

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



لكية العلوم اللرنسانية والعلوم اللرجتماعية

قسم العلوم اللاجتماعية

مسار : علم اللاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اللاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

الموضوع :

توصيف الوظائف واستثمار رأس المال البشري

دراسة ميدانية بمقر ولاية تيارت

إشراف:

ياحي عبد المالك

إعداد

❖ بوزبوجة رشيدة

❖ سلطاني لبنة

السنة الجامعية: 2015/2014

كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

حديث شريف.

إنه وقيل أن تعانق الفرحة عنان السماء، ملوحة بفرحة النجاح

فإن نحت رحال رحلة تعليمية والبدء في مرحلة جديدة، أن نقف وقفة احترام بالشكر والتقدير
لشرف المشرف: **ياحي عبد الملك** لما بذله من جهد غير متفاني، الممنوح الوقت الإشرافي المشاط
لتتبع المنهجي لمفردات هذه الدراسة وأبجديتها الدراسية، المتفحص المعاني لفقرات مواضع
الدراسية، وإخراجها إلى حيز الوجود له من فائق الاحترام والتقدير.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى رئيس وأعضاء لجنة المشاركة لمنحهم لنا جزء من وقتهم الثمين
والذي لنا شرف قبولهم والحضور لمناقشة موضوع هذه الدراسة، و..... بالنص
والتوجيهات الإرشادية، والتي سوف يتم الأخذ بها بعين الاعتبار، جزاهم الله بألف خير
نص بهذا عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت،

كافة الطاقم الإداري للكلية.

وإلى كل عمال الولاية و المجلس الشعبي الولائي

من العامل البسيط إلى المدير لمنحنا فرصة إجراء العمل الميداني بها والحصول

على المعلومات الضرورية لإكمال الجانب الميداني لهذه الدراسة.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا البحث.

إهداء

بقلم أعيان التعب والأرق ولا يقوي على الحراك يتكأ على قطرات حبر مملوءة بالحزن والآن
واحمر حزن يشوبه الفراق بعد التجمع، وفرح ليزوغ فجر جدير من حياتي هو يوم تخربي سر
بالنسبة لي يوم ميلادي أتطلع فيه لما هوأت من همسات هذه الدنيا المليئة بالتفاؤل والأمل
المشرف.

هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي وغير مجراها
أقدم أول ثمرات حصاوي العلمي إلى اللذين شهر الله لهما بحسن رعايتهما لي ووجوب برهما
والإحسان إليهما: إلى من أعمل اسمه بكل افتخار "أبي" رحمه الله الغائب الحاضر في قلبي وألماً.
إلى من يعجز اللسان عن شكرها وحياتي فروس بوجوها، إلى أغلى امرأة في الوجود "أمي"
الحبيبة أطال الله في عمرها ومنحها الصحة والعافية.
إلى أعمل هدية أهدتني إياها أمي، إخوتي كل واحرة باسمها عزيزتي آمال وخاصة أختي وريفة
وربي حكيمة التي ساهمت في إتمام هذه المذاكرة إلى نصف الثاني أمينة.
إلى عائلة عابرات خاصة أختي الغالية ناوية وزوجها محمد وكل من الكتكوتة أميرة والبرعم أيوب
حفظهما الله

إلى أخي (الحاج) وزوجته الكريمة الذي كان سنرا في جميع مجالات حياتي، أطال الله عمره ووفقه
لكل خير

إلى أعيان البراءة: غزلان، ناصر، محمد أمين، حفظهم الله من كل سوء
إلى صريفتي وأختي **سلطاني لبنة** التي عانينا الكثير للإتمام هذه المذاكرة
إلى جميع زملائي في الرفعة خاصة بلحسين كريمة،
إلى كل من يحمل اسم "بوزوجة" أهديه هذا العمل المتواضع
والله ولي التوفيق

رخصيمة



إهداء

بقلم أحياء التعب والأرق ولا يقوي على الحراك يتكأ على قطرات حبر مملوءة بالحزن ولا
أن واحر حزن يشوبه الفراق بعد التجمع، وفرح ليزوغ فجر جدير من حياتي هو يوم تخ
بالنسبة لي يوم ميلادي أتطلع فيه لما هوات من همسات هذه الدنيا المليئة بالتفاؤل و
المشرف.

هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي وغير مجراها
أقدم أول ثمرات حصاوي العلمي إلى اللذين شهر الله لهما بحسن رعايتهما لي ووجوب برهما
والإحسان إليهما: إلى من أعمل اسمه بكل افتخار "أبي" أطال الله في عمره
إلى من يعجز اللسان عن شكرها وحياتي فروس بوجودها، إلى أختي امرأة في الوجود "أمي"
الحبيبة أطال الله في عمرها ومنحها الصحة والعافية.
إلى أعمل هدية أهدتني إياها أمي، إخوتي
إلى عززتي اسمهم وزوجها بدر الدين والكتكوت محمدر وحببتي ليمان وزوجها بن عروة
والكتكوت أمير خالد
إلى أختي سناء وزوجها محمود والبراعم اسلام، أوم وأكرم إلى أختي عائشة وزوجها الصديق
وكل عائلة شقلالة
إلى نصفي الثاني موساوي بختة
إلى أخي وحبيب قلبي وقرّة عيني محمدر كمال الذي كان سنرا في جميع مجالات حياتي، أطال الله
عمره ووفقه لكل خير.
إلى كل عائلة سلطاني خاصة عماتي وأعماني جدي وجرتي
إلى كل عائلة ناجي حفظهما الله
إلى صديقتي وأختي بوزبوجة رشيدة التي عانينا الكثير للإتمام هذه المذكرة
إلى جميع زملائي في الرفعة خاصة بلحسين كريمة، فاطمة، بسمة وخيرة.
والله ولي التوفيق

لبنة



Résumé Certificat Master

Le titre:

Les descriptions d'emploi et d'investir le capital humain.

Préparé par:

BOUZEBODJA RACHIDA.

SOLTANI LUBNA.

Hypothèses de l'étude:

-Concentration -la contribue à mettre l'accent sur les spécifications de recrutement préoccupation face prestation d'emploi à la sécurité des capacités des ressources humaines.

-Concentration -la contribue à mettre l'accent sur les exigences de l'emploi à travers les descriptions d'emploi dans le processus d'investissement dans les ressources humaines.

Les questions de recherche:

-Aly quelle mesure contribue caractérisation de l'investissement en capital humain.

-Aly quelle mesure contribue à mettre l'accent sur les spécifications de titulaires par des descriptions d'emploi dans le processus d'utilisation des capacités des ressources humaines.

-Aly quelle mesure contribue à mettre l'accent sur les exigences de l'emploi lors de la caractérisation de l'investissement dans le processus des ressources humaines.

Méthode De Recherche:

Dépendance -Tm dans cette approche descriptive de l'étude, afin d'atteindre des buts spécifiques, où l'approche descriptive en décrivant ce qui est dans le cours du mandat de Tiaret.

Les résultats les plus importants:

-Une dépendance sur les descriptions d'emploi de l'institution à attirer la qualité effective de la carte des ressources humaines.

-Doit l'organisation à atteindre ses objectifs dépendra de la caractérisation respect qui de are et de qualification pédagogique de certificat-expérience.

-Est l'investissement dans les ressources humaines pour voir les bonnes descriptions d'emploi.

ملخص شهادة ماستر

عنوان المذكرة:

توصيف الوظائف و استثمار رأس المال البشري .

اعداد:

بوزوبوجة رشيدة.

سلطاني لبنى.

فرضيات الدراسة:

يساهم التركيز على مواصفات شاغل التوظيف خلال التوظيف في الاستفادة لأمن قدرات المورد البشري-

يساهم التركيز على متطلبات الوظيفة خلال عملية توصيف الوظائف في الاستثمار في الكفاءات البشرية.-

تساؤلات البحث:

الى أي مدى يساهم التوصيف في استثمار رأس المال البشري.-

الى أي مدى يساهم التركيز على مواصفات شاغل الوظيفة خلال عملية توصيف الوظائف في الاستفادة من قدرات الموارد البشرية.

الى أي مدى يساهم التركيز على متطلبات الوظيفة خلال عملية التوصيف من الاستثمار في الكفاءات البشرية.-

منهج البحث:

- تم الاعتماد في هذه الدراسة المنهج الوصفي, من أجل الوصول الى أغراض محددة, حيث يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو موجود في مقرر ولاية تيارت.

أهم النتائج:

اعتماد المؤسسة على بطاقة توصيف الوظائف الى استقطاب نوعية فعالة من الموارد البشرية.-

ان تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بمدى تقيدها بشروط التوصيف و المتمثلة في المؤهل العلمي-الشهادة- الخبرة.-

ان الاستثمار في المورد البشري راجع الى التوصيف الجيد للوظائف.-

فهرس المحتويات :

شكر و عرفان

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار النظري و التصوري للدراسة

أولاً: مبررات الدراسة 05

ثانياً: أهمية الدراسة 05

ثالثاً: أهداف الدراسة 06

رابعاً: إشكالية الدراسة 07

خامساً: فرضيات الدراسة 08

سادساً: المفاهيم الإجرائية للدراسة 09

1: مفهوم توصيف الوظائف 09

1-1: أهمية توصيف الوظائف 12

1-2: أهداف توصيف الوظائف 13

1-3: خصائص كلا من الوظيفة و شاغل الوظيفة 14

1-4: انواع توصيف الوظائف 15

1-5: بطاقة وصف وظيفي و كيفية صياقتها 16

2: استثمار رأس المال البشري 18

2-1: مفهوم رأس المال البشري 18

2-2: مكونات رأس المال البشري 20

2-3: خصائص رأس المال البشري 21

2-4 : أهمية رأس المال البشري 21

22	2-5: محددات رأس المال البشري
23	2-6 : أبعاد رأس المال البشري
23	2-7: المداخل النظرية للدراسة
33	2-8: الدارسات السابقة للدراسة

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

38	أولا : مجالات الدراسة
38	- المجال الجغرافي
40	- المجال البشري
40	- المجال الزمني
41	ثانيا : منهج الدراسة
41	رابعا : أدوات الدراسة
44	خامسا : مجتمع وعينة الدراسة

الفصل الثالث : عرض و تحليل ومناقشة النتائج

52	أولا: عرض و تحليل ومناقشة النتائج
82	ثانيا : نتائج الدراسة
85	ثالثا:النتيجة العامة للدراسة
87	خاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	الجنس	01
46	السن	02
47	الحالة الاجتماعية	03
48	المستوي التعليمي	04
49	المستوي الوظيفي	05
50	الأقدمية	06
53	الشروط التي يجب توافرها للمتقدم لشغل وظيفة ما	07
54	التوظيف وفق الشروط السابقة	08
55	مدي رضا العامل علي الوظيفة التي يشغلها	09
56	الجهود الذهنية التي تتطلبها وظيفتك	10
57	نوع القرارات التي تتطلبها وظيفتك	11
58	يمثل المؤهلات الواجب توفرها	12
59	الوصف الدقيق للمهام يساعد في تقسيم العمل	13
60	الجهود البدنية التي تتطلبها وظيفتك	14
61	القيام بالمهام ليست في تخصصك وخارج طاقاتك	15
62	إمكانية تغير المنصب إلى منصب آخر لا يتوافق ومؤهلاتك	16
63	اعتماد المنظمة على بطاقة خاصة بالوظيفة	17
64	تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة يساهم في اختيار المورد البشري	18
66	معرفة أنشطة ومهام كل وظيفة يساعد على سرعة انجاز المهام	19
67	الظروف التي تسبب لك إزعاجا عند قيامك بوظيفتك	20
68	مدي موافقتك لمنظمتك في عملية توصيفها للوظائف	21
70	تنظيم المنظمة لدورات تدريبية من أجل زيادة كفاءة العمال	22
72	اعتماد المنظمة على أساليب وطرق حديثة في تطوير معارف و مؤهلات موظفيها	23
73	مدي موافقتك لمنظمتك في عملية اختيار الموظفين	24
74	التوصيف الجيد للوظائف يساعد علي تحديد احتياجات الإدارة	25
75	المشاكل التي تطرأ عند توظيف الأشخاص الغير مناسبين	26
76	نقص الموارد البشرية يؤدي بوقوع المنظمة في مشكلات	27
77	العلاقة بين المستوى الوظيفي و نوع القرارات التي تتطلبها الوظيفة	28

78	العلاقة بين المستوى التعليمي و التوصيف الجيد للوظائف	29
79	العلاقة بين ظروف أداء الوظيفة و طريقة المؤسسة في عملية التوصيف	30
80	العلاقة التي بين الشروط التي يجب أن تتوفر في المتقدم للتوظيف وبطاقات التوصيف	31

مقدمة

الاستثمار في البشر هو شرط أساسي للتقدم لأنها المورد الوحيد القادر على التحكم في الموارد المادية و المالية، كما هو الوحيد القادر على التجديد و الابتكار ، اقتباسا من الفيلسوف الفرنسي الشهير جان بودان -ليس هناك ثروة إلا الإنسان -

ولأهمية هذا المورد خصصت له إدارة تهتم به و بي مختلف وظائفه هي إدارة الموارد البشرية، ولو رجعنا إلى تاريخ هذه الإدارة فانه يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، أي إلى عصر الثورة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات و المنظمات الصناعية بإنشاء إدارة خاصة بالموظفين، تبحث في اهتماماتهم و نعتي بكل ما يتعلق بشؤون العاملين و كل ما يتعلق بهم من حقوق و مسؤوليات و واجبات، وسميت هذه الإدارات بتسميات مختلفة منها إدارة شؤون العاملين، إدارة المستخدمين ، إدارة الأفراد و غيرها .

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات و المدارس الإدارية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام برأس المال البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية التي بدورها تحتوي على كم هائل من الوظائف التي تختلف من حيث طبيعة نشاطها -إدارية ، مالية ، تسويقية - و تختلف أيضا من حيث النوعية و الحجم و عظم المسؤولية الملقاة على عاتقها و كذلك من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها : التعليم ، الخبرة ، المهارة ، التدريب ، في المقابل تختلف أيضا ظروف أدائها ، من حيث الظروف المادية ضوضاء ، رطوبة ، حرارة، وغيرها فمنها من يناسب أشخاصا معينين ومنها من يناسب أشخاص آخرين و بالتالي يتطلب الأمر تحليلا و توصيفا للوظائف قبل شغلها ، أي وضع وصفا دقيقا لكل من مواصفات الوظيفة و في المقابل توضيح مواصفات الأشخاص الذين يشغلونها في المستقبل، هذا كله بهدف الاستغلال الأمثل لمواردها و توجيهها لتحقيق غاية عليا للمنظمة أي بقائها و نموها و تطورها من أجل تحقيق هذا هي دائما في بحث مستمر لمواردها و ذلك لتلبية احتياجاتها تبحث عن الموارد المؤهلة و الكفأة في سوق العمل، من خلال طلبات التوظيف و الاختبار و المقابلات الشخصية أي يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الإعداد للاختبار إلى المتقدمين للتوظيف هذا هو طموح أي إدارة في عالم الشغل، ولا يمكن إن يتوقف عند حد معين فالإداري يفكر دائما بطريقة إستراتيجية التي تجعله يتخطى الصعوبات باستمرار لبلوغ الأهداف المرجوة هذا ما اتجهت إليه مختلف الدراسات و البحوث محاولين فهمها و تنميتها بالشكل الأنسب .

ونظرا لأهمية هذا يحاول البحث الراهن تشخيص الواقع الفعلي لتوصيف الوظائف و استثمار رأس المال البشري من خلال ربط ما هو نظري بما هو امبريقي ، حيث اجري البحث بمقر ولاية تيارت.

ولقد تضمن هذا البحث ثلاثة فصول :حيث تناول الفصل الأول موضوع الدراسة وما تضمنه من مبررات لاختيار موضوع توصيف الوظائف والاستثمار البشري، ثم أهداف الدراسة ، أهميتها ،إشكالية البحث تليها الفرضية العامة والفرضيات الجزئية مع التطرق لأهم المفاهيم و أهم الدارسات السابقة، ثم تناولت المتغير الأول وهو توصيف الوظائف والذي يحتوي على تعريفات للتوصيف، أهميته، خصائصه، أهدافه، أنواعه نموذج عن بطاقة توصيف بعض المفاهيم و القراءات الخاصة به، يليه المتغير الثاني وهو استثمار الرأس المال البشري و تناول بدوره مجموعة تعاريف للرأس المال البشري مكوناته، خصائصه ، أهميته ،محدداته ، أبعاده وفي الأخير التطرق إلى أهم المداخل لكل من المتغيرين .

أما الفصل الثاني جاء بمثابة الوصل بين الإطار النظري و التطبيقي، والذي خصص للإجراءات المنهجية للدراسة يحتوي على مجالات الدراسة وهي المكانية الزمنية، البشرية، بعدها العينة ثم منهج المستعمل للدراسة وفي الأخير أهم أدوات جمع البيانات وهي ملاحظة، استمارة، مقابلة .

