



جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

توصيف الوظائف ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية

-دراسة حالة في بلدية الركنية لولاية قالمة-

تحت إشراف:

- الأستاذ الدكتور عقون عبد القادر

إعداد الطالبين:

- عزوزي بلال

- بن يونس صالح

السنة الجامعية: 2023/2022

# شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [سورة التوبة: 105]

صدق الله العظيم

لا يحلو الكلام إلا بشكر الله فالحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه  
قدرنا على إتمام هذا البحث المتواضع فكان لنا خير معين

القلم يكتب شكرا جزيلا لمن لم ييخل علينا بنصائحه القيمة تقديرا واحتراما، اسم  
مكتوب من ذهب ومنقوط بالفضة شاء القلم أن يكتب شعرا إليك أنت أستاذنا الفاضل  
"عقون عبد القادر"

قُمْ لِلْمَعْلَمِ وَقِهِ التَّبْجِيلَا      كَادَ الْمَعْلَمُ أَنْ يَكُونَ رَسُولَا  
سَبْحَانَكَ اللَّهُمَّ خَيْرَ مَعْلَمٍ      عَلَّمْتَ بِالْقَلَمِ الْقُرُونَ الْأُولَى

كما لا ننسى جميع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد... إلى كل من ساعدنا في

استكمال الجانب الميداني ببلدية الركنية بولاية قلمة

شكرا لكم

# إهداء

ألف سلام على من صاغ أخلاقه بقلم من نور بلغة القران أهدي هذا الكلام  
طيبة الأب أعلى من القمم وطيبة الأم أعمق من المحيطات ويد الأم حلوة ولو ضربت  
إلى معنى الحب والحنان إلى بسمة قلبي وملاكي عمري التي لم تبخل عليا بدعائها يوما إلى  
أمي الغالية "الزهرة"

إليك يا سندي في الحياة يا من زرعت في قلبي طموحا يدفعني نحو الأمام

أبي الغالي رحمه الله "رابح"

توأم روحي إلى خير الأنيس وخير الجليس

أخي الغالي "نذير"

من رحلا الدنيا فحال الفراق بيننا رحمهما الله وأسكنهما فسيح جنانه

جدي وجدتي

من علمني بان الصداقة حديقة مغلقة لا يدخلها إلا الأوفياء

صديقي محمود"

جميع أقاربي

وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد أقول له

"شكرا جزيلا"

صالح

# فہرست المحتویات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرفان
II	إهداء
VIII - VI	فهرس المحتويات
XI - X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
أ - م	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: تحليل وتوصيف، تصميم وتصنيف الوظائف</b>	
2	تمهيد
13-3	<b>المبحث الأول: تحليل الوظائف</b>
5-3	المطلب الأول: ماهية تحليل الوظائف
10-6	المطلب الثاني: مراحل تحليل الوظائف وطرق جمع المعلومات المستخدمة فيه
12-11	المطلب الثالث: مجالات الاستفادة من تحليل الوظائف
13	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية تحليل الوظيفي الناجح
20-14	<b>المبحث الثاني: توصيف الوظائف</b>
15-14	المطلب الأول: ماهية توصيف الوظائف
17-16	المطلب الثاني: أنواع توصيف الوظائف
16	المطلب الثالث: جوانب توصيف الوظائف:
20-17	المطلب الرابع: أمثلة عن نماذج بطاقات وصف بعض الوظائف
28-21	<b>المبحث الثالث: تصميم وتصنيف الوظائف</b>
23-21	المطلب الأول: ماهية تصميم الوظيفة
25-23	المطلب الثاني: مناهج تصميم الوظيفة
26-25	المطلب الثالث: العوامل المساعدة على تصميم الوظيفة
28-26	المطلب الرابع: تصنيف الوظائف
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه</b>	

## فهرس المحتويات

30	تمهيد
40-31	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء الموارد البشرية.
33-31	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
36-34	المطلب الثاني: مكونات الأداء ومجالاته
38-37	المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية وعناصره
40-39	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
49-41	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.
43-41	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
44-43	المطلب الثاني: خطوات اجراء تقييم أداء الموارد البشرية
45-44	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية ومبادئ استعمالها
49-45	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
56-50	المبحث الثالث: أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية
52-50	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية
54-52	المطلب الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية وخطواته
55-54	المطلب الثالث: معيقات تقييم أداء الموارد البشرية
56-55	المطلب الرابع: دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية
57	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع توصيف الوظائف ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة</b>	
58	تمهيد
105-59	المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة
59	المطلب الأول: التعريف ببلدية الركنية لولاية قالمة
64-59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الركنية لولاية قالمة
71-64	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وخصائص العينة المدروسة
65-64	المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة
67-66	المطلب الثاني: أداة الدراسة
68-67	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
71-68	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

## فهرس المحتويات

105-71	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات
78-72	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
92-78	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
100-92	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
105-100	المطلب الرابع: تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة
106	خلاصة الفصل
107	خاتمة عامة
111	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة	01
7	المعلومات عن الوظائف المراد تحليلها	02
48-47	تقييم الأداء بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين	03
52	المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء	04
66	تقسيم استمارة الاستبيان	05
67	مقياس ليكارت الخماسي	06
67	مجالات مقياس ليكارت المعتمد في الدراسة	07
68	قيم معامل الثبات Alpha Cronbach	08
70-69	معاملات ارتباط لكل عبارة من عبارات الاستبيان	09
71	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع	10
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
73	توزيع أفراد العينة حسب العمر	12
74	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
75	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	14
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	15
77	توزيع أفراد العينة حسب نوعية التوظيف	16
79-78	استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الأول (وضوح المهام والواجبات)	17
81-80	استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الثاني (المسؤولية)	18
82-81	استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الثالث (الصلاحيات والإشراف)	19
83	استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الرابع (مواصفات شاغل الوظيفة)	20
85-84	استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الخامس (ظروف العمل)	21
86	استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الأول (الالتزام بمتطلبات العمل)	22
88-87	استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الثاني (جودة العمل)	23
90	استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الثالث (المهارات البشرية)	24
91	استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الرابع (المواظبة في العمل)	25
93	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	26

## قائمة الجداول

95-94	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	<b>27</b>
96	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	<b>28</b>
98	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	<b>29</b>
100	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	<b>30</b>
101	نتائج تحليل التباين أحادي اتجاه للفروق في متوسطات أفراد العينة حسب اختلاف متغير العمر	<b>31</b>
102	نتائج تحليل التباين أحادي اتجاه للفروق في متوسطات أفراد العينة حسب اختلاف متغير المستوى التعليمي	<b>32</b>
103	نتائج تحليل التباين أحادي اتجاه للفروق في متوسطات أفراد العينة حسب اختلاف متغير الخبرة الوظيفية	<b>33</b>
104	نتائج تحليل التباين أحادي اتجاه للفروق في متوسطات أفراد العينة حسب اختلاف متغير المستوى الوظيفي	<b>34</b>
105	نتائج تحليل التباين أحادي اتجاه للفروق في متوسطات أفراد العينة حسب اختلاف متغير نوعية التوظيف	<b>35</b>

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	نواتج تحليل الوظيفة	01
10	يوضح طرق جمع المعلومات المستخدمة في عملية تحليل الوظائف	02
12	تحليل الوظيفة كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية	03
17	جوانب توصيف الوظائف	04
23	أساسيات تصميم الوظيفة	05
25	أساليب التصميم الوظيفي	06
47	طريقة الترتيب التبادلي	07
48	منحنى التوزيع الإجمالي	08
60	الهيكل التنظيمي بلدية الركنية لولاية قلمة	09
65	نموذج الدراسة	10
71	التوزيع الطبيعي للبيانات	11
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
73	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
74	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
75	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	15
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	16
77	توزيع أفراد العينة حسب نوعية التوظيف	17

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

العنوان	الرقم
استبيان الدراسة	01
مخرجات spss	02
طلب اجراء تريض	03

مقدمة الموضوع

## المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، فهي بمثابة استثمار ذو أهمية بالغة، وباعتبار أن المورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي منظمة وأن كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول؛ فالأفراد هم المسؤولون على تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على المنظمة بالفائدة المرجوة. ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها مورداً من أهم الموارد، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع أن تنتج إلا بمساندة القوى العاملة. حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية.....

تعتبر الجوانب المتعلقة بالوظائف والمناصب والمهام الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فكل ممارسات الإدارة تتمحور حول الوظائف والمهام، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة وهم مناسبون لها وليس لغيرها، ويتم تدريبهم على وظائف محددة، من هذا المنطلق يمكننا القول ان تحليل وتوصيف الوظائف هو حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي منظمة كانت، فهي تعتبر الخطوة التي من خلالها يتم وضع مختلف السياسات والأنشطة المتعلقة بشؤون العاملين، (اختيار، تدريب، توظيف، تخطيط)..

من جانب آخر فالموارد البشري هو الدعامة الأساسية التي تستند إليها المنظمة، حيث يمثل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام، فمستوى أداء المورد البشري يتحدد هو الآخر بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين مع إدراكهم لأعمالهم المنسوبة إليهم، وبما أن الأداء مرتبط بالموظف في حد ذاته فإن المنظمة تحاول أن تصب جل مجهوداتها وتسخر مختلف وسائلها من أجل تحسين هذا الأداء الذي تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الفرد بما يمتلكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فعلى المنظمات اتباع أنجع الطرق والسياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقاءها استمرارها.



## المقدمة العامة

### إشكالية الدراسة:

نظرا للأهمية الكبيرة التي يمكن أن يلعبها توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية، فقد جاءت هذه الدراسة في سعيها للتعرف على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قلمة، من خلال ما سبق تتمحور إشكالية الرئيسية للدراسة في:

### ما دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قلمة؟

وبناء على الإشكالية الرئيسية نطرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى وضوح المهام والواجبات على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قلمة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى تحديد لمسؤوليات على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قلمة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى تحديد الصلاحيات والإشراف على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قلمة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قلمة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى ملائمة ظروف العمل على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قلمة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية باختلاف متغير العمر؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية باختلاف متغير المستوى التعليمي؟

## المقدمة العامة

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية باختلاف متغير الخبرة الوظيفية؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية باختلاف متغير المستوى الوظيفي؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية باختلاف متغير نوعية التوظيف؟

### 1. فرضيات الدراسة:

تقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتوصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

ويتجزأ عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى وضوح المهام والواجبات على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى تحديد مسؤوليات على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى تحديد الصلاحيات والإشراف على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمستوى ملائمة ظروف العمل على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

## المقدمة العامة

- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المستجوبين اتجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير العمر.
- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المستجوبين اتجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي.
- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المستجوبين اتجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير الخبرة الوظيفية.
- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المستجوبين اتجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير المستوى الوظيفي.
- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المستجوبين اتجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير نوعية التوظيف.

### 2. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من بين أسباب اختيار الموضوع:

- الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء في المؤسسات العامة
- التعرف على الجانب النظري لتوصيف الوظائف وإسقاطه على الإدارة العمومية الجزائرية.
- اعتبار المورد البشري الركيزة الأساسية في المؤسسة والذي يجب تطابق وصف الوظيفة مع مواصفات شاغلها.
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.
- الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع التوصيف الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين.

### 3. أهداف موضوع الدراسة:

- الكشف عن واقع توصيف الوظائف في بلدية الركنية لولاية قلمة.

## المقدمة العامة

- فهم أثر توصيف الوظائف في تحسين أداء العاملين بلدية الركنية لولاية قالمة.
- معرفة مدى اعتماد بلدية الركنية لولاية قالمة
- الكشف عن مفهوم توصيف الوظائف وما ارتبط به من مفاهيم.
- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمنظمة موضع الدراسة أن تسترشد بها عند عملية توصيف الوظائف لتحسين أداء عمالها.

### 4. أهمية موضوع الدراسة:

تعود أهمية الموضوع إلى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة وضرورة الاهتمام به وتطويره من خلال تحليل وتصنيف وتصنيف الوظائف وما يلعبه من دور في تحسين الأداء للمؤسسي ككل، مع ضرورة تقييم الأداء لتحديد أوجه القصور في أداء الافراد، والعمل على تقويتها وتعزيز جوانب القوة في الأداء، وكذا التعرف على معوقات تحسين الأداء والعمل على الحد منها.

### 5. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي التحليلي، من حيث أن الوصف يقوم على جمع البيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة مجملية حول الظاهرة المدروسة (الجانب النظري)، وكذا المنهج التحليلي في تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية (منهج دراسة الحالة) والذي يعتمد على المنهج الإحصائي كأداة، حيث أن الهدف الأساسي منها هو تفسير النتائج بعد القيام باختبار مدى صحة الفرضيات، باستخدام المنهج الاحصائي الذي يوضح جليا أثر توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية.

### 6. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في بلدية الركنية ولاية قالمة، وتمثل عينة الدراسة المختارة في العينة العشوائية البسيطة والتي تتكون من 67 موظف وتم توزيع الاستمارات واسترجاع 67 منها.

## المقدمة العامة

الجدول رقم (01): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة

الاستثمارات المسترجعة والصالحة للدراسة		الاستثمارات الموزعة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد
83,75%	67	100%	80

المصدر: من إعداد الطالبين

### 7. حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة التي قمنا بها:

- المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى الجماعات الإقليمية لولاية قالمة كنموذج لبلدية الركنية.
- المجال البشري: موظفي بلدية الركنية.
- المجال الزمني: امتدت الدراسة للفترة من: شهر أفريل إلى غاية شهر ماي لسنة 2023.

### 8. صعوبات الدراسة:

من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا البحث ما يلي:

- قلة الدراسات التطبيقية حول الموضوع.
- التشابه الكبير بين المصطلحات وكثرتها وتنوعها حسب كل كاتب.
- رفض بعض الإدارات إجراء الدراسة الميدانية من بينها مديرية الإدارة المحلية بولاية قالمة.
- صعوبة توزيع الاستبيان واسترجاعه.
- صعوبة الحصول على معلومات من منظمة محل الدراسة.

### 9. الدراسات السابقة:

#### • أولاً: دراسة إمامة غازية المعايطه 2022

جاءت بعنوان أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات، بلدية الكرك الكبرى-الأردن، هدفت إلى بيان أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات -بلدية الكرك

## المقدمة العامة

الكبرى، الأردن. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية.

أكدت الدراسة بأن للوصف الوظيفي أهمية لكونها وثيقة تشمل كافة المعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة، كما بينت أن بطاقة توصيف الوظيفي تحتوي في جعبتها المسميات الوظيفية وطبيعة العمل، وأثبتت الدراسة أن بطاقة للوصف الوظيفي أهمية لكونها تساعد على تطوير الأداء وتحفظ السيرة الذاتية للموظف.

### ثانياً: دراسة مجالدي سفيان:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمات التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعرييج. حيث تكون مجتمع الدراسة من 35 موظف، كما تم توزيع الاستبيان على 28 موظف بالإضافة إلى دراسة استطلاعية لـ 07 موظفين.

ومن أبرز نتائج الدراسة: أن التوصيف الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف وغايات المنشآت الرياضية من خلال تحديد مهام وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة، بالإضافة إلى التدريب مما يزيد في قدرات العامل وبالتالي التحسين في أداءه.

### ثالثاً: دراسة حمود حيمر 2017:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها. دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية قسنطينة، حيث تم الاعتماد على المقابلة والاستمارة لـ 61 فرد من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة. وقد استخلصت الدراسة إلى أن تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة صيدال قسنطينة يمكن تحقيقه عن طريق التحليل والتوصيف الدقيق لمتطلبات الوظائف وأخذ نتائج التحليل والتوصيف بعين الاعتبار عند عملية التوظيف للموارد البشرية، لضمان التوافق بينها وبين متطلبات الوظائف وتنمية الموارد البشرية وتزويدها بالمعارف الضرورية للنجاح في أداء مهامها الوظيفية بالإضافة إلى تحسين الوظائف وظروف العمل.

كما يمكن أن تصطدم عملية تحسين الأداء بمجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق الأهداف في مؤسسة صيدال مثل ضعف نظام التحفيز المعتمد وكذا قلة الوسائل والامكانيات وضعف نظام الانتقاء والتعيين وعدم تناسب الكفاءات مع متطلبات الوظيفة ومهامها.

## المقدمة العامة

رابعاً: دراسة إيمان بن محمد 2018:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العوامل ال مؤثرة على الأداء الوظيفي بملبنة نوميديا قسنطينة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة الموزعة على 50 عامل ثم استرجاع 30 منها.

حيث استخلصت الدراسة إلى وجود مجموعة معتبرة من العوامل التنظيمية والفنية التي تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، كذلك توفير بيئة عمل مناسبة مثل تحسين ظروف العمل مما يزيد الأداء، أي توفير وسائل تكنولوجية حديثة تساعد أداء الأعمال بشكل أفضل.

وكذلك تنظيم دورات تدريبية للأفراد الذين يعانون من نقص في أداءهم، بالإضافة إلى التخصيص الوظيفي للأقسام، وتقريبها من بعضها البعض مما يوفر الوقت والجهد والمال ويزيد في أداء الموارد البشرية.

خامساً: دراسة رضا صاحب أبو أحمد وسنان كاظم الموسوي 2008 بجامعة الكوفة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتوصيف الوظائف في إطار عملي ونظري للشركة العامة للإسمنت الجنوبية وزارة الصناعة والمعادن. حيث تم توزيع الاستبيان على جميع عمال الشركة، حيث تم توصيف الوظائف الكيميائية والفيزيائية والكهربائية والمدنية والإشرافية والعمالية.

واستخلصنا من هذه الدراسة أن توفير التعلم، والمهارة الفنية والخبرة والمجهود البدني والفكري والبصري وتطابقها مع مواصفات شاغل الوظيفة، من واجبات ومسؤوليات. وكذلك الوصف الوظيفي الجيد يؤثر إيجاباً على أداء العاملين في المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف،

تصميم وتصنيف الوظائف



## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف وتصميم الوظائف

تمهيد:

إن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة حيث يقومون من خلالها بأداء مهام محددة، من هنا تأتي إدارة الموارد البشرية للتأكد من حسن استثمار تلك الموارد في المنظمة ولا تستطيع أية منظمة أن تستثمر مواردها البشرية بالشكل الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف الذي يشغلها كافة العاملين، أي وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها من خلال تحليلها.

ولا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمة، بحيث يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلياً لمساعدتها على تحقيق أهدافها، إلا من خلال تحليل ووصف هذه الوظائف، مما يساعد على ضمان عدم وجود تداخل بين هذه الوظائف وأن هذه الأخيرة المحددة في الهيكل التنظيمي هي في الحقيقة ما تحتاجه المنظمة.

في بادئ الأمر لا بد من الإشارة إلى أن هناك ترابطاً وتداخلاً بين عملية تحليل وتصنيف، وتصميم، وتصنيف الوظائف، وهذا التداخل أدى إلى عدم التفريق بين هذه المصطلحات العلمية من قبل بعض الكتاب، والبعض الآخر اقتصر على حقيقة ما تعنيه هذه المصطلحات خاصة أن كلا منها تعني وتقصد بها شيء محدد.

لذلك سوف يتم عرض هذه المفاهيم من خلال تقسيم فصلنا إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: تحليل الوظائف**

**المبحث الثاني: تصنيف الوظائف**

**المبحث الثالث: تصميم وتصنيف الوظائف**

### المبحث الأول: تحليل الوظائف

تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الزاوية أو الركيزة الأساسية لمعظم الوظائف والأنشطة في إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين وتقييم الأداء وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير والنقل والترقية وغيرها من الأنشطة الأخرى، حيث تحتاج الموارد البشرية إلى جمع المعلومات ذات الصلة بالوظيفة وتحليلها وتفسيرها للحصول على النتائج التي يمكن استخدامها في العديد من جوانب إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: ماهية تحليل الوظائف

سنتطرق في هذا المطلب إلى إعطاء مفهوم لتحليل والوظائف وتبسيط الضوء على بعض المصطلحات المتداخلة، وكذا المعلومات الناتجة عن عملية التحليل ودوافعه.

#### أولاً: مفهوم تحليل الوظائف:

قبل تحديد مفهوم لتحليل الوظائف يجب إعطاء تعريفات عن المصطلحات المتداخلة.

#### 1) المفاهيم المتداخلة في تحليل الوظائف

قبل التطرق إلى مفهوم تحليل الوظائف يجب أن نسلط الضوء على بعض المفاهيم المتداخلة فيه نذكر منها:

- **الوظيفة:** هي مجموعة من المهام والواجبات التي تحددها السلطة المختصة بغية توضيح الأدوار الخاصة التي تتضمنها الوظيفة داخل الجهة وفقاً لأحكام القانون.
- **المنصب الوظيفي:** هو ما يتفرع عن الوظيفة المعتمدة من مناصب تحمل درجات ومسميات وظيفية وقد تكون فردية أو متعددة في أي المنظمة.<sup>1</sup>
- **العمل (Job):** قد يكون وظيفة واحدة أو عدة وظائف متجانسة في الواجبات والحقوق، ويلاحظ أن مفهوم تحليل العمل يقترب من مفهوم تحليل الوظيفة، حيث أن مجموعة واجبات الوظيفة هي نفسها مجموعة واجبات العمل.<sup>2</sup>
- **المهمة / الواجب:** وهي نشاط أو جزء واحد من أجزاء الوظيفة المرتبطة بموظف معين لتكامل متطلبات الوظيفة.

<sup>1</sup> إسحاق حسيني وآخرون، أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 136.

<sup>2</sup> غربي صباح، تحليل وتصنيف العمل، دار المجدد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2020، ص 9.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف وتصميم وتصنيف الوظائف

- **عنصر الوظيفة:** وهو عبارة عن النشاط الذي يمثل أصغر وحدة في الوظيفة. مثل: تعبئة آلة الطباعة بالحبر لإكمال العمل المطلوب.<sup>1</sup>
- **الموقع الوظيفي (Position):** وهو قيام فرد بذاته في منظمة محدودة وفي وقت محدد بأداء واجب أو أكثر، لذا يوجد في المنظمة أكثر من موقع وظيفي.<sup>2</sup>
- **العائلة الوظيفية:** مجموعة من الوظائف المتماثلة أو المتشابهة يمكن جمعها في إطار واحد لأغراض إدارة الموارد البشرية (مجموعة الوظائف المكتبية، الوظائف الفنية، الوظائف المالية، مجموعة وظائف المبيعات والتسويق).<sup>3</sup>

### (2) تعريف تحليل الوظائف:

هناك مجموعة من التعاريف لتحليل الوظائف نذكر منها ما يلي:

يعرف محمد إبراهيم (2009) تحليل الوظائف على أنه: «عملية جمع **collecting** ودراسة **studying** وتحليل **analysing** وتسجيل **recording** البيانات المتعلقة بواجبات، سلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها.<sup>4</sup>

تحليل الوظائف هو تجميع منظم لبيانات أساسية، تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية ومتطلبات الوظيفة العقلية، والاجتماعية، والبدنية، والمسؤوليات اللازمة، لأداء الواجبات بنجاح ويفيد تحليل هذه البيانات، في فصل وتحديد العناصر الأكثر أهمية، عن غيرها من العناصر الأقل أهمية.<sup>5</sup>

يقصد بتحليل الوظائف المساهمة الدقيقة في معرفة كافة المعلومات والحقائق المتعلقة بمختلف جوانب الوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها، باستعمال طرق جمع وتحليل فعالة، من أجل سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة وشاغلها، والرجوع إلى نتائج التحليل الوظيفي واستخدامه في جميع برامج الموارد البشرية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عاكف لطفي الخصوانة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 89.

<sup>2</sup> زين محمد باسم تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 24.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 416.

<sup>4</sup> محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 339.

<sup>5</sup> رولا نايف لمعاينة، صالح سمير حموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 46.

<sup>6</sup> دغلاش دليمة، مداح لخضر، أهمية منهج غرادال في تحليل وتقييم الوظائف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، المجلد 6، العدد 3، الجزائر، 2002، ص 392.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف وتصميم وتصنيف الوظائف

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن تحليل الوظائف هو عملية جمع الحقائق والمعلومات التي تصف مهام الوظيفة وما يحيط بها من عوامل وظروف تؤثر في أدائها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها.

### ثانيا: المعلومات الناتجة عن تحليل الوظيفة:

تحليل الوظائف يمد المنظمة بالمعلومات التالية:<sup>1</sup>

- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يتضمنها العمل.
- معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المرغوب في العمل.
- المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المستعملة في العمل.
- معايير الأداء وبالتحديد نوع وكم الجهد المطلوب لأداء العمل.
- معلومات عن ظروف العمل والبيئة التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء للعامل.
- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات.

### ثالثا: دوافع تحليل الوظائف:

تلجأ المنظمات إلى تحليل الوظائف في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- تحتاج المنظمة عند تأسيسها إلى وصف للوظائف وتصنيف شاغليها، بحيث تلجأ للنماذج الجاهزة وتعديلها من طرف الخبراء ومسؤول الموارد البشرية، والمدراء التنفيذيين لتكييفها مع خصوصية المنظمة وطبيعة عملها.
- عند استحداث وظائف جديدة بالمنظمة، نتيجة التوسع في النشاط، أو التغيير في استراتيجيتها.
- عند إحداث تغيير في محتوى الوظائف، وبالتالي في مواصفات شاغليها، نتيجة إدراج تكنولوجيا جديدة تستدعي تغيير في أسلوب العمل.

إذا لم تعد عملية تحليل الوظيفة تحدث مرة واحدة منذ بداية المنظمة، ولكنها بدلاً من ذلك تتضمن ديناميكية جعلها عملية مستمرة وتطورية، بالتزامن مع تطور بيئة الأعمال وظروف العمل.

<sup>1</sup> لعربي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، كفاءة تحليل الوظائف في انتقاء وتعيين المورد البشري في الموقع المؤسسي، مجلة مجاميع المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2021، ص 581.

<sup>2</sup> فتاح شباح، صليحة بوضوردي، آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية أساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مخبر البحث الأمن في منطقة المتوسط، جامعة باتنة 1، المجلد 11، العدد 1، الجزائر، 2022، ص 319.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف وتصميم وتصنيف الوظائف

المطلب الثاني: مراحل تحليل الوظائف وطرق جمع المعلومات المستخدمة فيه

سننتقل في هذا المطلب إلى مراحل تحليل الوظائف من ثم إلى طرق جمع المعلومات المستخدمة فيه

أولاً: مراحل تحليل الوظائف:

يمكن حصر مراحل تحليل الوظائف فيما يلي:

1. **تحديد الغرض من عملية التحليل:** أول قرار يجب أن يأخذه مدير إدارة الموارد البشرية هو تحديد الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف، وهل ترغب الشركة في تحليل الوظائف لأنه أخذت تنمو وتتوسع بسرعة أم لأن هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص عدد الوظائف، إذ لا بد أن يكون الهدف من عملية التحليل واضحاً ومرتبطة مع استراتيجية الشركة من أجل نجاح العملية.<sup>1</sup>
2. **تحديد الوظائف المطلوب تحليلها:** يجب تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج إلى تحليل وذلك بسبب حجم التكاليف التي تتحملها المنظمة عند قيامها بتحليل كل وظيفة من الوظائف وما تستلزمه من وقت وجهد.
3. **شرح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم:** لا بد من إحاطة العاملين الموجودين في المنظمة علماً حول من الذي يقوم لتحليل؟ ولماذا يجري هذا التحليل؟ وأي العاملين أو الموظفين الذين سيتم الاتصال بهم؟ عندما تكون حاجة للحصول على بيانات ومعلومات تستخدم في التحليل.<sup>2</sup>
4. **تحديد المعلومات المراد جمعها:** تسعى هذه المرحلة إلى معرفة وتحديد المعلومات والحقائق المطلوب جمعها عن الوظائف والأعمال بغية تحليلها، فبدونها لا وجود للتحليل، حيث يجب توفير المعلومات الموضوعية والكافية الوظائف وذلك من حيث مهامها ومسئولياتها والمعلومات المساعدة في عملية التحليل.<sup>3</sup> والجدول (01) يبين هذه المعلومات:

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 146.

