

دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة -  
**Role and Place of Functional Analysis in Human Resources Management Strategies  
 Case Study of Phosphate Mines Company - Tebessa -**

أ/ سامي عمري<sup>1</sup> ، أ.د/ علي عبد الله<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجزائر 3، omrisami@hotmail.fr

<sup>2</sup> جامعة الجزائر 3، abdellah.ali@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2018/12/31

تاريخ القبول: 2018/12/31

تاريخ الاستلام: 2018/10/24

**ملخص:**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات تبسة، وأهم التحديات التي تواجهها الشركة لتحقيق التوافق بين قدرات مواردها البشرية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها، ومدى مساهمة وظيفة التحليل الوظيفي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالشركة. ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف بالشركة تمثل حجر الزاوية في إعداد برامج إدارة مواردها البشرية، والتي تحتاج بشكل أو آخر إلى معلومات التحليل الوظيفي لتحقيق الفعالية لأنشطتها وممارساتها.

**كلمات المفتاحية:** التحليل الوظيفي، متطلبات الوظائف، فعالية الأداء.

**تصنيف JEL:** M15، O15

**Abstract:**

This paper aims at shedding light on the role and position of functional analysis within the human resource management strategies of Phosphate Mines Company, and the most important challenges facing the company to achieve compatibility between the capabilities of their human resources and the requirements of the jobs they occupy.

One of the most important findings of the research is that the information obtained through job analysis is a cornerstone in the preparation of human resources management programs, which in one way or another require functional analysis information to achieve the effectiveness of its activities and practices.

**Keywords:** Functional analysis, Function requirements, performance.

**JEL classification codes :** M15 , O15

**.Résumé**

Ce document vise à mettre en lumière le rôle et la position de l'analyse fonctionnelle dans les stratégies de gestion des ressources humaines dans la société des Mines de Phosphate, ainsi que les principaux défis auxquels l'entreprise est confrontée pour assurer la compatibilité entre les capacités de leurs ressources humaines et les exigences des emplois qu'elles occupent.

L'une des conclusions les plus importantes de la recherche est que l'information obtenue par l'analyse des emplois est la pierre angulaire de la préparation des programmes de gestion des ressources humaines, qui nécessitent d'une manière ou d'une autre des informations d'analyse fonctionnelle pour assurer l'efficacité de ses activités et de ses pratiques.

**Mots-clés:** Analyse fonctionnelle, Exigences de fonctions, la performance.

**codes de classification de JEL :** M15 , O15

## 1. مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية أصلاً إستراتيجياً وشريكاً أساسياً في إستراتيجيات المنظمة، كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها. فتحقيق التميز في أداء المنظمة يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءة والمهارة والمعرفة لتعظيم الاستفادة من باقي الموارد.

من منطلق هذه الأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية في المنظمة، فإن وضع إستراتيجيات واضحة وفعالة لإدارة هذه الموارد، يستوجب الفهم الكامل للوظائف التي تشغلها الموارد البشرية العاملة بالمنظمة وتوفير المعرفة الكاملة عن المهام الواجب القيام بها.

مسيرة لذلك، ولتحقيق الفهم الكامل لوظائف المنظمة، يتوجب فهم الإطار الذي توجد بداخله كل وظيفة، وكذلك نوعية المهارات المطلوبة لأداء هذه الوظائف، وذلك من أجل ضمان تحقيق التوافق بين محتوى العمل وبين خصائص ومؤهلات الشخص القائم بهذا العمل، وذلك بما يضمن أداء العمل بكفاءة عالية، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التحليل الوظيفي.

في هذا السياق تقترح هذه الورقة الإجابة على الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور التحليل الوظيفي ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة - ؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضية الرئيسية الآتية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين التحليل الوظيفي وإستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية بالشركة محل الدراسة. وتشتق منها الفرضيات الموالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية بالشركة المبحوثة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين التحليل الوظيفي والاستقطاب والتوظيف بالشركة المبحوثة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين التحليل الوظيفي والتدريب والتنمية بالشركة المبحوثة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين التحليل الوظيفي وتقييم الأداء بالشركة المبحوثة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين التحليل الوظيفي والتعويضات والمكافآت بالشركة المبحوثة.

وتستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي يلعبه تحليل الوظائف في وضع السياسات والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة، من حيث اختيارهم وتوفير احتياجاتهم التدريبية، ووضع هيكل الأجور والتعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم... الخ.

## 2. مدخل لإدارة الموارد البشرية

إن المدى الذي تساهم فيه الموارد البشرية في نجاح منظماتهم، إنما يتوقف في المقام الأول على مدى كفاءة الطريقة التي تداربها هذه الموارد. فمن خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن التأثير في سلوكيات وتصرفات العاملين لأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية، بما يساعد المنظمة في مواجهة تحديات المنافسة وخلق القيمة.

## 1.2 ماهية إدارة الموارد البشرية:

ويتم التعرض إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها على الترتيب.

## 1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

اختلفت وجهات النظر في إعطاء مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، ويهدف الوصول إلى تعريف محدد وأكثر وضوحاً

لإدارة الموارد البشرية، يمكن فيما يلي إدراج التعاريف التالية:

- تعريف *Flippo* "تعنى إدارة الموارد البشرية بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية، للوصول إلى أهداف الفرد والمنظمة. فهي المسئولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة، من خلال مجموعة من الأنشطة تعمل على زيادة فاعليته، كالاستقطاب والتوظيف، والتدريب، والمكافأة" (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005)؛

- تعريف محمد فالح صالح "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية" (محمد فالح صالح، 2004)؛  
- تعريف حبيب الصحاف "إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء وإنتاجية، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة" (حبيب الصحاف، 1997)؛

- تعريف الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية "إدارة الموارد البشرية هي فن اكتساب الموارد البشرية ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية" (مازن فارس رشيد، 2001).  
مما سبق ذكره، يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى باختيار أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، وكذلك العمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم وتوفير شروط توظيف عادلة لهم، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب يساعدهم على أداء المطلوب منهم بمستوى عالي من الفاعلية، بما يساهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة، وبما يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في خلق القيمة.

