستخدام معامل الفا كرو نباخ .
* التحليل الوصفي : وذلك من خلال الاعتماد على التكرارات و النسب المئوية و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

وقد ضمت الاستبانة جزئين اساسيين الجزء الأول خاص بالخلفية الاجتماعية و الثقافية للعينة اما الجزء الثاني فيتضمن ثلاثة محاور اساسية خصت المفاتيح الأساسية لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف و هذا باعتماد مقياس ليكارت الخماسي و سوف نوجز النتائج المستخرجة من عملية التحليلي كما يلي :

الجزء الأول: الخلفية الاجتماعية و الثقافية للعينة

*معامل ثبات صدق الثقة: الجدول رقم 01: معامل الفا كرو نباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,709	12

spss

المصدر: اعتمادا على نتائج

من خلال الجدول الاحصائي نلاحظ أن نسبة معامل ثبات صدق الثقة تفوق 60% و هي تعادل نسبة 70.90% أي نسبة تقريبا ثمانون بالمائة وهذا يعطي مصداقية أكبر لصحة المعطيات المستخلصة من الاستبانة.

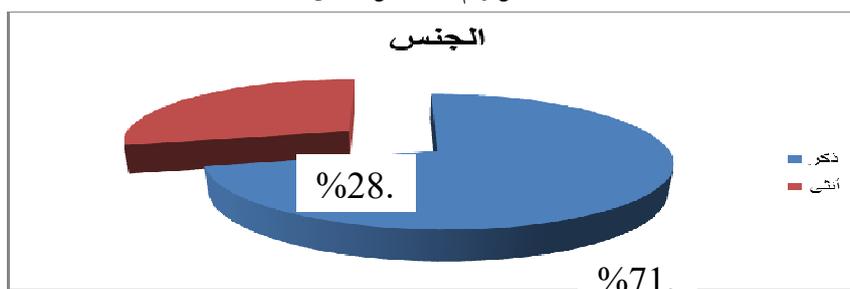
*الجنس: الجدول رقم 02: الجنس

فعالية تحليل الوظائف في اختيار المورد البشري بالمؤسسة

نوع الجنس	التكرار	النسبة	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	25	71,4	71,4	71,4
انثى	10	28,6	28,6	100,0
المجموع	35	100,0	100,0	

المصدر: اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم 02: تمثيل الجنس



المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

*من خلال تمثيل الدائرة النسبية و الجدول المستخرج من نتائج spss؛ نلاحظ أن 71.4% من الجنس
الغالب هو الذكور بنسبة 71.4%، و تقابلها نسبة الإناث بنسبة 28.6% وختاما الجنس الغالب على
المؤسسة هو الذكري.

الجدول رقم 03: الفئة العمرية

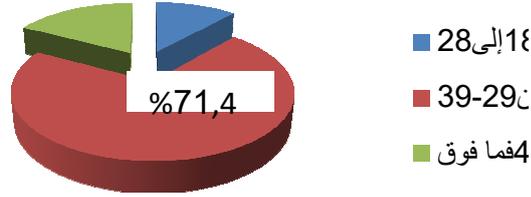
*الفئة العمرية:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 28 سنة إلى سنة 18 من	4	11,4	11,4	11,4
39 إلى سنة 29 من	25	71,4	71,4	82,9
سنة				
فوق فما سنة 40 من	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

الشكل رقم 03: الفئة العمرية

المجال العمري



المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

*من خلال نتائج تحليل Spss نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة تتراوح في المجال من 29-

39 سنة؛ وهذا بنسبة

71% تليها الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق بفئة ضئيلة تقدر ب 17.1%؛ تليها اضعف و أضئل

نسبة هي الفئة العمرية الشابة و المتجددة و الحيوية بنسبة 11.4%؛ و منّا نستنتج أن الفئة

العمرية الغلبة على المؤسسة هي الفئة المتوسطة بمعنى أن مخزون المهارات كفاء و قديم و ليس

فتي ومنّا ينعكس هذا على مردودية و نجاعة الموارد البشرية في المؤسسة .