<sup>2</sup> لعربي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 582.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 192.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف وتصنيف الوظائف

### جدول (02): يوضح المعلومات عن الوظائف المراد تحليلها

المعلومات المطلوبة عن العناصر الأساسية للوظيفة	المعلومات المساعدة في عملية التحليل
واجبات الوظيفة	أسماء الوظائف
ظروف العمل المادية المحيطة بأداء الوظيفة	مستوى الوظائف
المجهود البدني لأداء الوظيفة	أسماء شاغلي الوظيفة
أخطار الوظيفة	أجور شاغلي الوظيفة
الإشراف الواقع على الوظيفة	ملاحظات الرؤساء المباشرين عن المعلومات الأساسية للوظائف
الإشراف الواقع من الوظيفة على الغير	
مسؤولية اتخاذ القرارات	
الاتصالات التي تتضمنها الوظيفة	
المسؤولية عن الأموال	
متطلبات شاغل الوظيفة	

المصدر: منصور محمد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ص 46.

#### 5. تحديد مصادر المعلومات: وتتعدد هذه المصادر وتتمثل في الرئيس أو المشرف المباشر، شاغل

الوظيفة نفسه، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى وخاصة المشابهة منها، ومراكز الخبرة والاستشارة.

#### 6. اختيار أسلوب جمع المعلومات: كما تتعدد المصادر، تتعدد كذلك أساليب جمع المعلومات منها:

الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، أو سجلات اليومية للموظفين والتي ستذكر لاحقاً.

#### 7. تحديد مسؤولية تحليل الوظائف: وتنحصر هذه المسؤولية عادة إلى ثلاث أطراف وهي إدارة الموارد

البشرية، الرؤساء والمشرفون المباشرون أو المحللون. ويمكن أن يعهد إلى جهة خارجية (مكتب

استشارة) للقيام بهذه العملية.<sup>1</sup>

#### 8. جمع المعلومات وتحليلها: قد تجمع المعلومات عن طريق اتصال الباحثين المباشر بالمبحوثين أو تجمع

عن طريق اتصلاً غير مباشر بإرسال القوائم ثم استلامها، وبعد جمع البيانات ومراجعتها واستيفاء

<sup>1</sup> بوجمعة عقابي، أهمية تحليل الوظائف في الخدمة الاجتماعية الجامعية دراسة بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، مجلة الجزائرية للأمن

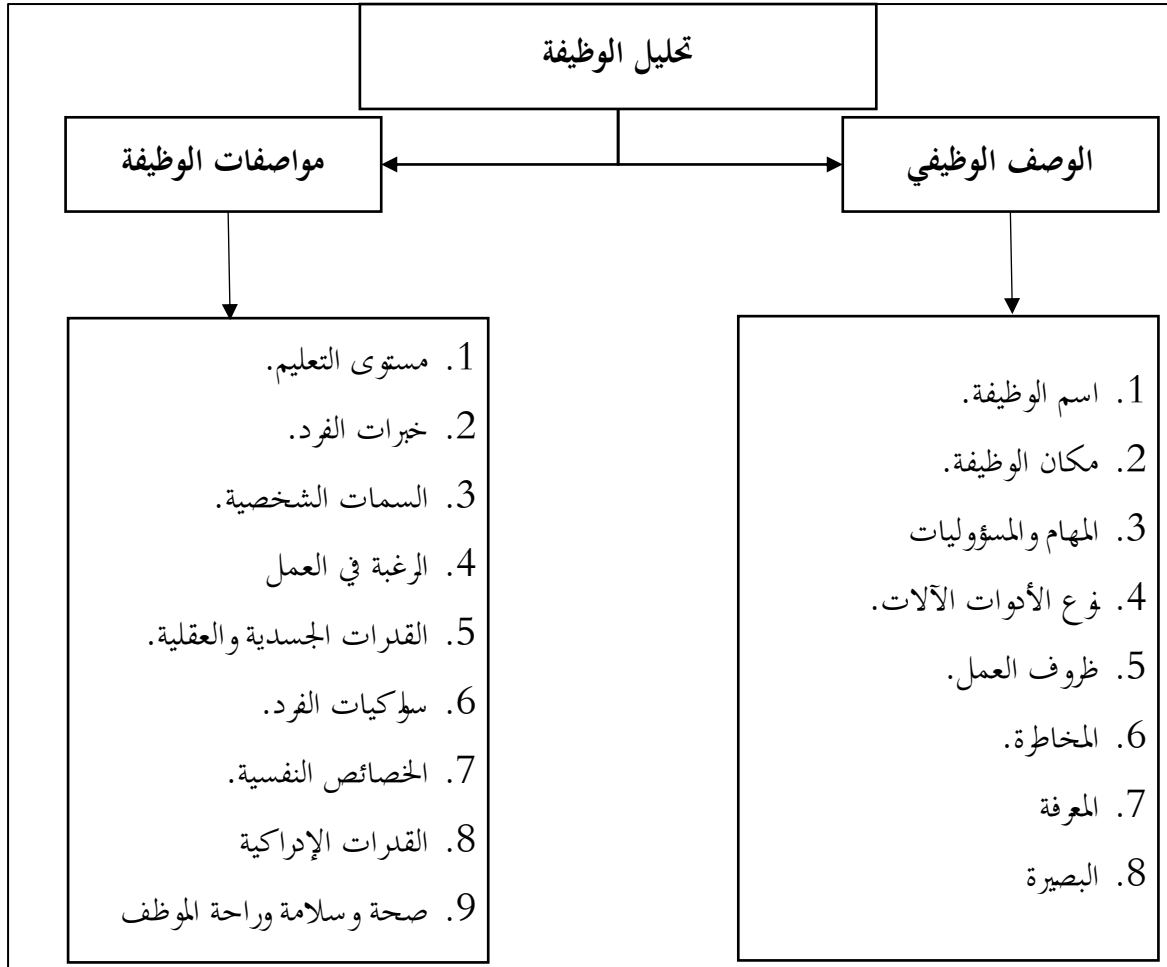
الإنساني، جامعة باتنة 1، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2023، ص 655.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف الوظائف

الناقص بها تمثل كل مجموعة وظيفة يكون لها عدد من القوائم بعدد شاغلي نفس الوظيفة ويتم تفريغ القوائم الخاصة بكل الوظيفة في كشف تحليل الوظيفة ويبدأ الباحث بتفريغ إحدى القوائم ثم يقارن المعلومات التي يتم تفريغها ويقوم بتدوين أي إضافات ترد في باقي القوائم.<sup>1</sup>

9. إعداد بطاقة تحليل الوظائف: بطاقة التحليل هي وثيقة أو بيان على شكل قائمة توضح نتائج تحليل المعلومات التي جرى تحليلها في المرحلة السابقة، وهي مصممة خصيصا لسجل فيها هذه النتائج،<sup>2</sup> والشكل (01) يوضح هذه النتائج:

شكل (01): يوضح نواتج تحليل الوظيفة



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 131.

ثانيا: طرق جمع المعلومات المستخدمة في عملية تحليل الوظائف:

تستخدم عادة الطرق الأساسية التالية لجمع الحقائق والمعلومات:

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التوصيف الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص 43.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف، تصميم وتصنيف الوظائف

1. **الملاحظة الشخصية:** تتم هذه العملية بتتبع عمل شاغل الوظيفة وملاحظة إجراءاتها وخطواتها وعلاقتها بغيرها وجميع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات ومسؤوليات الوظيفة، وتكفل هذه الطريقة دقة وسلامة المعلومات التي يتم جمعها ويؤمن له ملاحظة عدد من الوظائف في الوقت نفسه، كما تصلح للوظائف التي يغلب عليها السلوك الظاهر وذات الطابع الجسمي المتكرر أي الوظائف التي تنطوي على عمليات يدوية.<sup>1</sup>

وتبدو أبرز إيجابيات هذه الطريقة فيما يلي:

- الحصول على بيانات واقعية.
- تزودنا هذه الطريقة بمحقات خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.
- أما عيوب هذه الطريقة فيمكن إيجازها كالتالي:
- قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة لمسؤولياتها.
- لا تفيد هذه الطريقة في تحليل بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية أو وظائف البرمجة في الحاسب الآلي حيث يصعب على الخبير قياس الأداء ودرجه صعوبة العمل أو سهولته.<sup>2</sup>

2. **المقابلة الشخصية:** حيث يقوم إخصائي التحليل الوظيفي بإجراء عملية المقابلة مع الموظفين شاغلي الوظيفة ورئيسهم المباشر، وذلك للتعرف على طبيعة عمل الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل ومتطلبات شاغل الوظيفة.

وأهم ما يميز المقابلة الشخصية:

- أنها تعطي فرصة أكبر للتعرف على طبيعة الوظيفة ومسؤولياتها، الأمر الذي يؤدي إلى دقة البيانات التي يتم جمعها وتقلل من سوء فهم الشخص. شاغل الوظيفة أو المشرف عليه.
- تلائم العاملين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة.
- أما ما يعيب هذه الطريقة:
- يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وعدد كبير من الباحثين التي لهم درجة عالية من الكفاءة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014، ص ص 241، 242.

<sup>2</sup> محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017، ص ص 222، 223.

<sup>3</sup> محمد بن دليوب القحطاني، إدارة الموارد البشرية منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة 4، الرياض، 2015، ص 60.



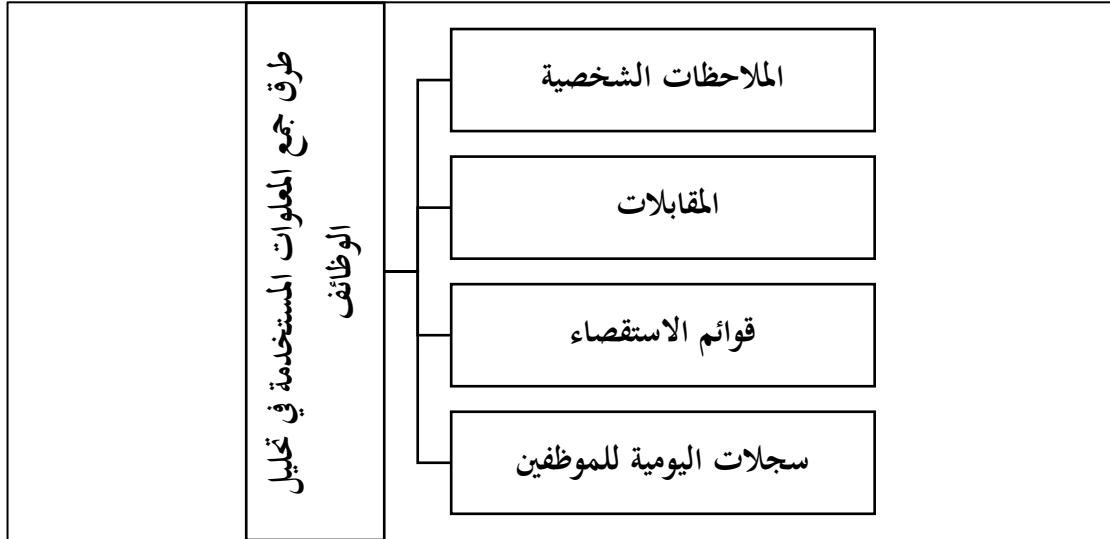
## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف الوظائف

3. الاستقصاء أو الاستبيان: تتطلب هذه الطريقة إعداد استمارات (استبيانات) تتضمن أسئلة محددة ودقيقة عن الأمور التي يحتاج المحللون إلى معرفتها وتوزع هذه الاستبيانات على العاملين ليجيبوا عليها ثم يعيدونها إلى الجهة المرسله أي فريق المحللين لاستخراج البيانات والمعلومات.<sup>1</sup> من مزايا هذه الطريقة:

- قلة التكاليف.
- سرعة الوصول إلى أكبر عدد من الموظفين.
- أما ما يعيب هذه الطريقة:
- صعوبة تصميم استبيان نمطي يغطي الغالبية من الموظفين الإداريين والفنيين.
- صعوبة استخدامها مع العاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة.<sup>2</sup>

4. سجلات اليومية للموظفين: في هذه الطريقة يتولى الموظف نفسه عملية جمع البيانات اللازمة لتحليل وظيفته التي يؤديها. حيث يقوم بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط فيما يسمى بسجل العمل اليومي. قد يعاب على هذه الطريقة تحيز الموظف ومبالغته حيث قد يضيف أهمية كبيرة على بعض جوانب العمل اليومي ويقلل من أهمية بعض الجوانب الأخرى.<sup>3</sup> والشكل التالي يلخص هذه الطرق:

شكل رقم (02): يوضح طرق جمع المعلومات المستخدمة في عملية تحليل الوظائف



المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017، ص 173.

<sup>2</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>3</sup> محمد أمين عبد اللطيف عشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 224.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف وتصميم الوظائف

### المطلب الثالث: مجالات الاستفادة من تحليل الوظائف

التحليل الوظيفي يمثل أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فهو يمثل أساس لجمع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في مختلف المجالات نذكر منها:

- 1) **مجال تخطيط الموارد البشرية:** 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) **مجال استقطاب واختيار موارد البشرية:** من خلال واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها.<sup>1</sup>
  - 3) **مجال التدريب والتنمية:** يستخدم التحليل الوظيفي لبيان مدى الحاجة الى التدريب والتنمية ونوعية البرامج التدريبية المطلوبة ومجالات التركيز فيها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
  - 4) **مجال تقييم الأداء:** من خلال عملية التحليل الوظيفي تستطيع المؤسسة الحصول على المعلومات الخاصة بمستوى أداء الموظف ومدى مساهمته في تحقيق النتائج للمؤسسة.<sup>2</sup>
  - 5) **مجال الأجور والرواتب:** تستخدم نتائج تحليل الوظيفة كذلك في تحديد أنظمة الأجور والرواتب للموارد البشرية.
  - 6) **مجال النقل والترقية:** إن البيانات المتوفرة في كشوفات تحليل الوظائف تساعد الإدارة في تحديد مدى ملاءمة الأفراد المقترح ملفهم للنقل أو الترقية.
  - 7) **مجال السلامة المهنية:** تعد المعلومات الموجودة في تحليل الوظيفة هامة فيما يتعلق بتحديد مواضع المخاطر وضرورات السلامة والصحة المهنية، وفي كثير من الوظائف يحتاج شاغل الوظيفة إلى معرفة مخاطر تلك الوظيفة حتى يتمكن من أداء عمله بشكل بعيد عن المخاطر.<sup>3</sup>
- والشكل (03) يلخص هذه الاستخدامات:

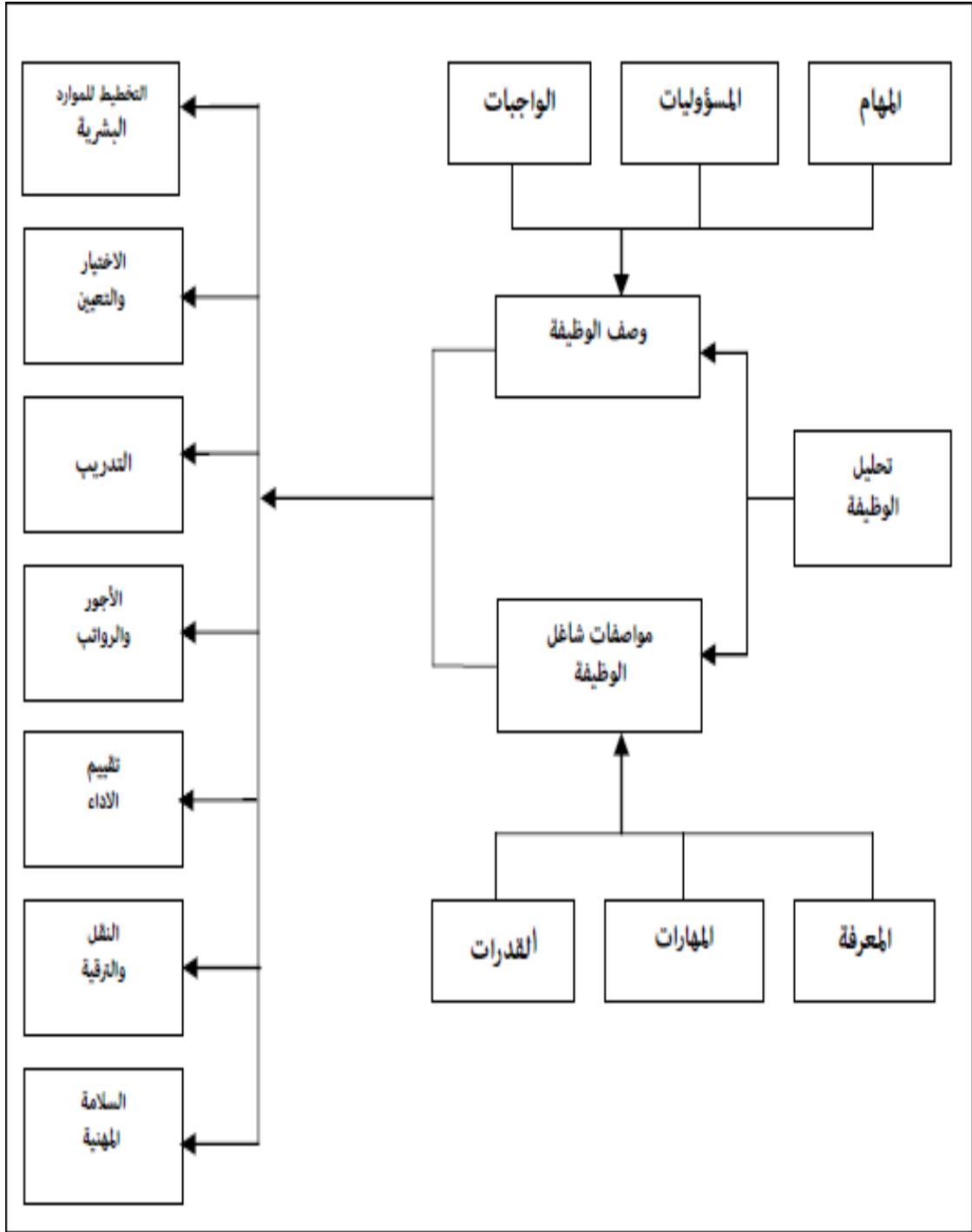
<sup>1</sup> لعربي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 581.

<sup>2</sup> موسي سهام، زاوي صورية، أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بنك السلام وبنك البركة ولاية بسكرة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2021، ص 429.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 101.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف وتصميم الوظائف

شكل رقم (03): تحليل الوظيفة كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية



المصدر: علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، جامعة الإسكندرية-كلية التجارة، مصر، 2019، ص 65.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف وتصميم وتصنيف الوظائف

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية تحليل الوظيفي الناجح

هناك عدة عوامل مؤثرة في عملية التحليل الوظيفي الناجح، فمنها ما هو متعلق بالوظيفة وخصائصها أو ما تعلق بخصائص شاغلها ويمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

عوامل تتعلق بأهداف الوظيفة وهذه الأهداف يجب أن تعكس:

- علاقة أهداف الوظيفة بأهداف المنظمة.
- سبب وجود هذه الوظيفة.
- أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة:

- أن تؤمن لشاغلها بالأهمية والاعتزاز بنفسه.
- أن تؤمن لشاغلها التحدي في العمل.
- أن توفر لشاغلها الإحساس بالمسؤولية.
- أن تسمح له باستخدام مهارات متنوعة.
- أن تؤمن له درجة من الاستقلالية.

عوامل تتعلق بخصائص الفرد شاغل الوظيفة:

- التأكد من تناسب مسؤوليات ومهام الوظيفة مع خصائص ومهارات وقدرات واستعدادات شاغلها.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 46.

### المبحث الثاني: توصيف الوظائف

بعد عملية تحليل الوظيفة وفهم مكوناتها وعناصرها الأساسية، تأتي مرحلة عملية التوصيف الوظيفي والتي تعطي انعكاسًا حقيقيًا لكل شيء في الوظيفة حتى يتمكن العامل من أداء المهام والمسؤوليات بشكل فعال. فهي النتيجة الملموسة لتحليل الوظيفة، وتظهر في شكل مكتوب مفصل للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف وبيئة العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

### المطلب الأول: ماهية توصيف الوظائف

سنتناول في هذا المطلب تعريف توصيف الوظائف وعناصره وأهميته.

#### 1. تعريف توصيف الوظائف:

يعرف منير نوري وفريد كورتل 2011 توصيف الوظائف «إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب عمل، معدلات أداء، كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب»<sup>1</sup>.

يعرف أحمد ماهر 2004 توصيف الوظائف على أنه: «عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل تعريف تفصيل مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة»<sup>2</sup>.

#### 2. عناصر توصيف الوظيفة:

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:<sup>3</sup>

- **التعريف بالوظيفة:** يحتوي هذا العنصر على العديد من المعلومات كاسم الوظيفة، مستواها التنظيمي، الإدارة أو القسم التابعة له، مستوى الأجر المحدد للوظيفة، تاريخ إعداد الوصف، الشخص الذي أعد التوصيف، الشخص الذي اعتمده، تاريخ الاعتماد.
- **ملخص عام للوظيفة:** يشير هذا الملخص في أسطر معدودة لطبيعة الوظيفة بصفة عامة، هدفها، مستلزماتها.

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 161.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 74.

<sup>3</sup> نعيمة يحيوي، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2018، ص 10.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف وتصميم وتصنيف الوظائف

- **مسؤوليات وواجبات الوظيفة:** يتضمن هذا البند المهام التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق أدائها، والمواد والعتاد الضروري للأداء، المستوى الإشرافي وحدود سلطات شاغل الوظيفة.
- **معايير الأداء:** يوضح هذا الجزء المعايير المتوقع أن يحققها الموظف في ضوء الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة.
- **ظروف وبنية العمل:** يتم تحديد الظروف الطبيعية والمادية التي يمارس فيها العمل مثل الضوضاء، الحرارة والمخاطر.

### 3. أغراض وأهمية الوصف الوظيفي:

إن توصيف الوظائف له أغراض وأهمية كبيرة تتمثل في:

- تسهيل استقطاب واختيار ومقابلة وتدريب وتطوير الموظفين.
- إعداد أنظمة الترقية والترفيه والنقل والانضباط.
- إعداد أنظمة الأجور والمكافآت.<sup>1</sup>
- يزيد من يسر صياغة الإعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف.
- ييسر على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحا مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملاءمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد.
- يقلل من كمية تضارب الواجبات والمهام بين المناصب بلا داع مما يزيد من فعالية العمل الجماعي كما يساعد على تخطيط الموارد البشرية.
- يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية وهذا يوضح الاتجاه ويغرس التعاون بين العاملين إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 61.

<sup>2</sup> صباح غربي، تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 7، جويلية 2014، ص 147.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف وتصميم وتصنيف الوظائف

### المطلب الثاني: أنواع توصيف الوظائف

إن لتوصيف الوظائف أنواع تتمثل في:<sup>1</sup>

- **توصيف الوظيفة الداخلي وتوصيف الوظيفة الخارجي:** من المهم معرفة أن هناك وصفاً وظيفياً داخلياً للاستخدام الداخلي فقط ووصفاً وظيفياً خارجياً يقرأه المرشحون المحتملون، في معظم الأحيان تكون التوصيفات الوظيفية الداخلية مفصلة وشاملة، في حين أن التوصيفات الوظيفية الخارجية قصيرة وغالباً ما تكون تسويقية بطابعها.
- **توصيف مهام ونتائج الوظيفة الأساسية:** يستخدم لتحديد مستويات إنجاز مهام معينة مثلاً: عامل ميكانيكي سيؤدي مهام أحد المناصب التي يقاس فيها النجاح بمستويات الإنتاج، ومن ناحية أخرى يحدد توصيف نتائج الوظيفة الأساسية النتائج النهائية المنشودة بغض النظر عن المهام أو الطرق المستخدمة لتحقيقها، فعل سبيل المثال يحتل المديرون مناصب النتائج الأساسية والتي يقاس فيها النجاح من خلال أرقام المبيعات أو بدء توزيع منتج جديد.

### المطلب الثالث: جوانب توصيف الوظائف:

تشمل الجوانب التي يتناولها وصف الوظيفة متطلبات الوظيفة حيث تتحدد الشروط التي تتطلبها الوظيفة في المتقدم لإشغالها ولا يعني توفر تلك الشروط حصول التعيين بل يستلزم ذلك استكمال الإجراءات المطلوبة من أجل الوقوف على استيفاء المرشح للشروط المذكورة وهي كما يأتي<sup>2</sup>:

- **المعرفة:** ويراد بها العلوم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.
- **المهارات:** وهي الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمة كتشغيل الآلات واستخدام الحاسب الآلي.
- **القدرات الخاصة:** ويقصد بها القدرات التي تميز الموظف المتقدم للوظيفة عن الآخرين مثل قدرته على الابتكار وقدرته على الحوار، واتخاذ القرار وقدرته التحليلية إضافة إلى قدرته على التكيف وعلى التعاون مع الآخرين.
- **السمات الشخصية:** حيث تستلزم بعض الوظائف سمات شخصية ذات طبيعة خاصة فوظيفة مسؤول الاستعلامات تختلف في أبعادها السلوكية ونزعاتها عن موظف الحسابات، كما تختلف

<sup>1</sup> صباح غربي، تحليل وتوصيف العمل، مرجع سبق ذكره، ص 89.

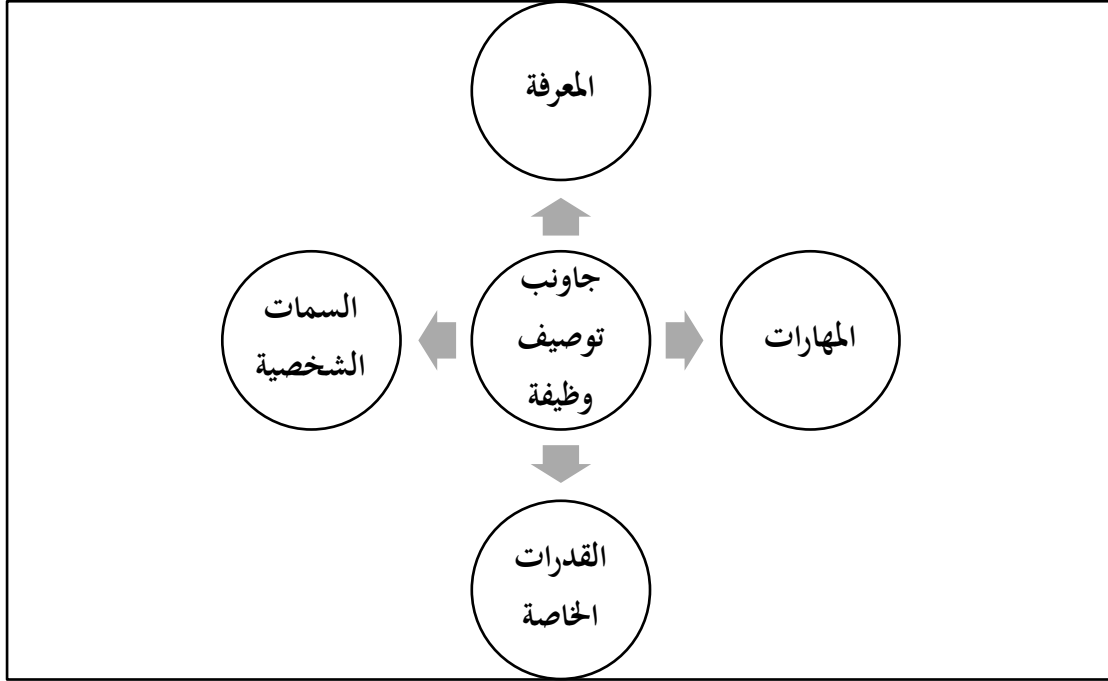
<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 63.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف وتصميم وتصنيف الوظائف

هذه الوظيفة عن واجبات موظف تقنية المعلومات سواء في التركيز والانتباه والقوة البدنية، والطموح والمثابرة والسيطرة على النفس والمظهر وحسن التصرف واللباقة وغيرها.

والشكل التالي يبين هذه الجوانب:

الشكل رقم(04): جوانب توصيف الوظائف



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الرابع: أمثلة عن نماذج بطاقات وصف بعض الوظائف

لكل وظيفة نموذج لبطاقة وصف، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء أمثلة لبعض الوظائف.

أولاً: نموذج توصيف وظيفة مدير إنتاج:

سيتم عرض فيما يلي نموذج توصيف وظيفة مدير إنتاج، الذي تم إعداده في أحد المشاريع:<sup>1</sup>

1. اسم الوظيفة: مدير إدارة الإنتاج

2. اسم القسم أو الإدارة: إدارة الإنتاج

3. الوصف العام:

• تقع هذه الوظيفة على رأس إدارة الإنتاج بالشركة.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قالمة، الجزائر، 2004، ص 62، 63.



## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف، تصميم وتصنيف الوظائف

- يختص شاغلها بالإشراف على تنفيذ خطط وبرامج إنتاج المستحضرات الدوائية طبقا للسياسة المرسومة.
- يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف العام لمدير عام الشركة الذي يراجع عمله للتأكد من سلامته تنفيذه طبقا للخطط والبرامج الموضوعه.
- يؤدي شاغل الوظيفة أعماله طبقا لأسس علمية ومواصفات فنية ونظم محددة.
- يشرف شاغل الوظيفة إشرافا مباشرا على رؤساء أقسام إنتاج الأفراس والمضادات الحيوية... إلخ، ويسند إليهم الأعمال ويراقب تنفيذها.
- تتطلب أعمال الوظيفة إجراء اتصالات بجهات خارجية لتبادل المعلومات ولتمثيل الشركة في لجان ومؤتمرات علمية وتتم هذه الاتصالات بصوره متكررة.
- تتضمن أعمال الوظيفة مسؤولية المحافظة على سري تعطي الشركة امتياز مستحضر دوائي معين.
- تؤثر أخطاء شاغل الوظيفة على حاله العمل النهائي مما يسبب للشركة أضرارا مادية أو يسبب أضرارا للأفراد الذين يتعاطون الدواء.

### 4. بيان الواجبات

- الاشتراك في رسم السياسة العامة للشركة.
- وضع الخطة الإنتاجية بالاشتراك مع الإدارات المعنية.
- الإشراف على جميع الأقسام الإنتاجية التابعة للإدارة وإصدار التعليمات والتوجيهات لتنفيذ الأعمال بهذه الأقسام في إطار الأهداف العامة المرسومة.
- الإشراف على إعداد خطط وبرامج الإنتاج الدورية بالأقسام الإنتاجية المختلفة وعلى تنسيق الأعمال بين هذه الأقسام.
- إعداد الدراسات العلمية والفنية لتحديد النسب المئوية للفاقد من المواد والخامات أثناء الإنتاج وإصدار التعليمات ووضع الأنظمة التي تكفل الإقلال من نسب الفاقد.
- الإشراف والتوجيه في إعداد الدراسات العلمية والمعملية لتحسين وتطوير الإنتاج بالأقسام الإنتاجية المختلفة.
- دراسة التقارير الدورية عن الأنشطة الإنتاجية وعن الصعوبات والمشكلات المعوقة للعمل ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها.
- الإشراف على تنفيذ برامج الصيانة لأجهزة ومعدات الإنتاج المختلفة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف وتصميم وتصنيف الوظائف

- الاحتفاظ بالمستندات السرية والخاصة بامتيازات طرق تحضير المستحضرات المحلية والأجنبية المختلفة التي تقوم بإنتاجها.
- ممارسة الاختصاصات والسلطات المخولة له قانونيا فيما يتعلق بالعاملين بالأقسام الإنتاجية المختلفة.

### 5. الشروط اللازم توافرها لشغل الوظيفة

- معرفة تامة بالأسس العلمية والمعملية وبالمواصفات الخاصة بإنتاج المستحضرات الدوائية المختلفة.
- قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه في تنفيذ برامج الإنتاج المختلفة.
- قدرة كبيرة على الدراسة وتحليل النتائج وعلى استنباط الحلول المناسبة لمشاكل الإنتاج.
- مهارة في تحويل النظريات العلمية إلى تطبيقات عملية بالشركة.
- بكالوريا صيدلة مع خبرة في مجال صناعة الأدوية مده لا تقل عن خمس عشرة سنة.

### ثانيا: نموذج توصيف وظيفة مدير فندق

سيتم عرض فيما يلي نموذج توصيف وظيفة مدير فندق:<sup>1</sup>

1. اسم الوظيفة: مدير فندق السلام.
2. الموقع التنظيمي: الإدارة العامة للفنادق.
3. وصف عام للوظيفة: تقع هذه الوظيفة ضمن الوظائف العليا بالإدارة العامة للفنادق ويعمل شاغلها تحت الإشراف المباشر عام الفنادق وتخص بإدارة شؤون الفندق وتنميه حصته السوقية وتوجيه مرؤوسيه وتنسق جهودهم.

### 4. الواجبات:

- تحليل المتغيرات البيئية المؤثرة على حجم الحركة السياحية وعدد الليالي السياحية.
- التخطيط للخدمات الفندقية بتقدير حجم الطلب المتوقع على خدمات الفندق المواسم والفترات الأخرى وتقدير الاحتياجات من العمالة والمواد وكافة مستلزمات تشغيل الفندق.
- وضع خطط التشغيل سواء بالنسبة للاستقبال أو الغرف والقاعات أو الطعام أو الشراب وشرح الخطط للمنفذين ضمانا الجودة في التنفيذ والالتزام بالخططة الموضوعية.
- اعتماد جدول تشغيل موظفي الاستقبال وعمال الأدوار والحمالين وعمال المطبخ ومعمل الحلويات والمطعم وكافتيريا الأدوار.

<sup>1</sup> صباح غربي، تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مرجع سبق ذكره، ص ص 159، 160.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف، تصميم وتصنيف الوظائف

• تعديل جداول تشغيل العمال وتكييفها بحسب نسب إشغال الغرف ومواسم الضغط والفترات الأخرى.

• إعداد تقارير دوريه للإدارة العامة من مستوى كفاءه التجهيزات الفندق ومدى الحاجة إلى التجديد أو الإحلال.

### 5. المسؤوليات:

- مسؤول عن حسن تدريب وتوجيه موظفي الفندق وتنسيق أنشطتهم.
- مسؤول عن تحقيق نسبة الأشغال المخططة لغرف وقاعات الفندق.
- مسؤول عن تقديم مستوى خدمه متميزه يليق بفندق من الدرجة الأولى (5 نجوم).
- مسؤول عن تخفيض تكاليف التشغيل بنسب معقولة وتحقيق معدلات الربح المخططة.
- مسؤول عن المحافظة على تجهيزات الفندق وحسن استعمالها.

### 6. الظروف المحيطة بالأداء:

يعمل شاغل الوظيفة في ظروف عمل مادية جيدة ويتعامل مع أنماط وجنسيات مختلفة من الناس وتتطلب أعماله الانتقال بين أقسام الفندق للمتابعة والتوجيه.

### 7. متطلبات شغل الوظيفة:

- التعليم مؤهل عالي ليسانس إدارة أعمال.
- الخبرة في أداره فنادق الخمسة نجوم لمدة لا تقل عن 15 سنة.

### 8. القدرات والمهارات:

- القدرة على القيادة والتوجيه.
- القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد أسس صالحه لقدرات فعالة ومهارات الاتصال والإقناع.
- مظهر جذاب ومؤثر.
- الإشراف على أداء جميع إدارات وأقسام الفندق وتنسيق العمل بينهما.
- الاستقبال الشخصي لكبار النزلاء وتوديعهم عند المغادرة واتخاذ كافة الإجراءات والتوجيهات لضمان خدمات خاصة وممتازة لهم.
- متابعة ما يجري بالفندق للوقوف على التصرفات التي قد تحد من كفاءه الخدمات الفندقية المقدمة وتؤثر على سمعه الفندق.
- إصدار قرارات الجزاءات والمكافآت للعاملين بالفندق في حدود السلطات المفوضه إليه.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف، تصميم وتصنيف الوظائف

- تقرير الإجراءات الخاصة بالأشياء التي يعترف عليها بالفندق حيث مده الحفظ تحت طلب أصحابها وأسلوب التصرف فيها انتهاء مده الحفظ.
- المتابعة الدورية والفجائية للخدمات المقدمة في الاستقبال والغرف والقاعات والمطبخ والمطعم والكافيتريا.
- الترويج للغرف الفندق وقاعاته وخدماته الأخرى من خلال الاتصالات الشخصية مع شخصيات المجتمع.
- إعداد تقارير دوريه للإدارة العامة عن تطور نسب الأشغال للغرف وعن مستويات أداء العاملين بالفندق.

### المبحث الثالث: تصميم وتصنيف الوظائف

سنتطرق في هذا المبحث إلى الجوانب الرئيسية المرتبطة بتصميم الوظائف انطلاقا من ماهيته ومناهجه وصولا الى العوامل المساعدة له، وكذلك التطرق إلى الجوانب الرئيسية المرتبطة بتصنيف الوظائف ابتداء من مفهومه وفوائده، ونهاية إلى أساليبه، ومشكلات التي يقع فيها.

#### المطلب الأول: ماهية تصميم الوظيفة

يعتبر تصميم الوظائف من خطوات تحليل الوظائف وسنقوم في هذا المطلب إعطاء مفهوم لعملية التصميم وتحديد أبعاده ومكوناته.

#### 1. مفهوم تصميم الوظيفة:

يعرف أحمد ماهر 2018 تصميم الوظيفة على أنه: «تحديد طريقه أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، المسؤوليات والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وشكل ظروف العمل المحيطة».<sup>1</sup>

عرف يوسف حجيم الطائي 2006 تصميم الوظائف بأنه: «عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمن وبالتالي مؤهلات من يشغلها. كما ويعرف بأنه العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها والخوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة السابعة، 2018، ص 134.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 144.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف وتصميم الوظائف

### 2. أبعاد تصميم الوظائف:

- هناك ثلاثة أبعاد أساسية يجب أخذها بالحسبان عند تصميم الوظائف وهذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>
- **أهداف المنظمة:** فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية.
  - **نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء:** فمن الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معا.
  - **احتياجات وتوقعات الأفراد نحو الوظائف الذي يؤديون شغلها وقدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم:** فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح للأفراد بتحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال إتاحة الفرص أمامهم لأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها وبالطريقة التي تلائمهم.

### 3. مكونات تصميم الوظيفة:

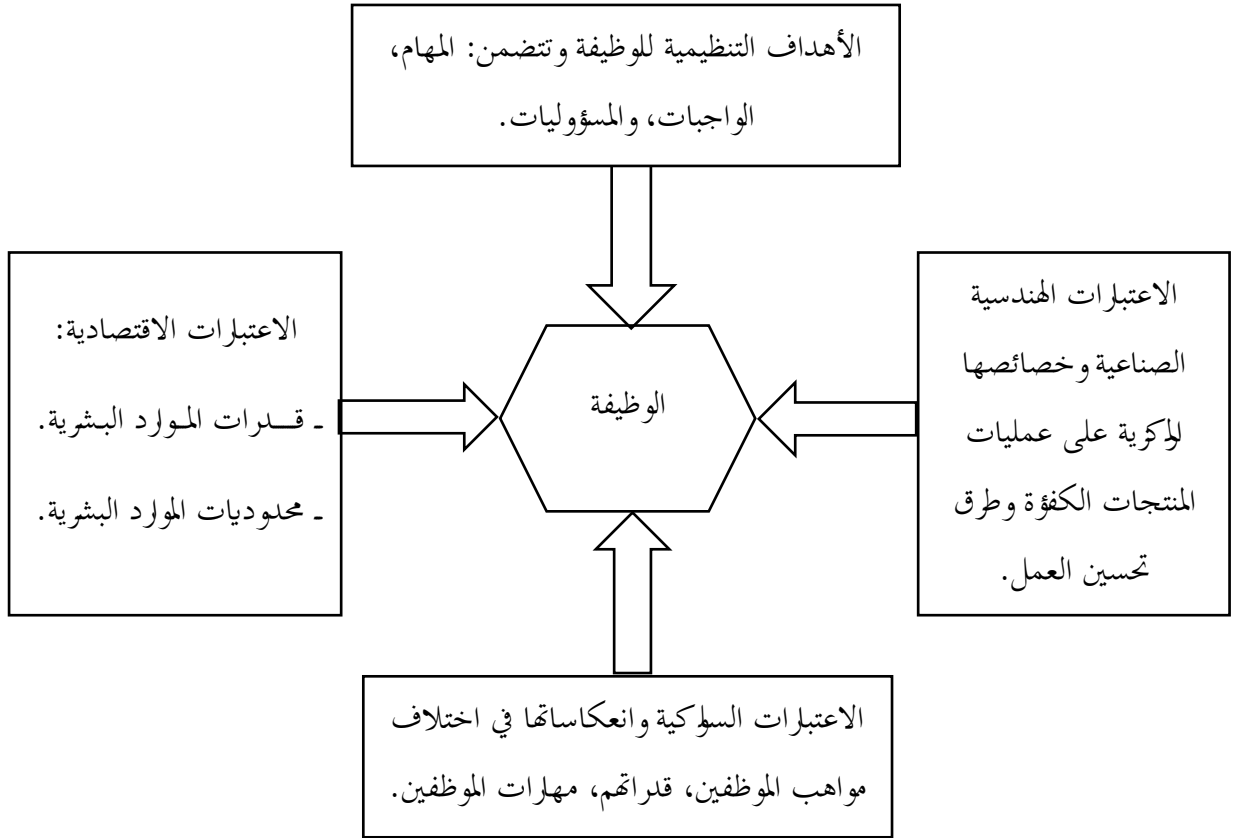
- تضم مكونات تصميم الوظيفة النشاطات العلمية التي تحدد الأطر الإجمالية للأهداف والخصائص والواجبات ذات العلاقة بكل وظيفة وهذه المكونات تشمل العناصر الأساسية التالية:<sup>2</sup>
- الأهداف التنظيمية التي يجب توظيفها الوظيفة.
  - الاعتبارات الهندسية الصناعية بما في ضمنها الطريق التي تسهل من مكننة الوظيفة وتقنياتها.
  - اعتبارات اقتصادية بما في ضمنها قدرات الأفراد العاملين العقلية والجسدية.
  - الاعتبارات السلوكية التي تؤثر على إرضاء رغبات وظيفة الموظف.
- والشكل (04) يوضح هذه المكونات:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع نفسه، ص 144، 145.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي عبادي، مرجع سبق ذكره، ص 65، 64.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتصنيف وتصميم الوظائف

شكل رقم (05): أساسيات تصميم الوظيفة



المصدر: يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي عبادي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

### المطلب الثاني: أساليب تصميم الوظيفة:

يمكن تطبيق أساليب التصميم الوظيفي بعدة أشكال، نبين أبرزها فيما يلي:

- أسلوب التخصص (التبسيط) الوظيفي (Job simplification method): مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، والتي أكدت على ضرورة أن يتم تصميم مضمون كل وظيفة لتحقيق أعلى درجات التخصص ولتحديد حركات ووقت العمل بشكل أكثر إحكاما مما يجعل تدريب العاملين على أداء الوظيفة أكثر بساطة.
- أسلوب الإثراء الوظيفي (Job enrichment method): ينطوي على تضمين الوظيفة الواحدة أكثر ما يمكن من المهام التي يمكن تعيينها لشخص واحد، كما يتضمن مهام ذات طبيعة إشرافية، حيث يحدد الفرد العامل خطوات عمله ويتحقق منها لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حكيمة دهوم، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 68.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف، تصميم وتصنيف الوظائف

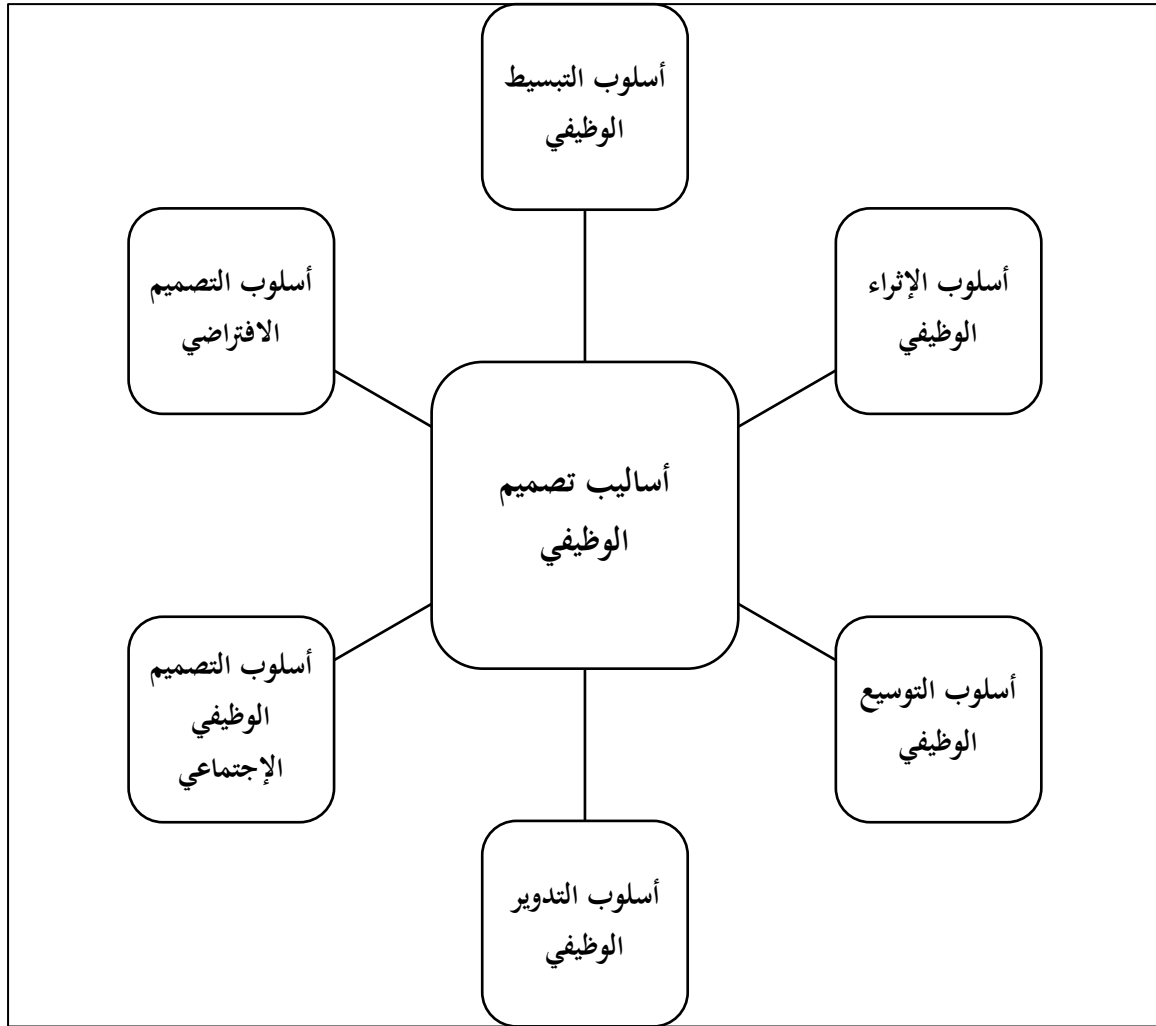
- أسلوب توسيع الوظيفة (Job enlargement method): ويقصد به التوسع الأفقي في الوظيفة من خلال زيادة المهام التي يؤديها العامل شاغل الوظيفة في نفس المستوى الإداري، دون أن يشمل على مهمات إشرافية جديدة على الوظيفة الواحدة للعاملين.<sup>1</sup>
- أسلوب التدوير الوظيفي (Job rotation method): وهو الأسلوب الذي يتيح للعاملين فرص التنقل إلى وظائف وأعمال مختلفة في المنظمة للتعرف على نشاطاتها المختلفة، لاكتساب التعلم والتنوع في المهارات والخبرات.
- أسلوب التصميم الوظيفي الاجتماعي (Social job design method): وهو الأسلوب الذي يركز على بناء فرق العمل، للقيام بمهام وواجبات معينة بما يضمن تحقيق الرقابة الذاتية والعمل ضمن مسؤولية مشتركة بين أعضاء الفريق.
- أسلوب التصميم الافتراضي (Virtual job method): يتميز بعدم وجود كيان له أو ديمومة أو شكل محدد، ويعمل هذا النوع من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية واستخدام نظم المعلومات الإدارية.<sup>2</sup>

والشكل (05) يوضح تلك الأساليب:

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص 135.

<sup>2</sup> عاكف لطفى الخصوانة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 86.

### الشكل رقم (06): أساليب التصميم الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثالث: العوامل المساعدة على تصميم الوظيفة:

وتتمثل هذه العوامل في:<sup>1</sup>

- المدخل التنظيمي المتبع في تكوين وحدات النشاط وتجميعها.
- درجة التكنولوجيا.
- سياسات النقابات لأنها مهمة بالاستقرار الوظيفي للفرد لذلك فهي تراقب ما يحدث في هذا الشأن وهذا يعني أن الشركة مطالبة باحترام عقود العمل مع الأفراد ويعني ضرورة الأخذ في عين الاعتبار مصلحة الأفراد في عملية التصميم والذي يتطلب التعاون بين الإدارة والنقابة.

<sup>1</sup> صباح غربي، تحليل وتوصيف العمل، مرجع سبق ذكره، ص 81، 82.



## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف وتصميم وتصنيف الوظائف

- الكفاءات العالية للأفراد تعديل في المواصفات المطلوبة مثل الخبرة المستوى التعليمي والخصائص الشخصية.
- مصادر الحصول على القوى العاملة ومدى توافرها: يجب أن تهتم الإدارة بالاعتبارات العمالية الخاصة بالحجم العاملة الحالية ونوعيتها.
- الحاجات الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد يركز المختصون بالعلوم السلوكية على ضرورة أهمية تصميم العمل وأنظمة بطريقه تشبع الحاجات السيكولوجية والاجتماعية للفرد.

### المطلب الرابع: تصنيف الوظائف

تصنيف الوظائف بدوره يعتبر من أهم خطوات عملية التحليل، وسنقوم في هذا المطلب بتبسيط الضوء على مفهومه، وتوضيح فوائده وأساليبه ومشكلاته.

#### 1) تعريف تصنيف الوظائف:

يعرف محمد قاسم القريوتي 2010 تصنيف الوظائف على أنه: «عملية يتم من خلالها تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة ونوعية وفئات تتشابه في طبيعة أعمالها، وتركز عملية تصنيف على تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في التنظيم، وهو أمر ضروري لتحديد نظام عادل للأجور والتعويضات ولعملية تقييم الأداء»<sup>1</sup>.

يعرف اسحاق حسيني 2018 تصنيف الوظائف على أنه: «إعداد ترتيب تدرجي للمناصب أو الوظائف بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة وتصميم مدونه مرجعية للمناصب والمهام، كما يتم في هذه الخطوة تجميع الوظائف والأعمال المتشابهة أو المتقاربة في مجموعات أو فئات تمهيدا لتحديد الأجر المناسب لكل وظيفة ضمن الفئة الواحدة»<sup>2</sup>.

#### 2) فوائد تصنيف الوظائف:

إن لتصنيف الوظائف فوائد متعددة نذكر أهمها فيما يلي<sup>3</sup>:

- الجدارة تهدف إدارة موارد البشرية إلى تحقيق الجدارة في التعيين بحيث يتم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، ويكون ذلك بفضل اتباع تصنيف فعال لفئات الوظائف تبرز المؤهلات والمهارات الضرورية لشغلها.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 100.

<sup>2</sup> اسحاق حسيني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 143.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف، تصميم وتصنيف الوظائف

- توحيد المسميات: يتم خلال عملية تصنيف الوظائف تحديد مسميات موحدة للوظائف المتشابهة منعا للغموض وتسهيلا للتعامل مع الوظائف وتقييمها.
- الكفاية: يساعد التصنيف للوظائف الاقتصاد في استخدام القوى العاملة وعدم المبالغة في التعيينات بحيث تستطيع المنظمات اتباع المرونة والموضوعية في تخطيط القوى العاملة.
- التنظيم يساعد تصنيف الوظائف المدراء في تصميم هيكل تنظيمي ينسجم مع المتطلبات التي تمر بها المنظمات من حيث عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف الإداري والتسلسل السلطة وانسياب وتدفق الأعمال.
- تكافؤ الأجور من شأن توافر تصنيف الوظائف لدى المنظمة من تصميم نظام تعويضات للعاملين يراعي تكافؤ الأجر على قدر العمل.

### (3) أساليب التصنيف الوظيفي:

هناك أسلوبان رئيسيان في تصنيف الوظائف يتمثلان في:<sup>1</sup>

- **أسلوب التصنيف الموضوعي:** يركز هذا الأسلوب على الوظيفة نفسها على أساس أنها تتكون من مجموعة من المسؤوليات، الواجبات والسلطات، بصرف النظر عن شاغلها من حيث المستوى العلمي، الخبرة، القدرات والمهارات التي يمتلكها.
- **أسلوب الترتيب الشخصي:** هذا الأسلوب يركز على شاغل الوظيفة من حيث مؤهلاته العلمية، مرتبته (درجته) ومكانه في السلم الوظيفي، الأقدمية، حقوقه، علاقاته بغيره من العاملين وغيرها من العناصر المتعلقة بشاغل الوظيفة بصرف النظر عن الوظيفة نفسها.

### (4) مشكلات تصنيف الوظائف:

- بالرغم من المزايا العديدة التي يحققها تصنيف الوظائف إلا أنه يثير عددا من المشكلات التي يجب التنبيه إليها والعمل على التخفيف من اثارها السلبية. ويمكن تلخيص اهم هذه المشكلات فيما يلي<sup>2</sup>:
- إن عملية تصنيف الوظائف شاقة ومعقدة، وتستلزم الكثير من الوقت والمال والجهد، كما تستلزم توافر الكفاءات المناسبة لإعدادها وتنفيذها ومتابعة تطبيقها.

<sup>1</sup> طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2000، ص 142.

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 2001، ص 274، 275.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف وتصميم وتصنيف الوظائف

- أحد الانتقادات الرئيسية لتصنيف الوظائف هو أنه يفشل في الاعتراف بالعنصر البشري للوظيفة، مما يؤدي غالباً إلى تجرييد الموظفين من إنسانيتهم، حيث تميل المنظمات إلى النظر إلى نفسها على أنها مجموعة من الوظائف أو الأدوار المتخصصة التي يتم ترتيبها في تسلسل هرمي، مع القليل من الاهتمام للأفراد الفريدين الذين يشغلون تلك المناصب.
- قد يتمخض عن تصنيف الوظائف تخفيض بعض الوظائف إلى مستوى أدنى مما هي عليه في الهيكل التنظيمي الحالي، الأمر الذي يعني تقليل المزايا التي يتمتع بها شاغلوا هذه الوظائف، مما يؤثر سلباً على معنوياتهم.
- مثل أي نظام آخر، يمكن أن تصبح تصنيفات الوظائف متقادمة ومحدودة بسبب طبيعة الوظائف، والأساليب وأدوات الأداء داخلها، والعلاقات التنظيمية بين الوظائف.
- كثيراً ما يفتقر نظام التصنيف إلى الوضوح في الناحية العملية بالقدر نفسه من الوضوح من الناحية النظرية الأمر الذي يترتب عليه ظهور نوع من المقاومة ضد نظام التصنيف من قبل الموظفين.

## الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل وتوصيف وتصميم وتصنيف الوظائف

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم وظيفة من وظائف الموارد البشرية إلى وهي وظيفة تحليل وتصنيف الوظائف حيث لا يمكن فهم طبيعة كل وظيفة إلا من خلالها حيث تساعد على تحديد أهم الواجبات والمهام التي تتطلبها الوظيفة المطلوبة في شاغلها لأدائها على أكمل وجه.

كما تطرقنا إلى وظيفتي تصميم وتصنيف الوظائف اللتان من خلالهما يتم التعرف على كيفية تحديد طريقة أداء المهام التي ستؤدي، وتجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات أو فئات تمهيدا لتحديد الاجر المناسب لكل وظيفة ضمن الفئة الواحدة.

# الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات

تحسينه

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

### تمهيد:

تعتمد المنظمات على أداء المورد البشري لتحقيق أهدافها، والذي يعتبر مقياس لكفاءتها وفعاليتها. ويتوقف مستوى الأداء على قدرات وخبرات ومهارات العاملين والتي تساهم في دعم الابتكار. ولما لأداء المورد البشري من أهمية تسعى دوماً المنظمات لعملية تقييمه من خلال إجبار الرؤساء على متابعة أعمال مرؤوسيههم وإصدار الحكم على قدرة الموظف في أداء واجباته وتحديد كفاءة العامل وفعاليتته ومدى مساهمته في العملية الإنتاجية. كما تعمل المنظمات على تحسين أداء مواردها البشرية عن طريق مختلف الآليات والسياسات بما يحقق أهدافها. وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، لكونه يعبر عن مدى بلوغ الأهداف، أو مدى الاقتصاد في استخدام الموارد وفي بعض الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. حيث أصبح الأداء يشكل جوهر العملية الإدارية الذي تركز عليه أغلب النشاطات، ونظرا للتطور التكنولوجي الكبير والمنافسة القوية وزيادة حجم المؤسسات ازداد الاهتمام بأداء المورد البشري الذي أصبح يعتبر من موارد المنظمة، ثم تطور ليصبح رأس مالها.

### المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

#### أولاً: تعريف الأداء:

لغة: جاء في معجم Larousse بالتعريف التالي: الأداء هو النتيجة المتحصل عليها.<sup>1</sup>

جاء في المعجم الوسيط بالمعاني التالية:<sup>2</sup> الأداء: التأدية والتلاوة.

اصطلاحاً: هناك مجموعة من التعاريف لأداء المورد البشري يمكن إيجازها فيما يلي:

الأداء: هو عمل أو عملية إنجاز مهمة أو وظيفة ما.

بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

عرفه ماينز بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

كما عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة على أنه: الفعل الإيجابي والنشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها، تبعاً للمعايير الموضوعية.<sup>3</sup>

يعرف الأداء على أنه ما يمكن أن يفعله شخص ما إلى أقصى حد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Larousse Dictionnaire de français 60000 mots, 2008, France, p312

<sup>2</sup> إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، ص 24.

<sup>3</sup> ريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 478.

<sup>4</sup> Koopmans Linda and Bernaards Claire M and others, Conceptual Frameworks of Individual Work Performance, Journal of Occupational and Environmental Medicine, University Medical Center, Amsterdam, the Netherlands, volume 53, issue 8, 2011, p 863.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كان طبيعة وتنوع هذه الأهداف.<sup>1</sup>

ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم الأداء وفقا لنظريات الأداء الوظيفي:

لقد حظي مفهوم أداء المورد البشري باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وذلك لما له من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، وسنوجز بعض النظريات فيما يلي:

عالج آدام سميث تقسيم العمل إلى عدة مهام مترابطة داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء، ونصح بدوره المشرفين بأن يخصصوا كل عامل لأداء معين، ولا يتغير حتى يتمكن من الالمام بجميع نواحيه وبالتالي يستطيع إتقانه.<sup>2</sup>

ويرى آدم سميث أن تقسيم العمل يؤدي إلى:

- زيادة المهارة في أداء الأعمال، وذلك لتبسيط الأعمال المطلوبة.
- تنظيم العمل من حيث التوقيت والتتابع والاشراف.
- توفير الوقت وتقليل الفاقد اثناء انتقال العامل من عملية لأخرى.
- تسهيل استخدام الآلة نتيجة لتقسيم العملية الإنتاجية إلى عدة عمليات جزئية.

وكل ما سبق يؤدي إلى زيادة أداء المورد البشري وزيادة الإنتاج، لكن المبالغة في تقسيم العمل لها عيوب مثل:

- الملل من تكرار نفس العمل الواحد مما يقيد حرية المورد البشري في الأداء.
- يفقد المورد البشري إحساسه بنتيجة عمله لأنه يقوم بعملية جزئية فقط.<sup>3</sup>

ويرى فريديريك تايلور في بعد تدرجه في عدة وظائف إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين في شركة أمريكية للحديد والصلب، حيث لاحظ خلال مسيرته أن العمال يهدرون الكثير من الوقت وبالتالي ضعف الأداء

<sup>1</sup> Khaled Medini and Alain Bernerd and others, Méthodologie pour l'évaluation de la performance d'entreprises dans le contexte de personnalisation de masse durable, 10ème Congrès International de Génie Industriel, EIGSI La Rochelle, France, 2013, p2.

<sup>2</sup> عتيقة حرارية، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 03، العدد 01، مخبر علم اجتماع المنظمات والمنجنت جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015، ص ص 63، 64.

<sup>3</sup> تقسيم العمل، 2023/04/24، في ويكيبيديا

[https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%AA%D9%82%D8%B3%D9%8A%D9%85\\_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84&oldid=62179614](https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%AA%D9%82%D8%B3%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84&oldid=62179614)  
يوم: 2023/04/26



## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

والإنتاج، ورأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيههم، والعامل لا يعرف ما هو مطلوب منه بدقة كما وكيف.

لهذه الأسباب قام تايلور بدراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت دراسته عدة سنوات هدفت إلى تخفيض الوقت والجهد مقابل أداء جيد، مركزا على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل.

حيث جاء في كتابه مبادئ الإدارة العلمية ما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص مما يسهل عملية التدريب ويزيد الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الأداء والإنتاج.
- قياس العمل ووصفه من خلال دراسة الحركة والزمن للأعمال بهدف تجنب الحركات الغير مفيدة، حيث يتم تحديد حركات الأداء للعمال بالتفصيل مما يؤدي إلى زيادة الأداء والإنتاج في أقل وقت ممكن.
- التحفيز المادي من خلال العمل بالقطعة باعتبار الأجر هو الحافز المادي الأكبر للعمال.
- استعمال المنهج العلمي في اختيار العاملين وتدريبهم، بالإشارة إلى توصيف العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

ويعتبر إلتون مايو أبرز رائد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجارب بمصانع الموتورن بشركة ووسترن إلكترينك الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن البقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض في مستوى الأداء. الأمر الذي جعل إلتون مايو يتفطن أم هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية ومدى قدرة المدير على التحفيز. وما يعيب على هذه المدرسة أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الافساد، كما أن هذه النظرية لم تثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.

أما فايول فالأداء الفعال عنده قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مرم أرفيس مرجع سبق ذكره، ص 491 492.

<sup>2</sup>عتيقة حرايرية، مرجع سبق ذكره، ص 64.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

### المطلب الثاني: مكونات الأداء ومجالاته

سننتظر في هذا المطلب إلى مكونات الأداء ومجالاته المختلفة

#### أولاً: مكونات الأداء:

يتكون الأداء من مكونين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، ويرتبط نجاح المنظمة بأداء المورد البشري وقدرته على الجمع بين الكفاءة والفعالية.

#### 1) الكفاءة: **Effecctiveness- effiience**

- **تعريف الكفاءة حسب Wellber et Ruekertsz**: الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.
- **تعريف الكفاءة حسب Vincent Plauchet**: الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، وهذا التعريف يرتبط بمصطلح الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر.<sup>1</sup>
- **تعريف الكفاءة حسب G/Leboterf**: الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد، كما يجب معرفة كيفية التعبئة والتنسيق بين الموارد، وهذا ما يدفعنا للبحث عن المورد البشري المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي فالكفاءة تتجسد من خلال:
  - **معرفة كيفية التعبئة**: وتعني قدرة المورد البشري على تشغيل الموارد بالطريقة المناسبة وفي ظروف ملائمة.
  - **معرفة كيفية التنسيق**: قيام المورد البشري بانتقاء المعارف الأساسية وتنظيمها واستعمالها لتحقيق النشاط المهني، أي السلوك المناسب لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها.
  - **معرفة كيفية التحول**: أي القدرة على التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 220.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

- دراية فنية معترف بها ومجربة: أي أن الكفاءة تكون مصادق عليها من طرف المحيط وقابلة للتجربة في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.<sup>1</sup>
- قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة من خلال النتائج المحققة على الموارد المستخدمة.<sup>2</sup>

### (2) الفعالية:

الفعالية تعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فال مورد بشري الفعال هو الذي يتمكن من الوصول إلى الأهداف ويحققها في الآجال المحددة ومن مؤشرات التنبؤ بالفعالية، احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال ومعدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف العاملين بالمنظمة، رضا العاملين ومعدل الغيابات.

- **تعريف الفعالية حسب Khmakhem:** هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.<sup>3</sup>

- **تعريف الفعالية حسب Vincent Plauchet:** هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول على النتائج المرتقبة.

- **تعريف الفعالية حسب Wellber et Ruibert:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

**قياس الفعالية:** تقاس الفعالية من خلال النتائج المتوقعة على النتائج المحققة أو الإمكانيات المستخدمة على الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عتيقة حرايرية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ص 221.

<sup>3</sup> عتيقة حرايرية مرجع سبق ذكره ص 63،62.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 220،219.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

ثانيا: مجالات أداء المورد البشري:

هناك عدة مجالات متنوعة ومختلفة في منظمات الاعمال والخاصة بأداء المورد البشري، ويمكن اعتبارها الجوانب الخاصة بوحدة الأعمال أو المنظمة والتي يجب التركيز عليها لتحقيق أهدافها ويمكن إنجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1. ميدان الأداء المالي:

يعتبر الأداء المالي المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات، حيث يعتبر الأداء المالي الجيد تعزيرا لقدرة المنظمات على البقاء في المنافسة عن طريق تمويل مختلف الأفكار الإبداعية والابتكارية للمورد البشري، والتي تترجم في شكل منتجات جديدة كليا في السوق تخلق قيمة للزبون من جهة وتعود بالربحية على المؤسسة من جهة أخرى، كما يمكن استخدام الأداء المالي العالي والذي يعتبر من أهم نقاط القوة الداخلية للمنظمة للاستجابة للتهديدات واقتناص الفرص. والتقليل من ضغط أصحاب المصالح.

إن تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي يضمن لها مركزا تنافسيا قويا، ويفتح لها الآفاق لتعزيز ذلك المركز وتطويره.

### 2. ميدان الأداء الوظيفي - التشغيلي:

لا يمكن الاعتماد على الأداء المالي فقط في تقييم الأداء ومدى نجاح المنظمات، بل يجب تدعيمه بأداء الموارد البشرية والتي تعتبر من الموارد الغير ملموسة والغير قابلة للتقليد، والتي تخلق الفارق بين مختلف المنظمات المتنافسة في السوق، وذلك من خلال عمليات البحث والتطوير التي يقوم بها المورد البشري بحثا عن الميزة التنافسية وخلق قيمة للزبون عن طريق تقديم منتجات ابتكارية يمكن اعتبارها سبق تنافسي للمنظمة.

### 3. ميدان الفاعلية التنظيمية:

يتمثل ميدان الفاعلية التنظيمية في تظافر كل من الأداء المالي والوظيفي لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن قياس الفاعلية من منطلقين داخلي وخارجي:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 485،481.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

- المنطلق الداخلي ضمن البيئة الداخلية يقيم على أساس تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات والحصة السوقية والأرباح.
- المنطلق الخارجي ضمن البيئة الخارجية يقيم على أساس القوة التنافسية ودرجة الاستيعاب للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسسها للتقلبات الاقتصادية وقدرته على اتخاذ ردود أفعال تجاهها.

### المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية وعناصره

#### أولاً: محددات أداء الموارد البشرية:

تتمثل محددات أداء المورد البشري في تضافر كل من:<sup>1</sup>

1. **الجهد:** ويتمثل في الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. التي تدفع عنه مزاولة أي نشاط أيا كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهداً أكبر نحو الأداء المستمر.
3. **إدراك الدور أو المهمة:** وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ويرى عبد الله حسن عواد أن محددات الأداء تكمن في:<sup>2</sup>

- 1) **كمية الجهد المبذول:** والتي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية.
- 2) **نوعية الجهد:** وتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول ومواصفاته.
- 3) **نمط الأداء:** وهو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

#### ثانياً: عناصر أداء الموارد البشرية:

يتكون الأداء من عدة عناصر أهمها:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. والمتتمثلة في:

<sup>1</sup> أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 1984ص91.

<sup>2</sup> عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2018، عمان، الأردن، ص20.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

- **المعرفة الإجرائية:** وهي مجموع الخطوات التي يتبعها المورد البشري لإنجاز عمل ما، وهي عبارة عن خطوات مرتبة لتطبيق المهارات الواجب القيام بها، ويفضل هنا الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال، وتكون الصورة واضحة لجميع الأطراف حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.
- **المعرفة الوظيفية:** هي خريطة في ذهن المورد البشري تكون إجابة على "كيف يعمل شيء ما"، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف.
- **المعرفة الإدارية:** الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه المورد البشري لاختيار السلوك المناسب.
- **معرفة المسؤولية:** ويستخدم مصطلح المسؤولية للتعبير عن العمل المخصص للمورد البشري، والالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل.
- **معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لابد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل.<sup>1</sup>
- 2. **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المتابعة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>2</sup>
- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.
- **التكلفة:** وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص ص 483، 484.

<sup>2</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2008، ص 34.

<sup>3</sup> مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 484.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

تتعدد العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري يخضع البعض منها لسيطرة المورد البشري والبعض الآخر لظروف بيئية من داخل وخارج المنظمة ويمكن تقسيمها إلى:

#### 1) عوامل خاصة بالمورد البشري: ويمكن إيجازها فيما يلي:

- الاختلاف في المهارات والقدرات لدى الموارد والتي تتغير مع الوقت، مما قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء.
- المستوى التعليمي والخبرة. والتي تؤثر على توجهات العامل نحو العمل بكفاءة.
- الرضا الوظيفي للمورد البشري ومدى ولاءه للمنظمة مما يؤثر بالإيجاب على أداءه.
- الكفاءة الذاتية للمورد البشري، وقدرته على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات الحديثة، مما يولد له أفكار إبداعية وابتكارية جديدة، وتكسبه مهارات أكثر مما يرفع معدل أداء العامل.
- الدورات والبرامج التدريبية وهذا قبل التحاقه بالوظيفة والدراسة الشخصية ومطالعة كل ما هو جديد على الوظيفة، مما يكون له أثر إيجابي على أداء العامل.
- عمر العامل والأقدمية في العمل، وهذا ما يخلق خبرة لدى العامل تسمح له بالرفع من الأداء من خلال قلة الأخطاء، والسرعة في تنفيذ الأعمال وهذا ما يخفض التكاليف للمنظمة.

#### 2) عوامل خاصة بالمنظمة:

- الثقافة التنظيمية تساعد في تعزيز أداء المورد البشري مما يحقق الأهداف المخططة، ويؤدي إلى ارتفاع الأداء بصفة عامة. تحتوي على:
- مدى مشاركة العاملين والتي ترتبط إيجابياً بالفعالية بشكل عام.
- الابتكار وتحمل المخاطرة من خلال تشجيع المنظمة للعامل لتحويل ما لديه من معارف وخبرات إلى سلع وخدمات
- نظام المكافآت الجيد الذي يخلق الدافعية للمورد البشري لتقديم أفضل أداء.
- الاتصالات المفتوحة والتي تساعد في بناء الترابط بين الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: التعيين والتدريب والتعليم المستمر وتمكين العاملين.
- عملية تقييم أداء العاملين تؤثر على أداء العامل للوظيفة الموكلة إليه، والتي يمكن أن تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء العامل.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

- الاستثمار في المورد البشري من خلال تشجيع الموارد البشرية على الحصول على شهادات عليا، وتحسين القدرات اللغوية.
- مرونة أوقات العمل والتي ترتبط إيجابا مع ارتفاع مستويات الأداء لدى العاملين لكن الوقت المحد يؤثر سلبا على رفاهية العامل، ومن جهة أخرى إعاقة السلوك التعاوني بين الزملاء. لان العاملين غير المتواجدين في مكان العمل أثناء الفترة الزمنية، خاصة عندما تكون اعتمادية بين المهام.
- الدعم من طرف المشرفين والزملاء مما يؤثر بالإيجاب على الأداء.
- الذكاء الثقافي لدى المديرين ويقصد به التعامل الفعال مع العاملين ذوي الثقافات المختلفة، وهذا ما يساعد زيادة مستوى الأداء.
- السياسات التنظيمية مثل العدل والانصاف بغض النظر لجنس العامل او العرق وممارسة المحسوبية وتطبيق العدالة بين العاملين.
- تغيير أساليب القيادة إلى القيادة الداعمة مما يؤثر إيجابا على الأداء.<sup>1</sup>

### (3) العوامل الفنية:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات والتجهيزات.
- نوعية المنتج شكله والتغليف المناسب له.
- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- أساليب وطرق العمل.

حيث أن هذه العوامل لها تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت تكنولوجيا حديثة مثلا، آلات جديدة ومواد خام ذات نوعية جيدة ترتفع إنتاجية المنظمة من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة جامعة بنها، مصر، 2016، ص 49-53.

<sup>2</sup> إيمان ابن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 03، جامعة عباس الغرور كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018، ص 244، 245.



## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

### المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية مهمة للغاية بين جميع المنظمات، وذلك يعود إلى أهمية واستخدام واستثمار الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية بشكل مستمر لتحقيق أهداف هذه المنظمات، وهذا يتطلب توزيع الموارد البشرية على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها، ومن أجل ذلك يجب تقييم أداء الموارد البشرية باستمرار.

وسوف نتطرق في هذه المبحث إلى الجوانب الرئيسية المرتبطة بتقييم أداء الموارد البشرية انطلاقاً من ماهيته ومراحله وصولاً إلى معايير وطرق تقييمه.

### المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

سنقوم في هذا المطلب بعرض جملة من تعريفات تقييم أداء الموارد البشرية لتوضيح ماهيتها ثم تبيان أهمية هذه العملية وأهدافها، وهذا ما سوف نناقشه في النقاط التالية:

#### أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه «أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً)، خلال مدة محددة سابقة؛ لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم».<sup>1</sup>

يعرف أحمد ماهر (2004) تقييم الأداء على أنه: «نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم».<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً تقييم الأداء بأنه: «عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للمورد البشري».<sup>3</sup>

بالنسبة لمؤيد سعيد تقييم أداء الموارد البشرية هي «عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي تبذلها الموارد البشرية، وسلوكياتها أثناء العمل، لتحقيق أهداف المنظمة».<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية- دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 116.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 284.

<sup>3</sup> بوعاينة حسان، فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص 225.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 208.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

بناءً على التعريفات السابقة فإننا نقترح تعريف تقييم أداء الموارد البشرية كما يلي: هو عملية قياس أداء الفعلي للعاملين في المنظمة ومقارنة نتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها وذلك من أجل تحقيق أهداف المسطرة بما يكفل إجراءات ملائمة لتحسين الأداء.

### ثانياً: أهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
2. تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
3. يعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
4. يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل، كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكاملة غير المستغلة للعاملين.
5. أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية ومقاييس محددة.
6. يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين.
7. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

### ثالثاً: أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية

الهدف الرئيسي من عملية تقييم أداء الموارد البشرية هو الحصول على معلومات واقعية وأصلية حول أداء وسلوك العاملين، والتي تهدف إلى الاستفادة منها لتحقيق بعض الأهداف التالية:

1. الأهداف الإدارية: وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون.

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجدق، إدارة الموارد البشرية-الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة-، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 251، 252.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

2. **الأهداف السلوكية:** وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج التطوير والتحسين.

3. **الأهداف الإستراتيجية:** تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الربط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً.

4. **الأهداف التنموية:** يتمثل في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خطوات اجراء تقييم أداء الموارد البشرية

تعتمد المنظمة في الكثير من الحالات أعلى تقييم العاملين في مواقع كثيرة ومتعددة، وسوف تستمر هذه العملية ما دام الفرد يعمل في محيط مع الآخرين في جو رسمي، وتتم عملية التقييم بعده خطوات هي:<sup>2</sup>

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزلاء ودرجة الابتكار في الأداء.

2. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف.

3. تدريب المشرفين على التقييم: لا بد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وإن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.

4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: لا بد وأن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم التي سيركز عليها، فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5. تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير (كمية-نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

<sup>1</sup> فضيلة بوطورة وآخرون، أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية: إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 270.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 253، 254.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

6. إجراء عملية التقييم بمقارنة ما تم إنجازه بالمعايير التي حددت مسبقا وتبلغ بها المرؤوسين.
7. تحديد حجم الانحراف في مقارنة الأداء عن المعايير المخططة ودرجة الانحراف واتجاهه سواء كان إيجابيا أو سلبيا.
8. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بجرية تامة ويحدد له الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.
9. إجراء عملية التصويت: وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعين بضرورة استكمال الجوانب الخاصة بالوظيفة من تدريب وتعليم، أو الجوانب التنموية بالارتقاء بالموظف بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية ومبادئ استعمالها

عملية تقييم أداء الموارد البشرية تركز على نقطة هامة هي وجود متطلبات يتم الاتفاق عليها بين المنظمة والعاملين فيها، ويتم على ضوءها التقييم من قبل المنظمة على سبيل المثال إذا افتقرت المنظمة إلى معايير لتقييم الأداء فإن عملية التقييم ستفشل بلا شك لأن الهدف من التقييم هو زيادة الإنتاجية لمصلحة كلا الطرفين.

### أولاً: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن تصنيف معايير تقييم أداء الموارد البشرية وفق المجالات الرئيسية التالية:

- 1) **معايير نواتج أداء العاملين:** تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم كمية وجودة الإنتاج، الزمن المحدد للإنتاج،
- 2) **معايير سلوك أداء العاملين:** حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات.
- 3) **معايير صفات شخصية:** يعني بها المزايا الإيجابية التي يتصف بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح مثل: الاتزان الانفعالي، الأمانة، الانتباه، المبادرة، دافعية العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص 416.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

### ثانياً، المبادئ الأساسية في استعمال المعايير

يعتمد تطبيق واستخدام معايير تقييم الأداء على إعداد عدة مبادئ تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1) يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير: ذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- 2) يجب أن تكون موضوعية: أي تعبر عن المقيّمات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل.
- 3) صدق المعيار: والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء.
- 4) ثبات المقياس أو المعيار: يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقياس ثابتة باختلاف درجات ومستويات الأداء.
- 5) التمييز: ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- 6) السهولة: في استعمال المعيار وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
- 7) قابلية القياس: وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

### المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في عملية تقييم أداء المورد البشري ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من طريقة، فسوف نسلط الضوء على بعض هذه الطرق والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: تتعلق المجموعة الأولى بالطرق التقليدية للتقييم، وتعلق المجموعة الثانية بالطرق الحديثة للتقييم.

#### أولاً: طرق التقييم التقليدية:

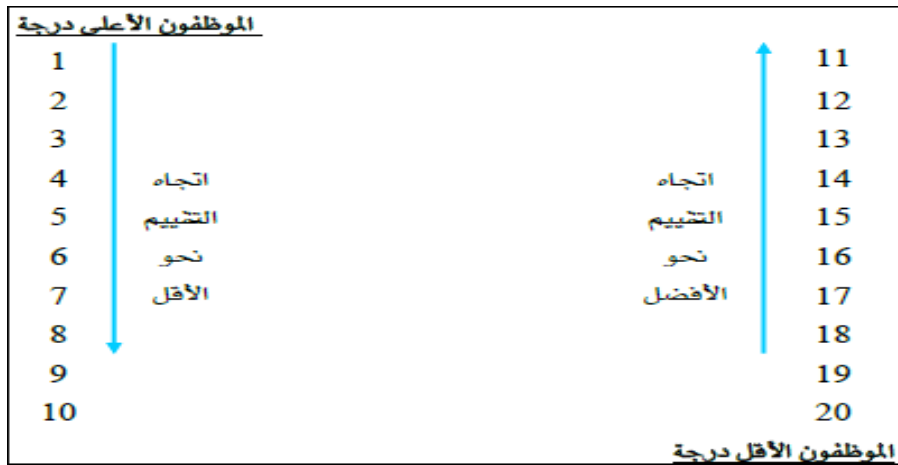
- 1) **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أسهل الطرق المستخدمة في التقييم وتعتمد على العديد من الخطوات هي:
  - يقوم المقيم المدير أو الرئيس المباشر بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي الإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 21.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

- ثم يقوم بترتيبهم تصاعدي أي من الأداء الأسوأ إلى الأداء الأفضل أو تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ، أي يعتمد الترتيب على كفاءة الأداء.
- وضع الترتيب أمام أسماء العاملين بناء على الترتيب التصاعدي أو التنازلي، مثلاً يتم وضع رقم (1) أمام اسم العامل ذي الأداء الأفضل، ورقم (2) أمام اسم العامل الأقل في الأداء، وهكذا يتم التدرج إلى نهاية القائمة والتي تنتهي بالعامل الأسوأ في الأداء.<sup>1</sup>
- (2) **طريقة الترتيب التبادلي:** يتم فيها مقارنة أداء الفرد بأداء أقرانه، وفيها يتم تزويد المقيم بقائمة أسماء الأشخاص المطلوب تقييمهم، ونموذج مقسم إلى قسمين: أحد الأقسام مخصص لأسماء الأفراد الأكفاء (أ) والثاني يخصص لأسماء غير الأكفاء (ب)، ويتم التقييم كما يلي:
  - استبعاد الأسماء التي لا يعرف المقيم عنها أي معلومات.
  - يتم وضع اسم الفرد يثبت أنه أحسن الأفراد على رأس القائمة (أ)، ويشطب اسمه من القائمة العامة.
  - يتم وضع اسم الفرد الذي يثبت أنه أسوأ الأفراد في أسفل القائمة (ب)، يشطب اسمه من القائمة العامة.
  - ونكرر هذه العملية تنازلياً في (أ)، وتصاعدياً في (ب)، حتى يتم استكمال تقييم جميع العاملين.<sup>2</sup>

### شكل رقم (07): يوضح طريقة الترتيب التبادلي



**المصدر:** منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، عدن، اليمن، 2012، ص 297.

<sup>1</sup> علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، جامعة الإسكندرية-كلية لتجارة، مصر، 2019، ص 268.

<sup>2</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، عدن، اليمن، 2012، ص 296.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

### 3) طريقه المقارنة المزدوجة للعاملين:

لهذه الطريقة لا توجد معايير محددة للتقييم حيث إنه لا بد من مقارنة أداء الفرد بأغاط معيارية للأداء، حيث تتم مقارنة كل فرد بغيره من الزملاء العاملين معهم في نفس القسم أو الإدارة حتى يتم تطبيق هذه الطريقة لا بد من:

- تقسيم العاملين إلى أزواج
  - تحديد مجموعة عناصر والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجه التعاون.
  - تجري مقارنة كل فرد من المجموعة بغيره وتحدد عدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفق للمعادلة التالية:  $n(n-1) \div 2$  حيث  $n$  عدد الأفراد التي تدخل المقارنة.
  - يتم ترتيب الأفراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم<sup>1</sup>.
- مثال: لتقييم خمسة مرؤوسين هم أحمد ومحمد ومصطفى فواز شريف يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد، محمد مع مصطفى، مصطفى مع فواز، فواز مع شريف، ويمكن أن تتمثل نتائج المقارنة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (02): تقييم الأداء بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين

الترتيب	عدد المرات التي امتاز المرؤوس فيها عن زملائه	المرؤوسين
الثالث	2	أحمد
الخامس	-	محمد
الأول	4	مصطفى
الثاني	3	فواز
الرابع	1	شريف

المصدر: محمد بن دليب القحطاني، إدارة الموارد البشرية منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة 4، الرياض، 2015، ص 171.

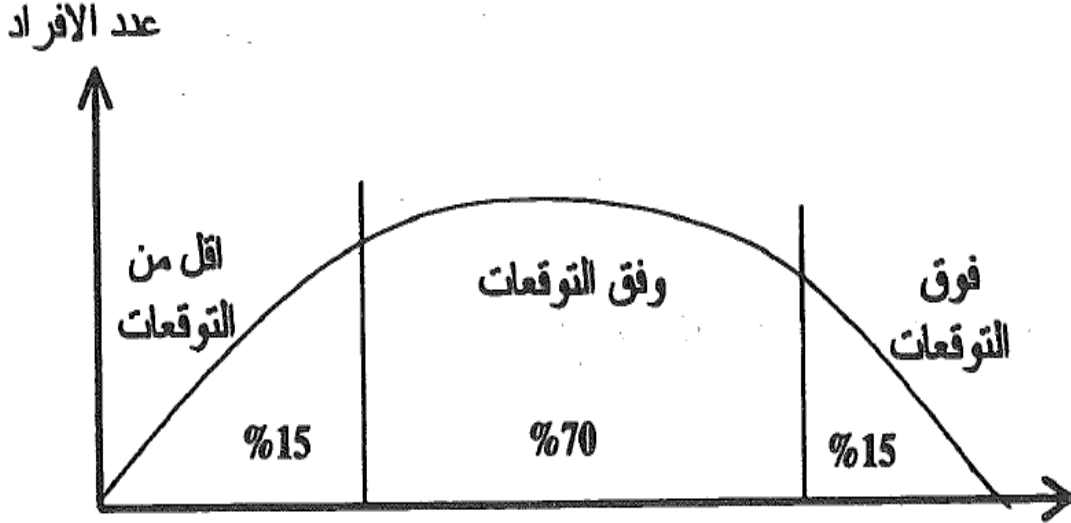
**طريقة التوزيع الإجباري:** وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفقاً نسب مئوية معينة وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلاً

<sup>1</sup> محمد بن دليب القحطاني، إدارة الموارد البشرية منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة 4، الرياض، 2015، ص 170.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

أسلوب التوزيع الطبيعي فالشكل رقم ( ) يبين كيفية استخدام هذه الطريقة مثلا يطلب من المقيم أن يقيم 70 % من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15 % قد فاقوا هذه التوقعات و 15 % من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي.<sup>1</sup>

شكل رقم (08): منحنى التوزيع الإجمالي



المصدر: خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 159.

