

كفاءة تحليل الوظائف في انتقاء وتعيين المورد البشري في الموقع المؤسسيEfficiency of job analysis in selecting and assigning the human resource to the institutional positionلعربي فاطمة الزهراء¹، بن شني عبد القادر²¹ جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، fatima.laribi.etu@univ-mosta.dz² جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، abdelkader.benchenni@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2021/04/25

تاريخ القبول: 2021/04/13

تاريخ الاستلام: 2020/11/13

ملخص: يهدف هذا المقال إلى تبيان دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في اختيار الفرد المناسب بالوظيفة مهما كان نوعها من خلال عملية تحليل، توصيف وتصميم الوظيفة برسم معالمها وسماتها و متطلباتها بغرض وضع الفرد المناسب في المكان المناسب طبقا لمهارته و معارفه و قدراته، ومستواه العلمي والعملية و المعرفي، وتحقيق ذلك يعد ترجمة لكفاءة ونجاعة هذه الوظيفة على مستوى إدارة الموارد البشرية وهذا يصب في قالب الدور الفاعل لوظيفة تحليل الوظائف ؛ و في هاته الورقة البحثية سوف نقوم بدراسة عينة مكونة من 35 فرد واستخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية من بينها معامل بيرسون للإثبات صحة الفرضيات المتنبأة لإجابة عن الإشكالية الفرعية وخلصنا بالنتائج أهمها: أن الباحث لوظيفة 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 ويتم ذلك من خلال بلورة العديد من مضامين و الأجزاء بشكل معقد و مدقق و مفصل لمكونات هاته الوظيفة و ما تحمله من رسم دقيق ومشخص لمعالم ومواصفات الوظيفة وشروطها ومتطلباتها وما الجدوى من وجودها وحتى تفاوت لدرجة أهميتها لأنها تعد هي الواجهة ومرآة العاكسة لصورة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تحليل الوظيفة . الإختيار والتعيين.

تصنيف JEL: M12

Abstract: This article aims to clarify the role and responsibility of the human resources department 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, characteristics and requirements in order to place the right individual in the right place according to his skills, knowledge, abilities and scientific level Practical and cognitive, and achieving this is a translation of the efficiency and effectiveness of this job at the level of human resources management, and this falls into the template of the effective role of the job analysis function in this research paper, we will study a sample of 35 individuals and used many statistical methods, including the facteur pearson, to prove the validity of the hypotheses.

The adopted one to answer the sub-problem, and we concluded with the results, the most important of which are : The researcher for the job analysis function is well aware of its importance in the development of the human resources of the institution, and from this point of view the institution must prepare this in an optimal way that guarantees it a suitable human resource and this is done through the crystallization of many contents and The parts are in a complex, audited and detailed way of the components of this job and what it bears in terms of accurate and personalized drawing of the features and specifications of the job, its conditions and requirements, the feasibility of its existence, and even a variation in the degree of its importance because it is considered the interface and the mirror reflecting the image of the institution.

Keys words: Human Resources Management, Job Analysis. Selection and appointment**JEL classification codes:** M12.

المؤلف المرسل: مراد إسماعيل، الإيميل: mor_sma2011@yahoo.fr

تمهيد: تعتبر وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف أول و أهم عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية ، فهي حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من مشروعات من أيا كان هدفه أو نشاطه ، و أيا كان حجمه أو مجال عمله ، فهي تعتبر الخطوة الأولى التي على ضوءها يتم رسم سياسات الافراد التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة ؛من خلال اهتمامها بشؤون الافراد العاملين في المؤسسة ، وهذا انطلاقا من جذب و استقطاب و اختيار و تعيين و تدريب و تكوين و رسكلة و توفير كل احتياجات الافراد العاملين وهذا ينعكس بنتيجة حتمية لتحديد اجرهم و مرتباتهم و تعويضاتهم من منح و علاوات كل حسب تخصصه و متطلبات وظيفته ، و هنا فإننا في هاته الورقة البحثية سوف نقسمها إلى مبحثين أساسيين أولهما نتعرض إلى الشق مفاهيمي لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف و ما تتضمنه من عمليات متداخلة فيما بعضها و متسلسلة و أما في المبحث الثاني سوف نتطرق إلى الدراسة الميدانية التي هي الدليل الميداني و الإجابة عن الإشكال الرئيسي المثار وهو كالتالي :

ما مدى اسهام وظيفة تحليل الوظائف ونجاحتها في اختيار المورد الفعال والكفؤ؟

وهنا تندرج مجموعة من الاشكاليات الفرعية كما يلي:

- كيف يتم انتقاء و اختيار المؤسسة لموظفيها وفق متطلباتها؟

- ما الهدف من اعتماد المؤسسة لوظيفة تحليل الوظائف؟

- ما هي البصمة المنحوثة لوظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف في هندرة الوظيفية للمؤسسة؟

الفرضيات: بغية الاجابة المؤقتة عن الإشكالية الرئيسية واشكاليات الفرعية المنبثقة عنها وأهداف البحث المرجو الوصول إليها وتحقيقها تم بناء الفرضيات الآتية:

-وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف عملية علمية معقدة و منسجمة تتركز على أساليب و منهج علمي مؤسس.

