

تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري  
للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية  
بولاية الطارف

أستاذ مساعد- أ فريد خميلي  
جامعة ام البواقي بالجزائر



**الملخص:**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى بيان تحليل الوظائف كأحد الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية وتوضيح أهميتها بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للتسيير التقديري للوظائف، لأن هذه العملية تقدم معلومات كثيرة بخصوص وظائف المؤسسة وخاصة مواصفات شاغليها ومن ثمة الوصول إلى فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولا تكتفي هذه الورقة البحثية عند هذا الحد بل تتعدى لتشمل دراسة ميدانية من خلال معرفة علاقة تحليل الوظائف بالتسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظائف والتسيير التقديري للوظائف.

**Abstract**

The aim of this paper to the statement of job analysis as one of the important functions of human resource management and explain their relevance to the organization for the conduct of discretionary functions, because this process provides a lot of information about the functions of the organization and a private specifications occupants and there is access to the idea of putting the right man in the right place, not only this paper at this point but beyond to include a field study by knowing the relation analysis functions Baltsier estimated functions from the perspective of managers of educational institutions state of El Tarf have concluded this study to the existence of a correlation positive correlation with statistical significance between job analysis and management estimate of jobs.

**مقدمة**

تهتم المؤسسات اليوم في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بالتسيير التقديري للوظائف من خلال تحقيق توافق دائم ومستمر بين مواصفات العمال ومواصفات الوظيفة التي يشغلها من أجل تمكين العمال من الوظيفة التي يشغلها، ومن ثم زيادة أدائه الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ولا تكتفي بذلك فقط بل لا بد أن تدرج هذه العملية ضمن إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية لضمان نجاح أكبر لهذه العملية نظرا لأهميتها في المؤسسة، حيث بواسطتها يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإيجاد الموارد البشرية المؤهلة في الزمن المناسب لكي لا تتعطل عمليات المؤسسة، ولأجل ضمان نجاح عملية التسيير التقديري للوظائف لا بد أن تقوم المؤسسات بعملية تحليل الوظائف الذي يوفر لها معلومات كافية حول الوظائف مثل الواجبات والمسؤوليات ونطاق إشراف الوظائف ومتطلبات شاغليها، وكل هذه المعلومات تستعمل كمدخلات في عملية التسيير التقديري للوظائف.

**أهمية الدراسة**

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- اهتمامها بأحد المواضيع الجديدة وخاصة في ظل بيئة الأعمال الحالية المتغيرة ويتعلق الأمر بالتسيير التقديري للوظائف؛
- تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة التي ربطت تحليل العمل بالتسيير التقديري للوظائف في المؤسسات؛
- حداثة الدراسة الميدانية حيث اهتمت ببيان علاقة تحليل الوظائف بالتسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية.

**أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة تحليل العمل وأهميته في المؤسسة وبيان الإجراءات اللازمة للقيام بذلك، من أجل ترسخ هذه العملية لدى مؤسساتنا نظراً لأهميتها في أي مؤسسة؛
- التطرق إلى عملية التسيير التقديري للوظائف وبيان أهميتها من أجل التغلب على التحديات التي تواجه المؤسسات وخاصة التغيير والمنافسة الشديدة؛
- بيان دور تحليل الوظائف في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من مدراء المؤسسات التربوية.

**مشكلة الدراسة**

تظهر مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال التالي:

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظائف والتسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية لولاية الطارف؟

**فرضية الدراسة**

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق سيتم وضع الفرضية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظائف والتسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية لولاية الطارف وهذا عند مستوى دلالة 0.05.

**منهج الدراسة**

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى عملية التحليل الوظيفي والتسيير التقديري للوظائف وتحليل العلاقة بينهما، كما سيتم الاعتماد على الوسائل الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار لتوضيح العلاقة القائمة بين تحليل الوظائف والتسيير التقديري للوظائف

**تقسيمات الدراسة:** من أجل بلوغ أهداف الدراسة واختبار فرضيتها سيتم تقسيم الورقة البحثية إلى:

أولاً: التحليل الوظيفي؛

ثانياً: التسيير التقديري للوظائف؛

ثالثاً: دراسة دور تحليل الوظائف في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات

التربوية لولاية الطارف

**أولاً: تحليل الوظائف**

**1- تطور تحليل الوظائف:** ظهر مصطلح تحليل الوظيفة في الفترة الممتدة من 1909 إلى 1910، وارتبط آنذاك بدراسات الحركة و الزمن التي قام بها فريدريك تايلور و التي دعمها بمبادئ الإدارة العلمية، وكان الهدف منها هو إيجاد طريقة لأداء العمل، وفي نفس الفترة كذلك تم القيام بتحليل الوظيفة من طرف قريبن هافن (Griffinhaven) في إطار برنامج لتقييم الوظائف لمنظمة كومن ويلث ايدسون (Commonwealth Edison). يعد تايلور هو المؤسس لفكرة تحليل الوظيفة من أجل تحسين أداء العمل وإيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. بعد ذلك تم استخدام تحليل الوظيفة في الولايات المتحدة من طرف لجنة الخدمات المدنية عند قيامها بتصنيف الموظفين الحكوميين، ثم بعد ذلك استعمل تحليل الوظيفة في إطار التصنيف النهائي في البنوك وشركات التأمين<sup>1</sup>

**2- تعريف تحليل الوظيفة:** يوجد العديد من التعريف المقدمة لتحليل الوظيفة ونذكر منها :

- تحليل الوظيفة هو عملية جمع وتحليل وتحديد كل البيانات المتعلقة بوظيفة معينة وتشمل هذه البيانات

كل من مسؤوليات وواجبات الوظيفة ومتطلبات شاغل الوظيفة ونطاق أداء الوظيفة<sup>2</sup>.