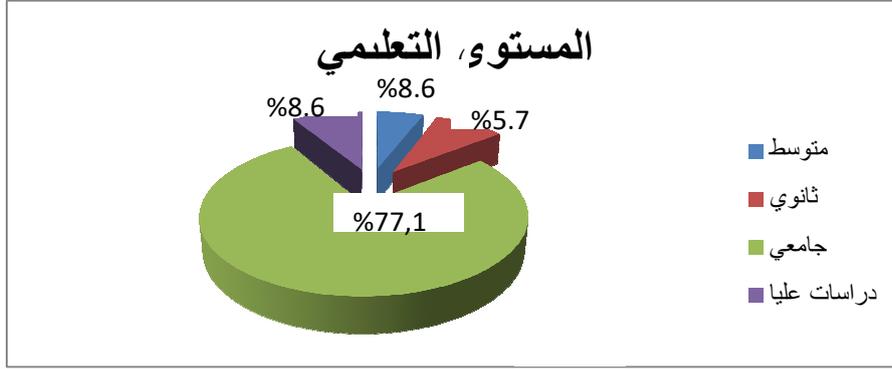
*المستوى التعليمي:

الجدول رقم 04 المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	2	5,7	5,7	5,7
ثانوي	3	8,6	8,6	14,3
جامعي	27	77,1	77,1	91,4
عليا دراسات	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

الشكل رقم 04: المستوى التعليمي



المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

* من خلال نتائج تحليل Spss نلاحظ أن الطابع التعليمي و المستوى الثقافي اكايمي بحث و هذا ينعكس على نوعية الموارد البشرية في المؤسسة انها لاابقة كوادر و مستوى جد مرتفع و كبير بنسبة كبيرة جدا تقدر بنسبة 77,1% و هي متمثلة في مستوى جامعي ،تلما نسبتين ضعيفتين هما بتمائل 8.6% متمثلة في مستوى متوسط و ثانوي و أخيرا اضعف نسبة كانت مستوى دراسات عليا يعني ماجيستر او دكتوراه و هذا ما يعكس المستوى التعليمي الكبير لدى الكوادر العاملة في المؤسسة إضافة إلى عدم وجود أي حالة تكتسب مستوى ابتدائي في المؤسسة.

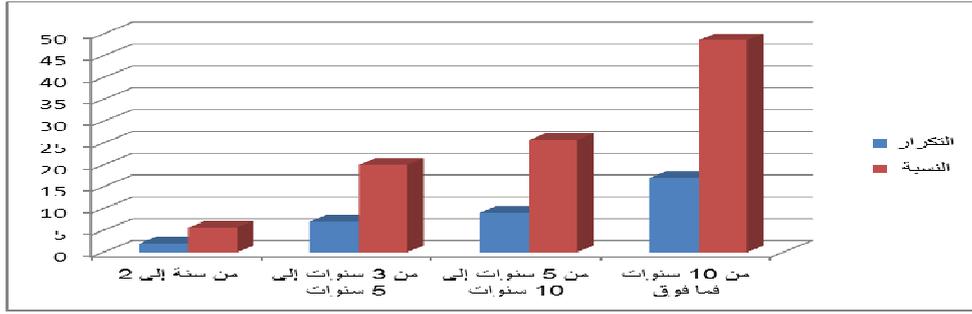
الجدول رقم 05: الخبرة المهنية

*الخبرة المهنية:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2 إلى سنة من	2	5,7	5,7	5,7
سنوات 5 إلى سنوات 3 من	7	20,0	20,0	25,7
10 إلى سنوات 5 من سنوات	9	25,7	25,7	51,4
فوق فما سنوات 10 من	17	48,6	48,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