-انتقاء و تعيين مورد الكفاء و الفعال مرهون بنجاعة و فعالية تحليل الوظائف.

مبررات اختيار الموضوع: وقع اختيارنا لهذا الموضوع نظرا لأهميته الاقتصادية و كذا لما لهذا الموضوع من أهمية كبرى في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة بشتى انواعها و مجالات عملها باعتباره حجر الاساس و نقطة انطلاق لعمل إدارة الموارد البشرية و ارتباطه الوثيق مع كل وظائف و خاصة وظيفة نظام الاجر و المكافآت ، هاته الاخيرة التي تعد المقابل المادي الذي يسعى المورد البشري الى تحقيق اقصى اشباع ممكن و بالتالي تطويره لكل كفاءاته و قدراته و كذا الوصول إلى نوع من الأداء المتميز و بالتالي الرفع من الانتاجية و المردودية التي تنعكس ايجابا على المؤسسة و الفرد ومنه تحقيق النمو في دخله و هكذا و منه اعتمدنا هاته الدراسة لمعرفة الوظائف المؤثرة في المؤسسة ومنه تحقيق لأهداف المورد البشري الذي يعد اثن اصول المؤسسة مها كانت .

الدراسات السابقة: تحليل الوظائف و توصيفها "بين البحث و التطبيق " :الباحث : kendra Palmer Royer

2010؛ هدفت هاته 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 للإمتحانات و المسابقات بالولايات المتحدة الامريكية ، حيث شمل التحليل و التوصيف ل75 وظيفة من مختلف النشاطات ، أما الدراسة الثانية فكانت :تحليل و توصيف الوظائف للعاملين في المكتبات من إعداد الباحثة : مائدة علي جسام بغداد 2010، تهدف الدراسة إلى الاجابة عن الاشكالية : هل توجد أدلة تحليل و توصيف للوظائف في المكتبات الجامعية ، و هل تتلاءم و التطورات الحاصلة في طبيعة أعمال وواجبات 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 ، تليها دراسة أخرى و هي كالتالي : "تحليل و توصيف الوظائف : اطار نظري وعملي " :رضا صاحب أبو حمد ، سنان كاظم الموسوي ، علاء محمد جواد الطفيلي ، ناصر إدريس المدني ، طه محسن الطريحي ، كانت الدراسة قد أجريت في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية حيث تبنى الباحثين منهجية منظمة في تناول الجانب التطبيقي للموضوع ابتداءا بتحديد طبيعة 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 .

أهداف الدراسة:

- أ- هدف علمي: يتمثل في عرض مختلف الجوانب النظرية و العلمية المتعلقة بوظيفة تحليل و توصيف و تصميم و توصيف الوظائف و الأسس العلمية و النظرية المتبناة.
- ب- هدف عملي : يتجلى من خلال الدراسة الميدانية و المتمثلة في دراسة قياسية نحاول من خلالها ابراز مكونات و خباياكل وظيفة و آليات عملها من خلال تحليل عملي .
- منهج البحث: اعتمدنا المنهج الوصفي و النهج التحليلي ، فالأول اعتمدناه لسرد الاسس النظرية و العلمية المتبناة في الوظيفة ، أما المنهج التحليلي من خلال الاستبانة و تحليلها و استنباط و استخراج النتائج للوصول إلى الأهداف المرجوة للدراسة موضوع ورقتنا البحثية.

I. الإطار النظري لتحليل الوظائف

يعد تحليل و توصيف و تصميم الوظائف من احد اهم الركائز الرئيسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية فهو نقي العظام الأساسي لعمل و تفنن و إبداع وإتقان إدارة الموارد البشرية في أي مشروع أو مقالة أو مصنع أو منظمة أو إدارة أعمال مهما كان نوعها و حجمها و عملها ؛ فيعد عمل أو وظيفة تحليل و تصميم و توصيف الوظائف في المؤسسة هو يعد أساس العمليات والأنشطة تخطيط القوى العاملة و رسم سياسات الأفراد التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة و منه سوف نقوم في ما يلي التطرق إلى ثلاث عمليات جزئية من العملية الأساسية و الرئيسية في المطالب الثلاث و جمعها في الأخير لتكوين وظيفة كبرى و نقطة انطلاق عمل إدارة الموارد البشرية و كذا إسقاط الشق النظري لهاته الوظيفة الرئيسية على ارض الواقع من خلال المبحث الثاني في دراسة عينة .

1. وظيفة تحليل 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 والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، و تفرغ هذه البيانات في كشف تحليل الوظائف تمهيدا لوصفها - Schuler, 1983" و عرف بعض المؤلفين تحليل الوظائف ب" أنها ماهي إلا أسلوب علمي منظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات و المعلومات الخاصة بالوظائف" (Davis W. , 1993) .

