



الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علوم إجتماعية

التخصص: علم إجتماع تنظيم وتنمية

## توصيف الوظائف وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية ب: وحدة تربية الدواجن - مرسط (تبسة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعلة: 2018

إعداد الطالب: وليد سناني إشراف الأستاذ: د. وحيد دروات

Université Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أسماء لعموري	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
وحيد دروات	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
خديجة قفاف	أستاذ مساعد - أ -	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إعتراف بالفضل

شكرا لله عزوجل الذي أنارة لي دربي وفتح لي أبواب العلمي  
شكرا أستاذي المشرف على توجيهاتك ونصائحك وكذا شكرا أساتذتي الكرام  
على كل الجهود التي بذلتوها في إيصال المعلومة لنا  
الشكر والإمتنان لكل الذين قدموا لي يد المساعدة  
أتمنى لكم التوفيق و السلامة







<b>أداء العاملين</b>		
	تمهيد	أولا
45	معايير الأداء	ثانيا
46	محددات الأداء	ثالثا
47	خطوات قياس الأداء	رابعا
49 - 48	صعوبات و مشكلات الأداء	خامسا
50 - 49	مبادئ الإرتقاء بأداء العاملين	سادسا
53 - 50	نظريات الأداء	سابعا
<b>الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>		
	تمهيد	أولا
56 - 55	تعريف بالمؤسسة الدراسة	ثانيا
57	المجال المكاني للدراسة	ثالثا
58 - 57	المجال البشري للدراسة	رابعا
60 - 59	المجال الزمني للدراسة	خامسا
61	مناهج الدراسة	سادسا
66 - 62	أدوات الدراسة	سابعا
<b>الفصل الرابع : الدراسة الإستطلاعية وإجراءاتها</b>		
	تمهيد	أولا
68	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	ثانيا
69 - 68	مستوى الصدق الظاهري للإستبيان	ثالثا
70	نسبة الملائمة و الوضوح لإستمارة التحكيم	رابعا
73 - 71	تعديل أسئلة الإستمارة	خامسا
74	نسبة الوضوح للإستبيان التجريبي	سادسا
75	معدل ثبات الإستبيان	سابعا

**الفصل الخامس : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة**

	تمهيد	أولا
86 - 79	مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الأستطلاعية	ثانيا
	مناقشة وتحليل نتائج الدراسة النهائية	
93 - 88	مناقشة وتحليل نتائج البيانات الأولية	
103 - 94	1-3 : عرض و تحليل نتائج عبارات المحور الأول	
103	2-3 : خلاصة المحور الأول	
111 - 104	3-3 : عرض و تحليل نتائج عبارات المحور الثاني	ثالثا
111	4-3 : خلاصة المحور الثاني	
120 - 112	5-3 : عرض و تحليل نتائج عبارات المحور الثالث	
120 - 119	6-3 : خلاصة المحور الثالث	
120	خلاصة المحاور الثلاثة	
122 - 121	مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	رابعا
125 - 124	نتائج و توصيات	
133 - 127	المراجع	
154 - 135	الملاحق	

# مقدمة



## مقدمة

لقد شهد العالم خلال السنوات الأخير العديد من المتغيرات ، مست مختلف جوانب الحياة و مختلف المؤسسات ، سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية ، فقد تأثرت دول العالم بصفة عامة على إختلاف درجة تقدمها و مستوى تطورها بتلك التغيرات، التي طالت الهياكل و الأنساق و القيم و العلاقات المجتمعية .

وفي ظل هذه التغيرات السريعة التي عرفها العالم المعاصر، و ما تبعها من تزايد كبير في عدد المنشآت ، الذي مهدت له الثورة الصناعية و ما ترتب عليها، من زيادة كبيرة في اليد العاملة ، الأمر الذي دفع بإدارة الموارد البشرية لزيادة تركزها و إهتمامها بالموارد البشري، على أسس علمية و موضوعية ، سعيا منها لتحسين مهاراته ورفع كفاءته، باعتباره الثروة الحقيقية للشعوب ، نظرا لما تقوم به تلك الموارد البشرية من دور فعال في تحقيق أهداف المنظمات.

فقد إزداد الإهتمام بالموارد البشري منذ عهد الثورة الصناعية ، التي بدورها ساهمت في خلق العديد من الأسباب التي أظهرت أهمية هذه الموارد البشرية في العملية الإنتاجية ، باعتبارهم أهم مورد في المنظمة منذ تاريخ إستخدامهم إلى غاية خروجهم منها، وهذا ما يؤكد الواقع و تركيزه النتائج في مختلف دول العالم.

فالمؤسسات الناجحة هي التي تعرف كيفية إستغلال، كفاءات و مهارات وفاعلية عمالها، فقد سعى جل العلماء بمختلف إتجاهاتهم و تخصصاتهم و مشاربهم الفكرية ، من أمثال فريديريك تايلور وغيره ، في محاولة إيجاد عامل أكثر إنتاجا من خلال إعتماده على الأساليب العلمية و الموضوعية، في دراسته للعمل وطرق تأديته بأقل تكلفة ووقت ممكن، كذلك من أمثال ألتون مايو الذي حاول إيجاد عامل أكثر إستعدادا، من خلال تركيزه على العلاقات الإجتماعية في محيط العمل، وغيرهم من العلماء ، فالبرغم من هذا الإختلاف في الأساليب التي إنتهاجوها إلا أن الغاية كانت واحدة ، وهي الوصول إلى تحديد الطريقة المثلى لرفع من الكفاءة المهنية للعامل ،

من خلال التحديد الدقيق للمهام، التي يقوم بها داخل المؤسسة ، وكل ما يتعلق بمختلف الوظائف التي يشغلونها و ما تتطلبه هذه وظائف و ما يترتب عليها، من واجبات و سلطات و صلاحيات.

ونطلاقا من كل هذا يمكن أن نستخلص مدى أهمية العنصر البشري، في العملية الإنتاجية على مر التاريخ ، فمما لا ريب فيه أنه مهما تطورت و تقدمت قدرات و إمكانيات الألة ، إلا أنها لا يمكن أن تحل محله ، ولا يمكن لأي كان أن يستغني عنه ، وقد تناول هذا البحث توصيف الوظائف وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.

وقد تناولنا في بحثنا عدد من الفصول التي تخدم موضوع الدراسة وكانت على النحو التالي :

• **الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها وفيه تم التعرض إلى :** الإشكالية ، مبررات الدراسة و

أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، المدخل النظري المتبنى في الدراسة ، مفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة.

• **الفصل الثاني : أدبيات الدراسة عالج الباحث في هذا الفصل :** أدبيات الدراسة ما تعلق ب :

توصيف الوظائف ، أداء العاملين .

• **الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة و تعرض الباحث فيه إلى :** تعريف المؤسسة محل

الدراسة و كل من المجال المكاني والبشري و الزماني ومناهج و أدوات الدراسة .

• **الفصل الرابع : الدراسة الإستطلاعية وإجراءاتها تعرض الباحث فيه إلى :** قياس مستوى الصدق

الظاهري للإستبيان ، و نسبة الملائمة والوضوح ، وكذا تعديل أسئلة الإستمارة و غيرها من العماليات .

• **الفصل الخامس : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة تم تطرق فيه إلى :** مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الإستطلاعية و مناقشة وتحليل نتائج الدراسة النهائية .

## الفصل الأول

# خلفية الدراسة وأهميتها





## الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها

أولا	إشكالية الدراسة	ص 5 - 7
ثانيا	أسئلة الدراسة	ص 7
ثالثا	مبررات الدراسة	ص 8
رابعا	أهمية الدراسة	ص 8 - 9
خامسا	أهداف الدراسة	ص 9
سادسا	المدخل النظري المتبنى في الدراسة	ص 9
سابعا	مفاهيم الدراسة	ص 10 - 16
ثامنا	الدراسات السابقة	ص 17 - 30

## الإشكالية

تعد المنظمات اليوم سواء كانت عمومية أو خاصة حقلا مركبا من بيئة معقدة ، عرفت العديد من التغيرات نتيجة لكثرة التحولات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، ومست كافة المنظمات الإقتصادية والخدماتية في مختلف دول العالم لاسيما دول العالم الثالث ،لما تتعرض له من اهتزازات متكررة ومتعاقبة نظرا لطبيعة العالم المعاصر ، وما يمتاز به من تغيرات سريعة و متلاحقة بسبب السياسة العالمية الجديدة، التي جعلت من العالم قرية صغيرة، ولعل ما يميزها التغيرات التي عرفها القرن الحالي تبعا للتطور الفكر الإداري العالمي الذي رفقه زيادة الوعي بأهمية المورد البشري، نتيجة للتطور الكبير في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإدارة شؤون الأفراد العاملين، على أسس علمية و موضوعية باعتبارهم أهم مورد في المنظمة منذ إتحاقهم إليها إلى غاية مغادرتهم لها .

حيث بدأ الإهتمام يتزايد بأهمية ودور وظائف إدارة الموارد البشرية، في عصرنا هذا يأخذ أبعاد واضحة نتيجة التغيرات المتسارعة على بيئة المؤسسات، نظرا لأن المورد البشري أصبح العنصر الأساسي في مختلف المنظمات ،سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ،فلا يوجد عمل في تلك المنظمات إلا كان الموظف عنصرا فاعلا فيه ، وهو مايدل على أهمية الفرد العامل و دوره في ضمان سيرورة العملية الإنتاجية أو الخدماتية، على أكمل وجه ممكن و بأحسن كفاءة ، الأمر الذي يتطلب تحديد المهام والواجبات و حقوق الأفراد العاملين ،وكل ما يترتب عن مختلف الوظائف التي يشغلونها ، من حيث أهدافها و طبيعة أعمالها لتفادي التداخل في الصلاحيات والتضارب في المهام و المسؤوليات، و تحقيق التناسق بين الوظائف و تنسيق الجهود وتفادي الفوضى ، وهذا ما أكده أخصائي الموارد البشرية و شؤون الموظفين ،\*أحمد خليل مسلم الفنجري\* في كتابه دليل إدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين ، لأن الوظيفة تعد بمثابة الركيزة الأساسية في سير المنظمات ،فلا يخلوا نشاط أو هدف أو عمل ما إلا وكانت الوظيفة طرفا فيه ،الأمر الذي جعل من تحقيق تلك الأهداف بالفاعلية و كفاءة

المطلوبتين مرتبط بالوظيفة في حد ذاتها، فأصبح لزاما على القائمين على تلك المنظمات زيادة الإهتمام بكيفية أداء الوظائف ، وما تتطلبه الظروف التي تؤدي فيها ، وهذا ما توفره عملية توصيف الوظائف و الذي ينعكس مباشرة على تحسين أداء و كفاءة العاملين.

فالموارد البشرية تشكل بلا منازع مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العمومية و الخاصة ، كونها تلعب دورا حقيقيا في نجاح هذه المؤسسات، الأمر الذي دفع مختلف قادة و مسيري المنظمات إلى تحسين أداء العاملين، من خلال مختلف البرامج التدريبية والبرامج التكوينية ، للرفع من الكفاءة و فاعلية العاملين للوصول إلى تحسين أداء العمال، كذلك من خلال تعريف الموظفين بأبعاد وظائفهم و مسؤولياتها و حدود سلطاتهم ، والتحديد الدقيق للمهام والأدوار التي يقوم بها كل عامل داخل المؤسسة، وما يمكن أن يؤثر في أدائهم لوظائفهم ، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء العاملين وعلى فاعلية المؤسسة.

لهذا تحتل العملية (توصيف الوظائف) أهمية كبيرة في جل المنظمات، بإعتبارها عنصر الأساسي

لعمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية ، لما لها من أهمية تساعد في إختيار أفضل الموظفين وأكفائهم لشغل المناصب، التي تتناسب و ما لديهم من مواصفات تتماشى و متطلبات الوظيفة ، إذ لا نبالغ اذا قلنا أن توصيف الوظائف يعد المحور الرئيسي لعملية الإنتقاء والتوظيف ، نظرا لما تقدمه عملية توصيف الوظائف من معلومات عامة عن الوظيفة و موقعها في الهيكل التنظيمي و ظروف أدائها ، وبيئة العمل التي تتم فيها وعلاقتها بغيرها من الوظائف ،وما تحتاجه من عمليات تدريب و تأهيل، و ما تتطلبه من مؤهلات و كفاءات و قدرات لا بد من توفرها في شاغل الوظيفة ، الأمر الذي يساعد الأفراد العاملين على تحسين أدائهم و زيادة قدراتهم، كذلك معرفة ما تتطلبه وظائفهم و ما يترتب عليها من واجبات و صلاحيات وسلطات، بالإضافة إلى مساعدة المنظمة في الوقوف على إحتياجاتها من اليد العاملة، ذات الكفاءة و المهارة ومساعدتها على تنفيذ سياساتها و تحقيق أهدافها

المسطرة ، ووضع مقياس سليم للأجور و التعويضات و المكافآت المادية و المعنوية، التي تقدمها المنظمة للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا على تحسين أداء العمال و على كفاءتهم.

تبدو مشكلة الدراسة في سؤال التالي :

- ما العلاقة بين توصيف الوظائف و أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟

• تتمظهر الأسئلة الفرعية في :

- ما درجة الموائمة بين مواصفات الوظيفة و مهام منصب العمل ؟

- ما درجة مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين ؟

- ما درجة إعتقاد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف ؟

## ثانيا: أسئلة الدراسة

• الفرضية الرئيسية :

لدراسة إشكالية هذا البحث تم صياغة الفرضية التالية :

- إن توصيف الوظائف له علاقة قوية بأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية .

• كما يمكن إدراج الفرضيات الفرعية في :

- إن التوافق بين مواصفات الوظيفة والمهام المؤداة له علاقة طردية بأداء العاملين.

- إن إعتقاد العاملين على بطاقة توصيف الوظائف في أعمالهم يساهم في رفع مستوى أدائهم.

- إن إعتقاد العاملين على بطاقة توصيف الوظائف له علاقة قوية بنجاعة عملية التوظيف.

### ثالثا: مبررات الدراسة

#### - أسباب ذاتية :

شعورنا بأهمية الموضوع و الميل الشخصي للمواضيع التي تخص المورد البشري ، ورغبتنا في البحث و الإستطلاع في ظل الظروف التي تشهدها المؤسسات الجزائرية ، و قناعتنا الخاصة بأهمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، وقدرتها على رفع التحدي من أجل الارتقاء بأداء هذه المؤسسات لتحقيق الجودة والتميز، بالإضافة إلى محاولة إثراء رصيدنا المعلوماتي في هذا المجال الهام من مجالات الحياة العملية، و كذلك إرتفاع مستوى الإحساس و الإستعداد النفسي لدينا لدراسة هذا الموضوع.

#### - أسباب موضوعية :

تتمثل مبررات الدراسة الموضوعية في إدراكنا لأهمية عملية توصيف الوظيفي، وما يترتب عليها من آثار و نتائج، الأمر الذي ينعكس على أداء و فاعلية المورد البشري، في تحقيق أهداف المؤسسات، وذلك من خلال إستحواذه و إمتلاكه للمعلومات والمعارف الكافية عن الوظائف، و الأعمال والأنشطة التي يمارسها ، مما يسهل الوصول إلى نتائج ملموسة من شأنها أن تخدم المؤسسات الجزائرية في تحقيق نموها ، من خلال زيادة إنتاجيتها وتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحسين أداء عاملها .

### رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعا هاما وهو توصيف الوظائف، ومدى إعتماده في المؤسسات الجزائرية ، الذي من شأنه المساهمة في إثراء البحث العلمي من جهة، و من جهة ثانية التأكيد على ضرورة الإهتمام بالمورد البشري ، و توضيح مدى مساهمة هذه العملية في معرفة الوظائف التي يشغلونها وما تتطلبه، للعمل على تحسين أدائهم و تنمية قدراتهم و تطويرها، لأنهم يساهمون بشكل فعال في تحقيق أهداف

المؤسسة، باعتبارهم الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة ، أما أهمية الدراسة من الناحية العلمية والموضوعية ، تتجسد فيما سوف نتوصل إليه البحث من نتائج ،وما سوف تقدمه من إقتراحات و توصيات ، قد يستفيد منها المسؤولين إن أرادو ذلك في إلقاء الضوء على بعض النقاط التي كانت مبهمه، مما يساعد على تحسين النظم وطرق العمل، الأمر الذي يشكل دافعا للعمال من أجل تحسين قدراتهم، وأدائهم و قيامهم بأعمالهم بكفاءة و فاعلية.

### خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للإطلاع على توصيف الوظائف، داخل المؤسسة الجزائرية و درجة الإستفادة منها، و ذلك من خلال الإطلاع على أهداف هذه العملية ، و أثرها على كل من إدارة الموارد البشرية والعمال على حد سواء ، و بيان فاعليتها و تحديد العيوب والنقائص فيها، للوصول إلى معرفة درجة إعتداد و فاعلية هذه العملية داخل المؤسسة الجزائرية ، وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج علمية ، من شأنها تقديم الحلول و المقترحات الكفيلة بالمساهمة في الإستفادة من عملية التوصيف الوظيفي، و بيان مدى إسهامها في تحسين أداء و فاعلية العاملين لوظائفهم .

### سادسا: المدخل النظري المتبنى في الدراسة

بما أن هذه الدراسة تجمع بين متغيرين لهما طابع إنساني، فهما يحملان بعدا إجتماعيا ، لذلك سنتبع المقاربة متعددة المداخل، والتي تفسر الظواهر من منطلق العديد من النظريات، كونها تنتمي إلى الإتجاه التوليفي، بين المداخل الكبرى \*الماكروية\* والمداخل الصغرى \* الميكروية\* ، حيث أن دراستنا تسعى لمعرفة العلاقة ،التي تتركها عملية توصيف الوظائف المستخدمة، داخل منظمات الأعمال على أداء العاملين فيها، وتأثر التوصيف الوظيفي المستخدم بالعوامل الإجتماعية والثقافية للمجتمع .



## سابعاً : مدخل مفاهيمي

سوف نتطرق في هذا المدخل إلى بعض المصطلحات، المتعلقة بموضوع الدراسة، من حيث تقديم مجموعة من تعريفات وشرحها .

## ❖ توصيف الوظائف

## ✓ المعنى اللغوي:

• يشير مصطلح التوصيف في المعنى اللغوي إلى :

- وَصَفَ يَصِفُ ، صِفٌ، وَصْفًا وَصِفَةً، فهو واصِفٌ ، والمفعول مَوْصُوفٌ .

- وَصَفَ الشَّيْءَ ، صَوَّرَهُ .

- وَصَفَ فَلَانًا : رسم صورته بدقة ونعته بما فيه .

- وَصَفَ الخَبَرَ : حكاه بالتفصيل ، صَوَّرَهُ ، نَكَرَهُ .

- وَصَّفَ الوَضْعَ القَائِمَ : وصفه بدقة شديدة ، حَدَّدَ جوانبه ومعالمه .

- وَصَّفَ الوِظَائِفَ : حَدَّدَ طبيعة كلِّ وظيفة وواجباتها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها. (1)

1- معجم المعاني الجامع:تعريف و معنى وصف،موقع المعاني (لكل رسم معنى)،تاريخ الدخول 2017/11/09، 13:40،

[/https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%88%D8%B5%D9%81](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%88%D8%B5%D9%81)

- الوصف: كلمة تدل على صفة الشيء أو على حالة له أو تعين ناحية من نواحه ، وفي قولنا أن الوصف هو تصوير المرئيات ونقل الأحداث و المدركات بعد إنعكاسها في عدسة الوعي ، و هكذا كان الوصف في الشعر الجاهلي مقصورا على نقل العيني و تصوير المادي. (1)

يرى الباحث أن الوصف هو تعبير عن الشيء كما هو عليه .

- الوصف: عبارة على مدل على الذات باعتبار المعني هو المقصود من جوهر حروفه ، أي يدل على الذات بصفة كأحمر فإنه بجوهر حروفه يدل على معنى المقصود وهو حمرة ، فالوصف يقوم بالوصف وقيل الوصف هو القائم بالفعل . (2)

يرى الباحث أن الوصف يدل على ذات الشيء كما هو في ظاهر في جوهره .

- الوظيفة : دخلت الفارسية من بمعناها في العربية أي منصب و خدمة معينة ، مايقدر من عمل أو طعام أو رزق أو غير ذلك في زمن معين . وظفه : الحقه بوظيفة . وظف عليه العمل : رتبته و قدره . (3)

يرى الباحث أن الوظيفة في معناها منصب أو خدمة .

1- إميل بديع يعقوب، ميشال عاصي: المعجم المفصل في اللغة و الأداب، ط1، المجلد 1، دار العلم للملايين ، بيروت، 1987، ص 1306.

2- علي بن محمد السيد الشريف الجرجاني: معجم التعريفات، دار الفضيلة، القاهرة، 1413، ص 211.

3- محمد نور الدين عبد المنعم: الألفاظ العربية في اللغة الفارسية، ج1، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2005، ص

## ✓ المعنى الإصطلاحي:

تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن توصيف الوظائف منها :

- عرف توصيف الوظائف: أنه وصف مختصر لمهام الوظيفة و واجباتها و المسؤوليات و صلاحيات، و ظروف المادية التي يتم فيها أداء مهام الوظيفة ، و المخاطر التي يتحملها شاغل الوظيفة ، و علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف ، والمؤهلات اللزم توفرها في شاغل الوظيفة .(1)
- يرى الباحث أن توصيف الوظائف هو هو وصف موجز للمتطلبات الوظيفة وعلاقتها بغيرها من الوظائف.
- عرف أيضا توصيف الوظائف: أنه يشير إلى وصف مكتوب للعمل يؤديه الموظف. (2)
- يرى الباحث أن توصيف الوظائف هو وثيقة مكتوبة توضح المهام التي يؤديها العامل .
- عرف محمود عبد الفتاح رضوان توصيف الوظائف أنه عبارة عن بطاقة مكتوبة، لكل وظيفة توضح واجباتها و مسؤولياتها و ظروف أدائها .(3)
- يرى الباحث أن توصيف الوظائف وثيقة توضح واجباتها و مسؤولياتها وظروفها .

1- محمد فاتح محمد ،محمود البشير المغربي:إدارة الموارد البشرية،ط1،المكتبة الأردنية الهاشمية،عمان،2012،ص89.

2- السعيد ميروك إبراهيم :إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة،ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،2014،الاسكندرية،ص142.

3- محمود عبد الفتاح رضوان:مهارات التوصيف الوظيفي،ط1،دار الكتب المصرية،المجموعة العربية للتدريب والنشر،2012،ص26.

• يقصد بتوصيف الوظائف والأعمال بيان، ما تتطلبه هذه الوظيفة أو ذلك العمل من أعباء و مسؤوليات والظروف التي يؤدي فيها العمل، أو تؤدي فيها الوظيفة ، ثم بيان الشروط الواجب توفرها، فيمن سيشغل هذه الوظيفة أو ذلك العمل . (1)

يرى الباحث أن توصيف الوظائف هو بيان يوضح مايتطلبه عمل ما ، من أعباء و مسؤوليات و ظروف أدائه وما يتطلبه من مؤهلات الواجب توفرها فيمن سيشغله.

• يقصد بتوصيف الوظائف بأنه كشف يوضح واجبات، و مسؤوليات و ظروف العمل المحيطة بالوظيفة ، و الشروط اللازم توفرها في شاغل الوظيفة ، والتي تتعلق بالمؤهل العلمي و الخبرة والتدريب و المهارات الذهنية والفكرية . (2)

يرى الباحث أن توصيف الوظائف هو كشف يحدد متطلبات الوظيفة ، من ناحية ومؤهلات شاغلها من ناحية ثانية .

• عرف أيضا التوصيف الوظيفي بأنه يحدد واجبات و مسؤوليات موظف معين بوحدة من الوحدات التنظيمية.(3) يرى الباحث أن توصيف الوظائف هو تحديد واجبات و مسؤوليات كل موظف .

1- رضا إسماعيل البسوي: إدارة الأعمال، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص174.

2- مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري و تنموي وتكنولوجي وعولمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص148.

3- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص65.

## • تعريف إجرائي لتوصيف الوظائف •

هو وثيقة رسمية مكتوبة بدقة لكل وظيفة في المنشأة ، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة .

## • أداء العاملين •

سوف نتطرق في هذا المدخل إلى بعض المصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة، من حيث تقديم مجموعة من تعريفات وشرحها .

## ❖ الأداء

## ✓ المعنى اللغوي:

يشير مصطلح أداء إلى :

- أداء : تسديد و دفع ما هو واجب ومستحق قال تعالى: ( فاتباع بالمعروف و أداء إليه بإحسان)، 2 تمثيل، (دين الله أحق بأداء من دين العبد)، حديث.

- أدائي : إسم منسوب إلى أداء / أداء فردي: (فن) قطعة تمثيلية يؤديها الفرد، طريقة القيام ، بعمل ما. (1)

- أداء : يقال أداوته أدوا : أي إختلت ، قال الجوهري : أدوت له وأديت . (2)

- الأداء : عبارة عن إتيان عين الواجب في الوقت. (3)

1- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2008، ص ص 76-77.

2- محمد أديب عبد الواحد جمران: الفصح من اللهجات العربية وما وافق منها القراءات القرآنية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 57.

3- علي بن محمد السيد الشريف الحرجاني: مرجع سابق، ص 15.

## ✓ المعنى الإصطلاحي:

تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن أداء العاملين منها :

• عرف الأداء على أنه الإنجاز المحقق على مستوى الوظائف ، أو الأفراد المشاركين في تنفيذ أنشطة الاستراتيجية.

يرى الباحث أن الأداء هو ما تم إنجازه على مستوى الفرد أو الوظيفة . (1)

• يرى عبد الملوك مزهود: أن الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام . (2)

يرى الباحث أن الأداء يتلخص في القيام بأنشطة التي يتكون منها العمل .

• كذلك عرف الأداء على أنه القيام بمهام الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفق المعدل المتوقع من العامل.

• عرف الأداء : أنه يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على

الوصول إلى أهداف محددة. (3)

يرى الباحث أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال وأنشطة ،بما يحقق الوصول للغايات والأهداف المرسومة.

1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسن جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص97.

2- عبد الملوك مزهود: الأداء بين الكفاءة و الفاعلية (مفهوم والتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر ،بسكرة

،الجزائر، 2001، ص 86-87.

3- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين نظرية وتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 105.



• كذلك عرف الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أو أنه مجموع السلوك و النتائج التي تتحقق معا ، مع الميل إلى إبراز النتائج و ذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج ناحية أخرى . يرى الباحث أن الأداء هو محصلة تفاعل بين عاملين هما السلوك والإنجاز ، أو أنه السلوك و النتائج التي تتحقق معا .

• كذلك عرفه ريتشارد سوانسون (Richard Swanson) في إطار المؤسسة أو التنظيم ، على أن الأداء هو

مخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات . (1)

يرى الباحث أن الأداء هو ناتج ذو قيمة تكون في شكل سلع و خدمات .

• عرفه كل من ميلر و بروملي (Miller and Bromley) : إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة الموارد المالية

والبشرية و إستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة قادرة على تحقيق أهدافها .

يرى الباحث أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين ، هما عامل الكفاءة و الأهداف . (2)

#### • تعريف إجرائي للأداء •

يمكن تعريف الأداء بأنه العمل الذي يؤديه الفرد باستعباه لمهامه و إختصاصاته ، و هو المتوقع منه تأديته

مستقبلا أثناء تنفيذه لمهام عمله ، من خلال حسن إصغائه لتوجيهات و تعليمات المشرف عليه .