أما الفصل الثالث و الأخير تم فيه تضمن عرض و تحليل البيانات الميدانية تم تقييم نتائج الدراسة، وانتهت الدراسة الراهنة بخاتمة عامة تناولت أهم النتائج المتوصل إليها .

الفصل الأول

الإطار النظري والتصورية لإطار البحث



أولا :مبررات اختيار الموضوع

أصبحت وظيفتي توصيف الوظائف والاستثمار في رأس المال البشري من بين المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين، الأمر الذي أدى إلى تباين وجهات النظر حول مختلف الأطر النظرية و العلمية التي تحكم الإجراء الإداري لذلك تم تبني مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية، التي سمحت باختيار موضوع الدراسة الحالية من بين مجموعة من المواضيع الأخرى و هي كالآتي :

الأسباب الذاتية :

- محاولة إدماج الموضوع الراهن ضمن اختصاص تنمية و تسير الموارد البشرية.
 - الاطلاع على مدى اهتمام المنظمة بوظيفة التوصيف .
 - توفر المراجع العلمية من كتب و بحوث و دراسات سابقة حول موضوع الدراسة الراهنة.
 - محاولة إثراء المكتبة الجامعية - ابن خلدون تيارت -.
 - قلة الأبحاث و الدراسات على مستوى جامعة ابن خلدون تيارت في مجال إدارة الموارد البشرية ، و الذي يعتبر من المجالات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية
 - الحصول على شهادة ماستر تخصص تنمية و تسير الموارد البشرية .
- الأسباب الموضوعية :

قابلية الموضوع للدراسة العلمية ، فمن خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية و بعض الأدوات لجمع البيانات تمكنا من التحقق من صدق الفرضيات البحثية و بالتالي معرفة إلى أي مدى يحقق توصيف الوظائف استثمارا جيدا في مواردها البشرية؟

ثانيا : أهمية الدراسة

تتوقف الجدوى من أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و قيمتها العلمية و العملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة ، و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الجزائرية وهو تصنيف الوظائف باعتباره وظيفة فعالة تقلل من الانحرافات و تصحيح الخلل و نقاط الضعف و ذلك بوضع إجراءات تصحيحية بديلة و هذا ما يساعد في سير العمل ومن هنا تكمن أهمية الموضوع فيما يلي :

- تسعى هاته الدراسة إلى سد نقائص الدراسات السابقة التي تناولت المواضيع المتعلقة بالتوصيف .
- أهمية علمية أكاديمية و المتمثلة في مشروع البحث.

- محاولة معرفة المعايير التي تعتمد عليها الولاية في عملية التوصيف.
- محاولة معرفة أهمية عملية التوصيف لدى الموظفين في مقر ولاية تيارت ومدى أهمية استثمار مواردها.
- إظهار مدى تطبيقها و ممارستها لتحقيق الأهداف المحددة من خلال تأهيل الأفراد لتحقيق النتائج الجيدة .
- الكشف الميداني عن الواقع السائد في الولاية.

ثالثا : أهداف الدراسة

الحقيقة العلمية هي هدف أي بحث علمي باعتباره يسعى إلى تقديم إضافة جديدة حول موضوع ما ، و هذه الإضافة بحد ذاتها تتباين من بحث لآخر ، ونظرا لأهمية موضوع الدراسة الراهنة هي توصيف الوظائف و استثمار رأس المال البشري ، ومع الأخذ بعين الاعتبار الإدارة محل الدراسة وهي مقر ولاية تيارت ، فإننا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الأهداف النظرية :

- نسعى في هذا البحث إلى إضافة جديدة للتراث النظري الهادف إلى إعطاء فرص للباحثين الآخرين و دراستهم لنفس الموضوع.
- الكشف عن الخصائص البنائية الوظيفية لوظيفة توصيف الوظائف في إدارة الموارد البشرية.
- تحديد المفهوم الإجرائي لكل من توصيف الوظائف و الاستثمار في رأس المال البشري.
- محاولة معرفة أهم الدراسات التي تناولت موضوعنا بالدراسة إما بدراسة المتغيرين معا أو لأحد المتغيرين.
- محاولة معرفة أهم المداخل التي تناولت موضوع الدراسة الراهنة.

الأهداف الميدانية:

- التقرب من الموضوع ميدانيا وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية خاصة سؤاها المركزي إذ أننا نحاول إبراز مدى نجاح توصيف الوظائف في استثمار رأس المال البشري
- إبراز العناصر الأساسية التي تسمح للإدارة بالحصول على مواردها البشرية ابتداء من تحديد مواصفات الوظيفة ثم مواصفات شاغل الوظيفة و وصولا إلى كيفية استثمارهم .
- معرفة وظيفة توصيف الوظائف في مقر ولاية تيارت .

- التحقق من صحة الفرضيات التي تمت صياغتها من أجل الخروج بنتائج محددة .
- السعي لتوسيع هذه المفاهيم.

رابعاً : الإشكالية

إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى (التسويق، الإنتاج ، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري و مدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة مثل التخطيط، الاختيار، الاستقطاب التعيين، الانتقاء التحليل التوصيف حيث يعتبر هذا الأخير حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات أياً كان هدفه و أياً كان نشاطه و أياً كان حجمه أو مجال عمله فهي تعتبر الخطوة الأولى التي على ضوءها يتم وضع السياسات والأنشطة المختلفة و المتعلقة بشؤون الأفراد في المنظمة ، من حيث اختيارهم و توفير احتياجاتهم التدريبية إلى وضع هيكل الأجور والتعويضات التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم، وعليه يعتبر توصيف الوظائف ووظيفة هامة و أساسية جاءت نتيجة المجهودات التي تقوم بها الهيئة الإدارية العليا لوضع الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة و كذا متطلبات الجسمانية و الذهنية للوظيفة، والحدود البيئية التي تفرض على الموظف .

بالمختصر هو معرفة خصائص الوظيفة وفي المقابل خصائص شاغل الوظيفة، حتى يكون هناك اختيار صحيح و دقيق للموظفين بناء على أسس موضوعية صحيحة و بناء على ذلك نجد أن توصيف الوظائف يعتبر أساساً لتخطيط القوى العاملة و رسم السياسات التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة، كما يساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية و التي تعتبر الثروة الرئيسية للأمم في رأس المال المادي والطبيعي، رغم أهميتهما و ضرورتهما إلا أنهما دون العنصر البشري الكفاء والمدرّب و المعد إعداداً جيداً لن يكون لهما قيمة، وذلك لان البشر هم القادرون استخدام هذه الموارد و تسخيرها في العمليات الإدارية، للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية ، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد المادية ومثال ذلك التجربة اليابانية خير دليل على ذلك حيث أصبحت اليابان قوة عظمى على الرغم من عدم امتلاكها للموارد الطبيعية الأساسية الكفيلة بدفع عجلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية إلا أنها استثمرت أياً استثمار في الكوادر البشرية و ذلك لوعيتها المطلق بأهمية هذه الموارد البشرية و من خلال ذلك تم صياغة النظرية اليابانية ، التي لهنم بها الكثير من المختصين والباحثين في علم اجتماع التنمية وعلماء الإدارة و التسيير الحديث.

وبالتالي أصبح العنصر البشري و رأس المال الفكري إحدى قضايا الساعة التي يهتم بها العالم و لأهمية شأنه أصبح له إدارة خاصة به و بالأحرى عالم مستقل تحت اسم -علم إدارة الموارد البشرية- يهتم به من جميع المنظمات حيث يقف نجاح المنظمات على حسن اختيار العنصر البشري المؤهل وفي المقابل نجد معظم المشكلات التي تعاني منها المنظمات ومعظم الأزمات التي تقع فيها كذلك سببها الحقيقي هو غياب أو نقص كفاءات ومهارات مواردها البشرية بصفة عامة وسوء تسييرها من قبل الإدارة بصفة خاصة لذلك كل وظائف إدارة الموارد البشرية محركها الأساسي هو العنصر البشري هذا ما اتفق عليه كل الباحثين لكن الاختلاف يقع في كيفية استثماره و في ظل هذا الجدل النظري والسجال القائم بين متغيرين الدراسة (توصيف الوظائف و استثمار رأس المال البشري)

مما سبق يتضح مدى أهمية دراسة توصيف الوظائف و مدى أهميته في استثمار رأس المال البشري ، و عليه فان مشكلة البحث سوف تركز على وظيفة التوصيف بمقر ولاية تيارت و ذلك من اجل تحديد أهميتها .

و عليه فان مشكلة البحث تتبلور في السؤال المركزي التالي :

- إلى أي مدى يساهم توصيف الوظائف في استثمار رأس المال البشري ؟

ومن اجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر و التحكم في أبعادها قمنا بطرح تساؤلين فرعيين هما :

- إلى أي مدى يساهم التركيز على مواصفات شاغل الوظيفة خلال عملية التوصيف في الاستفادة من قدرات المورد البشري ؟

- إلى أي مدى يساهم التركيز على متطلبات الوظيفة خلال عملية التوصيف في الاستثمار في الكفاءات البشرية؟

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة للدراسة : يساهم توصيف الوظائف في استثمار رأس المال

البشري.

الفرضيتين الجزئيتين:

- يساهم التركيز على مواصفات شاغل الوظيفة خلال عملية التوصيف في الاستفادة من قدرات المورد البشري .

- يساهم التركيز على متطلبات الوظيفة خلال عملية التوصيف في الاستثمار في الكفاءات البشرية .

سادسا : مفاهيم الدراسة

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة في البحث الاجتماعي ، ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في معانيها و دلالاتها ، لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم بدقة حيث في هذا الفصل سنقوم بشرح أول متغير من متغيرات الدراسة يتمثل في توصيف الوظائف باعتبارها وظيفة مهمة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية حيث بفضلها يتم معرفة بالتدقيق مواصفات الوظيفة ، و مستوياتها و مسؤولياتها ، حتى ظروفها، و في المقابل مواصفات شاغل الوظيفة .

و لقد تضمنت دراستنا الراهنة جملة من المفاهيم وهي :

- الوظيفة، المنصب : هي مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما و لها صفة التكرار و التماثل تحتاج إلى التجانس في المعارف و المهارات .
- العمل: يصف العمل وظيفة واحدة أو وظيفتين متماثلتين أو تقريبا متماثلتين .
- الواجب المهنة : يمثل الواجب احد أجزاء العمل الممكن تميزه أو إدراكه و الذي يختلف عن غيره من الواجبات ويمكن وصفه في عبارة واحدة قصيرة، كما يمكن تقسيم الواجب إلى مجموعة من المهام المرتبطة ببعضها البعض، إلا أن ذلك غير مطلوب وغير مرغوب لأغراض تقسيم العمل و تبسيطه¹
- وعليه الواجب جزء كبير من العمل ، بينما تكون المهام وحدة النشاط التي تصنع الواجب و يجب على محلل العمل حين يقوم بتحليل عمل ما لأغراض التقييم أن يركز على الواجبات الأساسية بدلا من التركيز على المهام الفردية في العمل .

1: مفهوم توصيف الوظائف :

- هو عبارة عن عملية جمع و دراسة و تحليل و تسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة و أبعادها المختلفة و كذلك المتطلبات الأساسية لشغلها ، أي من خلاله يتبين ما يجب عمله و كيف يتم أداءه و لماذا ؟²
- هو عبارة عن العملية التي يتم بمقتضاه تحديد المهام التي يجب أن تشملها كل وظيفة و المسؤوليات و العلاقات و ظروف العمل و الشروط و المؤهلات الواجبة توفرها في شاغلها للتمكن من الاطلاع بهذه المهام على لكمل وجه³

¹ - زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، أردن، عمان، ط1، 2011، ص58.

² - حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2002، ص23.

³ - فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2008، 1 ، ص 84.

- هو تقرير شامل وواضح و دقيق للواجبات و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة و مطالب التأهيل اللازمة لشغلها ، يشمل الوظائف التي يتم إقرارها و اعتمادها في الهيكل التنظيمي بالدراسة و التحليل و يثبت مهامها و واجباتها، مسؤولياتها و علاقتها تفصيلي و منفرد مع استنتاج المؤهلات الضرورية لشغل هذه الوظيفة .

- هي عملية صممت لتحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها و مسؤولياتها و متطلباتها و الشروط التي يجب توافرها فيمن يشغلها .

- هو عبارة عن نظام سليم للاختيار و التعيين مجموعة من الأفراد مع تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية الحالية و المتوقعة ، حيث المنظمة تلجا إلى العديد من الوسائل للبحث عن يتم اختياره لشغل الوظائف المعن عنها بعد ذلك يتم تعين من ينجح و تتطابق عليه المتطلبات¹

- هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد المهام التي يجب أن تشملها كل وظيفة والمسؤوليات والعلاقات و ظروف العمل المترتبة عليها و الشروط و المؤهلات الواجبة توفرها في كل من شاغلها للتمكن من الإطلاع لهذه المهام على أكمل وجه، بمعنى أن توصيف الوظيفة تقرير شامل وواضح و دقيق للواجبات الخاصة بالوظيفة و مطالب التأهيل اللازمة لشغلها .

- إن توصيف الوظائف يشمل الوظائف التي تم إقرارها و اعتمادها في الهيكل التنظيمي بالدراسة و التحليل و يثبت مهامها و واجباتها و مسؤولياتها بشكل تفصيلي و منفرد مع استنتاج المؤهلات الضرورية لشغل هذه الوظائف من واقع دراسة و تحليل متطلبات تحمل المسؤولية و تحليل مسؤولية الاتصال و التنسيق و التعامل مع كل من له بها علاقة عمل في كل المستويات و الاختصاصات الأخرى في المنظمة الإدارية.

يمثل نموذج وصف الوظائف السجل الرسمي للواجبات و المسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها ، و يشتمل على وصف تفصيلي شامل للوظيفة يبين الواجبات التي يتوقع من الموظف أدائها و نطاق سلطته و الظروف التي يؤدي فيها العمل ذلك اعتمادا على البيانات و المعلومات التي تم جمعها في تحليل الوظائف²

التعريف الإجرائي لعملية توصيف الوظائف :

يمكن الاستدلال عن عملية توصيف الوظائف إجرائيا من خلال بعدي التركيز على مواصفات شاغل الوظيفة و متطلبات الوظيفة في عملية التوصيف.

بالإضافة إلى ذلك توجد مجموعة من المفاهيم القريبة من توصيف الوظائف و هي:

¹ - زاهر عبد الرحيم : المرجع السابق ، ص 60.

² - مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشوق للنشر و التوزيع ، أردن ، ط3، 2011 ، ص59.

• مفهوم تقييم الوظائف: يعبر عن عملية تعيين أو استنباط القيمة أو أهمية النسبية لكل وظيفة بالنسبة لغيرها من الوظائف أي يتم تركيب كل الوظائف و ليس الأفراد¹

• مفهوم تحليل الوظائف: يعني تحليل و تسجيل كل وظيفة من وظائف المنظمة أي تجزئتها إلى مجموعة المهام التي تكونها و دراسة كل مهمة من المهام على حدا و معرفة مدى تأثيرها على مدى صعوبة الوظيفة و مسؤوليتها ثم دراسة اثر المهام و بناء على عملية التحليل يتم تحديد مواصفات الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة أي يشتمل التوصيف على ما يلي:

- مواصفات الوظيفة
- مسمى الوظيفة
- موقعها التنظيمي
- الغرض منها
- الواجبات و المسؤوليات
- كيفية أدائها
- الآلات و المعدات المستخدمة
- مناخ العمل
- الإشراف على الوظيفة

• مفهوم تصنيف الوظائف: يعني العملية التي يتم بمقتضاها وضع الوظائف في مجموعات وظيفية حيث يتم دراسة كل وظيفة من حيث طبيعة العمل و درجة صعوبته و مسؤوليته و وضعها في مجموعة من المجموعات الوظيفية²

و هذه المجموعات يمكن تقسيمها إلى مجموعات عامة و نوعية و مجموعات فئوية بحيث تضم فئة جميع الوظائف التي تشابه في نوع العمل و مستوى الصعوبة و مطالب التأهيل اللازمة و تأهيله و أسلوب الاختيار لشاغلها تتمثل في:

- شروط شاغلها
- المؤهلات العلمية
- الخبرات العلمية
- المهارات الذهنية
- القدرات البدنية

¹-علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، دار عين الشمس، القاهرة، ط1، 2002، ص103.

²-كاظم حمود، ياسين عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية بين النظري و التطبيق، دار مجد للنشر و التوزيع، ط1، 2007، ص29-30.