كما يعرف أيضا بأنه "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، 1998).

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

* 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 النشاطات 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، ص 99 (أحمد، 2012).

* ويعرف أيضا بأنه " 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". (حسن ر.، 1999)

* و عرف أيضا " هو تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول الوظيفة لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء تلك الوظيفة". (سعيد، /).

* و يعرف أيضا "هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة و مكان ممارستها و المعدات المستخدمة لأدائها، و المعرفة و المهارات و القابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، و نسبة و مقدار الإشراف و الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، بالإضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة و علاقتها بالوظائف الأخرى " (عباس، 2003).

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

2.1. خصائص تحليل الوظائف: (الهيتمي، 2003) إن تحليل الوظائف يمد المنظمة بالمعلومات الآتية:

- 1- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل.
- 2- معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المرغوب في العمل.
- 3- المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المستعملة في العمل.
- 4- معايير الأداء وبالتحديد نوع و كم الجهد المطلوب لأداء العمل و بموجبه و تقويم أداء الفرد العامل.
- 5- معلومات عن ظروف العمل وجدولته و البيئة التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء للعامل.
- 6- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات و المعارف و الخبرات.

3.1. استخدامات و فوائد تحليل الوظائف: يسمح تحليل الوظائف بتوفير العديد من المعلومات يمكن استخدامها كأساس للقيام

- و العمل بالعديد من وظائف ادارة الموارد البشرية و يمكن إيجازها كالتالي : (نعيمه، 2019)
- 1- تخطيط القوى البشرية: يسمح تحليل العمل بتحديد حجم العبء للوظيفة ثم يقسم هذا الحجم على ما يقوم به عامل واحد ليتحدد بعدها عدد العمالة المطلوبة.
 - 2- الاستقطاب و الاختيار: من خلال واجبات الوظيفة و الخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها.
 - 3- تحديد الاجور و الرواتب و المكافئات: التي تناسب طبيعة كل وظيفة فتحليل الوظيفة يحدد قيمتها النسبية و ما تتطلبه من مهارات و مستوى تعليمي و حجم و المسؤولية و بالتالي ما يقابلها من أجر .
 - 4- تقييم الأداء: من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعايير الموضوعه عند تحليل الوظيفة.

5-التدريب: يوجد في بعض الحالات فارقا بين مواصفات الفرد الذي يشغل الوظيفة فعلا والمواصفات التي تتطلبها الوظيفة كما حددها تحليل العمل ولسد هذا الفارق يجب اللجوء إلى تصميم و تطوير البرامج التدريبية التي تسمح بالوصول إلى المهارات، المتطلبات و المواصفات المطلوبة.

6-تبسيط العمل: من خلال توصيف الوظيفة وأدائها يتبين وجود أنشطة غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها.

7-تصميم العمل: يساعد تحليل الوظيفة على تجميع المعلومات حول الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهايتها مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة (اللقب و الرجة الوصفية) ؛ طبيعتها و مهامها و علاقتها و ظروف أدائها ؛ كل هذا يندرج تحت اسم تصميم الوظيفة .

4.1.4. خطوات تحليل الوظيفة: (الزهرة، 2018) يتضمن تحليل الوظيفة ثلاث خطوات اساسية كمايلي :

1-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 المتنوعة2-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 تستلزمه من وقت وجهد .

3-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.

4-الخطوة الرابعة: تحديد طريقة أو طرائق 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.

5.1. 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:

أولا: الطرق المباشرة : و هي ثلاثة طرق كالتالي:

01-طريقة المقابلة: (الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، 2003) 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 رئيسه 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 المتعمد من الأنواع الثلاثة السابقة فإن الشخص الذي ستم مقابله و أخذ المعلومات منه لابد و أن يفهم سبب المقابلة ؛ذلك أن بغض النظر عن النوع المتعمد من الأنواع الثلاثة السابقة فإن الشخص الذي ستم مقابله وأخذ المعلومات منه لابد وأن يفهم سبب المقابلة ،ذلك

أن بعض الموظفين قد يترددون في وصف وظائفهم خوفاً 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 .
*مزايا المقابلة الشخصية (بربر، 2000) :

*تعتبر المقابلات أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات عن الوظيفة استخداماً و شيوعاً وذلك لسهولتها.
*تكشف المقابلة الشخصية إلى جانب الواجبات الأساسية التي يقوم بها الموظف ، بعض الأعمال العرضية التي يقوم بها من حين لآخر ،أو الاتصالات التي تتم في مسؤولياته و لا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة .
* المقابلة تتيح الفرصة لشرح أسباب الحاجة إلى إجراء التحليل مما يجعل القائم بالعمل متعاوناً مع المحلل ؛
*تساهم في التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تواجه الموظف و يصعب على الإدارة ملاحظتها ؛
*تتميز المقابلة الشخصية بالبساطة و السرعة في تجميع ما يلزم من معلومات و بيانات كاملة و دقيقة عن الوظيفة ؛
*عيوب المقابلة الشخصية:

* نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية على أنها أساس لإعادة تقييم الأجور و الرواتب ...، ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في ذكر المسؤوليات و وظائف أخرى ،
*تعتبر هذه الطريقة مكلفة و تأخذ وقتاً طويلاً ،

02-قوائم الاستقصاء: 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 محزون 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 .