- تحليل الوظيفة هو عملية معرفة طريقة أداء الوظيفة ومقومات الأساسية للوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات ومواصفات شاغليها<sup>3</sup>؛

- تحليل الوظيفة هو عملية يتم بموجبها التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة ومتطلباتها<sup>4</sup>؛

- تحليل الوظيفة هو عملية تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة أو العمل ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة. ويبدأ الأمر في تحليل الوظيفة بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة والتي تؤدي داخل الوظيفة، وينتقل الأمر أيضا إلى جمع معلومات عن علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى الأعلى والأدنى والمساوية لها وظروف العمل في الوظيفة والمسؤوليات الملقاة على عاتقها ومتطلبات شاغليها<sup>5</sup>؛

ومن خلال ما سبق من التعاريف المختلفة يمكن تعريف تحليل الوظيفة على انه عبارة عن عملية جمع معلومات حول وظيفة معينة ثم القيام بتحليلها وتوصيفها في شكل نهائي وهذه المعلومات تخص الوظيفة وتشمل ما يلي: واجبات ومسؤوليات الوظيفة، نطاق الإشراف، ظروف أداء الوظيفة، متطلبات شاغل الوظيفة.

3- أهمية تحليل الوظيفة: من أجل نجاح عملية تحليل الوظيفة يجب على المحلل أن يقدم إجابات لأربعة أسئلة وهذه الأسئلة تشكل مع بعضها ما يطلق عليه معادلة تحليل الوظيفة وهي<sup>6</sup>: ماذا يفعل العامل؟، كيف يقوم العامل بعمله؟، لماذا يقوم العامل بعمله؟ وما هي المهارات المطلوبة؟. من خلال تقديم إجابة على هذه الأسئلة يكون المحلل الذي يقوم بالتحليل قد وفر كفاءة أفضل في عملية تحليل الوظيفة مما يضمن له وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء عملية التوظيف. أما عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد أنواع الوظائف المطلوبة الموارد البشرية المطلوبة في كل نوع من الوظائف. ويلعب تحليل الوظيفة دورا بالغا في هذه العملية إذ يمد إدارة الموارد البشرية ببيانات عن مواصفات الموارد البشرية المطلوبة حيث انه يحدد واجبات ومسؤوليات وظروف تأدية الوظائف والمواصفات التي يجب أن يتصف بها شاغل الوظيفة<sup>7</sup>. كما يعتبر التحليل الوظيفي الأساس في القيام بوظيفة الاستقطاب والبحث عن الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم، وذلك لان تحليل الوظيفة يوضح مواصفات شاغل الوظيفة، ومن ثم فان إدارة الموارد البشرية تتجه نحو المصدر المناسب مباشرة للاستقطاب، وكذلك تتم عملية الاختيار والتعيين وفقا لهذه الشروط الموضحة في تحليل الوظيفة، كما يمكن معرفة الشروط التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة من تصميم الاختبارات المناسبة وإعداد أسئلة المقابلة الشخصية للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة. ويتطلب وضع نظام عادل للأجور داخل المؤسسة تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى من خلال ما يسمى بتقييم الوظائف وحتى تتم عملية التقييم بشكل سليم لا بد من وزن كل العناصر المتعلقة بالوظيفة ( الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، مواصفات شاغل الوظيفة) وتحليل الوظيفة هو الذي يوفر مثل هذه البيانات<sup>8</sup>. كما تتأثر جوانب عديدة للتدريب بتحليل الوظيفة وذلك من خلال معرفة مدى حاجة شاغل الوظيفة الحالي أو المحتمل للتدريب ولا يتم إلا بعد تحديد متطلبات الوظيفة من خلال التحليل الوظيفي، كما يساعد معرفة الواجبات من بناء برامج تدريبية مناسبة، كما يساعد تحليل الوظيفة على معرفة ما إذا كانت المشكلة التي وقع فيها العامل حدثت بسبب النقص في التدريب أم نتيجة أسباب أخرى<sup>9</sup>.

و يتبين من خلال كل ما سبق أن لتحليل الوظيفة أهمية كبيرة جدا في إدارة الموارد البشرية كيف لا ونجاح جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية متوقف على هذه العملية. الاستقطاب يحتاج للتحليل الوظيفي من خلال تحديد مواصفات شاغلها، لنجاح التدريب لا بد من معرفة واجبات الوظيفة وظروف أدائها ومواصفات شاغلها ثم القيام بوضع برنامج يتناسب وما سبق، ووضع نظام عادل للأجور والتحفيز أيضا يحتاج لتحليل الوظيفة من خلال معرفة الواجبات والمواصفات. أما وضع المسار الوظيفي للعمال فهو يحتاج لهذه العملية التي توفر المعلومات حول مختلف الوظائف التي من الممكن أن يشغلها الموظف، وكذلك الحال بالنسبة للترقية والنقل التي تحتاج إلى معلومات حول الوظيفة التي سيرقى لها الموظف أو سيحول إليها. إن تحليل الوظيفة له دورا كبيرا في جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لان جميع الوظائف الأخرى تبنى على هذه العملية لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بهذه الوظيفة وتحسينها وتفعيلها وتفعيل دور القائمين عليها من أجل إنجاح جميع الوظائف الأخرى.

**4- مراحل تحليل الوظائف:** يمر التحليل الوظيفي عبر ثلاثة مراحل أساسية: المرحلة التمهيديّة والمرحلة التنفيذية والمرحلة النهائية.