-الدقة

-الابتكار و المبادرة

-الاتصالات و العلاقات

-العلاقات الشخصية¹

- درجة الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي مما يؤدي إلى تدني معدلات دوران العمل و تخفيض الإحساس بالاعتراب التنظيمي و زيادة الإنتاجية التنظيمية و يقوم بالإجابة على هذه الأسئلة:

- من هو الشخص المؤهل لشغل هذه الوظيفة؟

- ما هي المهام التي تتضمنها الوظيفة؟

- أين سيتم أداء الوظيفة (الموقع - المكان)

- متى سيتم أداء الوظيفة (الوقت)

- لماذا سيتم أداء الوظيفة (هدفها)

- كيف سيتم أداء الوظيفة (الطريقة)²

- أي يشتمل التوصيف على ما يلي:

- مواصفات الوظيفة

- مسمى الوظيفة

- موقعها التنظيمي

- الغرض منها

- الواجبات و المسؤوليات

- كيفية أدائها

- الآلات و المعدات المستخدمة

-مناخ العمل

-الإشراف على الوظيفة³

وعليه يمكن أن تلخص أهمية التوصيف في النقاط التالية:

1-1: أهمية توصيف الوظائف

- تحديد النوعيات المطلوبة من العمالة من خلال تحديد الأعباء و مسؤوليات الوظيفة و تخطيط الموارد البشرية.

- توضيح طبيعة العمل و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.

¹- كمال بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني ، ط1، 2008، ص 23.

²- محمد عقيلي : وظائف منظمات الإدارة و الأعمال ، دار الطباعة للنشر و التوزيع، ط2، 2000، ص125.

³- احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، ط 1، 2012، ص 201

- تحديد متطلبات الوظائف و الشروط الواجب توفيرها فيمن يشغلها هذه الوظيفة و اختيار الأفراد.¹
 - اكتشاف المسؤوليات و المهارات لدى العاملين الجدد و اكتشاف نقاط القوة و الضعف من اجل تطويرهم أو الاستغناء عنهم و توجيه العاملين الجدد.
 - محاولة معرفة طبيعة الأعمال المستندة إلى العاملين و خصائصها و متطلباتها من اجل التخطيط و التدريب.²
 - تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة بالمنظمة بهدف تحديد العائد المادي .
 - وضع أنظمة موضوعية للترقية.
 - وعليه يمكن تلخيص أهمية توصيف الوظائف في الوظائف التالية :
 - التوظيف: إن توصيف الوظائف يعتبر ضروري في عملية اختيار الموظفين حيث انه يساعد في الإعلان عن العمل و قياس قدرات الأفراد لتحقيق متطلبات العمل و في اطلاعهم كاملا على متطلبات العمل و في تحديد دافعيتهم نحو تنفيذ الأعمال.
 - تقييم الأداء: بما أن الوصف الوظيفي أداة مفيدة للمدير عند تقييمه لأداء موظف في موقع العمل فأداء الأفراد يرتبط بتحقيق أهداف محددة مرتبطة بوظيفتهم فلا بد من تحديد نوعية الأداء المطلوبة و السلطات و المسؤوليات المرتبطة بها.
 - التدريب: التوصيف الجيد و الصحيح يعتبر أساس للتخطيط و التدريب .
 - تطوير الإدارة: يقوم توصيف الوظائف بتوفير خطط اكبر لتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.³
- ملاحظة:** يجب أن ننتبه إلى وضوح وصف العمل و احتوائه على جميع النقاط اللازم استيفائها لتتناسب مع المتقدم معها ، و هذا بالتأكيد يوفر عليك و على المتقدم الوقت فلا تضطر لاستقبال من لا تتوافق مؤهلاته مع التوظيف الوظيفي المطروح.

1-2: أهداف توصيف الوظائف

- الهدف من التوصيف الوظيفي هو أن يكون هناك مخطط واضح لكل من الواجبات و المسؤوليات لجعل عملية التوصيف عملية مباشرة و مركزة .
- تحسين التعاون من خلال منح جميع أعضاء الإدارة رؤية عامة عن المهام الوظيفية المتوفرة لديهم.

¹- بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الموارد البشرية ، دار البازوي للنشر و التوزيع ، أردن ، ط1، 2003، ص100.

²- سهلية محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، جدة ، ط1، 2000 ، ص 82.

³- مدني عبد القادر علافي : إدارة الموارد البشرية ، دار الشوق للنشر و التوزيع ، جدة ، ط1، 2002 ، ص.20.

- إمكانية التدرج الوظيفي داخل الإدارة.¹
- زيادة النتائج حسب مواصفات المسؤوليات و مؤشرات الأداء الرئيسية.
- الارتقاء الوظيفي للكفاءات .
- الوصول إلى النتيجة الملموسة لتحليل العمل تظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة هدفها، وطبيعتها فوصف الوظائف يعني التسجيل المنظم لإبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية و العوامل المحيطة بها في بطاقة أو كشف خاص بوصف الوظيفة كمستند لتعريف الوظيفة.²

1-3: خصائص كلا من الوظيفة و شاغل الوظيفة

1-3-1 : وصف الوظيفة هو تحديد الأعمال و المهام و الواجبات التي تشمل عليها الوظيفة ، و أهم محتوياتها وهي :

- اسم و لقب الوظيفة.
- القسم أو الإدارة التابع لها الوظيفة.
- معلومات عن الوظيفة.
- الهدف من الوظيفة .
- الأعمال و الواجبات.
- المسؤوليات .
- الظروف المادية و الاجتماعية و البيئية .

1-3-2: خصائص الوظيفة

- الأعمال و المهام التي تحتوي عليها الوظيفة.
- المعارف المختلفة المطلوبة لأداء الأعمال و المهام مثل المعرفة الفنية و الإدارية.
- المهارات الأساسية لتحقيق مستوى الأداء الجيد و المطلوب .
- الاتجاهات و الظروف المادية و الاجتماعية للوظيفة.
- الواجبات الرئيسية و الثانوية لكل وظيفة.
- الآلات و الأموال الخاصة بكل وظيفة.³

¹- انس عبد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2011 ، ص25.

²- حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ط2002، ص1.

³- محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت ، ط1 ، 2009 ، ص 108.

1-3-3: خصائص شاغل الوظيفة

هي كل الخصائص التي تحدد الفرد الأنسب من حيث النواحي البدنية و العقلية و هناك خطة السبع نقاط للبروفيسور روجر والتي يجب توافرها في الفرد المتقدم لشغل وظيفة ما وهي:

- المتطلبات الجسمانية : مثل المظهر العام، القدرة على السمع، القدرة على النطق وغيرها.
 - المؤهلات مثل مؤهلات علمية ، معرفية ، تدريبية .
 - الذكاء: مستوى الذكاء العام و القدرة على استخدامه.
 - الاستعدادات الفنية و اليدوية .
 - الاهتمامات .
 - خصائص الشخصية : الاتزان ، الاستقلالية ، الدافعية.
 - الظروف الشخصية و العائلية.¹
- وعليه من المهم أن تتوفر لدى المنظمة المعلومات عن الوظائف الشاغرة و المراد تعيينها و كذلك الاشتراطات و المتطلبات الأساسية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة و ذلك لاختيار أفضل المرشحين.

1-4: أنواع توصيف الوظائف

1-4-1 : توصيف الوظيفة الداخلي و الخارجي

من المهم أن تعلم أن هناك توصيف داخلي للوظيفة وهو مخصص للاستخدام الداخلي أي فقط الأفراد الموجودين داخل المنظمة.

أما التوصيف الخارجي: هم مرشحون من خارج المنظمة حيث يكون التوصيف الداخلي للوظيفة مفصل وشامل في حين التوصيف الخارجي أوجز ويغلب عليه الطابع التسويقي²

¹ - محمد ماهر عيش : المرجع السابق ، ص 109.

² - انس عبد الباسط : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1، 2011، ص 29.

1-5: بطاقة وصف الوظيفي و كيفية صياغتها

الوصف الوظيفي job Description عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة ، و كذلك المؤهلات العلمية و العملية المطلوبة والصلاحيات المخولة و عدم وجوده يؤدي إلى حدوث تداخل في أداء المهام¹

تحتوي بطاقات وصف الوظائف علي مقومات أساسية هي:

- مسمي الوظيفة
- رقم الوظيفة
- جهة الإشراف المباشر
- حدود الإشراف التي يمارسها القائم بالوظيفة.
- ملخص وصف الوظيفة.
- واجبات ومسئوليات الوظيفة.
- الاشتراطات الواجب توافرها لشغل الوظيفة .

ويراعي هنا مجموعة اعتبارات لصياغة بطاقات الوظيفة علي نحو سليم، منها:

- أن يكون مسمى الوظيفة واضحا مختصرا يدل بشكل مباشر علي محتوى الوظيفة.
- أن يكون رقم الوظيفة مرتبطا بأسلوب ترتيب صفحات وصف الوظائف داخل مجلدات الوصف².
- أن يشمل ملخص وصف الوظيفة كافة تفاصيل الأعمال التي تقع في حدود الوظيفة سواء أعمالا يومية أو منتظمة أو دورية أو موسمية أو عارضة.
- أن ترتب هذه الأعمال ترتيبا منطقيا.
- أن تتم الصياغة بجمل سهلة التركيب واضحة المعاني.
- أن يراعى أن تبدأ الجمل بأفعال المضارع مثل يقطع
- أن تذكر الآلات والعدد والمعدات المستخدمة في أداء العمل.
- أن تذكر النماذج والاستمارات والسجلات المستخدمة.
- أن تذكر حدود ومسئولية الإشراف والمراجعة والتأكد والاعتماد.
- أن تذكر المجهودات البدنية التي تبذل في العمل.

¹ -مدني عبد القادر علاقي:إدارة الموارد البشرية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، جدة ط02، 1999 ص 89.

² -على محمد عبد الوهاب ، إدارة الافراد ، كليات عين الشمس القاهرة ، 2010 ، ص 45.

- أن توضح الظروف المحيطة بالعمل.
- أن يلخص وصف الوظيفة في سطور قليلة وبشكل واضح ودقيق.
- أن تذكر بوضوح تام الجهة إلى تشرف على أداء الموظف والجهات التي يشرف هو عليها وتحدد مسؤوليته عن أعمال مرؤوسيه.
- أن يراعى تطابق التسلسل الإشرافي مع الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- أن تذكر المؤهلات الدراسية اللازمة لأداء الوظيفة ومدد الخبرة الكلية والمدد البيئية في المستويات المختلفة والدورات التدريبية التي يلزم حضورها في مجال العمل وكذلك أي اشتراطات بدنية أو مهنية أو أي تراخيص مزاولة المهنة أو شهادة قياس مهارة لبعض المهن طبقا لقانون العمل 12 لسنة 2003.
- أن تراعى كافة النظم والقوانين واللوائح التي تحكم العمل بالمنشأة وقوانين العمل المعمول بها¹.

- أن يراعى التجانس والتماثل في المستويات الوظيفية داخل الشركة

نموذج وصف الوظيفة

أولا : بيانات عامة

1. اسم الوظيفة
2. موقع الوظيفة (الإدارة - القسم - الشعبة -...)
3. الدرجة

ثانيا : بيانات عن شاغل الوظيفة

- (1) اسم الموظف
- (2) المؤهلات العلمية و تاريخها المؤهل العلمي التخصص تاريخ الحصول عليه
- (3) الدورات التدريبية موضوع الدورة المدة التاريخ
- (4) مدة الخبرة في الوظيفة سنة شهر يوم²

¹ - صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة للنشر و التوزيع ، ص 103 .
² - مؤيد سعيد سالم : المرجع السابق،ص70.

ثالثا : واجبات الوظيفة

تدرج حسب أهميتها و يحدد مقدار أو نسبة الوقت المستغرق في أداء كل واجب أو مجموعة واجبات مترابطة¹.

2 - رأس المال البشري :

2-1 مفهوم رأس المال البشري :

منذ ظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم تتجه معظم المنظمات علي مستوي العالم إلي زيادة مهارات ومعارف العاملين بها من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معا ولإضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تملكه ، لذلك فقد تبنت الكثير من المنظمات شعار " البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية " .

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز 1961 وكتابات بيكر 1964 ، وهناك بعض الباحثين اللذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلي آدم سميث في القرن الثامن عشر ، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلي السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات²

بمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح ، ومن هذه المفاهيم والتعريفات :

- يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري : " بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها ، أي من خلال العلم والخبرة ومن الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته ، على الرغم مما لرأس المال البشري من دور كبير في زيادة الإنتاج الاقتصادي من سلع وخدمات³ .

يفهم من هذا التعريف أن رأس المال البشري هو تلك القيمة المضافة علي إنتاجية العمال والمتأتية من مصادر غير مادية تتمثل أساس العلم والخبرة

¹ - عادل محمد زايد : ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، ط2، 2011، ص،203.

² - اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري ، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص ص 176-178

³ - عبادي عبد القادر، مداخلة بعنوان مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر بالملتقي الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة شلف .

- كما يعرف رأس المال البشري على أنه " مجموعة القدرات والمهارات والمؤهلات والتجارب المتراكمة في الموارد البشرية ، والتي تحدد قدرتهم على العمل والإنتاج لهم وللغير¹ .

يربط هذا التعريف قدرة الفرد على العمل بمجموع إمكانياته الفكرية ويعتبرها أساس في القدرة علي الإنتاج .

- يعرف كذلك رأس المال البشري بأنه : " مجموعة من المؤهلات ، المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي من شأنها أن تؤثر ايجابيا على أداء المنظمة " ² يضيف هذا التعريف لرأس المال البشري على أنه تلك الطاقات الفكرية (المكتسبة منها و الفطرية) التي من شأنها أن تضيف رصيذا على أداء المنظمة .

- يعرف رأس المال البشري كذلك بأنه : " مجموعة الكفاءات والمؤهلات ومختلف القدرات المملوكة من طرف الفرد والممكن استخدامها من أجل تحقيق إنتاج و إنتاجية أكبر، وهي تكون موجودة في الفرد منذ ولادته أو تكون مكتسبة عن طريق المسار التعليمي والجامعي، وأثناء التجارب والخبرات المهنية عن طريق تتاقل المعارف والمؤهلات ، فرأس المال البشري الأول يأخذ عدة أشكال منها الذكاء والقوة العضلية وكذا مختلف المعارف والمعلومات المتناقلة عن طريق الأسرة والمجتمع ، وهو يخضع إلى عوامل وراثية أكثر منه إلى عوامل اقتصادية³ .

يمزج هذا التعريف بين عوامل متعددة التي تدخل في تشكيل رأس المال البشري لكنه يرجع الوراثة منها ويعرف رأس المال البشري على أنه مجموعة الكفاءات والمعارف والقدرات الخاصة بكل فرد ، حيث أن جزءا منه يكون موجودا في الفرد منذ ولادته ، والجزء الأخر يكتسب بواسطة التعليم والتكوين .

يعرف شولتز Theodore Schultze رأس المال البشري على أنه : " مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية " ⁴ بمعنى مدي أهمية الطاقات البشرية في انتعاش الاقتصاد

¹- حسبية بن عمار : تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009 ، ص 8

²- Eric Vante -Ville :Mesure Des Ressources Humaines et Gestions De L'entreprise , Paris Edition Economico , 1985 , P 247.

³- Simonet : Le Capital Humain , Les édition De L' organisation , Paris , 2003 , P Véronique

⁴- نادية إبراهيمي : دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2013 ، ص 4

يعرف بيكر رأس المال البشري على أنه :

- سلعة استهلاكية : وهي طويلة المدى بحيث يستطيع الفرد التعلم والتكوين في كل زمان ومكان
- سلعة خاصة : وذلك لأن الفرد يمتلك كفاءاته الخاصة به والتي تتحد حسب قدرته العقلية والجسمية والتي لا يمكن استغلالها بدون رضا مالكيها .
- سلعة إنتاجية : حيث أن هذه الكفاءات والمهارات تحدد إنتاجية الفرد ، وبالتالي يمكن اعتبارها عنصرا إنتاجيا مثلها مثل باقي العناصر الإنتاجية الأخرى كالموارد المالية والمادية والأرض .

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل المصانع والآلات ويكون خاص بالفرد لا يمكن استغلالها دون رضاه¹. كما أعطى كيندريك kendrik تعريفا أكثر تحديدا لرأس المال البشري بأنه : " غير مادي أو غير ملموس الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث والتدريب بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل² .

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن رأس المال البشري مختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته .
التعريف الإجرائي لاستثمار في رأس المال البشري :

يمكن الاستدلال عن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال بعدي الاستفادة من قدرات الموارد و الاستثمار من خلال الاستثمار في قدرات و كفاءات الموارد البشرية دون تعرضها للاستنزاف .

وكنتيجة لما جاء في التعريفات السابقة لرأس المال البشري يمكن القول أن هذا الأخير يتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي كالآتي :

2-2 مكونات رأس المال البشري : يمكن إيجازها في ما يلي :

- الكفاءات : هي مجموعة المعارف ، الاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستتبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة .
- التجارب والخبرات : وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة .
- المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم³.

¹ - بشيري فايضة و بوترة باتول : دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسنطينة ، 2013 ، ص 112

² - نفس المرجع ، ص 4

³ Jacqueline Barraud et Françoise Kittle et Martine Mole , La Fonction Ressource Humaine “ Métiers et Formation” 2 eme édition , Dunod , Paris , 2004 , P 25

كما يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات نذكر منها :

2-3 خصائص رأس المال البشري :

إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل مكان وزمان ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد ، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستنجز عنه ، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي كان سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل .

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص ، تتجلى أهمها في ما يلي :

- محدودية رأس المال البشري : إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد ، وبما أن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت نجد أن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد ، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يتحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل .

- عدم مرئية رأس المال البشري : عدم مرئية رأس المال البشري من أول وهلة، نعى به أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد ، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل ، لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في تكلفة الاستثمار طوال فترة التكوين : إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية : فرغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل ألا أنه ليس باستطاعته بيعه ، كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها .

- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك : حيث يمكن فقده بمجمله بمجرد موت صاحبه ، وهذا ما يدعي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري¹

2-4 أهمية الاستثمار في رأس المال البشري :

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي

¹-Véronique Simonet, Le Capital Humain, Les éditions de L'organisations, Paris, 2003 , PP 3-4

والاجتماعي للدول حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم .

وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي حيث ذكر آدم سميث A.smith في كتابه الشهير " ثروة الأمم " أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدي سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت ، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية ، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه .

كما أكد الفريد مارشال A.MARSHALL أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود¹

2-5 محددات الاستثمار في رأس المال البشري :

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل وثانيها يتعلق بقضايا العمل والتوظيف ، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي :

- التخطيط : ويعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة .

- التنمية : يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وانجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدي الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواضع منتج .

¹ - مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل، الاستثمار في رأس المال البشري، ص4

- التوظيف : ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوي البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته¹

2-6 أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري :

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها :

- البعد الثقافي : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والأدب وازدياد درجة الوعي لديه .

- البعد الاقتصادي : من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً و تدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية .

- البعد الاجتماعي : فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويسكبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية ، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات

- البعد العلمي : حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة علي البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية و احداث النقلات الحضارية وإحداث التقدم التقني في شتي مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة

- البعد الأمني : حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة و التي تتناقص مع ارتفاع المستوي التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار²

2-7 المداخل النظرية لدراسة توصيف الوظائف و الاستثمار في رأس المال البشري :

قبل التطرق إلى أهم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري ، تجدر الإشارة إلى أنه ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينات وبداية السبعينات ، حيث أن المفكر الاقتصادي مينسرجاكون Mincer Jacob هو أول من استخدم عبارة - الرأسمال البشري- في مقال نشره سنة 1958، لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة كان من خلال مقال (الاستثمار في رأس المال البشري) الذي نشره الاقتصادي تيودور شولتز

¹ - حنان بن عوالى و رابح عرابة : مداخلة بعنوان " ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري ، بالملتقى الدولي الخامس حول ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلوي ، شلف .

² - ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري ، مرجع سبق ذكره ، ص 5

سنة 1961¹ لكن رغم أن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث ودراسات شولتز وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار والقبول إلا بظهور نظريات شولتز وبيكر وغيرهم إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلي القرن الثامن عشر، حيث ظهرت عدة محاولات في هذه الفترة للأهداف التالية:

- جلب الانتباه إلى أهمية الموارد البشرية
- تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته الرئيسية والتركيز على أن الاستثمار البشري هو الوحيد القادر على تحسين مهارات الفرد وكفاءاته.
- تقدير قيمة رأس المال البشري لتقدير حجم الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية المتراكم ومنه تحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع.
- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن وفاة الأفراد
- تحديد الربح الاقتصادي لرأس المال البشري الناتج عن الاستثمار في كل من مجالات الصحة والتدريب والتعليم .
- تقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية أساسية مفادها وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد فيما يتعلق بكمية الاستثمار في مهاراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم ، وينجر عن هذا التمايز ضرورة وضع المنظمة لمجموعة من الاستراتيجيات والسياسات للتعامل مع الفروق الفردية بما يعود عليها بنتائج اقتصادية مجدية
- حسب هذه النظرية يعتبر الفرد أصلا من أصول المنظمة ويمكن تحديد قيمته ويهدف المفهوم إلى زيادة القيمة الرأسمالية للعاملين داخل المنظمة، ولتطبيق هذا المفهوم يتوجب على المنظمة إحداث تغييرات في سياستها المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتضمن ما يلي:
- الفهم الواضح لتلك المفاهيم الاقتصادية المتعلقة بنظرية رأس المال البشري
- التعرف على كيفية تطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال إدارة الموارد البشرية
- معرفة كل القيود والمعوقات التي من الممكن أن تحد من فعالية تطبيق مفاهيم نظرية رأس المال البشري على الموارد البشرية
- إن نظرية الاستثمار رأس المال البشري لشولتز أثارت اهتمام عدد كبير من الباحثين الاقتصاديين لمعرفة إمكانية تطبيق هذه النظرية في بعض مجالات الاستثمار في الموارد البشرية ومن أهمها التدريب والتكوين .

¹ - سميرة عبد الصمد ، مداخلة الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة ، مدخل موائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية بالملتقى الدولي حول : إستراتيجية الحكومة في القضاء علي البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة .

فقد قام العديد من الباحثين الاقتصاديين بتوضيح مفهوم قرار الاستثمار ، حيث سهل اتخاذ القرار بحساب عوائد الاستثمار في رأس المال البشري ويمكن الحصول عليها بحساب الفروق بين تدفقات المداخل المحصل عليها بعد عملية الاستثمار وتدفقات المداخل للفرد التي كان من الممكن أن يحصل عليها لو لم يتم بعملية الاستثمار فإذا ما كانت هذه الفروق الإيجابية وأكبر من تكاليف الاستثمار ، وجب على الفرد اتخاذ قرارات الاستثمار¹.

وفيما يلي ، سوف نتطرق إلي أهم النظريات التي تناولت رأس المال البشري :

1- نظرية تيودور شولتز : (1961)

حاول شولتز البحث عن تفسيرات علمية لتفسير الزيادة في الدخل ، إذ أنه حول الانتباه من مجرد الاهتمام برأس المال المادي إلى الاهتمام برأس المال البشري ، وذلك لأنه لاحظ إهمال الثروة البشرية من طرف الاقتصاديين في تلك الفترة ، وركز كل اهتماماته إلى هدف الوصول إلى صياغة نظرية الاستثمار في رأس المال البشري والتي تهدف إلى التنمية والتطور الاقتصادي .

ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أنه أشار إلى وجوب اعتبار مهارات وكفاءات ومعارف الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظره ، أن هذا النوع من الاستثمار يحقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية أكثر مما يحققه الاستثمار في رأس المال المادي وبالتالي فهو يري أن نمو رأس المال البشري ، يمكن أن يكون من أهم مميزات النظام الاقتصادي .

وقد بين شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فرضيات أساسية وهي :

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري
- يمكن تفسير الفروقات في الإدارات طبقا للفروقات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي .

وقد بني شولتز مفاهيمه هذه بناء على فرضية أساسية مفادها :

وجود زيادة في الدخل القومي نتيجة الاستثمار في الموارد البشرية ، وهو يشير إلى أنه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذه الفرضية موضع الاختبار ، إلا أنه هناك الكثير

¹ - راوية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية أ الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، 64

من المؤشرات التي تبين وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل لقومي لا يمكن تفسيره إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج القومي كالمخرجات أو بتلك الزيادة في الموارد المستغلة في تحقيق هذا الناتج كمدخلات ، ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية¹.

2- نظرية بيكر 1962

ركز بيكر من خلال أبحاثه الرأس المال البشري علي عملية الاستثمار في التدريب بعد ما بدء الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية إذ يعتبر التدريب من أكثر الجوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات ، وقد اهتم بيكر بمعدل العائد علي الاستثمار و اعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه علي رأس المال البشري²

وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي لعملية التدريبية ، فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد علي مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلي منظمة أخرى وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب ، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام ، أما التدريب المتخصص فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف ويرجع هذا إلي أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبالنظر إلي التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب، فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم علي هذه الأخيرة دفع أجور أعلي وتوفير طرق عمل أحسن حفاظا علي أفرادها³.

إذن ، يعد بيكر من أهم الباحثين الاقتصاديين اللذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري ، إذ أنه حول تركيزه إلي دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال الموارد في رأس المال البشري ، حيث أنه بدأ دراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وصحة وتكوين وركز أبحاثه و دراسته علي التدريب.

¹ بشيري فايزة و بوتربعاتول : مرجع سبق ذكره ، ص ص 117-118

² محمد الصالح القرشي ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ط 2 ، 2003 ، ص ص 22-23

³ نفس المرجع ، ص 23

النقد الموجه لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري :

هناك عدة انتقادات موجهة لنظرية رأس المال البشري خصوصا من علماء التربية ومن أهم تلك الانتقادات :

أهملت النظرية العوائد الاجتماعية و الأمنية التي تعود علي المجتمع من جراء زيادة تعليم أفراد

- إن هذه النظرية تربط دائما بزيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي

قامت عليه النظرية وإن ذلك يحط من قيمة التعليم كقيمة سامية وراقية

- تربط هذه النظرية دائما بزيادة الدخل بالتعليم ولا شك أن هناك عوامل أخرى

تزيد من دخل الفرد غير التعليم كالمكانة الاجتماعية للأفراد وخلفتهم وصحتهم

وبيئتهم وغير ذلك من العوامل

- إن أساليب القياس التي بنيت علي أساس هذه النظرية مشكوك في صدقها ومدى

دقتها

- تمهل النظرية العوامل الأخرى التي تزيد من الإنتاجية مثل ظروف العمل

والحوافز المقدمة فيه وبيئته وتربط دائما بزيادة الإنتاجية بزيادة التعليم

وبالرغم من كثرة الانتقادات فإن لهذه النظرية مكانتها العلمية في مجال علم

الاقتصاد كما نجد أن لها قبول عاما سواء من رجال التربية والتعليم أو من رجال

الاقتصاد ، لأن وجود مثل هذه النظريات في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تواجه

دول العالم مفيدة لهذه الدول لتوجيه استثماراتها التعليمية امثل توجيهه ، كذلك وجود هذه

النظرية لا يعني الحط من قيمة التعليم بل هي عالجت جانب واحد من جوانب عوائد

التعليم وهو الجانب الاقتصادي ، أما بالنسبة لأساليب القياس التي استخدمتها لا تخرج عن

كونها أساليب قياس للظواهر الإنسانية ولا شك أن هذه الأساليب كلها تتميز بعدم الدقة

ولكنها تعطي مؤشرات معينة يمكن من خلالها إعطاء حكم معين علي ظاهرة معينة

فنظرية الاستثمار رأس المال البشري هي كغيرها من النظريات التي تفسر الظواهر

الإنسانية فهي ليست من النظريات التي يمكن قياسها بدقة متناهية كتلك التي في الظواهر

الطبيعية والرياضية ولكن علي من يتبني تلك النظرية أن يخضع في حساباته العوائد

الأخرى للتعليم غير الاقتصادية غير التخطيط للنظام التعليمي¹ .

أما بالنسبة للنظريات التي تخص توصيف الوظائف فلقد ركز نظريات إدارة

الموارد البشرية على طرق التوظيف، واختيار الموظف المناسب في المكان المناسب، كما

¹- حنان بن عوالى ، رابح عرابية : المرجع السابق ، ص 14

تسلط الضوء على مزايا المقابلات الشخصية، والتقييم العام، واختبارات التقييم النفسي كإجراءات ضرورية لاختيار الموظفين واختبار خبراتهم ومهاراتهم وما يستطيعون تقديمه للعمل

وتتضمن طرق التوظيف الناجحة تحليلاً شاملاً لمقتضيات الوظيفة ومؤهلاتها المطلوبة والوصف الوظيفي الشامل، وظروف سوق العمل، والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى اختبارات التقييم النفسي، وذلك كما سبق الذكر لتحديد إمكانات المتقدمين للعمل .

3: النظرية البيروقراطية:

ماركس فيبر مؤسسها و رائدها لقد كان الهدف منها وصف الجهاز الإداري للمؤسسات كيفية تأثيره في الأداء ،ولقد حاول فيبر تقديم و وضع اقتراح و نموذج يمكن من خلاله إجراء المقارنة بين مختلف الأجهزة الإدارية ، بغية الوصول إلى جهاز إداري فعال وهو ما يعرف بالنموذج المثالي.

يقوم هذا النموذج بتحديد نمط السلوك في التنظيم من خلال وضع مجموعة من المبادئ الخاصة و التي تمثل خصائص البيروقراطية كما أوردها مصطفى عشوري (في كتابة أسس علم النفس الصناعي التنظيمي 1) من خلال اعتماده على مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين ، بحيث لا تقوم هذه القواعد على أي أساس شخصي يفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم و تتمثل هذه القواعد في ما يلي :

- ضرورة وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار.
- وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي ،حيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.
- التوظيف والترقية يكونان حسب كفاءة الأفراد في وظائفهم ، و ليس بحسب المحاباة أو القرابة و غيرهما من العوامل اللاموضوعية.
- الفصل بين الملكية العامة والخاصة ،أي التفريق بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير الإدارية.

¹ -مصطفى عشوري " : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي " ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 70-71.

- التركيز أو الاعتماد على المستندات بحيث تعطي لكل نوع من الاتصال صبغة رسمية من الممكن الاستدلال بها في أي وقت.

من خلال عرضنا للنموذج البيروقراطي ، يتضح جليا أنه يعتمد على تقسيم العمل و التخصص مما ينتج وظائف متخصصة ، تتفرغ عن النظام الكلي ، وفقا لها ولمتطلباتها يتم توظيف الأفراد وترقيتهم ويتضح ذلك من خلال تركيزه على الخبرة والشهادات العلمية التي يمتلكها الفرد المترشح للعمل ، بالإضافة إلى الكفاءات الفنية ، التي تستتبط من خلال إجراء المقارنة بين العمال لتحديد أيهم أفضل لتولي العمل المراد شغله¹ ، أي أن التوظيف يتم وفق أسس تصنيفية مميزة ، مثل إجراء اختيار فني مميز ، أو الحصول على شهادة علمية ، أو خبرة فنية أو كليهما معا ، وهنا يكون الأجر وفقا للكفاءة أو لأداء وليس طبقا لمكانة الفرد الاجتماعية أو مركزه ، كما أن الموظف يكون دوما خاضعا لنظام عمل محدد حسب القواعد الوظيفية المكتوبة.

4: نظرية فريديريك تايلور الإدارة العلمية

يعتبر تايلور أول من اهتم بالسلوك الإنساني في العمل في بداية القرن التاسع عشر من حيث أنه أشار إلى أهمية العنصر البشري ، إذ كان أول من نادى بالعناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاءة الإنتاجية ، وكان عمله وجهده بمثابة الاعتراف الصريح بقيمة الإنسان في العملية الإنتاجية.

اهتم تايلور في البداية، بدراسة مدى تأثير الشروط الفردية على مردود الإنتاج وكانت مشكلته هي كيفية الاستغلال الأمثل للطاقات الجسدية للأفراد، وإيجاد سبيل يتيح التنظيم العلمي للعمل في المؤسسات ، وفي نفس الوقت وجد نفسه أمام حاجز جديد هو البحث عن مبادئ تكفل إيجاد تنظيمي إداري للتنظيمات ، عكس ما كان سائدا في إدارة المؤسسات² فكان له ولفريق البحث ما أراد وتم وضع مبادئ الإدارة العلمية في كتابه المنشور سنة 1911 بنفس العنوان ، وهي كما يلي:

- ضرورة تنفيذ العمل فرديا : ينفذ كل عامل مهام خاصة مختلفة عن المهام التي ينفذها العامل الآخر الذي يشتغل بجواره، ويتم تصميم مراكز العمل بشكل تكوين هذه الأخيرة مباحة عن بعضها البعض ، قصد إلغاء الحركات غير الضرورية بين العمال خلال العمل وبالتالي كانت فكرة العمل بالقطعة ، وارتباط الأجرة بالإنتاج ، وهو ما يجسده المبدأ الثاني

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات ، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1990، ص150.

² جورج لابساد، رينة لورو : مقدمة في علم الاجتماع ، المؤسسة الجامعية للتوزيع و النشر ، 1986، ص 48.

-تقسيم العمل: كان الهدف من تقسيم العمل القضاء على الوقت الضائع في العمل ، حيث يرى أنه يجب أن تكون عدد النشاطات في مركز العمل القليلة بقدر الإمكان. حيث أن المهام المجزأة بشكل كبير تسمح للعمال تعلمها بسرعة كبيرة ،حتى إن كان لا يوفر على التكوين المطلوب.

- الوصف الدقيق للمركز: يتم تقديم وصف مفصل للعمل الواجب تنفيذه في مركز ، وهو وصف يسمح في كل لحظة بمراقبة الحركات التي يقوم بها العامل بكونها موافقة أم لا للمعايير المسطرة كما يتم أيضا مراقبة تسلسل هذه الحركات.

- التخطيط: فبي التخطيط يتم تحديد تفاصيل كل المهام الواجب تنفيذها من طرف العامل تحديدا دقيق دون إهمال أي جانب ، مع تحديد الأهداف المرجوة.