الشكل رقم 05: الخبرة المهنية



المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

الجدول رقم 06

	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
A1	35	2.03	0.857	0.145
A2	35	2.31	0.932	0.158
A3	35	2.31	1.255	0.212
A4	35	2.17	0.923	0.156
B5	35	2,11	0,867	0,147
B6	35	2,23	1,003	,169
B7	35	2,14	,772	,131
B8	35	2,49	1,358	,230
C9	35	2,09	,818	,138
C10	35	2,46	,817	,138
C11	35	2,26	,701	,118
C12	34	1,91	,753	,129

المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

* من خلال تحليل نتائج spss نلاحظ أن نسبة الغالبة 48.6% بخبرة سنوية من 10 سنوات فما فوق أي الغالبة هم عمال ذو خبرة مهنية يلهمها خبرة متوسطة بنسبة 25.7% بخبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات؛ تليها في المرتبة الثالثة و الرابعة بنسبتي 20.0% و 5.7% أي أن الغالب النمط الغالب على خبرة المهنية هو من 10 فما فوق.

* ومن نتائجنا نستنتج أن الخلفية الاجتماعية و الثقافية لموظفي مؤسسة سونلغاز تمتاز بطابع رجالي من ناحية الجنس أما من ناحية المستوى التعليمي فنمط الغالب هم كوادر و إدارات جامعية أما الخبرة المهنية فتقريباً نصف عمالهم ذو خبرة من و ما فوق 10 سنوات أما متوسط الاعمار فهم متوسطو اعمار من 29-39 سنة .

وهذا بنسبة 71% تليها الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق بفئة ضئيلة تقدر ب 17.1% ؛ تليها اضعف و أضئل نسبة هي الفئة العمرية الشابة و المتجددة و الحيوية بنسبة 11.4% ؛ و من نتائجنا نستنتج أن الفئة العمرية الغلبة على المؤسسة هي الفئة المتوسطة بمعنى أن مخزون المهارات كفاء و قديم و ليس فتي ومنهنا ينعكس هذا على مردودية و نجاعة الموارد البشرية في المؤسسة .

* تحليل محاور الاستبانة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

* من خلال الجدول نلاحظ بعد استخدام نتائج Spss اسئلة محور الاول من A1 إلى A4 فإن قيمة المتوسط الحسابي كانت قوية جدا و أكبر من 1 فأكبر قيمة كانت 2.31 قيمة أقلها كانت 2.03 و كانت اكبر نسبة بدرجة الأولى من ليكارت الخماسي موافق بشدة أي بدرجة قوية ، أما أقلها كانت موافق فقد تم جمع كل سؤال محور في الجدول اعلاه بتقنية المتوسط الحسابي الكلي ، و المحور الأول يخص الخطوة الأولى المتضمنة مضامين و اساليب اعتماد عملية تحليل الوظيفة فغالبية الإجابات كانت موافقة بدرجة موافق بشدة لكل اسئلة المحور الاول المفصل لعملية التحليل و دورها و مضمونها في المؤسسة .

* أما فيما يخص اسئلة المحور الثاني من B5 إلى B8 فقيم المتوسط الحسابي كانت بدرجة كبيرة و قوية من 2.49 إلى 2.11 كانت بدرجة موافق بقيمة 2.49 و 2.11 بقيمة موافق بشدة و هي تخص العملية الثانية و هي توصيف الوظائف و تضمنت هاتين الاسئلة في الاستبانة مخرجات عملية التحليل و هي التوصيف و ترجمة عملية التحليل في عملية التوصيف و أخيرا أسئلة المحور الاخير المتمثلة في التصميم و هو نهاية العملية و المهيكل الراسم لمعالم و صورة و ملامح الوظيفة و جاهزيتها لاستخدامها من طرف شاغليها من قيمة 2.46 إلى قيمة 1.91 كأقل قيمة متفاوتة بين موافق بشدة و موافق .