*مزايا الاستقصاء (ديسلر، 2003) : سرعة الحصول على المعلومات ؛ الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد؛ تكاليفها قليلة نسبياً ؛ كما أنها لا تحتاج إلى وقت قصير؛

*عيوب الاستقصاء: صعوبة تصميم استمارة الأسئلة؛ صعوبة تعميم استمارة الأسئلة لتشمل الغالبية من الوظائف؛ احتمال سوء فهم الجيب على الأسئلة؛ ضعف العلاقات و الاتصالات الشخصية بين المحللين و القائمين؛

03-طريقة الملاحظة: من الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف أسلوب الملاحظة، و يتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً 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 فيه ،فمن خلال الملاحظة يستطيع المحلل إعطاء تقدير و حكم على طبيعة الوظيفة و الجهد المطلوب لأدائها (الباقي، 2001).

*مزايا طريقة الملاحظة:

* الحصول على بيانات واقعية قياساً بطريقتي المقابلة و الاستقصاء،
*إن المعلومات التي يتم جمعها تتميز بالدقة النسبية لأنها تعتمد على تقديرات المحلل ذاته و ليس على تقديرات شخص آخر،

*إن هذه الطريقة تتيح للمحلل فرصة من الوقت طويلة نسبيا لملاحظة القائم بالعمل دون التأثير على تدفق العمل و استمراره ؛
*عبوب طريقة الملاحظة: *إنها لا تضمن حصول المحلل على كافة المعلومات المطلوبة لأن بعض الأعمال تتضمن تفاصيل تتطلب الاستفسار من القائم بالعمل؛

*قد يؤثر طول فترة الملاحظة بشكل سلبي على الحالة النفسية للقائم بالعمل و ما تجدر الإشارة إليه إن اعتماد هذه الطريقة في جمع المعلومات قد يستلزم في بعض الأحيان استخدام التصوير السينمائي كوسيلة مساعدة لإعادة عرض بعض التفاصيل الدقيقة و التي قد تؤدي من قبل القائم بالعمل بسرعة بحيث لا يتمكن المحلل من تحديد الأنشطة بدقة .

ثانيا: الطرق الغير مباشرة : وتضم هاته عدة طرق نذكر الأشهر منها:

01-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 (ربابعة، 2003) .

02-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 (autre, /) .

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

*الأعمال المنجزة بدقة من طرف العامل؛

*النتائج الظاهرة للسلوك الحرج ؛

و يتم جمع و ترتيب هذه الأحداث من أجل تشكيل جدول بالخصائص الأساسية لمنصب العمل ، هذه 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 (Pretti, 1998) .

04-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 (ressources, Humaines dans l'entreprise (concept et outils), 1999) .

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 وظيفية 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. (الله، 2001) .

*و يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة بالأسلوبين التاليين:

***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.

***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 طبيعة 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 : (البرقاي، 2015) .

" يقصد به تحديد طريقة أداء الوظيفة ،و نوع الأنشطة و المهام التي ستؤدي ،حجم المسؤوليات ،الأدوات و الفنون المستخدمة في الأداء ، و طبيعة العلاقات الموجودة فيها و ظروف العمل المحيطة بها و تنطوي عملية تصميم الوظائف على تشكيل المهام و النشاطات 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 ومضامين وظيفية تصميم الوظائف كمرحلة نهائية للوظيفة الشاملة لتحليل و توصيف و تصميم الوظائف فلا يمكن لأي مؤسسة أيا كان نوعها و حجمها ونشاطها الانطلاق وبناء أهداف و العمل على تحقيقها دون العمل بوظيفة تحليل و تصميم و توصيف الوظائف ؛الخاصة بالمورد البشري الذي يعد أثن أصول المؤسسة ،و باعتبار هاته الوظيفة أول و أهم عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية و هي أول عناصر العمليات التحويلية لنظام إدارة الموارد البشرية و من بعد ما تم دراسته سنتطرق في المبحث الثاني إلى دراسة أثر وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف في مؤسسة سونلغاز تندوف .

II. أثر وظيفة تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف في مؤسسة إتصالات الجزائر تندوف

الاطار التطبيقي للدراسة: تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين على مستوى المديرية الولائية لمؤسسة اتصالات الجزائر 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 اعتمادنا على مجموعة من الأساليب الاحصائية لاختبار صحة فروض البحث وتحقيق أهدافه على النحو التالي:

* اختبار مصداقية أو صحة ثبات المقاييس: باستخدام معامل الفاكرونباخ .