**أ- المرحلة التمهيديّة:** يتم في هذه المرحلة بروز ملامح تحليل الوظيفة ويتم إتباع الخطوات التالية في هذه المرحلة: الحصول على معلومات مبدئية وتمثل هذه المعلومات في: طبيعة المؤسسة منتجاتها أو خدماتها، هيكلها التنظيمي، اختصاصات الإدارة، طبيعة الأعمال، العلاقات بين الأقسام وبين الإدارات وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت<sup>10</sup>. ففي هذه الخطوة يحاول المحلل أن يقوم بجمع ومعرفة معلومات عامة حول المؤسسة ونشاطها الذي يساعده بعد ذلك في الخطوات اللاحقة، وخاصة في تحديد الأعمال واختيار عينة الوظائف التي سيتم عليها التحليل. تحديد الأعمال حيث يتم خلال هذه الخطوة حصر الأعمال الموجودة بالمؤسسة وتصنف إلى أعمال إدارية، فنية، كتابية وأعمال يدوية<sup>11</sup>. وهذه الخطوة تسهل كثيرا على إدارة الموارد البشرية من اختيار عينة الوظائف التي سيتم عليها التحليل. يتم بعد ذلك اختيار عينة الوظائف المراد تحليلها فإذا كانت مؤسسة تعمل منذ فترة طويلة وتحتاج إلى تحليل وظائفها، يستحسن اختيار عينة ماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف، ويتم تحليل باقي الوظائف من خلال القياس (المقارنة) بالوظائف المشابهة في العينة. أما إذا كانت المؤسسة جديدة فيفضل عدم اخذ عينة وتتم الدراسة على كل الوظائف<sup>12</sup>. ولا شك أن هذه الخطوة تعد خطوة حاسمة بالنسبة للمؤسسة، إذ على إدارة الموارد البشرية أن تختار العينة الصحيحة حتى تقوم بعد ذلك بالمقارنة مع الوظائف الأخرى. كما يجب معرفة سبب إجراء التحليل لان استخدام نتائجه ستحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة، فان تمثل ذلك الهدف من تحليل الوظيفة في تقييم الأعمال فانه يتوجب معرفة جميع مواصفات العمل من مسؤوليات وواجبات ومؤهلات وإشراف الوظيفة وظروف العمل. أما إذا كان السبب من وراء التحليل هو معرفة المخططات وأنواعها فهذا الأمر يتطلب التوسع في بيان ظروف العمل كافة<sup>13</sup>. تقوم المؤسسة بعد ذلك بتحديد القائم بتحليل الوظيفة وتعتبر هذه الخطوة نقطة نهاية للمرحلة الأولى وبداية للمرحلة الثانية يتم تحديد الذي سيقوم بتحليل الوظيفة، ويوجد هناك تعاون بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المؤسسة، لكن يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم بإخراجه في الشكل النهائي له كما قد يقوم بتحليل الوظيفة مستشار خارجي أو لجنة مشتركة بينهما ويجب أن تتوفر فيهم المؤهل والمعرفة اللازمة والخبرة السابقة وذلك لأهمية هذه العملية في كل الميادين والأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

**ب- المرحلة التنفيذية:** تمر هذه المرحلة على الخطوات التالية<sup>14</sup>:

- توعية المحللين وتعني هذه المرحلة تحديد ما يراد من المحللين والذين سيقع عليهم الاختيار في الحصول على المعلومات وتتم بالوسائل التالية: تدريب المحللين بوسائل تأخذ شكل محاضرات أو ندوات، الابتعاد عن تحليل الأفراد شاغلي الوظائف، وتركيز الجهد على تحليل الأعمال، أن يبينوا للعاملين أنهم ليسوا

مصلحين للأخطاء أو رؤساء لهم، بل هم أفراد لا تتعدى واجباتهم الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل، أن يبينوا للعاملين منافع التحليل للإدارة والعاملين معاً، المقارنة بين ما وصل إليه غيرهم من المحللين لوظائف متشابهة وذلك لضمان وحدة المسميات وتأكيد على صحة المعلومات.

- توعية العاملين بتحضير أذهان الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار من أجل إعطاء المعلومات وذلك بشرح مهمة التحليل بوسائل الإعلام كافة، وتبين أهمية وفوائد التحليل لهم سواء في تدريبهم، أو اختيارهم، أو ترقيتهم أو مكافأتهم. وتعد هذه الخطوة هامة جداً إذ إنه إذا عرف العمال هدف وأهمية التحليل الوظيفي فإنهم سيعطون معلومات صحيحة ودقيقة حول الوظائف التي يقومون بها، ومن خلال هذه المعلومات الصحيحة سوف تنجح عملية التحليل الوظيفي.

- تحديد المعلومات المراد جمعها ومن أهمها: اسم الوظيفة، التبعية التنظيمية للوظيفة واجبات الوظيفة، سلطات ومسؤوليات الوظيفة، إشراف الوظيفة على الوظائف الأخرى، طبيعة القرارات المتخذة، شكل الخانات المستخدمة، طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة المعلومات الداخلة للوظيفة والخارجة منها، ظروف العمل، الأخطار المحيطة بالعمل، المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل، المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل، التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل. تعتمد المؤسسة وإدارة الموارد البشرية في جمع المعلومات على: القوانين والأنظمة التي تحكم المؤسسة وتبين كيفية إنشائه وتحدد اختصاصاتها، نظم وسياسات التوظيف وهي تفيد فائدة كبيرة في عملية التحليل إذ أنها تصور الأوضاع الوظيفية والمالية للموظفين الذين يعملون بها حالياً وقبل إجراء عمليات التحليل الوظيفي، التعليمات والقرارات الخاصة بإجراء العمل التي توضح واقع هذه الإجراءات والتي تعطي صورة صادقة عن نظام العمل وتتابعه، التقارير التي تعدها الوحدات التنظيمية عن أوجه نشاطها، الخرائط التنظيمية التي توضح مختلف الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية كما هي فعلاً، اختصاصات كل قسم رئيس أو فرع في المؤسسة، سجلات العاملين لحصر وتحديد عناوين الوظائف المشمولة بعمليات التحليل الوظيفي، العاملون الذين يشغلون الوظائف الخاضعة للتحليل، المشرفون المباشرون عن العاملين. كما يمكن من خلال هذه المصادر للمحلل أن يجمع المعلومات اللازمة للقيام بالتحليل الوظيفي. وتتعدد الأساليب التي يمكن أن تجمع بواسطتها البيانات ويمكن ذكر أهمها فيما يلي: المقابلات الشخصية، الملاحظة، الاستمارة، فحص سجلات الأداء. ويتم بعد ذلك ترتيب البيانات المحصل عليها من خلال الخطوات السابقة ليتم التحصل على شكل نهائي من المعلومات حول الوظيفة وهو ما يطلق عليه بوصف الوظائف.

ج- المرحلة النهائية: يستطيع من خلال المراحل السابقة المتمثلة في كل من المرحلة التمهيدية التي يتم فيها اختيار عينة الوظائف التي ستشملها عملية التحليل ثم المرحلة التنفيذية التي يتم فيها جمع مختلف البيانات بالاعتماد على إحدى الطرق السابقة المحلل أن يصل إلى نتائج صحيحة حول الوظيفة ويتم صياغتها في شكلها النهائي وهو ما يسمى بوصف الوظيفة ليتم الاعتماد عليه في وظائف إدارة الموارد البشرية<sup>15</sup>.