### 2.1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية

إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا، والتي تتمثل أساساً في: (سنان الموسوي، 2004)  
- استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ومن ثم الحفاظ على هذه العناصر، بما يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل؛  
- توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، بما ينعكس على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وبما يساهم في زيادة إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل؛  
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية؛  
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات؛  
- المساهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق تميز تنافسي دائم، من خلال المساهمة في خلق القيمة لكل الأطراف الفاعلة وعلى كافة المستويات التنظيمية؛  
- المساهمة في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية من خلال تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وباقي الإستراتيجيات الوظيفية.

### 3.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (صلاح الشنواني، 1999)

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب؛

- المساهمة في تطوير الكفاءات الوظيفية من خلال إكساب الموارد البشرية أحدث المهارات والمعرفة والقدرات؛

- المساهمة في تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية، وبتكلفة مناسبة ترضي

العملاء؛ (واكلي كلتوم، 2014 - 2015)

- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، (مرعي مرعي محمد، 2-3 أبريل 2002) وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك، وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل؛
- تحقيق التكامل مع سياسات المنظمة وإستراتيجياتها للمساهمة في تحقيق أهداف النمو، العائد على الاستثمار، زيادة الحصة السوقية... الخ؛ (André Petit ; Laurent Bélanger , 1999)
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير؛
- توفير الظروف الصحية المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للعمل؛
- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص؛
- استثمار طاقات الأفراد بالشكل الجيد وإعطائهم مقابل عادل، بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.

## 2.2. علاقة إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة

طور (Torrington & Hall) نماذج العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، وفيما يلي عرض لهذه

### 1.2.2. النموذج المستقل

يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، حيث يتم إعداد إستراتيجية المنظمة بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية. (سعد العنزي؛ مؤيد الساعدي، 2007) فمستول الموارد البشرية لا يمتلك الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية، بدلا من ذلك يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية. وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط، ينفصل قسم الموارد البشرية، تماما عن مكونات الإدارة الإستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المنظمة الرئيسية.

### 2.2.2. النموذج التوافقي

وفق هذا النموذج تقوم إدارة الموارد البشرية بالاستجابة للإستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال تحديد إستراتيجية تتواءم وتنسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها في الوقت الحاضر ومستقبلا (باسم فيصل عبد نايف، 2012). حيث يعكس هذا المستوى من الارتباط دورا إستراتيجيا لإدارة الموارد البشرية، يتمثل في تصميم النظم والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية.

على الرغم من أن هذا المستوى يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة، وهو ما قد ينتج عنه خطط إستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة لذلك.

### 3.2.2. النموذج التحويري

يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الإستراتيجية، ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية، الأولى يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسئول الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها؛ ثانيا يدرس ويحلل مسئولو الموارد البشرية دلالات الإستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية؛ ثالثا بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسئولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

### 4.2.2. النموذج الشمولي:

من خلاله ينظر إلى إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليست مجرد أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تعتبر غاية ووسيلة في آن واحد (بن حسان حكيم، 2013-2014).

## 5.2.2. النموذج التكاملي:

يستند هذا النموذج على فلسفة مؤداها أنه إذا كانت الموارد البشرية تعد مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد. (Derek Torrington ; Laura Hall ; tephen Taylor, 2005) كما يعتمد على التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع، وفي غالبية الأحوال فإن مسئول الموارد البشرية يعتبر عضوا فعالا في فريق الإدارة العليا، وبدلا من تكرار تبادل المعلومات، فإن المنظمات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

## 3. ماهية التحليل الوظيفي:

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة التي تعمل في ظلها المنظمات، تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق توافق دائم ومستمر بين الوظائف ومواصفات شاغريها، بما يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. ولتحقيق ذلك لابد من توافر معلومات كافية حول الواجبات والمسئوليات ومتطلبات أدائها، بالإضافة إلى المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغري هذه الوظائف. ويعتبر تحليل الوظائف أداة أساسية لتوفير مثل هذه المعلومات بما يسهم في نجاح المنظمات وفعاليتها.

## 1.3. مفهوم التحليل الوظيفي:

يعتبر منهج تحليل الوظائف من المداخل العلمية المهمة، لا سيما وقد تناولها الكثيرون من الباحثين الذين اهتموا بكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي. ولأجل توضيح مفهوم تحليل الوظائف بشكل متكامل سنتناول مجموعة من التعاريف كما يلي:

- تعريف حبيب الصحاف " تحليل الوظائف هو عملية تجميع وتحليل وتنظيم وتسجيل الحقائق والمعلومات عن واجبات ومسئوليات الوظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى والتعرف على أبعادها الأساسية" ( حبيب الصحاف، 1997)؛

- تعريف أسامة محمد عن عبد المنعم " تحليل الوظائف هو عملية توفير معلومات كاملة عن الوظيفة، وتحديد المؤهلات والمهارات والقدرات التي يجب توافرها في الأفراد حتى يمكنهم إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية" (أسامة محمد عبد المنعم، 2014)؛

- تعريف *Quible* "تحليل الوظائف هو العملية المتعلقة بجمع المعلومات حول العمل لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء ذلك العمل" (Quible ZANEK, 2001)؛

- تعريف مصطفى محمود أبو بكر " هو عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة، وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها" (مصطفى محمود أبو بكر، 2004).

وكمحصلة لما سبق ذكره يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه التسجيل المنظم لكل الحقائق والمعلومات التي تصف مهام الوظيفة، وما يحيط بها من عوامل وظروف تؤثر في أدائها. وتتضمن عملية تحليل الوظائف:

المهام التي تميز بها الوظيفة، الآلات والمعدات والمواد والخدمات التي تتضمنها، التدريب والمهارات والمعارف والسمات الشخصية المطلوبة فيمن سيؤدي تلك المهمات.