* 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 الفاكرونباخ	
العدد	معامل الفاكرونباخ
12	0.709

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

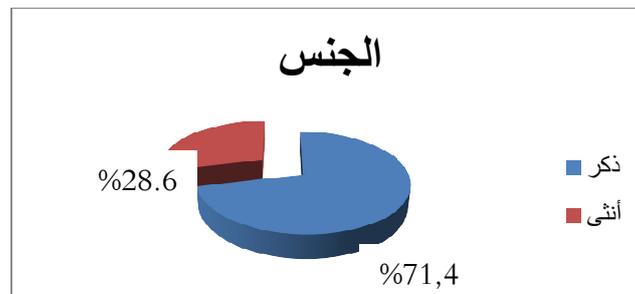
من خلال الجدول الاحصائي نلاحظ أن نسبة معامل ثبات صدق الثقة تفوق 60% و هي تعادل نسبة 70.90% أي نسبة تقريبا ثمانون بالمائة وهذا يعطي مصداقية أكبر لصحة المعطيات المستخلصة من الاستبانة.

الجدول رقم 02: الجنس

*الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	71.4%
أنثى	10	28.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثة 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 طابع الجنس الغالب هو الذكور بنسبة 71.4%، و تقابله نسبة الإناث بنسبة 28.6% وختاماً الجنس الغالب على المؤسسة هو الذكري.

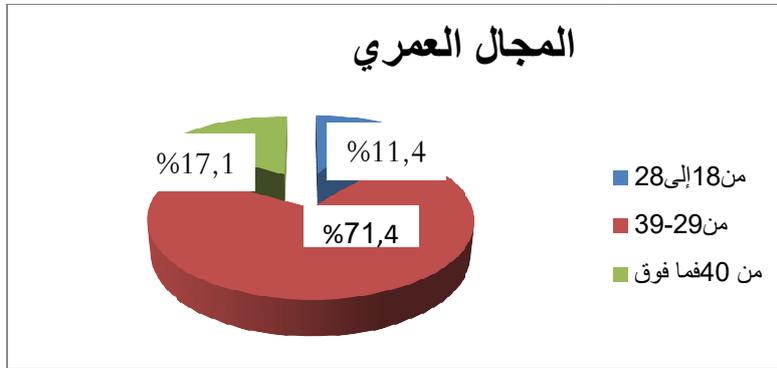
الجدول رقم 03:الفئة العمرية

*الفئة العمرية:

النسبة المئوية	التكرار	المجال العمري
11.40%	04	من 18 - 28 سنة
71.40%	25	من 29-39 سنة
17.1%	06	من 40 سنة فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج Spss

الشكل رقم 03:الفئة العمرية



المصدر: اعتماداً 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 منه نستنتج أن الفئة العمرية الغلبة على المؤسسة هي الفئة المتوسطة بمعنى أن مخزون المهارات كفاء و قديم و ليس فتي ومنه ينعكس هذا على مردودية و نجاعة الموارد البشرية في المؤسسة .

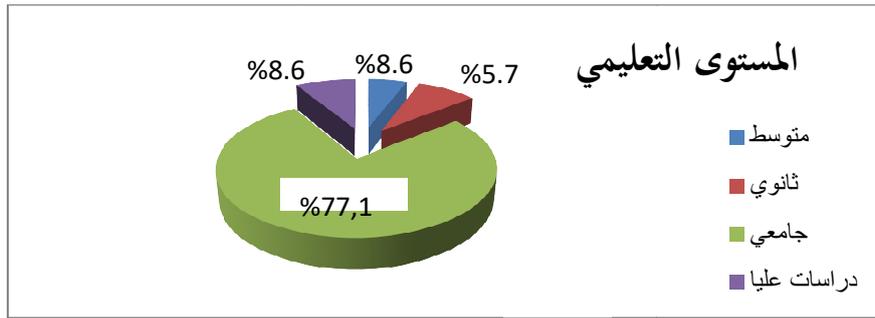
الجدول رقم 04: المستوى التعليمي

*المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
5.7%	02	متوسط
8.6%	03	ثانوي
77.1%	27	جامعي
8.6%	3	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً 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 انا طبقة كواد و مستوى جد مرتفع و كبير بنسبة كبيرة جدا تقدر بنسبة 77,1 % و هي متمثلة في مستوى جامعي ،تليها 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 الكواد العاملة في المؤسسة إضافة إلى عدم وجود أي حالة تكتسب مستوى ابتدائي في المؤسسة.