### 1- مداخل تحليل الوظائف: يقوم تحليل الوظيفة على عدة مداخل منها<sup>16</sup>:

أ- **دراسة العمل الوظيفي**: حسب هذا المدخل تصنف أوجه ومتطلبات العمل إلى ثلاثة أبعاد هي: البيانات، الأفراد، الأشياء. إن هذه الطريقة تمتاز بقلّة توفر المعلومات، وتؤدي في ظروف غير منظمة، ويتطلب هذا المدخل من المحللين وضع درجة لكل بعد تبدأ من الصفر وتمتد حسب نوع العمل مع وصف الدرجات لكل بعد، كما تتحدد المتطلبات من معدات وأمور أخرى. وهذا المدخل من خلاله يتم تمييز مواصفات الأفراد الذين يحتاجهم المؤسسة من خلال إعداد قوائم لأنواع الأعمال والأبعاد الثلاثة لكل عمل.

ب- **تحليل الموقع**: يتم جمع وتحليل المواصفات لكل عمل وله خمسة أبعاد هي: متطلبات اتخاذ القرارات والاتصالات والمسؤولية الاجتماعية، متطلبات المهارة لأداء النشاطات، متطلبات الجهود الجسمية والظروف البيئية المرتبطة بها، متطلبات تشغيل الآلات والمعدات، متطلبات معالجة المعلومات والتعامل فيها لأداء الوظيفة. يمكن تطبيق هذا المخل في جميع المؤسسات دون استثناء.

ج- **تقويم العمل**: وفي هذا المخل يتم إجراء مقارنة بين الأغراض التي يستحقها كل عمل من أجور ورواتب وبين ما تتطلبه هذه الأعمال من مهارات وخبرات لان ذلك يمكن من معرفة هل هناك عدالة أم لا في عملية في عملية المقارنة ولأجل التقويم الفعال للعمل يتم استخدام المعايير التالية: معيار قياس العمل بحيث تستمد من البيانات التاريخية ودراسة الوقت وعينة العمل، وغالبا ما يطبق في الأعمال غير الإدارية. معيار البيانات التاريخية ويتمثل في معرفة أداء العامل من خلال النظر إلى أدائه الماضي، ويتم الحصول على المعلومات من السجلات في المؤسسة. لا انه لا يعكس الأداء الحقيقي لان ما تم انجازه في الماضي قد لا يكون المعدل الحقيقي للأداء، وقد تظهر أعمال أخرى لا تتوفر في بيانات المؤسسة. معيار دراسة الوقت يتمثل هذا المعيار في حساب وتحديد وقت إجراء كل عمل ويؤخذ مقياس للعامل المتوسط في الأداء وتجرى عملية جمع المستغرق لكل حركة ويضاف إليها وقت الراحة وتعطل الآلات ثم يتم معرفة وقت الأداء. معيار عينة العمل وفي هذا المعيار يتم اخذ عينة من العمل ثم يحسب الوقت الفعلي لأدائه كاملا والذي يقسم على وحدات العمل ثم يستخرج كل وحدة كم تستغرق من الوقت.

### ثانيا: التسيير التقديري للوظائف

1- **تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات**: ظهر هناك العديد من التعاريف التي تعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منها ما يلي<sup>17</sup>:

- عرف **سيتو التسيير التقديري للوظائف والكفاءات** بأنه تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق توافق دائم ومستمر بين مؤهلات العمال والوظائف التي يشغلونها حتى تستطيع المؤسسة أن تساير التطورات التي تطرأ من حين إلى آخر .

- عرف **بوير وإيكيليباي التسيير التقديري للوظائف** بأنه عملية تهدف المؤسسة من خلالها عن البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

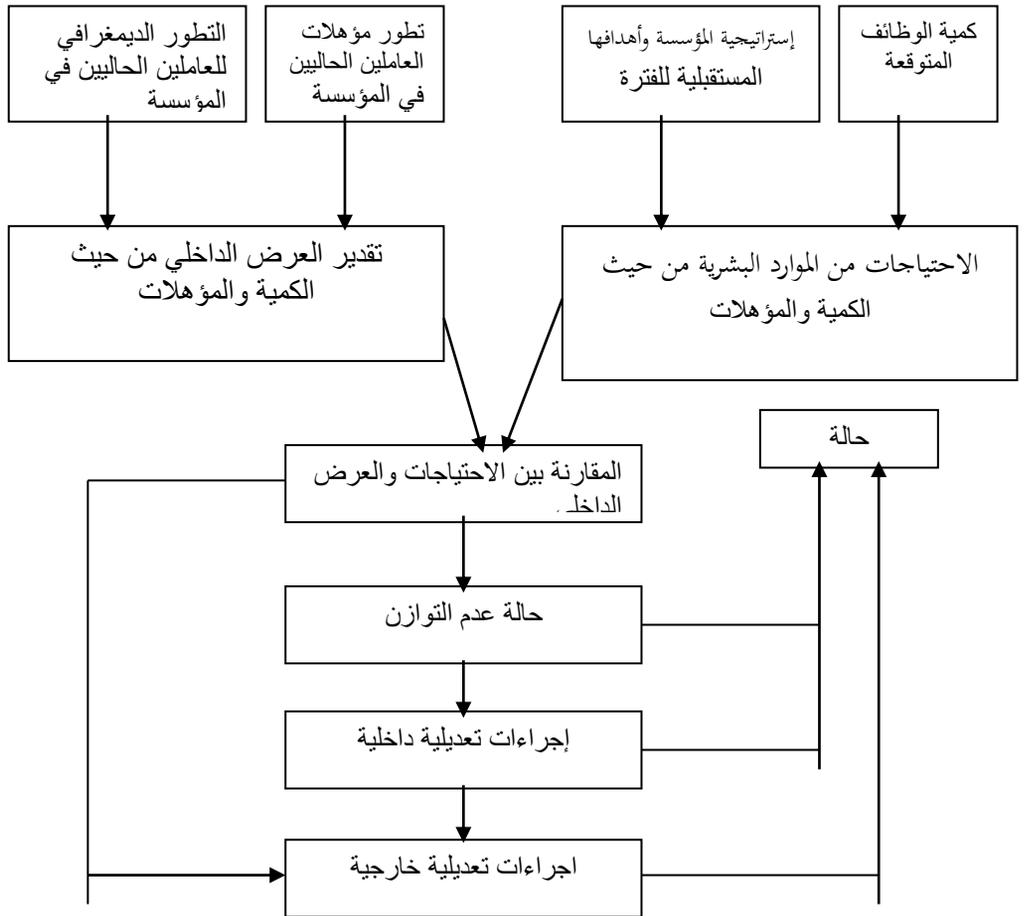
- تعرف **كارلن التسيير التقديري للوظائف** بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

2- عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: بغية قيام المؤسسة بالتسيير التقديري للوظائف فانها تتبع الخطوات التالية:

- إعداد إستراتيجية المؤسسة المستقبلية وترجمتها إلى إستراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية؛
- القيام بتقدير الموارد البشرية الحالية خلال فترة التقدير في ظل التطور الديمغرافي والبرامج التأهيلية المعدة سابقاً؛
- مقارنة الفارق بين الوضع التقديري وما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة. واستنتاج الفروقات؛
- القيام بعملية تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية.