## 2.3. أهمية تحليل الوظائف:

يمكن تلخيص أهمية التحليل الوظيفي في ما يلي: (وفاء أحمد محمد، 2009)

- المساعدة في توفير معلومات أساسية للتنظيم فيما يتعلق تقسيم العمل، وتحديد السلطات والمسئوليات من جهة، وخطوط السلطة ونطاق الإشراف من جهة أخرى؛

- تساعد المعلومات الوافية حول متطلبات الوظيفة في الاختيار السليم لشاغل الوظائف، مما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛

- يوفر التحليل الوظيفي أساسا لإجراء تقييم أداء العاملين؛ (سهيلة محمد عباس، 2003)

- على أساس التحليل الوظيفي يتم تصميم البرامج التدريبية والتأهيلية للأفراد العاملين؛

- يعتبر التحليل الوظيفي بمثابة الخطوة الأولى لتحديد القيمة النسبية للعمل، وذلك بتحديد درجة المسؤولية والصعوبة للعمل في المنظمة، بغية الوصول إلى بناء هيكل عادل للأجور والرواتب؛ (عبد الفتاح محمد ديدار، 2003)  
 - المساهمة في بناء وتصميم سياسة للخدمات الصحية والأمن المهني، ومعرفة درجة الخطورة التي يتعرض لها الأفراد؛  
 - يوفر تحليل العمل العديد من المعلومات حول الوظائف الحالية والمستقبلية، ما يساعد في وضع برامج تخطيط الموارد البشرية وإعداد خطوات الاستقطاب والاختيار في الوقت المناسب؛ (فريد خميلي، 2016)  
 - يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل لبعض الوظائف في أقسام المنظمة، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء. (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016)

### 3.3. مراحل عملية تحليل الوظائف:

تتضمن عملية تحليل الوظائف الخطوات التالية:

#### 3.3.1. حصر أنواع الوظائف بالمنظمة:

يتم في هذه المرحلة حصر أنواع الوظائف في مختلف أنشطة المنظمة، ويمكن إعداد حصر الوظائف بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي ودليل التنظيم.

#### 3.3.2. تجميع المعلومات عن الوظيفة:

يتم في هذه المرحلة جمع معلومات عن الوظيفة المراد تحليلها، وتتمحور هذه المعلومات حول: (محمد حافظ حجازي، 2012)

أ- بيانات أساسية عن الوظيفة: وتتضمن مسمى الوظيفة، وموقعها في الهيكل التنظيمي.

ب- واجبات الوظيفة: وتتضمن أهم الواجبات المطلوبة من الوظيفة والوقت النسبي الذي يستغرقه كل واجب.

ج- المسؤوليات: ويتناول كافة المسؤوليات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة، نطاق الإشراف، المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.

د- ظروف العمل: وتتضمن توضيح الظروف المادية والمعنوية للعمل.

هـ- مواصفات شاغل الوظيفة: وتتناول مستوى ونوع التدريب التعليم والتدريب والخبرات المطلوبة، والمهارات والقدرات، والخصائص الجسمانية والشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة.

#### 3.3.3. مرحلة مراجعة المعلومات:

تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات والمعلومات للوظائف محل الدراسة، ويتم من خلالها تحليل هذه البيانات والمعلومات للتأكد من صحة المعلومات المجمعة التحقق من مدى دقتها ووضوحها، وبالتالي ضمان تجميع معلومات دقيقة وكاملة. (عبد القادر مدني علاقي، 1993)

#### 3.3.4. مرحلة إعداد وصف وتوصيف للوظيفة:

تتضمن هذه المرحلة كتابة وصف كامل للمعلومات عن مجموعة الأنشطة والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة والتي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف، كذلك مجموعة السمات الهامة مثل ظروف العمل ومستوى الأمان. كما تتضمن هذه المرحلة أيضا توصيف للسمات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة. (جاري ديسلر، 2012، ص: 111)

### 4. مجالات استفادة ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحليل الوظيفي:

تمثل إدارة الموارد البشرية نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. وتمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية سريعة التغير، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها. ويعتبر

توافر معلومات كافية حول الوظائف وحول متطلبات شاغلها من أهم عوامل نجاح إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي مجالات استفادة ممارسات أنشطة إدارة الموارد البشرية من التحليل الوظيفي:

#### 1.4. تصميم الوظائف:

لكي يتم التنفيذ الفعال لإستراتيجية المنظمة يتوجب تصميم الوظائف بالشكل الذي يتلائم مع إستراتيجية المنظمة. حيث يهدف تصميم الوظائف إلى تحديد محتوى الوظيفة وهو ما يستوجب الفهم الكامل والعميق لطبيعة الأعمال المنوطة بالوظيفة والمؤهلات اللازمة لشغلها.

وتعد البيانات التي يقدمها تحليل العمل بمثابة المنطلق في أي عملية تصميم للوظائف، فإما أن تكشف عن وظائف جديدة تتطلبها إستراتيجية المنظمة يجب تصميمها كالتوجه نحو استخدام تكنولوجيا جديدة، حيث يقتضي الإشراف عليها ضرورة استحداث وظيفة أو حتى عدة وظائف، وهذا حسب حجم المهارات وحسب حجم عبء العمل الذين تتطلبهما استخدام هذه التكنولوجيا، وإما أن تكشف عن تغيرات وتعديلات يجب إجراؤها على الوظائف الحالية أو ما يعرف بإعادة تصميم للوظائف الحالية. (زكي محمود هاشم، 1997)

#### 2.4. تخطيط الموارد البشرية:

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق إستراتيجيتها. حيث يتم من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون معه لدى المنظمة نقص في الموارد البشرية ولا فائض.

ولا يتأتى تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية - كما ونوعا- إلا من خلال التحليل الدقيق للوظائف والمهام، وتحديد مجموعة الواجبات والمهام والأنشطة المطلوب تنفيذها لبلوغ أهداف المنظمة. (ثابت الحبيب، 2014) فمن خلال نتائج تحليل الوظائف ستمكن الإدارة من تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوب توفرها في الأفراد اللازمين لأداء الأعمال، وبالتالي ستمكن من تحديد عدد الأشخاص المطلوبين من كل مستوى من مستويات المهارة والخبرة والمعرفة وغيرها من المواصفات الأخرى للقيام بالواجبات والمهام والأنشطة الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

#### 3.4. الاستقطاب والتوظيف:

تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية المؤهلة أحد الجوانب الهمة التي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومن ثم مركزها التنافسي في السوق.

يوفر تحليل الوظائف معلومات عن مستوى المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للوظيفة، وعلى ضوء هذه المعلومات يمكن اتخاذ قرار مناسب لتحديد أكثر المتقدمين ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة. من خلال إجراء مقارنة بين المواصفات المطلوبة وبين المواصفات المتوفرة في الأشخاص المتقدمين للتعيين. (أمان محمد عامر، 2003)

#### 4.4. تقييم الأداء:

يتمثل الهدف الأساسي من تقييم الأداء في الحصول على المعلومات بشأن مستوى أداء العاملين لوظائفهم للكشف عن مكامن القوة ومكامن الخلل في أدائهم لوظائفهم، وحثهم بطريقة إيجابية وغير إنتقادية على المثابرة وبذل المزيد من الجهد، هذا من جهة. ومن جهة أخرى يتناول تقييم الأداء اتجاهات الأداء المستقبلي، والأهداف المستقبلية الواجب تحقيقها من أجل العمل على تحسين الأداء باستمرار.