1- عبد الباري إبراهيم دة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

2- إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص105-108.

### ثامنا : الدراسات السابقة

سوف نستعرض في هذا العنصر الدراسات السابقة، التي أهدتنا في التوصل إلى فهم أعمق لمشكلة البحث، و رصد صورة علمية صحيحة للدراسة ، من خلال الوقوف على طبيعة الدراسات السابقة، من حيث موضوعها و هدفها و أهم نتائجها ، التي أهدتنا بصورة واضحة في فهم وإستيعاب الدراسة القائمة، وما سوف تتوصل إليه من نتائج، وعليه سوف نتطرق إلى الدراسات التي تعرضت إلى توصيف الوظائف و الدراسات المتعلقة بأداء العاملين ، وقد تمكن الباحث من العثور على الدراسات التالية :

#### أولاً:- دراسات متعلقة بتوصيف الوظائف

لا توجد دراسات متعلقة بتوصيف الوظائف نظرا لأن هذه دراسة تعتبر أول مذكرة من نوعها في توصيف الوظائف.

#### ثانياً:- دراسات متعلقة بالأداء

##### • الدراسات الجزائرية :

##### • الدراسة الأولى:

- إسم ولقب صاحب الدراسة : الطاهر الوافي.
- عنوان الدراسة : التحفيز و أداء الممرضين ، لنيل شهادة الماجستير.
- الجهة التي إشرفت على الدراسة : ياسمين غصابتة فرشيشي.
- زمن إجراء الدراسة : 2012- 2013.

• مكان إجراء الدراسة : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - عالية صالح - تبسة.

• طبيعة الدراسة : وصفية.

• الإشكال الرئيسي:

- ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضين و مستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية ؟

• التساؤلات الفرعية :

- ما علاقة الحوافز المادية (الأجر ، مكافآت ، الخدمات الإجتماعية) بمستوى أداء الممرضين في المؤسسة

العمومية الإستشفائية؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية ، المشاركة في إتخاذ القرارات ، التدريب) بمستوى رضا الممرضين و

إستقرارهم؟

• المنهج : المنهج الوصفي.

• العينة : حجم العينة 78 مبحوثا .

• الفرضيات :

• فرضية رئيسية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة و مستوى أداء الممرضين .

• فرضيات فرعية :

- تؤدي الحوافز المادية الى زيادة مستوى الأداء لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

- تساهم الحوافز المعنوية في رفع مستوى رضا الممرضين و إستقرارهم .

• الأدوات : الملاحظة ،المقابلة ،الإستمارة .

• هدف الدراسة :

- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت و الخدمات الإجتماعية بأداء الممرضين بالمؤسسة

الإستشفائية العمومية .

- معاينة أهم المشكلات والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الإستشفائية العمومية بصفة عامة و

تعرف على معيقات و مشكلات نظم الحوافز خاصة فيها .

• و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- عدم وجود نظام مرن للأجور و المكافآت يراعي أعباء الوظيفية و متطلبات الحياة اليومية للممرضين .

- نظام المكافآت غير فعال ولا يستجيب لتطلعات العاملين في القطاع الصحي العمومي .

• التعليق على الدراسة الأولى:

- وجه الإختلاف والتشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية:

تم إجراء هذه الدراسة على عينة حجمها 78 مبحوثا، بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -عالية صالح - تبسة ،

حيث تمثل الإختلاف بين الدراستين في حجم العينة و المجال الجغرافي، كما تختلف الدراسة الحالية مع هذه

الدراسة في المتغير الأول، مع وجود تشابه في المتغير الثاني، فهي تدرس التحفيز و أداء الممرضين مقارنة ،

بالدراسة الحالية التي ركزت على توصيف الوظائف وعلاقته بأداء العاملين ، ولقد تمثلت أوجه التشابه من حيث

المنهج المستعمل ، كذلك من حيث الأدوات المستعملة في الدراسة .

- وجه الإستفادة من الدراسة :

لقد أفدتنا هذه الدراسة من حيث طريقة عرض الإشكالية ،وكيفية طرح التساؤلات وطرق صياغة الفرضيات ،كما أفدتنا في إختيار المنهج المناسب لمثل هذا نوع من الدراسات، وكذا معرفة الأدوات التي يمكن الإعتماد عليها في إجراء الدراسة.

### • الدراسة ثانية :

- إسم ولقب صاحب الدراسة : إيمان محامدية.
- عنوان الدراسة : الرقابة التنظيمية والأداء ، لستكمال درجة الماجستير.
- الجهة التي إشرفت على الدراسة :إسماعيل قيرة.
- زمن إجراء الدراسة :2009/2008.
- مكان إجراء الدراسة : بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/k بسكيكدة نموضجا .
- طبيعة الدراسة : وصفية.
- الإشكال الرئيسي:

- هل هناك علاقة بين رقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟

### • التساؤلات الفرعية :

- هل يؤدي التزام بقواعد البيروقراطية الى زيادة التحكم في الأداء ؟

- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية الى زيادة الفاعلية ؟

- أي الأنماط الرقابية الأكثر فاعلية في زيادة الأداء ؟

• أستخدم في الدراسة : أسلوب المسح بالعينة .

• العينة : حجم العينة 77 مبحوثا .

• الفرضيات :

• فرضية رئيسية :

- هناك علاقة ذات دلالة بين رقابة التنظيمية و الأداء.

• فرضيات فرعية :

- يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية الى زيادة التحكم في الأداء.

- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية الى زيادة الفاعلية.

• الأدوات : الإستمارة.

• هدف الدراسة :

- محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة.

- محاولة التعرف على مؤشرات الأداء.

- الكشف عن إرتباط الرقابة تنظيمية بالأداء.

- التعرف على نمط الرقابة الأكثر فاعلية في زيادة الأداء.



- تحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية و الفاعلية.

• و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- يؤدي التزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في الأداء .

- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفاعلية .

• التعليق على الدراسة الثانية :

- وجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية:

تم إجراء هذه الدراسة على عينة حجمها 77 مبحوثا، بمركب تميع الغاز الطبيعي GL1/k بسكيدة ،حيث تمثل

الاختلاف بين الدراستين في حجم العينة و المجال الجغرافي، كما تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في

المتغير الأول مع وجود تشابه في المتغير الثاني، فهي تدرس الرقابة التنظيمية والأداء، مقارنة بالدرسة الحالية

فقد ركزت على توصيف الوظائف وعلاقته بأداء العاملين، ولقد تمثلت أوجه التشابه في أنهما دراستان وصفيتان

، كذلك من حيث الأدوات المستعملة في الدراستين .

- وجه الإستفادة من الدراسة :

لقد افدتنا هذه الدراسة من حيث طريقة عرض الإشكالية، وكيفية طرح التساؤلات ، كما أفدتنا في إختيار المنهج

المناسب لمثل هذا نوع من الدراسات، وكذا معرفة الأدوات التي يمكن الإعتماد عليها في إجراء الدراسة، كذلك

أفدتنا من حيث الوعاء الببليوغرافي ، في التعرف على أهم المراجع الورقية التي تخدم موضوع الدراسة.

## • الدراسات العربية :

• الدراسة الأولى :

- إسم ولقب صاحب الدراسة : زياد مفيد القاضي.
- عنوان الدراسة : علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات، لاستكمال درجة الماجستير.
- الجهة التي إشرفت على الدراسة :حميد الشيبلي.
- زمن إجراء الدراسة :2012/2011.
- مكان إجراء الدراسة : دراسة تطبيقية على الجامعات (20 جامعة ) الخاصة في الأردن.
- طبيعة الدراسة : وصفية .

• الإشكال الرئيسي:

- هل هناك فرضية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب و التطوير ،ونظم و التعويض ،و الإستقطاب و التعيين ،و مشاركة العاملين)على أداء الجامعات الخاصة غير المالي في الأردن؟

• التساؤلات الفرعية :

- هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإستقطاب و التعيين ، ونظم و التعويض ،و الإستقطاب و التعيين ،و مشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن؟
- هل هناك أثر لأداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة في الأردن ؟

- هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإستقطاب و التعيين ، ونظم و التعويض ، و الإستقطاب و التعيين ، و مشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة ؟
- هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإستقطاب و التعيين ، ونظم و التعويض ، و الإستقطاب و التعيين ، و مشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط ؟
- المنهج : منهج وصفي تحليلي.
  - العينة : حجم العينة 103 مبحوثا .
  - الفرضيات :
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0 \leq 0.05)$ .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0 \leq 0.05)$ .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة  $(0 \leq 0.05)$ .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة  $(0 \leq 0.05)$ .

• الأدوات : الإستمارة.

• هدف الدراسة :

- بيان مدى أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإستقطاب و التعيين ، نظم التعويض ، التدريب و التطوير ،ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن .
- دراسة أثر أداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة في الأردن،
- بيان و المقترحات الكفيلة بنجاح و تفعيل الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن.

• و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظام التعويضات المتبع.
- هناك إرتباط وثيق بين (الإستقطاب و التعيين ، التدريب و التطوير ، مشاركة العاملين) كممارسة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين و هذا أيضا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام .
- هناك إرتباط وثيق بين (الإستقطاب و التعيين ، التدريب و التطوير) كممارسات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء الجامعات و هذا أيضا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن ترعى و تهتم بهذه الممارسات .
- هناك إرتباط وثيق بين لأداء الجامعات الخاصة في الأردن و أداء العاملين فيها و هذا يدل على أن أداء الجامعات يتحسن كلما تحسن أداء العاملين .

• التعليق على الدراسة الأولى:

- وجه الإختلاف والتشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية:

تم إجراء هذه الدراسة على عينة حجمها 103 مبحوثا ، قام بدراسة تطبيقية على الجامعات (20 جامعة ) الخاصة في الأردن ، حيث تمثل الإختلاف بين الدراستين في حجم العينة و المجال الجغرافي ، كما تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغير الأول، مع وجود تشابه في المتغير الثاني ، فهي تدرس علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات مقارنة، بالدرسة الحالية فقد ركزت على توصيف الوظائف وعلاقته بأداء العاملين ، ولقد تمثلت أوجه التشابه في أنهما دراستان وصفيتان، كذلك من حيث الأدوات المستعملة في الدراسة .

- وجه الإستفادة من الدراسة :

لقد افدتنا هذه الدراسة في التعرف على كيفية طرح التساؤلات في مثل هذا النوع من الدراسات ، كذلك طرق صياغة الفرضيات ، وكذا معرفة الأدوات التي يمكن الإعتماد عليها في إجراء الدراسة ، كذلك أفدتنا من حيث الوعاء الببليوغرافي في التعرف على أهم المراجع الورقية التي تخدم موضوع الدراسة.

• الدراسة الثانية :

• إسم ولقب صاحب الدراسة : موسى محمد أبو حطب.

• عنوان الدراسة : فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين لاستكمال درجة الماجستير.

• الجهة التي إشرفت على الدراسة : سامي على أبو الروس.

• زمن إجراء الدراسة : 2009.

- مكان إجراء الدراسة : جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة (الحرازين و الزيتون).
- طبيعة الدراسة : وصفية .

### • الإشكال الرئيسي:

- مامدى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض وأثره على تحسين أداء العاملين ؟
- التساؤلات الفرعية : لم يستخدم التساؤلات الفرعية .
- المنهج : المنهج الوصفي التحليلي .
- العينة : حجم العينة 121 مبحوثا .
- الفرضيات :

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وبين فاعلية نظام تقييم الأداء .
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعايير المستخدمة وبين فاعلية نظام تقييم الأداء .
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وبين فاعلية نظام تقييم الأداء .
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية نظام التقييم وبين فاعلية نظام تقييم الأداء .
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء وبين فاعلية نظام تقييم الأداء .
- توجد فروق ذات دلالات إحصائية في إستجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية : الجنس ،العمر ، سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ،الدرجة الوظيفية .
- الأدوات : الإستبانة .

## • هدف الدراسة :

- التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية .
- التعرف على الأليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم و الإرتقاء بخدماتها و منجزاتها .
- التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية ، وذلك من خلال التحقق من مدي فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق و الوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين .
- التعرف على المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء و إقتراح حلول من منطلق علمي وعملي .
- محاولة التحث و المساهمة في التطوير الإداري لجمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة خاصة و المؤسسات الصحية الغير حكومية عامة من خلال تقديم النتائج والتوصيات .
- تزويد صانعي القرار بالمعلومات المفيدة حول نظام تقييم الأداء من أجل تطوير البحث في مجال تقييم الأداء و العمل على تطبيقها .
- أن تكون نتائج البحث أساس لأبحاث أخرى يقوم بها باحثين أو جهات معينة .

• و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء و كل من التحليل الوظيفي، والمعايير المستخدمة ، أساليب التقييم المستخدمة ،التغذية الراجعة ، مهنية نظم التقييم ،مستوى الأداء .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس ،العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ،المسمى الوظيفي،الدرجة الوظيفية.

- أراء العينة كانت سلبية إتجاه عملية التغذية الرجعية .
- بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري ، وأن المعايير المستخدمة في تقييم الأداء قليلة .
- الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية غير مناسبة لطبيعة العمل .
- أنه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء من بواسطة جهة مهنية مختصة.
- إن عملية تقييم الأداء لا تتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور و الرواتب و الحوافز المعنوية .

#### • التعليق على الدراسة الثانية :

- وجه الإختلاف والتشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية:
- تم إجراء هذه الدراسة على عينة حجمها 121 مبحوثا ، حالة الدراسية جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة(الحرازين و الزيتون)، حيث تمثل الإختلاف بين الدراستين في حجم العينة والمجال الجغرافي ، كما تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغير الأول ، مع وجود تشابه في المتغير الثاني، فهي تدرس فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين مقارنة، بالدرسة الحالية ، فقد ركزت على توصيف الوظائف وعلاقته بأداء العاملين، ولقد تمثلت أوجه التشابه في أنهما دراستان وصفيتان، كذلك من حيث الأدوات المستعملة في الدراسة .



- وجه الإستفادة من الدراسة :

لقد افدتنا هذه الدراسة من حيث طريقة عرض الإشكالية، وكيفية طرح التساؤلات، وطرق صياغة الفرضيات ، كما أفدتنا في إختيار المنهج المناسب لمثل هذا نوع من الدراسات، وكذا معرفة الأدوات التي يمكن الإعتماد عليها في إجراء الدراسة ، كذلك أفدتنا من حيث الوعاء الببليوغرافي، في التعرف على أهم المراجع الورقية التي تخدم موضوع الدراسة.

## الفصل الثاني

# أدبيات الدراسة



# توصيف الوظائف

الفصل الثاني : أدبيات الدراسة

## توصيف الوظائف

أولا	تمهيد	
ثانيا	أهمية توصيف الوظيفة	ص 33
ثالثا	أنواع الوصف الوظيفي	ص 34 - 35
رابعا	متطلبات توصيف الوظائف	ص 35 - 36
خامسا	طرق جمع البيانات لتوصيف الوظيفة	ص 36 - 37
سادسا	كتابة توصيف الوظيفة	ص 37 - 40
ثامنا	نظريات التوصيف الوظيفي	ص 40 - 43

**أولاً : تمهيد**

إن توصف الوظائف بشكل عام يبين طبيعة الأعمال الواجب إنجازها، والمواصفات المطلوبة لشاغلها، والتي تؤدي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، ومن خلال تخصص وكفاءة الموظفين، يمكن تقديم أفضل خدمات .

**ثانياً: أهمية توصيف الوظيفة**

• يمكن تلخيص أهمية التوصيف الطائف في نقاط التالية :

- 1- التعريف بالواجبات والمسؤوليات، و وضع نظام عادل للأجور و الترقية .
- 2- يساعد على إختيار العاملين من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. (1)
- 3- التغلب على نقاط الضعف في شاغل الوظيفة، وتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه. (2)
- 4- توفير طرق إتصال فعالة و منظمة بين الأقسام . (3)
- 5- كما أن توصيف الوظائف يمكن الإستفادة منه في تصميم، و تطوير نظم الإختبارات الخاصة بإختيار العاملين الجدد ، كذلك في وضع معايير الأداء لكل وظيفة تبعاً لأعبائها ومسئولياتها . (4)

1- نهاد عباس كرمش: دليل وصف الوظائف(مكتب مفتش عام وزارة التخطيط)، جمهورية العراق، 2016، ص5.

2- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية(التدريب -الحوافز)، دار الإبتكار للنشر و توزيع، عمان، 2013، ص128.

3- أحمد خليل مسلم الفنجري: دليل إدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين في الأردن، ط1 ، الأردن ، 2014، ص 156.

4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005، ص 75.

### ثالثاً: أنواع الوصف الوظيفي

هناك أربعة أنواع للوصف الوظيفي وهي :

#### • الوصف الوظيفي العام :

يحدد هذا الجزء بإيجاز وعلى شكل فقرة أهم الواجبات، المطلوب تأديتها أو الهدف من الوظيفة ، كذلك هو

الوصف الذي يحتوي على تحديد ملامح الوظيفة بشكل عام. (1)

#### • الوصف الوظيفي - الإختيار :

يحتوي الوصف الوظيفي الذي يصمم لإختيار الموظفين ، و يبني الوصف الوظيفي العام على معلومات

تفصيلية عن القدرات ، و الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ، وعن جوانب الأداء التي ترتبط بهذه

المواصفات الفردية ، و أيضا وسائل قياس المواصفات الفردية ، ووسائل تقييم الأداء بما تخدم بحوث الإختيار .

#### • الوصف الوظيفي - التدريب :

عند تصميم البرامج التدريبية التي تهدف إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي و الأداء المرتقب ، يجب أن يحتوي

الوصف الوظيفي على وصف تفصيلي للنشاطات التي يحتويها العمل ، و خطوات أدائها ، وعلاقة هذه

النشاطات ببعضها البعض ، من حيث التدريب الزمني لأدائها ، و أيضا مستوى المهارات التي يتطلبها الأداء .

(2)

1- محمد قاسم القريوتي:الوجيز في إدارة الموارد البشرية،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2009،ص79.

2- محمد حافظ الحجازي:إدارة الموارد البشرية،ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006،ص ص 106-107.

## • الوصف الوظيفي - التقييم :

عند تقييم أداء الموظف في فترات زمنية محددة مسبقا ، يجب أن يحتوي الوصف الوظيفي على معلومات عن المهام المكونة للعمل ، والشروط التي يتطلبها الأداء ، وأن يتبلور كل ذلك من خلال مجموعة من العوامل التي تستخدم كمعايير للتقييم (المسؤولية ، القدرات و المهارات ، الخبرات ، الإتصالات ،العلاقات التنظيمية) .(1)

## رابعاً : متطلبات توصيف الوظائف

• ويمكن تلخيص أهم متطلبات الضرورية للوصف الوظيفي في :

- إسم الوظيفة .
- الموقع التنظيمي للوظيفة (إدارة، قسم ، شعبة) • الغرض العام للوظيفة.
- المسؤوليات الإشرافية : وتشمل الإشراف الذي تمارسه الوظيفة على وظائف أخرى، وكذلك الإشراف على الواقع الوظيفية و •المسؤوليات غير الإشرافية: وتشمل المسؤولية عن المحافظة على أدوات ومعدات أو عن معلومات سرية أو عن سجلات أو عن أموال أو عن حياة الآخرين أوغير ذلك.
- الإتصالات التي تتطلبها أعمال الوظيفة. • ظروف العمل المحيطة.
- حدود التصرف المتاحة لشاغل الوظيفة ،ومستوى القرارات المسموح له باتخاذها.
- المسؤولية المترتبة على شاغل الوظيفة • الواجبات التفصيلية التي يؤديها شاغل الوظيفة. (2)

1- محمد حافظ الحجازي:مرجع سابق،ص 107.

2- رضا صاحب أبو أحمد، سنان كاظم الموسوي:تحليل و توصيف الوظائف (إطار نظري و عملي في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)،العدد الثامن،العراق،2008،ص51.

- المؤهلات المطلوبة .
- التقارير والتدريبات المطلوبة (1)
- الإرتباط الوظيفي للوظيفة مع غيرها من الوظائف .(2)
- ملخص عام للوظيفة . (3)

### خامسا : طرق جمع البيانات لتوصيف الوظيفة

وهناك عدة طرق لجمع المعلومات المتعلقة بتوصيف الوظائف و التي تعتبر الأكثر شيوعا:

#### أ- طريقة الملاحظة:

تتميز الملاحظة كطريقة لوصف الوظائف بالسهولة النسبية، و بإمكانية تطبيقها بصورة مباشرة ، خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة الجسمية، التي يمكن ملاحظتها و تسجيلها (توصيف الوظائف التي تتصف بالتكرار)، أما الوظائف التي تتكون من أنشطة لا يمكن قياسها، فإن هذا الأسلوب لا يصلح لجمع المعلومات عن تلك الوظائف، إلا أن هذه الطريقة تعتبر من الطرق المساعدة، لطريقة الاستقصاء و المقابلة، حيث تساعد على تكوين فكرة مبدئية عن الوظيفة، و من ثم استخدام الطرق الأخرى. (4)

1- نهاد عباس كرمش: مرجع سابق، ص 6 .

2- خالد بن عيد رحمان الحسين: دليل الوصف الوظيفي للعاملين بالمستشفى، الإدارة العامة للمستشفيات، م ع السعودية، 2003، ص18.

3- أحمد ماهر: الدليل العلمي في إختيار الموارد البشرية، ط1، الناشرالدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص140.

4- نوار هاني إسماعيل: تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل

السوري)، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الأقتصاد، سورية، 2004-2005، ص 7.

**ب- طريقة المقابلة الشخصية:**

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا وأكثرها دقة، لأنها تعتمد على الإجتماع المباشر بشاغل الوظيفة، و توجيه كافة الأسئلة المتعلقة به، و بمكونات الوظيفة التي يمارسها.

**ج- طريقة الاستقصاء:**

تعتمد هذه الطريقة على إعداد قائمة تضم الأسئلة، المراد الإجابة عنها (التي تتصل مباشرة بالوظائف) والتي من خلالها تجمع المعلومات، ثم توجه إلى كافة أفراد التنظيم للإجابة عليها، و من ثم إعادتها إلى القائمين بالتوصيف، حيث تتم مراجعتها، ومن ثم تبويب هذه البيانات تمهيدا لتوصيفها. (1)

**سادسا : كتابة توصيف الوظيفة**

الجدير بالذكر أنه لا توجد صيغة نموذجية يمكن الإعتماد عليها، في كتابة توصف للوظيفة، لكن معظم توصف الوظائف يحتوي على الأجزاء التالية :

**✓ التعريف بالوظيفة**

يتضمن تعريف الوظيفة على البيانات التالية :

- اسم الوظيفة .
- موقعها في التنظيم .
- مستواها التنظيمي .
- ملخص عام بواجباتها .

**✓ الواجبات الأساسية**

تتمثل في الواجبات المتكررة والغير متكررة التي تتضمنها الوظيفة. (2)

1- نوار هاني إسماعيل: مرجع سابق، ص ص 7-8.

2- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، ص 155.



## ✓ المسؤوليات المختلفة

تتمثل في مسؤوليات (إدارية ، مالية ، فنية ، مادية .... ) التي يتحملها شاغل الوظيفة بسبب أدائه لواجباتها .

## ✓ الصلاحيات (السلطة)

تتمثل في الصلاحيات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة بسبب شغله لها .

## ✓ المعدلات الأداء المحددة للوظيفة

(كمية الإنتاج، جودة الأداء، وقت التنفيذ) التي يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة، وتتخذ أساسا للحكم على كفاءته.

## ✓ الظروف التي تؤدي فيها

تشمل الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها (الحرارة ، البرودة ، عمل ميداني ، عمل مكتبي ... )، كذلك المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة (إصابات ، المرض ، القلق النفسي ، الإبتعاد عن الأسرة ...).

## ✓ العلاقات الوظيفية

تتمثل في الوظائف التي تعلو الوظيفة موضع التوصيف، و الوظائف التي تقع تحت إشرافها ، والوظائف

المعادلة لها في المضمون و المستوى . (1)

## ✓ مواصفات شاغل الوظيفة

هي المواصفات و السيمات المطلوب توفرها في الفرد أو الشخص، حتى يتمكن من القيام بالعمل الذي تم وصفه

، بمستوى معين يرضي صاحب العمل . (2)

1- علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 155-156.

2- يازي كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، ترجمة خالد العامري، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، دار فاروق للنشر و التوزيع،

القاهرة، 2006، ص32.

- المؤهلات و الخبرات السابقة • المهارات. • اللغات • الإهتمامات • الصفات و الخصائص الشخصية • الإستعدادات والقدرات الخاصة • الظروف الشخصية والإلتزامات الشخصية والعائلية. (1)

• ملاحظات يجب إلتزام بها عند كتابة وصف الوظيفة :

يجب أن يتميز الوصف الوظيفي بالوضوح، بحيث يظهر طبيعة و مستوى المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة. (2)

• عنوان الوظيفة :

يجب أن يكون محددًا وصفيًا أي دال على نوع و جوهر الوظيفة بوضوح ، مميزًا لها عن غيرها من الوظائف الأخرى ،مختصرًا وخاليًا من التعقيد ،أن يعكس الواجبات و المسؤوليات الفعلية للوظيفة ، بحيث يمكن التعرف مباشرة على طبيعتها ، و التأهيل المناسب لشاغلها ،موقعها التنظيمي ، ورمز الوظيفة .

• الوصف العام :

يراعى عند كتابة الوصف العام للوظيفة ، النشاط العام للوظيفة و إختصاصاتها ،القوانين و النظم و التعليمات التي تؤدي بموجبها واجبات و مسؤوليات الوظيفة ، نطاق إشراف الوظيفة على الآخرين ،من حيث عدد الوحدات التنظيمية الفرعية وعدد العاملين فيها ،الجهة الداخلية والخارجية التي ينبغي الإتصال بها، من قبل شاغل الوظيفة و غرض الإتصال ومدى تكراره. (3)

1- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، ط1 2008، ص ص 149 - 150 .

2- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 88.

3- رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية دليل علمي، ط1، داركنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2012، ص ص 57-

• الواجبات و المسؤوليات :

يتضمن هذا الجزء الإجابة على الأسئلة التالية : ماذا يؤدي شاغل الوظيفة من أنشطة ؟، لماذا يتم أداء هذه

الأنشطة ؟، كيف يتم أداء هذه الوظيفة ؟ (1)

### سابعا: نظريات التوصيف الوظيفي

• النموذج المثالي "ماكس فيبر"(Max Weber):

يرى ماكس فيبر أن تنظيم البروقراطي، يعد مظهرا من مظاهر عملية العقلنة ،التي تميز المجتمع الحديث . (2)

فقد حدد ماكس فيبر عدة خصائص جوهرية للبروقراطية منها :

- تقسيم وتوزيع النشاطات في ضوء القوانين أو القواعد .
- أن يكون لكل موظف مجال محدد من الإختصاصات الرسمية .
- يجب أن يدرك الموظف أن هذه الإختصاصات ،هي واجباته الرسمية التي يلتزم بها .
- وجود قانون ينظم صدور الأوامر ، إلى الموظفين كي يقوم بواجباتهم الرسمية .
- تعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرات المناسبة ،عن طريق إجراء إختبارات خاصة .
- لكل موظف سلطة محددة ، لكنها تختلف عن بعضها البعض، من حيث مالها من سلطة . (3)

1- رولا نايف المعايطة:مرجع سابق، ص 59.