- تنظيم المؤسسة واتجاه الاتصالات: يتم تنظيم المؤسسة وفق مبدأ يفصل بين مهام الإدارة ومهام العمال ، حيث تكون الإدارة مصدر السلطة وصنع القرار ، تخطط توجه تنظيم وتراقب ،في حين يقوم العامل بالتنفيذ ، وتكون بذلك الاتصالات في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل¹

كان تايلور يعتمد اعتمادا كليا على تقسيم العمل ،وقياس الحركة والزمن اللذان يتطلبانهما العمل وعليه فإنه كان يشترط تحديد العمل بدقة متناهية ،وأیضا تحديد الزمن الذي سيستغرق إنتاج وحدة معينة من طرف العامل².

إن الهدف الذي كان تيلر يسعى لتحقيقه ، هو الوصول إلى أكبر قدر من الإنتاج، وبأقل التكاليف ويتجسد ذلك في التركيز على توظيف العامل المناسب لقدراته، هذه الأخيرة تمثله القوة العضلية و البدنية الفيزيائية والكفاءة الفنية التي يكتسبها من التكوين الذي يتلقاه ، وذلك قصد إعطاء الفرد إمكانية العمل لمدة طويلة³ وعند حصول ذلك فإن الإدارة تعمل على تحفيزه ماديا للأداء بشكل أفضل بالموازاة مع كل هذا فإن تيلر يشدد على مراقبة العمال عند قيامهم بالعمل وكل ذلك حتى لا يتكاسلوا ، وتتحقق بذلك الزيادة في الإنتاج ، وعليه فإن التوظيف في هذه النظرية تتم انطلاقا من وصف المركز بدقة و اختيار أفضل الموارد المتاحة والتي لها قوة بدنية كبيرة ، مع اعتبار العنصر البشري من التكاليف الثقيلة التي تتحملها المؤسسة ، وعلى ذلك وجب خفضها إلى أدنى حد ممكن.

¹-Ortsman : changer le travail ,les expériences , les méthodes, les conditions de l'expérimentation social , dunod 1978,p13.

²- عبد الله محمد عبد الرحمان ، المرجع السابق ،ص82.

³- علي غربي و اخرون : تنمية الموارد البشرية دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع ، عين مليلة الجزائر ، 2002 ، ص 52.

5: نظرية التقسيم الإداري لـ "هنري فايول" (الإدارة التنظيمية)

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي "هنري فايول"، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف وتحليل مبادئ التنظيم، ويركز فايول في كتاباته على جانبين، مبادئ الإدارة ووظائفها، فوضع "فايول" (14) مبدأ وذلك من خلال معالجته العملية الإدارية على مستوى المديرين أو المنظمات الكبيرة، وهذه المبادئ تتمثل في : تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط (النظام)، وحدة الأمر وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، مكافئة الأفراد، المركزية تدرج السلطة، الترتيب، المساواة والعدالة الاستقرار الوظيفي للعاملين، المبادرة، الروح الجماعية.

بالإضافة إلى المبادئ العامة اقترح "فايول" (5) وظائف أساسية للإدارة والمديرين وهي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة.¹

وقد تابع نشاطات "فايول" كل من "موني Mony" و"رايلي Reiley" و"أوريك Uruik" و"قجمس موني" و"الآن" و"رايلي" اهتموا بمبادئ التنظيم وسعيا إلى إيجاد مبادئ وأسس له وقد لاحظ أنه في جميع المنظمات يوجد مبدأ التدرج الخاص بالتسلسل الهرمي للعمل التنظيمي حتى وإن اختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى فإن هذا المبدأ يوجد فيها كلها بفرعيه الأول هو التسلسل الهرمي للسلطة، والثاني هو توزيع العمل وتقسيمه وأن هدف الإدارة الأساسي هو توزيع الأعمال والسلطات بين العاملين بالمنظمة بهدف الوصول إلى أقصى حد من الإنتاجية.

ترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين الموارد البشرية والمالية و مراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة، غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الاتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة والأوامر المباشرة من المدير فقط لتنفيذ الخطط حيث أنها تعتمد على الاتجاه ذو الرسمية المباشرة والبيروقراطية فالعلاقات داخل المؤسسة تكون بين المراكز وليس بين شاغليها وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر الاتصال وأدائه الفعال داخلها²

¹ - صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع اتصال للبحث و الترجمة ، جامعة منتوري قسنطينة، ص 130.

² - صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص 131.

6 - نظرية x و y :

إن من أبرز النظريات التي تناولت العامل البشري في الإدارة ومهدت بصورة كبيرة لعلم إدارة الموارد البشرية، هي نظرية "X" و "Y" والتي تركز على سلوك الثواب والعقاب للأفراد ومدى تأثير المكافأة والجزاءات في العمل حيث ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية و فلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات، فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز (X, Y) وضع روجر ميرانا لقياس العقاب والثواب، فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية وعطاء اتجه للجانب الإيجابي، و العكس صحيح، ثم مثل كلا من (X, Y) باتجاه وسلوك الأفراد كما يلي¹ :

الشكل رقم (01) : يوضح نظرية x و y

س x	ص y
الإنسان كسول بطبعه	العمل نشاط طبيعي للإنسان
حوافز خارجية	حوافز داخلية
الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية	الإنسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية
الإنسان غير قابل للتغير	الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة
الإنسان منغلق داخلياً كل ما يهمله أهدافه الخاصة فقط	الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة
رقابة خارجية	رقابة داخلية

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج وأنظمة لتصنيف وتوصيف الوظائف والقوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين

¹- صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص 54.

حتى أنها صارت تنشأ وحدات وشركات متخصصة للموارد البشرية وأعمالها، خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات والتي نادى بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة بما يضمن اجتذاب الأفراد وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين¹.

2-8: الدراسات السابقة :

للدراسات السابقة أهمية بالغة في اطلاع الباحث علي بحوث ودراسات يمكنه الاستفادة من منهجيتها ونتائجها ، وتكون قاعدة تزيد الموضوع دقة ووضوحا .

1 - دراسة بلخيري مراد : بعنوان " إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق " دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية للسنة الجامعية 2006/2005.

وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلي توضيح أهمية وعواقب التوظيف الموضوعي للموارد البشرية، والذي من شأنه أن يوفر رأس مال بشري كفيلا يرفع التحدي الذي تفرضه المستجدات الحالية علي جميع الأصعدة، من خلال الأهداف التي سطرها الباحث تكمل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

• ماهي الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ؟

وللإجابة علي هذا التساؤل قام الباحث بصياغة فرضية عامة مفادها:

هناك تداخل وتعدد في استخدام الإجراءات العلمية عن توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي في اختباره لهذه الفرضية ، أما عينة الدراسة فشملت (268) عاملا. كما تم الاعتماد علي الأدوات التالية في جمع البيانات وهي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة .

لقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

أن الفرضية الرئيسية قد تأكدت من خلال عرض ومناقشة النتائج الفرعية حيث أن التوظيف في المؤسسة عرف أشكالا متعددة وتمارس فيه العديد من الإجراءات².

¹ - علي غربي واخرون : المرجع السابق ، ص 118.

² - بلخير مراد ، اجراءات توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية بين النظري والتطبيقي ، دراسة ميدانية لمركب هنكل الجزائر ، رسالة ماجستير ، 2008 .

2-دراسة نادية إبراهيمي :بعنوان " دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة " دراسة حالة جامعة المسيلة ، وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة للسنة الجامعية 2012/2013 .

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة للكشف عن مضمون الدور الذي من المفروض أن تؤديه الجامعة في ظل إمكانياتها العلمية والبشرية ، التي تجعلها مرشحة للقيام بالدور المتوقع منها في تحقيق تنمية رأس المال البشري والتنمية المستدامة ، لذلك قامت الباحثة بطرح التساؤل المركزي التالي :

• هل تؤدي الجامعة الدور المنوط بها في تنمية رأس المال البشري للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ؟

وللإجابة علي هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

- يؤدي الاهتمام برأس المال البشري وتنميته إلي تحقيق التنمية المستدامة
- تساهم الجامعة مساهمة فاعلة في تنمية رأس المال البشري من خلال وظيفتي التكوين والبحث العلمي.
- تساهم الجامعة مساهمة فاعلة في تنمية المجتمع من خلال مواكبتها لمتطلبات محيطها الاقتصادي والاجتماعي من الموارد البشرية والشراكة .

لمعالجة هذا الموضوع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوقوف علي بعض المفاهيم وتحليلها ، أما فيما يخص الدراسة التطبيقية فقد اتبعت منهج دراسة حالة بالوصف الكامل والتحليل كما اعتمدت علي تقنية الملاحظة، المقابلة، والوثائق والسجلات المكتوبة في جمع البيانات

توصلت الباحثة إلي النتائج التالية:

أن رأس المال البشري يمثل المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادرا علي أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فعالية ، وأن التعليم يعد من أهم وسائل تنمية رأس المال البشري ، فهو يهدف إلي تحسين القدرات البشرية ويساعد علي سد احتياجات الأفراد ويساهم في تحقيق النمو الاقتصادي¹.

¹- نادية إبراهيمي ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية لمستدامة ، 2012 . 2013 ، ص 22

3- دراسة بشري فايزة و بوترة بتول بعنوان " دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري " دراسة ميدانية بمجمع سيدال ، وهي مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية للسنة الجامعية 2012/2013 وقد هدفت الباحثتان من خلال هذه الدراسة إلي إدراك مدي مساهمة الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري من خلال التعرف علي أهم المجالات التي تنشط فيها وكذا مختلف الأساليب والطرق التي تتبعها من أجل مساعدة طالب الخدمة في بلوغ هدف الاستشارة .ومن منطلق هذا الاستدلال يتولد سؤال البحث التالي:

• ما مدي مساهمة الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري ؟
وللإجابة علي هذا السؤال قاموا بصياغة الفرضيات التالية :

- يساهم التكوين في تحسين معارف المورد البشري بدرجة معتبرة
 - يساهم التكوين في تحسين حسن التواجد لدي المورد البشري بدرجة معتبرة
 - يساهم التكوين في تحسين مهارات المورد البشري بدرجة معتبرة .
- لمعالجة هذا الموضوع استخدمت الباحثتان المنهج الكمي لاختبارهم لهذه الفرضيات، أما عينة الدراسة فشملت (275) عاملاً. كما تم توصلت الباحثتان إلي النتائج التالية:
- أن التكوين يساهم في تحسين المعارف لدي المورد البشري بفرع فرمال بدرجة معتبرة
 - أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين كفاءة المورد البشري إذ يزود المشاركين فيه بالاتجاهات الايجابية والمعارف والمهارات اللازمة لممارسة وظائفهم لا يستطيع أي برنامج تكويني أن يحقق الحد الأقصى من الفائدة المرجوة منه إلا من خلال عملية التقييم يختلف أثر التكوين في تحسين معارف رأس المال البشري باختلاف المنصب حيث توجد فروق ذات دالة معنوية في دور التكوين في تحسين معارف رأس المال البشري بدلالة المنصب الوظيفي¹.

4-دراسة رضا ابو أحمد و سنان كاظم الموسوي: بعنوان تحليل و توصيف الوظائف في إطار نظري عملي في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية وهي عبارة عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير بجامعة الكوفة ، تخصص إدارة أعمال لسنة 2008 /2009 ولقد انطلقت هذه الدراسة من مشكلة بحث تمثلت في

¹- بشري فايزة ، المرجع السابق ، ص 101

-عدم وجود مناهج شاملة لتوصيف الوظائف في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية ، مع ما يرافق ذلك من احتمالية حدوث أخطاء في عملية تنصيب العاملين في مواقع غير متلائمة مع تخصصاتهم و انعكاس ذلك سلبا على العملية الإنتاجية عموما ، وهذا فضلا عن التأثير السلبي الذي يمكن أن يتركه عدم وجود إطار شامل لتوصيف الوظائف في أي منظمة. كما هدفت هذه الدراسة إلى إعداد دليل ميداني وفق أساليب علمية ، لتوصيف الوظائف للمنطقة الإنتاجية للإسمنت ، وتناول مختلف أقسامها ، حتى يكون معيارا قياسيا يمكن الاستناد إليه من قبل المنظمات ، كما انه يعد بالنسبة للشركة المعنية و لغيرها من الشركات المماثلة أمرا رئيسيا واجب توفرها .

أما بالنسبة للأدوات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة هي المقابلة و الاستمارة بهدف جمع المعلومات الشاملة عن الوظائف المراد توصيفها من حيث طبيعتها و سلطتها و واجباتها و المتطلبات الواجب توافرها في شاغليها¹

¹-رضا ابو حمد و سنان كاظم الموسوي ، بعنوان * تحليل و توصيف الوظائف في اطار نظري عملي في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية * ، مذكرة شهادة ماستير ، كلية العلوم الاقتصادية

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة



تمهيد

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق فصوله يأتي جانب الميداني لدراسة توصيف الوظائف و استثمار رأس المال البشري، وذلك من خلال الإجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءاً من الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المتبع والأدوات المستعملة في البحث ثم مجالات البحث و العينة وكيفية اختيارها ثم الطرق الإحصائية لمعالجة الاستمارة وحدود البحث.

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة علمنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
- التعرف على مقر الولاية و مدى إمكانية إجراء هذه الدراسة .
- تقييم المستوى المعرفي لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث وفي الأخير خلصنا إلى تحديد الصيغة النهائية لأسئلة الاستمارة .

أولاً : مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث السوسولوجي، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة، حيث أمكننا ذلك فيما بعد من التحكم في المشكلة القائمة بالبحث و يجمع كل الباحثين في علم الاجتماع أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية : المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزماني .

- المجال الجغرافي :

ويقصد بالمجال الجغرافي ذلك النطاق المكاني التي تمت فيه إجراء الدراسة والبحث الميداني ، وفي هذه الدراسة اقتصرنا على * مقر ولاية تيارت * الموقع بحي لاسيا*

الولاية هي شكل من أشكال اللامركزية النظام الداري فالمادة 06 من دستور 1963 أشارت بشكل عام أن الجمهورية تتكون من مجموعات إدارية يتولى القانون تحديد نطاقها واختصاصاتها، أما المادة 36 من دستور 1976 أشارت أن المجموعات الإقليمية هي الولاية و البلدية، وعليه هي جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال

مالي ولها اختصاصات سياسية و اقتصادية و اجتماعية و ثقافية وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة.

الهيكل الإداري للولاية:

- 1- الوالي : وهو ممثل الولاية و مندوب الحكومة على مستوى الولاية ، فهو ينفذ قرارات الحكومة على التعليمات التي يتلقها من كل وزير من وزراء الحكومة ، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداورات المجلس الولائي و يقدم عند كل دورة عادية للمجلس
- 2- الديوان : هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة ، وتحت رئيس الديوان الذي يساعد في ممارسة و تنفيذ مهامه بالولاية من بروتوكولات إلى علاقات خارجية .
- 3- الأمانة : العامة تحت اشرف الوالي تحتوي على عدة مصالح تتكون من ثلاثة مكاتب وهي :

- مكتب الحفظ

-مكتب ميزانية الدولة

-مكتب الممتلكات

أما المصالح فتتمثل في :

-مصلحة التلخيص

-مصلحة التوثيق

-مصلحة الأرشفة و المحفوظات

-مصلحة المستخدمين : وهي التي تتكف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على المستوى المحلي تتكون بدورها من مكاتبين

-مكتب تكوين و تسير موظفي الولاية: وهو المكلف بتوظيف أو إجراء من الإعلان عن التوظيف، وتقديمها للتأشيرة بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين و الترقية في الدرجة وفي الرتبة، وهذا يتم عن طريق اللجنة متساوية الأعضاء.

-مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات: تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصايا و الرقابة عن طريق توجيهات و تعليمات ، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات ، وكذاك تبلغ لهم كل النصوص و التعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

- مصلحة التنشيط المحلي
- مصلحة التنظيم العام تحتوي على مكتب المؤسسات المصنفة، مكتب الانتخابات والجمعيات، مكتب حركة السيارات.
- مصلحة تنقل الأشخاص يضم مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية، مكتب تنقل الوطنيين ، مكتب تنقل الأجانب .
- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات يضم كل من مكتب نزع الملكية والمنازعات ومكتب العقود الإدارية و المداولات الولاية.
- 4- المتفشية العامة.

5- المجلس الولائي :هو تحت إشراف الوالي و يقوم بتنفيذ قرارات الحكومة .

6- المجلس الشعبي لولائي : يتم انتخابه لمدة 5 سنوات يعقد أربع دورات عادية في السنة ، مدة كل دورة منها 15 يوما و يمكن تمديدتها .

- المجال البشري :

هو عدد الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة، وهم الموظفون المتواجدون بمقر ولاية تيارت ، حيث تحتوي على 500 عامل موزعين على مصالح مختلفة و أقسام متنوعة منها من هم إطارات و منهم من هم أعوان تنفيذ و كذا مشرفين ولقد تم اختيار عينة من مجتمع البحث تمثلت في 50 مفردة أي بنسبة 10% من المجتمع الكلي و التي أجريت عليهم الدراسة .