* من خلال تحليل نتائج المتوسط الحسابي نلاحظ أن هنالك أثر كبير و علاقة قوية بين عمليات التحليل و الوصيف و التصميم و لها اثر قوي على موارد المؤسسة و هذا بين قوة الاثر لهاتين

الوظيفة في المؤسسة من خلال تأثيرها المباشر على موظفيها وهذا ما يفسر نسب وقيم الانحراف المعياري الضعيفة و التي تراوحت بتناقص من محور لآخر كما يلي :
من 0.145 إلى 0.212 و هي قيم اقل من واحد و أقل حتى من نصف الواحد تليها اسئلة المحور الثاني من 0.146 إلى 0.230 تليها قيم المحور الثالث: من 0.118 إلى 0.138.

الجدول رقم: 07

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A1	14,004	34	,000	2,029	1,73	2,32
A2	14,688	34	,000	2,314	1,99	2,63
A3	10,910	34	,000	2,314	1,88	2,75
A4	13,917	34	,000	2,171	1,85	2,49

المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

الجدول رقم: 08

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
B5	14,431	34	,000	2,114	1,82	2,41
B6	13,151	34	,000	2,229	1,88	2,57
B7	16,412	34	,000	2,143	1,88	2,41
B8	10,825	34	,000	2,486	2,02	2,95
C9	15,087	34	,000	2,086	1,80	2,37
C10	17,796	34	,000	2,457	2,18	2,74
C11	19,062	34	,000	2,257	2,02	2,50
C12	14,795	33	,000	1,912	1,65	2,17

المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

* من خلال جدول 07 و 08 نلاحظ ان معامل احتمالية الخطأ لا يتعدى 0.0000 و هذا دليل على صحة و سلامة الاستبانة و تناسقها و ادراك الموظفين مدى اهمية و فائدة العمل بهاتم الوظيفة داخل المؤسسة و ما لها من انعكاسات ايجابية على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب و عدم الوقوع في نقائص و انحرافات، ولا ننسى ايضا المستوى العلمي الاكاديمي الذي هو منبع نجاح أي مؤسسة لما لله من تأثير مباشر في التأير الممتاز للموارد البشرية و مدى فاعليتها في المؤسسة .

الخلاصة :

النتائج المتوصل اليها : من خلال دراسة الميدانية باستخدام الاستبانة قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج الجوهرية نلخصها كالتالي:

✓ اكدت الدراسة التطبيقية أن لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف اثر كبير يتجلى ذلك في درجة وعي و ثقافة و فهم و استيعاب الموظفين لمفهوم و ابعاد ومضامين كل وظيفة على حدى.

✓ تسهيل هاتم الوظيفة لوضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

✓ ترجمة سياسة و خطط المؤسسة من خلال تحقيق لموحات و امال الموظفين و يظهر جليا في كون غالبية الموظفين من كوادر و امارات جامعية و هذا يندرج ضمن التكوين التدريب و النقل و غيرها من المهام و وظائف لادارة الموارد البشرية من خلال عمليات ووظائف ووظيفة تحليل و توصيف و تصميم .

✓ وجود توافق كبير و انسجام بين المفهوم النظري و التطبيقي خصوصا ان هاتم المؤسسة هي مؤسسة اقتصادية و انتاجية في نفس الوقت و خدمة أي تشمل عدة انواع من مؤسسات في مؤسسة واحدة أي شاملة .

✓ لا يمكن الفصل بين أي وظيفة من وظائف التحليل و التوصيف و التصميم باعتبارها سلسلة واحدة و اي حلقة تفقد لا يتم القيام بعملية و المقابل المادي (الاجر) هاتم الوظيفة هي المسؤولية عن تحديده

✓ ومنه قد تم إثبات صحة الفرضيتين المطروحتين للإجابة عن الاشكالية العامة المتضمنة اشكاليات فرعية .