وتستلزم عملية تقييم أداء العاملين على أساس موضوعي، توفر معايير ومقاييس موضوعية تستخدم كأساس للقياس والمقارنة، (عاصم الأعرجي، 2009) وتعتبر أوصاف الأعمال الناتجة من عملية التحليل بمثابة المصدر الأساسي لتحديد أنماط السلوك والنتائج التي تميز الأداء الفعال والأداء السيء.

#### 5.4. التدريب:

يعتبر التدريب حتمية إستراتيجية مع اتجاه الوظائف لأن تكون أكثر تعقيدا، ومع الميل لإعادة تصميم الوظائف حتى تكون أكثر إنتاجية، ومع الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا. حيث يستهدف نشاط التدريب الوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يساهم بشكل مباشر في تطوير الأداء الحالي في الوظائف الحالية أو المستقبلية بغية تمكين الفرد من الاستعداد لتحمل المسؤوليات عندما تسند إليه مستقبلا.

وتشكل نتائج تحليل الوظائف معيارا لتحديد الاحتياجات التدريبية ونوعية البرامج المطلوبة ومجالات التركيز، ومجالات الأهداف التي تسعى لتحقيقها، (2004، Stephen ROBBINS; Mary COULTER; David DECENZO) حيث يتم الاستناد إلى تحليل الوظائف المطلوبة في عملية تحديد محتوى البرنامج التدريبي، وتقدير الوقت اللازم للتدريب، وكذلك عملية اختيار المدربين بحيث تكون مهاراتهم ومعارفهم تتفق مع احتياجات الأعمال التي سيقومون بتدريب المتدربين عليها.

#### 6.4. تخطيط المسار الوظيفي:

يوفر تحليل الوظائف المعلومات المتعلقة بالوظائف والتي تفيد في توجيه العاملين إلى الوظائف الأكثر توافقا مع قدراتهم وبالتالي زيادة فرص النجاح وتحقيق الرضا. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012)

#### 7.4. إعداد أنظمة التعويضات:

إن أحد أهم أنشطة الاحتفاظ بالموارد البشرية وضع نظام فعال للتعويضات والمكافآت، لما له من تأثير على تعبئة العاملين حول أهداف المنظمة.

ويعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى في تحديد القيمة النسبية للوظيفة من خلال تحديد مستوى صعوبتها، واجمها ومسؤولياتها، المهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة، (عبد الناصر علك حافظ؛ عبد الله حكمت النقار، 2012) فبمجرد تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى فإنه يمكن أن يحدد جدول عادل للأجور والمرتبات.

#### 8.4. تحسين الاتصال التنظيمي:

يوفر التحليل الوظيفي الإطار المناسب لتحديد الأدوار وتنسيقها داخل المنظمة، ما يوفر للمرؤوسين المعلومات الضرورية التي تساعدهم على معرفة ما الذي تتوقعه المنظمة منهم، (Edger H. SCHEIN, 1988) وهو ما سينعكس إيجابيا على تحسين الاتصالات في المنظمة، فمن خلال وضوح ما هو مطلوب من كل شخص في المنظمة وكذلك وضوح العلاقات بين الأعمال المختلفة، فإنه ستوفر فرص أفضل لتحسين الاتصالات بين مختلف العاملين وبين الأقسام المختلفة للمنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل تنسيق ممكن بين الجهود المختلفة.

#### 9.4. تحسين ظروف العمل:

تحدد الكيفية التي تعمل بها المنظمة والتي يعيش فيها العاملون متغيرا أساسيا في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة. وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير ظروف عمل ملائمة تحقق التفوق للمنظمة من خلال الاحتفاظ باليد العاملة الكفؤة من جهة، والرضا والانتماء للعاملين من جهة أخرى.

ويتضمن تحليل الوظائف تحديدا واضحا للظروف البيئية التي يؤدي فيها العمل، ما يمكن من اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين ظروف العمل وجعلها مناسبة، وكذلك توفير متطلبات الأمن والسلامة. (قيس إبراهيم حسين، 2009)

#### 10.4. توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يوفر التحليل الوظيفي معلومات أساسية للتنظيم الإداري السليم، حيث يساعد في إزالة غموض الاختصاصات وتنازعها والتداخل بينها خاصة فيما تعلق بتحديد السلطات والمسئوليات والتوازن بينهما، وتوضيح خطوط السلطة ونطاق الإشراف، وغيرها من عناصر التنظيم الإداري. (محمد كمال مصطفى، 2002) كما تشكل عملية التحليل الوظيفي نوعا من

المراجعة التنظيمية والتي تكشف عن العيوب والأخطاء في الهيكل التنظيمي، التي قد تكون ناتجة عن الازدواجية والتداخل في الصلاحيات، أو عدم التوازن بين السلطات والمسئوليات، أو النطاق غير المناسب للإشراف، وهو ما يساعد في إصلاح هذه العيوب.

#### 11.4. تحقيق التفاهم المشترك بين الإدارة والعاملين:

يوفر التحليل الوظيفي أساساً جوهرياً لتحقيق قدر أكبر من التعاون والتفاهم المشترك بين العاملين والإدارة، من خلال إسهامه في كفالة موضوعية وعدالة شؤون التوظيف ورفع معنويات العاملين من خلال ضمان تقرير سياسات وتطبيقات موضوعية وعادلة تتركز على طبيعة ومسئوليات العمل، مستبعداً بذلك أي دوافع أو اعتبارات شخصية.

#### 5. الدراسة الميدانية:

##### 1.5. منهجية الدراسة الميدانية:

1.1.5. أدوات جمع المعلومات: بغية تنفيذ منهجية البحث تم توظيف عدة أساليب في الحصول على البيانات والمعلومات، فقد تم الاستعانة بما هو متوفر من مراجع ودوريات في تغطية الجانب النظري. فيما اعتمدت الاستمارة في الجانب التطبيقي، تكونت الأداة من مجموعة من محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال.

#### الجدول رقم (01): محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور

| الرقم | المحور                            | عدد الفقرات |
|-------|-----------------------------------|-------------|
| 01    | التحليل الوظيفي                   | 10          |
| 02    | إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية | 21          |
|       | المجموع                           | 31          |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

كما تم استخدام مقياس ليكترت **likert** الخماسي في جميع أسئلة الاستمارة.