ثانيا: طرق التقييم الحديثة:

(1) طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن

سلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فطره التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة التحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.<sup>2</sup>

(2) طريقة تقييم الأداء 360° درجة: تستخدم المؤسسة أسلوب تقييم 360° درجة بهدف تقييم

وتقييم أداء الموارد البشرية، وقد اعتمدها مكتب إدارة شؤون الموظفين في الولايات المتحدة

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 159.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية- من منظور إداري- تكنولوجيا- علمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،

2013، ص 231.



## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

الأمريكية، الذي يقوم بدعم استخدام طريقة المصادر المتعددة للتقييم وهي نفسها طريقة 360° درجة، باعتبارها طريقة فاعلية ورسمية فهي تعمل على تنمية وتطوير الموظفين مهنيًا وشخصيًا وتزود الموظفين بفرصة لتمكينهم من التغذية الراجعة أو العكسية التي تحدد نقاط القوة والضعف لأداء الموظف من مصادر متعددة من المدير الرئيس والمرؤوس أو الزملاء والزملاء إضافة إلى التقييم الذاتي، وهذا كله بغية تحسين أدائه في المستقبل لتطوير الضعف لديه.<sup>1</sup>

### (3) طريقة الحدث الجوهري:

قوم المشرف الأحداث أمله التي تظهر العامل والأحداث التي تدل على عدم كفاءته ويكون هذا التسجيل تحت رؤوس مواضيع تمثل العوامل التي يبني عليها التقرير (الدقة مع الزملاء، القدرة على التعليم الاستفادة من التدريب...)، والميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقياس لأداء الأفراد فهو يركز على حقائق محددة ولا يعتمد على التعميم ولا يعتمد على الذاكرة في الحكم على الفرد وتساعد هذه الطريقة في إبراز نوع في أداء الموظف وتساعد المشرف أن يناقش معه نواحي تلاقي هذا القصور وتحسين الأداء في المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زادي أحمد، بن يمينة خيرة، دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تيموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2020، ص 601.

<sup>2</sup> وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خيضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، القاهرة، 2003، ص 150.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

### المبحث الثالث: أساسيات حول تحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر تخفيض التكاليف الشغل الشاغل لجميع المنظمات على اختلاف أنشطتها، وكذا الاستغلال الأمثل لمواردها بصفة عامة، مواردها البشرية بصفة خاصة لكونها المحرك الذي يدفع بقية الموارد ويوجهها لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، وبالتالي فقدرة المنظمات على البقاء والتميز مرتبط بمدى فعالية مواردها البشرية، لذلك تسعى لتحسين أداءها باستمرار، فسنحاول تسليط الضوء في هذا المبحث انطلاقاً من ماهية تحسين الأداء، خطواته ومدخله ومعيقاته وصولاً إلى أثر توصيف الوظائف فيه.

#### المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية

تطرقنا في هذا المطلب إلى مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية، ومدى أهمية هذه العملية في المنظمة، وكذا مدخلها والخطوات التي تتم من خلالها، كل هذه سوف نوضحه في النقاط التالية:

#### أولاً: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية:

يمكن تعريف تحسين أداء المورد البشري على أنه:

هو اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.<sup>1</sup>

تحسين الأداء يعني وجود مشكلة في أداء المورد البشري تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفه على أنه وضع برامج لتدريب وتنمية الكفاءات تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك لمعالجة النتائج السلبية المكتشفة عند تقييم أداء الموارد البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> م5م حمد قادري حسين، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم الأداء وتحسين الأداء فردياً ومؤسسياً، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص403.

<sup>2</sup> حمود حيمر، أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاته، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية المجلد 5، العدد 1، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2018، ص333.

<sup>3</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد الصالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص260.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن: تحسين أداء المورد البشري هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتضمن برامج لتنمية الكفاءات، وتدريبها من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية التقييم.

ثانياً: الفرق بين تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير أداء الموارد البشرية:

يتمثل الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

### (1) تحسين الأداء Performance Improvement:

هو علاج القصور أو الانحراف في مستوى أداء الموارد البشرية الفعلية عن مستوى الأداء المستهدف والتخلص من العيوب التي تشوبه مهما كان مصدرها الموارد البشرية أو العمل، والتحسين يكون بالموارد المتاحة بالتركيز على علاج الأخطاء والمخالفات التي تعيق أداء الموارد البشرية لوظائفها كما ينبغي، والتحسين يكون في المدى القصير والمتوسط. بناءً على ما سبق يمكن القول أن تحسين الأداء ضرورة حتمية لتصحيح الخلل في حالة وجود تدني في أداء الموارد البشرية مقارنة بالأداء المستهدف، ويتم ذلك بتكاليف منخفضة.

### (2) تطوير الأداء performance development:

الوصول بمستوى أداء الموارد البشرية إلى مستويات أعلى من المستويات السابقة حتى في حالة عدم وجود قصور في الأداء، وذلك من خلال اعتماد نظم وأساليب وإمكانيات جديد بالمنظمة، وبالتالي فهو يتطلب استثمارات إضافية للوصول إليه، والتطوير يستمد فترة طويلة وتكلفته تكون كبيرة مقارنة بالتحسين. مما سبق يمكن القول بأن التطوير هو خيار استراتيجي بالنسبة للمنظمات باستهدافه الرفع من أداء الموارد البشرية إلى مستويات أعلى من المستويات الحالية، من خلال تطوير أساليب الإنتاج وتحسين ظروف العمل.

<sup>1</sup> . حمود حيمر، مرجع سابق، ص 333، 334.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

### الجدول رقم (05): المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء

تحسين الأداء	تطوير الأداء
✓ يعالج عيوب الأداء الحالية.	✓ - يبتكر مستويات أعلى لم تكن موجودة أصلاً.
✓ يعتمد على الإمكانيات الذاتية للموارد البشرية بالاستعانة بفرق الصيانة المختصة .	✓ يعتمد على تكوين موارد بشرية مختصة في الابتكار والإبداع.
✓ لا يستغرق وقتاً طويلاً وتكلفته منخفضة.	✓ يستغرق وقتاً طويلاً، وتكلفته باهظة.

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 432.

#### ثالثاً: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تحسين أداء الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تحقيق قيمة مضافة للمنظمة ومواردها البشرية.
2. علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف.
3. توفير المتابعة الدائمة لتطور أداء الموارد البشرية بالمنظمة.
4. رفع مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة، وضمان الاستمرار في نشاطها.
5. الاستفادة من امتيازات مالية ومعنوية، وضمان مستقبلها الوظيفي.

#### المطلب الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية وخطواته

##### أولاً: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية:

تتطلب عملية تحسين أداء المورد البشري القضاء على الفجوة في الأداء والمتمثلة في الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المستهدف للتعرف على جوانب الضعف في أداء المنظمات فيما يخص مواردها البشرية وبناء على ذلك يتم وضع خطط لتحسين الأداء وذلك من خلال تحديد مصادر الأداء غير مرغوب من خلال المداخل التالية:<sup>2</sup>

1. تحسين الفرد: يعتبر مصدراً رئيسياً لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها، ويتم تحسين أدائه من خلال:

<sup>1</sup> حمود حيمر، مرجع سابق، ص 334.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص ص 129-132.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.
  - ربط تحسين أداء المورد البشري مع اهتماماته وأهدافه الشخصية.
2. تحسين بيئة العمل: وتشمل:
- البيئة الخارجية والمتمثلة في المجتمع والأسرة والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد والتي لها تأثير كبير على أداءه من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى.
  - بيئة العمل التنظيمية والمناخ البيئي السائد ونظام الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.
- ويتم تحسينها من خلال:
- القيادة الناجحة والقادرة على التأثير في مواردها البشرية بما يخدم مصلحة المنظمة ومصالح مواردها البشرية.
  - تمكين الموارد البشرية بمنحها صلاحيات المشاركة وتحمل المسؤولية.
  - تنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال التدريب وتوفير بيئة عمل تسمح بانتقال المعارف بين العاملين.
  - وضع نظام للتحفيز يخلق الدافعية للعمل وبالتالي تحسين الأداء.
  - اللجوء إلى نظام العقوبات والجزاءات وتطبيق النظام التأديبي في حالة استمرار الانخفاض في الأداء.
3. تحسين الوظيفة: المتمثلة في انخفاض المهارات والمعرفة الفنية لأداء العمل لدى المورد البشري وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع مواصفات شاغلها.
- من خلال ما سبق يمكن تحديد مصادر انخفاض كفاءة الأداء لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء والمتمثلة فيما يلي:
- تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف.
  - تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام.
  - تصميم الوظائف على الوجه الملائم.
- ثانياً: خطوات تحسين أداء المورد البشري:

تمر عملية تحسين أداء المورد البشري بمجموعة من الخطوات يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد معمرى، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17، العدد 01، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022، ص ص 39، 40.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

1. **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء يتم تحليل أداء المورد البشري في المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.
2. **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف لمعالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة.
3. **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء.
4. **الخطوة الرابعة:** التطبيق بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظام للمتابعة ومحاولة تحليل مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية، والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
5. **الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب بصفة مستمرة.

### المطلب الثالث: معيقات تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة معوقات تعرقل عملية تحسين أداء الموارد البشرية نذكر منها:<sup>1</sup>

1. **معوقات شخصية:** مصدرها الموارد البشرية وأهمها ما يلي:
  - مركزية القرارات بالمنظمة، وعدم تفويض السلطات.
  - التركيز المفرط على الايجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية.
  - عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء.
  - التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء
  - توقف تفكير الموارد البشرية بالتحسين والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل.
  - قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين.

<sup>1</sup> طواهر عبد الجليل، قوارح اليامنة، دور عصرة الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية-دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد ورقلة، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجنت، المجلد 01، العدد 02، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2020، ص 196.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

2. معوقات على مستوى المنظمة: أهمها ما يلي:

- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم.
- بطء الإجراءات الإدارية.
- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمنظمة.
- سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمنظمة.

### المطلب الرابع: دور توصيف الوظائف في تحسين الأداء

طبقاً لعملية تحليل العمل وتوصيف الوظائف داخل المنظمة تتم عملية تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية من خلال نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف التي تقوم بها من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ونتائج هذا التحليل للعمل والتوصيف للوظائف توضح بشكل جلي مهام ومسؤوليات وواجبات كل عمل أو وظيفة في المنظمة، وهذه المهام والمسؤوليات ما هي إلا معايير يتم الاعتماد عليها واستخدامها في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، والوقوف من خلال تطبيقها على حقيقة وجود أو عدم وجود انحرافات بين الواقع العملي لأداء الموارد البشرية، وبينما هو محدد من مسؤوليات ومهام يجب القيام بها للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

مما لا شك فيه أن عامل الخبرة الخاص بالموارد البشرية في أية منظمة يعد من الثروات الهامة التي تملكها هذه المنظمة. والمنظمة الناجحة هي من تستفيد من الخبرات المتوافرة لديها الاستفادة القصوى، خاصة المساهمة في عملية وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية داخل المنظمة. نماذج لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة.<sup>1</sup>

### أولاً: دور توصيف الوظائف في تحسين الأداء:

على المورد البشري والإدارة الاهتمام بالتوصيف الوظيفي والاطلاع عليه مما يتسبب مستقبلاً في تحسين كبير في الأداء الوظيفي للموظف وذلك من خلال:

1. توافر المعرفة الفنية بالمستوى المطلوب: هنا نستنتج بأن فهم الموظف للوصف الوظيفي والاطلاع

على المهارات والقدرات المطلوبة للوظيفية والمؤهلات أيضاً قد يجعله بموقف حرج في التعامل مع مهامه الوظيفية، وقد يتم تصنيف تعيينه إلى حسن اختيار من قبل الإدارة ذاتها.

<sup>1</sup> . عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2018، عمان، الأردن، ص 165.

## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

2. توفر المهارات والخبرة والمؤهلات الخاصة والمعارف لدى المورد البشري المحددة في التوصيف الوظيفي: إن توفر المهارة والخبرة والمعرفة والمؤهلات مع وجود الاشراف أو التدريب الكافي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء من خلال قدرة المورد البشري على أداء أعماله بكفاءة وفعالية.
3. حسن التنظيم من طرف الإدارة وإعداد بيئة العمل مناسبة بما فيها توقيت العمل: وهنا يأتي اهتمام المورد البشري للجزء الخاص بالبيئة والوقت الذي تواجهه سلفاً في التوصيف الوظيفي، مع توضيح الأمور بشكل كامل ومتكامل من طرف الإدارة المشرفة للموظف، فهو من أسباب تحسين الأداء، فالعمل في بيئة مقبولة يسمح للمورد البشري بممارسة الحياة الاجتماعية والعائلية بتوفير توقيت عمل مناسب يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي والتركيز في العمل وبالتالي زيادة في الإنتاج أيضاً الأداء.
4. وضوح الهدف من الوظيفة ومهامها: عندما يكون التوصيف الوظيفي مبهماً بالتالي يكون هناك انخفاض في الأداء العام، لذا يجب على الإدارة إعطاء التوصيف الوظيفي حقه في الايضاح ومراجعته المستمرة لتحقيق أداء فعال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> التوصيف الوظيفي وأثره على أداء العاملين، 2019/02/19، عن الموقع: <https://tinyurl.com/ynxaspnv> يوم: 2023/04/20.



## الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وآليات تحسينه

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أداء الموارد البشرية وتقييمه وتحسينه مما يجعل المنظمات قادرة على الاستمرار والمنافسة باعتبار المورد البشري هو القادر على خلق القيمة والفارق بين المنظمات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال اتباع إجراءات مختلفة لعملية تقييم الأداء من أجل انتهاج طرق لتحسين الأداء باعتبار أن التقييم المستمر والجيد لأداء العاملين يساهم في تحديد الأساليب المناسبة لتفعيل الأداء وتدارك العجز فيه. كما تطرقنا إلى أن التوصيف الجيد للوظائف الذي يعطي لنا مواصفات الوظيفة من حيث المؤهلات وشروط الالتحاق بها وواجباتها ومسؤولياتها لتفادي التداخل في الاختصاص بين الوظائف وكذا تحديد مواصفات شاغل وما يجب أن يتوفر فيه من معارف وخبرات ومهارات يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية وهذا ما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

كما أن عملية تحسين الأداء قد تواجه مجموعة من المعوقات تحول بينها وبين عملية التحسين يجب اتباع أساليب وطرق لتفادي هذه المعوقات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع توصيف الوظائف ودوره في  
تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية واختبارها على أرض الواقع، ومعرفة مدى مطابقة الجانب النظري العلمي للواقع الميداني العملي للدراسة، وذلك من أجل التعرف على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية، والتعرف وأيضاً بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة واختبار فرضيتها، بالإضافة إلى تفسير النتائج المتوصل إليها، وعليه تم اختيار بلدية الركنية لولاية قالمة لإجراء هذه الدراسة الميدانية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وخصائص العينة المدروسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

### المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث استعراض لمحة عن المؤسسة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي ومهام مختلف المصالح المنظمة له.

### المطلب الأول: التعريف ببلدية الركينة لولاية قالمة

#### 1. تعريف البلدية حسب القانون الجزائري:

"وهي جماعة إقليمية محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي القانوني ولها مركز خاص واسم وإقليم ويمكن تعديل هذا الأخير بموجب مرسوم وزاري وبالتالي فلها اختصاصات اقتصادية واجتماعية وثقافية وهي تمثل الهيئة اللامركزية"<sup>1</sup>.

#### 2. التعريف ببلدية الركينة:

بلدية الركينة تابعة إقليميا الى دائرة حمام دباغ ولاية قالمة الجزائرية، أنشئت بموجب القرار الوزاري رقم: 846 المؤرخ في: 14 جانفي 1957.

تقع شمال غرب الولاية على بعد 37 كم شمالا، يحدها شرقا بلديتي بوجعاتي محمود والفجوج عن ولاية قالمة، وغربا اولاد حبابة، اما شمالا بلدية بكوش لخضر عن ولاية سكيكدة ومن الجنوب بلدية حمام دباغ (حمام مسخوطين سابقا)، ومن الجنوب الغربي بوحمدان عن ولاية قالمة.

تبلغ المساحة الاجمالية لبلدية الركينة 225.34 كم<sup>2</sup> وتصنف بلدية الركينة من البلديات غير المنتجة للمداخيل.

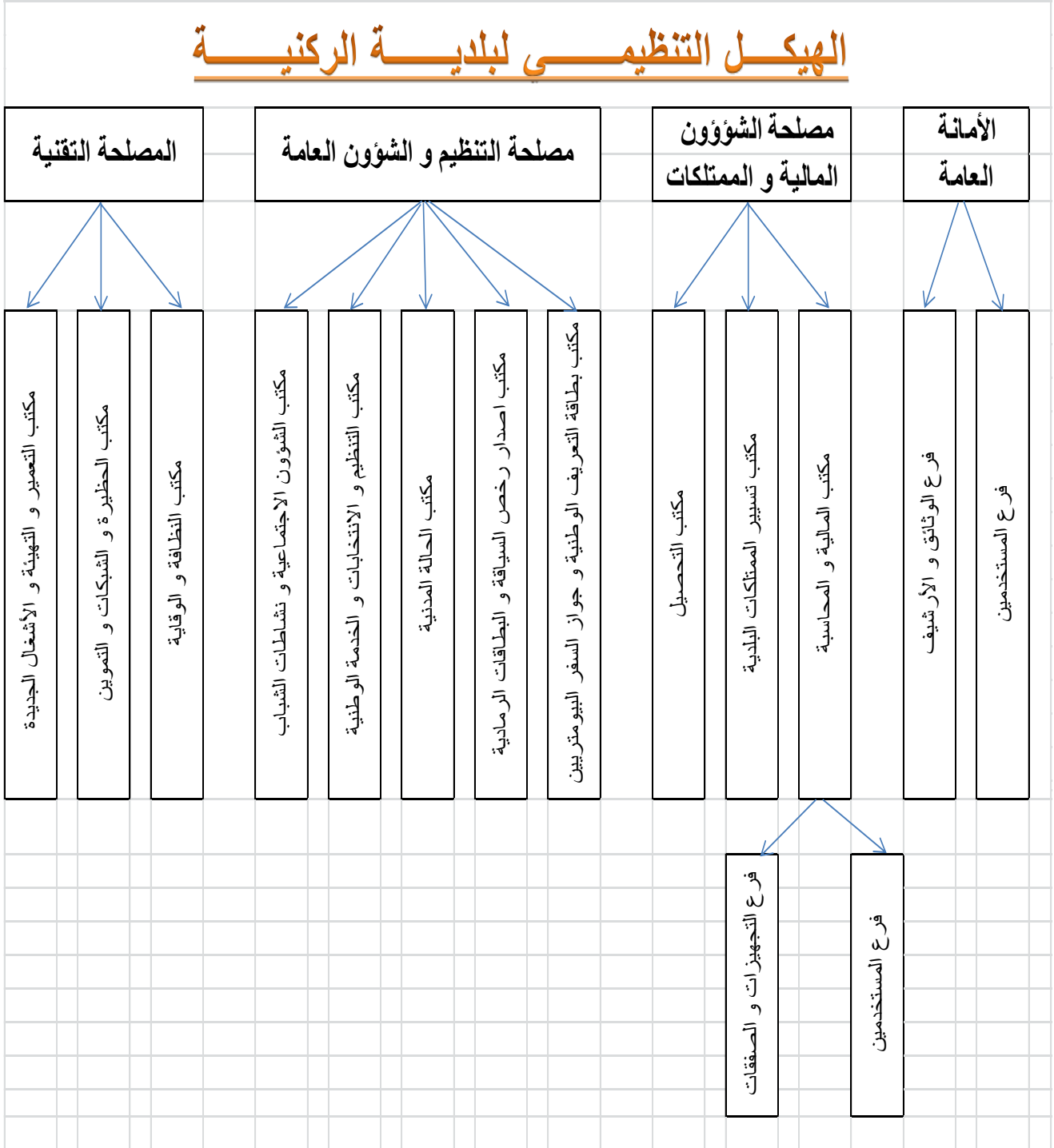
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الركينة لولاية قالمة

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية الركينة لولاية قالمة:

<sup>1</sup> قانون رقم 17، المؤرخ في 2020/12/30، الجريدة الرسمية الجزائرية عدد 82، 2020، ص 9.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي بلدية الركنية لولاية قالمة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البلدية

وفيما يلي: توضيح لمختلف وحدات الهياكل التنظيمية السابقة

1. ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي: يتولى المهام المرتبطة بالشؤون التالية:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

- القضايا المتعلقة بالأمن العمومي بالتنسيق مع المصالح المختصة.
- مخطط إسعافات
- الوساطة الإدارية
- العلاقات مع الأحزاب- الصحافة- المجتمع المدني
- الشؤون الخاصة
- حفظ بعض الوثائق ذات الطابع الحساس (الدفتري العقاري، مخططات ووثائق المسح العام للأراضي، المخطط الرئيسي للتوجيه والتعمير ومخطط شغل الأراضي...)
- التشريعات

### 2. بالأمين العام للبلدية

- يحضر دورات واجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- يسهر على تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي
- يسهر على مسك وحفظ السجلات القانونية لمداورات المجلس الشعبي البلدي وقرارات الرئيس وانجاز النشرات الشهرية الخاصة بهما
- يعمل على تنظيم وتنسيق وتنشيط مجمل المصالح البلدية (التقنية والإدارية) ومراقبتها المستمرة
- يسهر على احترام القوانين والنظم السارية المفعول
- يسهر على تحضير ميزانية البلدية وتنفيذها
- يقوم بتسيير الموظفين البلديين ويسهر على الانضباط داخل الإدارة البلدية
- يسير الشؤون المشتركة (البريد، التلكس، الهاتف، الإحصائيات، الإعلام الآلي...)
- يسهر على إعداد مشاريع القرارات-الاتفاقيات-دفاتر الشروط النظم...

- تسيير ومتابعة القضايا المتنازع فيها والتنسيق مع الجهات المختصة لا سيما بالنسبة للبلديات المصنفة في النمطين 3 و4.

- يسهر على حفظ الأرشيف البلدي.
- العمل على انجاز مجمع وثائقي واستغلاله وتوزيعه على المصالح البلدية المختصة عند الحاجة.

### 3. مصلحة الشؤون المالية والممتلكات:

الركنية لولاية قالمة

تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- تسيير المالية والمحاسبة البلدية.
- إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري.
- تسيير ومتابعة وكالات الإيرادات والنفقات.
- تسييرا لأسواق والمذابح والمرافق الأخرى وإجراء المزايدات المختلفة.
- تسيير الممتلكات البلدية العقارية والمنقولة.
- إعداد ومسك سجل جرد الأملاك العقارية وسجل المنقولات واستثمارات تعيين وتحديد الأملاك العقارية وإعداد عقود إيجار ممتلكات البلدية وتحصيل مداخيل أملاك البلدية بالتنسيق مع المصالح المختصة.

- تسيير البرامج التنموية المختلفة.

- مسك السجلات القانونية لمختلف اللجان المنصوص عليها في قانون الصفقات والاتفاقيات
- تتوزع هذه المهام على مكتب المالية والمحاسبة ومكتب تسيير الممتلكات البلدية ومكتب التحصيل إضافة الى فرع التسيير وفرع تجهيزات البرامج والصفقات العمومية.

4. مصلحة التنظيم والشؤون العامة: تكلف بالمهام التالية:

- مسك وحفظ سجلات الحالة المدنية {الولادات-الوفيات-الزواج}.
- إنجاز وتسليم وثائق الحالة المدنية.
- إعداد نسخ السجلات القانونية المتلفة جزئيا أو كليا بالتنسيق مع المصالح المختصة.
- تسجيل البيانات الهامشية على سجلات الحالة المدنية.
- إعداد الحصيلة اليومية للمواليد والوفيات والزواج وإرسالها للدائرة.
- إعداد الجداول السنوية والعشرية وإرسالها إلى الجهات المختصة.
- إعداد الإحصائيات المطلوبة وإرسالها إلى الجهات المختصة.
- متابعة سير الفروع الإدارية البلدية. تسليم شهادة الإقامة ومسك سجلها.
- إنجاز وتسليم التصريح ببيع الآلات المتحركة (سيارات، شاحنات، جرارات...) ومسك السجل الخاص بها.

- فتح ومسك السجل الخاص بتحقيق الملائمة وعدم الملائمة بالنسبة للنشاطات المصنفة.
- متابعة وضعية فلاحي البلدية من الجانب التنظيمي (إحصاء الفلاحين والتصريح بعملية الحرث والبذر....).
- الإشراف على تحضير عملية الحج لكل سنة.
- متابعة تسيير المقابر والعمليات المتعلقة بها.
- مسك سجلات التسيير والشطب الخاص بالناخبين.
- إعداد ومسك وتطهير القوائم الانتخابية.
- إعداد وتوزيع بطاقات الناخب وكذا النسخ الثانية.
- إعداد ومسك الفهرس اليدوي للناخبين.
- جرد العتاد الانتخابي والمحافظة عليه.
- السهر مع المصالح المختصة على تسمية الأحياء والشوارع والساحات العمومية... الخ ومطابقة مختلف الوثائق الانتخابية لها.
- التحضير التنظيمي والمادي والبشري لكل عملية انتخابية.
- إحصاء وإرسال جدول التعداد الخاص بالخدمة الوطنية.
- ضبط قوائم الفئات الاجتماعية المعنية بالمساعدات الاجتماعية على مستوى تراب البلدية.
- تسيير ملف الكفالة الاجتماعية.
- تسيير ملف الشبكة الاجتماعية بالتنسيق مع المصالح المختصة.
- السهر على متابعة ملف السكن الاجتماعي.
- كما يتولى متابعة ومعالجة جميع القضايا ذات الطابع الاجتماعي وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- السهر على حسن سير وصيانة المرافق الثقافية والرياضية والترفيهية التي هي ملك البلدية.
- التنسيق مع المصالح المختصة قصد إعداد برامج ثقافية ورياضية وترفيهية لفائدة الشباب.
- تشجيع وتنشيط الحركات الجمعية الشبابية في المجال الرياضي والثقافي والتربوي.
- اصدار رخصة السياقة والبطاقات الرمادية.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

- اصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيو مترية.
- تتوزع هذه المهام على مكتب الحالة المدنية ومكتب التنظيم والانتخابات والخدمة الوطنية ومكتب الشؤون الاجتماعية ونشاطات الشباب ومكتب اصدار رخصة السياقة والبطاقات الرمادية ومكتب اصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيو مترية.
- 5. المصلحة التقنية:** تتولى هذه المصلحة المهام التالية:
- تنفيذ التوجيهات الواردة في أدوات التعمير ومتابعتها.
- السهر على متابعة مدى احترام قواعد التعمير وتسليم الوثائق المتعلقة به (رخصة البناء، رخصة الهدم، رخصة التجزئة، شهادة المطابقة).
- القيام بالأشغال الضرورية لصيانة وترميم المباني ومختلف الهياكل البلدية.
- التنظيف وجمع ومعالجة القمامات المنزلية.
- إنجاز وتوسيع الشبكات ومتابعة صيانتها، ومسك المخططات الخاصة بها.
- تسطير مخطط النقل وتحديد أماكن توقف الحافلات والسيارات وتعيين اتجاهات النقل.
- إنجاز ووضع إشارات المرور اللازمة في إطار مخطط حركة المرور.
- تسيير شبكة الإنارة العمومية وترميمها.

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وخصائص العينة المدروسة

في هذا المبحث سوف نسلط الضوء على مختلف الإجراءات المتبعة لإجراء الدراسة وكذلك مجتمع الدراسة الذي يمثل مجموعة الأفراد كاملة يتشاركون في قواعد عامة من الخصائص.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة في بلدية الركنية لولاية قالمة مع توضيح متغيرات الدراسة.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من أغلب الموظفين في بلدية الركنية لولاية قالمة، من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بمدى إدراك الموظفين لموضوع الدراسة.