2- عبد الباسط عبد المعطي:إتجاهات النظرية في علم الإجتماع،عالم المعرفة،الكويت،1998،ص93.

3- طلعت إبراهيم لطفي:علم إجتماع التنظيم،دار غريب للنشر والتوزيع،مصر،2007،ص39 - 40.

- وجود تدريب متخصص وينطبق هذا الأمر، على المدربين التنفيذيين و الموظفين .
- إستمرار الموظف مدى حياته في البروقراطيات، غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته .
- مدرسة العلاقات الإنسانية :

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على جوانب ،التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل ، و أثر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها وإنتاجهم ، أي أنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الإنتاجية،إذا تحسنت أساليب الإشراف ، و تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ،وإشباع حاجات العمال إلى التقدير و الأمن والشعور بالأهمية والانتماء .

حيث يرى دوجلاس ماكجريجور من أهم مؤسسي المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية، أن عمل الإدارة يتمثل في تطوير الإجراءات التنظيمية التكاملية، التي عن طريقها يمكن للأفراد تحقيق أنفسهم ، من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية التي حددتها الإدارة ، فهو مهتم بتطوير إستراتيجيات الإدارية، تستفيد من العلاقات الإنسانية ،يمكن توجيهها بشكل أكثر دقة نحو تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارة .

#### • نظرية التوافق :

تهتم نظرية التوافق بدراسة الضغوط والظروف المباشرة، التي تواجهها التنظيمات في البناء التنظيمي ، وتفترض هذه النظرية أن الإدارة الناجحة ،هي التي يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية ،من خلال البحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملاءمة، لتحقيق أهدافها في ظل هذه الضغوط والظروف المباشرة التي توجهها ، فهي تفترض أن تنظيمات تؤدي أعمالها كأنساق مفتوحة، وأن هناك طرق كثيرة يمكن اعتمادها لتحقيق الكفاءة. (1)

1- طلعت إبراهيم لطفى:مرجع سابق، ص ص 40 - 107- 108- 123 - 125 .

## • نظرية الإدارة العلمية :

ذهبت الإدارة العلمية إلى إفتراض أن التنظيمات تؤدي أعمالها، كأنساق مغلقة إلى حد ما ، و أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق للإنجاز ، وتحقيق الكفاءة التنظيمية .

حيث جأت أفكار تايلور (Frederick Taylor) وأساليبه الفنية حول دراسة كل من الوقت والحركة و قدرة العمل ، رغبة منه لإنقاذ التدهور في عمليات الإنتاج ، من خلال تحديد أفضل الأساليب، لزيادة الإنجاز المهني الوظيفي ، و محو الإسراف في جهود العمال ، وأن ما هتم به تايلور هو صفات العمل، التي حددها في مبادئ الإدارة العلمية وهي طاقة (قدرات الإنتاجية) و السرعة والإستمرارية . (1)

## • الوظيفية عند روبرت ميرتون :

إهتم روبرت ميرتون (Robert Merton) بما سماه بالوظائف الكامنة أوغير المباشرة ، والوظائف الظاهرة أو المباشرة ، كذلك تناول روبرت ميرتون المعوق الوظيفي أو الإختلال الوظيفي، ويقصد به عدم الإشباع السلبي ، إذ يرى ميرتون أن بنى التنظيمات الإجتماعية، مثلما تساهم في الحفاظ على الأجزاء الأخرى للنسق الإجتماعي للمجتمع ، مثلما يمكن أن تكون لها إنعكاسات سلبية ، وخلاصة ميرتون أن لكل منظمة وظيفة، التي هي الأساس وجودها الإجتماعي ، وأن أي خلل في المنظمة يؤثر في المنظمات الأخرى . (2)

1- إعراب سعيد: التكنولوجيا وتغير القيم الثقافية و الإقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية ،رسالة ماجستير،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر 2005 - 2006،ص34.

2- عبد العزيز بن علي الغريب:نظريات علم الإجتماع، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، تاريخ التحميل 2018/01/13،

www.pdfactory.com ، ص 12 - 13 .

## • نظرية التقسيمات الإدارية :

يعتبر هنري فايول (Henry Fayol) من أبرز رواد هذه المدرسة ، والذي إعتبره البعض الأب المؤسس لهذه النظرية ، حيث تمثلت مساهمته في الفكر الإداري ، من حيث وضع تصور علمي متكامل لوظائف المدير ، و تحديد أنشطة المنظمات ، و تحديد المبادئ العلمية التي يقوم عليها الفكر الإداري .

لذلك توصي معظم الدراسات بإدخال المبادئ العلمية لتنظيم الإداري ، لتحسين أداء المنظمة ككل، ومن المبادئ التنظيمية التي يوصي بها مايلي :

- مدى الرقابة يجب أن يكون قصير بقدر الإمكان .
- مسؤوليات والسلطات أي وظيفة، يجب تحديدها بوضوح ولا تترك للإفتراضات .
- الوظائف و الخدمات المتجنسة يجب توحيدها ،وتخصيص وحدة تنظيمية بالسهر على تنفيذها .
- التنظيم يجب أن يتسم بالمرونة ،ويسمح بالمراجعة بصفة دورية .
- التركيز على المهام الموزعة على الأفراد . • تقنين المستويات والمراتب • التدريب الإداري و الفني .
- تحديد نظم الحوافز والعلاوات والمكافآت والترقية . • نظم الرعاية الإجتماعية و الصحية و التأمينات والمعاشات . • تدعيم الروح المعنوية . • إتباع نظم إتصالات سليم . • المشاركة في الإدارة وإختيار الموظفين وتعيينهم. • الإهتمام بالإستقرار الوظيفي وتحسين بيئة العمل . (1)

1- محمد محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكاتب ومراكز التوثيق و المعلومات، ط2، المكتبة الأكاديمية، 1990، مصر، ص ص 36 – 37.

# أداء العاملين

الفصل الثاني : أدبيات الدراسة

## أداء العاملين

أولا	تمهيد	
ثانيا	معايير الأداء	ص 45
ثالثا	محددات الأداء	ص 46
رابعا	خطوات قياس الأداء	ص 47
خامسا	صعوبات و مشكلات الأداء	ص 48 - 49
سادسا	مبادئ الإرتقاء بأداء العاملين	ص 49 - 50
ثامنا	نظريات الأداء	ص 50 - 53

**أولاً : تمهيد**

إن تحسين أداء العاملين بشكل عام ، مرتبط بطبيعة الأعمال الواجب إنجازها، من خلال تحسين كفاءة شاغلها، مما يؤدي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

**ثانياً: معايير الأداء**

• يقصد بمعايير الأداء: الأساس الذي ينسب إليه الفرد ، وبالتالي يقارن به للحكم عليه.(1)

وقد تم تحديد مجموعة من المعايير التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين هي :

• **معرفة و فهم العمل** : العلم بفلسفة المشروع و منطلقاته و أهدافه ، و لوائحه و نظمه و ضوابطه، بحيث يؤدي

ذلك إلى جودة العمل، و تقادي المشكلات و الصعوبات، و تحسين بيئة العمل الداخلية ، وتطوير العمليات و الإرتقاء بالمنتجات.

• **الفاعلية** : القدرة على تحقيق الأهداف العامة و الخاصة، و كذلك إنجاز المهام على مستوى الفريق وعلى مستوى الفرد ، و توجيه كل الطاقة نحو ذلك .

• **الكفاءة** : القدرة على حسن إستخدام الموارد المادية و البشرية، والظروف المحيطة لتحقيق الأهداف، و كذلك إنجاز المهام بأقل تكلفة، سواء في الوقت أو الجهد أو المال. (2)

1- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 202.

2- السعيد مبروك إبراهيم: تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات و المرافق المعلومات ، ط1، دار الوفاء لندنيا لدنيا للطباعة و النشر،

2012، الإسكندرية، ص 125.



و تأكيد مخطط مكافأة الأداء، وفق النتائج التي تحققها المنظمة ، وليس مجرد أداء فردي. (1)

### ثالثاً: محددات الأداء

إذا عدنا إلى نموذج بورتر ولولر فإننا نجد أن سلوك الأداء، الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي الجهد المبذول و القدرات الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

• جهد المبذول:

إن الجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماسة الفرد لأداء العمل ، فابمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء .

• قدرات الفرد:

أما العنصر الثاني يمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة، التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول .

• إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

يعني تصورته و إنطباعاته عن السلوك و أنشطة، التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. (2)

1- إيفن فونتين أورتيز، إيون غوريتا، فكتور فسليخ: إدارة الأداء و العقود، الجزء الثالث، سلسلة بشأن الإدارة من أجل نتائج في منظومة الأمم

المتحدة، وحدة التفتيش المشتركة، جنيف، 2004، ص 19.

2- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 229-230.

### رابعاً: خطوات قياس الأداء

إن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة ، تتداخل فيها الكثير من القوى و العوامل ، لذا فإنه على القائمين بها من رؤساء و مشرفين و مسؤولين ، في المنشآت المختلفة أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً ، و أن يتبع خطوات منطقية متسلسلة، كي يحقق قياس الأداء أهدافه .

و بمأن الباحثين في هذا المجال إختلفوا ، في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء ، منهم من توسع ومنهم من ضيق ، لذا إرتقينا أن نقدم عدداً محدداً وواضحاً من الخطوات ، التي في مجملها تشكل نظاماً مقبولاً ، يكون أساساً في التقييم ، بدلاً من إتباع إجراءات إرتجالية، مصحوبة بالكثير من التحيزات الشخصية .

• تتلخص هذه الخطوات في :

- وضع معايير قياس الأداء.
- تحديد طريقة قياس الأداء .
- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير الأداء (ملف الموظف ،سجل تدوين الملاحظات الرئيس المباشر). (2)
- تحليل تقارير قياس الأداء.
- مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين .
- تحديد مدة (عدد مرات ) قياس الأداء . (3)

1- محمد زويد العتيبي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1،الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2010،ص 189.

2- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان،2005،ص ص 100-101.

### خامساً: صعوبات و مشكلات الأداء

#### • التأثير بصفة معينة في الحكم على أداء المرؤوسين :

ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد المرؤوسيه، تقدير عالي أو منخفض، على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة، يلمسها الرئيس في المرؤوسين، دون مراعات نواحي أخرى، مثل مستوى كفاءته في العمل.

#### • التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في تقدير أداء العمال:

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المرؤوسين، وإعطائهم تقديرات عالية، بصرف النظر عن أدائهم و يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها : - تجنب المشاكل الإنسانية، التي قد تنشأ بين الرؤساء و المرؤوسين، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الإجتماعية السيئة، التي قد يواجهها المرؤوسين ، وعكس ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد ، بحيث يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين ،وقد يرجع سبب ذلك إلى شخصية الرئيس، وعتقاده بأن المرؤوسين أقل منه كفاءة ومهارة .

#### • التحيزات الشخصية للرؤساء :

تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية، بين الرؤساء و المرؤوسين، قد يميل الرئيس إلى المرؤوس معين، مما يؤثر على التقديرات التي يمنحها له ، و قد يكون التحيز بسبب الجنس أو المستوى التعليمي.(1)  
- صعوبة وضع معدلات الأداء لبعض الوظائف - صعوبة قياس الأداء بشكل دقيق. (2)

1- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للطبع و نشر و توزيع،الإسكندرية،2000،ص ص 406-407.

2- زيد منير عوي: إدارة الموارد البشرية،ط1،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان،2006،ص 199.

- صعوبة تحديد الحافز الذي يقابل الأداء .

- ضغوط النقابات العمال حول منح مكافآت.

• الإلتجاه نحوى إعطاء نتائج متوسطة :

قد يغفل الرئيس الإختلاف و التباين في أداء المرؤوسين ، وسلوكهم في العمل، ويعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة ، و قد تكون نتيجة عدم معرفة القائم بتقييم أداء العاملين ، بالبيانات الخاصة بالمرؤوسين أو عدم توفر الوقت الكافي، للقيام بتقييم أداء العاملين ، أو عدم الرغبة في أن يظهر بعض العاملين متفوقين، و البعض غير متفوقين . (1)

### سادسا: مبادئ الإرتقاء بأداء العاملين

من الممكن تمثيل الفجوة في الأداء ليس فقط بواسطة الإختلاف، بين ما هو مطلوب ، وما يستطيع فرد ما القيام به، قد أشاره روثنويل سنة 1996 إلى المبادئ هامة متصلة بالإرتقاء بالأداء البشري، الموضحة في نقاط التالية :

- يختلف الأداء البشري من حيث النتائج، عن السلوك البشري الذي ينتج نتائج .

- تكاليف تحسين الأداء يجب إعتبارها إستثمارات.

- يتحدد الأداء بواسطة مزيج من الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية. (2)

1- صلاح الدين عبد الباقي:مرجع سابق،ص ص 407-408.

2- جعفر جوي ، وآخرون:تنمية الموارد البشرية،ترجمة علا أحمد إصلاح،ط1،الناشر مجموعة النيل العربية،القاهرة،2008،ص ص118.

- تحسين الأداء البشري تساهم فيه، وظيفة الإدارة ووظيفة التنمية والنظام.
- كيفية تحسين الأداء تعادل في الأهمية السبب تحسين الأداء.
- يتطلب تحسين الأداء البشري فهما نقديا للحاضر، وتخطيطا خياليا من أجل المستقبل .
- نماذج الأداء التي يحتذى بها تقدم، صورة ذهنية الأكثر وضوحا للمعايير .
- يتوقف تحديد المشاكل و حلها على أمور أخرى، لذا يجب أن تكون إستراتيجيات تحسين الأداء شاملة .(1)

### سابعاً: نظريات الأداء

#### • نظرية ماسلو للحاجات :

يتلخص مضمون هذه النظرية في أن ماسلو (Maslow) يعتمد على ترتيب الحاجات حسب أولوياتها ، فهو يرى أن الحاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً، على شكل سلم بحسب أولويتها لدى الفرد، وأن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجة الفيزيولوجية ،والحاجة للأمن والحاجة للإنتماء، والحاجة لإحترام الذات والحاجة لتحقيق الذات ، فماسلو يرى أنه لا بد أن تشبع الحاجات بشكل متوالي ، ومتسلسل من الأسفل إلى الأعلى . (2)

1- جنفر جوي ، وآخرون: مرجع سابق ، ص 119.

2- الهدى الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، دار الكتب الوطنية، ط1، ليبيا، 2003، ص 198.

## • نظرية الصراع :

يرى كارل ماركس (Karl Marx) في نظريته، أن مجتمع مقسم طبقتين، الطبقة الرأسمالية أو البرجوازية والطبقة العاملة، حيث وجه كارل ماركس الإتهام للمجتمع ، حينما تسأل كيف يوجد الفقر والقهر والظلم، وكيف يوجد نظام إستغلالي ، ويرى كارل ماركس أن طبقة الرأسمالية هي المسؤولة، عن إفراز الفقرو عدم المساواة ، فطبقة البرجوازية هي التي تملك الوسائل، وطبقة البوليتيرية أو الطبقة العاملة هي التي لا تملك سوى عملهم وجهدهم، في الوقت الذي ينتزع فيه من لايعملون (الرأسماليون) فائق القيمة، ويرى كارل ماركس أن الصراع لن يحل إلا من خلال الثورة العمالية ،على هذا النظام الإنتاجي الإستغلالي . (1)

## • نظرية ذات العاملين:

وفقا لهذه النظرية فإن عدم وجود العوامل الوقائية أو وجودها، بقدرغير كافي يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن العمل لدى العمال، وأن وجود هذه العوامل بشكل إيجابي، يؤدي إلى خلق جو مناسب يشجع على زيادة الإنتاجية ، حيث أشار هرزبرج(Herzberg) إلى أن الشعور بالرضا أو عدم الرضا لدى العمال، يعتمد على توفر كلا العاملين، العوامل الوقائية و العوامل الدافعة.

وخلاصة هذه النظرية أن العوامل الوقائية، قد تحفز العاملين ولكن على المدى القصير ، أما العوامل الدافعة يمكن أن تحفز العاملين على المدى الطويل . (2)

1- محمود عورة:أسس علم الاجتماع،دار النهضة العربية،ط1،لبنان،ص ص 101-102- 103.

2- الهدى الطاهر غنية:مرجع سابق،ص 204.

• نظرية لازاروسوفولكمان في التقدير الذهني المعرفي (Walter Canon، Lazarus):

كرس لازاروس إهتمامه في هذه النظرية على التقييم الذهني ، وردة الفعل من جانب الفرد للمشاكل التي يواجهها ، وأتفق لازاروس مع ولتركانون على أن المشكلة تحدث من خلال التفاعل، بين الفرد والبيئة المحيطة به، إذ أكد على التقييم الذهني من جانب الفرد، ومن ثم الحكم على المواقف التي يواجهها الفرد، وأن الأفراد يختلفون فيما بينهم في تقييمهم للمواقف التي يواجهونها ، من حيث الضغط والظروف المحيطة بالأفراد ، فالموقف الذي يكون مصدر أزعاج لشخص ما، ربما لا يكون إزعاجاً لشخص آخر، حيث قام لازاروسوفولكمان بأختيار الطريقة التي يواجهها الفرد، لإحداث المواقف الضاغطة، التي تؤدي إلى التوتر والتعصب وأدراكه لها وتقييمه المعرفي الذاتي، الذي يعلب دوراً بالغ الأهمية في عملية فهم كيفية إدراك الفرد للمواقف الضاغطة، وطريقة تعامله معها، وهذا التقييم يتكون من عنصرين هما: التقييم الأولي، والتقييم الثانوي في المشكلات التي يواجهها الأفراد ، والحلول التي يضعونها من أجل تجاوز هذه المشكلات.

• نظرية ستيرنبرغ (Sternberg):

قدم ستيرنبرغ في نظريته تنظيراً عن حل المشكلات ، من خلال تقديم تساؤلاً مفاده (ما هي المشاكل التي تحاول حلها في حياتك) ، فالفرد يواجه الكثير من المشكلات التي تعترض حياته اليومية، لكنه يتعرف على مشكلاته إعتياداً على ما يملكه من معلومات في البنى المعرفية، وكذلك ما يملكه من خبرات سابقة في مجال حل المشكلات، فبعد التعرض للمشكلة علينا أن نتعرف على حدودها ، من أجل حل هذه المشكلة بشكل مبدع، وقد يكون من المفيد إعادة النظر بالمشكلة ، وإعادة تعريفها كمشكلة وأن حل المشكلات (1)

1- نظريات حل المشكلات:نظرية لازاروسوفولكمان في التقدير الذهني المعرفي،نظرية ستيرنبرغ،تاريخ التحميل 2018/04/13، 15:50،

<http://qu.edu.iq/el/mod/resource/view.php?id=15795>، ص ص 06 - 07.

كأسلوب معرفي لا يبدأ إلا من خلال التطرق للمشكلات، فالكثير من المشكلات يجب أن تحدث ضمن بيئتها، ثم يجب أن تعرض وتمثل عقلياً ، حيث يرى ستيرنبرغ أن الأفراد الذين يمتلكون القدرة على حل المشكلات، فإنهم يمتلكون أبنية معرفية قوية ، تساهم في تمثيل جديد وفعال للمشكلة، وأن الخطوة الفارقة بين ما نطلق عليهم الناجحون والفاشلون، في حل المشكلات اللفظية مجموعة من الجمل، تعبر أو تدل على تصور العلاقات الرياضية، بين متغيرين أو أكثر، تكمن في طريقة الفرد في قراءة المشكلة ،وتحديد مدى فهمه لمعطياتها ،وأن دورة حل المشكلات حسب ما جاء بها ستيرنبرغ، تتألف من الخطوات الآتية: (1)

- التعرف على المشكلة: يعني وجود عائق يمنع تحقيق هدف معين أو إدراك ذلك، لأن ما يعد مشكلة لشخص ما قد لا يعد مشكلة لشخص آخر .

- تحديد المشكلة: يعني تعرف على أبعاد المشكلة ، من خلال البيانات المعطاة وتحديد عناصر .

- بناء إستراتيجية الحل: التفكير في المشكلة وتحليلها، أو تحديد عناصرها الرئيسية.

- تنظيم المعلومات حول المشكلة: تنظيم المعلومات المتوافرة حول المشكلة ، بطريقة تسمح بتطبيق الحل .

- تجميع مصادر المعلومات: جمع المعلومات وإعادة تقييم المصادر المتوافرة عن المشكلة.

- مراقبة حل المشكلة: مراقبة إجراءات حل المشكلة ، ومتابعة التطورات التي تطرأ على المشكلة.

- تقييم حل المشكلة: تقييم النتائج في ضوء الأهداف والأساليب المستعملة ، والتحقق من فاعلية الأساليب وخطة الحل بوجه عام.



# الإجراءات المنهجية للدراسة

## الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا	تمهيد
ثانيا	تعريف بالمؤسسة الدراسة ص 55 - 56
ثالثا	المجال المكاني للدراسة ص 57
رابعا	المجال البشري للدراسة ص 57 - 58
خامسا	المجال الزمني للدراسة ص 59 - 60
سادسا	مناهج الدراسة ص 61
سابعا	أدوات الدراسة ص 62 - 66

**أولاً : تمهيد**

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تعريف المؤسسة، و نشأتها وذكر أهم مصالحها ،و تعرف على موقعها الجغرافي و كذا مجتمع الدراسة ، التقنيات الإحصائية المستعملة في الدراسة .

**ثانياً : تعريف بالمؤسسة****❖ وحدة تربية الدواجن - مرسط**

• وحدة تربية الدواجن: مؤسسة إقتصادية ذات طابع عمومي، تم إنشائها سنة 1990 من قبل الشركة الإيطالية فاكو لمعدات تربية لدواجن (FACCO Poultry Equipment)، بحيث إنطلقت عملية الإنتاجية بها فعليا سنة 1994 .

• وحدة تربية الدواجن - مرسط كانت في البداية تابعة لمجمع الشرق للدواجن أم البواقي ، وبعد عمليات التقسيم الإداري بتاريخ جانفي 1998 ، أصبحت وحدة تربية الدواجن- مرسط بمراكزها الثلاثة تابعة لمركب تربية الدواجن- سوق أهراس، برأسمال يقدر بـ 30 مليار سنتيم جزائري ، لكنها ما لابتث حتى جاء قرار الصادر سنة 2013 القاضي، بتحويلها إلى مركب الدواجن - باتنة، برأسمال يقدر بـ 58 مليار سنتيم جزائري ، وفي سنة 2017 تم نقلها مرة أخرى لتصبح تابعة، لمركب الهضاب العليا - سطيف برأسمال يقدر بـ 53 مليار سنتيم جزائري.

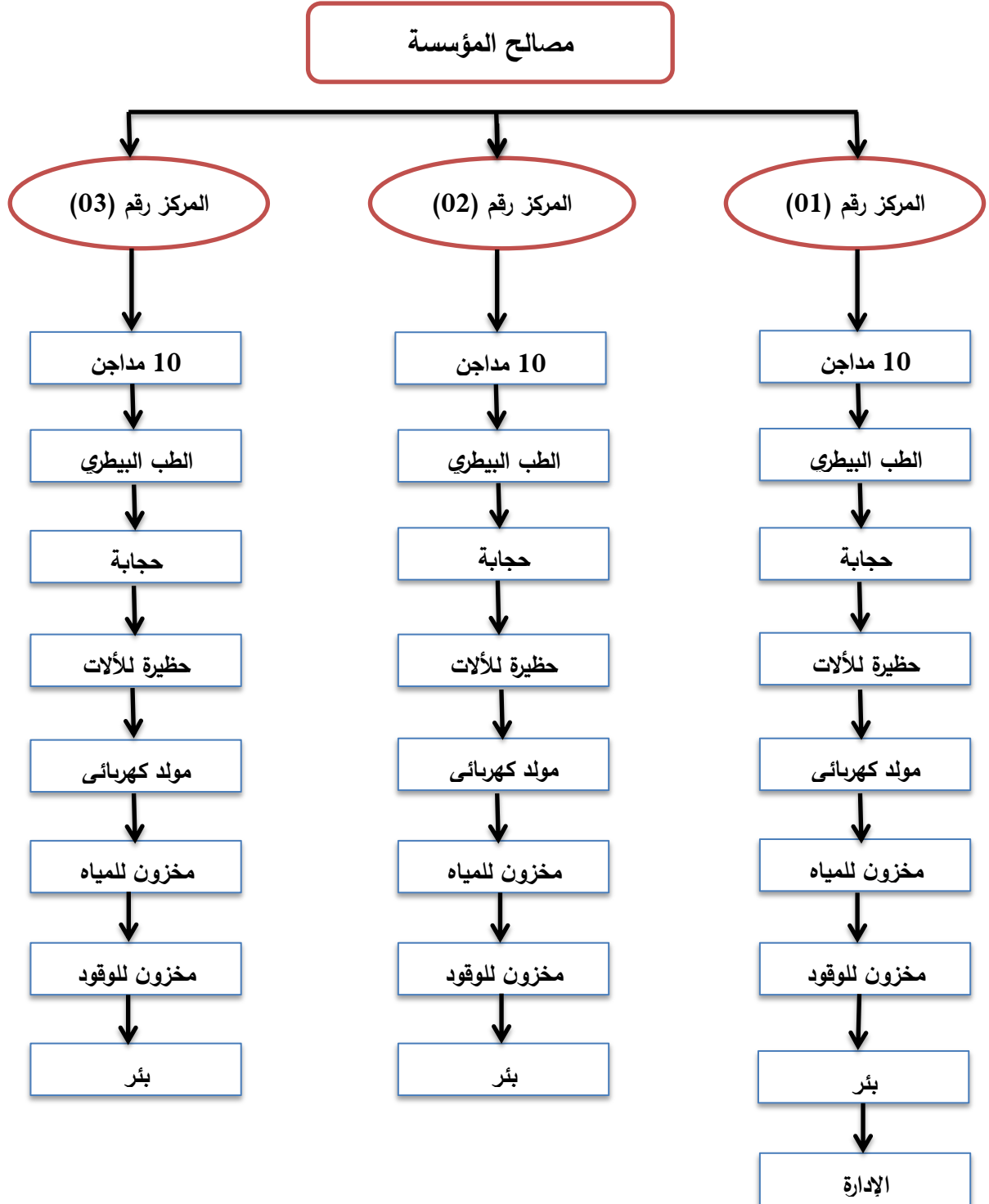
**❖ مصالح وحدة تربية الدواجن - مرسط**

تتكون وحدة تربية الدواجن : من ثلاثة مراكز موزعة على بلدية مرسط ، حيث يتكون كل مركز من :

- كل مركز به 10 مداجن لتربية دجاج.
- كل مركز به مخزن للعتاد و الأدوات.
- كل مركز به مخزون للوقود .
- كل مركز به حظيرة للألات .
- كل مركز به مخزون خاص بالمياه .
- كل مركز به به بئر.

- كل مركز به مولد كهربائي ثابت.
- كل مركز به مولد كهربائي ثابت.
- كل مركز به فرع للطب البيطري.
- إضافة الى الإدارة في المركز الأول.