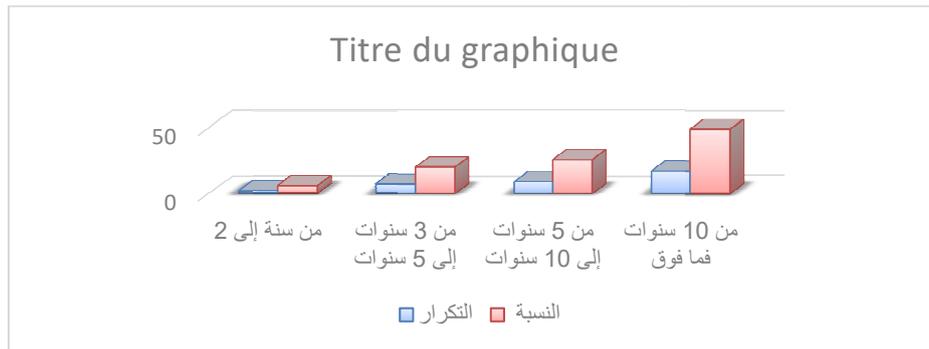
الجدول رقم 05: الخبرة المهنية

*الخبرة المهنية:

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
من 01-02 سنة	02	5.7%
من 03-05 سنوات	07	20%
من 05-10 سنوات	09	25.7%
من 10 سنوات فما فوق	17	48.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج Spss

الشكل رقم 05: الخبرة المهنية



المصدر: اعتمادا على نتائج Spss

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

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

*تحليل محاور الاستبانة من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري :

الجدول رقم 06

المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.145	0.875	2.03	35	A1
0.158	0.932	2.31	35	A2
0.212	1.255	2.31	35	A3
0.156	0.923	2.17	35	A4
0.147	0.876	2.11	35	B5
0.169	1.003	2.23	35	B6
0.131	0.772	2.14	35	B7
0.230	1.358	2.49	35	B8
0.138	0.818	2.09	35	C9
0.138	0.817	2.46	35	C10
0.118	0.701	2.26	35	C11
0.129	0.753	1.91	35	C12

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج Spss

*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 أكبر نسبة بدرجة الأولى من ليكارت الخماسي موافق بشدة أي بدرجة قوية ،أما اقلها 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 هاته 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 لهاته الوظيفة في المؤسسة من خلال تأثيرها المباشر على موظفيها و هذا ما يفسر نسب و قيم الانحراف المعياري الضعيفة و الت تروحت 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: إختبار احتمالية الخطأ

	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
5	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: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج Spss

* من خلال جدول 07 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 بماته 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 له من تأثير مباشر في التأطير الممتاز للموارد البشرية و مدى فاعليتها في المؤسسة .

الجدول رقم: 08:

دراسة معامل الارتباط :

Corrélations				
		يعد Score Z: حجر التصميم تكوين في الأساس التنظيمي الهيكل عن وهذا للمؤسسة الذي ليتنسق طريق عملية يترجم بين فيما التصميم وظائفها	تحليل	
Rho de Spearman	حجر التصميم يعد Score Z: التنظيمي الهيكل تكوين في الأساس ليتنسق طريق عن وهذا للمؤسسة بين فيما التصميم عملية يترجم الذي وظائفها	Coefficient de corrélation	1,000	
		Sig. (bilatéral)	,010	
		N	34	
	تحليل	Coefficient de corrélation	,434	1,000
		Sig. (bilatéral)	,010	.
		N	34	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج Spss

* من الجدول أعلاه نلاحظ الفاعل معنوية أقل من 0.05 و المقدرة ب0.01 و هذا يفسر العلاقة القوية جدا و ارتباط جد قوي مترجم في معامل بيرسون ،ومنه نخلص إلى كون ان الفرضية الأولى و الثانية مثبتة و أن ترجمت هاته الفرضيتين من خلال الارتباط القوي جدا .

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

- 1- أكدت الدراسة الميدانية أن لوظيفة تحليل وتوصيف و تصميم الوظائف أثر كبير يتجلى ذلك في درجة وعي وثقافة وفهم واستيعاب الموظفين لمفهوم وأبعاد ومضامين كل وظيفة ومتسقة ومتجانسة.
- 2- إنتقاء وإختيار وجذب و استمالة المورد المناسب في الوظيفة الملائمة.
- 3- ترجمة سياسة وخطط المؤسسة من خلال تحقيق طموحات وأمال الموظفين ويظهر جليا في كون غالبية الموظفين من كوادرات وإطارات جامعية وهذا يندرج ضمن التكوين التدريب والنقل وغيرها من المهام ووظائف لإدارة الموارد البشرية من خلال عمليات ووظائف وظيفة تحليل و توصيف و تصميم .
- 4- وجود توافق كبير و انسجام بين المفهوم النظري و التطبيقي خصوصا ان هاته المؤسسة هي مؤسسة اقتصادية و انتاجية في نفس الوقت و خدمية أي تشمل عدة انواع من مؤسسات في مؤسسة واحدة أي شاملة .
- 5- لا يمكن الفصل بين أي وظيفة من وظائف التحليل و التوصيف و التصميم باعتبارها سلسلة واحدة واي حلقة تفقد لا يتم القيام بعملية و المقابل المادي (الاجر) هاته الوظيفة هي المسؤولة عن تعيينه .
- 6- تم إثبات صحة الفرضيتين المطروحتين للإجابة عن الاشكالية العامة المتضمنة اشكاليات فرعية .