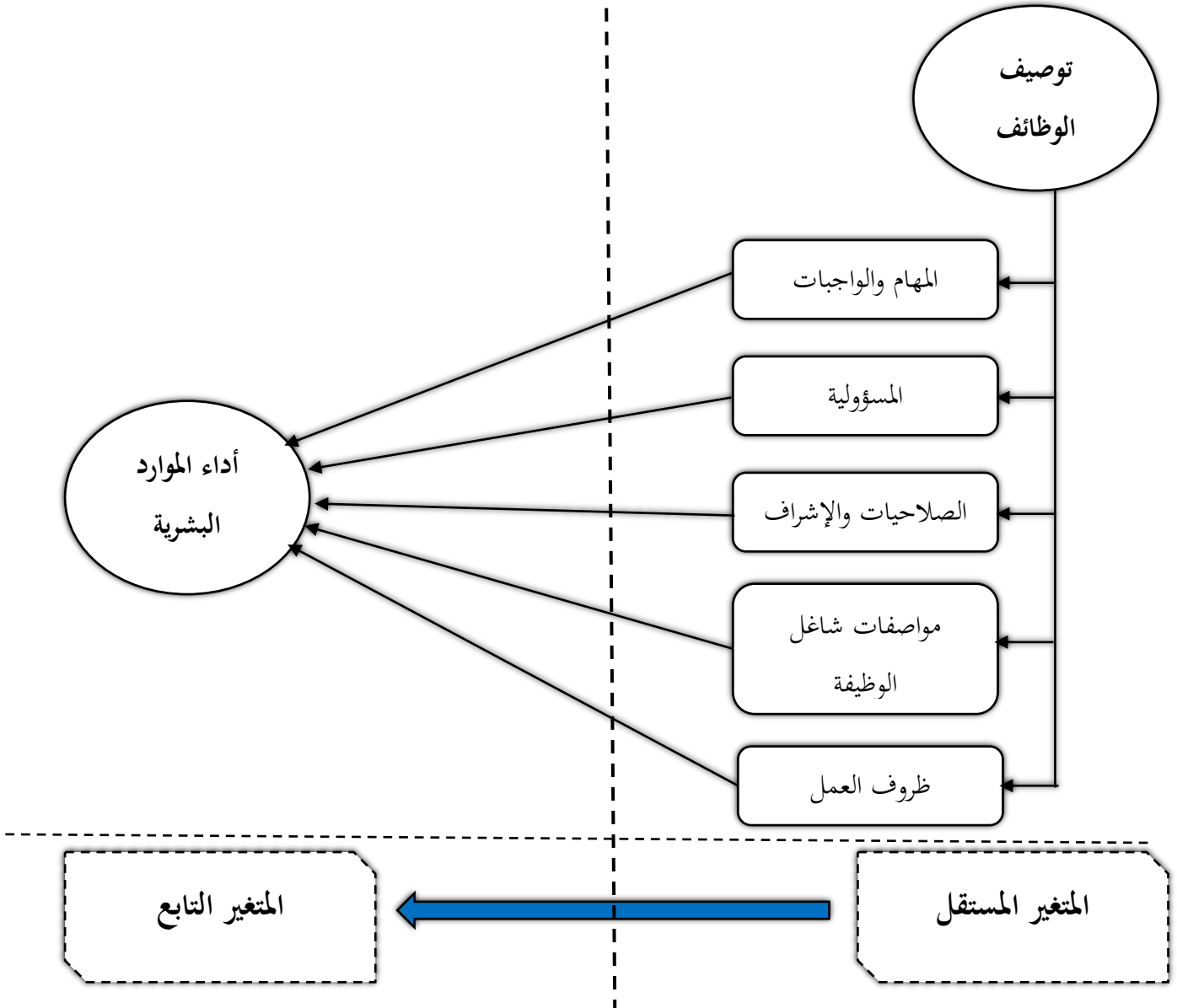
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

2. عينة الدراسة: اشتملت دراستنا على 83 عامل بالبلدية، كما تم توزيع 83 استمارة لكن لم يتم استرجاعها جميعا، تم استرجاع 67 استمارة فقط وكانت جميعها قابلة للدراسة.

ثانيا: متغيرات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين توصيف الوظائف وتحسين أداء الموارد البشرية، بحيث توصيف الوظائف تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة، أما المتغير التابع يتمثل في تحسين أداء المورد البشري. ومن أجل القيام بهذه الدراسة تم وضع نموذج للقيام بها، وهو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قلمة

### المطلب الثاني: أداة الدراسة:

قصد تحقيق الغرض من الدراسة، قمنا بإعداد استبيان بحث بالاعتماد على الجانب النظري، يضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة وتتيح للأفراد حرية الإجابة بهدف التوصل لنتائج تستخدم في تحليل محاور الدراسة إحصائياً للتأكد من المعلومات المتحصل عليها. وقد تم تقسيم الإستبيان إلى جزئين كما يلي:

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

وقد كان الهدف من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، وذلك من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، نوعية التوظيف.

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

تضمن الجزء الثاني محورين، الأول كانت عباراته حول توسف الوظائف والثاني عباراته حول تحسين أداء الموارد البشرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6): تقسيم استمارة الاستبيان

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	امتداد العبارات
توصيف الوظائف	المهام والواجبات	5 عبارات	من 1 إلى 5
	المسؤولية	5 عبارات	من 6 إلى 10
	الصلاحيات والاشراف	6 عبارات	من 11 إلى 16
	مواصفات شاغل الوظيفة	4 عبارات	من 17 إلى 20
	ظروف العمل	5 عبارات	من 21 إلى 25
تحسين أداء الموارد البشرية	الالتزام بمتطلبات العمل	4 عبارات	من 26 إلى 29
	جودة العمل	11 عبارة	من 30 إلى 40
	المهارات البشرية	4 عبارات	من 41 إلى 44
	المواظبة في العمل	6 عبارات	من 45 إلى 50
	المجموع	50 عبارة	

المصدر: من إعداد الطالبين

ولقياس دقة توصيف الوظائف ومدى تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة، اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي، حيث يتكون من خمس إجابات:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قلمة

الجدول رقم (7): مقياس ليكارت الخماسي

الاجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

تم حساب المدى الخاص بمجال الاتجاه العام من خلال حاصل قسمة 4 على 5، حيث أن 4 هي عدد المسافات، أما 5 فتمثل عدد الاختيارات ومنه نجد أن المدى يساوي (0،80)، وعليه جاءت مجالات الاتجاه العام كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): مجالات مقياس ليكارت المعتمد في الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 01 إلى 1،79
غير موافق	من 1،80 إلى 2،59
محايد	من 2،60 إلى 3،39
موافق	من 3،40 إلى 4،19
موافق بشدة	من 4،20 إلى 05

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد في استخراج نتائج الدراسة واختبار الفرضيات على البرنامج الإحصائي الشهير (Spss) والتي تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل "ألفا كرونباخ" من أجل قياس درجة ثبات أداة الدراسة.
2. معامل الارتباط "بيرسون" من أجل قياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات والأبعاد المكونة لاستمارة الأسئلة.
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات عينة الدراسة والتحقق من إجاباتهم.
4. المتوسط الحسابي لتحديد اتجاهات مفردات عينة الدراسة وأيضا التحقق من إجابات الأفراد.
5. الانحراف المعياري من أجل قياس مدى تجانس إجابات مفردات العينة وكذلك تشتتها حول متوسطات اجاباتهم.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قلمة

6. اختبار "Kolmogorov Smirnov" من أجل معرفة نوع التوزيع (التوزيع الطبيعي أو غير الطبيعي) لبيانات الدراسة.
7. الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه "One Way Anova": لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التوصيف الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية تنسب لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، نوعية التوظيف.

### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

قبل تحليل نتائج كل عبارات الاستمارة، يجب التحقق من أنه قد تم اعدادها كمقياس يمكن أن يقيس بالفعل ما وضع لقياسه من خلال التأكد من صدق وثبات الاستمارة، لذا تم اجراء مجموعة من الاختبارات التالي:

#### أولاً: ثبات أداة الدراسة:

يدل ثبات أداة الدراسة على مدى الحصول على نفس النتائج إذا أعيدت الدراسة بنفس أداة القياس، وعلى نفس الأفراد وفي نفس الظروف، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصور بين 0 و 1، وكلما اقتربت من 1 دل ذلك على ثبات الاستمارة وملائمتها.

#### الجدول (9): قيم معامل الثبات Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
عبارات توصيف الوظائف	0,628
عبارات أداء الموارد البشرية	0,909
إجمالي عبارات الاستمارة	0,876

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss v21

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن كلا محاور تحقق الثبات بقيمة 0,628 بالنسبة لمحور توصيف الوظائف و 0,909 بالنسبة لمحور أداء الموارد البشرية وهذا أكبر من مستوى الاعتمادية الذي يقدر بـ 0,6 وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقييم نتائج أكثر ثباتاً.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي:

من أجل معرفة قوة الارتباط بين عبارات محاور الاستبيان والتأكد من صدق الاتساق الداخلي لهم، قمنا بحساب معامل الارتباط لكل عبارة التي تنتمي لكل بعد من محاور الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (10): معاملات ارتباط لكل عبارة من عبارات الاستبيان

المسؤوليات					المهام والواجبات					المتغيرات	المحور
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارات	توصيف الوظائف
0,390	0,567	0,706	0,494	0,489	0,611	0,605	0,782	0,763	0,630	Pearson Correlation	
0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية	
مواصفات شاغل الوظيفة				الصلاحيات والاشراف					المتغيرات		
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	العبارات	
0,583	0,857	0,751	0,439	0,571	0,547	0,498	0,572	0,595	0,716	Pearson Correlation	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية	
					ظروف العمل					المتغيرات	
					25	24	23	22	21	العبارات	
					0,600	0,542	0,432	0,810	0,569	Pearson Correlation	
					0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية	
جودة العمل					الالتزام بمتطلبات العمل					المتغيرات	تحسين
35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	العبارات	أداء
0,791	0,579	0,556	0,822	0,810	0,644	0,815	0,836	0,935	0,694	Pearson Correlation	الموارد
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية	البشرية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

المهارات البشرية										المتغيرات
44	43	42	41	40	39	38	37	36	العبارات	
0,557	0,532	0,781	0,721	0,520	0,615	0,415	0,543	0,660	Pearson Correlation	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية	
				المواظبة في العمل						المتغيرات
				50	49	48	47	46	45	العبارات
				0,781	0,790	0,778	0,634	0,410	0,658	Pearson Correlation
				0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss v21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه هناك اتساق داخلي على مستوى كل محاور الدراسة ويتضح من خلال ما يلي:

- بالنسبة للمحور الأول (توصيف الوظائف) يتضح أن هناك اتساق من خلال معامل الارتباط الذي نلاحظ أنه ارتباط قوي في أغلب العبارات المتعلقة بأبعاد المحور وهي كلها دالة إحصائيا حيث أنها لا تتجاوز 5% مما يدل على أن هناك اتساق داخلي.
- بالنسبة للمحور الثاني (تحسين أداء الموارد البشرية) يتضح أن هناك اتساق من خلال معامل الارتباط الذي نلاحظ أنه ارتباط قوي في أغلب العبارات المتعلقة بأبعاد المحور وهي كلها دالة إحصائيا حيث أنها لا تتجاوز 5% مما يدل على أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثالثا اختبار اعتدالية التوزيع: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي بدوره يحدد نوعية الاختبارات التي ستستخدم لاختبار الفرضيات، حيث قمنا بالاعتماد على اختبار كولموغروف والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبارات التي تم استخدامها:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قلمة

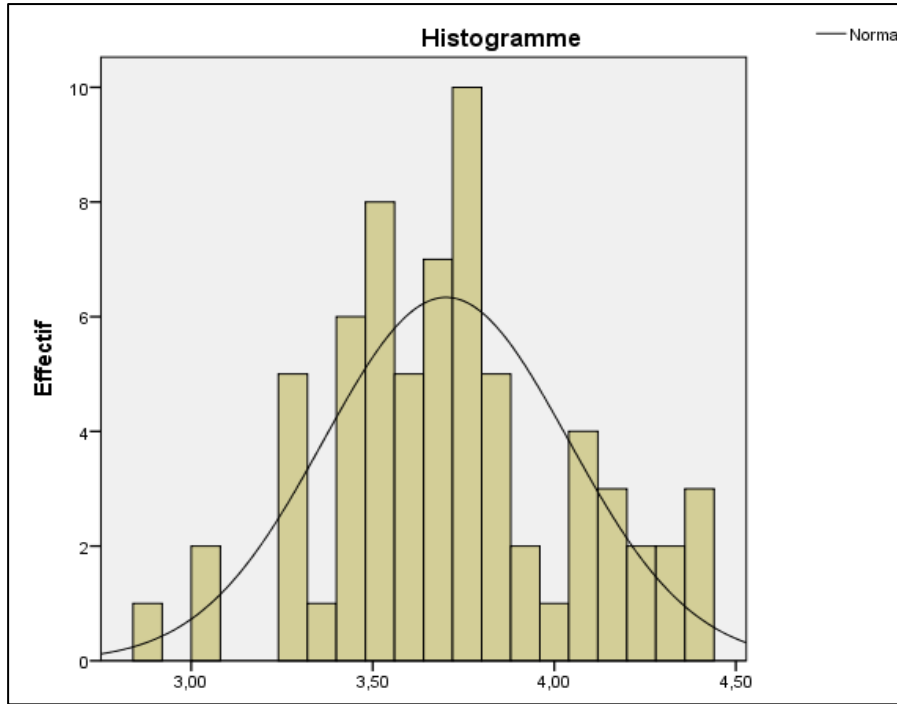
الجدول (11): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع

اختبار كولمغوروف Kolmogorov			البيان
مستوى الدلالة Sig	Df	قيمة الاختبار statistic	
0,071	67	0,104	توصيف الوظائف
0,084	67	0,102	تحسين أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss v21

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار كولمغوروف لمحوري الدراسة أكبر من 0,05، ومنه نستنتج أن بيانات محاور الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا.

الشكل (11): التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss v23

### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

بعد أن تطرقنا لمنهجية الدراسة سوف نعرض من خلال هذا المبحث ما يلي: عرض وتحليل البيانات الشخصية ومحاور الدراسة، الفرضيات ومناقشة النتائج.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنقوم في هذا المبحث بتحليل نتائج أسئلة الاستبيان الخاصة بمحور البيانات الشخصية، حيث سنوضحها في شكل جداول ودوائر نسبية وأعمدة بيانية، وكل جدول يضم النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة كما هو موضح فيما يلي:

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

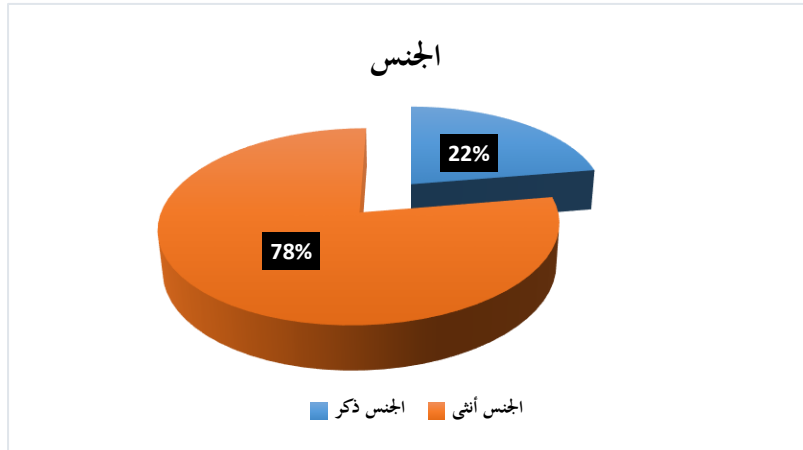
قسمت عينة الدراسة حسب الجنس كما ورد في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
22%	15	ذكر
78%	52	أنثى
100%	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

#### الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن الموظفين الذكور لبلدية الركنية لولاية قالمة بلغ عددهم (15) ذكر، حيث يشكلون ما نسبته (22%) من إجمالي العينة المسحوبة، بينما يمثل الموظفات الإناث ما نسبته (78%) من إجمالي العينة المسحوبة وذلك بتكرار مقداره (52) أنثى، أي أن نسبة الإناث أكبر بكثير من نسبة الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة أفراد الذين دمجهم في هذه الفترة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

### ثانيا: توزيع الأفراد حسب العمر

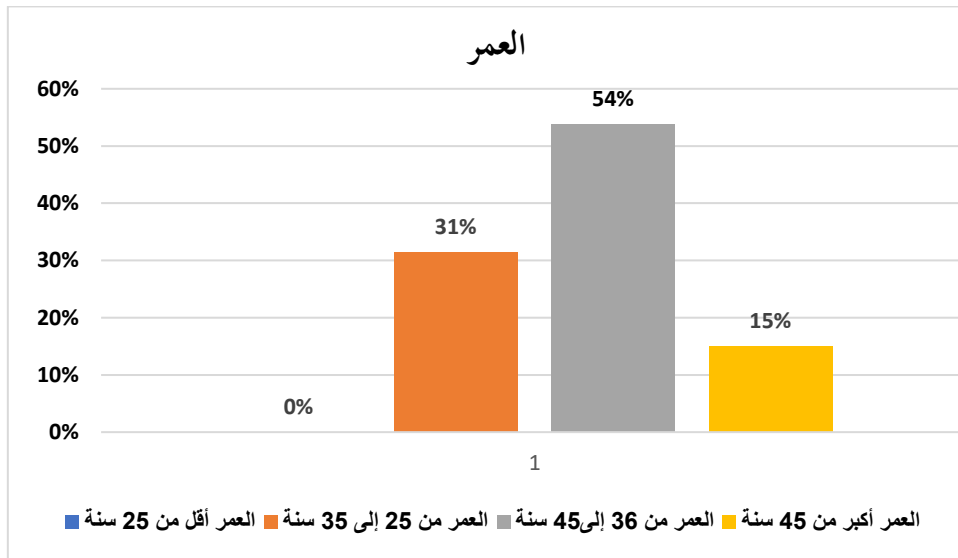
حتى يمكن التعامل مع متغير العمر قد تم تقسيم هذا الأخير إلى (04) فئات عمرية، بوضوحها الجدول التالي والذي يبين أيضا توزيع مفردات عينة الدراسة وفق لهذه الفئات:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
0%	0	أقل من 25 سنة
31%	21	من 25 إلى 35 سنة
54%	36	من 36 إلى 45 سنة
15%	10	أكبر من 45 سنة
100%	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

من خلال الجدول والشكل أعلاه وبالنظر لعدد أفراد العينة، نلاحظ أنهم يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 0 وبنسبة منعدمة (0%) لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، و 21 فردا تتراوح أعمارهم (من 25 إلى 35 سنة) أي بما نسبته (31%) وهذا يدل على أن المنظمة لديها طاقات شابة لديهم معارف ومهارات تؤهلهم لتولي مناصبهم، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 36 إلى

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

45 سنة) (36) فرد أي ما نسبته (54%) أما الأفراد الأكبر من 45 سنة بلغ عددهم (10) بنسبة (15%) وبالتالي يمكن القول بأن الموارد البشرية العاملة في المنظمة محل الدراسة يغلب عليها الطابع الشباني بامتياز.

### ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

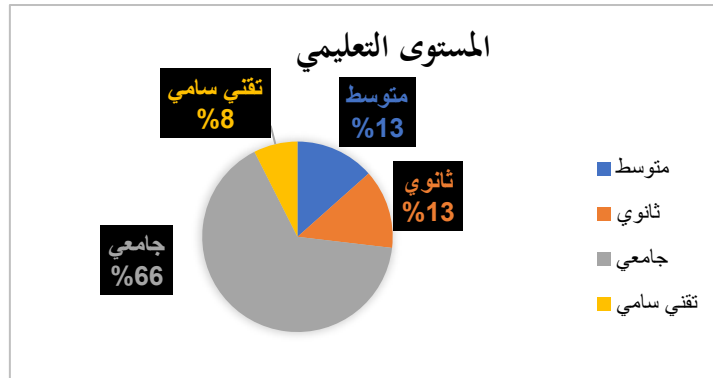
حسب معيار المستوى التعليمي: للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح (4) اختيارات، وهي موضحة في الجدول الموالي والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا لهذه الخيارات:

#### الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13%	9	متوسط
13%	9	ثانوي
66%	54	جامعي
8%	5	تقني سامي
100%	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

#### الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم (54) موظف وهو ما نسبته (66%) من إجمالي العينة، في حين لم يشمل المستوى المتوسط والثانوي إلا على (13%) بتكرار قدره 9 موظفين على من إجمالي العينة، بينما تمثلت

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

نسبة الموظفين ذو المستوى تقني سامي (8%) بتكرار بلغ 5 موظفين، هذا ما يدل على أن الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة ذو مستوى علمي عالي وذوي كفاءات عالية تؤهلهم للانضمام لهذه المنظمة.

### رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

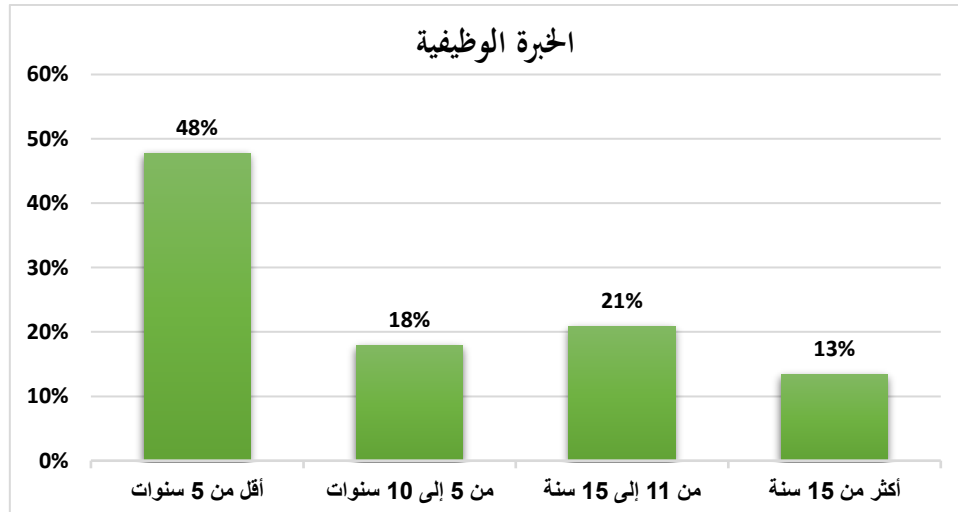
يتوزع أفراد عينة الدراسة بحسب معيار الخبرة لوظيفية كم هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	32	48%
من 5 إلى 10 سنوات	12	18%
من 11 إلى 15 سنة	14	21%
أكثر من 15 سنة	9	13%
المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

### الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن غالبية الموارد البشرية المنتمة الى عينة الدراسة تتمتع بخبرة وظيفية تقل من 5 سنوات وهو ما نسبتها (48%) من إجمالي العينة بتكرار 32 موظف، في حين بلغ عدد الموظفين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بـ (12) موظف بنسبة (18%)، أما نسبة الموظفين ذوي

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

خبرة من 11 إلى 15 سنة بلغت (13%) بتكرار 14 موظف، بينما نسبة الموارد البشرية التي فاقت خبرتها الوظيفية 15 سنة بلغت (17.6%) من إجمالي أفراد العينة، بتكرار (8) موظفين، وعليه فإنه يتضح من النتائج المتحصل عليها أن المنظمة تشجع التوظيف الدوري والمتجدد، وهو ما يساهم في بث روح الشباب والاجتهاد بالمنظمة.

### خامسا: توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي

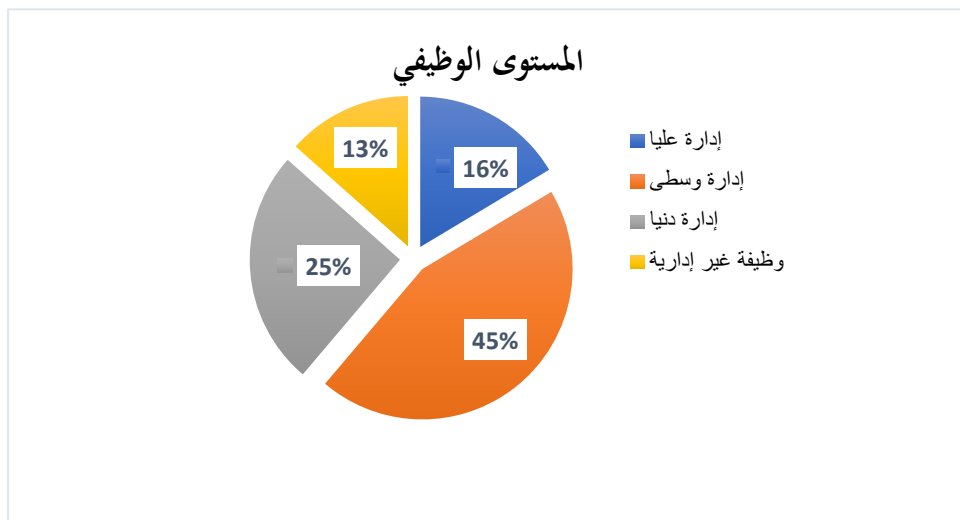
يتوزع أفراد عينة الدراسة على أربع مستويات وظيفية، يمكن توضيحها بالجدول التالي:

#### الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
16%	11	إدارة عليا
45%	30	إدارة وسطى
25%	17	إدارة دنيا
13%	9	وظيفة غير إدارية
100%	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

#### الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

حيث يبين لنا الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير الوظيفي بعدد (30) موظف من الإدارة الوسطى، وذلك بنسبة (45%) من العدد الإجمالي، تليها الإدارة الدنيا بعدد (17) موظف بنسبة (25%) من إجمالي أفراد العينة، أما الإدارة العليا كانت نسبتها (16%) من إجمالي العينة بتكرار قدره (11) موظفين، أما فيما يخص الوظائف غير الإدارية فكانت بنسبة (13%) من إجمالي العينة بتكرار قدره (9) موظفين.

يعتبر هذا التوزيع منطقي بسبب طبيعة مجتمع الدراسة المتكون من الموارد البشرية العاملة بالإدارة حيث تضم الإدارة الوسطى أكبر عدد من هذه الموارد لكثرة أنشطتها الإدارية، ويتناقص عددها كلما اتجهنا نحو الأعلى أو نحو الأسفل، حيث يقل عدد المسؤولين في حال الانتقال نحو الأعلى، ويقل عدد الموارد البشرية غير الإدارية، مثل: أعوان الأمن، عمال الصيانة، الذين يكون نشاطهم محدود مقارنة ببقية عمال الإدارة.

### سادسا: توزيع الأفراد حسب نوعية التوظيف

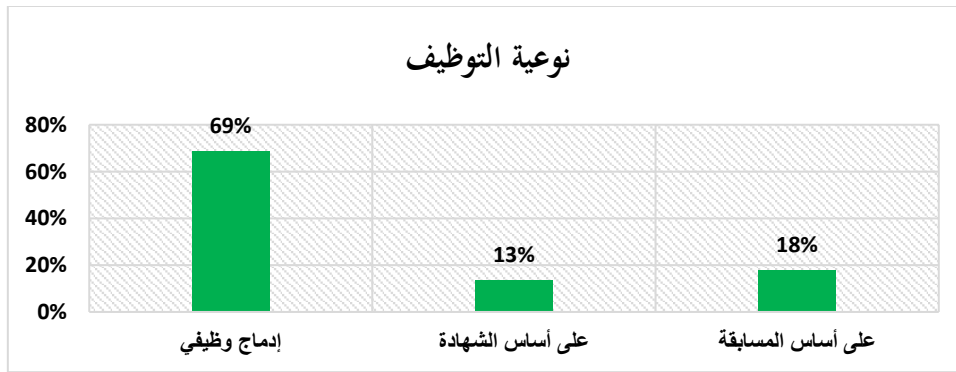
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب معيار نوعية التوظيف كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب نوعية التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	نوعية التوظيف
69%	46	إدماج وظيفي
13%	9	على أساس الشهادة
18%	12	على أساس المسابقة
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

#### الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب نوعية التوظيف



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Excel

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تم توظيفهم عن طريق الإدماج الوظيفي بنسبة (69%) من إجمالي أفراد العينة بتكرار قدره (46) موظف، بينما الموظفين الذين تم توظيفهم على أساس المسابقة كانت نسبتهم (18%) بتكرار قدره (12) موظفين، في حين التوظيف على أساس الشهادة كانت نسبته (13%) من إجمالي العينة بتكرار قدره (9) موظفين.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

توضح الجداول التالية كل من التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة عن عبارات المحور الثاني والثالث لأسئلة الاستبيان.

### أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالمتغير المستقل (توصيف الوظائف في المنظمة)

سنقوم في هذا العنصر بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة المحور الثاني من الاستبيان، الذي يحمل عنوان دقة توصيف الوظائف في المنظمة، والمتكون من 25 عبارة موزعة على خمس أبعاد وهي: وضوح المهام والواجبات، المسؤولية، الصلاحيات والإشراف، مواصفات شاغل الوظيفة، ظروف العمل.

### 1. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول (وضوح المهام والواجبات): يتكون هذا البعد من

خمس عبارات وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

### الجدول (18): استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الأول وضوح المهام والواجبات

الرقم	العبرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	يوجد انسجام بين اسم الوظيفة وبين مهامها وواجباتها.	12	47	1	5	2				
		17.9 %	70.1	1.5	7.5	3				

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

الركنية لولاية قالمة

موافق بشدة	2	0.67	4.22	1	1	0	45	20	ت	أدرك المهام المتعلقة بالوظيفة.	2
				1.5	1.5	0	67.2	29.9	%		
موافق بشدة	1	0.68	4.27	1	1	0	42	23	ت	أعي واجبات الوظيفة.	3
				1.5	1.5	0	62.7	34.3	%		
موافق	3	0.77	3.97	1	4	3	47	12	ت	أعي بالقوانين والنصوص التنظيمية الخاصة بالوظيفة.	4
				1.5	6	4.5	70.1	17.9	%		
محايد	5	1.01	3.42	1	16	11	32	7	ت	يوجد دليل واضح في المنظمة يسهل معرفة مهام وواجبات كل وظيفة.	5
				1.5	23.9	16.4	47.8	10.4	%		
موافق		0.143	3.96	المتوسط الحسابي والانحراف لبعدها المهام والواجبات							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Sps v23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة المستجوبين على العبارة الأولى، اتجهت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري قدره 0.79 وهذا يعني أن المستجوبين موافقون على أنه يوجد انسجام بين اسم الوظيفة وبين مهامها وواجباتها.

بالنسبة للعبارة الثانية: فالمتوسط الحسابي لها 4.24 وانحراف معياري 0.55 ويدل هذا على أن جل المستجوبين يدركون المهام المتعلقة بوظائفهم.

أما العبارة الثالثة: فالمتوسط الحساب لها تمثل في 4.29 وانحراف معياري 0.58 وهذا معناه أن جل المستجوبين على علم بواجباتهم الوظيفية.

بالنسبة للعبارة الرابعة: فمتوسط حسابها كان 4.04 وانحراف معياري 0.63 حيث إن إجابة المستجوبين اتجهت نحو "موافق" وهذا يدل على أن المستجوبين يدركون القوانين والنصوص التنظيمية الخاصة بالوظيفة.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

أما العبارة الخامسة: اتجهت إجابة المستجوبون نحو "محايد" بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.96 وهذا يدل على أن المنظمة توفر للموظفين دليل واضح يسهل معرفة مهام وواجبات كل وظيفة. وفي الأخير نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة ببلدية الركنية لولاية قالمة على علم بكافة المهام واجبات والقوانين الوظيفية وأنها واضحة لهم والدليل على ذلك هو متوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد والذي بلغت قيمته 3.97 وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال "موافق".

2. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني (المسؤولية): يتكون هذا البعد من أربع عبارات

وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

الجدول (19): استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الثاني (المسؤولية)

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
6	المسؤولية المحددة لمنصبي كافية لأداء مهام الوظيفة.	12	37	7	6	5	3.67	1.10	4	موافق
		17.9 %	55.2	10.4	9	7.5				
7	أعي مسؤوليات الوظائف التي أشرف عليها.	17	46	1	1	2	4.12	0.76	2	موافق
		25.4 %	68.7	1.5	1.5	3				
8	المسؤولية محددة بشكل واضح لكل منصب عمل في المنظمة.	13	37	7	8	2	3.76	0.99	3	موافق
		19.4 %	55.2	10.4	11.9	3				
9	يوجد هناك تداخل في المسؤوليات المتعلقة بالوظائف.	15	27	6	16	3	3.52	1.20	5	موافق
		22.4 %	40.3	9	23.9	4.5				
		34	30	3	0	0	4.46	0.58		

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

موافق بشدة	1			0	0	16.4	44.8	50.7	%	التحديد الدقيق للمسؤولية المتعلقة بالمنصب ترفع من كفاءة أداء المهام.	10
موافق		0.38	3.91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها المسؤولية							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة المستجوبون على العبارة الأولى اتجهت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.67 بانحراف معياري قيمته 1.10 وهذا يعني أن المستجوبون موافقون على أن المسؤولية المخولة لهم كافية لأداء مهامهم الوظيفية.

بالنسبة لعبارة الثانية فالمتوسط الحسابي بلغ 4.12 بانحراف معياري 0.76 وهذا يدل على أن الموظفين على وعي تام بمسؤوليات الوظائف التي يشرفون عليها.

أما بالنسبة للعبارة الثالثة: اتجهت إجابة المستجوبون نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.99 وهذا يدل على أن المسؤولية المتعلقة بكل منصب عمل داخل المنظمة محددة بشكل واضح.

في حين أن العبارة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 3.52 وانحراف معياري 1.20 مما يدل على وجود تداخل معتبر في المسؤوليات المتعلقة بالوظائف داخل المنظمة.

العبارة الخامسة بدورها جاءت بمتوسط حسابي 4.46 وانحراف معياري 0.58 وهذا ما يدل على موافقة المستجوبين بأن التحديد الدقيق للمسؤولية المتعلقة بالمنصب ترفع من كفاءة الأداء.

3. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث (الصلاحيات والإشراف): يتكون هذا البعد من

ست عبارات وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

الجدول (20): استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الثالث (الصلاحيات والإشراف)

الرقم	العبارة	الإجابات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

الركنية لولاية قالمة

11	يوجد هناك صلاحية في اتخاذ القرارات في الوظيفة.	ت	6	24	15	11	11	3.04	1.24	4	محايد
		%	9	35.8	22.4	16.4	16.4				
12	لدي صلاحية في إبداء الرأي في اجتماعات الإدارة.	ت	10	22	13	12	10	3.15	1.30	3	محايد
		%	14.9	32.8	19.4	17.9	14.9				
13	لدي الصلاحية في مشاركة اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة.	ت	4	26	18	11	8	3.10	1.12	4	محايد
		%	6	38.8	26.9	16.4	11.9				
14	أشعر أن المشرفين يساعدون في تحسين أداء فريق العمل.	ت	13	39	4	9	2	3.78	1.00	1	موافق
		%	19.4	58.2	6	13.4	3				
15	أشرف على بعض الوظائف الأخرى.	ت	12	20	12	18	5	3.24	1.13	2	محايد
		%	17.9	29.9	17.9	26.9	7.5				
16	يعتبر مستوى الإشراف والإدارة في العمل جيد.	ت	13	37	8	7	2	3.78	0.97	1	موافق
		%	19.4	55.2	11.9	10.4	3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الصلاحيات والإشراف								3.35	0.337		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة المستجوبون على العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي 3.04 بانحراف معياري قيمته 1.24 وهذا يعني أن الموظف يملك الصلاحية في اتخاذ القرارات في الوظيفة التي يشغلها.

أما بالنسبة للعبارة الثانية جاءت بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.30 مما يدل على أن إدارة المنظمة تفتح المجال للموظفين لإبداء رأيهم في الاجتماعات الرسمية.

في حين العبارة الثالثة بلغ متوسطها الحسابي 3.10 وانحراف معياري 1.12 مما يدل على أن الموظفون يملكون الصلاحية في مشاركة اتخاذ قرارات الوظيفة.

العبارة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.00 مما يدل على أن المشرفين يساعدون بقدر معتبر في تحسين أداء فريق العمل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

أما بالنسبة للعبارة الخامسة جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.24 وانحراف معياري 1.13 مما يدل على وجود تعدد للوظائف المشرف عليها من قبل موظف واحد.

4. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع (مواصفات شاغل الوظيفة): يتكون هذا البعد من أربع عبارات وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

الجدول (21): استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الرابع (مواصفات شاغل الوظيفة)

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
17	يوجد توافق بين المؤهل العلمي ومتطلبات الوظيفة.	17	36	6	4	4	3.87	1.05	2	موافق
		25.4	53.7	9	6	6				
18	أتوفر على الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة.	19	30	7	7	4	3.79	1.14	3	موافق
		28.4	44.8	10.4	10.4	6				
19	لدي المعرفة والقدرات والمهارات اللازمة بأداء المهام بكفاءة وفعالية.	22	29	7	5	4	3.90	1.12	1	موافق
		32.8	43.3	10.4	7.5	6				
20	يسمح مؤهلك العلمي بتقلد مناصب أعلى.	20	20	8	12	7	3.51	1.35	4	موافق
		29.9	29.9	11.9	17.9	10.4				
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مواصفات شاغل الوظيفة					3.76	0.177			موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون مؤهلات عالية وقدرات ومهارات كبيرة وخبرة كافية لأداء مهامهم الوظيفية على أحسن وجه والدليل على ذلك هو متوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد والذي بلغت قيمته (3,76) وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال "موافق".

حيث العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,87) وانحراف معياري (1,05) مما يدل على أن هناك توافق بين مؤهل العلمي للموظف ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها.

أما بالنسبة للعبارة الثانية جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3,79) وانحراف معياري قدره (1,14) مما يدل على أن أغلبية المستجوبون يمتلكون الخبرة الكافية لشغل وظائفهم.

في حين العبارة الثالثة جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,90) وانحراف معياري (1,12) مما دل هذا على أن المنظمة تتميز بموظفين ذو مهارات وقدرات لازمة لأداء المهام بكفاءة وفعالية.

أما بالنسبة للعبارة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,51) وانحراف معياري (1,35) مما يدل على أن أغلب الموظفون لديهم المؤهل العلمي الذي يسمح بتقلد مناصب أعلى.

5. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس (ظروف العمل): يتكون هذا البعد من خمس

عبارات وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

الجدول (22): استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الخامس (ظروف العمل)

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
21	وجود ظروف محيطية بك (إنارة، تبريد، تهوية... إلخ) تساعدك في أداء المهام.	15	24	2	19	7	3.31	1.36	5	محايد
		22.4 %	35.8	3	28.4	10.4				
22	تتوفر متطلبات الضرورية (أدوات أجهزة، .... إلخ) لإنجاز المهام الموكلة.	14	24	7	17	5	3.37	1.27	4	محايد
		20.9 %	35.8	10.4	25.4	7.5				

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

الركنية لولاية قالمة

موافق	2	1.06	3.84	2	9	5	33	18	ت	توجد علاقات عمل وانسجام بين العاملين.	23
				3	13.4	7.5	49.3	26.9	%		
موافق	1	0.83	4.13	2	2	1	42	20	ت	يوجد نوع من العمل الجماعي في أداء المهام.	24
				3	3	1.5	62.7	29.9	%		
موافق	3	1.12	3.40	4	11	17	24	11	ت	تعمل المنظمة على تحقيق توازن بين فترات العمل وفترات الراحة.	25
				6	16.4	25.4	35.8	16.4	%		
موافق		0.358	3.61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده ظروف العمل							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة المستجوبون على العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي (3,31) وانحراف معياري قيمته (1,36) وهذا يعني أن المنظمة توفر الجو الملائم (إنارة، تبريد.. الخ) الذي يساعد الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية.

أما بالنسبة للعبارة الثانية جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,37) وانحراف معياري (1,27) مما يدل هذا على أن المنظمة توفر أدوات والأجهزة للموظفين لإنجاز المهام الموكلة إليهم. في حين العبارة الثالثة جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3,84) وانحراف معياري (1,06) مما يدل على وجود علاقات عمل وانسجام بين العاملين.

أما بالنسبة للعبارة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,13) وانحراف معياري (0,84) مما يدل على وجود نوع من العمل الجماعي بين الموظفين في أداء مهامهم.

في حين العبارة الخامسة جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,40) وانحراف معياري (1,12) مما يدل هذا على أن المنظمة تعمل على تحقيق توازن بين فترات العمل وفترات الراحة بالنسبة.

وفي الأخير نلاحظ بلدية الركنية لولاية قالمة تعمل على توفير الظروف والجو الملائم للموظفين لأداء مهامهم الوظيفية حيث تخلق نوع من العمل الجماعي بينهم وتسعى الى توفير علاقات عمل وانسجام بينهم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية): سنقوم في هذا العنصر بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة المحور الثاني من الإستبيان، الذي يحمل عنوان أداء الموارد البشرية، والمتكون من 25 عبارة موزعة على أربع أبعاد.

1. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول (الالتزام بمتطلبات العمل): يتكون هذا البعد من أربع عبارات وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

الجدول (23): استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الأول (الالتزام بمتطلبات العمل)

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
26	ألتزم بجميع خطط العمل وتنفيذها.	28	37	1	0	1	4.36	0.66	4	موافق بشدة
		41.8 %	55.2	1.5	0	1.5				
27	أحترم القوانين الخاصة بالعمل.	31	33	1	2	0	4.39	0.67	3	موافق بشدة
		46.3 %	49.3	1.5	3	0				
28	أحافظ على الحضور في أوقات الدوام الرسمي.	37	28	1	0	1	4.49	0.68	1	موافق بشدة
		55.2 %	41.8	1.5	0	1.5				
29	أحترم القرارات التي يتخذها الرئيس.	34	31	0	1	1	4.43	0.72	2	موافق بشدة
		50.7 %	46.3	0	1.5	1.5				
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الالتزام بمتطلبات العمل					4.42	0.058			موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة المستجوبون على العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,36) وانحراف معياري (0,66) وهذا يعني أن جل الموظفين يلتزمون بجميع خطط العمل وتنفيذها.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قلمة

أما بالنسبة للعبارة الثانية فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,39) وانحراف معياري (0,67) مما يدل على أن جل الموظفين يحترمون القوانين الخاصة بعملهم.

في حين العبارة الثالثة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,49) وانحراف معياري (0,68) مما يدل على أن الموظفين يحافظون على الحضور في أوقات الدوام الرسمي.

أما بالنسبة للعبارة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,43) وانحراف معياري (0,72) مما يدل على أن جل الموظفين يحترمون القرارات الصادرة من رؤوسهم.

وفي الأخير نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة ببلدية الركنية لولاية قلمة ملتزمين بمتطلبات العمل والدليل على ذلك هو متوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد والذي بلغت قيمته (4,42) وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال "موافق بشدة".

### 2. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني (جودة العمل): يتكون هذا البعد من احدى عشر

عبارة وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

#### الجدول (24): استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الثاني (جودة العمل)

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
30	تساعدني الترقية في بذل جهودات أكبر لتحسين أدائي.	38	24	4	0	1	4.46	0.74	2	موافق بشدة
		56.7 %	35.8	6	0	1.5				
31	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلى بالسرعة المطلوبة.	32	32	1	1	1	4.39	0.73	4	موافق بشدة
		47.8 %	47.8	1.5	1.5	1.5				
		26	37	1	2	1	4.27	0.76		



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

الركنية لولاية قالمة

32	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلى بالفعالية المطلوبة.	%	38.8	55.2	1.5	3	1.5	6	موافق بشدة
33	يتم توفير التكنولوجيا اللازمة لتقديم أداء جيد.	ت	16	28	1	12	10	11	موافق
		%	23.9	41.8	1.5	17.9	14.9		
34	يتم توفير التكنولوجيا اللازمة لتقديم أداء جيد.	ت	36	25	0	1	5	3	موافق بشدة
		%	53.7	37.3	0	1.5	7.5		
35	أنجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	ت	24	38	2	1	2	7	موافق بشدة
		%	35.8	56.7	3	1.5	3		
36	أندرب باستمرار على استخدام المعدات والأدوات التقنية لتحسين الأداء.	ت	26	24	4	7	6	10	موافق
		%	38.8	35.8	6	10.4	9		
37	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.	ت	37	26	0	1	3	1	موافق بشدة
		%	55.2	38.8	0	1.5	4.5		
38	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي.	ت	30	29	4	3	1	8	موافق
		%	44.8	43.3	6	4.5	1.5		
39	تلقي الأعمال المقدمة استحسانا وقبولا من طرف المسؤولين بالمنظمة.	ت	18	40	5	3	1	9	موافق
		%	26.9	59.7	7.5	4.5	1.5		
40	أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية.	ت	31	32	1	1	2	5	موافق بشدة
		%	46.3	47.8	1.5	1.5	3		
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده جودة العمل							0.261	4.21

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة المستجوبون على العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,46) وانحراف معياري (0,74) وهذا يعني أن الترقية تساعد الموظفين في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائهم.

أما بالنسبة للعبارة الثانية والثالثة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,39) و(4,27) وانحراف معياري (0,73) و(0,76) على الترتيب، مما يعني أن جل الموظفين يقومون بأداء الأعمال الموكلة إليهم بالسرعة والفعالية المطلوبة.

في حين العبارة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري (1,07) مما دل هذا على أن المنظمة توفر التكنولوجيا اللازمة للموظفين لتقديم أداء جيد.

أما بالنسبة للعبارة الخامسة والثامنة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,43) و(4,48) وانحراف معياري (0,70) و(0,65) على الترتيب مما يدل على أن التحفيز والتقدير في العمل يساعد الموظفين على تقديم جهدا أكبر وأداء جيد.

أما العبارة السادسة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,21) وانحراف معياري (0,82) مما يدل على أن المستجوبون يقومون بإنجاز أعمالهم بالجودة المطلوبة.

أما بالنسبة للعبارة السابعة جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3,91) وانحراف معياري (1,19) مما يدل على أن الموظفون يتدربون باستمرار على استخدام المعدات والأدوات التقنية لتحسين أدائهم.

في حين العبارة التاسعة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,16) وانحراف معياري (1,07) مما يدل على موافقة المستجوبون على أن العمل الجماعي يجعل الأداء أفضل وجيد.

أما بالنسبة للعبارة العاشرة والحادية عشر جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,94) و(4,36) وانحراف معياري (1,07) و(0,75) على الترتيب، مما يدل على أن الأعمال المقدمة للمرؤوسين تلقى استحسانا كبيرا، وأن الموظفين يهتمون بدرجة كبيرة بنتائج الأداء النهائية.

وفي الأخير نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة ببلدية الركنية لولاية قالمة يرون أن جودة العمل داخل المنظمة عالية حيث تتم الوظائف والمهام الموكلة بالكفاءة والفعالية اللازمة والدليل على ذلك هو متوسط

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد والذي بلغت قيمته (4,21) وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال "موافق بشدة".

3. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث (المهارات البشرية): يتكون هذا البعد من أربع عبارات وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

الجدول (25): استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الثالث (المهارات البشرية)

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
41	لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة.	19	39	6	1	2	4.07	0.83	3	موافق
		28.4 %	58.2	9	1.5	3				
42	لدي المعارف والمهارات الكافية لتحقيق الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.	23	36	4	2	2	4.13	0.88	2	موافق
		34.3 %	53.7	6	3	3				
43	التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين الأداء.	28	30	4	4	1	4.19	0.90	1	موافق
		41.8 %	44.8	6	6	1.5				
44	يتم توفير التدريب والدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم.	15	18	11	11	12	3.19	1.42	4	محايد
		22.4 %	26.9	16.4	16.4	17.9				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المهارات البشرية							3.90	0.473		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة المستجوبون على العبارة الأولى والثانية جاءتا بمتوسط حسابي قدره (4,07) و(4,13) وانحراف معياري (0,83) و(0,90) على الترتيب، وهذا يدل على

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

الموظفين يتمتعون بقدرات على تقديم أفكار إبداعية ومهارات كافية لتحقيق الأعمال المطلوبة منهم بأداء جيد.

أما بالنسبة للعبارة الثالثة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,19) وانحراف معياري (0,90) مما يدل على أن الموظفين يرون أن التحسين المستمر هو الوسيلة الأفضل لتحسين الأداء. في حين العبارة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,19) وانحراف معياري (1,42) وهذا يعني أن المنظمة تقوم بتوفير التدريب والدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم.

وفي الأخير نلاحظ أن موظفو بلدية الركنية لولاية قالمة لديهم قدرة على تقديم أفكار إبداعية ويتمتعون بمهارات عالية مما يؤدي إلى تحسي الأداء، والدليل على ذلك هو متوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد والذي بلغت قيمته (3,90) وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال "موافق".

4. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع (المواظبة في العمل): يتكون هذا البعد من

ست عبارات وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

الجدول (26): استجابات مجتمع الدراسة حول البعد الرابع (المواظبة في العمل)

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الإتجاه
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
45	يتميز العامل في المنظمة بالجدية في انجاز عمله.	25	33	3	4	2	4.12	0.95	6	موافق
		37.3 %	49.3	4.5	6	3				
46	يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة.	29	33	3	1	1	4.31	0.76	4	موافق بشدة
		43.3 %	49.3	4.5	1.5	1.5				
47	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.	26	33	5	2	1	4.21	0.82	5	موافق بشدة
		38.8 %	49.3	7.5	3	1.5				
48	أثابر لإنجاز أعمالي مهما اعترضني من مشاكل.	36	26	3	2	0	4.43	0.72	1	موافق بشدة
		53.7 %	38.8	4.5	3	0				

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

موافق بشدة	2	0.77	4.39	1	1	3	28	34	ت	أثق في قدرتي على إنجاز أعمالي بالدقة المطلوبة.	49
				1.5	1.5	4.5	41.8	50.7	%		
موافق بشدة	3	0.84	4.37	1	3	1	27	35	ت	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.	50
				1.5	4.5	1.5	40.3	52.2	%		
موافق بشدة		0.12	4.31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المواظبة في العمل							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spsv v23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة المستجوبون على العبارة الأولى والثانية جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,12) و(4,31) وانحراف معياري (0,95) و(0,76) على الترتيب، مما يدل على العامل في المنظمة يتميز بالجدية في إنجاز عمله وذلك نتيجة عملية الرقابة المستمرة.

أما بالنسبة للعبارة الثالثة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,21) وانحراف معياري (0,82) وهذا يدل على رغبة العاملين في التغيير ومواكبة التغيير الحاصل.

أما بالنسبة للعبارة الرابعة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,43) وانحراف معياري (0,72) مما يدل على أن العاملين محل الدراسة تواجههم صعوبات ومشاكل في أعمالهم ويحتاجونها بناء على الممارسة والخبرة التي يمتلكونها.

أما بالنسبة للعبارة الخامسة والسادسة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,39) و(4,37) وانحراف معياري (0,77) و(0,84) على الترتيب وهذا يدل أن العاملون في المنظمة لديهم القدرات والامكانيات التي تمكنهم من انهاء أعمالهم في الوقت المحدد ويثقون في قدرتهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأداء جيد.

وفي الأخير نلاحظ أن موظفو بلدية الركنية لولاية قالمة يتميزون بالمواظبة والمثابرة في العمل والدليل على ذلك هو متوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد والذي بلغت قيمته (3,90) وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال "موافق".

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قلمة

من أجل تحليل دور توصيف الوظائف بأبعاده (المهام والواجبات، المسؤولية، الصلاحيات والاشراف، مواصفات شاغل الوظيفة، ظروف العمل) ومدى أثرها في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قلمة، وفيما يلي سنعرض نتائج اختبار الفرضيات الموضوعية لهذه الدراسة وهي كالاتي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى التي تخص مستوى وضوح المهام والواجبات وتم صياغتها في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى وضوح المهام والواجبات على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قلمة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى وضوح المهام والواجبات على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قلمة.

الجدول رقم (27): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مجال الثقة		معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية للنموذج		معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى المعنوية sig	t	B	R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	
1,740	3,333	,000	6,361	2,537	constant	,217	,466	,000 <sup>b</sup>	18,054
,225	,623	,000	4,249	,424	المهام والواجبات				

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1 و65) هي (4,00)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى وضوح المهام والواجبات وبين تحسين أداء الموارد البشرية بلغ ما قيمته 0,466 وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حيث بلغت قيمة F المحسوبة 18,054 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4,00 عند مستوى معنوية 0,05 ودرجتي حرية (1 و65) وهو يعني وجود علاقة ارتباط معتبرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت القيمة 0,217 وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج، بمعنى أن مستوى وضوح المهام والواجبات يفسر ما نسبته 21,7% من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة، أما ما قيمته 78,3% يعود إلى عوامل أخرى.

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى وضوح المهام والواجبات فكما هو مبين في الجدول نلاحظ أنها بلغت ( $B= 0.424$ ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 ويعني ذلك أن زيادة مستوى وضوح المهام والواجبات بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى بلدية الركنية لولاية قالمة بما قيمته 0,424.

وقد تبين من الجدول كذلك أن مجال الثقة ل (b) لا يقل على القيمة (0) مما يدل على دلالة خط الانحدار

وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم  $H_0$  ويقبل الفرض البديل  $H_1$  أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى وضوح المهام والواجبات على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

### ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية التي تخص مستوى تحديد المسؤوليات وتم صياغتها في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد المسؤوليات على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد المسؤوليات على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

الجدول رقم (28): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مجال الثقة		معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية للنموذج		معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج
		مستوى المعنوية sig	t	B		R <sup>2</sup>	R		
الحد الأدنى	الحد الأعلى							قيمة F المحسوبة	
2,297	4,107	,000	7,067	3,202	constant	,073	,269	,027 <sup>b</sup>	5,089
,030	,489	,027	2,256	,259	المسؤوليات				

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1 و65) هي (4,00)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى تحديد المسؤوليات وبين تحسين أداء الموارد البشرية بلغ ما قيمته 0,269 وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5,089 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4,00 عند مستوى معنوية 0,05 ودرجتي حرية (1 و65) وهو يعني وجود علاقة ارتباط معتبرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت القيمة 0,073 وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج، بمعنى أن مستوى تحديد المسؤوليات يفسر ما نسبته 7,3%



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة، أما ما قيمته 92,7% يعود إلى عوامل أخرى.

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى وضوح المهام والواجبات فكما هو مبين في الجدول نلاحظ أنها بلغت (B= 0.259) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 ويعني ذلك أن زيادة مستوى تحديد المسؤوليات بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى بلدية الركنية لولاية قالمة بما قيمته 0,259 .

وقد تبين من الجدول كذلك أن مجال الثقة ل (b) لا يقل على القيمة (0) مما يدل على دلالة خط الانحدار

وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم  $H_0$  ويقبل الفرض البديل  $H_1$  أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد المسؤوليات على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

### ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة التي تخص مستوى تحديد الصلاحيات والإشراف وتم صياغتها في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد الصلاحيات والإشراف على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

$H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد الصلاحيات والإشراف على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

الجدول رقم (29): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مجال الثقة		معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية للنموذج		معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى المعنوية sig	t	B	constant	R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة
2,891	4,056	,000	11,907	3,473	constant	,094	,307	,012 <sup>b</sup>	6,749
,051	,392	,012	2,598	,222	الصلاحيات والإشراف				

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (1 و65) هي (4,00)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى تحديد الصلاحيات والإشراف وبين تحسين أداء الموارد البشرية بلغ ما قيمته 0,307 وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حيث بلغت قيمة F المحسوبة 6,749 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4,00 عند مستوى معنوية 0,05 ودرجتي حرية (1 و65) وهو يعني وجود علاقة ارتباط نسبية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت القيمة 0,094 وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج، بمعنى أن مستوى تحديد الصلاحيات والإشراف يفسر ما نسبته 9,4% من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة، أما ما قيمته 90,6% يعود إلى عوامل أخرى.

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى تحديد الصلاحيات والإشراف فكما هو مبين في الجدول نلاحظ أنها بلغت ( $B=0.222$ ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 ويعني

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

ذلك أن زيادة مستوى تحديد الصلاحيات والإشراف بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى بلدية الركنية لولاية قالمة بما قيمته 0,222.