الخاتمة: من خلال دراسة هاتم الورقة البحثية فقد تم استخلاص العديد من النتائج مفادها الجوهرية انه لكل مؤسسة او منظمة او أيا نوعا كان لهاتم الاخيرة انه يوجد منهج متكامل لإدارة الموارد البشرية الخاص بها و يميزها عن غيرها من منظمات ، و لهذا كان اهتمام المختصين بعلم الادارة منصبا بشكا اساسي حول جانب واحد و هو لجانب المتضمن تحديد واجبات الوظيفة و خطواتها و تفصيلاتها و الظروف التي تؤدي ضمنها ، كما أن هذا الاهتمام قد شمل حتى الخصائص و السمات الانسانية اللازمة لأداء هاتم الوظيفة بنجاح و في افضل الظروف و بكفاءة

و فعالية ، فوجب على الادارة العمل بوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف لأنها الوظيفة الوحيدة التي تحدد معالم و صورة و واجبات و تقسيم و تخصيص الوظائف و المهام و تحديد الاحتياجات و فهم سلوكيات و اساليب الافراد و تدرس بيئة داخلية للعمل و محيط كل هات هات المهام تقوم بها وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف و من قد تم دور هات الوظيفة في دراسة ميدانية من خلال الاستبانة التي دعمت توافق كل العمال مع واجبات و ووظائف و مفاهيم هات الوظيفة التي تعد نقطة الانطلاق لعمل ادارة الموارد البشرية و بالتالي تحقيق اهداف الفرد يعني الموظف و المؤسسة على حد السواء و من استمرارية و نمو و توسع المؤسسة و تطوير الذات للموظف و اكتساب المزيد من المعارف و تنمية الكفاءات و استغلال القدرات الكامنة و تطويرها و خلق الابداع و الابتكار و من الريادة و هو ما تسعى كل مؤسسة الوصول اليه مقابل التحفيز المادي الذي يسعى الموظف لتحقيقه و الذي يعد من مخرجات وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف كل هذا يلخص في كون هات الوظيفة هي الجهة المسؤولة عن وضع الموظف المناسب في المكان المناسب ولا يتم ذلك إلا من خلال الاختيار الأمثل و هذا يثبت فعالية الأمثل للموارد .

التوصيات:

هناك مجموعة من التوصيات المهمة نوجزها في النقاط الآتية:

*وضع برامج معلوماتية متطورة لتسهيل و تسريع عملية تحليل و توصيف و تصميم الوظائف.

*القيام بدورات تكوينية للقائمين على عملية تحليل و توصيف و تصميم الوظائف

*القيام بملتقيات دولية و وطنية لمراجعة نقاط القوة و الضعف و لإيجاد حلول جذرية في حالات تأخر و اختلالات قد تصيب هات الوظيفة .

*قائمة المراجع:

-01Schuler1983,1ère éditions palmier paris,

-02Werther& Davis, 1993,2ème Great breatche.

03-حسن عادل، 1998، ص98، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر .

04-يحياوي سليمان، 2015، ص110، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أروحة دكتوراة تخصص علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

05-محفوظ أحمد، 2012، ص99، تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران.

- 06-راوية محمد حسن،1999،ص58، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 07-صالح عودة سعيد، ص57، تخطيط الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، دون سنة النشر.
- 08-سهيلة محمد عباس،2003،ص11، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
- 9- من إعداد الدكتورة نعيمة يحيى،2019، ص7، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص اقتصاد النقل و الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 10 م.م أسرار عبد الزهرة،2018،ص71، تحليل الوظائف و تصميمها، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.
- 11- محمد الصيرفي،2003،ص101-104، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، القاهرة، دار المناهج .
- 12-كامل بربر، 2000، ص59، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان .
- 13-جاري ديسلر،2003،ص117، ترجمة محمد السيد أحمد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض.
- 15-sekiou et autres op-ci p107.
- 16-Jean Marie Peretti., 1998.,p156 ,M :ressource humaine , édition Vuibert ,paris.
- 17-Charles Henri Gérer les ressources, 1999 , p,43: **humaines dans l'entreprise (concepts et outils)**les éditions d'organisation.
- 20- حنا نصر الله،2001،ص63، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان .
- 21- عبير عدنان البرقاوي،2015/07/01،ص17-20، برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب و الصرف الصحي.