##### 2.1.5. صدق وثبات الأداة:

1.2.1.5. صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستمارة من خلال عرض الاستمارة على المحكمين حيث عرض الباحث الاستمارة على مجموعة من المحكمين المختصين ولهم خبرة طويلة في هذا المجال من مختلف الجامعات الجزائرية و طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستمارة.

2.2.1.5. ثبات الاستمارة: من أجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لتحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة و الجدول التالي يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (02): نتائج معادلة كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

| الرقم | المحور                            | قيمة الفا |
|-------|-----------------------------------|-----------|
| 01    | التحليل الوظيفي                   | 0.881     |
| 02    | إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية | 0.877     |
|       | المجموع الكلي                     | 0.870     |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وتشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

3.1.5. مجتمع الدراسة وعينتها: يتمثل مجتمع الدراسة من المدراء العامون ورؤساء المصالح ونواب رؤساء المصالح بشركة مناجم الفوسفات تبسة.

ويبلغ عددهم 60 فرداً، حيث وزعت الاستمارات على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استعادة 55 استمارة.

واستبعدت 5 استمارات لوجود نواقص فيها وغير قابلة لتحليل. لتصبح الاستمارات الصالحة 50 استمارة.

- 4.1.5. أساليب التحليل الإحصائي: لغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال الاستمارة، فقد استعملت الأساليب الإحصائية الآتية: التكرار و النسب: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها، الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة، معامل الارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ Cronbach Alfa: حيث استخدم للتحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها.
- معامل الارتباط البسيط: ويستخدم لغرض قياس قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين.
- الانحدار البسيط: ويستخدم لإيجاد العلاقة التأثيرية بين متغيري البحث.
- اختبار F: يمثل معنوية علاقة التأثير للدلالات الإحصائية بين المتغيرات المستقل والمتغير التابع.
- 2.5. عرض النتائج واختبار الفروض
- 1.2.5. وصف خصائص عينات الدراسة:

الجدول رقم(03): خصائص عينة الدراسة

| النسبة % | العدد | المتغير         |                  |
|----------|-------|-----------------|------------------|
| 30       | 15    | أنثى            | الجنس            |
| 70       | 35    | ذكر             |                  |
| 100      | 50    | المجموع         |                  |
| 20       | 10    | 40 - 35         | السن             |
| 68       | 34    | 45 - 40         |                  |
| 12       | 6     | 45 فما فوق      |                  |
| 100      | 50    | المجموع         |                  |
| 84       | 42    | ماستر           | المستوى التعليمي |
| 12       | 6     | ماجستير         |                  |
| 4        | 2     | دكتوراه         |                  |
| 100      | 50    | المجموع         |                  |
| 30       | 15    | 15 - 10         | مدة الخدمة       |
| 54       | 27    | 20 - 15         |                  |
| 16       | 8     | 20 فما فوق      |                  |
| 16       | 8     | مدير            | المستوى الوظيفي  |
| 36       | 18    | رئيس مصلحة      |                  |
| 48       | 24    | نائب رئيس مصلحة |                  |
| 100      | 50    | المجموع         |                  |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 35 بنسبة 70%.
- أن أغلبية أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين 40 و45 سنة بنسبة 68%.
- أن الحد الأدنى للمستوى الدراسي لأفراد العينة هو الماستر بنسبة 84%.
- أن أغلبية أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم من 15 إلى 20 سنة بنسبة 54%.
- أن أغلبية أفراد العينة هم من نواب رؤساء المصالح بنسبة 24%.

2.2.5. تحليل النتائج الدراسة:

1.2.2.5. تحليل فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي):

## الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحليل الوظيفي

| ر م | الفقرة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|-----|--|---------------|-------------------|--------------|
| 01  | المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي تساهم في تقسيم العمل   | 03.60         | 0.41              | متوسط        |
| 02  | المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي تساهم في تحديد السلطة والمسئولية   | 03.97         | 0.45              | مرتفع        |
| 03  | المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي تساهم في خطوط السلطة ونطاق الإشراف   | 03.79         | 0.42              | مرتفع        |
| 04  | تساعد المعلومات المتوفرة حول متطلبات الوظيفة في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة  | 03.88         | 0.43              | مرتفع        |
| 05  | تساعد المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب   | 03.78         | 0.46              | مرتفع        |
| 06  | على أساس المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي يتم وضع برامج تخطيط الموارد البشرية وإعداد خطوات الاستقطاب والاختيار في الوقت المناسب | 04.00         | 0.42              | مرتفع        |
| 07  | على أساس المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي يتم تصميم البرامج التدريبية   | 03.80         | 0.45              | مرتفع        |
| 08  | المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي تمثل أساسا موضوعيا لتقييم أداء العاملين  | 03.91         | 0.48              | مرتفع        |
| 09  | البيانات التي يوفرها التحليل الوظيفي تساهم في إحداث دمج أو فصل لبعض الوظائف  | 03.62         | 0.40              | مرتفع        |
| 10  | على أساس المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي يتم تحديد هيكل عادل للأجور والرواتب   | 03.71         | 0.48              | مرتفع        |
|     | المجموع الكلي لمحور التحليل الوظيفي  |               | 0.41              | مرتفع        |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لمحور تقييم البرامج التدريبية بلغ 03.81 و بانحراف معياري قدره 0.95. وهذا يدل على اهتمام الشركة المبحوثة بمحور تقييم البرامج التدريبية، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس ما بين (03.60-04.00)، وانحرافها المعياري ما بين (0.41-0.48). وكان أعلى متوسط للفقرة السادسة، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.42 مما يدل على أن يتم وضع برامج تخطيط الموارد البشرية وإعداد خطوات الاستقطاب والاختيار في الوقت المناسب بالشركة المبحوثة على أساس المعلومات التي يوفرها تحليل العمل. أما الفقرة الأولى فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.60 بانحراف معياري 0.41 مما يدل على أن المعلومات التي يوفرها تحليل العمل بالشركة المبحوثة لا تساهم في تقسيم العمل.