ويمكن بيان المراحل السابقة بالشكل التالي:

شكل رقم (01): عملية التسيير التقديري للوظائف



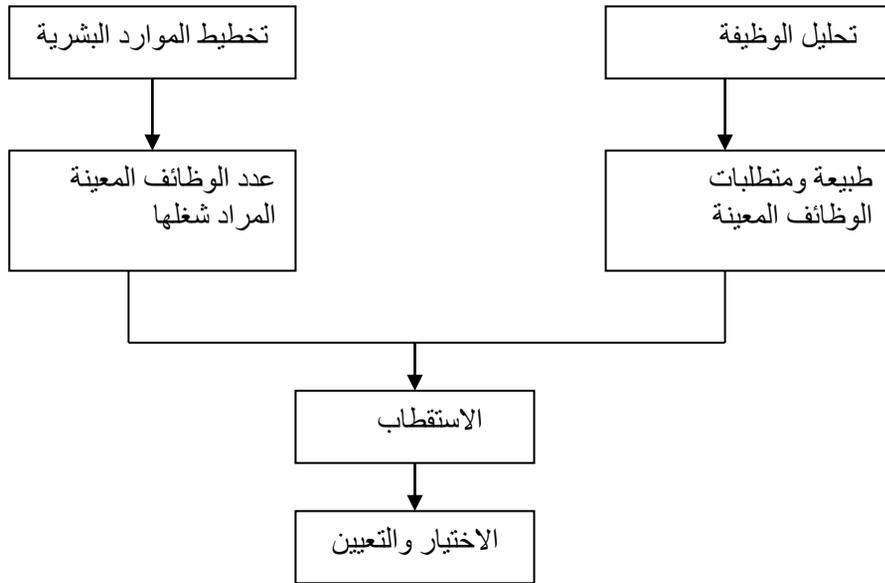
المصدر: شكري مدلسي: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بحاسي مسعود، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2007، ص66.

- 3- أهمية ومقومات التسيير التقديري للوظائف:** تبرز أهمية التسيير التقديري للتوظيف من خلال ما يلي<sup>18</sup>:
- يؤدي التسيير التقديري للتوظيف إلى منع حدوث أي ارتباكات فجائية في خط الإنتاج ، لأنه يؤدي إلى تقدير للفائض والعجز من العمالة ومن ثم الحصول عليها في الوقت المناسب.
  - إن التسيير التقديري للتوظيف يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال التخلص من الفائض أو سد العجز ومن ثم فانه يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمالة.
  - إن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس التسيير التقديري للموارد البشرية، وخاصة أنشطة الاختيار والتعيين
  - يساعد التسيير التقديري للتوظيف في معرفة مدى رضا العمال على العمل في المؤسسة من خلال معرفة أسباب تركهم للعمل.
  - ومن أجل نجاح عملية التسيير التقديري للتوظيف يجب توافر مجموعة من المقومات تساعد على تأدية هذه العملية بكل فعالية ومنها<sup>19</sup>:
  - وضع أهداف واضحة ومحددة؛
  - وضع خطط إدارية واضحة ومفهومة؛
  - يجب مراعاة الدقة في وضع سياسات المالية والتسويق والإنتاج؛
  - مدى نجاعة عملية التحليل الوظيفي؛
  - يجب أن يكون الهيكل التنظيمي منظم وواضح؛
  - تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها في المؤسسة بوضوح؛
  - تحديد الحوافز المغرية التي تجذب الموارد البشرية للمؤسسة.

#### 4- علاقة تحليل الوظائف بالتسيير التقديري للوظائف

بعد تخطيط الموارد البشرية لا بد من تحديد مواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة ولا يتم ذلك إلا بمعرفة الواجبات والمسؤوليات وظروف أداء الوظيفة، فإذا توفر للمؤسسة كل من الاحتياج من الموارد البشرية ومواصفات شاغل الوظيفة حينئذ يمكن لها أن تقوم بعملية توظيف فعالة، أما إن لم تقم بذلك فان عملية التوظيف ستكون غير فعالة. ومن هنا تتبين هذه العلاقة إذ لا يمكن القيام بالتوظيف إلا بعد القيام بتخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف الشاغرة الذين يمدان إدارة الموارد البشرية بعدد الوظائف الشاغرة و الواصفات المطلوبة. ويمكن بيان علاقة تحليل الوظيفة وتخطيط الموارد البشرية بالتوظيف من خلال الشكل التالي:

## شكل رقم (02): علاقة تحليل الوظيفة وتخطيط الموارد البشرية بالتسيير التقديري للوظائف



المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003، ص101.

و من خلال ما سبق يتبين أن تحليل العمل عملية لا بد منها حتى تتوفر امام المؤسسة العديد من المعلومات المتعلقة بوظائفها الحالية والمستقبلية التي تتماشى مع الظروف البيئية، وبالتالي فان المؤسسة تكون دائما على علم مسبق بما سيحدث من تغيرات وتقوم بالاستقطاب والاختيار في الوقت المناسب، ولا تتعطل عملياتها الإنتاجية . ان تحليل العمل يوفر للمؤسسة معلومات حول مسؤوليات وواجبات الوظائف ونطاق الإشراف الحالية والمستقبلية والمواصفات التي يجب أن يتصف بها الموظفون الحاليين والمتوقعين ومنه يمكننا القول انه يسهم إلى حد كبير جدا في نجاح التسيير التقديري للموارد البشرية.

ثالثا: دراسة دور تحليل الوظائف في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية لولاية الطارف.

1- عينة الدراسة: من اجل بيان درجة ارتباط تحليل العمل بالتسيير التقديري للتوظيف، سنقوم بأخذ عينة من مدراء المؤسسات التربوية لولاية الطارف بطريقة عشوائية، ويبلغ عدد المديرين المختارين 40 مدير موزعون على مختلف ابتدائيات ومتوسطات وثانويات ولاية الطارف.