- المجال الزمني :

هو الوقت الذي استغرقتته الدراسة ، حيث بلغت دراستنا حوالي شهر 30 يوم منقاطعة ، مرت فيه زيارتنا إلى مقر ولاية تيارت بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى :جولات استطلاعية للمقر و التعرف أولي على الموظفين بصفة عامة.
المرحلة الثانية :من بداية شهر أفريل استغرقت حوالي 10 أيام، قمنا بالتعرف على الأطراف المعنية بالدراسة، وكذلك التعرف على الأقسام المختلفة الموجودة في الولاية بعدها قمنا بتوزيع الاستمارة ، وبعض الملاحظات عن الموظفين و طريقة عملهم، وكان هدفنا الرئيسي معرفة مدى استيعاب المعنيين بالدراسة لأسئلة الاستمارة .

المرحلة الثالثة :هي آخر مرحلة ، حيث تم فيها تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي واستلامها .

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة

من الأهمية القصوى و الضرورية في أي بحث سوسولوجي ، هو الاعتماد على منهج معين ، يفرض نفسه حسب نوعية الموضوع المدروس ، ويعبد للباحث الطريق وييسر له سبيل البحث للدراسة ، من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية و علمية يمكن تعميمها ، فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لأن نتائج بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل . ومن المعروف أن هناك العديد من المناهج في العلوم الاجتماعية ، تختلف باختلاف المواضيع المدروسة ، فلكل منهج آليات وخصائص ، وانطلاقا من محاولة معرفة مدى مساهمة توصيف الوظائف في استثمار رأس المال البشري استخدمنا المنهج الوصفي .

ولكي نكون أكثر موضوعية، وحتى يؤدي المنهج الوصفي دوره كما تقتضيه الدراسة فإننا لم نكتفي بمجرد الوصف، بل ينبغي الاعتماد على مناهج مساعدة للدراسة فلقد اعتمدنا على أسلوب المسح بالعينة كأحد أساليب المنهج الوصفي، ومن أجل ربط المعلومات ببعضها البعض لاستخلاص النتائج التي توصلنا إلى الحقائق العلمية . والى جانب المناهج سابقة الذكر لقد اعتمدنا على تقنيات المنهج الإحصائي ، وذلك من خلال تبويب البيانات المجمعة من الميدان، في جداول بيانية ، ويتم توضيح النسب المئوية في الجداول البيانية لكل مجموعة، هذا ما يجعل دراستنا أكثر دقة ووضوح واقترابا من الواقع .

ثالثا : أدوات جمع البيانات

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في دراسته،فهي عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في التحليل المعمق للظواهر المدروسة ، وتمكن الباحث بعد استخدامها من جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة .

وتشكل هذه الأدوات الركيزة الأساسية في البحوث الاجتماعية ، نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها ، وهي الرابط و الصلة التي تربط الباحث بمجتمع البحث، وتؤدي إلى تسهيل مرور الخطاب -المراد أصاله- في شكله الصحيح.

ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو كشف عن توصيف الوظائف و استثمار رأس مال البشري فما كان علينا إلا اللجوء لأهم هذه الوسائل وهي الملاحظة والاستمارة و المقابلة .

1- الملاحظة :

إن السمع و البصر و ضرورة استخدامهما بدقة لنقل المعلومة إلى وعي الإنسان يمثلان دعامتي الملاحظة ،أي هي الانتباه إلى الشيء أو الظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده .

أنواعها:

- الملاحظة البسيطة :هي التي تستخدم غالبا في البحوث والدراسات الاستكشافية، والتي لا يكون للباحث حولها معلومات كافية. وتستخدم هذه الملاحظة في الظروف العادية دون إخضاع الظاهرة موضع البحث للضبط، ودون استخدام الأدوات الميكانيكية كالمسجلات والكاميرات.

الملاحظة المنتظمة :وهي التي يحدد الباحث فيها نوع البيانات المراد جمعها حول الظاهرة موضع الدراسة، وتمتاز هذه الملاحظة بتوافر شروط الضبط فيها، وتحدد فيها زمان ومكان الملاحظة بشكل مسبق. وتستخدم هذه الملاحظات غالبا في الدراسات الوصفية واختبار الفرضية، وهي بدورها تنقسم إلى قسمين :

- الملاحظة دون مشاركة:وتسمى كذلك بالملاحظة البسيطة، فيها يقوم الباحث بدراسة الظاهرة موضع الدراسة عن كثب دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الظاهرة مثل: مراقبة العمال في أماكن العمل عن بعد.

- الملاحظة بالمشاركة:وهنا يقوم الباحث بدور إيجابي وفعال في أحداث الملاحظ، حيث يشارك الباحث في الظاهرة موضع الدراسة .

من خلال ما سبق قمنا في دراستنا باستعمال تقنية الملاحظة بالمشاركة باعتبارها أساسية من بين أنواع أخرى المتبقية و التي اعتمدنا عليها في حالات نادرة ،حيث أفادتنا كثيرا في بحثنا و يظهر ذلك في النقاط التالية :

- تحديد الهدف من الملاحظة.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- دراسة الخصائص الاجتماعية العامة لمجتمع الدراسة .
- محاولة الدخول إلى مجتمع الدراسة .
- إجراء الدراسة عن طريق مراقبة الأفراد وملاحظة تصرفاتهم وتدوين المعلومات اللازمة.
- معالجة المشاكل التي تطرأ أثناء إجراء الدراسة إن أمكن .
- تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، ثم كتابة التقرير والنتائج النهائية

2- المقابلة:

إضافة إلى الاستمارة استعملنا المقابلة والتي تعرف تفاعلا لفظيا يتم عن طريق موقف متواجه يحاول فيه الباحث القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية، و تجدر الإشارة إلى أننا استعملنا المقابلة الحرة أو الغير المقيدة، ولذلك حرصنا على جمع معلومات حية عن موضوع الدراسة ، ولقد افادتنا كثيرا المقابلة يتمثل ذلك في النقاط التالية :

- الالتقاء المباشر بالمبحثين.
- تسمح بتصحيح المعلومات و الاستفسار حول أي لبس أو غموض على الأسئلة المطروحة سواء كانت شفوية أو كتابية بين الطرفين.
- تعتبر افضل وسيلة لاختبار و تقويم الصفات الشخصية للمبحثين.
- التحكم في الوقت.

3- الاستمارة:

يعتبر البحث العلمي بصفة عامة والبحث السوسولوجي بصفة خاصة مهمة شاقة ودقيقة يعتمد خلالها الباحث على العديد من المناهج والتقنيات التي تساعده على الحصول على المعلومات ومن بين الأدوات التي يلجأ إليها الباحث في علم الاجتماع هي الاستمارة حيث تعتبر الاستمارة من أهم وأكثر الأدوات استعمالا لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية، لأنها أداة فعالة، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من الأفراد في وقت قصير وهي أداة لتكميم النتائج وقياسها، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم وضعها حسب موضوع الدراسة ، ثم توزع الأسئلة إلى محاور حسب الفرضيات .

إن الاستمارة هي وسيلة اتصال بعينات الدراسة لذلك قمنا في دراستنا الراهنة بالاعتماد عليها ،حيث مرت بعدة خطوات قبل الوصول إلى شكلها النهائي ، فبعد وضع البنية التحتية لأسئلة الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف ، و بعد الموافقة المبدئية لهذا الأخير.

حيث تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من اجل تحكيمها، وبعد الملاحظات و التعديلات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين ، تم التعديل في الاستمارة ووضع شكلها النهائي من اجل النزول بها لمجتمع البحث -مقر ولاية تيارت- تم توزيعها على عينة البحث .

رابعاً: مجتمع و عينة الدراسة

يمثل المجتمع الأصلي للدراسة في المجال البشري بأكمله في الولاية 500 عامل اخترنا منه 50 عامل كعينة باعتبارها الركيزة الأساسية للبحث الامبريقي والسوسولوجي،إنها عبارة عن نماذج مصغرة من المجتمع الكلي ، تطبق عليها أساليب البحث التجريبي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع الكلي والمستخرجة من تلك النماذج المصغرة

كيفية اختيارها :

لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني ، طبعا عينة عشوائية بلغ عدد مفرداتها 50 عامل بالنسبة 10% من المجتمع الكلي الذي تشكل منه 500 عامل ، و لقد كان الهدف الرئيسي من العينة الرئيسية التطبيقية محاولة الإحاطة بالظاهرة من كل جوانبها، من خلال الحرص على تمثيل كافة طبقات مجتمع الدراسة في مفردات العينة الإجمالية، وكذلك التمثيل العادل من خلال مراعاة الأوزان النسبية لطبقات عند توزيع مفردات العينة وهي لم تحدث بالاستناد إلى اعتبار منهجي مسبقا ، بمعنى أن كل فرد من الفئات الثلاثة كان بإمكانه إن يكون ضمن المفردات التي خصت بالبحث ، وبناءا على هذا فقد اخترنا نسبة 10 % من هذه البيئة تضم 500 عامل فكانت العينة الممثلة 50 مبحوث موزعين على الفئات السابقة

- خصائص العينة:

الجدول رقم (01): يمثل جنس أفراد العينة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
60	30	ذكر
40	20	أنثى
100	50	المجموع

من خلال البيانات الميدانية الواردة في الجدول رقم (01) و المتعلقة بمتغير الجنس نلاحظ أن:

-60 % من المجموع أفراد العينة ذكور.

-40 % من المجموع أفراد العينة إناث .

هذا الاختلاف راجع إلى أن الفصل في مقر الولاية بجناح إلى فئة الذكور أكثر من الإناث و هذا راجع إلى طبيعة المسؤوليات المخولة إلى الذكور و المتمثلة في التنقل المستمر إلى مختلف الدائرات، البلديات حتى الولايات ، و كذلك تتطلب قوة و جهد من طرف أعوان امن و السائقين.

أما عمل الإناث هنا مرتكز على الأعمال الإدارية و كذا التنظيفية .

الجدول رقم (02): يمثل سن أفراد العينة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
08	04	من 20-25
12	05	31-26
20	10	37-32
30	15	43-38
30	15	و ما فوق 44
100	50	المجموع

من خلال المعطيات الكمية التي جاءت في الجدول رقم (02) و الذي يحدد لنا عامل السن نلاحظ التقارب النسبي في الأعمار كالتالي:

تأتي النسبة الأكبر للأفراد الذين يتراوح أعمارهم ما بين (43-38) و كذلك ما بين (44 و ما فوق) بنسبة 30%.

30% من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم بين الفئة العمرية 43-38 سنة و 44 ما فوق.

20% من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم بين الفئة العمرية 37-32 سنة .

12% من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم بين الفئة العمرية 31-26 سنة.

08% من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم بين الفئة العمرية 25-20 سنة.

هذا التفاوت النسبي في الأعمار يدل على أن طبيعة العمل تفرض سنا معيناً حتى يقوم الفرد بعمله على أكمل وجه.

الجدول رقم (03): يمثل الحالة الاجتماعية .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
20	10	أعزب
70	35	متزوج(ة)
06	3	مطلق(ة)
04	2	أرمل(ة)
100	50	المجموع

من خلال البيانات الميدانية الواردة في الجدول رقم (03) و المتعلق بالحالة الاجتماعية للعمال :

-اغلب أفراد مجتمع البحث أرباب اسر تمثلهم نسبة 70 %

-العمال الغير متزوجين يمثلون نسبة 20%

-الحالات المطلقة تمثل نسبة 06%

-أما حالات الأرامل فقدرت بنسبة 04%

من خلال ما سبق نستنتج أن معظمهم متزوجين هذا يلزمهم بضرورة التمسك بالعمل لأنه مصدر رزقهم و إعالة أسرهم.

الجدول رقم (04): يمثل المستوى التعليمي .

النسبة %	العدد	العينة	الاحتمال
/	/		ابتدائي
10	05		متوسط
20	10		ثانوي
70	35		جامعي
100	50		المجموع

من خلال البيانات الميدانية الموجودة في الجدول رقم 04 و المرتبطة بالمستوى التعليمي للأفراد العاملين في مجتمع البحث نلاحظ مايلي:

-اغلب فئات العينة بلغوا المستوى الجامعي و هم يمثلون نسبة 70%

- ثم يلي بعد ذلك المستوي الثانوي و الذي يمثل نسبة 20%

-يأتي بعد ذلك المستوى بنسبة 10%

-مع انعدام الأفراد الأميين.

نستنتج من التحليل السابق إن طبيعة العمل الإداري يستلزم وجود فئات مؤهلة علميا ذات شهادات عالية لأنه كلما زاد المستوى التعليمي زاد فرصة التوظيف وزادت قدرات ومهارات العمال.

الجدول رقم (05): يمثل المستوى الوظيفي .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
70	35	إطار
20	10	مشرف
10	5	عامل التنفيذ
100	50	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 05 نلاحظ إن :

-35 عامل أي بنسبة 70% إطارات.

-10 عمال بنسبة 20% مشرفين.

-5 عمال بنسبة 10% عامل التنفيذ.

وهذا ما يدل علي إن طبيعة العمل ضمن مقر الولاية يحتاج إلى إطارات يسهرون على تسيير شؤون المنظمة أكثر مما تحتاج إلى مشرفين و عمال التنفيذ.

الجدول رقم (06): يمثل الاقدمية.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
0	0	اقل من 05 سنوات
0	0	أكثر من 6 سنوات
100	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 06 تحصل على البيانات التالية
 -80% من مجموعة العينة أكثر اقدمية من 5 سنوات
 -20% من مجموع العينة اقل اقدمية من 5 سنوات.

نستنتج من التحليل السابق أن اغلب أفراد العينة يتمتعون باقدمية في مجال عملهم هذا ما يسهل عليهم القيام بواجبهم بأحسن وجه و كذلك ولائهم لمنصبهم و المنظمة (الولاية).

الفصل الثالث

عروض وإعلام ومناقشة النتائج



أولاً: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يعتبر عرض نتائج الدراسة معياراً نافعا في تحديد درجة انتماء الدراسة إلى نوع محدد من فروع المعرفة، وفي حالات كثيرة تعتبر أيضاً معياراً إضافياً في تحديد درجة إلمام الباحث بالموضوع الذي يكتب فيه.

ولمناقشة النتائج يعقد الباحث مقارنة مباشرة بين الفروض التي طرحها سابقاً وبين النتائج تحليل البيانات، وفي ضوء تلك المقارنة يستطيع الباحث إن يقبل الفرض أو يرفضه، ثم يلي ذلك إيضاح إذا ما كانت النتيجة التي توصل إليها الباحث تتفق مع نتائج بحوث أخرى أم تختلف عنها، ويعطي التفسيرات الممكنة لما يوجد من اختلافات.

سننظر في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية للبحث معتمدين في ذلك إلى مختلف الإجابات التي أبدأها العمال كما سنقوم بعرض النتائج التي خلص اليها البحث في ضوء الفروض المعتمدة، ونظراً لما لهذا الفصل من أهمية في البحوث العلمية فإننا حاولنا تحليل البيانات الميدانية في الضوء الجانبي النظري للدراسة مع تشخيص الواقع الفعلي للمنظمة.

1- مواصفات شاغل الوظيفة والاستفادة من قدرات الموارد البشري.

جدول رقم (07): الشروط التي يجب توافرها للمتقدم لشغل وظيفة ما.

النسبة (%)	التكرار	الاحتمال / العينة
30	15	المؤهل العلمي
30	15	الاقدمية
20	10	الخبرة
20	10	الشهادة
100	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) الذي يوضح الشروط التي يجب توافرها للمتقدم لشغل وظيفة ما اتضح لنا

-30% من مجتمع العينة اعتبروا أن المؤهل العلمي هي شرط للتوظيف.

-30% من مجتمع العينة اعتبروا أن الاقدمية هي شرط للتوظيف.

-10% من مجتمع العينة اعتبروا أن الخبرة هي شرط للتوظيف.

-10% من مجتمع العينة اعتبروا أن الشهادة هي شرط للتوظيف.

يتضح من البيانات المتحصل من الجدول أعلاه إن المجتمع العينة اعتبرت إن مؤهلة العلمي و الاقدمية هما شرط ضروري التوظيف وهذا راجع إلى اعتماد المنظمة غالب على هذا النمط من التوظيف.

مع العلم أن هذه الشروط الأربعة كلها معايير وشروط مكملة لبعضهما البعض وليست هناك فروق كبيرة بينهم.

الجدول رقم (08): يمثل التوظيف وفق الشروط سابقة الذكر.

النسبة (%)	التكرار	العينة الاحتمال
80	40	نعم
20	10	لا
100	50	المجموع

من خلال قراءتنا الجدول رقم (08) والمتضمن إذا ما تمت عملية التوظيف وفق الشروط السابقة (المذكورة في الجدول رقم 07) حيث:

- 80% من أفراد العينة كانت إجابتهم نعم.

- 20% من أفراد العينة كانت إجابتهم لا.