## 2.2.2.5. تحليل فقرات المحور الثاني (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية):

## الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

| ر م                   | الفقرة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|-----------------------|--|---------------|-------------------|--------------|
| تخطيط الموارد البشرية |  |               |                   |              |
| 11                    | تقوم الشركة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق متطلبات التنفيذ الفعال للإستراتيجية | 03.55         | 0.51              | متوسط        |
| 12                    | عند تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار الطرق التقنية للعمل      | 04.00         | 0.50              | مرتفع        |
| 13                    | تقوم الشركة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عند إحداث وظائف                         | 03.91         | 0.59              | مرتفع        |

|                     |      |       |   |    |
|---------------------|------|-------|---|----|
|                     |      |       | جديدة   |    |
| مرتفع               | 0.58 | 03.73 | عند تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار زيادة المهام الوظيفية                       | 14 |
| مرتفع               | 0.51 | 03.71 | المجموع الكلي لمحور تخطيط الموارد البشرية   |    |
| الاستقطاب والتوظيف  |      |       |   |    |
| مرتفع               | 0.68 | 03.97 | تحدد الشركة مصادر الاستقطاب (داخلية أو خارجية) لشغل الوظائف الشاغرة اعتمادا على ملائمتها لإستراتيجية الشركة | 15 |
| متوسط               | 0.62 | 03.44 | تحرص الشركة على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية                               | 16 |
| مرتفع               | 0.61 | 03.87 | تحرص الشركة على تصميم إستراتيجية التوظيف بحيث تتوافق مع نتائج تحليل العمل                                   | 17 |
| مرتفع               | 0.69 | 04.00 | تحرص الشركة على تصميم إستراتيجية التوظيف  | 18 |
| مرتفع               | 0.61 | 03.82 | المجموع الكلي لمحور الاستقطاب والتوظيف  |    |
| التدريب والتنمية    |      |       |   |    |
| متوسط               | 0.71 | 03.34 | يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في الشركة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق أهدافها الإستراتيجية                 | 19 |
| مرتفع               | 0.73 | 04.00 | يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في الشركة في ضوء التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها                 | 20 |
| مرتفع               | 0.74 | 03.70 | تحرص الشركة على تصميم البرامج التدريبية بحيث تتوافق مع نتائج تحليل العمل                                    | 21 |
| مرتفع               | 0.75 | 03.71 | تقوم الشركة بمراجعة خططها التدريبية عند حدوث تغييرات في محتوى الوظائف                                       | 22 |
| مرتفع               | 0.73 | 03.68 | المجموع الكلي لمحور التدريب والتنمية  |    |
| تقييم الأداء        |      |       |   |    |
| مرتفع               | 0.86 | 03.98 | يستند تقييم الأداء على المعلومات التي يوفرها تحليل العمل  | 23 |
| مرتفع               | 0.74 | 03.72 | تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء لتحسين الأداء المستقبلي   | 24 |
| متوسط               | 0.73 | 03.61 | تعتمد الشركة على نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية                  | 25 |
| مرتفع               | 0.71 | 03.76 | يتم مراجعة معايير الأداء وفقا للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للشركة                        | 26 |
| مرتفع               | 0.75 | 04.00 | يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها  | 27 |
| مرتفع               | 0.73 | 03.81 | المجموع الكلي لمحور تقييم الأداء  |    |
| التعويضات والمكافآت |      |       |   |    |
| متوسط               | 0.86 | 03.61 | تتوجه إستراتيجية التعويضات والمكافآت نحو تحقيق رسالة الشركة   | 28 |
| مرتفع               | 0.88 | 03.95 | تعتمد إستراتيجية التعويضات والمكافآت في الشركة على مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية | 29 |
| مرتفع               | 0.84 | 03.93 | تدعم إستراتيجية التعويضات والمكافآت المحافظة على الكفاءات القدرات البشرية                                   | 30 |
| متوسط               | 0.85 | 03.51 | يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في الشركة استنادا إلى المعلومات التي يوفرها تحليل العمل                  | 31 |
| مرتفع               | 0.82 | 03.75 | المجموع الكلي لمحور التعويضات والمكافآت   |    |
| مرتفع               | 0.73 | 03.75 | المجموع الكلي لمحور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية   |    |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن:

- الاستقطاب والتوظيف: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.82) بانحراف معياري قدره (0.60)، مما يدل على اهتمام الشركة بالبحوثية بهذا المحور. وكان أعلى متوسط للفقرة الثامنة عشرة، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.69 مما يدل على حرص الشركة بالبحوثية على تصميم إستراتيجية التوظيف. أما الفقرة السادسة عشر فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.44 بانحراف معياري 0.62 مما يدل على أن الشركة بالبحوثية لا تحرص على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- تقييم الأداء: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.81) بانحراف معياري قدره (0.73)، مما يدل على اهتمام الشركة بالبحوثية بهذا المحور. وكان أعلى متوسط للفقرة السابعة العشرون، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.75 مما يدل على أنه يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى الشركة بالبحوثية لتحقيقها. أما الخامسة والعشرون فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.61 بانحراف معياري 0.73 مما يدل على أن الشركة بالبحوثية لا تعتمد على نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- التعويضات والمكافآت: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.75) بانحراف معياري قدره (0.82)، مما يدل على اهتمام الشركة بالبحوثية بهذا المحور. وكان أعلى متوسط للفقرة التاسعة والعشرون، إذ بلغ 03.95 بانحراف معياري 0.88 مما يدل على أن تعتمد إستراتيجية التعويضات والمكافآت في الشركة بالبحوثية على مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. أما الفقرة الحادية والثلاثون فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.51 بانحراف معياري 0.85 مما يدل أنه لا يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في الشركة بالبحوثية استنادا إلى المعلومات التي يوفرها تحليل العمل.

- تخطيط الموارد البشرية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.71) بانحراف معياري قدره (0.51)، مما يدل على اهتمام الشركة بالبحوثية بهذا المحور. وكان أعلى متوسط للفقرة الثانية عشر، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.50 مما يدل على أنه عند تحديد احتياجات الشركة بالبحوثية من الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار الطرق التقنية للعمل. أما الفقرة الحادية عشر فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.55 بانحراف معياري 0.51 مما يدل على أن الشركة بالبحوثية لا تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق متطلبات التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

- التدريب والتنمية: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.68) بانحراف معياري قدره (0.73)، مما يدل على اهتمام الشركة بالبحوثية بهذا المحور. وكان أعلى متوسط للفقرة عشرون، إذ بلغ 04.00 بانحراف معياري 0.73 مما يدل على أنه يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية بالشركة بالبحوثية في ضوء التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها. أما الفقرة التاسعة عشر فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.34 بانحراف معياري 0.71 مما يدل أنه لا يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في الشركة بالبحوثية بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

### 3.2.2.5. اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين التحليل الوظيفي وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالشركة بالبحوثية. الجدول يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في دور ومكانة التحليل الوظيفي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالشركة بالبحوثية.