الشكل رقم (01) : يوضح مصالغ وحدة تربية الدواجن :



المصدر: المؤسسة

### ثالثا : المجال المكاني للدراسة

تقع وحدة تربية الدواجن في بلدية مرسط غرب ، ولاية تبسة تبعد 34 كلومتر عن مقر ولاية ، بحيث تتوزع المراكز الثلاثة للوحدة، بمرسط موزعة على 03 مناطق متفرقة على مستوى بلدية مرسط كمايلي :

#### • المركز الأول:

يقع مركز الأول بطريق بئر الذهب، عند واد القصب يبعد بـ 05 كيلومتر، عن مقر بلدية مرسط .

#### • المركز الثاني:

يقع أيضا مركز الثاني بطريق بئر الذهب، عند واد القصب عن بعد يقدر بـ 06 كلومتر، عن مقر بلدية مرسط ، بحيث يبعد المركز الثاني عن المركز الأول ، بحوالي كيلومتر واحد.

#### • المركز الثالث:

يقع مركز الثالث بطريق مسكيانة ، عند مشقة أولاد مولى بالقرب من قرية طوالبية، عن بعد يقدر بـ 03 كيلومتر عن مقر بلدية مرسط .

### رابعا : المجال البشري للدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 105 عاملا، موزعين حسب المناصب الشاغلين لها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من 08 عاملات و 97 عامل كما هو موضح في الجدول التالي :

#### • حجم عينة الدراسة •

تم تحديد حجم العينة الدراسة بـ 80% من الحجم الكلي المجتمع ، بمعنى قدر حجم عينة الدراسة بـ 84 مبحوثا وفق العملية الحسابية التالية  $84 = 80 \times 105 / 100$  ، وقد تم إختيار العينة عشوائية بسيطة باستخدام برنامج إكسيل، كما تم تقدير حجم العينة الإستطلاعية بـ 24 مبحوثا ، وعليه تم تحديد حجم العينة الدراسة النهائية بـ 60 مبحوثا على نحو التالي  $60 = 84 - 24$  .

الجدول رقم (01) : يوضح طريقة الإستخدام Excel في إختيار العينة عشوائية بسيطة

نختارنا **data** ثم نذهبنا إلى **data Analysis** نختارنا **Sampling** ثم ضللنا مجتمع الدراسة ونختارنا **Random** ونكتبنا حجم العينة المراد إستخراجها في **Number of Samples** ثم نختار المكان المراد الحصول على العينة فيه ونضغطنا على **ok**

N°	n	القب و الإسم	N°	n	القب و الإسم	N°	n	القب و الإسم
1	78	إرقيدي عبد الناصر	36	81	منصوري رمزي	71	95	بخوش عبد الحليم
2	16	غلوسي زروق	37	51	غلوسي ميروك	72	49	شتوح ماهر
3	100	غلوسي بوقرة	38	45	باشارمزي	73	92	بوطرفيف شفيق
4	2	روابحية عيسى	39	58	عبايدية فواد	74	59	غلوسي بلال
5	13	هوام السعيد	40	34	طرشان التونسي	75	62	عبايدية محمد
6	91	بخوش يوسف	41	103	ملاح سمير	76	31	بوطرفيف محسن
7	35	هوام رضوان	42	76	هوام عمار	77	42	فاسخ فاروق
8	96	عبايدية سفيان	43	30	بوطرفيف باسم	78	21	بوشمخة جمال
9	6	سديرية سليمان	44	14	فارس نور الدين	79	12	هوام نعمان
10	93	زروق عبد رؤوف	45	90	بخوش جمال	80	43	باشا محمود
11	61	حملة حمودة	46	60	غلوسي فواد	81	9	سديرية مليكة
12	55	نحال الشريف	47	38	طرشان كمال	82	22	زروق عبد النور
13	8	هوام فتحي	48	4	مزوز رشيد	83	29	بكاى مسعود
14	104	عبايدية زوهير	49	44	باشا نور الدين	84	46	بكاى بشير
15	87	بكاى عبد الحكيم	50	86	بكاى نور الدين	85		
16	82	منصوري صابر	51	99	بوعكاز سعد	86		
17	5	عيشي جوهرة	52	91	بخوش يوسف	87		
18	26	باشا رضا	53	37	سهيلية علي	88		
19	31	بوطرفيف محسن	54	52	هوام صلاح	89		
20	36	معيزي ماجد	55	39	طرشان نصر الدين	90		
21	65	حباب عبد الكريم	56	74	غلوسي حميدة	91		
22	56	سديرية الخميسي	57	33	شتوح حسين	92		
23	80	منصوري وليد	58	67	سالم نادية	93		
24	98	بكاى وليد	59	25	باشا العربي	94		
25	77	هوام رشيد	60	16	غلوسي زروق	95		
26	7	غلاطي حنان	61	51	غلوسي ميروك	96		
27	57	زروق حسام	62	18	رمضاني عمار	97		
28	73	غلوسي جلال	63	23	عبايدية الحفناوي	98		
29	68	عبايدية أحمد	64	88	عويسي أحمد	99		
30	66	طرشان بوجمعة	65	20	سعدي وهيبية	100		
31	85	طولبية علي	66	19	طرشان هارون	101		
32	75	غلوسي سفيان	67	28	بخوش مختار	102		
33	11	عشي صفية	68	32	شتوح العياشي	103		
34	10	تريعية وسيلة	69	69	عبايدية كمال	104		
35	41	طرشان ياسين	70	47	بربيش رمضان	105		

**خامسا : المجال الزمني للدراسة**

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مراحل :

• المرحلة الأولى : مرحلة التفكير في موضوع الدراسة :

دامت قرابة ثلاثة أشهر طيلة العطلة الصيفية إلى غاية 2017 /10/15.

• المرحلة الثانية : مرحلة الإطار النظري:

بدأت هذه المرحلة من تاريخ الموافقة على موضوع الدراسة من قبل إدارة الجامعة ، بعد إخبارنا من قبل الأستاذ دراوات وحيد يوم 2017/11/08 ، للبدء في عملية وضع الإشكالية، وكذا الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وكذا الإطار النظري لدراسة.

• المرحلة الثالثة :

• **مرحلة الدراسة الميدانية :**

بدأت هذه المرحلة من تاريخ 2017/12/20 تاريخ الحصول على الموافقة، على إذن الدخول للمؤسسة المراد إجراء الدراسة الميدانية بها، من قبل كل من رئيس قسم علم الاجتماع و المشرف ، وبتاريخ 2017/12/21 تم الحصول على موافقة مدير وحدة تربية الدواجن ببلدية مرسط ، للقيام بالدراسة الميدانية بداخلها، لتتعلق الدراسة الفعلية التي دامت 17 يوما ، تم خلالها القيام ببعض الملاحظات و جمع المعلومات ، حول المنشأة من حيث التعريف بالوحدة، و نشأتها و الموقع الجغرافي و المجال البشري، التي تم الحصول عليها من قبل العاملين، بإدارة الموارد البشرية بتاريخ 2018/01/16 على شكل وثائق رسمية كما هي موضحة في الملاحق.

### • مرحلة تحكيم الإستمارة:

بدأت هذه المرحلة من تاريخ 2018/02/12، أين تم توزيع الإستمارة على عدد من الأساتذة المحكمين، قدر عددهم بـ 10 أساتذة من ذوي الخبرة، في العديد من التخصصات: منها المنهجية و علم الاجتماع و علم النفس، حيث دامت مدة التحكيم قرابة شهر كامل إلى غاية: 2018/03/11، أين تم جمع الإستمارات على فترات متفاوتة المدة الزمنية، تتوافق مع أيام حضور الأساتذة للكلية، و قد تم في هذه المرحلة حساب مختلف الخصائص السيكومترية للإستبيان، من قياس مستوى الصدق الظاهري للإستبيان، و نسبة الملائمة و نسبة الوضوح لإستمارة التحكيم، و كذا تعديل أسئلة الإستمارة.

### • مرحلة توزيع الإستمارة على العينة الإستطلاعية:

بدأت هذه المرحلة من تاريخ 2018/03/14، أين تم توزيع الإستمارة على العينة الإستطلاعية، التي قدر حجمها بـ 24 مبحوثا، ليتم جمع الإستمارات من المبحوثين على مدار يومين متتاليين 2018/03/15 و 2018/03/18، و قد تم خلال يومي 2018/03/19 و 2018/03/20 حساب كل من العمليات التالية: نسبة الوضوح للإستمارة التجريبية، وأيضا حساب معامل ارتباط بيرسون ( $r$ )، و معامل التصحيح سيبرمان-براون ( $R$ ).

### • مرحلة توزيع الإستمارة على عينة الدراسة النهائية:

بدأت هذه المرحلة من تاريخ 2018/04/01، أين تم توزيع الإستمارة على عينة الدراسة، التي قدر حجمها بـ 60 مبحوثا كما أشارنا أعلاه، لتتم عملية جمع الإستمارات من المبحوثين، على مدار ثلاثة أيام متتالية 2018/04/02 و 2018/04/03 و 2018/04/04، بحيث قمنا بتفريغ الإستمارات على مدار ثلاثة أيام: 2018/04/05 و 2018/04/06 و 2018/04/07، الأمر الذي سهل علينا لاحقا مناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

## سادسا : مناهج الدراسة

لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على الطريقة الوصفية، وإستخدمنا التقنيات الإحصائية الوصفية والإستدلالية.

## • البعد التاريخي:

لقد إعتدنا على البعد التاريخي في الدراسة ، من خلال التطرق للجانب التاريخي للمؤسسة محل الدراسة ، من حيث تحديد تاريخ تأسيسها، و أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة، منذ نشأتها من تقسيمات و تحولات إدارية و هيكلية إلى تاريخ الحالي، بالإضافة التعرف على الجوانب التاريخية لتوصيف الوظائف داخل المؤسسة ومختلف التطورات التي مرت بها وأهم الإستحداثات التي تعرضت لها عملية التوصيف الوظيفي في المؤسسة.

## • المنهج الوصفي:

لقد إعتدنا على المنهج الوصفي في الدراسة، باعتباره منهج يمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة، حول موضوع الدراسة من خلال ملاحظة أساليب، و طرق العمل داخل المؤسسة ، و كيفية تأديتها و كذا ملاحظة مدى إعتدال العاملين، على بطاقات التوصيف الوظيفي في القيام بأعمالهم ، و مدى موائمة ظروف العمل لطبيعة الأعمال المؤدات، و المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة .

## • الطريقة الإحصائية:

تم الإعتماد على الطرق الإحصائية ، مثل حساب مستوى الصدق الظاهري للإستمارة ، بالإعتماد على معادلة لاوشي و أيضا حساب معدل ثبات الإستمارة ، إلى جانب حساب مختلف خصائص عينة الدراسة، مثل حساب المتوسط الحسابي و معامل الإنحراف، و كاي تربيع و الوزن النسبي، للوصول إلى نتائج دقيقة من شأنها أن تخدم الدراسة .



## سابعاً : أدوات الدراسة

لقد أعتدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات ، منها الإستمارة و الملاحظة والمقابلة، بالإضافة إلى الوثائق الرسمية ، التي تم تزويدنا بها من طرف المؤسسة محل الدراسة .

• الملاحظة: إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة، بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه وإتجاهاته و مشاعره. (1)

• المقابلة: إحدى الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات، تمتاز عن غيرها باعتمادها على

الإتصال. (2)

• الإستبيان: أداة لجمع البيانات عن طريقة ، الإستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب . (3)

## • الإستفادة من أدوات الدراسة :

## • الملاحظة:

لقد إعتدنا عليها من خلال ملاحظة، ظروف العمل و المهام المؤدات و طرق أدائها ، و مدى التوافق بين مهام و شروط كل منصب ، و طبيعة العمل الذي يقوم به المبحوثين ، وما يتطلبه من جهد عضلي و جهد فكري ، ودرجة الترابط بين صلاحيات الوظيفة، و واجباتها وطبيعة العلاقة بين كل الوظائف، ومدى تناسق بينها ، وكذا التضارب فيما بينها قصد الحصول على معلومات ومعطيات كافية حول موضوع الدراسة، مما سهل علينا الوصول إلى نتائج واضحة ، باعتبارها من الأدوات المستعملة في جمع المعلومات، لكونها تسمح بالملاحظة الحقيقية للواقع المعاش، بطريقة مباشرة مما يسهل الحصول على المعلومات.

1- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص112.

2- رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار الدجلة، الأردن، 2007، ص142.

3- عيود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار النمير، سوريا، 2002، ص172.

وقد تم إعداد حوصلة عامة تضمنت نتائج الملاحظات، تحتوي على أهم النقاط التي تم توصل لها طيلة فترة الدراسة الميدانية، كما هو موضح في النموذج رقم (02) إعتادا على ماتم ملاحظته ، وفق النموذج

رقم (01) الذي تطلب 06 حصص ملاحظة خلال فترات زمنية متفاوتة.

النموذج رقم 01

حصّة الملاحظة: رقم 01 و 02	
تاريخ الملاحظة : 2017/12/25	توقيت الملاحظة : بين 08:30 و 11:00
تاريخ الملاحظة : 2018/01/01	توقيت الملاحظة : بين 09:00 و 11:00
مكان: وحدة تربية دواجن - المركز الأول	مكان: وحدة تربية دواجن - المركز الأول
الملاحظة مكان (تدوين الخصائص الفيزيائية للمكان )	إن الخصائص الفيزيائية لمكان العمل ، سواء ما تعلقه بعمال الإدارة أو عمال المداجن على حدا سواء، تعاني من غياب المقومات الأساسية للعمل الملائم.
الأشخاص (توصيف الأشخاص الملاحظين من حيث الجنس،العمر)	إن عمال المركز الأول يغلب عليهم الطابع الذكوري، يقابله قلة من العنصر النسوي ،وإن أغلبية العمال مهنيين من مستوى أول و ثاني، أكثر من حيث العدد من العمال إداريين ذوي مستوى جامعي.
الأنشطة العامة (توصيف أنشطة الأفراد وحجم تكرارها)	إن النشاط الغالب على عمل في المؤسسة، نشاط إنتاجي بدرجة أولى، مع جزء بسيط من العمل الإداري الروتيني، من إعداد كشوف الحضور و تقديم شهادات عمل وغيرها .
حصّة الملاحظة: رقم 03 و 04	
تاريخ الملاحظة : 2018/01/04	توقيت الملاحظة : بين 08:00 و 11:30
تاريخ الملاحظة : 2018/01/10	توقيت الملاحظة : بين 02:00 و 03:30
مكان: وحدة تربية دواجن - المركز الثاني	مكان: وحدة تربية دواجن - المركز الثاني
الملاحظة مكان (تدوين الخصائص الفيزيائية للمكان )	يعاني العمال من برودة الجو ، لغياب أجهزة التسخين داخل المكاتب العمل ، مما دفع ببعض العاملات للإعتماد على أجهزة تدفئة منزلية، بإضافة إلى الروائح الكريهة لمداجن تربية الدجاج.
الأشخاص (توصيف الأشخاص الملاحظين من حيث الهيئة الخارجية،اللباس)	الهيئة الخارجية لعمال الإدارة، ليس محددين باللباس معين، عكس عمال الإنتاج لديهم لباس خاص بالعمال،إن المؤهل العلمي لمعظم عمال المؤسسة، من ذوي مستوى إبتدائي و متوسط، وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف في المؤسسة، التي تتطلب عمال مهنيين بدرجة أولى .
الأنشطة العامة (توصيف أنشطة الأفراد وحجم تكرارها)	العمال الإنتاج يقومون بخدمة المداجن على شكل فرق، من حيث توفير الأكل والماء لدجاج لمدة 45 يوما على التوالي، والحرص على توفير كل من الحرارة والإضاءة على مدار 24 ساعة.
حصّة الملاحظة: رقم 05 و 06	
تاريخ الملاحظة : 2018/01/14	توقيت الملاحظة : بين 08:30 و 12:00
تاريخ الملاحظة : 2018/01/15	توقيت الملاحظة : بين 01:30 و 03:00
مكان: وحدة تربية دواجن - المركز الثالث	مكان: وحدة تربية دواجن - المركز الثالث
الملاحظة مكان (تدوين الخصائص الفيزيائية للمكان )	عدم توفر الأجهزة المساعدة على القيام بالعمل داخل المداجن ، من الأقنعة للتنفس و قفزات ، مما جعل العديد من العمال، يعانون من أمراض مثل الأكزيمة و الربو نتيجة الروائح الكريهة.
الأشخاص (توصيف الأشخاص الملاحظين من حيث الجنس،العمر)	إن أغلبية العمال ينحصر سنهم على توالي، بين العقد الثالث والعقد الرابع ، تليها فئة عمرية في العقد الثاني ، وإن العلاقة بين العمال تتسم بنوع من الرسمية ، مع وجود نوع من العلاقة الأخوية و الصداقة بين العمال ، سواء كان داخل الإدارة أو بين عمال الإنتاج.
الأنشطة العامة (توصيف أنشطة الأفراد وحجم تكرارها)	قيام عمال المساء بعملية المراقبة الدورية للمداجن، و تأكد من توفر الأكل والماء لدجاج والحرارة و الإضاءة المناسبة، وتنظيف المداجن وتخلص من الدجاج الميت بحرقه بعد كل دورة على المداجن.

## النموذج رقم 02

## حوصلة عامة لنتائج الملاحظات (01-02-03-04-05-06)

<p>إن الخصائص الفيزيائية لمكان العمل تتوفر بدرجة ضعيفة، فهي لا تساعد على العمل، فالحيز المكاني لعمال الإدارة ، يعاني من غياب المقومات الأساسية للعمل الملائم، ففي فصل الشتاء يعاني العمال من برودة الجو ، نتيجة لغياب أجهزة التدفئة داخل المكاتب العمل، مما دفع ببعض العاملات للإعتماد على أجهزة تدفئة منزلية أما صيفا ، حدث ولا حرج من حيث نقص الماء الشروب و عدم توفر مبردات لتخفيف من درجة الحرارة الحارقة، بإضافة إلى الروائح الكريهة لمداجن تربية الدجاج ،أما بنسبة لعمال المداجن عدم توفر الأجهزة المساعدة على القيام بالعمل داخل المداجن، من الأقنعة للتنفس و قفازات مما جعل العديد من العمال يعانون من أمراض، مثل الأكزيمة نتجة لاستعمال مختلف الأسمدة الكيماوية و المنظفات، دون وجود قفازات مخصص لها ، وأيضاً الربو نتيجة الروائح الكريهة بسبب تراكم مخلفات الدجاج داخل المداجن، فالظروف الفيزيائية للمكان العمل في المداجن لا تساعد على القيام بالعمل بشكل جيد.</p>	<p><b>الملاحظة مكان</b> (تدوين الخصائص الفيزيائية للمكان وما يوجد به من عناصر الثابتة و المتغيرة)</p>
<p>إن عمال المؤسسة يغلب عليهم الطابع الذكوري، نظراً لأنها مؤسسة إنتاجية تتطلب العنصر ذكوري بدرجة أكبر ، لما له من خصائص فيزيولوجية و مرفولوجيا، لا تتوفر للعنصر النسوي من قوة وسرعة ونشاط ، فمعظم العمال ينحصر سنهم بين العقد الثالث والعقد الرابع، نظراً لإعتماد المؤسسة على يد عاملة مؤهلة، تليها فئة عمرية في العقد الثاني نظراً لسياسة المؤسسة الرامية، إلى تغطية النقص في اليد عاملة نتجة التقاعد والوفيات وغيرها ، إن المؤهل العلمي لمعظم عمال المؤسسة من ذوي مستوى ابتدائي و متوسط ، وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف في المؤسسة ،التي تتطلب عمال مهنيين من مستوى أول و مستوى ثاني أكثر منهم عمال إداريين ذوي مستوى جامعي، الهيئة الخارجية لعمال الإدارة ليس محددتين باللباس محدد، أما عمال الإنتاج لديهم لباس خاص بالعمال، وإن العلاقة بين العمال تتسم بنوع من الرسمية ،مع وجود نوع من العلاقة الأخوية و الصداقة بين العمال ، سواء كان داخل الإدارة أو بين عمال الإنتاج .</p>	<p><b>الأشخاص</b> (توصيف الأشخاص الملاحظين من حيث الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الهيئة الخارجية،العدد،طبيعة التواصل فيما بينهم... الخ)</p>
<p>إن النشاط الغالب على عمل المؤسسة نشاط إنتاجي بدرجة أولى ، مع جزء بسيط من العمل الإداري الروتيني ، إن العمال يقومون بسهر على خدمة المداجن، على شكل فرق صباحية ومساءلية ،من حيث توفير الأكل والماء لدجاج لمدة 45 يوماً على التوالي، والحرص على توفير الحرارة والإضاءة على مدار 24 ساعة، و قيام بعملية غسل و تنظيف المداجن بعد كل دفعة ، أما عمال الإدارة ينحصر عملهم في العمليات إدارية روتينية ،من إعداد كشوف الحضور و تقديم شهادات عمل ، و إعداد تقارير يومية على نسبة الوفيات في صفوف الدجاج ، بالإضافة إلى إعداد الأجور الشهرية ، و غيرها من الأعمال التي لا تخرج عن الروتين العمل اليومي .</p>	<p><b>الأنشطة العامة</b> (توصيف أنشطة الأفراد وحجم تكرارها)</p>

## • المقابلة :

لقد تم إجراء المقابلة مع عينة يقدر عددها بـ 08 عمال: منهم 03 من الإدارة (المدير، رئيس قسم المحاسبة ، رئيس مصلحة المستخدمين) و05 من عمال (رؤساء المراكز الثلاثة ، ورؤساء فرق الأمن للمراكز الثلاثة، و رئيس بالنقابة، وطبيب المركز الأول)، أين تم طرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين، قصد الحصول على معلومات ومعطيات حول موضوع الدراسة ، سواء ما تعلق بالتوافق بين مهام كل عامل و شروط المطلوبة لكل منصب ، و طبيعة العمل الذي يقوم به المبحوثين وما يتطلبه من جهد عضلي و وجهد فكري ، و درجة الموائمة بين صلاحيات الوظيفة و واجباتها، وكذا ظروف العمل وما توفره المؤسسة من برامج تدريبية وتكوينية للعمال، وقد تم الإعتماد على نتائج المقابلة في مناقشة وتحليل نتائج الدراسة، لكنها تطلبت منا الكثير من الجهد والوقت نظرا للطرق الأخرى.

## • الإستبيان :

لقد إعتدنا على الإستبيان من خلال تقديم مجموعة من الأسئلة المكتوبة للمبحوثين ، تلخصت في ثلاثة محاور، المحور الأول تعلقة بـ (درجة الموائمة بين مواصفات الوظيفة و مهام منصب العمل) وضم 09 عبارات حول الموضوع الدراسة، أما المحور الثاني (درجة مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين) وضم 08 عبارات حول الموضوع الدراسة، بينما إقتصر المحور الثالث على (درجة إعتدنا المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف) وضم 09 عبارات حول الموضوع الدراسة ، قصد الحصول على معلومات ومعطيات شاملة ، باعتبارها من أكثر الأدوات إستعمالا في جمع المعلومات، كونها توفر الكثير من الجهد و المال نظرا للطرق الأخرى، بإضافة إلى أنها تجعل المبحوث يجب على الأسئلة بكل أريحية، باعتبارها أداة تجنب المبحوثين الشعور بالحرج، لأنها غير مباشرة في الحصول على المعلومات.

## • السجلات والوثائق:

هي مجمل الوثائق التي تم الحصول عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة ، منها قائمة عمال للمراكز الثلاثة ( LISTE DU PERSONNEL 2017 )، وما تضمنته من إسم والقب كل عامل ، و تاريخ ميلاده ، وتاريخ إلتحاقه بالمؤسسة ، والمدة خدمته، وكذا صنفه ودرجته ، بإضافة إلى الأجر القاعدي لكل عامل و تخصصه وطبيعة عمله ، وأيضاً التوزيع العمري للعمال (EFFECTIFS PAR TRANCHE D'AGES)، أيضاً نوع عقود العمل، ومخطط المراكز الثلاثة، الأمر الذي ساعدنا في التعرف على المؤسسة و تاريخ نشأتها ، و أهم المراحل التي مرت بها، وفهم طبيعة عملها و أهم مصالحها، وتوزيع العمال فيها على مستوى المراكز الثلاثة ، بالإضافة نوع الوظائف و نوع العقود المبرمة بينها وبين العمال، و غيرها من المعلومات التي ساعدتنا في القيام بالدراسة.

# الدراسة الإستطلاعية وإجراءاتها

## الفصل الرابع : الدراسة الإستطلاعية وإجراءاتها

أولا	تمهيد
ثانيا	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان ص 68
ثالثا	مستوى الصدق الظاهري للإستبيان ص 68 - 69
رابعا	نسبة الملائمة و الوضوح لإستمارة التحكيم ص 70
خامسا	تعديل أسئلة الإستمارة ص 71 - 73
سادسا	نسبة الوضوح للإستبيان التجريبي ص 74
سابعا	معدل ثبات الإستبيان ص 75

## أولاً : تمهيد

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات الإحصائية للإستبيان، من قياس مستوى الصدق الظاهري للإستبيان ، و نسبة الملائمة والوضوح ، وكذا تعديل أسئلة الإستمارة و غيرها من العمليات .

## ثانياً : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

لقد تم توزيع الإستمارة على عدد من الأساتذة، قدر عددهم بـ 10 أساتذة محكمين ، من ذوي الخبرة في عدد من تخصصات منها: المنهجية و علم الإجتماع و علم النفس و الأتية أسمائهم كتالي :

## جدول رقم (01) : يبين قائمة الأساتذة المحكمين

العدد	الإسم المحكم	الكلية	العدد	الإسم المحكم	الكلية
01	مسعود بن بدر الدين	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	06	بوزغاية	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
02	شاوي رياض	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	07	أسماء العموري	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
03	داود بلقاسم	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	08	بدرابي سفيان	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
04	جبلي فاتح	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	09	سمية محمد الصالح برهومي	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
05	بلهوشات الشافعي	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	10	مالك محمد	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

## ثالثاً : مستوى الصدق الظاهري للإستبيان

لقد إعتدنا في حساب مستوى الصدق الظاهري للإستبيان، على قانون لاوشي بحيث تكون طريقة الحساب

كتالي : • نرمر إلى يقيس ب n • نرمر إلى لا يقيس ب N • نرمر إلى عدد البنود ب x

بحيث صدق البند يساوي :  $N+n/10$  وبتطبيق قانون لاوشي الذي يساوي يمكننا  $(N+n) \times 100/26$

حساب صدق الإستبيان كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (02) : يبين حساب مستوى الصدق الظاهري للإستبيان

رقم البند	يقيس n	لا يقيس N	N+n/10	رقم البند	يقيس n	لا يقيس N	N+n/10
01	09	-01	0,8	14	08	-02	0,6
02	10	00	01	15	10	00	01
03	10	00	01	16	10	00	01
04	10	00	01	17	09	-01	0,8
05	10	00	01	18	10	00	01
06	10	00	01	19	10	00	01
07	09	-01	0,8	20	10	00	01
08	10	00	01	21	10	00	01
09	10	00	01	22	09	-01	0,8
10	10	00	01	23	10	00	01
11	10	00	01	24	10	00	01
12	10	00	01	25	10	00	01
13	10	00	01	26	10	00	01
عدد المحكمين			10	مجموع البنود			26
مجموع المعدلات			24,8	مجموع المعدلات			24,8
							$24,8 \times 100 / 26$

ومن خلال ما سبق توصلنا إلى أن مستوى الصدق الظاهري للإستبيان هو :

**%95,38**

ومنه نستطيع القول أن الإستبيان صادق ويقيس ما أعد لقياسه وجاهز للتجريب



جدول رقم (03) : يبين حساب نسبة الملائمة ونسبة الوضوح لإستمارة التحكيم

طريقة حساب نسبة الملائمة والوضوح للبند الواحد: نختار التكرار الأكبر في كلتا الحالتين: (ملائم أو غير ملائم) أو (واضح أو غير واضح) ضرب 100، تم قسمتها على عدد الأسئلة الإستمارة، ثم نجمع نسبة الملائمة أو الوضوح لكل البنود، قسمتها على عدد محكمين، كما هو موضح في المثال التالي: نسبة الملائمة للبند (01):  $34,61 = \frac{09 \times 100}{26}$  و مجموع نسبة الملائمة لكل البنود  $\frac{976,86}{10} = 97,68$  هو نسبة الملائمة للإستمارة، وهي نفس طريقة حساب نسبة الوضوح للإستمارة.