إن ما نلمسه من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه إن معظم الموظفين في مقر الولاية تم توظيفهم بناء على المعايير الأساسية بعملية التوصيف، أي انه هناك احترام لمواصفات شاغل الوظيفة من المؤهل علمي، الأقدمية، الخبرة، الشهادة بهدف ملائمة هذه المواصفات مع الوظيفة المراد شغلها، هذا دليل على وجود بطاقة وصف .

كذلك هذه المعايير تعتمد في عملية التوظيف و كلها معايير لا تقل أهمية عن بعضها البعض فلولا المؤهل العلمي لا تكتسب خبرة و كذلك لولا الخبرة لا يكتسب اقدمية أي هي معايير مترابطة متناسقة و مكملة لبعضها البعض

الجدول رقم (9):مدى رضا العامل على الوظيفة التي يشغلها.

النسبة(%)		التكرار		العينة	الاحتمالات
80	40	40	20	تتوافق والمؤهلات التي امتلكها	نعم
	20		10	كانت طموح بالنسبة لي	
	20		10	اشعر بارتياح عند تأدية مهامي	
20				10	لا
10				50	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (09) والذي يمثل مدى رضا العامل عن الوظيفة التي يشغلها حصلنا على النتائج التالية:

-80% من مجتمع العينة يشعرون بوجود رضا أثناء تأدية واجباتهم.

-20% من مجتمع العينة يشعرون بعدم الرضا أثناء تأدية واجباتهم.

نستنتج من النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه إن معظم أفراد مجتمع العينة يشعرون بالرضا أثناء تأدية وظيفتهم وهذا راجع إلى أن:

-20% من مجتمع العينة تتوافق ومؤهلاتهم.

-10% من مجتمع العينة كانت بمثابة طموح بالنسبة لهم.

-10% من مجتمع العينة يشعرون بالارتياح عند تأدية مهامهم.

هذا إن دل على شيء يدل على النتائج المتحصل عليها من خلال جداول أخرى التي أبدوا فيها مدى ولأئهم ورضاهم وعدم تغير المنصب وغيرها من المؤشرات التي تشير لمدى ارتياحهم للمنصب الذي يشغلونه مع العلم أن الرضا الوظيفي لا يمكن تجسيده وملاحظته بل يمكن قياسه من خلال تأدية المهام في وقتها وبالجودة المطلوبة.

أما بالنسبة للفئة المتبقية من مجتمع أفراد العينة فإنهم غير راضين على منصبهم من الطبيعي في أي منظمة تكون فئة راضية ومخلصة في المقابل فئة ليس راضية عن

منصبها ولو بحثنا في سبب ذلك لوجدنا معظم الأفراد غير راضين بسبب مادي أي الزيادة في الأجر

الجدول رقم (10): يمثل الجهود الذهنية التي تتطلبها وظيفتك.

النسبة (%)	التكرار	العينة نوع الجهود المبذولة
60	30	التركيز المستمر
20	10	اليقظة والاجتهاد
20	10	لا تتطلب جهود
100	50	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) والمتعلق بالجهود الذهنية التي تتطلب وظائفها العمال في مقر الولاية نلاحظ مايلي:

-60% من أفراد العينة تتطلب وظيفتها التركيز المستمر.

-20% من أفراد العينة تتطلب وظيفتها اليقظة والاجتهاد.

-20% من أفراد العينة تتطلب وظيفتها لا تتطلب وظيفتهم بذل جهود ذهنية.

نستنتج من خلال البيانات المتحصل عليها إن العمل الإداري بمقر ولاية يتطلب الكثير من التركيز المستمر وهذا راجع إلى طبيعة المهام المخولة إليهم مثل الرسمية في التعامل مع مختلف الهيئات الإدارية باعتبارها هيئة عليا مكلفة بتسيير أمور كل الولاية.

أما بالنسبة لليقظة والانتباه من أجل التنسيق بين مختلف الأنشطة والمهام الإدارية أما فيما يخص 20% من العمال الذين لا تحتاج وظيفتهم بذل جهود ذهنية هم عمال التنظيف والسائقين.

الجدول رقم (11): يمثل نوع القرارات التي تتطلبها وظيفتك.

النسبة (%)	التكرار	العينة نوع القرارات
80	40	قرارات رسمية
10	05	قرارات غير رسمية
10	05	لا تتطلب قرارات
100	50	المجموع

من قراءة الجدول رقم (11) والمتضمن نوع القرارات التي تتطلبها وظيفتك جاءت الإجابات كالآتي:

-80% من مجتمع أفراد العينة يقرون بأن وظيفتهم تتطلب قرارات رسمية.

-10% من مجتمع أفراد العينة يقرون بان وظيفتهم تتطلب قرارات غير رسمية.

-10% من مجتمع أفراد العينة يقرون بان وظيفتها لا تتطلب قرارات.

نستنتج من البيانات المتحصل عليها أن أغلبية أفراد العينة يقرون بان وظيفتهم تتطلب قرارات رسمية وهذا راجع إلى طبيعة العمل بمقر الولاية أي يتسم بالتنظيم الرسمي أكثر منه غير رسمي، هذا ما قمنا بملاحظته أثناء فترة تربصنا حيث كانت اغلب تأدية المهام عن طريق لوائح رسمية، حيث نجد النظرية البيروقراطية لماركس فيبر تدعم وتؤكد على ضرورة التنظيم الرسمي واتخاذ القرارات الرسمية في التعاملات الإدارية، من خلال ما تبنته من مجموعة مبادئ المتمثلة في:

-هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة وتنظم القواعد واللوائح عملية تحديد تلك المجالات الوظيفية.

-هناك توزيع الأنشطة والأعمال العادية والضرورية لتسيير دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم واعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة ثم تقوم.

-توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحدد بشكل رسمي ثابت ووفقا لقواعد واضحة ومحددة تحدد مدى السلطة التي تمنح لعضو التنظيم البيروقراطي، ويسمح

هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بان يستلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى مستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة ويسود هذا التنظيم الهرمي البيروقراطي كافة أشكال التنظيمات بعض النظر عن كونها (عامة) أو (خاصة).

وهذا يقودنا إلى نقطة مهمة وهي أن مقر ولاية تيارت تنتهج في تعاملاتها الإدارية الجانب الرسمي، وهذا بدوره يحميها ويكسبها نوع من الشرعية.

الجدول رقم (12): يمثل مؤهلات الواجب توفرها في الوظيفة الحالية.

النسبة (%)	التكرار	العينة الاحتمال
60	30	المؤهل الدراسي
40	20	الخبرة المهنية
100	50	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (12) والمتعلقة بالمؤهلات الواجب توافرها في الوظيفة الحالية نلاحظ أن:

- 50 % من أفراد العينة اجمعوا على أن المؤهل الدراسي هو العامل الذي يجب أن يتوفر في الوظيفة الحالية.

- 40% من أفراد العينة اجمعوا على أن الخبرة المهنية هو العامل الذي يجب أن يتوفر في الوظيفة الحالية.

هذا راجع إلى أن جل أفراد العينة ذوي مؤهلات علمية عالية هم على دراية واطلاع بمتطلبات وظيفتهم الحالية، أما فيما يخص أفراد العينة المتبقية فيبدو جليا أنهم قد اكتسبوا خبرة نتيجة اقدميتهم في المنصب الحالي من دون حصولهم على مؤهل العلمي حيث يعتبر هذا الخير من أهم المعايير التي يعتمد عليها في عملية الانتقاء والتوظيف فدون شهادات علمية لا يمكن أن يحظى التوظيف بالموضوعية التي تسعى إلى تحقيقها أي إدارة أو منظمة.

الجدول رقم (13): يمثل الوصف الدقيق للمهام يساعد في تقسيم العمل.

النسبة (%)	التكرار	العينة الاحتمال
60	30	نعم
40	20	لا
100	50	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم (13) والمتعلق بالوصف الدقيق للمهام يساعد في تقسيم العمل يبين أن:

- 60% من أفراد العينة كانت إجابتهم نعم.

- 40% من أفراد العينة كانت إجابتهم لا.

يتضح لنا إن اغلب أفراد العينة يفضلون العمل في إطار دقيق ومنهجي مما يساعد على تسهيل العمل.

وهذا ما يعكس اكتسابهم للمؤهل العلمي، عكس الفئة المتبقية التي لا تؤيد فكرة الوصف الدقيق للمهام بل تفضل العمل في إطار عشوائي وهذا ما يعكس افتقارهم للمؤهل العلمي لذلك أكدت مختلف النظريات وحتى الدراسات السابقة على أهمية الاهتمام بالوصف الوظيفي كأحد أهم ركائز الإدارة العلمية الحديثة استناداً إلى الدراسات التحليلية والتنظيمية لمختلف الوظائف.

في السابق لم يكن هناك علاقة بين مهام الموظفين وتسميات المراكز التي يشغلونها أما التصنيف وفقاً للمقاربات الإدارية الجديدة فهو قائم كلياً على أساس الوظيفة.

ويتحدد مستوى الوظيفة في التراتبية الإدارية وفقاً للمهام والخدمات المقدّمة، إضافة إلى الكفاءات المطلوبة بصرف النظر عن شاغل الوظيفة.

الجدول رقم (14): يمثل الجهود البدنية التي تتطلبها وظيفتك.

النسبة (%)	التكرار	العينة نوع الجهود المبذولة
10	05	وقوف مستمر
30	15	حركة مستمرة
60	30	لا تتطلب جهود
100	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (14) والمتعلقة بالجهود البدنية التي تتطلبها وظيفة
خلصنا ألي:

-60% من أفراد العينة لا تتطلب وظيفتهم جهود بدنية

-30% من أفراد العينة تتطلب وظيفتهم حركة مستمرة في حين تتمثل 10% من أفراد
العينة تتطلب وظيفتهم الوقوف مستمر

نستنتج من البيانات المتحصل عليها في الجدول (14) إن معظم الموظفين في مقر
الولاية لا يبذلون جهود بدنية و هذا إن دل على شيء يدل على تطور أساليب العمل التي
أصبحت تعوض كثير من العمال ، أصبحت الآلة تقلص الجهد البدني مثل استعمال
الحاسوب و غيرها من التكنولوجيا الحديثة كما أن معظم الموظفين في مقر الولاية
إداريين الأمر الذي يجعلهم ملزمين بتأدية معظم مهام في مكاتبهم هما بالموظفين الذين
يمثلون نسبة 30% يقومون بحركة مستمرة هذا ما لاحظناه أثناء التربص و مثال ذلك
قسم المواصلات السلوكية و الأسلوكية لهم حركة مستمرة و دائمة تليها 10% من أفراد
العينة لهم وقوف مستمر و هم أعوان الأمن .

الجدول رقم (15): القيام بمهام ليست في تخصصك وخارج طاقتك.

النسبة (%)		التكرار		العيينة	
				الاحتمالات	
40	10	20	5	احترامك للمدير	أوافق
	20		10	احترامك لمنصبك	
	10		5	ولائك للمنظمة	
60		30		لا أوافق	
100		50		المجموع	

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (15) والمتعلق بالقيام بمهام خارج تخصصك توصلنا إلى:

60% من مجتمع العينة يقرون بعدم موافقتهم على ذلك.

40% من مجتمع العينة يقرون بموافقتهم على ذلك.

نستنتج من التحليل السابق أن معظم أفراد العينة غير موافقون على تأدية مهام خارج تخصصهم فهذا راجع إلى أن العمال يفضلون فكرة التخصص الوظيفي والتسلسل الهرمي للوظائف أي أن كل فرد في المنظمة يقوم بمهامه وفق مؤهلاته وطاقاته حتى يتسم عمله بالدقة والوضوح، وهذا ما لمسناه من خلال ملاحظتنا وكذلك المقابلة التي أجريت مع بعض الموظفين.

أما بالنسبة لبقية أفراد العينة والمتمثلة بنسبة 40% يوافقون على تأدية مهام لا تتوافق ومؤهلاتهم حيث وزعت هذه النسبة إلى ما يلي:

20% من مجتمع أفراد العينة موافقون على تأدية مهام لا تتوافق مع مؤهلاتهم لاحترامهم للمنصب الذي يشغلونه، تليها 10% من مجتمع أفراد العينة يولون احترامهم للمدير، و10% من مجتمع أفراد العينة راجع إلى ولائمهم للمنظمة وكذلك إلى العلاقات الإنسانية واعتبارات أخرى.

الجدول رقم (16): إمكانية تغير من منصب إلى منصب آخر لا يتوافق ومؤهلاتك.

النسبة (%)		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
40	36	20	18	انه عالي الأجر تريد تغيير الإدارة	أوافق
	04		02		
60		30		لا أوافق	
100		50		المجموع	

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (16) والمتعلقة بإمكانية تغير المنصب إلى منصب آخر لا يتوافق ومؤهلاتك توصلنا إلى ما يلي:

-60% من مجتمع افراد العينة لا يوافقون على تغير منصبهم إلى منصب آخر.

-40% من مجتمع افراد العينة موافقون على تغير المنصب حيث:

-36% موافقون على ذلك لأنه عال الأجر.

-04% موافقون على ذلك لأنهم يريدون تغير المنصب.

نستنتج من البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (16) إن معظم أفراد العينة لا يوافقون على تغير المنصب وهذا راجع إلى اقدميتهم في المنصب الحالي وشعورهم بالرضى والانتماء ومختلف العلاقات الإنسانية التي كونت بينهم هذا ما لاحظناه في كيفية تعاملاتهم مع بعضهم البعض، ولو راجعنا إلى نظرية العلاقات الإنسانية لوجدناها تؤكد على هدفها الرئيسي في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين بين تحقيق أهداف المنظمة ولهذا فان السبب الرئيسي للعلاقات الإنسانية يتضمن إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية أو يرتبط بها من دوافع وتنظيم غير رسمي ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين.

أما بالنسبة للفئة المتبقية من مجتمع افراد العينة والذين يمثلون 40% يوافقون على تغير المنصب وهذا بسبب زيادي في الأجر أو لعدم شعورهم بالرضا في الدارة التي يعملون فيها لذلك هم في استعداد تام لتغير منصبهم إلى أدارة أخرى

الجدول رقم (17): يمثل اعتماد الإدارة على بطاقة خاصة بوصف الوظيفة.

النسبة (%)	التكرار	العينة الاحتمال
80	40	نعم
20	10	لا
0	0	أحيانا
100	50	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية من الجدول رقم (17) والمتعلقة ب البطاقة الخاصة للوظيفة توصلنا إلى:

أن 40% من مجتمع العينة يقررون بوجود بطاقة خاصة لتوصيف الوظائف، في حين 10% من مجتمع العينة يقررون بعكس ذلك أي عدم وجود بطاقة لتوصيف الوظائف.

نستنتج من البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (17) إن معظم الموظفين في مقر الولاية يؤكدون على ضرورة وجود بطاقة لتوصيف الوظائف باعتباره إحدى أدوات العمل التي تعتمد عليها كافة أنشطة الموارد البشرية الأخرى، إذ تمثل نقطة البداية التي تبدأ منها عمليات تخطيط القوى العاملة وعملية الاختيار والتعيين وهيكلية الأجور وإدارة البرامج التدريبية وتقييم الأداء... إذ تنطلق عمليات إدارة الموارد البشرية من بطاقة الوصف الوظيفي؟ يعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأفراد في الممارسة السلمية لمختلف وظائفها الأساسية كما أنهم أكدوا على ضرورة وجودها في لي منظمة أو إدارة باعتبار هذه البطاقة تحتوي على تفصيل دقيق وواضح لمواصفات الوظيفة و حتى مواصفات شاغلها فمن خلال مكوناتها و المتمثلة في :

- 1- مسمى الوظيفة
- 2- رقم الوظيفة
- 3- المهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة
- 4- العلاقات الوظيفية

5- المواصفات المطلوبة من الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة

6- الظروف الفيزيائية للعمل

وعليه لا يمكن الاستغناء على هذه البطاقة هذا ما أكدته النسبة الكبيرة في مجتمع الدراسة على غرار النسبة القليلة التي اعتبرت غير أساسية ومعظم أفراد هذه العينة هم أعوان تنفيذ ليسوا على دراية بأهميتها .

2- التركيز على متطلبات الوظيفة والاستثمار في الكفاءات البشرية.

الجدول رقم (18): يمثل تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة يساهم في اختيار المورد البشري.

النسبة (%)	التكرار	العينة الاحتمال
60	20	نعم
10	5	لا
30	15	أحيانا
100	50	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية من الجدول رقم (18) والذي يمثل أهمية تحديد مسؤوليات كل وظيفة حتى يتمكن من اختيار المورد الصحيح والمناسب توصلنا إلى ما يلي:

-60% من عينة البحث كانت إجابتهم بنعم.

- 30% من عينة البحث كانت إجابتهم ب أحيانا.

-10% من عينة البحث كانت إجابتهم بلا.

نستنتج من البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (18) إن التحديد للمسؤوليات يسهل عملية الاختيار باعتباره نقطة البداية الطبيعية عند تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تكون المهمة الأساسية لعملية الاختيار هي وضع تلك الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ، وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين

متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها، أثناء مقابلتنا بعض المسؤولين بمقر ولاية تيارت أكد لنا أحدهم عل أهمية هذه الوظيفة الإدارية قائلاً - إن لم تستغرق 4 ساعات في اختيار المورد في مكانه الصحيح فان ذلك سيكلفك 400 ساعة في إصلاح هذا الخطاء-، وعليه تحظى عملية الاختيار، بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية، لقواعد ومعايير عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة لان الشخص الذي يشعر أنه تم تعيينه في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار، كما أن فعاليتها تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.