## الجدول رقم(06): العلاقة التآثرية للتحليل الوظيفي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

| معامل التفسير<br>R <sup>2</sup> | قيمة F<br>الجدولية | قيمة F<br>المحسوبة | التحليل الوظيفي | المتغير المستقل                   |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-----------------------------------|
|                                 |                    |                    | B1              | المتغير المعتمد                   |
| 70.17                           | 4.08               | 8.624              | 1.114           | إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة (1.114) (B1) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني أن أي تغير في قيمة (x) (التحليل الوظيفي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) بمقدار (1.114).
- بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط بلغت (8.614) وهي أكبر بذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن هناك علاقة أثر واضحة وذات دلالة معنوية بين متغيرين التحليل الوظيفي بصورة عامة و متغير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- يتضح أيضا من قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> البالغة (0.7017) أن نسبة ما يفسره التحليل الوظيفي من التغيرات التي تطرأ على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي (74.17%) أما النسبة الباقية البالغة (29.83%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج الانحدار أصلا، يتضح لنا أن التحليل الوظيفي بالشركة المبحوثة له تأثير واضح في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية بالشركة المبحوثة. الجدول يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في دور ومكانة التحليل الوظيفي في تخطيط الموارد البشرية بالشركة المبحوثة.

## الجدول رقم(07): العلاقة التآثرية للتحليل الوظيفي في تخطيط الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

| معامل التفسير<br>R <sup>2</sup> | قيمة F<br>الجدولية | قيمة F<br>المحسوبة | التحليل الوظيفي | المتغير المستقل       |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
|                                 |                    |                    | B1              | المتغير المعتمد       |
| 66.70                           | 4.08               | 5.500              | 0.135           | تخطيط الموارد البشرية |

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة (0.135) (B1) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني أن أي تغير في قيمة (x) (التحليل الوظيفي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) (تخطيط الموارد البشرية) بمقدار (0.135).
- بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط بلغت (5.500) وهي أكبر بذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن هناك علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التحليل الوظيفي و متغير تخطيط الموارد البشرية.
- يتضح أيضا من قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> البالغة (0.6670) يعني أن نسبة ما يفسره التحليل الوظيفي من التغيرات التي تطرأ على تخطيط الموارد البشرية هي (66.70%) أما النسبة الباقية البالغة (33.3%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار أصلا.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين التحليل الوظيفي والاستقطاب والتوظيف بالشركة المبحوثة. الجدول يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في دور ومكانة التحليل الوظيفي في الاستقطاب والتوظيف بالشركة المبحوثة.

## الجدول رقم(08): العلاقة التأثيرية للتحليل الوظيفي في الاستقطاب والتوظيف

| المتغير المستقل                       | التحليل الوظيفي<br>B1 | قيمة F   | قيمة F   | معامل التفسير<br>R <sup>2</sup> |
|---------------------------------------|-----------------------|----------|----------|---------------------------------|
|                                       |                       | المحسوبة | الجدولية |                                 |
| المتغير المعتمد<br>الاستقطاب والتوظيف | 0.211                 | 4.647    | 4.08     | 63.90                           |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة (0.211) (B1) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (x) (التحليل الوظيفي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) (الاستقطاب والتوظيف) بمقدار (0.211).
- بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط بلغت (4.647) وهي أكبر بذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن هناك علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التحليل الوظيفي ومتغير الاستقطاب والتوظيف.
- يتضح أيضا من قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> البالغة (0.6390) يعني أن نسبة ما يفسره التحليل الوظيفي من التغيرات التي تطرأ على الاستقطاب والتوظيف هي (63.90%) أما النسبة الباقية البالغة (36.1%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) بين التحليل الوظيفي والتدريب والتنمية بالمؤسسات المبحوثة. الجدول يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في دور ومكانة التحليل الوظيفي في التدريب والتنمية بالشركة المبحوثة.

## الجدول رقم(09): العلاقة التأثيرية للتحليل الوظيفي في التدريب والتنمية

| المتغير المستقل                     | التحليل الوظيفي<br>B1 | قيمة F   | قيمة F   | معامل التفسير<br>R <sup>2</sup> |
|-------------------------------------|-----------------------|----------|----------|---------------------------------|
|                                     |                       | المحسوبة | الجدولية |                                 |
| المتغير المعتمد<br>التدريب والتنمية | 0.244                 | 29.907   | 4.08     | 90.88                           |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة (0.244) (B1) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (x) (التحليل الوظيفي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) (التدريب والتنمية) بمقدار (0.244).
- بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط بلغت (29.907) وهي أكبر بذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أن هناك علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التحليل الوظيفي ومتغير التدريب والتنمية.
- يتضح أيضا من قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> البالغة (0.9088) يعني أن نسبة ما يفسره التحليل الوظيفي من التغيرات التي تطرأ على التدريب والتنمية هي (90.88%) أما النسبة الباقية البالغة (9.12%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين التحليل الوظيفي و تقييم الأداء بالشركة المبحوثة. الجدول يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في دور ومكانة التحليل الوظيفي في تقييم الأداء بالشركة المبحوثة.

## الجدول رقم(10): العلاقة التأثيرية للتحليل الوظيفي في تقييم الأداء

| معامل التفسير<br>$R^2$ | قيمة F<br>الجدولية | قيمة F<br>المحسوبة | التحليل الوظيفي | المتغير المستقل |
|------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-----------------|
|                        |                    |                    | B1              | المتغير المعتمد |
| 79.80                  | 4.08               | 24.51              | 0.218           | تقييم الأداء    |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة (0.218) (B1) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني أن أي تغير في قيمة (x) (التحليل الوظيفي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) (تقييم الأداء) بمقدار (0.218).
- بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط بلغت (24.51) وهي أكبر بذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على ان هناك علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التحليل الوظيفي و متغير تقييم الأداء.
- يتضح أيضا من قيمة معامل التفسير  $R^2$  البالغة (0.7980) يعني أن نسبة ما يفسره التحليل الوظيفي من التغيرات التي تطرأ على تقييم الأداء هي (79.80%) أما النسبة الباقية البالغة (20.2%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.
- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين التحليل الوظيفي والتعويضات والمكافآت بالشركة المبحوثة. الجدول يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في دور ومكانة التحليل الوظيفي في التعويضات والمكافآت بالشركة المبحوثة.