المعدل	غ واضح	واضح	المعدل	غ ملائم	ملائم	البند	المعدل	غ واضح	واضح	المعدل	غ ملائم	ملائم	البند
34,61	-01	09	30,76	-02	08	14	30,76	-02	08	34,61	-01	09	01
38,46	00	10	38,46	00	10	15	38,46	00	10	38,46	00	10	02
38,46	00	10	38,46	00	10	16	38,46	00	10	38,46	00	10	03
34,61	-01	09	34,61	-01	09	17	38,46	00	10	38,46	00	10	04
38,46	00	10	38,46	00	10	18	38,46	00	10	38,46	00	10	05
38,46	00	10	38,46	00	10	19	38,46	00	10	38,46	00	10	06
38,46	00	10	38,46	00	10	20	30,76	-02	08	34,61	-01	09	07
38,46	00	10	38,46	00	10	21	38,46	00	10	38,46	00	10	08
34,61	-01	09	34,61	-01	09	22	38,46	00	10	38,46	00	10	09
38,46	00	10	38,46	00	10	23	38,46	00	10	38,46	00	10	10
38,46	00	10	38,46	00	10	24	38,46	00	10	38,46	00	10	11
38,46	00	10	38,46	00	10	25	38,46	00	10	38,46	00	10	12
38,46	00	10	38,46	00	10	26	38,46	00	10	38,46	00	10	13

النتيجة

ومن خلال ما سبق توصلنا إلى أن نسبة الملائمة و نسبة الوضوح لإستمارة التحكيم كالتالي :

نسبة الوضوح

%97,30

نسبة الملائمة

%97,68

ومنه نستطيع القول أن بنود الإستبيان ملائمة وواضحة و الإستبيان جاهز للتطبيق

رابعاً : تعديل أسئلة الإستمارة

المحور الأول

جدول رقم (04) : تعديل أسئلة المحور الأول للإستبيان

ما درجة الموائمة بين مواصفات الوظيفة و مهام منصب العمل ؟

البند	العبارة قبل التحكيم	الأساتذة المحكمين	
		مقبول	غ مقبول
01	إن العمل الذي تقوم به يتناسب ومؤهلاتك العلمية ومهاراتك وخبرتك	X	إن العمل الذي تقوم به يتناسب مع كفاءتك
02	مؤهلاتك العلمية يستفاد منها كما ينبغي في المنصب الذي تشغله	✓	
03	الأجر الذي تتلقاه يتناسب وما تبذله من جهد في منصب عمالك	✓	
04	هناك توافق بين مهامك وصلاحيات المخولة لك	✓	
05	الأخطار المهنية التي تتعرض لها تتناسب وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة	✓	
06	المشاكل و الصعوبات التي تتعرض لها ذات صلة بطبيعة عمالك	✓	
07	يوجد تناغم بين ما تؤديه من مهام يومية أو دورية وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة	X	يوجد توافق بين ما تؤديه من مهام يومية أو دورية وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة
08	هناك ترابط وتكامل بين واجبات ومسؤوليات العمل الذي تؤديه	✓	
09	ظروف العمل التي تؤدي فيها مهامك تتلائم وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة	✓	

المحور الثاني

جدول رقم (05) : تعديل أسئلة المحور الثاني للإستبيان

ما درجة مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين

رقم البند	الأساتذة المحكمين		
	العبرة قبل التحكيم	العبرة بعد التحكيم	
	تقيس	لا تقيس	
01	التوصيف الوظيفي يساعد على تحسين قدراتك الفكرية لتطوير أدائك	✓	
02	التحديد الدقيق لواجبات الوظيفة الشاغل لها يطور ويحسن من أدائك	✓	
03	ظروف العمل تؤثر على أدائك لمهامك	✓	
04	تستفيد من البرامج التدريبية التي يتم توصيفها لتحسين أدائك	✓	
05	تعتمد على بطاقة التوصيف الوظيفي في مقارنة أدائك بالأداء النمطي	X	تعتمد على بطاقة التوصيف الوظيفي في مقارنة أدائك بمستوى الأداء المطلوب منك
06	التحديد الدقيق لصلاحياتك يساهم في تحسين أدائك	✓	
07	نمط الإشراف المتبع في المؤسسة له تأثير على أدائك	✓	
08	الأعمال التي تقوم بها خارج المهام المحددة في التوصيف الوظيفي تؤثر على أدائك	X	الأنشطة التي تقوم بها خارج مهامك المحددة تؤثر في أدائك

المحور الثالث

جدول رقم (06) : تعديل أسئلة المحور الثالث للإستبيان

ما درجة إعتداد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف ؟

رقم البند	العبرة قبل التحكيم	الأساتذة المحكمين	
		تقيس	لا تقيس
01	تعتمد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في عملية إستقطاب الموارد البشرية	✓	
02	تعتمد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد أسئلة ملائمة للمترشحين للتوظيف	✓	
03	تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في تعريف الموظف بالأعمال المطلوب منه تنفيذها	✓	
04	تعتمد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد برامج تدريبية للعمال	✓	
05	تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظيفي في مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأداء النمطي	X	تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظيفي في مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأداء المطلوب
06	تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في تحسين ظروف العمل	✓	
07	تعتمد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في تقييم أداء كل وظيفة	✓	
08	تعتمد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في قياس إنتاجية الموظف	✓	
09	تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في إعداد تقارير الأداء لكل موظف	✓	

جدول رقم (07) : يبين حساب نسبة الوضوح للإستبيان التجريبي

طريقة حساب نسبة الملائمة والوضوح للبند الواحد: نختار إحدى التكرارات في كلتا الحالتين (واضح أو غامض)، ضرب 100 قسمته على عدد البنود، ثم نجمع النسبة في إحدى الحالتين (واضح أو غامض) ، لكل البنود ثم قسمته على عدد أفراد العينة الإستطلاعية ، كما هو موضح في المثال التالي: نسبة الوضوح للبند (01):  $92,30 = 24 \times 100 / 26$  و مجموع نسبة الوضوح لكل البنود  $98,22 = 2357,51 / 24$  هو نسبة الوضوح للإستمارة.

المعدل	غامض	واضح	البند	المعدل	غامض	واضح	البند
88,46	-01	23	14	92,30	00	24	01
92,30	00	24	15	92,30	00	24	02
92,30	00	24	16	88,46	-01	23	03
92,30	00	24	17	92,30	00	24	04
92,30	00	24	18	92,30	00	24	05
76,92	-04	20	19	92,30	00	24	06
92,30	00	24	20	92,30	00	24	07
92,30	00	24	21	92,30	00	24	08
73,07	-05	19	22	92,30	00	24	09
92,30	00	24	23	92,30	00	24	10
92,30	00	24	24	92,30	00	24	11
92,30	00	24	25	92,30	00	24	12
92,30	00	24	26	92,30	00	24	13

النتيجة

ومن خلال ما سبق توصلنا إلى أن نسبة الوضوح للإستمارة التجريبية هو :

نسبة الوضوح

**%98,22**

ومنه نستطيع القول أن بنود الإستبيان واضحة و خالية من الغموض وبتالي الأستبيان جاهز لتطبيق الميداني على العينة النهائية للدراسة.

خامسا : معدل ثبات للإستبيان

طريقة الإستخدام Excel في حساب معدل ثبات للإستبيان

جدول رقم (08) : يبين آلية حساب معدل ثبات للإستبيان

نختار **data** ثم نذهب إلى **data Analysis** نختار **correlation** ثم نضلل جميع خانات **x** و **y** نضغط على **ok**

Form number	x	y	Form number	x	y
01	33	31	13	25	24
02	35	34	14	30	29
03	29	32	15	30	28
04	35	30	16	29	27
05	35	35	17	31	34
06	35	33	18	29	32
07	34	34	19	35	38
08	38	39	20	35	36
09	33	35	21	36	34
10	37	35	22	36	38
11	34	36	23	28	27
12	37	43	24	32	33
معامل إرتباط بيرسون (r)			معامل التصحيح سييرمان - براون (R)		
r = 82,35%			R = 90%		

وعليه مستوى الإتساق الداخلي للبنود طردي قوي وبالتالي فالإستبيان ثابت وهو جاهز للتطبيق النهائي.

## الفصل الخامس

# مناقشة وتحليل نتائج الدراسة



# مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

## الفصل الخامس : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

أولاً	تمهيد	
ثانياً	مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الأسطوانية	ص 79 - 86
	مناقشة وتحليل نتائج الدراسة النهائية	
ثالثاً	مناقشة وتحليل نتائج البيانات الأولية	ص 88 - 93
	1-3 : عرض و تحليل نتائج عبارات المحور الأول	ص 94 - 103
	2-3 : خلاصة المحور الأول	ص 103
	3-3 : عرض و تحليل نتائج عبارات المحور الثاني	ص 104 - 111
	4-3 : خلاصة المحور الثاني	ص 111
	5-3 : عرض و تحليل نتائج عبارات المحور الثالث	ص 112 - 120
	6-3 : خلاصة المحور الثالث	ص 119 - 120
	خلاصة المحاور الثلاثة	ص 120
رابعاً	مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	ص 121 - 122





# الدراسة الاستطلاعية

**أولا : تمهيد**

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية المكونة من 24 مبحوثا.

**ثانيا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية**

**البيانات الأولية**

**جدول رقم (01) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

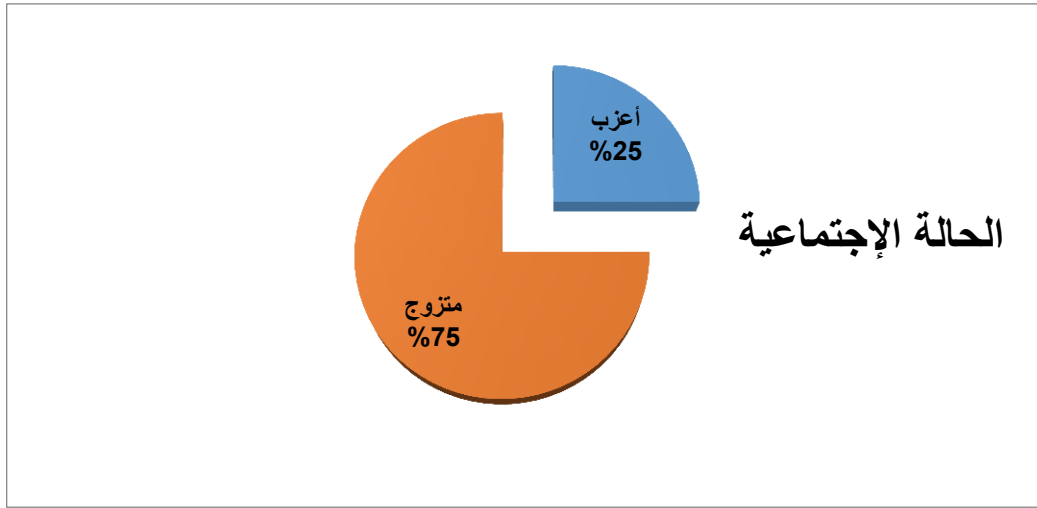
**الجنس**

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات	
%100	24	%33,33	08	%66,67	16	ن م %	التكرار
<p>يتبين من نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، أن الأغلبية منهم ذكورا إذ بلغ عددهم 16 مبحوثا بنسبة 66,67% ، بينما بلغ عدد الإناث 08 مبحوثات بنسبة 33,33%.</p> <p>من خلال القراءة السابقة يتضح أن هذا التفاوت الكبير بين الجنسين ، يرجع إلى طبيعة العمل وما يتطلبه من خصائص فزيولوجيا ومرفولوجيا ، لا تتناسب وخصائص العنصر النسوي من قوة والنشاط وسرعة إنجاز العمل ، فهو يتطلب شئى من القوة والنشاط والسرعة في إنجاز المهام والأعمال ، وهذا ما تفنقده الأنثى عموما.</p>						الشرح	

جدول رقم (02) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

الحالة الإجتماعية

المجموع		متزوج		أعزب		المتغيرات	
%100	24	75%	18	%25	06	ن م %	التكرار



الشكل(01): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة الإجتماعية

التمثيل البياني

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه لتوزيع أفراد العينة ، حسب متغير الحالة الإجتماعية ، أن أغلبية المبحوثين متزوجين حيث بلغ عددهم 18 مبحوثاً بنسبة 75% ، بينما بلغ عدد المبحوثين العزاب 06 مبحوثين بنسبة تصل إلى 25% .

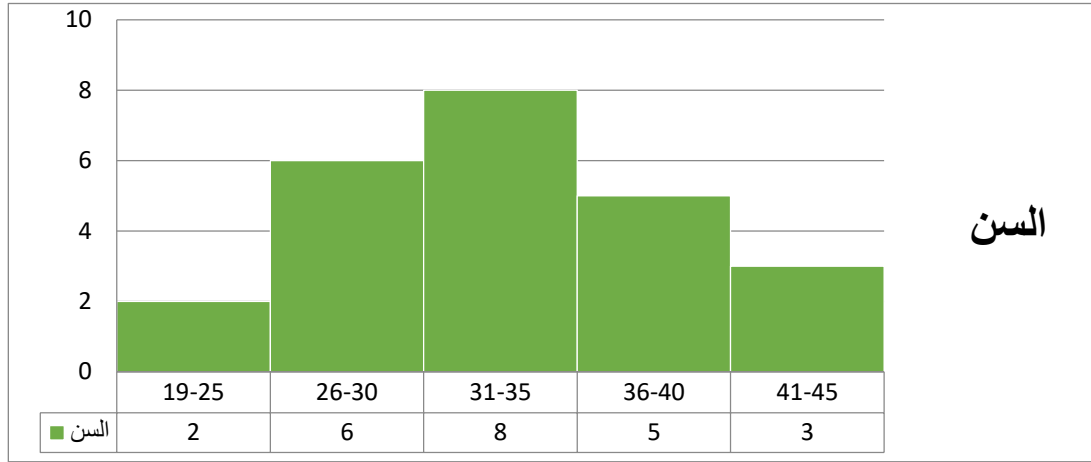
من خلال هذا يمكن أن نصل إلى أن أغلبية المبحوثين متزوجين ، وهذا راجع إلى عدة أسباب منها السن فمعظمهم من كبار السن ، بالإضافة إلى عادات و تقاليد المنطقة التي تفرض على الشباب، البالغ من سن 25 إلى 30 سنة التزوج لتحسين النفس وبناء الأسرة في هذه المرحلة العمرية.

الشرح

جدول رقم (03) : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن

المجموع		60-56		55-51		50-46		45-41		40-36		35-31		30-26		25-19		المتغيرات	
%100	24	0	0	0	0	0	0	%12,5	3	%20,83	5	%33,33	8	%25	6	8,33%	2	ن م %	التكرار



التمثيل  
البياني

الشكل (02): مدرج تكراري يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب السن

تظهر نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول أعلاه ، أن 33,33% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 35-31 سنة عددهم 08 مبحوثين ، يليها 25% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-26 سنة الذين يصل عددهم 06 مبحوثين ، بينما 20,83% من العمال يتراوح سنهم بين 40-36 سنة عددهم 05 مبحوثين، في حين 12,5% لكل من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 45-41 سنة عددهم 03 مبحوثين ،أخيرا 8,33% من مبحوثين تتراوح أعمارهم بين 25-19 سنة عددهم 02. مايمكن ملاحظته أن معظم المبحوثين تنحصر أعمارهم بين 35-31 سنة ، وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على اليد العاملة ذات الخبرة بدرجة كبيرة، في حين يقابلها 8,33% من عدد مبحوثين تنحصر أعمارهم بين 25-19 سنة ، و هذا راجع إلى السياسة المتبعة من قبل المؤسسة في التوظيف من حين لآخر، وحسب الحاجة إذ هناك فترات تقتضي زيادة اليد العاملة و فتح فرص للتوظيف بالمؤسسة.

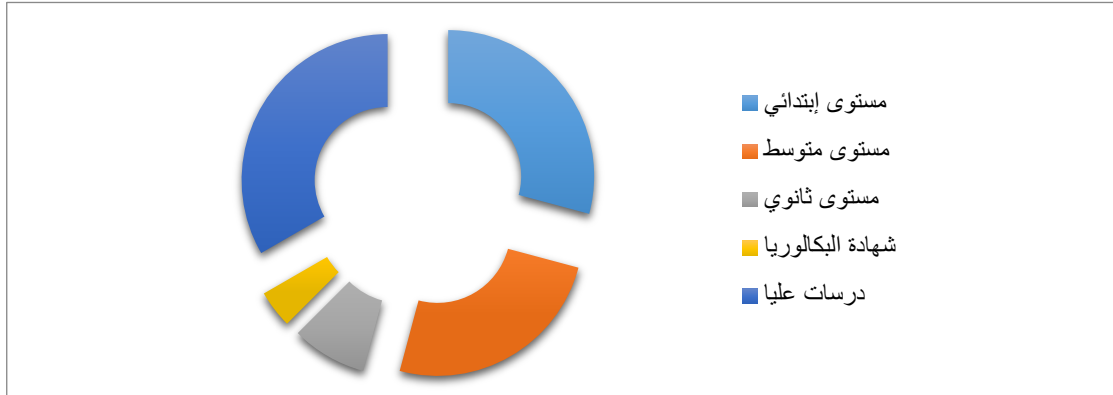
الشرح

جدول رقم (04) : يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

المجموع		درسات عليا		بكالوريا		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المتغيرات	
%100	24	%33,33	08	%4,16	01	%08.33	02	%25	06	%29,16	07	ن م %	التكرار

التمثيل البياني



الشكل(03): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

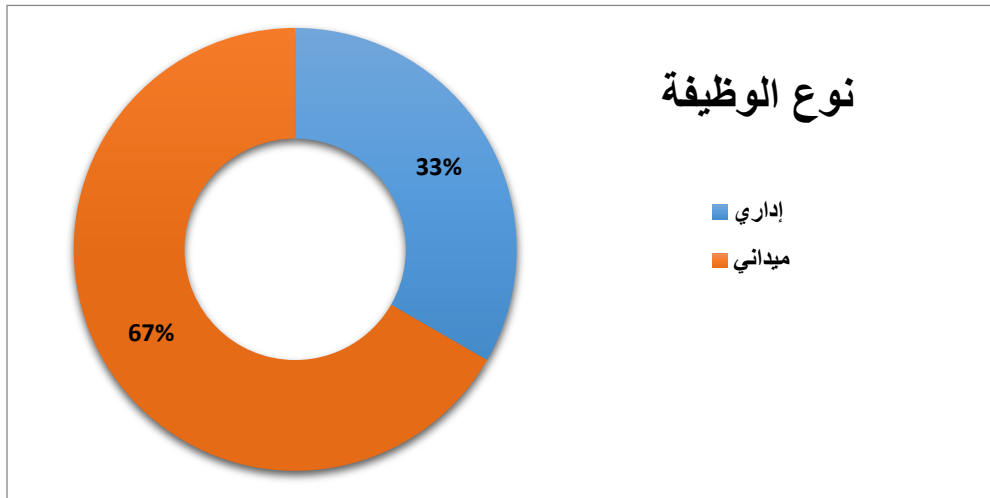
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المؤهل العلمي للمبحوثين يتوزعون على مختلف المستويات التعليمية ، إلا أن ذوي المستوى درسات عليا يشكلون الأغلبية بعدد 08 مبحوثين بنسبة 33,33% ، يليها 07 مبحوثين من ذوي المستوى إبتدائي بنسبة 29,16% ، ثم المستوى متوسط بعدد مبحوثين يصل إلى 06 مبحوثين بنسبة مئوية 25%، ويبلغ عدد المتحصلين على المستوى الثانوي 02 من المبحوثين بنسبة 08.33%، أخيرا المتحصلين على شهادة البكالوريا بعدد مبحوثين 01 بنسبة مئوية 4,16% . نستنتج أن معظم أفراد العينة ذوي مستويات عليا من عمال الإدارة ، يليها ذوي مستوى إبتدائي من عمال مهنيين مثل الحراس و عمال الصيانة وغيرهم.

الشرح

جدول رقم (05) : يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة

المجموع		ميداني		إداري		المتغيرات	
24	%100	16	%66,67	08	%33,33	ن م %	التكرار



التمثيل البياني

الشكل(04): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد المجتمع حسب نوع الوظيفة

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة يمارسون وظائف ذات طابع ميداني إذ يبلغ عددهم 16 مبحوثاً بنسبة 66,67% ، بينما يقدر عدد المبحوثين الذين يمارسون وظائف ذات طابع إداري 08 مبحوثين بنسبة 33,33% .

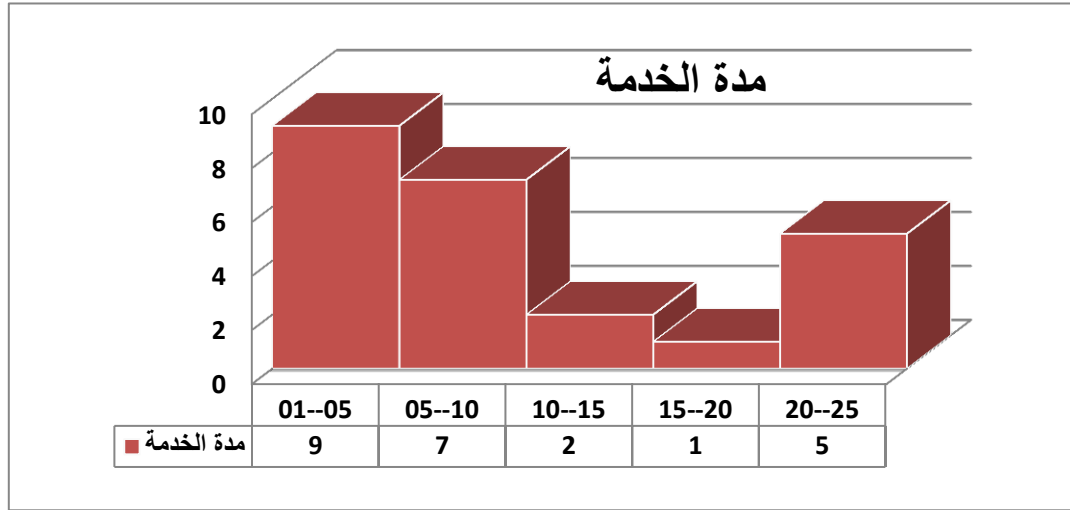
مايمكن ملاحظته من خلال القراءة أن هناك فجوة كبيرة بين الوظائف ذات الطابع الميداني و ذات طابع إداري، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة في حد ذاتها ، فهي مؤسسة إنتاجية تتطلب توفر يد عاملة منتجة، أكثر من عمال الإدارة، نظراً لما يتطلبه نشاطها القائم على الإنتاج وليس على الخدمة الإدارية.

الشرح

جدول رقم (06) : يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

المجموع		25-20		20-15		15-10		10-05		05-01		المتغيرات	
%100	24	%20,83	05	%4,16	01	%8,33	02	%29,16	07	%37,5	09	ن م %	التكرار

مدة الخدمة



التمثيل البياني

الشكل(05):مخطط بياني يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب مدة الخدمة

يتضح من خلال الجدول الإحصائي أعلاه أن 37,5% من مبحوثين تتراوح مدة خدمتهم بين 05-01 سنوات بعددهم 09 مبحوثين ، يليها 29,16% من مبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم بين 10-05 سنوات إذ يبلغ عددهم 07 مبحوثين ، بينما 20,83% من الأفراد تتراوح مدة عملهم بين 25-20 سنة عددهم 05 مبحوثين ، في حين 8,33% لكل من مبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 15-10 سنة بعدد 02 مبحوثين ، يليها 4,16% من العمال الذين تتراوح مدة عملهم بين 20 -15 سنوات الذين يبلغ عددهم مبحوثاً واحداً.

الشرح

نلاحظ أن هناك تباين واضح في مدة الخدمة لمعظم أفراد العينة ،هذا راجع إلى سياسة التوظيف التي تهدف إلى الإعتماد على اليد العاملة القادرة على القيام بأعمال تتطلب مجهوداً ، يتمشى و متطلبات المؤسسة مع الإستفادة من العمال ذوي الخبرة في مجال العمل و ذلك لنقل خبرتهم للعمال الجدد .

المحور الأول

ما درجة المواثمة بين مواصفات الوظيفة و مهام منصب العمل ؟

الجدول رقم (07) : يبين النتائج المتعلقة بدرجة المواثمة بين مواصفات الوظيفة ومهام منصب العمل

رقم	بدرجة قوية جدا		بدرجة قوية		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة		بدرجة ضعيفة جدا		المجموع	
	ك	% ن م	ك	% ن م	ك	% ن م	ك	% ن م	ك	% ن م		
1	4	%16,67	3	%12,5	7	%29,16	4	%16,67	6	%25	24	%100
2	2	%8,33	1	%4,16	6	%25	10	%41,67	5	%20,83	24	%100
3	0	0	0	0	6	%25	8	%33,33	10	%41,67	24	%100
4	7	%29,16	9	%37,25	4	%16,67	3	%12,5	1	%4,16	24	%100
5	0	0	1	%4,16	6	%25	6	%25	11	%45,83	24	%100
6	6	%25	5	%20,83	4	%16,67	9	%37,25	0	0	24	%100
7	7	%29,16	6	%25	8	%33,33	3	%12,5	0	0	24	%100
8	8	%33,33	7	%29,16	5	%20,83	4	%16,67	0	0	24	%100
9	0	0	2	%8,33	5	%20,83	8	%33,33	9	%37,25	24	%100

المحور الثاني

ما مدى مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين ؟

الجدول رقم (08) : يبين النتائج المتعلقة بمدى مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين

رقم	بدرجة قوية جدا		بدرجة قوية		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة		بدرجة ضعيفة جدا		المجموع	
	ك	% ن م	ك	% ن م	ك	% ن م	ك	% ن م	ك	% ن م		
1	3	%12.5	3	%12.5	8	%33.33	5	%20.83	5	%20.83	24	%100
2	1	%4.16	4	%16.66	8	%33.33	4	%16.66	7	%29.16	24	%100
3	3	%12.5	7	%29.16	4	%16.66	6	%25	4	%16.66	24	%100
4	8	%33.33	7	%29.16	2	%8,33	6	%25	1	%4.16	24	%100
5	1	%4.16	2	%8,33	5	%20,83	6	%25	10	%41,66	24	%100
6	6	%25	7	%29,16	3	%12.5	6	%25	2	%08,33	24	%100
7	4	%16.66	2	%8,33	7	%29.16	3	%12.5	8	%33.33	24	%100
8	7	%29.16	5	%20.83	6	%25	4	%16.66	2	%8,33	24	%100

المصدر: التحقيق الميداني



المحور الثالث

ما درجة إعتدال المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف ؟

الجدول رقم (09) : يبين النتائج المتعلقة بدرجة إعتدال المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف

رقم	بدرجة قوية جدا		بدرجة قوية		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة		بدرجة ضعيفة جدا		المجموع	
	ك	ن م %	ك	ن م %	ك	ن م %	ك	ن م %	ك	ن م %		
1	2	%8,33	4	%16.66	3	%12.5	6	%25	9	%37,5	24	%100
2	0	0	0	0	3	%12.5	9	%37,5	12	%50	24	%100
3	5	%20.83	6	%25	3	%12.5	6	%25	4	%16.66	24	%100
4	0	0	0	0	1	%4,16	12	%50	11	%45,83	24	%100
5	1	%4,16	2	%8,33	5	%20.83	7	%29.16	9	%37,5	24	%100
6	0	0	1	%4,16	6	%25	9	%37,5	8	%33,33	24	%100
7	3	%12.5	2	%8,33	4	%16.66	7	%29.16	8	%33,33	24	%100
8	1	%4,16	0	0	3	%12.5	11	%45,83	9	%29.16	24	%100
9	4	%16.66	3	%12.5	2	%8,33	7	%29.16	8	%33,33	24	%100

المصدر: التحقيق الميداني

• • خلاصة عامة • •

لقد توصلنا من خلال الدراسة الإستطلاعية إلى أن عمال المؤسسة يغلب عليهم الطابع الذكوري أكثر من العنصر النسوي ، وأن معظم العمال ينحصر سنهم بين العقد الثالث والعقد الرابع نظرا لإعتدال المؤسسة على اليد العاملة المؤهلة، تليها الفئة العمرية في العقد الثاني نظرا لسياسة المؤسسة الرامية إلى تغطية النقص في اليد العاملة، وإن المؤهل العلمي لمعظم العمال ذو مستوى إبتدائي و متوسط أكثر من ذوي المستوى الجامعي، وإن العلاقة بين العمال تتسم بنوع من الرسمية مع وجود نوع من العلاقة الأخوية و الصداقة بين العمال، وإن الخصائص الفيزيكية لمكان العمل تتوفر بدرجة ضعيفة ، فهي لا تساعد على العمل ،و إن النشاط الغالب على عمل المؤسسة نشاط إنتاجي بدرجة أولى، مع جزء بسيط من العمل الإداري الروتيني.