## 2- خصائص العينة

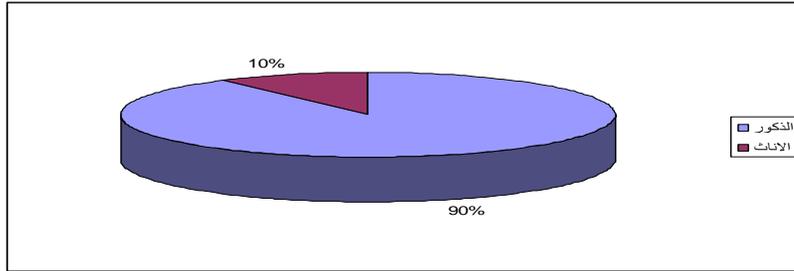
أ- توزيع العينة وفقا للجنس: الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس:

جدول رقم (02) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
90	36	الذكور
10	04	الإناث

من خلال الجدول السابق يتبين أن العينة غالبيتها من الذكور إذ بلغ العدد 36 بنسبة 90% ، أما الإناث فبلغت عدد 04 بنسبة 10% والشكل التالي يوضح هذه النسب.

شكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

ب- توزيع العينة وفقا لمستوى المؤسسة التربوية: الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة وفقا لمستوى المؤسسات التربوية

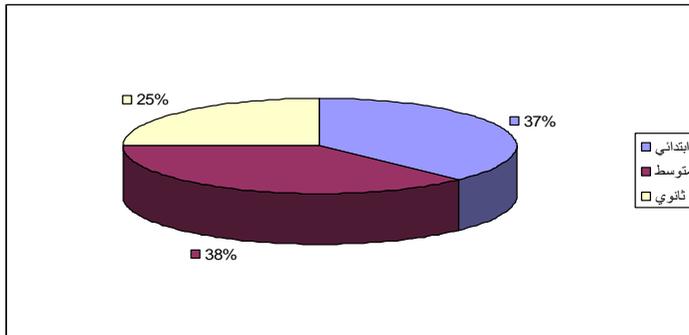
جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مستوى المؤسسة

النسبة	التكرار	المستوى
37.5	15	الابتدائي
37.5	15	المتوسط
25	10	الثانوي

المصدر: مخرجات spss

كما يمكن بيانها أيضا من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (04): توزيع العينة وفقا لمتغير المستوى التربوي



المصدر: مخرجات spss

## 3- ثبات محور الدراسة وملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

أ- مدى ثبات محاور الدراسة: من أجل التأكد من ثبات محور الدراسة فإنه سوف يتم حساب قيمة الفا كرونباخ للمحورين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (04): مدى ثبات محاور الدراسة Statistiques de fiabilité

المحور	Alpha de Cronbach
تحليل الوظائف	,666
التسيير التقديري للوظائف	,871

المصدر: مخرجات spss

ومن خلال الجدول السابق يتبين ان قيم الفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للمحورين وهذا يدل على صلاحية الدراسة وثبات محاور الدراسة.

ب- مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي: من اجل بيان ذلك سوف يتم حساب Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>

جدول رقم (05): مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistique	ddl	Signification
المحور 1	,612	40	,020*
المحور 2	,642	40	,042

المصدر: مخرجات spss

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن قيم Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> اكبر من 0.5 وهذا يدل على انها تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

## 4- تحليل إجابات عينة الدراسة

أ- اتجاهات عينة الدراسة نحو محور تحليل الوظائف

الجدول التالي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة تجاه محور تحليل العمل:

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الاول

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال
,954	3,75	تهتم مديرية التربية بتحليل الوظائف وتوفر الامكانيات اللازمة لذلك
1,099	3,65	تتصل مديرية التربية بكم من اجل اعطاء جميع المعلومات حول الوظائف
1,018	3,80	تقوم مديرية التربية بمعرفة ماذا يفعل العامل
,928	4,10	تقوم مديرية التربية بمعرفة كيف يعمل العامل
1,017	4,12	من بين اولويات مديرية التربية معرفة كيف يقوم العامل بعمله
,987	4,00	تهتم مديرية التربية بمعرفة مواصفات شاغل الوظيفة
0.613	3.904	المحور 1

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين ما يلي:

- جاءت في المرتبة الاولى عبارة " من بين اولويات مديرية التربية معرفة كيف يقوم العامل بعمله" بوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 1.017 وهي تنتمي الى فئة موافق حسب معيار ليكرت الخماسي أي ان افراد العينة موافقون على ان مديرية التربية من أولوياتها معرفة كيف يقوم العامل بعمله وهذا السؤال هو جزء رئيسي لنجاح تحليل الوظائف، مما يوحي ان هذه المديرية لها اهتمام بتفعيل هذه العملية؛
- جاءت في المرتبة الثانية عبارة " تقوم مديرية التربية بمعرفة كيف يعمل العامل " بوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.928 وهي تنتمي الى فئة موافق وهذا دليلا على أن أفراد العينة موافقون على ان المديرية تهتم بمعرفة كيف يعمل العامل وهو سؤال يؤدي الى نجاح عملية تحليل الوظائف؛
- جاءت في المرتبة الثالثة عبارة " تهتم مديرية التربية بمعرفة مواصفات شاغل الوظيفة" بوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.987 وهي ايضا تنتمي الى فئة موافق أي ان افراد العينة موافقون على هذه العبارة وبالتالي فان هذه المديرية تهتم بمعرفة مواصفات شاغل الوظيفة لان ذلك يؤدي الى نجاح فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- احتلت عبارة " تقوم مديرية التربية بمعرفة ماذا يفعل العامل" المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 1.018 وهي أيضا تنتمي إلى فئة موافق أي أن أفراد العينة موافقون على أن المديرية تهتم بمعرفة ماذا يفعل العامل" وهو أحد الأسئلة المهمة المؤدية لنجاح الوظائف؛
- احتلت عبارة " تهتم مديرية التربية بتحليل العمل وتوفر الإمكانيات اللازمة لذلك " المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري 0.954 وهي أيضا تنتمي إلى نفس الفئة السابقة وبالتالي فان أفراد العينة يرون أن المديرية تولي اهتمام بالغ بعملية تحليل الوظائف وتوفر كافة الظروف لنجاح إيماننا منها بأهمية هذه العملية؛
- جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة " تتصل مديرية التربية بكم من أجل إعطاء جميع المعلومات حول الوظائف" بوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.099 وهي تنتمي أيضا إلى فئة موافق أي أن أفراد العينة موافقون على ان مديرية التربية تتصل بهم من أجل تزويدها بمختلف المعلومات اللازمة للقيام بتحليل الوظائف.