## الجدول رقم(11): العلاقة التأثيرية للتحليل الوظيفي في التعويضات والمكافآت

| معامل التفسير<br>$R^2$ | قيمة F<br>الجدولية | قيمة F<br>المحسوبة | التحليل الوظيفي | المتغير المستقل     |
|------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|---------------------|
|                        |                    |                    | B1              | المتغير المعتمد     |
| 58.60                  | 4.08               | 21.01              | 0.114           | التعويضات والمكافآت |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة (0.114) (B1) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني أن أي تغير في قيمة (x) (التحليل الوظيفي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (y) (التعويضات والمكافآت) بمقدار (0.114).
  - بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط بلغت (21.01) وهي أكبر بذلك قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على ان هناك علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التحليل الوظيفي و متغير التعويضات والمكافآت.
  - يتضح أيضا من قيمة معامل التفسير  $R^2$  البالغة (0.5860) يعني أن نسبة ما يفسره التحليل الوظيفي من التغيرات التي تطرأ على التعويضات والمكافآت هي (58.60%) أما النسبة الباقية البالغة (41.4%) تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.
6. خاتمة:

مع التغير المستمر في العوامل المرتبطة بالوظيفة تتغير أيضا مواصفات شاغلها، وهو ما يستوجب أن تكون عملية جمع وتسجيل وتحليل البيانات عن الوظائف عملية مستمرة وأن تتم بطريقة واضحة ومفهومة، تحدد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة، ودور كل وظيفة وعلاقتها بباقي وظائف المنظمة. وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يعتبر التحليل الوظيفي حجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات، فعلى ضوء البيانات والمعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي تقوم الشركة محل الدراسة بوضع السياسات والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون مواردها البشرية.

- إن البيانات والمعلومات التي يقدمها التحليل الوظيفي بالشركة محل الدراسة عن حقيقة نوع وطبيعة عمل الوظائف وواجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها ومستوى أعمالها والشروط اللازم توافرها في من يشغلها والمرتبطة بالمؤهل العلمي والخبرات والمهارات والقدرات وغيرها من الخصائص المطلوبة في شاغل الوظيفة، تساهم في الممارسة الفعالة لمختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة

- يعتبر فهم عملية تدفق العمل بالنسبة للمدراء التنفيذيين بالشركة محل الدراسة متطلبا ضروريا في حالة اتخاذ قرارات إعادة تصميم الوظائف لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

- يتوجب على المدراء التنفيذيين بالشركة محل الدراسة فهم متطلبات الوظائف لاتخاذ قرارات فعالة في مجال اختيار وتوظيف العاملين.

- تسعى الشركة محل الدراسة لتحقيق الفهم الكامل لمهام وظائفها والمهارات المطلوبة للأداء الفعال لها، ما من شأنه المساهمة في اختيار أفراد قادرين على تحقيق الأداء الناجح لوظائف الشركة.

- إن المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي بالشركة محل الدراسة، من شأنها ضمان قيام كل فرد بأداء عمله بطريقة مرضية.

#### 7. قائمة المراجع:

- 1- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان، 2005، ص: 28.
- 2- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 21.
- 3- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي- انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1997، ص: 1.
- 4- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص: 13.
- 5- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 22.
- 6- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص: 11-14.
- 7- واكلي كلتوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة- رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص: 31.
- 8- مرعي مرعي محمد، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية - إدارة الموارد البشرية نموذجا- المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، الشارقة، 3-2 أبريل 2002، ص: 434.
- 9- André Petit ; Laurent Bélanger , gestion stratégique et opération des ressources humaines, Gaëtan Morin Éditeur, Québec, 1999, P:63.
- 10- سعد العنزي؛ مؤيد الساعدي، "فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007، ص: 08.
- 11- باسم فيصل عبد نايف، "الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقي ميزة تنافسية: دراسة تحليلية"، مجلة دنانير، العدد الثاني، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد، 2012، ص: 95.
- 12- بن حسان حكيم، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص: 124.
- 13- Derek Torrington ; Laura Hall ; tephen Taylor, Human Resource Management, 6<sup>th</sup> édition , Pearson Education, London , 2005, p: 31.
- 14- حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص: 20.
- 15- أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص: 36.

16- Quible ZANEK, Administrative Office Management, 7<sup>TH</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2001, P : 120.

17- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 285.

18- وفاء أحمد محمد، "أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل: دراسة حالة مصرف الرشيد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص: 24.

19- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 87.

20- عبد الفتاح محمد ديدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 113.

21- فريد خميلي، "تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2016، ص: 476.

22- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 85.

23- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012، ص: 44.

24- عبد القادر مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1993، ص: 149.

25- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال؛ عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، 2012، ص: 111.

26- زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف، ذات السلاسل، الكويت، 1997، ص: 57.

27- ثابتي الحبيب، تجديد مناهج وتصنيف مناصب العمل – مدخل الكفاءات-، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص: 84.

28- أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مطابع الولاء الحديثة، بيروت، 2003، ص: 122.

29- عاصم الأعرجي، دراسات في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، دار الفكر، الطبعة الثالثة، عمان، 2009، ص: 125.

30- Stephen ROBBINS ; Mary COULTER ; David DECENZO , Fundamentals of management , 8<sup>th</sup> édition, Person prentice-Hall, New Jersey, 2004, p: 36.

31- محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التوصيف الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 28.

32- عبد الناصر علك حافظ؛ عبد الله حكمت النقار، "تفعيل مدخل تحليل العمل لتقييم الأداء: تأطير نظري تجريبي"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، جامعة واسط، الكوت، العراق، 2012، ص: 12.

33- Edger H. SCHEIN, organizational psychology, 3<sup>th</sup> Edition, prentice hall, New Jersey, 1988, p: 22.

34- قيس إبراهيم حسين، "أثر تصميم العمل في الإجهاد الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة بمحافظة السليمانية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الرابع والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2009، ص: 13.

35- محمد كمال مصطفى، تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف، دار المعارف، الطبعة الثالثة، 2002، ص: 86.