# الدراسة النهائية

## أولاً : تمهيد

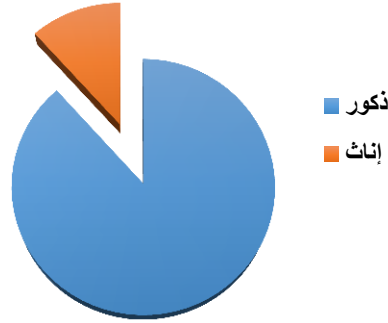
سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة النهائية المكونة من 60 مبحثاً.

## ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة النهائية

## البيانات الأولية

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس							
المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات	
%100	60	%11,66	07	%88,33	53	ن م %	التكرار



الشكل (01): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، أن الأغلبية منهم ذكورا إذ بلغ

عددهم 53 مبحثاً بنسبة 88,33% بينما بلغ عدد الإناث 07 مبحثاً بنسبة 11,66%.

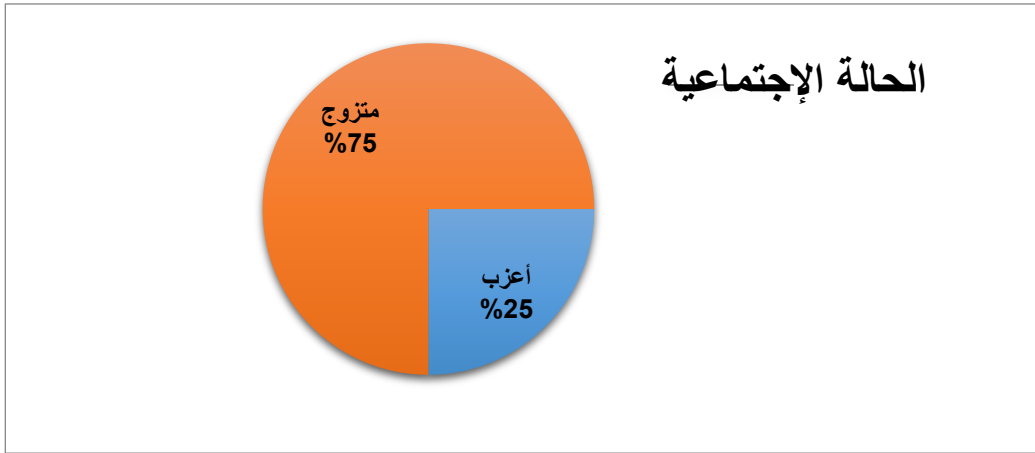
من خلال القراءة السابقة يتضح أن هذا التفاوت كبير بين الجنسين، يعود إلى طبيعة العمل وما يتطلبه من

خصائص فزيولوجيا، لا تتناسب وخصائص العنصر النسوي وبنيتة المرفولوجيا، من قوة ونشاط وسرعة في إنجاز

العمل والمهام المطلوبة.

جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

الحالة الإجتماعية						المتغيرات	
المجموع		متزوج		أعزب		ن م %	التكرار
60	%100	45	%75	15	%25		



التمثيل البياني

الشكل(02): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة الإجتماعية

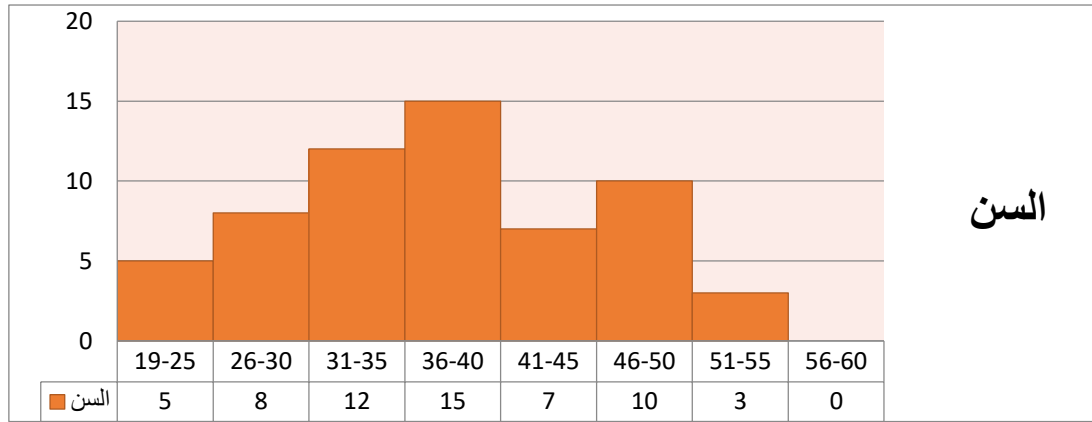
يتبين من نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية، أن أغلبية المبحوثين متزوجين إذ بلغ عددهم 45 مبحوثاً بنسبة 75% ، بينما بلغ عدد المبحوثين العزاب 15 مبحوثاً بنسبة 25% .

من خلال هذا يمكن أن نصل إلى أن أغلبية المبحوثين متزوجين ، وهذا راجع إلى عدة أسباب ، منها السن فمعظم المبحوثين المتزوجين كبار السن .

الشرح

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغيرات		25-19	30-26	35-31	40-36	45-41	50-46	55-51	المجموع
ن	%	5	8	12	15	7	10	3	60
ك	%	8,33	13,33	20	25	11,66	16,66	5	100



التمثيل  
البياني

الشكل (03): مخطط بياني يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب السن

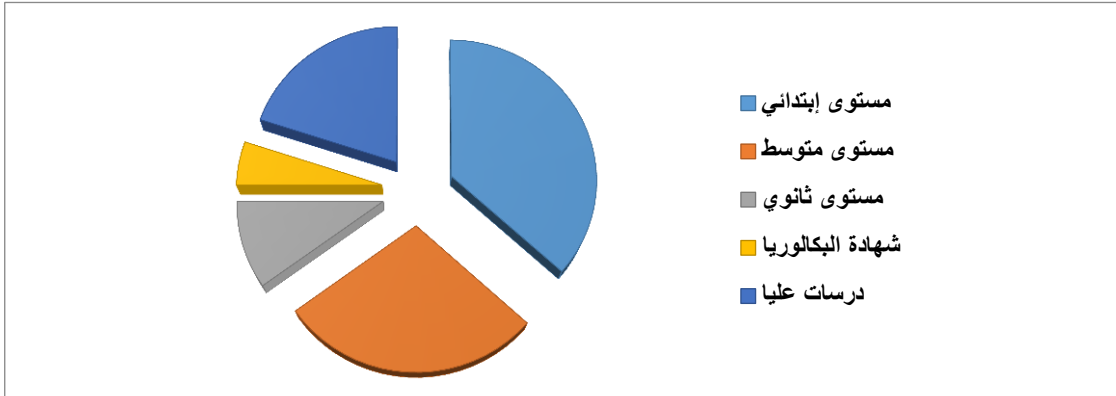
تظهر نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول أعلاه لتوزيع أفراد العينة حسب السن، أن 25% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 40-36 سنة عددهم 15 مبحوثاً ، يليها 20% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 35-31 سنة الذين يقدر عددهم 12 مبحوثاً ، بينما 16,66% يتروح سنهم بين 50-46 سنة بعدد 10 مبحوثين، في حين 13,33% من مبحوثين يتراوح أعمارهم بين 30-26 سنة عددهم 8 مبحوثين ، كذلك 8,33% تتراوح أعمارهم بين 25-19 سنة عددهم 05 مبحوثين ، أخيراً 5% تتراوح أعمارهم بين 55-51 سنة عددهم 03 مبحوثين. يمكن ملاحظة أن معظم المبحوثين تنحصر أعمارهم بين 40-36 سنة ، وهذا راجع إلى إعتقاد المؤسسة على اليد العاملة ذات الخبرة بدرجة كبيرة، في حين تقابلها 5% من عدد المبحوثين تنحصر أعمارهم بين 55-51 سنة ، وهذا راجع إلى التقاعد، كما أن المؤسسة لم تخلق مناصب عمل جديدة منذ 90 من القرن الماضي ، ولم توسع نشاطها رغم نجاحها على مستوى سوق المبيعات و الإنتاج .

الشرح

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

المجموع		دراسات عليا		بكالوريا		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المتغيرات	
%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن
100%	60	20%	12	5%	03	10%	06	28,33%	17	36,66%	22	%	ن م



الشكل (04): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

التمثيل البياني

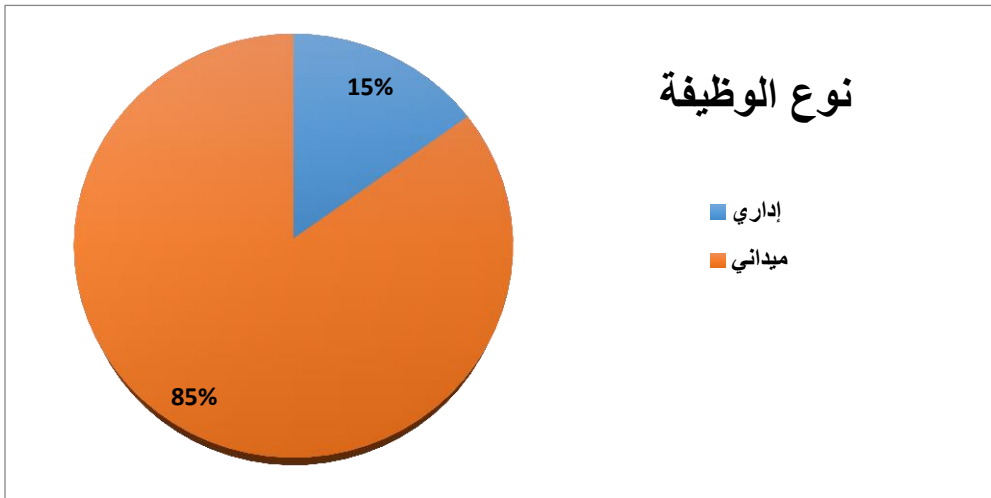
يتضح من خلال الجدول أن التحصيل العلمي للمبحوثين متنوع، إذ أنهم يتوزعون على مختلف المستويات التعليمية إلا أن ذوي المستوى الإبتدائي يشكلون الأغلبية بعدد 22 مبحوثا بنسبة 36,66%، يليها 17 مبحوثا من ذوي المستوى متوسط بنسبة 28,33% ، ثم نجد مستوى دراسات عليا بعدد مبحوثين يصل إلى 12 مبحوثا بنسبة مئوية 20%، بينما يبلغ عدد المتحصلين على المستوى الثانوي 06 مبحوثين بنسبة 10%، أخيرا مبحوثين المتحصلين على شهادة البكالوريا عددهم 0 بنسبة مئوية 5%.

نستنتج أن معظم أفراد العينة ذوي المستوى إبتدائي ، راجع إلى طبيعة المؤسسة فهي إنتاجية بدرجة أولى ،مما تتطلب يد عاملة بسيطة من عمال مهنيين مثل الحراس و عمال الصيانة وغيرهم من العمال التنفيذيين أكثر من الإداريين .

الشرح

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة							
المجموع		ميداني		إداري		المتغيرات	
%100	60	%85	51	%15	09	ن م %	التكرار



التمثيل البياني

الشكل (05): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد المجتمع حسب نوع الوظيفة

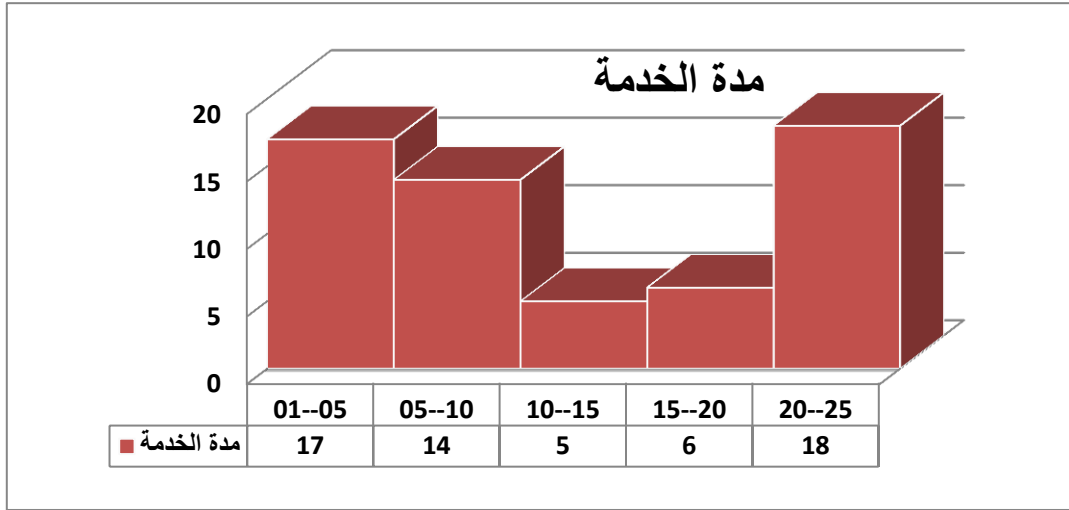
يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة يمارسون وظائف ذات طابع ميداني، إذ يبلغ عددهم 51 مبحوثاً بنسبة 85%، بينما يقدر عدد المبحوثين الذين يمارسون وظائف ذات طابع إداري بـ 09 مبحوثين بنسبة 15%.

مايمكن ملاحظته من خلال القراءة أن هناك فجوة كبيرة بين الوظائف ذات الطابع الميداني و ذات الطابع الإداري ، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة في حد ذاتها ، فهي مؤسسة إنتاجية تتطلب توفر يد عاملة منتجة أكثر من عمال الإدارة ، نظراً لما يتطلبه نشاطها القائم على الإنتاج بدرجة أولى ، لضمان إستمراريتها وبقائها في سوق العمل، في ظل المنافسة الشديدة مع القطاع الخاص.

الشرح

جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

المجموع		مدة الخدمة											
		25-20		20-15		15-10		10-05		05-01		المتغيرات	
%100	60	%30	18	%10	6	%8,33	5	%23,33	14	%28,33	17	ن م %	التكرار



التمثيل البياني

الشكل (06): مخطط بياني يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب مدة الخدمة

يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن 30% من مبحوثين تتراوح مدة خدمتهم بين 20-25 سنوات بعدد 18 مبحوثاً ، يليها 28,33% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم بين 01-05 سنوات الذين يبلغ عددهم 17 مبحوثاً، بينما 23,33% من الأفراد تتراوح مدة عملهم بين 05-10 سنة عددهم يصل إلى 14 مبحوثاً ،بينما 10% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم بين 15-20 سنة عددهم يصل إلى 06 مبحوثين ، في حين 8,33% لكل من المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 10-15 سنة عددهم 05 مبحوثين.

الشرح

نلاحظ أن هناك تباين واضح في مدة الخدمة لمعظم أفراد العينة ، هذا راجع إلى لسياسة التوظيف البطيئة، مما جعلها تعتمد على اليد العاملة القديمة للقيام بأعمال تتطلب مجهوداً كبيراً يتمشى و متطلبات العمل ، مع الإستفادة من العمال ذوي خبرة الحديثة في مجال العمل ، وكذا نقل خبرة من العمال القدماء ذوي الخبرة في مجال العمل إلى العمال الجدد .



المحور الأول

ما درجة الموائمة بين مواصفات الوظيفة و مهام منصب العمل ؟

الجدول رقم (01) : يبين النتائج المتعلقة بدرجة الموائمة بين مواصفات الوظيفة ومهام منصب العمل

رقم	بدرجة قوية جدا		بدرجة قوية		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة		بدرجة ضعيفة جدا		المجموع	X	S	K <sup>2</sup>	Rw	إتجاه العينة	
	ك	% ن م	ك	% ن م	ك	% ن م	ك	% ن م	ك	% ن م							
1	12	%20	9	%15	18	%30	8	%13,33	13	%21,66	60	%100	2.98	4,79	5,16	59,6	متوسط
2	7	%11,66	12	%20	26	%43,33	8	%13,33	7	%11,66	60	%100	3.06	5,83	21,83	61,2	متوسط
3	2	%3,33	4	%6,66	10	%16,66	20	%33,33	24	%40	60	%100	2	4,72	31,33	40	ضعيف
4	8	%13,33	18	%30	28	%46,66	6	%10	00	%00	60	%100	3.46	6,79	40,66	69,2	قوي
5	8	%13,33	6	%10	13	%21,66	19	%31,66	14	%23,33	60	%100	2.58	4,41	8,83	51,6	ضعيف
6	18	%30	20	%33,33	14	%23,33	8	%13,33	00	%00	60	%100	3.8	6,33	22	76	قوي
7	11	%18,33	14	%23,33	16	%26,66	11	%18,33	8	%13,33	60	%100	3.15	4,86	3,16	63	متوسط
8	6	%10	9	%15	24	%40	12	%20	9	%15	60	%100	2.85	5,39	16,5	57	متوسط
9	2	%3,33	5	%8,33	12	%20	27	%45	14	%23,33	60	%100	2.23	5,29	31,5	44,6	ضعيف

نتيجة عامة للمحور

إتجاه العينة	الوزن النسبي	كاي تربيع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
متوسط	58,02	20,10	5,39	2,90	المحور ككل

المصدر: التحقيق الميداني

## ثالثاً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة النهائية

## 1-3: عرض نتائج عبارات المحور الأول " درجة الموائمة بين مواصفات الوظيفة ومهام منصب العمل ":

نلاحظ من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (01) المتحصل عليها من خلال مختلف عمليات تبويب البيانات الإحصائية مايلي :

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال القوي ، فيما يخص العبارة "المشاكل و الصعوبات التي

تتعرض لها ذات صلة بطبيعة عملك " ، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (3.8) ، بإنحراف معياري (6,33)

قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (22) للعبارة ، أكبر من كاي تربيع الجدولية

(9,488)، بمعنى أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05.

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين بنسبة 33,33% ، يرون أن

" المشاكل و الصعوبات التي يتعرضون لها ذات صلة بطبيعة العمل " ، بدرجة قوية عددهم 20 مبحوثا ، يقابلها

13,33% من المبحوثين يرون أن " المشاكل و الصعوبات التي يتعرضون لها ذات صلة بطبيعة العمل " ،

بدرجة ضعيفة عددهم 8 مبحوثين .

ما يمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون، أن المشاكل و الصعوبات التي يتعرضون لها ذات صلة بطبيعة

عملهم بدرجة قوية ، فهي صعوبات ومشاكل ناتجة عن طبيعة العمل، سواء تعلقت بصلاحيات أو الواجبات أو

ناتجة عن التداخل و التضارب في الصلاحيات و المهام ، أو ما تعلق بالموقع التنظيمي للوظيفة وعلاقتها مع

غيرها من الوظائف.

وهذا ما أكدته نظرية التوافق بعدم وجود بناء تنظيمي ، يكون بصورة طبيعية أكثر كفاءة من الأبنية التنظيمية

الأخرى ، وتعل ذلك بأن التنظيمات تختلف من حيث وظائفها والظروف التي تواجهها، ويفسرون ذلك بأن البناء

التنظيمي الجيد يتأثر في أدائه لوظائفه بعوامل متعددة، و على الإدارة الناجحة أن تبحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملائمة مع الضغوط و الظروف المحيطة بالتنظيم ، فوجد ستيرنبرغ (Sternberg) حاول في نظريته تقديم طريقة من شأنها أن تساهم، في حل هذه المشكلات من خلال تقديم تساؤلاً مفاده (ما هي المشاكل التي تحاول حلها في حياتك)، فالفرد يواجه الكثير من المشكلات التي تعترض حياته اليومية ، يتعرف عليها اعتماداً على ما يمتلكه من معلومات في البنى المعرفية، وكذلك ما يمتلكه من خبرات سابقة في مجال حل المشكلات، فبعد التعرض للمشكلة علينا أن نتعرف على حدودها، من أجل حل هذه المشكلة التي يواجهها، كذلك أتفق كل من لازاروس مع ولتركانون (Walter Canon، Lazarus) على أن المشكلات، تحدث من خلال التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به، إذ أكد أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في تقييمهم للمواقف التي يواجهونها، من حيث الضغط والظروف المحيطة بالأفراد في التقييم المشكلات التي يواجهها الأفراد، والحلول التي يضعونها من أجل تجاوز هذه المشكلات .

• إن المنحى العام بالنسبة للمبوحثين يقع في المجال القوي ، فيما يخص العبارة " هناك توافق بين مهامك وصلاحيات المخولة لك " ، وهذا ماوضحه المتوسط الحسابي (3.46) ، بإنحراف معياري (6,79) قوي جدا بين إستجابات المبوحثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (40,66) للعبارة، أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) إذ أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات المبوحثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبوحثين، بنسبة 46,66% يرون أن " هناك توافق بين مهام وصلاحيات المخولة لهم " ، بدرجة متوسطة بعدد 28 مبوحثاً، يقابلها 10% من المبوحثين يرون أن، " هناك توافق بين مهام وصلاحيات المخولة لهم " بدرجة ضعيفة عددهم 06 مبوحثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون، أن هناك توافق بين مهامهم وصلاحيات المخولة بدرجة متوسطة على العموم، وهذا يدل على حرص المؤسسة على تحقيق التوافق و الموائمة ، بين ما يؤديه العمال من مهام وما تتطوي عليه الوظيفة، من صلاحيات مخولة لهم في حدود مهامهم ، وهذا ما عبر عنه هنري فايول (Henry Fayol) في مبادئ الإدارة ،عندما تحدث عن مبدأ المسؤولية والسلطة ، حيث يقول فايول أن المسؤولية والسلطة مرتبطين، فالمسؤولية تتبع السلطة وتتبع منها والسلطة مستمدة من المركزه، لذلك قد أكد فايول على أن الإدارة الناجحة، لابد من يتوافر فيها تكامل بين المسؤولية و السلطة لتحقيق النجاح .

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في **المجال المتوسط** ، فيما يخص العبارة " يوجد توافق بين ما تؤديه من مهام يومية أو دورية وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة " ، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي (3,15) ، بإنحراف معياري (4,86) متوسط بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (3,16) للعبارة، أقل من كاي تربيع الجدولية (9,488) بمعنى أنه ، لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين، بنسبة 26,66% يرون أنه " يوجد توافق بين ما تؤديه من مهام يومية أو دورية وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة " بدرجة متوسطة بعدد 16 مبحوثا، يقابلها 13,33% من المبحوثين يرون أنه ، " يوجد توافق بين ما تؤديه من مهام يومية أو دورية وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة " بدرجة ضعيفة جدا ، عددهم 08 مبحوثين.

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أنه، يوجد توافق بين ما يؤديه من مهام يومية أو دورية وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة بدرجة متوسطة ، وهذا يدل على حرص المؤسسة على تحقيق التوافق بين ما يؤديه العمال من مهام و واجبات سواء كانت يومية أو دورية ، حرصا منها على تقادي التضارب في المهام و الصلاحيات وما قد يترتب عن ذلك من أمور تؤثر على سير العمل، وهذا ما عبر عنه ماكس فيبر (Max

(Weber)، من خلال نموذج البيروقراطي الذي يتميز بالرشد تام وتحقيق أقصى فاعلية، حيث يرى أنه يستهدف إلغاء الطابع الشخصي والإعتماد على الطرح العقلاني في التنظيم ، من خلال وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي و تقسيم العمل و التخصص الوظيفي ، و توزيع الأعمال على الموظفين بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ، و هذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية التي إفتترضت أن التنظيمات تؤدي أعمالها كأساق مغلقة إلى حد ما، وأن العلم كفيل بأن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق للإنجاز وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في **المجال المتوسط** ، فيما يخص العبارة "**مؤهلاتك العلمية يستفاد**

**منها كما ينبغي في المنصب الذي تشغله**" ، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (3.06) ، بإنحراف معياري

(5,83) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (21,83) للعبارة، أكبر من كاي

تربيع الجدولية (9,488) بمعنى أنه ، توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى معنوية

. 0,05

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين، كانت بنسبة 43,33% يرون

أن "**مؤهلاتهم العلمية يستفاد منها كما ينبغي في المنصب الذي تشغلونه**" ، بدرجة متوسطة بعدد 26 مبحوثا،

يقابلها 11,66% من المبحوثين يرون أن، "**مؤهلاتهم العلمية يستفاد منها كما ينبغي في المنصب الذي تشغلونه**"

بدرجة قوية جدا عددهم 07 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن ، مهاراتهم ومعارفهم يستفاد منها في المنصب الذي تشغله

بدرجة ضعيفة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في حد ذاته فهو عمل روتيني ، لا يتطلب مهارات ومعارف كبيرة في

أدائها ،وهذا ما أكدته مبادئ الإدارة لهنري فايول (Henry Fayol) ، في مبدأ المبادأة عندما نادى الرؤساء إلى

ضرورة العمل على إستثارة روح المبادأة عند المرؤوسين ، من خلال حثهم على المشاركة في رسم الخطط و

الإستفادة من خبرتهم ومعارفهم فيها ، من خلال تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال المتوسط ، فيما يخص العبارة " إن العمل الذي تقوم به

يتناسب مع كفاءتك " ، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي (2.98) ، بإنحراف معياري (4,79) قوي جدا بين

إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (5,16) للعبارة أقل من كاي تربيع الجدولية (9,488) ،

مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين، كانت بنسبة 30% يرون

" أن العمل الذي يقومون به يتناسب مع كفاءتهم " بدرجة متوسطة بعدد 18 مبحوثا، يقابلها 13,33% من

المبحوثين يرون " أن العمل الذي يقومون به يتناسب مع كفاءتهم " ، بدرجة ضعيفة عددهم 08 مبحوثين ،

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن ، العمل الذي يقومون به يتناسب ومؤهلاتهم العلمية درجة

متوسطة و على العموم ، هذا راجع إلى نوع التوظيف في المؤسسة فنادرا ما يوظف الفرد في التخصص الذي

درسه، نظرا لظروف التوظيف في الجزائر عموما فالكل يعمل فيما لا يدرس تقريبا ، وهذا ما حذر منه ماكس

فيبر (Max Weber) من خلال شرحه لخصائص نموذج المثالي، عندما أكد على ضرورة إتباع نظام الجدارة

في التعيين و ترقية على أساس الكفاءة والخبرة، حتى يكون هناك تكافؤ بين ما يتوفر في الشاغل الوظيفة من

مؤهلات و خصائص ، وما يتطلبه المنصب الذي يشغله .