#### ب- اتجاهات عينة الدراسة نحو محور التسيير التقديري للوظائف

الجدول التالي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو محور التسيير التقديري للوظائف

## جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال
,816	4,00	تهتم المديرية بالتسيير التقديري للوظائف وتوفر المناخ المناسب لذلك.
1,011	3,95	تهتم المديرية بتحقيق توافق دائم ومستمر بين مؤهلات العمال والوظائف التي يشغلونها
1,075	3,85	تقوم المديرية بتكليف الموارد البشرية مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.
1,154	3,53	أدى الوظائف إلى توفير المعلومات اللازمة لنجاح التسيير التقديري للوظائف.
1,219	3,52	أدى تحليل الوظائف إلى نجاح عملية تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين العمال ووظائفهم.
1,148	3,63	ساعد تحليل الوظائف على تكليف الوارد البشرية الحالية مع استراتيجيات وأهداف المديرية.
0.840	3.745	المحور الثاني

المصدر: مخرجات spss

ومن خلال الجدول السابق يتبين ما يلي:

- جاءت فقرة " تهتم المديرية بالتسيير التقديري للوظائف وتوفر المناخ المناسب لذلك" في المقدمة بوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.816 وهي تنتمي إلى فئة موافق حسب ديكارت الخماسي وهذا دليلاً على أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، مما يوحي أن المديرية تهتم بالتسيير التقدير للوظائف لأنه أمر لا بد منه في هذا الزمان من أجل الاستثمار الجيد في الموارد البشرية وحتى لا تتعطل العملية التربوية؛
- أما في المرتبة الثانية فقد جاءت عبارة " تهتم المديرية بتحقيق توافق دائم ومستمر بين مؤهلات العمال والوظائف التي يشغلونها" بوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري 1.011 وهي تنتمي إلى نفس الفئة السابقة أي موافق وهذه العبارة تعد العمود الفقري لنجاح التسيير التقديري للوظائف ومن ثم فإن المديرية تعطى أولوية للوصول إلى هذا الهدف؛
- وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "تقوم المديرية بتكليف الموارد البشرية مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية" بوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 1.075 وهي أيضاً تنتمي إلى فئة موافق وهذه الفقرة أيضاً تعد من بين أركان نجاح التسيير التقديري للوظائف وبالتالي فإن المديرية تولي اهتمام بالغ بالتسيير التقديري للوظائف وضمان نجاحه؛
- وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة " ساعد تحليل العمل على تكليف الموارد البشرية الحالية مع استراتيجيات وأهداف المديرية " بوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.148 وتنتمي النتيجة إلى فئة موافق أو يسهم بدرجة عالية ومن ثم فإن أفراد العينة موافقون على إن تحليل العمل يسهم بدرجة عالية في تكليف الموارد البشرية الحالية مع استراتيجيات وأهداف المديرية؛

- واحتلت عبارة " أدى تحليل العمل إلى توفير المعلومات اللازمة لنجاح التسيير التقديري للوظائف" المرتبة الخامسة بوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.154 وهي أيضا تنتمي إلى فئة موافق او يسهم بدرجة عالية جدا وهذا يبين ان أفراد عينة الدراسة يرون أن تحليل العمل يسهم بدرجة عالية في توفير المعلومات اللازمة لنجاح التسيير التقديري للوظائف؛
- في حين احتلت عبارة " أدى تحليل العمل إلى نجاح عملية تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين العمال ووظائفهم" المرتبة السادسة بوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.219 وهي تنتمي الى الفئة السابقة مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن تحليل العمل يسهم بدرجة عالية في نجاح تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين العمال ووظائفهم.

### ج- اختبار فرضية الدراسة

تقول فرضية الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية بين تحليل العمل والتسيير التقديري للوظائف ومن أجل اختبار مدى صحة هذه الفرضية سوف نقوم بتحليل الانحدار كما هو مبين في الجدول التالي:

**Récapitulatif جدول رقم (08): معامل الارتباط بين تحليل الوظائف والتسيير التقديري للوظائف des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,552 <sup>a</sup>	,0304	,003	5,04980	2,301

المصدر: مخرجات spss

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل ارتباط برسون بين المتغيرين بلغ 0.552 وبمعامل تحديد 0.0304 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين تحليل الوظائف ونجاح التسيير التقديري للوظائف عند مستوى دلالة 0.05 ، ولأجل تأكيد ذلك لا بد من بيان معامل الانحدار كما في الجدول التالي:

### جدول رقم (09): تحليل الانحدار

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	27,361	5,211		5,251	,000
1 المحور	,509	,220	,152	,949	,000

مصدر: مخرجات spss

ويتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الانحدار بلغ 0.509 وهذا يدل على أن نجاح التسيير التقديري للوظائف يساهم فيه تحليل الوظائف بنسبة 50.9% . وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = 0.509X + 27.361$$