وقد تبين من الجدول كذلك أن مجال الثقة ل (b) لا يقل على القيمة (0) مما يدل على دلالة  
خط الانحدار

وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم  $H_0$  ويقبل الفرض البديل  $H_1$  أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة  
إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد الصلاحيات والإشراف على تحسين أداء الموارد البشرية  
في بلدية الركنية لولاية قالمة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة التي تخص مستوى تحديد مواصفات شاغل الوظيفة وتم صياغتها في شكل الفرضية  
العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد مواصفات شاغل  
الوظيفة على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد مواصفات شاغل  
الوظيفة على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

الجدول رقم (30): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مجال الثقة		معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية للنموذج		معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج
الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى المعنوية sig	t	B	R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية

### الركنية لولاية قالمة

3,396	2,391	,000	11,503	2,894	constant				
,482	,220	,000	5,364	,351	مواصفات شاغل الوظيفة	,307	,554	,000 <sup>b</sup>	28,771
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1 و65) هي (4,00)									

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى تحديد مواصفات شاغل الوظيفة وبين تحسين أداء الموارد البشرية بلغ ما قيمته 0,554 وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حيث بلغت قيمة F المحسوبة 28,771 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4,00 عند مستوى معنوية 0,05 ودرجتي حرية (1 و65) وهو يعني وجود علاقة ارتباط نسبية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت القيمة 0,307 وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج، بمعنى أن مستوى تحديد مواصفات شاغل الوظيفة يفسر ما نسبته 30,7% من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة، أما ما قيمته 69,3% يعود إلى عوامل أخرى.

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى تحديد مواصفات شاغل الوظيفة فكما هو مبين في الجدول نلاحظ أنها بلغت ( $B=0.351$ ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 ويعني ذلك أن زيادة مستوى تحديد مواصفات شاغل الوظيفة بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى بلدية الركنية لولاية قالمة بما قيمته 0,351.

وقد تبين من الجدول كذلك أن مجال الثقة ل (b) لا يقل على القيمة (0) مما يدل على دلالة

خط الانحدار

وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم  $H_0$  ويقبل الفرض البديل  $H_1$  أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

خامسا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية الخامسة التي تخص مستوى ملائمة ظروف العمل وتم صياغتها في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى ملائمة ظروف العمل على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد ملائمة ظروف العمل على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

الجدول رقم (31): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مجال الثقة		معاملات الانحدار				معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج
		مستوى المعنوية sig	t	B	مستوى المعنوية sig		
الحد الأدنى	الحد الأعلى					قيمة F المحسوبة	
3,775	5,079	,000	11,503	4,427	constant		
-,236	,119	,513	-,364	-,657	ظروف العمل	,513 <sup>b</sup>	,432
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (1 و65) هي (4,00)							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0,432 وهي أصغر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4,00 عند مستوى معنوية 0,05 ودرجتي حرية (1 و65) وهو يعني لا يوجد علاقة ارتباط نسبية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

وقد تبين من الجدول كذلك أن مجال الثقة ل (b) يقل على القيمة (0) مما يدل على عدم وجود دلالة لحظ الانحدار

وبناء على ذلك ترفض فرضية البديلة العدم  $H_1$  ويقبل الفرض العدم  $H_0$  أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى ملائمة ظروف العمل على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة.

**المطلب الرابع: تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة**

قد تم في هذا المطلب بتحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق (One Way Annova) في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss) وذلك حسب المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية.

**أولاً: اختبار فرضيات الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:**

1. نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير العمر:

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير العمر.

$H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير العمر.

توضح نتائج تحليل التباين لاختلاف وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين أحادي اتجاه للفروق في متوسطات أفراد العينة حسب

اختلاف متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig
توصيف الوظائف	بين المجموعات	0,128	2	0,064	0,574	0,566
	داخل المجموعات	7,142	64	0,112		
	الإجمالي	7,270	66			
	بين المجموعات	0,014	2	0,007	0,029	0,971

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

		0,247	64	15,810	داخل المجموعات	تحسين أداء الموارد البشرية
			66	15,824	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول رقم ( ) يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة لمحوري الدراسة بلغت (0,566) و(0,971) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0,05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ )، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % في إجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير العمر.

2. نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى التعليمي:

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمتغير المستوى التعليمي.  
 $H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمتغير المستوى التعليمي.  
توضح نتائج تحليل التباين لاختلاف وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين أحادي اتجاه للفروق في متوسطات أفراد العينة حسب

اختلاف متغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig
توصيف الوظائف	بين المجموعات	0,800	3	0,267	2,596	0,060
	داخل المجموعات	6,471	63	0,103		
	الإجمالي	7,270	66			
تحسين أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	0,765	3	0,255	1,066	0,370
	داخل المجموعات	15,060	63	0,239		
	الإجمالي	15,824	66			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول رقم ( ) يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة لمحوري الدراسة بلغت (0,060) و(0,370) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0,05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ )، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % في إجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية

1. نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الخبرة الوظيفية:

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمتغير الخبرة الوظيفية.  
 $H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمتغير الخبرة الوظيفية.  
توضح نتائج تحليل التباين لاختلاف وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية حسب متغير الخبرة الوظيفية في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين أحادي اتجاه للفروق في متوسطات أفراد العينة حسب اختلاف متغير الخبرة الوظيفية

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0,623	0,591	0,066	3	0,199	بين المجموعات	توصيف الوظائف
		0,112	63	7,071	داخل المجموعات	
			66	7,270	الإجمالي	
0,561	0,692	0,168	3	0,505	بين المجموعات	تحسين أداء الموارد البشرية
		0,243	63	15,320	داخل المجموعات	
			66	15,824	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قلمة

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول رقم ( ) يتبين أن مستوى المعنوية 5% بالنسبة لمحوري الدراسة بلغت (0,623) و(0,561) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0,05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ )، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في إجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

2. نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى الوظيفي:

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير المستوى الوظيفي.  
 $H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير المستوى الوظيفي.  
توضح نتائج تحليل التباين لاختلاف وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين أحادي اتجاه للفروق في متوسطات أفراد العينة حسب اختلاف متغير المستوى الوظيفي

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0,624	0,590	0,066	3	0,199	بين المجموعات	توصيف الوظائف
		0,112	63	7,072	داخل المجموعات	
			66	7,270	الإجمالي	
0,974	0,014	0,018	3	0,055	بين المجموعات	تحسين أداء الموارد البشرية
		0,250	63	15,769	داخل المجموعات	
			66	15,824	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول رقم ( ) يتبين أن مستوى المعنوية 5% بالنسبة لمحوري الدراسة بلغت (0,624) و(0,974) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% المعتمد في الدراسة (0,05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ )، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية  
الركنية لولاية قالمة

معنوية 5 % في إجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

3. نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير نوعية التوظيف:

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمتغير نوعية التوظيف.

$H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمتغير نوعية التوظيف.

توضح نتائج تحليل التباين لاختلاف وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة حسب اختلاف متغير نوعية التوظيف في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين أحادي اتجاه للفروق في متوسطات أفراد العينة حسب اختلاف متغير نوعية التوظيف

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0,893	0,113	0,013	2	0,026	بين المجموعات	توصيف الوظائف
		0,113	64	7,245	داخل المجموعات	
			66	7,270	الإجمالي	
0,365	1,023	0,245	2	0,490	بين المجموعات	تحسين أداء الموارد البشرية
		0,240	64	15,334	داخل المجموعات	
			66	15,824	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss v23

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول رقم ( ) يتبين أن مستوى المعنوية 5 % بالنسبة لمحوري الدراسة بلغت (0,843) و(0,365) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ )، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % في إجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير نوعية التوظيف.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

### خلاصة الفصل:

لمعرفة دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية تم اختيار بلدية الركنية لولاية قالمة كمجال للدراسة الميدانية، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 67 مفردة واشتملت أداة الدراسة على 50 عبارة وتم تصميم سلم القياس المعتمد في الأداة وفق مقياس لكرت الخماسي، ويهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة تم اخضاعها لاختبار الصدق والثبات وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) ومعالج الجداول (Excel) بالإضافة الى بعض الاساليب الإحصائية.

فقد أظهرت النتائج اختبار فرضيات الدراسة بأنه يوجد تأثير لأبعاد الأربعة لتوصيف الوظائف والتي تمثلت في: وضوح المهام والواجبات، تحديد المسؤوليات، تحديد الصلاحيات والاشراف، تحديد مواصفات شاغل الوظيفة، على تحسين أداء الموارد البشرية لبلدية الركنية لولاية قالمة، بينما غاب تأثير البعد الخامس (ملائمة ظروف العمل) على تحسين أداء العاملين داخل المنظمة.

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية لولاية قالمة

### الخلاصة العامة:

يبقى موضوع الموارد البشرية الشغل الشاغل لكل الباحثين، باعتبار المورد البشري مصدر للتميز وخلق القيمة. كما يعتبر من اهم الوسائل لمواجهة المنافسة الشرسة التي يكون فيها البقاء للأقوى، ولمن يملك مورد بشري نادر ومتميز وقادر على إعطاء منتجات إبداعية وابتكارية وجديدة كلياً، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإعطاء مسؤوليات وواجبات حسب الوظيفة المسندة وكذا توافر الشروط اللازمة لشاغلها.

كما يعتبر المورد البشري مفتاح النمو ووسيلة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداءه، ولا يمكن لهذا المورد تحقيق أداء جيد إلا من خلال التوصيف الجيد للوظائف وكذا إجراء التقييم المستمر للأداء وتعديل الانحرافات.

ولقد قمنا بهذه الدراسة التي نقف من خلالها على توصيف الوظائف ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ببلدية الركنية ولاية قالمة. حيث استنتجنا أن أساس نجاح الإدارة العمومية الجزائرية وتطورها هو المورد البشري ابتداء من أعلى درجات السلم الهرمي للوظائف إلى أدناها.

وفي سبيل الاهتمام بتحسين الأداء للموارد البشرية نجد أن أبرز السبل هو توصيف الوظائف وما يجب أن يتوفر عليه المورد البشري من مهارات وخبرات ومؤهلات لتقلد الوظيفة مع إعطاء الواجبات والمسؤوليات لممارسة تلك الوظيفة وكذا الأجر الملائم لها.

وبالتالي أصبح توصيف الوظائف أمر حتمي لكل المنظمات ووظائف مواردها البشرية المختلفة، وذلك بسبب التطورات المستمرة في البيئة التي تفرض أن تكون المنظمة مرنة تستطيع التكيف مع التغيرات الجديدة في مجالات تقلد الوظائف والمناصب في هيكلها التنظيمي وما يجب أن يتوفر عليه المورد البشري لذلك.

### أولاً: نتائج الدراسة:

لقد تم التوصل إلى إثبات الفرضية العامة للدراسة بمعنى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدرجة توصيف الوظائف على تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية الركنية لولاية قالمة، وقد تم إثبات هذه الدراسة بناء على إثبات النتائج الرئيسية التالية:

## 1. النتائج الرئيسية

- تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى وضوح المهام والواجبات على تحسين أداء العاملين، والدليل على ذلك متوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ 3.96 وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال موافق، وهذا يدل على وجود انسجام بين اسم الوظيفة وبين مهامها وواجباتها، وإدراك العاملين للمهام والواجبات المتعلقة بوظائفهم.
- كما أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد للمسؤوليات على تحسين أداء العاملين، وهذا من خلال موافقة المستجوبون على أن المسؤولية المخولة لهم كافية وواضحة لأداء مهامهم، حيث بلغ متوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.91 وهو يقع ضمن مجال "موافق" وهو ما يؤكد صحة الفرضية.
- أثبتت الدراسة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تحديد الصلاحيات والإشراف على تحسين أداء العاملين، فأغلب الموظفين يملكون صلاحية في اتخاذ القرارات في الوظيفة التي يشغلونها، وكذلك مشاركتها، وأنهم يشرفون على أكثر من وظيفة واحدة، ويعتبرون بأن مستوى الإشراف في الإدارة جيد، وهذا كله يساعد على تحسين أدائهم الوظيفي.
- تم التوصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 5% لمستوى تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على تحسين أداء العاملين، وهذا راجع إلى أغل الموظفين يمتلكون المؤهل العلمي والقدرات والمهارات والخبرة المطلوبة لإنجاز المهام الموكلة إليهم مما يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي.
- أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى ملائمة ظروف العمل على تحسين أداء العاملين.
- كما تم التوصل إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي).
- كما تم التوصل إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات أفراد العينة على دور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير متغيرات الوظيفية (الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، نوعية التوظيف).

## 2. النتائج الثانوية

### الركنية لولاية قالمة

- لدى عملية تحليل الوظائف دورا مهما في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات أساليب عمل ومعدلات أداء.
- تسعى المنظمة من خلال عملية توصيف الوظائف لتحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب.
- أظهرت النتائج التزام الموظفين بقواعد ومتطلبات العمل.
- التحديد الدقيق للمهام والواجبات يساعد في تحسين أداء العاملين
- بينت نتائج الدراسة أن أغلب الموظفين في بلدية الركنية لولاية قالمة ذو مستوى جامعي، وهذا ما يدل على قدرتهم على التعامل مع مختلف المشاكل.

#### ثانيا التوصيات:

- على بلدية الركنية لولاية قالمة الاهتمام الكبير بعملية توصيف الوظائف وذلك لما لها من دور كبير في تحسين أداء العاملين.
- الأخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر الموظفين في المنظمة عند القيام بعملية توصيف الوظائف وذلك من أجل شعورهم بالرضا والعدالة.
- يجب توضيح كل من المهام والواجبات، المسؤوليات والصلاحيات للعاملين من أجل إنجاز المهام بالكيفية والجودة المطلوبة.
- قيام البلدية لعملية الاستقطاب والتعيين يكون من نتائج تحليل وتوصيف الوظائف (بطاقة الوصف الوظيفي) من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- على الجماعات الإقليمية إجراء دراسات أخرى حول تصميم وتصنيف الوظائف.
- نظرا لوجود فائض الموظفين في المكتب الواحد. يجب فتح فروع للاستثمار وخلق الثروة وإعادة توزيع الموظفين في هذه الفروع.
- يجب تحويل الموظفين الذين يعانون من قصور في الأداء إلى وظائف أخرى، أو إعادة تدريبهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- على الجماعات الإقليمية التخلي عن فكرة إيجار العقارات المنتجة للثروة وإعادة توزيع الفائض من الموظفين..

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور توصيف الوظائف في تحسين أداء الموارد البشرية بلدية الركنية لولاية قالمة

### ثالثا: آفاق الدراسة:

لا يزال مجال توصيف الوظائف ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية مفتوحا أمام الباحثين، بحكم اتساع الموضوع وتشعبه، وبناء على ذلك يمكن اقتراح آفاق للدراسة تكون امتدادا لها، هي كالتالي:

- إجراء دراسة حول تحليل وتقييم الوظائف ودوره في تحسين الأداء التنظيمي.
- إجراء دراسة حول دور تصميم وتصنيف الوظائف في الرضا الوظيفي.
- دراسة حول دور توصيف الوظائف في صنع قرارات استراتيجية.
- أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### الكتب:

1. أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 1984.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة السابعة، 2018.
4. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
5. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017.
6. رولا نايف لمعايطة، صالح سمير لحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
7. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
8. طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2000.
9. عاكف لطفي الخصوانة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
10. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
11. عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
12. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية-الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة-، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
13. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
14. علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، جامعة الإسكندرية-كلية لتجارة، مصر، 2019.
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
16. غربي صباح، تحليل وتوصيف العمل، دار المجدد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2020.
17. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 2001.
18. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

19. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
20. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
21. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة - كلية التجارة، مصر، 2017.
22. محمد بن دليب القحطاني، إدارة الموارد البشرية منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة 4، الرياض، 2015.
23. محمد بن دليب القحطاني، إدارة الموارد البشرية منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة 4، الرياض، 2015.
24. محمد جاسم الشعبان، محمد الصالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
25. محمد قادري حسين، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم الأداء وتحسين الأداء فرديا ومؤسسيا، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014 - 2015.
26. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
27. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
28. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014.
29. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التوصيف الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.
30. مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، أعضاء منظمة الإدارة العربية، القاهرة، 2018.
31. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية - من منظور إداري - تكنولوجي - عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
32. منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، عدن، اليمن، 2012.
33. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
34. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي الإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
35. هاشم فوزي عبادي، يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
36. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قلمة، الجزائر، 2004.

37. يزن محمد باسم تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

38. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

39. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

### المذكرات:

1. أحمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة جامعة بنها، مصر، 2016.

2. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2008.

3. حكيمة دهوم، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.

### المقالات:

1. اسحاق حسيني وآخرون، أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2018.

2. إيمان ابن محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 03، جامعة عباس الغرور كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018.

3. بوبعاية حسان، فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

4. بوجمعة عقابي، أهمية تحليل الوظائف في الخدمة الاجتماعية الجامعية دراسة بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة 1، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2023.

5. حمود حيمر، أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاته، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية المجلد 5، العدد 1، الجزائر،

6. خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
7. دغلاش دليلا، مداح لخضر، أهمية منهج غرادال في تحليل وتقييم الوظائف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، المجلد 6، العدد 3، الجزائر، 2002.
8. زادي أحمد، بن يمينة خيرة، دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تيموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2020.
9. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009.
10. صباح غربي، تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 7، جويلية 2014.
11. طواهر عبد الجليل، قوارح اليامنة، دور عصرنه الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية-دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد ورقلة، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 01، العدد 02، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2020.
12. عتيقة حرايرية، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 03، العدد 01، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015.
13. فتاح شباح، صليحة بوضوردي، آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية أساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مخبر البحث الأمن في منطقة المتوسط، جامعة باتنة 1، المجلد 11، العدد 1، الجزائر، 2022.
14. فضيلة بوطورة وآخرون، أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية: إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2020.
15. لعربي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، كفاءة تحليل الوظائف في انتقاء وتعيين المورد البشري في الموقع المؤسسي، مجلة مجاميع المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2021.
16. محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17، العدد 01، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022.

17. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر.
18. موسي سهام، زاوي صورية، أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بنك السلام وبنك البركة ولاية بسكرة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2021.
19. وفاء فؤاد شلي، منار عبد الرحمن محمد خيضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، القاهرة، 2003.

#### المعاجم:

1. إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط.

#### المحاضرات:

1. نعيمة يجياوي، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2018.

#### المواقع:

1. التوصيف الوظيفي وأثره على أداء العاملين، عن الموقع: <https://tinyurl.com/ynxaspnv>.
2. تقسيم العمل، عن الموقع: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

#### المراجع الأجنبية:

1. Khaled Medini and Alain Bernerd and others, Méthodologie pour l'évaluation de la performance d'entreprises dans le contexte de personnalisation de masse durable, 10ème Congrès International de Génie Industriel, EIGSI La Rochelle, France, 2013, p2
2. Koopmans Linda and Bernaards Claire M and others, Conceptual Frameworks of Individual Work Performance, Journal of Occupational and Environmental Medicine, University Medical Center, Amsterdam, the Netherlands, volume 53, issue 8, 2011.
3. Larousse Dictionnaire de français 60000 mots, 2008, France.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



## استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .....

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة قالمة.

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، بعنوان: "توصيف الوظائف ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية" دراسة حالة بلدية الركنية بولاية قالمة.

راجين أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية، علما أن آراءكم ستحظى بالاحترام التام، كما أنها لا تكشف عن شخصكم، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. تقبلوا منا كل عبارات الشكر والتقدير مسبقا لتعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذ:

- عقون عبد القادر

من إعداد الطالبين:

عزوزي بلال

بن يونس صالح

السنة الجامعية: 2022 - 2023:

المحور الأول: البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة X في الخانة المناسبة

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-العمر:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة   
أكبر من 45 سنة

3-المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي  تقني سامي

4-الخبرة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة   
أكثر من 15 سنة

5-المستوى الوظيفي:

إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة دنيا (مباشرة)  وظيفة غير إدارية

6- نوعية التوظيف:

إدماج وظيفي  توظيف مباشر



المحور الثاني: توصيف الوظيفة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: المهام والواجبات						
01	يوجد انسجام بين اسم الوظيفة وبين مهامها وواجباتها.					
02	أدرك المهام المتعلقة بالوظيفة.					
03	أعي واجبات الوظيفة.					
04	أعي بالقوانين والنصوص التنظيمية الخاصة بالوظيفة.					
05	يوجد دليل واضح في المنظمة يسهل معرفة مهام وواجبات كل وظيفة.					
ثانياً: المسؤولية						
06	المسؤولية المحددة لمنصبي كافية لأداء مهام الوظيفة.					
07	أعي مسؤوليات الوظائف التي أشرف عليها.					
08	المسؤولية محددة بشكل واضح لكل منصب عمل في المنظمة.					
09	يوجد هناك تداخل في المسؤوليات وبين مختلف الوظائف.					
10	التحديد الدقيق للمسؤولية المتعلقة بالمنصب ترفع من كفاءة أداء المهام.					
ثالثاً: الصلاحيات والإشراف						
11	يوجد هناك صلاحية في اتخاذ القرارات في الوظيفة.					
12	لدي صلاحية في إبداء الرأي في اجتماعات الإدارة.					

					13	لدي الصلاحية في مشاركة اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة.
					14	أشعر أن المشرفين يساعدون في تحسين أداء فريق العمل.
					15	أشرف على بعض الوظائف الأخرى.
					16	يعتبر مستوى الإشراف والإدارة في العمل جيد.
رابعا: مواصفات شاغل الوظيفة						
					17	يوجد توافق بين المؤهل العلمي ومتطلبات الوظيفة.
					18	أتوفر على الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة.
					19	لدي المعرفة والقدرات والمهارات اللازمة بأداء المهام بكفاءة وفعالية.
					20	يسمح مؤهلك العلمي بتقلد مناصب أعلى.
خامسا: ظروف العمل						
					21	وجود ظروف محيطه بك (اناره، تبريد، تهوية... إلخ) تساعدك في أداء المهام.
					22	تتوفر متطلبات الضرورية (أدوات أجهزة، .... إلخ) لإنجاز المهام الموكلة.
					23	توجد علاقات عمل وانسجام بين العاملين.
					24	يوجد نوع من العمل الجماعي في أداء المهام.
					25	تعمل المنظمة على تحقيق توازن بين فترات العمل وفترات الراحة.

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الالتزام بمتطلبات العمل						
26	ألتزم بجميع خطط العمل وتنفيذها.					
27	أحترم القوانين الخاصة بالعمل.					
28	أحافظ على الحضور في أوقات الدوام الرسمي.					
29	أحترم القرارات التي يتخذها الرئيس.					
ثانياً: كمية وجودة العمل						
30	تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي					
31	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي بالسرعة المطلوبة.					
32	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي بالفعالية المطلوبة.					
33	يتم توفير التكنولوجيا اللازمة لتقديم أداء جيد.					
34	يساعدني التحفيز في العمل على تقديم أداء جيد.					
35	أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
36	أتدرب باستمرار على استخدام المعدات والأدوات التقنية لتحسين الأداء.					
37	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي.					
38	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي.					
39	تلقي الأعمال المقدمة استحساناً وقبولاً من طرف المسؤولين بالمنظمة.					
40	أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية.					

ثالثا: القدرات والمهارات البشرية						
					41	لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة.
					42	لدي المعارف والمهارات الكافية لتحقيق الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.
					43	التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين الأداء.
					44	يتم توفير التدريب والدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم.
رابعا: المواظبة في العمل						
					45	يتميز العامل في المنظمة بالجدية في إنجاز عمله.
					46	يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة.
					47	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.
					48	أثابرت لإنجاز عمالي مهما اعترضني من مشاكل.
					49	أثق في قدرتي على إنجاز عمالي بالدقة المطلوبة.
					50	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Respons <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Perform

b. All requested variables entered.

a. Predictors: (Constant), Respons

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,149	1	1,149	5,089	,027 <sup>b</sup>
	Residual	14,675	65	,226		
	Total	15,824	66			

a. Dependent Variable: Perform

b. Predictors: (Constant), Respons

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,202	,453		7,067	,000	2,297	4,107
	Respons	,259	,115	,269	2,256	,027	,030	,489

a. Dependent Variable: Perform

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,269 <sup>a</sup>	,073	,058	,47516

a. Predictors: (Constant), Respons

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Obleg <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Perform

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466 <sup>a</sup>	,217	,205	,43650

a. Predictors: (Constant), Obleg

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,440	1	3,440	18,054	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,384	65	,191		
	Total	15,824	66			

a. Dependent Variable: Perform

b. Predictors: (Constant), Obleg

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,537	,399		6,361	,000	1,740	3,333
	Obleg	,424	,100	,466	4,249	,000	,225	,623

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pouvut <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: Perform  
b. All requested variables entered.

a. Predictors: (Constant), Pouvut

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,489	1	1,489	6,749	,012 <sup>b</sup>
	Residual	14,336	65	,221		
	Total	15,824	66			

- a. Dependent Variable: Perform  
b. Predictors: (Constant), Pouvut

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,473	,292		11,907	,000	2,891	4,056
	Pouvut	,222	,085	,307	2,598	,012	,051	,392

a. Dependent Variable: Perform

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,307 <sup>a</sup>	,094	,080	,46963

a.  
Predictors:  
(Constant),  
Pouvut

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Discpost <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Perform

b. All requested variables entered.

a. Predictors: (Constant), Discpost

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,855	1	4,855	28,771	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,969	65	,169		
	Total	15,824	66			

a. Dependent Variable: Perform

b. Predictors: (Constant), Discpost

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,894	,252		11,503	,000	2,391	3,396
	Discpost	,351	,065	,554	5,364	,000	,220	,482

a. Dependent Variable: Perform

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,554 <sup>a</sup>	,307	,296	,41080

a.

Predictors:  
(Constant),  
Discpost



**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Condtrav <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Perform

b. All requested variables entered.

a. Predictors: (Constant), Condtrav

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,104	1	,104	,432	,513 <sup>b</sup>
	Residual	15,720	65	,242		
	Total	15,824	66			

a. Dependent Variable: Perform

b. Predictors: (Constant), Condtrav

**Coefficients<sup>a</sup>**

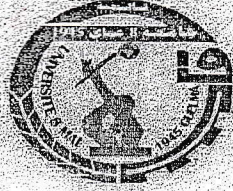
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4,427	,327		13,558	,000	3,775	5,079
	Condtrav	-,058	,089	-,081	-,657	,513	-,236	,119

a. Dependent Variable: Perform



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

قسم علوم التسيير

الرقم : .....  
قالمة في : ..... 11 ماي 2023

إلى السيد : .....  
البريد الإلكتروني : .....

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن :

الطالب (ة) : .....  
الطالب (ة) : .....

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أو كرم) / (ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير) / (علوم مالية)

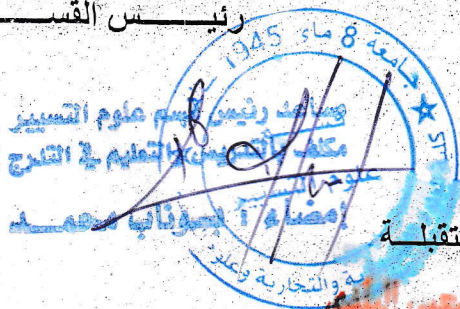
تخصص : .....  
موضوع الزيارة : .....

.....  
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم من فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم



اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

عبد المتاجر عصفور

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

رئيس المؤسسة المستقبلة  
.....  
.....





## ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على وظائف تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف باعتبارها من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في بلدية الركنية ولاية قلمة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدنا على أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 80 استبيان على موظفي بلدية الركنية تم استرجاع 67 منها، وتم استخدام برنامج SPSS في إدخال بيانات البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير متوسط لأبعاد توصيف الوظائف على تحسين أداء الموارد البشرية، وعلى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها واستمرارها في العمل.

**الكلمات المفتاحية:** تحليل الوظائف، توصيف الوظائف، تصميم الوظائف، تصنيف الوظائف، أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، تحسين أداء الموارد البشرية.

### Résumé :

L'étude vise à identifier les fonctions d'analyse, de caractérisation et de conception des emplois comme l'une des plus importantes de la gestion des ressources humaines et leur rôle dans l'amélioration de la performance de ces ressources. 67 d'entre eux ont été récupérées auprès des employés de la municipalité d'Al- Rukniyah, et le programme SPSS qui a été utilisé pour saisir les données de la recherche. L'étude a trouvé un ensemble de résultats, dont les plus importants sont :

Il y a un effet d'ordre moyen des dimensions de la description de postes sur l'amélioration de la performance des ressources humaines et sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et à continuer à travailler

**Mots-clés :** analyse des postes, description des postes, conception des postes, classification des postes, performance des employés, évaluation de la performance des employés, amélioration de la performance des ressources humaines.