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال المتوسط ، فيما يخص العبارة " هناك ترابط وتكامل بين

واجبات ومسؤوليات العمل الذي تؤديه " ، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي (2.85) ، بإنحراف معياري (5,39)

قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (16,5) للعبارة أكبر من كاي تربيع الجدولية

(9,488) ، بمعنى أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05.

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين، كانت بنسبة 40% يرون أن

" هناك ترابط وتكامل بين واجبات ومسؤوليات العمل الذي تؤديه " بدرجة متوسطة بعدد 24 مبحوثا، يقابلها

10% من المبحوثين، يرون أن "هناك ترابط وتكامل بين واجبات ومسؤوليات العمل الذي تؤديه" بدرجة قوية عددهم 06 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أنه يوجد ترابط وتكامل ، بين واجبات ومسؤوليات العمل الذي يؤديه بدرجة متوسطة، وهذا يدل على حرص المؤسسة على تحقيق الترابط والتكامل بين ما يؤديه العمال، من مهام وواجبات وما يترتب عليها من مسؤوليات لتقادي التداخل في المسؤوليات و التضارب في المهام ، وهذا ما عبر عنه تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) من خلال مفهومه للنسق ، حيث يرى أن الوظيفة تتحقق من الكل الذي يتكون من أجزاء، وهذه الأجزاء متكاملة ومترابطة ولكل منها وظيفة فرعية، فلا تتحقق الوظيفة الكلية إلا إذا قامت الأجزاء بأداء وظائفها الفرعية، فالوظيفة تتكون من مجموعة من المهام والصلاحيات و الوجبات ، فلا يتحقق هدف الوظيفة إلا إذا كانت مكوناتها متكاملة ومترابطة مع بعضها.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في **المجال الضعيف** ، فيما يخص العبارة "الأخطار المهنية التي

تتعرض لها تتناسب وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة" ، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (2.58) ،

بانحراف معياري (4,41) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (8,83) للعبارة،

أقل من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين عند

مستوى دلالة 0,05.

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين كانت، بنسبة 31,66% يرون

أن "الأخطار المهنية التي يتعرضون لها تتناسب وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة" بدرجة ضعيفة بعدد 19

مبحوثا، يقابلها 10% من المبحوثين يرون أن، "الأخطار المهنية التي يتعرضون لها تتناسب وما تم توصيفه في

ملخص الوظيفة" بدرجة قوية ، عددهم 06 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن الأخطار المهنية، التي يتعرضون لها تتناسب وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة بدرجة ضعيفة، وهذا يدل على غياب الحرص الفعال من قبل المؤسسة، على توفير كل السبل التي من شأنها تحقيق الأمن والسلامة للعمال ، بما يتماشى وطبيعة كل عمل لا سيما ظروف العمل داخل المداجن، لما يتعرض له العمال من روائح كريهة، وضيق التنفس و خطر الإصابة بالأمراض الرئوية و الأمراض الجلدية مثل الأكزيمة وغيرها ، وقد أشار إليها هزبرج(Herzberg) في نظرية ذات العاملين، عندما تحدث عن العوامل الوقائية ودورها في تحفيز العاملين، وضمان إستقرارهم و هو ما أكده ماسلو(Maslow) في نظرية الحاجات عندما تحدث على ضرورة توفر حاجة الأمن للعامل، وهذا ما أكده هنري فايول(H.Fayol) من خلال مبدأ إستقرار المستخدمين ،حيث دعا إلى ضرورة الحفاظ على ثبات الموظفين في مناصب عملهم، وذلك من خلال تحسين جوانب العمل لضمان إستمرار العمال في مناصبهم، لتقادي التغير المستمر للموظفين لأنه من عوارض الإدارة السيئة.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في **المجال الضعيف** ، فيما يخص العبارة " ظروف العمل التي تؤدي فيها مهامك تتلائم وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة "، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي (2.23) ، بإنحراف معياري (5,29) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (31,5) للعبارة، أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين، كانت بنسبة 45% يرون أن "ظروف العمل التي يؤدون فيها مهامهم تتلائم وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة " بدرجة ضعيفة بعدد 27 مبحوثا ، يقابلها 3,33% من المبحوثين يرون أن "ظروف العمل التي تؤدون فيها مهامهم تتلائم وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة " بدرجة قوية عددهم 02 مبحوثين .



مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن، ظروف العمل التي يؤدون فيها مهامهم تتلائم وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة بدرجة ضعيفة ، وهذا راجع إلى غياب الظروف الملائمة للعمل ، مثل غياب أجهزة التكيف و مسخنات والمياه الصالحة للشرب و غيرها ، من الأمور التي تساعد على تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال الضعيف ، فيما يخص العبارة " الأجر الذي تتلقاه يتناسب وما تبذله من جهد في منصب عملك " ، وهذا مايبينه المتوسط الحسابي (2) ، بإنحراف معياري (4,72) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (31,33) للعبارة أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 . و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين، كانت بنسبة 40% يرون أن "الأجر الذي يتلقونه يتناسب وما يبذلونه من جهد في منصب عملهم " بدرجة ضعيفة جدا بعدد 24 مبحوثا، يقابلها 3,33% من المبحوثين يرون أن "الأجر الذي يتلقونه يتناسب وما يبذلونه من جهد في منصب عملهم " بدرجة قوية جدا عددهم 02 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن، الأجر الذي يتلقونه يتناسب وما يبذلونه من جهد في مناصب عملهم بدرجة ضعيفة جدا، وهذا راجع إلى تدني الأجور التي يتحصلون عليها مقابل الجهد الذي يبذلونه فهو لا يلبي حاجياتهم ، وهذا ما عبر عنه كارل ماركس (Karl Marx) في نظرية الصراع ، حيث يرى أن الإنسان تحت تأثير أصحاب الشركات وأصحاب رؤوس الأموال الذين يستغلونه بأجور منخفضة، في ضوء تهديدهم بالبطالة ، فالفائدة المالية محتكرة من أصحاب الشركات ولا يستفيد منها العمال ، فالرأسماليون يأخذون الربح لأنفسهم مقابل تقليل أجور العمال مما أدى إلى فقرهم ، نجد أيضا فايول (H.Fayol) دعا إلى ضرورة مكافأة

الأفراد العاملين وتعويضهم بصورة عادلة عن الأعمال التي يقومون بها، وهذا ما عبر عنه ماسلو (Maslow) في نظرية الحاجات من خلال الحاجات الأساسية، التي دعا إلى ضرورة إشباعها وهو ما أكده تايلور (Frederick Taylor) من خلال استخدام حوافز مادية لحث العاملين .

**2-3 : خلاصة : المحور الأول " درجة الموائمة بين مواصفات الوظيفة ومهام منصب العمل " :**

من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها ، بخصوص إستجابات أفراد العينة حول عبارات **المحور الأول " درجة الموائمة بين مواصفات الوظيفة ومهام منصب العمل "**  نستطيع أن نؤكد مايلي :

- أن درجة الموائمة بين مواصفات الوظيفة ومهام منصب العمل ، حسب المتوسط الحسابي للمحور (2,90) تقع في المجال المتوسط ، مما يرجح الإتجاه الإيجابي لأفراد العينة ، وهذا راجع إلى التوافق الواضح بين مواصفات الوظيفة وكل مايتعلق بالمهام المنوطة بها، بشكل متوسط على العموم ، وعليه يمكن القول بأن الفرض الجزئي الأول قد تحقق .

المحور الثاني

ما مدى مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين ؟

الجدول رقم (02) : يبين النتائج المتعلقة بمدى مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين

رقم	بدرجة قوية جدا		بدرجة قوية		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة		بدرجة ضعيفة جدا		المجموع	X	S	K <sup>2</sup>	Rw	إتجاه العينة	
	ك	ن م %	ك	ن م %	ك	ن م %	ك	ن م %	ك	ن م %							
1	6	%10	15	%25	33	%55	4	%6,66	2	%3,33	60	%100	3.31	7,33	54,16	66,2	متوسط
2	8	%13,33	16	%26,66	21	%35	10	%16,66	5	%8,33	60	%100	3.2	5,50	13,83	64	متوسط
3	17	%28,33	28	%46,66	13	%21,66	2	%3,33	00	%00	60	%100	4	7,52	43,83	80	قوي
4	3	%5	6	%10	10	%16,66	18	%30	23	%38,33	60	%100	2.13	4,45	23,16	42,6	ضعيف
5	00	%00	4	%6,66	9	%15	13	%21,66	34	%56,66	60	%100	1.71	4,96	58,41	34,2	ضعيف جدا
6	14	%23,33	22	%36,66	15	%25	4	%6,66	5	%8,33	60	%100	3.6	6,17	18,83	72	قوي
7	13	%21,66	17	%28,33	27	%45	3	%5	00	%00	60	%100	3.66	6,81	39,66	73,2	قوي
8	26	%43,33	15	%25	12	%20	7	%11,66	00	%00	60	%100	4	7,20	31,16	80	قوي
نتيجة عامة للمحور																	
المتوسط العام			المتوسط الحسابي			الإنحراف المعياري			كاي تربيع			الوزن النسبي			إتجاه العينة		
المحور ككل			3,20			6,24			35,38			64,02			متوسط		

المصدر: التحقيق الميداني

## 3-3 : عرض نتائج عبارات المحور الثاني " مدى مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى

أداء العاملين " :

نلاحظ من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (02) المتحصل عليها من خلال مختلف عمليات تبويب البيانات الإحصائية مايلي :

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال القوي ، فيما يخص العبارة " ظروف العمل تؤثر على أدائك

لمهامك " ، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (4) ، بإنحراف معياري (7,52) قوي جدا بين إستجابات

المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (43,83) للعبارة ، أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) يعني أنه

توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين، بنسبة 46,66% يرون أن

" ظروف العمل تؤثر على أدائهم لمهامهم " بدرجة قوية بعدد 28 مبحوثا ، يقابلها 3,33% من المبحوثين

يرون أن " ظروف العمل تؤثر على أدائهم لمهامهم " بدرجة ضعيفة عددهم 02 مبحوثين .

ما يمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن، ظروف العمل الفيزيكية و المعنوية تؤثر على أدائهم لمهامهم

بدرجة قوية، لأنه كلما تحسنت ظروف العمل كلما ساعد ذلك العامل على القيام بأعماله بصورة أحسن وأفضل ،

وهذا ما عبر عنه تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) الذي يرى، أن سلوك الفرد بعبارة فرد إجتماعي يتأثر

بدرجة أولى بالأخرين، فهو يرى أن سلوك الفرد الإجتماعي لا يصدر عن فراغ و لا يصدر من عقله ولا من

رغبته الذاتية ، وإنما يصدر من تفاعله مع الآخرين مثل رفاق العمل والأسرة .

وهذا ما أكدته ألتون مايو (Alton Mayo) الممثل الرسمي لنظرية العلاقات الإنسانية، حينما قال أن التوافق

والانسجام الإجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين، تؤثر في أداء العاملين ، فهو يرى أن الحوافز

المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية ، وهذا مكمل لما نادى إليه كارل ماركس (Karl Marx) الذي أكد على ضرورة تحفيز العمال عن طريق تقديم حوافز مادية، باعتبار العامل كائن مادي يتأثر بصورة مباشرة بالحافز المادي الذي يحثهم على تحسين أدائهم .

• إن المنحى العام بالنسبة للمبوحثين يقع في المجال القوي ، فيما يخص العبارة " الأنشطة التي تقوم بها خارج مهامك المحددة تؤثر في أدائك " ، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي (4) ، بإنحراف معياري (7,20) قوي جدا بين إستجابات المبوحثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (31,16) للعبارة أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبوحثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبوحثين ، بنسبة 43,33% يرون أن " الأنشطة التي يقوم بها خارج مهامهم المحددة تؤثر في أدائهم " بدرجة قوية جدا بعدد 26 مبوحثا، يقابلها 11,66% من المبوحثين يرون أن، " الأنشطة التي يقوم بها خارج مهامهم المحددة تؤثر في أدائهم " بدرجة ضعيفة عددهم 07 مبوحثين .

ما يمكن ملاحظته أن أغلبية المبوحثين يرون أن، الأنشطة التي يقومون بها خارج مهامهم المحددة تؤثر في أدائهم بدرجة قوية جدا ، وهذا راجع إلى أن هذه الأنشطة خارج عن المهام التي تم توصيفها للمنصب ،الذي يشغلونه مما ينعكس سلبا على أدائهم ، وهذا ما عبر عنه روبرت ميرتون (Robert Merton) بالمعوق الوظيفي أو الإختلال الوظيفي: وهو عجز النسق عن أدائه لوظائفه ، حيث يرى أن تنظيمات مثلما لها أدوار إيجابية يترتب عليها آثار إيجابية على التنظيمات ، فإنه لها في المقابل تأثيرات سلبية على التنظيمات والمجتمع ، نتيجة عدم قيامها بأدوارها المحددة ، وهو ما عبر عنه بالوظيفة الغير ظاهرة أو المستترة ،التي تسبب إختلال الوظيفة عكس الوظيفة الظاهرة.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبوحثين يقع في المجال القوي، فيما يخص العبارة " نمط الإشراف المتبع في المؤسسة له تأثير على أدائك "، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (3,66) ، بإنحراف معياري (6,81) قوي جدا بين إستجابات المبوحثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (39,66) للعبارة أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبوحثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبوحثين ، بنسبة 45% يرون أن " نمط الإشراف المتبع في المؤسسة له تأثير على أدائهم " بدرجة متوسطة بعدد 27 مبوحثا ، يقابلها 5% من المبوحثين يرون أن " نمط الإشراف المتبع في المؤسسة له تأثير على أدائهم " ، بدرجة ضعيفة عددهم 03 مبوحثين .

ما يمكن ملاحظته أن أغلبية المبوحثين يرون أن، نمط الإشراف المتبع في المؤسسة له تأثير على أدائهم بدرجة متوسطة ، وهذا راجع إلى أن نمط الإشراف متبع في المؤسسة لا يساهم في تحسين أداء العمال ، وهذا ما عبر أشار إليه فردريك تايلور (Frederick Taylor)، بأن مشكلة الإدارة تتلخص، بأن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيهم ، كما أن العامل لا يعرف المطلوب أدائه ، ولحسم هذه المشكلة نادى تايلور إلى ضرورة إتباع نمط إشراف دقيق على العاملين ، وهذا ما أشار إليه مدرسة العلاقات الإنسانية بأنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الإنتاجية، إذا تحسنت أساليب الإشراف ، كذلك ما عبر عنه ماكس فيبر بالقيادة أو سلطة التي يرى أنها تأثر في الأداء، من خلال الأشكال الثلاثة للقيادة أو السلطة ، وهي القيادة القانونية (الرسمية و المستقرة) ، القيادة الكارزمية (خصائص نادرة) ، القيادة التقليدية (مقدس وخالد) .

• إن المنحى العام بالنسبة للمبوحثين يقع في المجال القوي ، فيما يخص العبارة " التحديد الدقيق لصلاحياتك يساهم في تحسين أدائك " ، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (3,6) ، بإنحراف معياري (6,17) قوي جدا بين

إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (18,83) للعبارة، أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين ، بنسبة 36,66% يرون أن " التحديد الدقيق لصلاحياتهم يساهم في تحسين أدائهم " بدرجة قوية بعدد 22 مبحوثاً ، يقابلها 8,33% من المبحوثين يرون أن " التحديد الدقيق لصلاحياتهم يساهم في تحسين أدائهم " بدرجة ضعيفة ، عددهم 05 مبحوثين. مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن، التحديد الدقيق لصلاحياتهم يساهم في تحسين أدائهم بدرجة قوية ، لأنه يساعد العاملين على التصرف في حدود الصلاحيات الوظيفية التي يشغلونها، وهذا ما أشارت إليها تايلور أعمال (F. Taylor) ، لما أكدت على ضرورة التحديد الدقيق لصلاحيات العمال، من خلال تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات وفق أسس علمية، للوصول للرفع من الكفاءة الإنتاجية للعمال .

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال المتوسط ، فيما يخص العبارة " التحديد الدقيق لواجبات

الوظيفة الشاغل لها يطور ويحسن من أدائك "، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي (3.2) ، بإنحراف معياري

(5,50) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (13,83) للعبارة ، أكبر من كاي

تربيع الجدولية (9,488)، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05.

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق، أن أغلبية إستجابات المبحوثين بنسبة 35% ، يرون أن

" التحديد الدقيق لواجبات الوظيفة الشاغلين لها يطور ويحسن من أدائهم " بدرجة متوسطة بعدد 21 مبحوثاً ،

يقابلها 8,33% من المبحوثين يرون أن " التحديد الدقيق لواجبات الوظيفة الشاغلين لها يطور ويحسن من أدائهم

" بدرجة ضعيفة جدا عددهم 05 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن ،التحديد الدقيق لواجبات الوظيفة الشاغلين لها يطور ويحسن

من أدائهم بدرجة متوسطة، فهو يحدد بدقة ما هو المطلوب من العامل أدائه ، مما يساعد على تحسين أدائهم

لمهامهم ، و هذا ما أشار إليه ألتون مايو (Elton May) ، عندما تحدث عن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة ، والتخصص الزائد سيؤديان إلى النتائج عكسية ، حيث سيصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط .

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال المتوسط ، فيما يخص العبارة " التوصيف الوظيفي يساعد على تحسين قدراتك الفكرية لتطوير أدائك " ، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (3.31) ، بإنحراف معياري (7,33) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (54,16) للعبارة أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 . و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق ، أن أغلبية إستجابات المبحوثين كانت بنسبة 55% ، يرون أن " التوصيف الوظيفي يساعد على تحسين قدراتهم الفكرية لتطوير أدائهم " بدرجة متوسطة عددهم 33 مبحوثا ، يقابلها 3,33% من المبحوثين يرون أن " التوصيف الوظيفي يساعد على تحسين قدراتهم الفكرية لتطوير أدائهم " بدرجة ضعيفة جدا، عددهم 02 مبحوثين .

ما يمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن، التوصيف الوظيفي يساعدهم على تحسين قدراتهم الفكرية لتطوير أدائهم بدرجة متوسطة ، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يقوم به المبحوثين فهو عمل بسيط و روتيني لا يتطلب مجهود فكري كبير، هذا ما عبر عنه كل من تايلور وفايول وماكس فيبر ( Taylor, Fayol and Max Weber)، عندما تحدث عن تقسيم العمل وتخصص الوظيفي و توزيع الأعمال على الموظفين بصورة رسمية.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال الضعيف ، فيما يخص العبارة " تستفيد من البرامج التدريبية التي يتم توصيفها لتحسين أدائك " ، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (2.13) ، بإنحراف معياري



(4,45) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (23,16) للعبارة، أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 . و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية ، إستجابات المبحوثين بنسبة 38,33% ، يرون أنهم " يستفيدون من البرامج التدريبية التي يتم توصيفها لتحسين أدائهم " بدرجة ضعيفة جدا بعدد 23 مبحوثا، يقابلها 5% من المبحوثين يرون أن " يستفيدون من البرامج التدريبية التي يتم توصيفها لتحسين أدائهم " ، بدرجة قوية عددهم 03 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أنهم ، يستفيدون من البرامج التدريبية التي يتم توصيفها لتحسين أدائهم بدرجة ضعيفة جدا ، نظرا لعدم توفر البرامج التدريبية التي تساعد على زيادة معارفهم، مما يجعلهم ليس على دراية بكل التطورات الحاصلة على طرق و أساليب العمل الحديثة، لقد أشار إليها تايلور (Taylor).  
 (F)عندما نادى إلى ضرورة إستخدام طرق علمية في إختيار العمال، وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدرا ممكن من الكفاءة ، وهو ما أكده ماكس فيبر ( M. Weber) من خلال إعتبره الإدارة مهنة تحتاج التأهيل و التدريب .

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في **المجال ضعيف جدا** ، فيما يخص العبارة " **تعتمد على بطاقة**

**التوصيف الوظيفي في مقارنة أدائك بمستوى الأداء المطلوب منك** " ، وهذا مايبوضحه المتوسط الحسابي

(1,71) ، بإنحراف معياري (4,96) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع

(58,41) للعبارة أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات

المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبحوثين ، بنسبة 56,66% يرون أنهم " يعتمدون على بطاقة التوصيف الوظيفي في مقارنة أدائهم بمستوى الأداء المطلوب منهم " بدرجة ضعيفة جدا بعدد 34 مبحثا ، يقابلها 6,66% من المبحوثين يرون أن، " يعتمدون على بطاقة التوصيف الوظيفي في مقارنة أدائهم بمستوى الأداء المطلوب منهم " بدرجة قوية عددهم 04 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أنهم، يعتمدون على بطاقة التوصيف الوظيفي في مقارنة أدائهم بمستوى الأداء المطلوب منهم بدرجة ضعيفة جدا ، نظرا لغياب التقييم الفعال لأدائهم وما يقابله من غياب أي نوع من أنواع الحوافز أو المكافآت أو ترقية في المقابل هذا الأداء .

### 3-4: خلاصة : المحور الثاني " مدى مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين ":

من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها، بخصوص إستجابات أفراد العينة حول عبارات **المحور الثاني**

" **مدى مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين** " نستطيع أن نؤكد مايلي :

• أن مدى مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين، حسب المتوسط الحسابي للمحور

(3,20) تقع في المجال المتوسط ، مما يرجح الإتجاه الإيجابي لأفراد العينة ، وهذا يؤكد مدى مساهمة بطاقة

توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين، بشكل متوسط على العموم، وعليه يمكن القول بأن الفرض

الجزئي الثاني قد تحقق .

المحور الثالث

ما درجة اعتماد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف ؟

الجدول رقم (03) : يبين النتائج المتعلقة بدرجة اعتماد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف

رقم	درجة قوية جدا		درجة قوية		درجة متوسطة		درجة ضعيفة		درجة ضعيفة جدا		المجموع	X	S	K <sup>2</sup>	Rw	إتجاه العينة	
	ك	ن م %	ك	ن م %	ك	ن م %	ك	ن م %	ك	ن م %							
1	2	%3,33	4	%6,66	9	%15	28	%46,66	17	%28,33	60	%100	2.1	5,35	37,83	42	ضعيف
2	1	%1,66	3	%5	5	%10	16	%26,66	35	%58,33	60	%100	1.65	5,11	66,33	33	ضعيف جدا
3	11	%18,33	18	%30	20	%33,33	8	%13,33	3	%5	60	%100	3.43	5,77	16,5	68,6	قوي
4	1	%1,66	4	%6,66	14	%23,33	19	%31,66	22	%36,66	60	%100	2.05	4,86	28,16	41	ضعيف
5	7	%11,66	10	%16,66	16	%26,66	13	%21,66	14	%23,33	60	%100	2.71	4,42	4,16	54,2	متوسط
6	00	00	4	%6,66	17	%28,33	18	%30	21	%35	60	%100	2.06	5,08	29,16	41,2	ضعيف
7	6	%10	20	%33,33	32	%53,33	2	%3,33	00	%00	60	%100	3.5	7,70	62	70	قوي
8	5	%8,33	24	%40	30	%50	1	%1,66	00	%00	60	%100	3.55	7,95	65,16	71	قوي
9	10	%16,66	14	%23,33	28	%46,66	6	%10	2	%3,33	60	%100	3.4	6,45	33,33	68	قوي

نتيجة عامة للمحور

إتجاه العينة	الوزن النسبي	كاي تربيع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
متوسط	54,33	38,07	5,85	2,71	المحور ككل

المصدر: التحقيق الميداني

### 3-5 : عرض نتائج عبارات المحور الثالث " درجة إعتدالم المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية

#### التوظيف " :

نلاحظ من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (03) المتحصل عليها من خلال مختلف عمليات تبويب البيانات الإحصائية مايلي :

• إن المنحى العام بالنسبة للمبجوثين يقع في المجال القوي ، فيما يخص العبارة " تعتمد المؤسسة على بطاقة

توصيف الوظائف في قياس إنتاجية الموظف " ، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي (3.55) ، بإنحراف معياري

(7,95) قوي جدا بين إستجابات المبجوثين ، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (65,16) للعبارة ، أكبر من كاي

تربيع الجدولية (9,488)، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبجوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

ويتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق أن أغلبية إستجابات المبجوثين ، بنسبة 50% يرون أنه " تعتمد

المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في قياس إنتاجية الموظف " بدرجة متوسطة بعدد 30 مبجوثا ، يقابلها

1,66% من المبجوثين يرون أنه ، " تعتمد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في قياس إنتاجية الموظف "

بدرجة ضعيفة عددهم 01 مبجوثين.

ما يمكن ملاحظته أن أغلبية المبجوثين ، يرون أن المؤسسة تعتمد على بطاقة توصيف الوظائف في قياس

إنتاجية الموظف بدرجة متوسطة ، لأن المؤسسة تهتم بدرجة أولى بقياس إنتاجية المداجن، بغض النظر عن عدد

العمال العاملين بها ، فهي تعطي أولوية للمنتج بالكمية والنوعية، بغض نظر عن إنتاجية العامل على كل حدى ،

وهذا ما أكدته تايلور ( F.Taylor ) من خلال ما يعرف بدراسة الحركة والزمن، التي هدف من خلالها إلى تخليص

العامل من الحركات الزائدة ، وتحديد الوقت النموذجي لأداء كل عامل ، مما يساعد على قياس إنتاجية العمال و

الوصول إلى رفع من الكفاءة الإنتاجية للعمال.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال القوي، فيما يخص العبارة " تعتمد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في تقييم أداء كل وظيفة " ، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (3.5) ، بإنحراف معياري (7,70) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (62) للعبارة، أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 . و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق ، أن أغلبية إستجابات المبحوثين ، بنسبة 53,33% يرون أنه " تعتمد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في تقييم أداء كل وظيفة " بدرجة متوسطة بعدد 32 مبحوثا ، يقابلها 3,33% من المبحوثين يرون أنه " تعتمد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في تقييم أداء كل وظيفة " بدرجة ضعيفة ، عددهم 02 مبحوثين .

ما يمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن ، المؤسسة تعتمد على بطاقة توصيف الوظائف في تقييم أداء كل وظيفة بدرجة متوسطة .