**نتائج الدراسة:** من خلال هذه الدراسة يمكن استنتاج النتائج التالية:

- بشكل عام فان مصطلح تحليل الوظائف كان يطلق على جميع تلك الدراسات المهمة بالأعمال حيث استمر الوضع بهذا الشكل حتى تطورت الأبحاث وأصبح للتحليل معناه الدقيق والواضح. وفي الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الأولى بذلت جهود مختلفة من قبل منظمات في الولايات المتحدة، و التي تبلورت من خلالها فكرة تحليل العمل وانفصلت عن دراسات الحركة و الزمن، وهذه الجهود تركزت في السعي لإيجاد درجة من التوافق بين متطلبات الأعمال من جهة ومهارات وإمكانيات العاملين من جهة أخرى.
- تعريف تحليل العمل على انه عبارة عن عملية جمع معلومات حول وظيفة معينة ثم القيام بتحليلها وتوصيفها في شكل نهائي وهذه المعلومات تخص الوظيفة وتشمل ما يلي: واجبات ومسؤوليات الوظيفة، نطاق الإشراف، ظروف أداء الوظيفة، متطلبات شاغل الوظيفة.
- لتحليل الوظائف أهمية كبيرة جدا في إدارة الموارد البشرية كيف لا ونجاح جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية متوقف على هذه العملية. الاستقطاب يحتاج لتحليل العمل من خلال تحديد مواصفات شاغلها، لنجاح التدريب لا بد من معرفة واجبات الوظيفة وظروف أدائها ومواصفات شاغلها ثم القيام بوضع برنامج يتناسب وما سبق، ووضع نظام عادل للأجور والتحفيز أيضا يحتاج لتحليل العمل من خلال معرفة الواجبات والمواصفات. أما وضع المسار الوظيفي للعمال فهو يحتاج لهذه العملية التي توفر المعلومات حول مختلف الوظائف التي من الممكن أن يشغلها الموظف، وكذلك الحال بالنسبة للترقية والنقل التي تحتاج إلى معلومات حول الوظيفة التي سيرقى لها الموظف أو سيجول إليها. إن تحليل الوظيفة له دورا كبيرا في جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لان جميع الوظائف الأخرى تبنى على هذه العملية لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بهذه الوظيفة وتحسينها وتفعيل دور القائمين عليها من اجل إنجاح جميع الوظائف الأخرى.
- التوظيف على انه عملية ملئ الوظائف الشاغرة في المؤسسة بالمؤهلين لها من خلال استقطاب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المناسبة من سوق العمل، ثم القيام بعملية الاختيار والتعيين بغية الوصول إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة. وقبل أن تقوم المؤسسة بالاستقطاب تقوم

- أولاً بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، ثم بيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل هذه الوظائف عن طرق تحليل الوظيفة وعلى اثر ذلك تقوم المؤسسة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق توافق دائم ومستمر بين مؤهلات العمال والوظائف التي يشغلونها حتى تستطيع المؤسسة أن تسير التطورات التي تطرأ من حين إلى آخر .
- بغية قيام المؤسسة بالتسيير التقديري للوظائف فإنها تتبع الخطوات التالية، إعداد إستراتيجية المؤسسة المستقبلية وترجمتها إلى إستراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية، القيام بتقدير الموارد البشرية الحالية خلال فترة التقدير في ظل التطور الديمغرافي والبرامج التأهيلية المعدة سابقاً، مقارنة الفارق بين الوضع التقديري وما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة. واستنتاج الفروقات، القيام بعملية تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية.
- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن هناك علاقة طردية بين تحليل الوظائف ونجاح التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف وفقاً للعلاقة التالية :
- $$. y=0.509x + 27.361$$

#### توصيات الدراسة: يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام المؤسسات وخاصة العمومية بتحليل الوظائف لأنه يؤدي الى نجاح التوظيف والوصول الى فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وجميع وظائف ادارة الموارد البشرية تحتاج الى نتائج هذا التحليل.
- يجب على المؤسسات أن تهتم بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال إيجاد المناخ المناسب لذلك وبلورة ثقافة قوية لدى العمال بأهمية التسيير التقديري للوظائف.
- يجب استخدام مخرجات تحليل الوظائف كمدخلات للتسيير التقديري للوظائف لان المعلومات التي يقدمها تحليل الوظائف مفيدة جداً وخاصة تلك التي تتعلق بمواصفات شاغل الوظيفة.
- يجب فتح تخصصات في الجامعة خاصة بإدارة الموارد البشرية من أجل إثراء الجانب الأكاديمي لتحليل الوظائف ومن ثم فتح تعاقد بين الجامعة والمؤسسات للاستفادة من خريجي الجامعة.

#### الخاتمة

لقد تم في هذه الورقة البحثية التطرق إلى تحليل العمل والذي يعبر عن القيام بجمع المعلومات اللازمة عن مختلف الوظائف في المؤسسة وتشمل: مسؤوليات وواجبات الوظيفة، نطاق الإشراف، القرارات التي يتخذها صاحب الوظيفة ومواصفات شاغلها، وهذه المعلومات تشكل في نهايتها ما يعرف ببطاقة وصف الوظيفة، وبعد ذلك تم التطرق إلى التسيير التقديري للوظائف والذي يعبر عن إيجاد توافق دائم ومستمر بين العمال والوظيفة التي يشغلها وربط ذلك بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها، ولأجل نجاح عملية التسيير التقديري للوظائف لا بد من

استخدام نواتج تحليل الوظائف لأنه يزود بمعلومات مفيدة جدا خاصة تلك التي تتعلق بمواصفات شاغل الوظيفة، ولقد تم بيان العلاقة القائمة بين تحليل الوظائف والتسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية لولاية الطارف من خلال اختيار عينة تتكون من 40 مدير لتتوصل الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظائف والتسيير التقديري للوظائف.

### التهميش

- <sup>1</sup> Sekiou et autres, Gestion des ressources humaines, 2<sup>édition</sup>, Boeck université , 2003, p99.
- <sup>2</sup> Shimonl Dolan et autres, La Gestion des Ressources humaines, canada, Pearson education, 3<sup>ed</sup>, 2002, p94.
- <sup>3</sup> Jean- Marie Peretti, ressources humaines et gestion de personnel, paris, 2<sup>ed</sup>, 1998, p54.
- <sup>4</sup> [www.hrp-kw.com](http://www.hrp-kw.com), date : 01/12/2012.
- <sup>5</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص50.
- <sup>6</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص35.
- <sup>7</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص96.
- <sup>8</sup> [www.hrp-kw.com](http://www.hrp-kw.com), date : 01/12/2012 .
- <sup>9</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص ص58-59.
- <sup>10</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص55.
- <sup>11</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا النشر والتوزيع، ص79.
- <sup>12</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص55.
- <sup>13</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي، دار مجدلاوي، 1996، ص34.
- <sup>14</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، عمان، دار مجدلاوي، 2004، ص56.
- <sup>15</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص35-36.
- <sup>16</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات، مرجع سابق، ص ص39-40.
- <sup>17</sup> Françoise Kerlan, " Guide de la gésiion prévisionnelle des emplois et des compétences", p.16.
- <sup>18</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004 ، ص.09
- <sup>19</sup> عبد الله فايدة، (التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية- حالة شركة سولنغاز) : توزيع الشرق، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007، ص 60.