الخلاصة: من خلال دراسة هاته لدراسة التحليلية فقد خلصنا إلى العديد من النتائج مضمونها الأساسي انه لكل مؤسسة او منظمة باختلاف انماطها يوجد اسلوب علمي و نمط عملي مؤسس لإدارة الموارد البشرية الخاص بها و يميزها عن غيرها من منظمات، و لهذا جذب العلماء الختصين في تحديد واجبات الوظيفة و خطواتها و تفصيلاتها و الظروف التي تؤدي ضمنها، كما أن هذا الاهتمام قد شمل حتى الخصائص و الحالات السلوكية و النفسية و البسيكولوجية اللازمة لأداء هاته 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 تعكس واجهة المؤسسة، فواجبات و تقسيم و تخصيص الوظائف و المهام وتحديد الاحتياجات و فهم سلوكيات و اساليب الافراد وتدرس بيئة داخلية للعمل و محيطه كل هاته المهام تقوم بها وظيفة تحليل و توصيف و تصميم الوظائف و منه قد تم اثبات نجاعة و فعالية هاته الوظيفة في دراسة ميدانية من خلال الاستبانة التي دعمت توافق كل العمال مع واجبات و ووظائف و مفاهيم هاته الوظيفة التي تعد نقطة الانطلاق لعمل ادارة الموارد البشرية و بالتالي تحقيق اهداف الفرد يعني الموظف و المؤسسة على حد السواء و منه استمرارية و نمو و توسع المؤسسة و تطوير الذات للموظف و اكتسابه المزيد من المهارات و تنمية الكفاءات و استغلال القدرات الكامنة و تطويرها و خلق الابداع و الابتكار و منه 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، كما لا ننسى أن نجاح و كفاءة وظيفة التحليل بعملية المتكاملة تركز على الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف من اختيار فريق الباحثين، تحديد أبعاد مشروع التحليل، تحديد الوظائف، تحديد أنواع البيانات المطلوب، جمعها وطرق جمع هذه البيانات، جمع ومراجعة البيانات، إعداد كشوف حصر الوظائف، تحليل الوظائف، إعداد كشف توصيف الوظائف. اوضحنا شرحاً تفصيلاً لكل أسلوب من أساليب جمع البيانات، (الاستبيان، المقابلة الشخصية، الملاحظة الشخصية، المذكرات أو اليوميات) والاعتبارات الهامة التي تحقق الاستخدام الفعال لكل أسلوب، فكفاءة و نجاعة و فعالية وظيفة التحليل في الاستخدام الأمثل للخطوات وظيفة التحليل، و هذا من خلال الأدوات من بينها الوساطة الإلكترونية .

و عليه تعد وظيفة تحليل و تصميم و توصيف الوظائف هي ركيزة تسيير و فعالية المدراء و المسير في المؤسسة و منه تحقيق اهداف و استراتيجية المؤسسة و استغلال الأمثل لطاقات المخزنة و مواهب المخزنة لدفع المورد للابتكار و الابداع .

التوصيات: هناك مجموعة من التوصيات المهمة نوجزها في النقاط الآتية:

- 1- العمل بالوساطة الالكترونية المتطورة خصوصا في هذا المجال .
- 2- ربط الاحتياجات الواقعية مع احتياجات المؤسسة وفق الأفضل و مواكب لتطورات العلمية.
- 3- القيام بملتقيات دولية و وطنية لمراجعة نقاط القوة و الضعف و ليجاد حلول جذرية في حالات تأخر و اختلالات قد تصيب هاته الوظيفة.

قائمة المراجع:

1. Schuler 1983, 1ère éditions palmier paris,
2. Werther & Davis, 1993, 2ème Great breauche.
3. حسن عادل، 1998، ص98، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، مصر .
4. يحيوي سليمان، 2015، ص110 ، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة دكتوراة تخصص علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر.
5. محفوظ أحمد، 2012، ص99، تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران.
6. رابوية محمد حسن، ص58، 1999، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية .
7. صالح عودة سعيد، ص57، تخطيط الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، دون سنة النشر.
8. سهيلة محمد عباس، 2003، ص11، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
9. خالد عبد الرحمان الهيبي، 2003، ص113، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
10. من إعداد دكتوراة نعيمة يحيوي، 2019، ص7، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، تخصص اقتصاد النقل والخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة .
11. م.م أسرار عبد الزهرة، 2018، ص71، تحليل الوظائف و تصميمها ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
12. محمد الصيرفي، 2003، ص101-104، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المبادئ، الجزء الأول، القاهرة، دار المناهج.
13. كامل بربر، 2000، ص59، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان.
14. جاري ديسلر، 2003، ص117، ترجمة محمد السيد أحمد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض .
15. صلاح عبد الباقي، 2001، ص105، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
16. محمد علي رابعة، 2003، ص36-37، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان ، الاردن .
17. sekiou et autres, op-ci: p107.

18. Jean Marie Peretti, 1998.,p 156 M :ressource humaine édition Vuibert ,paris.,.

19. Charles Henri Gérer, 1999 , p43: les ressources humaines dans l'entreprise (concepts et outils)les éditions d'organisation

20. حنا نصر الله ، 2001، ص63 ،إدارة الموارد البشرية ،دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان .

21. عبير عدنان البرقاوي، العدد 2015/07/01، ص 17-20 ،برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب و الصرف الصحي.

الملحق :

محاور الدراسة : تم تقسيم محاور الدراسة الى ثلاثة محاور أساسية :

نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة و ذلك بوضع علامة () في الخانة المناسبة :

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: تحليل الوظيفة في المؤسسة:						
1. تعد الخطوة الأولى المحددة للوظائف وتحديد خصائص الوظيفة و ما يميزها عن مثيلتها مجسدة في مجموعة من البيانات منها البيانات عن جوانب سلوكية؛ وأخرى عن ظروف العمل المحيطة بالوظيفة وأخرى عن أنشطة العمل وكذلك الأداء المتوقع وأخيراً الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.						
01	يجب توافر مجموعة من متطلبات الجهود الجسمانية و الذهنية.					
02	شاغل الوظيفة تترتب عليه مجموعة من المسؤوليات باختلاف التقلد والترتيب السلمي كالتالي: أ-عن أعمال مجموعة من العاملين، ب-عن الحوادث التي تصيب الغير، ج-عن ممتلكات الشركة أو المنظمة، د-عن وضع سياسات الشركة أو المنظمة.					
03	تترتب عن الوظيفة مجموعة من الأعباء التي تترتب عن ظروف العمل و شاغل الوظيفة يتحملها و هي تصنف كالتالي: أ-جو العمل و ملائمته للصحة ،ب-الأخطار المصاحبة للعمل، السفريات و الانتقالات ،كل هاته الأعباء متلازمة مع طبيعة الوظيفة و شاغلها يتحملها .					
04	هناك مجموعة من المواصفات و السمات لا بد من توافرها وهو الجهد السابق اللازم للإعداد لشغل الوظيفة : أ- المؤهل الدراسي ،ب-معلومات عن الأنشطة بالشركة ،ج-المظهر ،معاملة الناس و البيع ،اللياقة البدنية.					
ثانياً: توصيف الوظيفة في المؤسسة						
2. تعد الخطوة الثانية لوظيفة تحليل الوظيفة وهي تعتمد أساساً على إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال و المهام و الواجبات التي تشتمل الوظيفة وهي تحتوي على مسمى الوظيفة و القسم والمصلحة التابعة لها و التفاصيل الأساسية لها من تحديد للمهام و الواجبات الرئيسية و الثانى معايير الجودة المطلوبة في الاداء						
05	هناك مجموعة من الأعمال الوظيفية المطلوبة و تصنف كالتالي: أ-أعمال روتينية متكررة يومية ،ب-أعمال دورية و موسمية ،ج-أعمال عرضية و غير منتظمة					
06	هناك نطاق إشراف تتضمنه كل وظيفة باختلاف الوظائف منها :أ- عدد المرؤوسين ،ب-المسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة بحكم وظيفته					
07	هناك مجموعة من العوامل و الظروف تترجم ضمن محيط و بيئة العمل تؤدي فيها					

					الوظيفة من طرف شاغلها في المؤسسة وهي كالتالي: أ-الألات و الأدوات المستخدمة ،ب- الظروف التي يؤدي فيها العمل ،ج-الأخطار التي يتعرض لها شاغل الوظيفة .	
					هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها لشاغل الوظيفة وهي :التعليم، المعلومات ،اللغات، الخبرة السابقة، اللياقة البدنية	08
ثالثا: تصميم الوظيفة في المؤسسة: 3.تعد الخطوة النهائية لوظيفة تحليل و توصيف الوظائف وهي نشاط ذهني دقيق و متخصص يتضمن اتخاذ القرارات و الاجراءات لتحديد الأنشطة و الواجبات التي تتطلبها الوظيفة و تجميعها تحت مسماهما الوظيفي وفق مجموعة من السمات والخصائص التي تتطلبها شاغل الوظيفة و بيئة العمل و المسؤوليات و نطاق الاشراف وفق انسجام يتوافق مع رغبات الموظفين والمنظمة.						
					يعتمد تصميم الوظائف في المؤسسة على المسح التحليلي للمدخلات و المخرجات و هيكل المنظمة و مكان و بيئة العمل.	09
					تصميم الوظائف هو الخطوة النهائية لوظيفة تحليل و توصيف الوظيفة أي هو رسم لمعالم و صورة الوظيفة(واجهة) .	10
					تسعى وظيفة التصميم لترجمة معالم الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال تحقيق الاهداف الاقتصادية،التكنولوجية، سلوكية و بالتالي خلق نوع من موازنة بين الفرد العامل و الوظيفة .	11
					يعد التصميم حجر الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا عن طريق التنسيق الذي يترجم عملية التصميم فيما بين وظائفها و بالتالي تنفيذ برامج تكمل بعضها ببعض أي ترجمة سياسات المؤسسة و منه سياسة العامة و منه بقاء و نمو و استمرارية المؤسسة و عاملها .	12