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال القوي ، فيما يخص العبارة " تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في تعريف الموظف بالأعمال المطلوب منه تنفيذها " ، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي (3.43) ، بإنحراف معياري (5,77) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (16,5) للعبارة أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق، أن أغلبية إستجابات المبحوثين ، بنسبة 33,33% يرون أنه " تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في تعريف الموظف بالأعمال المطلوب منه تنفيذها " بدرجة متوسطة بعدد 20 مبحوثا، يقابلها 5% من المبحوثين يرون أنه " تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في تعريف الموظف بالأعمال المطلوب منه تنفيذها " بدرجة ضعيفة جدا ، عددهم 03 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين ، يرون أن المؤسسة تستفيد من بطاقة التوصيف الوظائف ،في تعريف الموظف بالأعمال المطلوب منه تنفيذها بدرجة متوسطة على العموم ، نظرا لأهمية هذه العملية في تعريف الموظف الجديد بالمهام المطلوبة منه إنجازها في إطار صلاحياته ، و لقد أشار إليها تايلور ( F.Taylor ) من خلال تعريف العامل ، لما يراد منه أدائه وعبر عن ذلك بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه، ثم التأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق و أقلها تكلفة .

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال القوي ، فيما يخص العبارة " تستفيد المؤسسة من بطاقة

التوصيف الوظائف في إعداد تقارير الأداء لكل موظف "، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي (3.4) ، بإنحراف معياري (6,45) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (33,33) للعبارة، أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) يعني، أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق ، أن أغلبية إستجابات المبحوثين ،بنسبة 46,66% يرون أنه " تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في إعداد تقارير الأداء لكل موظف " بدرجة متوسطة بعدد 28 مبحثا ، يقابلها 3,33% من المبحوثين يرون أنه " تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في إعداد تقارير الأداء لكل موظف " بدرجة ضعيفة جدا ، عددهم 02 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين المبحوثين يرون أن ، المؤسسة تستفيد من بطاقة التوصيف الوظائف في إعداد تقارير الأداء لكل موظف بدرجة متوسطة ، وهذا راجع إلى أهمية هذه العملية غير أنها تعاني من صعوبة تطبيقها على عمال المداجن ، لأن إنتاجية كل مدجن هي نتاج عمل جماعي ، مما يشكل صعوبة في إعداد تقارير الأداء خاصة بكل عامل على حدى.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال المتوسط ، فيما يخص العبارة " تستفيد المؤسسة من

بطاقة التوصيف الوظيفي في مقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء المطلوب " ، وهذا ما يوضحه المتوسط

الحسابي (2.71) ، بإنحراف معياري (4,42) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي

تربيع (4,16) ، للعبارة أقل من كاي تربيع الجدولية (9,488)، يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين

إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق ، أن أغلبية إستجابات المبحوثين ، بنسبة 26,66% يرون أنه

" تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظيفي في مقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء المطلوب " بدرجة

متوسطة بعدد 16 مبحوثا ، يقابلها 11,66% من المبحوثين يرون أنه " تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف

الوظيفي في مقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء المطلوب " بدرجة قوية جدا، عددهم 07 مبحوثين .

ما يمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة، تستفيد من بطاقة التوصيف الوظيفي في مقارنة

الأداء الفعلي للموظف بالأداء المطلوب بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة إنتاجية تهتم بالكمية

والنوعية المنتوج و العمل على تحسينه، من خلال إيصال العامل إلى الأداء المطلوب.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في المجال الضعيف ، فيما يخص العبارة " تعتمد المؤسسة على

بطاقة التوصيف الوظيفي في عملية إستقطاب الموارد البشرية " ، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي (2.1) ،

إنحراف معياري (5,35) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (37,83) للعبارة،

أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند

مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق، أن أغلبية إستجابات المبحوثين ، بنسبة 46,66% يرون أنه " تعتمد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في عملية إستقطاب الموارد البشرية " بدرجة ضعيفة بعدد 28 مبحوثا ، يقابلها 3,33% من المبحوثين يرون أنه " تعتمد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في عملية إستقطاب الموارد البشرية " بدرجة قوية جدا، عددهم 02 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين، يرون أن المؤسسة تعتمد على بطاقة التوصيف الوظيفي في عملية إستقطاب الموارد البشرية بدرجة ضعيفة، وهذا راجع إلى أن هذه العملية لا تتم على أسس موضوعية و علمية، بل تعتمد على معايير غير موضوعية مثل درجة القرابة و العرف ، وهذا ينافي ما أكده كل من تايلور (Taylor.F)، عندما نادى إلى إستخدام طرق علمية في إختيار العمال وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب ، كذلك ما أكده ماكس فيبر ( M. Weber ) ، من خلال إتباع الجدارة في التعيين ، و ترقية العمال وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العواطف و التحيز.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في **المجال الضعيف** ، فيما يخص العبارة " تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في تحسين ظروف العمل " ، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (2,06) ، بإنحراف معياري (5,08) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (29,16) للعبارة ، أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق ، أن أغلبية إستجابات المبحوثين، بنسبة 35% يرون أنه " تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في تحسين ظروف العمل " بدرجة ضعيفة جدا بعدد 21



مبحثاً ، يقابلها 6,66% من المبحوثين يرون أنه " تستفيد المؤسسة من بطاقة التوصيف الوظائف في تحسين ظروف العمل " بدرجة قوية، عددهم 04 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن ، المؤسسة تستفيد من بطاقة التوصيف الوظائف في تحسين ظروف العمل بدرجة ضعيفة جدا ، وهذا نظرا لما ياعاني منه مكان العمل، من غياب الظروف الملائمة للعمل ، من غياب الوسائل المساعدة على القيام بالأعمال، مثل المبردات و المسخنات في بعض المكاتب و روائح الكريهة للمداجن والألبسة الملائمة والأقنعة وغيرها.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في **المجال الضعيف** ، فيما يخص العبارة " تعتمد المؤسسة على

بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد برامج تدريبية للعمال " ، وهذا مايبينه المتوسط الحسابي (2,05) ، بإنحراف معياري (4,86) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (28,16) للعبارة ، أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488) ، يعني أنه يوجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق ، أن أغلبية إستجابات المبحوثين، بنسبة 36,66% يرون أنه

" تعتمد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد برامج تدريبية للعمال " بدرجة ضعيفة جدا بعدد 22 مبحثاً، يقابلها 1,66% من المبحوثين يرون أنه " تعتمد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد برامج تدريبية للعمال " بدرجة قوية جدا، عددهم 01 مبحوثين .

مايمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن، المؤسسة تعتمد على بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد

برامج تدريبية للعمال بدرجة ضعيفة جدا ، وهذا راجع إلى أن العمال نادرا ما يتم توفير لهم تربية تكوينية و

تدريبية ، تساهم في تحسين من أدائهم ، هذا ما أشار إليه تايلور ( F.Taylor ) ، حينما نادى إلى ضرورة

إستخدام طرق علمية في تدريب العمال ، ووضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله، بأعلى قدرا

ممکن من الكفاءة ، وهو ما أكده ماكس فيبر ( M. Weber )، من خلال إعتبره الإدارة مهنة تحتاج التأهيل و التدريب.

• إن المنحى العام بالنسبة للمبحوثين يقع في **المجال ضعيف جدا** ، فيما يخص العبارة " تعتمد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد أسئلة ملائمة للمترشحين للوظيفة " ، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (1,65) ، بإنحراف معياري (5,11) قوي جدا بين إستجابات المبحوثين، وقد أكد هذا المنحى كاي تربيع (66,33) للعبارة، أكبر من كاي تربيع الجدولية (9,488)، يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0,05 .

و يتضح من خلال الجدول الإحصائي السابق، أن أغلبية إستجابات المبحوثين، بنسبة 58,33% يرون أنه " تعتمد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد أسئلة ملائمة للمترشحين للوظيفة " بدرجة ضعيفة جدا بعدد 35 مبحوثا ، يقابلها 1,66% من المبحوثين يرون أنه " تعتمد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد أسئلة ملائمة للمترشحين للوظيفة " بدرجة قوية جدا، عددهم 01 مبحوثين .

ما يمكن ملاحظته أن أغلبية المبحوثين يرون أن ،المؤسسة تعتمد على بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد أسئلة ملائمة للمترشحين للوظيفة بدرجة ضعيفة جدا، وهذا راجع إلى أن العملية التوظيف داخل المؤسسة، لا تتم على أسس شفافة وعلانية، بل تعتمد على معايير غير موضوعية مثل درجة معارف الشخصية.

**3-6 : خلاصة:المحور الثالث " درجة إعتداد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف ":**

من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها ، بخصوص إستجابات أفراد العينة حول عبارات **المحور الثالث " درجة إعتداد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف "**  نستطيع أن نؤكد مايلي :

- إن درجة إعتداد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف، حسب المتوسط الحسابي للمحور (2,71) تقع في المجال المتوسط، مما يرجح الإتجاه الإيجابي لأفراد العينة، وهذا يؤكد درجة إعتداد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف ، بشكل متوسط على العموم وعليه يمكن القول بأن الفرض الجزئي الثالث قد تحقق .

### •• خلاصة المحاور الثلاثة ••

لقد تم التوصل في المحاور الثلاثة وفق لمختلف العمليات الإحصائية المتبعة لكل محور إلى النتائج التالية :

- أن درجة الموائمة بين مواصفات الوظيفة ومهام منصب العمل، حسب المتوسط الحسابي للمحور الأول (2,90) تقع في المجال المتوسط، وعليه يمكن القول بأن الفرض الجزئي الأول قد تحقق .
- أن مدى مساهمة بطاقة توصيف الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين، حسب المتوسط الحسابي للمحور الثاني (3,20) تقع في المجال المتوسط، وعليه يمكن القول بأن الفرض الجزئي الثاني قد تحقق .
- إن درجة إعتداد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف في عملية التوظيف، حسب المتوسط الحسابي للمحور الثالث (2,71) تقع في المجال المتوسط، وعليه يمكن القول بأن الفرض الجزئي الثالث قد تحقق .

### •• نتيجة عامة ••

- نظرا لتحقق الفروض الجزئية للمحاور الثلاثة للإستبيان، نرى أنه قد تحقق الفرض الرئيسي :

" إن توصيف الوظائف له علاقة قوية بأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية "

### رابعاً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة، في ضوء الدراسات السابقة، من خلال الوقوف على أهم نتائجها، التي يمكن أن تعيننا بصورة واضحة، في فهم وإستيعاب الدراسة القائمة .

#### • الدراسات الجزائرية :

##### • الدراسة الأولى:

• لقد توصلت الدراسة السابقة لصاحبها، الطاهر الوافي بخصوص التحفيز و أداء الممرضين، بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - عالية صالح - تبسة، إلى وجود علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز و المكافآت، المتبع في المؤسسة لا يراعي أعباء الوظيفة و متطلبات الحياة اليومية للممرضين، و تنطبق هذه النتائج مع النتائج دراستنا المتحصل عليها عبر إستجابة مختلف أفراد العينة، وهذا راجع إلى أن الحوافز هي الوسيلة الأنجع، التي تشكل دافع لتحسين أداء العاملين، لهذا يجب على المؤسسة الإعتماد على بطاقة التوصيف الوظيفي، في وضع نظام المكافآت فعال، يستجيب لتطلعات العاملين، و مواصفات الوظيفة و مهام منصب العمل .

##### • الدراسة ثانية :

• لقد توصلت الدراسة السابقة لصاحبها، إيمان محامدية بخصوص الرقابة التنظيمية والأداء، بمركب تمبيع الغاز الطبيعي GLI/k بسكيكدة إلى وجود، علاقة قوية بين التزام بالقواعد البيروقراطية و زيادة التحكم في الأداء، و تنطبق هذه النتائج مع النتائج دراستنا المتحصل عليها عبر إستجابة مختلف أفراد العينة، وهذا راجع إلى أن إعتقاد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي، في زيادة وعي العمال بمختلف القواعد المطبقة في المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تحسين أداء العاملين، بما يساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

## • الدراسات العربية :

## • الدراسة الأولى :

• لقد توصلت الدراسة السابقة لصحبها، زيد مفيد القاضي بخصوص علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات (20 جامعة) الخاصة في الأردن إلى وجود إرتباط وثيق بين (الإستقطاب و التعيين ، التدريب و التطوير ، مشاركة العاملين) ، كمارسة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ،وبين أداء العاملين و تنطبق هذه النتائج ، مع النتائج دراستنا المتحصل عليها عبر إستجابة مختلف أفراد العينة ، ويتضح ذلك من خلال إعتقاد المؤسسة على بطاقة التوصيف الوظيفي في عملية التوظيف، من حيث الإستقطاب و الإختيار و التعيين و التدريب المورد البشري ، الأمر الذي يعكس حرص المؤسسة في الإعتقاد، على بطاقة توصيف الوظيفي في عملية التوظيف .

## • الدراسة الثانية :

• لقد توصلت الدراسة السابقة لصحبها ،موسى محمد أبو حطب بخصوص فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، بجمعية أصدقاء المريض الخيرية إلى وجود علاقة ضعيفة، نتيجة الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية، غير كافية و غير مناسبة لطبيعة العمل ، إضافة أن عملية تقييم الأداء لا تتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية، وتعديلات الأجور و الرواتب و الحوافز المعنوية ، و تنطبق هذه النتائج مع النتائج دراستنا المتحصل عليها عبر إستجابة مختلف أفراد العينة ، بسبب غياب التقييم أداء الفعال العمال ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة إنتاجية تهتم بالكمية والنوعية المنتوج بغض نظر على أداء، العامل سواء كان جيدا أو ضعيف، يقابله غياب أي نوع من أنواع الحوافز أو المكافآت أو ترقية في المقابل ذلك .

# النتائج والتوصيات



### نتائج البحث

لقد توصلنا من خلال الدراسة إلى جملة من النتائج سيتم عرضها في النقاط التالية:

• أن المشاكل و الصعوبات التي يتعرض لها العمال ذات صلة بطبيعة العمل، سواء ما تعلق منها بصلاحيات والواجبات أو الناتجة عن التداخل و التضارب في الصلاحيات و المهام ،أو ما تعلق منها بالموقع التنظيمي للوظيفة وعلاقتها مع غيرها من الوظائف.

• أن هناك توافق بين المهام والصلاحيات بدرجة متوسطة على العموم ، بين ما يؤديه العمال من مهام وما تتطلب عليه الوظيفة من صلاحيات مخولة لهم في حدود مهامهم ، كما أنه يوجد توافق بين ما يؤديه من مهام يومية أو دورية وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة.

• أن مهارات ومعارف العمال لا يستفاد منها بالشكل المطلوب مما ينعكس سلبا على تحسين أدائهم .

• أن الأخطار المهنية التي يتعرض لها العمال تتناسب وما تم توصيفه في ملخص الوظيفة بدرجة ضعيفة، وهذا يدل على غياب الحرص الفعال من قبل المؤسسة على توفير كل السبل التي من شأنها تحقيق الأمن ، والسلامة للعمال بما يتماشى وطبيعة كل عمل.

• أن الأجر الذي يتحصلون عليه يتناسب وما يبذلونه من جهد بدرجة ضعيفة جدا، وهذا راجع إلى تدني الأجر التي يتحصل عليها العمال ، مقابل الجهد الذي يبذلونه فهو لا يلبي حاجياتهم ، مما أدى إلى فقدان الرغبة لدى العمال لتحسين أدائهم ، بل ولد الأمر مقولة بين العمال (نخدم قد خلاصي).

• أن المؤسسة تعتمد على بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد برامج تدريبية بدرجة ضعيفة جدا ، مما ترتب عليه ندرة في التربصات التدريبية و التكوينية التي تساهم في تحسين أداء العمال .

### التوصيات والإقتراحات

بناء على ما تم تقديمه من نتائج سابقة سوف يتم عرض عدد من التوصيات في النقاط التالية :

• على المؤسسة أن تستخدم بطاقة التوصيف الوظيفي في تعريف الموظف بالأعمال المطلوب منه تنفيذها،  
و تحديد الصلاحيات والواجبات كل وظيفة لتفادي التداخل و التضارب في المهام .

• على المؤسسة تحقيق الأمن و السلامة للعمال ، بما يتماشى وطبيعة كل عمل من خلال توفير العتاد الملائم لكل وظيفة .

• على المؤسسة العمل على تحسين ظروف العمل سواء كانت الفيزيائية أو المعنوية منها ، من حيث توفير النقل و ترميم المكاتب ، وغيرها من الأمور التي من شأنها المساهمة في زيادة الرغبة في العمل لتحسين أدائهم والقيام بمهامهم على أحسن وجه ممكن لها ، والعمل الجماعي من خلال تنمية روح العمل الجماعي بين العمال.  
• على المؤسسة العمل على أن تستفيد من بطاقة التوصيف الوظيفي في إعداد سلم للأجور ، يتناسب مع مختلف المهام والأعمال ومع ما يبذله العمال من جهد.

• على المؤسسة الإهتمام بإعداد برامج تدريبية وتكوينية لتحسين أداء العمال و الإرتقاء بهم نحو الأفضل،  
و إعداد نظام ملائم للتقييم يتبعه نوع من الحوافز لتشجيع العمال على الإستمرارية في العطاء و تحسين أدائهم.

• على المؤسسة الإستفادة من بطاقة التوصيف الوظيفي في عملية الإستقطاب و الإختيار للموارد البشرية الكفأة ، كذلك الإستفادة منها في عملية في ترقية ونقل الموظفين و العمال.

• على العمال الإطلاع على محتوى بطاقة التوصيف الوظيفي و الفهم الجيد لها، فيما يخص كل وظيفة حتى يكون على دراية بمهامهم وصلاحياتهم.



# المراجع

## المراجع

ص 127 - 131	الكتب	أولا
ص 131	المجلات العلمية	ثانيا
ص 132	الرسائل الجامعية	ثالثا
ص 133	المواقع الإلكترونية	رابعا

## الكتب

- 01- أديب عبد الواحد جمران محمد: الفصح من اللهجات العربية وما وافق منها القراءات القرآنية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 57.
- 02- أحمد خليل مسلم الفنجري: دليل إدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين في الأردن، ط1 ، الأردن ، 2014، ص 156.
- 03- أنور سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 229-230.
- 04- أنور سلطان محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 88.
- 05- إسماعيل البسيوني رضا: إدارة الأعمال ، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2009، ص 174.
- 06- إبراهيم درة عبد الباري: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.
- 07- إبراهيم درة عبد الباري، نعيم الصباغ زهير: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي ،دار وائل للنشر، ط1، 2008، ص ص 149 - 150 .
- 08- إبراهيم لطفي طلعت: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 39 - 40.
- 09- بديع يعقوب إميل، عاصي ميشال: المعجم المفصل في اللغة و الأداب، ط1، المجلد 1، دار العلم للملايين ، بيروت، 1987، ص 1306.

- 10- بن محمد السيد الشريف الجرجاني علي: معجم التعريفات، دار الفضيلة، القاهرة، 1413، ص 211.
- 11- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب - الحوافز)، دار الإبتكار للنشر و توزيع، عمان، 2013، ص 128.
- 12- بن عبد رحمان الحسين خالد: دليل الوصف الوظيفي للعاملين بالمستشفى، الإدارة العامة للمستشفيات، م ع السعودية، 2003، ص 18.
- 13- جوي جنفر ، وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، ط1، الناشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص ص 118.
- 14- حافظ الحجازي محمد: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006، ص ص 106-107.
- 15- زويد العتيبي محمد: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 189.
- 16- السلمي علي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، ص 155.
- 17- الطاهر غنية الهدى: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، دار الكتب الوطنية، ط1، ليبيا، 2003، ص 198.
- 18- عبد الفتاح رضوان محمود: مهارات التوصيف الوظيفي، ط1، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 26.

- 19- عبد الله العسكري عبود: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار النمير، سوريا، 2002، ص172.
- 20- عباس كرمش نهاد: دليل وصف الوظائف (مكتب مفتش عام وزارة التخطيط)، جمهورية العراق، 2016، ص5.
- 21- عبد المعطي عبد الباسط: إتجاهات النظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، الكويت، 1998، ص93.
- 22- عبد الرحيم مطر الهيبي خالد: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص202.
- 23- عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و نشر و توزيع، الإسكندرية، 2000، ص406-407.
- 24- عورة محمود: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، صص 101-102-103.
- 25- فاتح محمد محمد، البشير المغربي محمود: إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة الأردنية الهاشمية، عمان، 2012، ص89.
- 26- فونتين أورتييز إيفن، غوريتا إيون، فسليخ فكتور: إدارة الأداء و العقود، الجزء الثالث، سلسلة بشأن الإدارة من أجل نتائج في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفقيش المشتركة، جنيف، 2004، ص19.
- 27- قاسم القريوتي محمد: الوجيه في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص79.
- 28- كشواي باري: إدارة الموارد البشرية، ط2، ترجمة خالد العامري، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص32.

- 29- مبروك إبراهيم السعيد: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2014، الاسكندرية، ص142.
- 30- مختر عمر أحمد: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2008، ص ص 76-77.
- 31- محمد المحاسنة إبراهيم: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين نظرية وتطبيق، ط1، دار جرير للنشر التوزيع، عمان، 2013، ص105.
- 32- مصطفى عليان رحي، محمد غنيم عثمان: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص112.
- 33- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005، ص75.
- 34- ماهر أحمد: الدليل العلمي في إختيار الموارد البشرية، ط1، الناشرالدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص140.
- 35- محمد الهادي محمد: الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق و المعلومات، ط2، المكتبة الأكاديمية، 1990، مصر، ص ص 36 - 37.
- 36- مبروك إبراهيم السعيد: تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات و المرافق المعلومات ، ط1، دار الوفاء لدنيا لدنيا الطباعة و النشر، 2012، الإسكندرية، ص125.
- 37- منير عبوي زيد: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص199.
- 38- المعاينة رولا نايف، سليم الحموري صالح: إدارة الموارد البشرية دليل علمي، ط1، داركنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2012، ص ص 57-58-59.

39- الموسوي سنان: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط1، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2004، ص65.

40- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسن جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص97.

41- نور الدين عبد المنعم محمد: الألفاظ العربية في اللغة الفارسية، ج1،،جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية،الرياض، 2005، ص 1136.

42- نجيب شاويش مصطفى: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان، 2005، ص ص 100-101.

43- يوسف كافي مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري و تنموي وتكنولوجي وعولمي ، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن، 2013، ص148.

44- يونس كرو العزاوي رحيم: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار الدجلة ،الأردن، 2007، ص142.

### المجلات العلمية

45- مزهود عبد المليك، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية (مفهوم والتقييم)،مجلة العلوم الإنسانية،العدد الأول،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر، 2001، ص 86-87.

46- صاحب أبو أحمد رضا، الموسوي سنان كاظم، تحليل و توصيف الوظائف (إطار نظري و عملي في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)،العدد الثامن،العراق، 2008، ص51.

## الرسائل الجامعية

- 47- سعيد إعراب، التكنولوجيا وتغير القيم الثقافية و الإقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2005 - 2006، ص34.
- 48- محامدية إيمان، الرقابة التنظيمية والأداء، إشراف إسماعيل قيرة، لاستكمال درجة ماجستير جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/k بسكيكدة نموضجا ، سكيكدة،الجزائر، 2008-2009.
- 49- مفيد القاضي زياد، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات لاستكمال درجة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، إشراف حميد الشيبلي، دراسة تطبيقية على الجامعات (20 جامعة) الخاصة في الأردن، الأردن، 2011-2012.
- 50- محمد أبو حطب موسى، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين لاستكمال درجة ماجستير جامعة الإسلامية ، إشراف سامي على أبو الروس، حالة الدراسية جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة(الحرابين و الزيتون)، غزة،فلسطين، 2009.
- 51- هاني إسماعيل نوار،تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة(نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)،رسالة ماجستير،جامعة تشرين،كلية الأقتصاد، سورية،2004-2005، ص 7.
- 52- الوافي الطاهر، التحفيز و أداء الممرضين، إشراف ياسمين غضابنة فرشيبي، لاستكمال درجة ماجستير جامعة قسنطينة 02، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -عالية صالح - تبسة، قسنطينة،الجزائر، 2012-2013.

## المواقع الإلكترونية

53- بن علي الغريب عبد العزيز، نظريات علم الاجتماع، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، تاريخ

التحميل 2018/01/13، 15:30، www.pdfactory.com، ص 12 - 13.

54- معجم المعاني الجامع، تعريف و معنى وصف، موقع المعاني (لكل رسم معنى)، تاريخ الدخول

13:40، 2017/11/ 09، [/https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%88%D8%B5%D9%81](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%88%D8%B5%D9%81)

55- نظريات حل المشكلات، نظرية لازاروسوفولكمان في التقدير الذهني المعرفي، نظرية ستيرنبرغ، ، تاريخ

التحميل 2018/04/13، 15:50، <http://qu.edu.iq/el/mod/resource/view.php?id=15795>، ص

ص 06 - 07 - 08 - 09.



# الأملا حق



## العنوان : التوصيف الوظائف وعلاقته بأداء العاملين

- من إعداد الطالب : وليد سناني
- إشراف الدكتور : وحيد دروات

### الكلمات المفتاحية : التوصيف الوظائف ، بأداء العاملين

• هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين توصيف الوظائف و أداء العاملين ، بحيث إنطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هو : ما العلاقة بين توصيف الوظائف و أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟ ، وقد تم الإعتماد على البعد التاريخي من خلال التطرق لنشأة المؤسسة ، بإضافة إلى المنهج الوصفي لإختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها ب (80) مبحوثا بوحدة تربية الدواجن ببلدية مرست ولاية تبسة ، وهذا بإستخدام أدوات جمع البيانات : الملاحظة و المقابلة و الإستبيان ، وقد تمت معالجة البيانات بطرق إحصائية ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توصيف الوظائف وأداء العاملين .

### Title: Job description and its relationship to employee performance

- Prepared by: Walid Senani
- Supervised by: Dr. Wahid Darwat

### Keywords: job descriptions, employee performance

• The study aimed at finding out the relationship between job descriptions and employee performance. The study started with a major question: What is the relation between job descriptions and the performance of employees in the Algerian institution? , And the historical dimension was adopted by addressing the establishment of the institution, in addition to the descriptive approach to test the hypotheses of the study on a simple random sample as large as (80) respondents in the unit of poultry raising in the municipality of Morsott , Tabessa province, using data collection tools: observation, interview and questionnaire , And the data was processed in statistical ways. The study found a statistically significant relationship between job descriptions and employee performance.

### Titre: Description de l'emploi et sa relation avec le rendement des employés

- Préparé par: Walid Senani
- Supervisé par: Dr. Wahid Darwat

### Mots-clés: descriptions de travail, performance des employés

• L'étude visait à déterminer la relation entre les descriptions d'emploi et la performance des employés L'étude a commencé par une question principale: Quelle est la relation entre les descriptions de poste et la performance des employés dans l'institution algérienne? , A misé sur la dimension historique grâce à la création de la Fondation adressée, en ajoutant à l'approche descriptive pour tester les hypothèses de l'étude sur un échantillon aléatoire aussi simple que la taille b (80) unité répondants de la province municipalité de volaille Morsott Tebessa, et cette utilisation de la collecte de données: observation et d'entretien et des outils questionnaire , Et les données ont été traitées de manière statistique. L'étude trouvé une relation statistiquement significative entre les descriptions de travail et le rendement des employés.