أما اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته، يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً.

إن أداء أي منظمة، يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة، والعكس صحيح. وإن عدم موضوعية الاختيار يجعل الشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها، يكون ولاؤه للشخص الذي حاباه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها. وفي الأخير تساعد عملية الاختيار تحديد مسؤوليات ومهام كل موظف وهذا ما أكدته أعلى نسبة في مقر الولاية.

الجدول رقم (19): يمثل معرفة أنشطة ومهام كل وظيفة يساعد على سرعة انجاز المهام.

النسبة (%)	التكرار	العينة الاحتمال
70	35	نعم
10	5	لا
20	10	أحيانا
100	50	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية من الجدول رقم (19) الذي يمثل العلاقة بين انجاز المهام ومدة انجازها توصلنا إلى النتائج التالية:

-70% من عينة البحث كانت إجابتهم بنعم.

-20% من عينة البحث كانت إجابتهم ب أحيانا.

-10% من عينة البحث كانت إجابتهم ب لا.

نستنتج من البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (19) إن تحديد الأنشطة والمهام الخاصة بكل وظيفة يساعد على انجازها في الوقت المحدد والسرعة المطلوبة هذا ما أكدته النظرية العلمية لفريدريك تايلور أي الإدارة العلمية التي بدورها قامت بالتأكيد على الزمن.

لعل من أهم الإسهامات العلمية البارزة التي قام بها فردريك تايلور في حقل الإدارة بدراسة الحركة والزمن التي لا زالت محل إعجاب وتقدير من قبل بعض الباحثين وهي والممارسين في حقل الإدارة بالرغم من مرور ما يقارب نصف قرن على هذه الدراسة ولعل تقلده مناصب مختلفة في شركة الحديد والصلب ساعده في إجراء أبحاثه ودراساته وفي مقدمتها دراسة الحركة والزمن، وتهدف هذه الدراسة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وذلك عن طريق التخلص من كثير من الحركات غير اللازمة التي يتطلبها أداء العمل ومن ثم تحديد وقت نموذجي لإنجاز كل عمل. ولقد كان هناك إقبال كبير على تطبيق الأبحاث والدراسة والميدانية التي قدمها تايلور من قبل المؤسسات المختلفة

والحقيقة أن هناك كثيرا من النتائج الإيجابية المتمثلة في زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف وهما هدفان رئيسيان تسعى النظرية الإدارية إلى تحقيقهما، لذلك من الأساسي معرفة زمن المقدر لإنجاز كل وظيفة حتى نتقادي الحركات الزائدة هذا ما أكدتها لنسبة الكبيرة من عينة مجتمع البحث.

جدول رقم (20):يمثلالظروف التي تسبب لك إزعاجا عند قيامك بوظيفتك.

النسبة(%)		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
60	10	30	5	الحرارة	نعم
	6		3	الرطوبة	
	14		7	الضوضاء	
	20		10	الضغط	
	10		5	الإضاءة	
6		3		لا	
34		17		أحيانا	
100		50		المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20)والمتعلق بمختلف الظروف لتي تسبب إزعاجا الثناء تأدية وظيفتك توصلنا إلى:

-60% من مجتمع أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم.

-34%من مجتمع أفراد العينة كانت إجابتهم ب أحيانا.

-6% من مجتمع انفراد العينة كانت إجابتهم ب لا.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) إن معظم أفراد العينة يقرون بوجود ظروف تسبب لهم إزعاجا تتمثل في 20% من مجتمع أفراد العينة

يتعرضون إلى ضغوط مهنية من قبل مرؤوسيههم وكذلك بسبب المهام المخول إليهم والمحددة بفترة زمنية باعتبار مقر الولاية مكلف بتسيير مختلف شؤون سكانها.

14% من مجتمع أفراد العينة يقرون بوجود ضوضاء والتي تسبب عرقلة وإزعاج في وتيرة العمل خاصة أيام الاستقبال.

10% من مجتمع أفراد العينة يقرون بوجود إزعاج سببه الإضاءة.

10% من مجتمع أفراد العينة يقرون بوجود حرارة في بعض المكاتب لتعطل المكيف الهوائي ونوعيته

6% من مجتمع افراد العينة يقرون بوجود رطوبة في بعض المكاتب.

في حين 34% من مجتمع افراد العينة بأنهم يتعرضون في بعض الأحيان إلى ازعاجات 6% من مجتمع افراد العينة فإنهم لا يتعرضون الى أي ازعاجات بسبب توفر كل وسائل والمتطلبات المساعدة على العمل في جو مريح يمثلون الإدارة العليا في الولاية.

الجدول رقم (21): يمثل مدى موافقتك لمنظمتك في عملية توصيفها للوظائف.

النسبة (%)	التكرار	العينة الاحتمال
75	35	موافق
25	15	غير موافق
100	50	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول رقم (21) المتعلقة بعملية التوصيف ومدى موافقة الموظفين عليها توصلنا إلى:

-75% من عينة البحث كانوا موافقين.

-25% من عينة البحث كانوا غير موافقين.

نستنتج من النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (21) أن معظم أفراد العينة تم توظيفهم وفق المعايير المعمول بها في عملية التوظيف، لذلك فإنهم يؤيدون المنظمة في طريقتها لتوصيف الوظائف والذي يعتبر وظيفة أساسية ومهمة يتجلى فيه خصائص الوظيفة وفي المقابل خصائص ومتطلبات شاغلها، حيث يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارة الموارد البشرية ، لأنه يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة كما أن طريقه يتم تحديد كلا من واجباتها و مسؤولياتها ، متطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها، ويستخدم توصيف الوظائف كنظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية وهذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد والتخطيط الفعلي لمواردها، ويتبين لنا إن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم من خارج المنظمة والأفراد الذين سيتم تدريبهم من داخل المنظمة لسد هذه الاحتياجات،

وعليه من خلال ما تقدم يتبين لنا التخطيط للموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من المؤهلين للوظائف المناسبة بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد

أما بالنسبة المتبقية والتي تمثل 25 % فهم غير موافقون على عملية توصيف الوظائف لأنهم ليسوا على دراية بأهمية هذه الوظيفة وهم أعوان التنفيذ

الجدول رقم (22): يمثل تنظيم المنظمة لدورات تدريبية من اجل زيادة كفاءة العمال.

النسبة (%)	التكرار	الاحتمال
50	25	نعم
10	5	لا
40	20	أحيانا
100	50	المجموع

نستنتج من البيانات الإحصائية من الجدول رقم (22) والذي يمثل أهمية إعداد الدورات التدريبية من اجل زيادة كفاءة العمال إلى ما يلي:

-50% من مجتمع عينة البحث كانت إجابتهم ب نعم.

-40% من مجتمع عينة البحث كانت إجابتهم ب أحيانا.

-10% من مجتمع عينة البحث كانت إجابتهم بلا.

وعليه توصلنا أن النسبة الكبيرة يقرون بوجود وتخصيص الإدارة لدورات تدريبية باعتباره من أهم محاور تطوير العمل إذ أنه كفيل بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقى بالمستوى العام للجهات التي يعملون فيها، كما أن التدريب المنظم القائم على أساس علمي شرط ضروري لكل عامل أو موظف إن كنا نريد منه التكيف لمهنته والنجاح والتقدم فيها. وحتى إن تم اختيار العاملين على أساس علمي دقيق وكانوا يملكون استعدادات عالية فلا بد من تدريبهم كي يرتفع مستواهم، ذلك أن ما لدى الناس من استعدادات فطرية كامنة لا يمكن أن يظهر وأن ينمو ويزدهر إلا بالتدريب.

وللتدريب فوائد جمة على العامل وعلى المؤسسة أو المصنع الذي يعمل به ومن ثم المجتمع بأسره فمن الفوائد التي يجنيها العامل هي ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف بما يؤدي إلى رفع أجره وتحسين حاله وإفساح مجال الترقية أمامه وشعوره بالرضا عن عمله فإتقان العامل عمله يؤدي إلى شعوره بالنجاح ويزيد من ثقته بنفسه

واحترامه لها، ارتفاع روحه المعنوية لشعوره أن الشركة أو المصنع يهتم بأمره ويتيح له فرص الترقى ولا يتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج.

كما انه يقي العامل من التورط في كثير من حوادث العمل التي يتورط فيها غيره ؛ كما يقي الآلات والأدوات من تلف لا داعي له. ثم إن اهتمام العامل بعمله ورضاه عنه مما يؤخر ظهور التعب والملل لديه بدرجة ملحوظة، وقد لوحظ أن أكثر العاملين تغيبا وتمارضا وتركاً لأعمالهم .. من غير المدربين ، كما أنه يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل، ومرد ذلك أن التدريب الإداري قد أصبح لازماً لتعميق ورفع قدرات المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية والقيادية ومن ثم تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتحليل المشكلات واستصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك.

أما بالنسبة للفئة التي كانت إجابتها بـ لا أي أن وظيفتهم لا تتطلب دورات تدريبية فهم النسبة القليلة و التي معظم مهامهم تنحصر في أعمال بسيطة و مفهومة.

الجدول رقم (23): يمثل اعتماد المنظمة على أساليب وطرق حديثة في تطوير معارف ومؤهلات موظفيها .

النسبة (%)	التكرار	العينة الاحتمال
60	30	نعم
30	15	لا
10	5	أحيانا
100	50	المجموع

نستنتج من البيانات الإحصائية من الجدول رقم (23) والذي يمثل الطرق والأساليب المعتمدة من قبل الإدارة توصلنا إلى:

-60% من عينة البحث كانت إجابتهم بنعم.

-30% من عينة البحث كانت إجابتهم ب أحيانا.

-10% من عينة البحث كانت إجابتهم ب لا.

نستنتج من النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (23) أن معظم مجتمع أفراد العينة كانت إجابيهم بنعم هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المنظمة على وعي كبير بدور التكنولوجيا والوسائل الحديثة في تنمية وتطوير قدرات مواردها البشرية، خاصة في ظل المستجدات الراهنة، هذا ما لحضناه خلال فترة تربصنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع أحد إطارات الولاية الذي اعتمد في إجاباته المفصلة التي قدمها لنا على أحدث وسائل التكنولوجيا، حيث استطاع أن يقدم لنا شرح مجمل في وقت قصير عن مختلف هياكل الولاية والمهام المنوطة بها بواسطة عرض البيانات باستعمال (data show) أي الصوت والصورة، بالإضافة إلى وسيلة الانترنت المتوفرة في مختلف المكاتب.

أما فيما يخص الفئة المتبقية والتي إجابة ب لا وهي نسبة 10% فهي تمثل العمال الذين يعتمدون في أدائهم للعمل على الجهد البدني أكثر من الجهد الذهني والفكري. الجدول رقم (24): يمثل مدى موافقتك لمنظمتك في عملية اختيار الموظفين.

النسبة (%)	التكرار	العينة الاحتمال
60	30	موافق
10	5	غير موافق
30	15	أحيانا
100	50	المجموع

من خلال البيانات الميدانية الواردة في الجدول رقم (24) والذي يمثل مدى موافقة الموظفين على عملية اختيار المنظمة لعمالها الجدد توصلنا إلى:

-60% من عينة البحث كانوا موافقين.

-30% من عينة البحث كانوا موافقين في بعض الأحيان.

-10% من عينة البحث كانوا غير موافقين.

نستنتج من النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (24) أن أغلبية مجتمع أفراد العينة كانوا موافقين على عملية اختيار المنظمة لموظفيها الجدد وذلك بسبب مشاركة بعض العمال في عملية الاختيار أي أنهم يكونون لجنة داخلية خاصة بالانتقاء والتوظيف مع الأخذ بعين الاعتبار بطاقة التوصيف التي تكون معدة مسبقا هدفها الأول والأخير هو الاستثمار في الموارد البشرية، فكلما كان الاختيار بطريقة منظمة وموضوعية و دقيقة كلما كانت هناك أهداف محققة وكان الاستثمار جيد، هذا ما مثلته أكبر نسبة من مجتمع أفراد العينة والتي تؤكد على أهمية وظيفة الاختيار التي بدورها تساهم بقدر كبير في عملية التوصيف، في حين أن الفئة القليلة من مجتمع أفراد العينة أقرت عكس ذلك و لم تعطي أي أهمية لعملية الاختيار.

الجدول رقم (25): يمثل التوصيف الجيد للوظائف يساعد على تحديد احتياجات المنظمة.

النسبة (%)	التكرار	الاحتمال العينة
70	35	نعم
4	2	لا
26	13	أحيانا
100	50	المجموع

من خلال البيانات الميدانية المتحصل عليها من الجدول رقم 25 و الذي يمثل العلاقة بين توصيف الوظائف و تحديد الاحتياجات توصلنا إلى :

70 من مجتمع أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم اي أهمية التوصيف الجيد في تحديد الاحتياجات .

13 من مجتمع أفراد العينة كانت إجابيتهم ب أحيانا .

7 من مجتمع أفراد العينة كانت إجابيتهم ب لا.

نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على ضرورة عملية توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات الأساسية و اللازمة في أي إدارة ، ذلك أن أثناء عملية توصيف و التي تهدف إلى جذب الموارد المهمة و الخاصة للإدارة يتم قبلها وضع إستراتيجية تحدد فيها كل ما تحتاجه الإدارة من احتياجات و على حسب هذه الاحتياجات يتم اختيار الموارد الناقصة و بذلك لا تقع المنظمة في أي عجز أو نقص بشري .

ومن خلال طرحنا هذا التساؤل على أحد موظفي و هو المكلف بميزانية الولاية أكد على ضرورة تخصيص للولاية ميزانية خاصة بتحديد الاحتياجات و من ثم توظيفهم وان تطلب الأمر إعداد برامج تدريبية لكل موظف جديد

الجدول رقم (26): يمثل المشاكل التي تطرأ عند توظيف الأشخاص الغير المناسبين إن وجدت.

النسبة (%)	التكرار	الاحتمال العينة
80	40	نعم
20	10	لا
0	0	احيانا
100	50	المجموع

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم (26) والذي يمثل التوظيف الخطاء للأشخاص الغير المناسبين توصلنا إلى ما يلي:

- 80 % من مجتمع أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم .
- 20% من مجتمع العينة كانت إجاباتهم ب لا .

نستنتج من النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (26) أن أغلبية مجتمع أفراد العينة يؤكدون على المعادلة التالية وهي توظيف شخص غير مناسب تساوي وقوع المنظمة في مشاكل، لذلك يجب أن يكون التوظيف وفق معايير وأسس موضوعية باعتبار أن التوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر و أكفاء العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض.

إن دراسة وفهم سياسات التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه، هذا ما أكدته إدارة الأفراد.

الجدول رقم (27): يمثل نقص المورد البشري يؤدي وقوع المنظمة في مشكلات.

النسبة (%)	التكرار	العينة الاحتمال
90	45	نعم
10	5	لا
100	50	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 27 و الذي يمثل المشاكل التي يسببها النقص و الغياب في المورد لبشري توصلنا إلى :

90% من مجتمع أفراد العينة يقرون بوجود مشاكل عند نقص الموارد البشرية

10% من مجتمع أفراد العينة يقرون عكس ذلك .

نستنتج من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه أن معظم مجتمع أفراد العينة يقرون بأن العجز و النقص في الموارد البشرية المؤهلة و ذات الكفاءة العالية تؤدي بأي منظمة إلى الوقوع في مشاكل ، وهذا أمر طبيعي باعتبار المورد البشري أهم مورد و هو الذي يحرك و يتحكم في الموارد الأخرى سواء كانت طبيعية أو مادية و الدليل على ذلك اليابان التي تفتقر للأموال و العتاد إلى أن كفاءة و عظمة موادها جعلت منها تحتل العالم بمنتجاتها و بنسبة الأدمغة التي تسارع تكنولوجيا العالم وعليه لابد من تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية لأي منظمة حتى لا تقع في اي مشاكل مستقبليا .

الجدول رقم 28: يمثل العلاقة بين المستوى الوظيفي ونوع القرارات التي تتطلبها الوظيفة.

المجموع		عامل تنفيذ		مشرف		إطار		المستوى الوظيفي نوع القرارات التي تتطلبها وظيفتك
ن (%)	ك	ن (%)	ك	ن (%)	ك	ن (%)	ك	
80	40	2	1	14	7	64	32	قرارات رسمية
10	5	0	/	6	3	4	2	قرارات غير رسمية
10	5	8	4	0	/	2	1	لا تتطلب قرارات
100	50	10	5	20	10	70	35	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) الذي يمثل العلاقة بين المستوى الوظيفي ونوع القرارات التي تتطلبها الوظيفة، حيث كانت النسب متباينة إذ:

64% من مجتمع أفراد العينة يمثلون إطارات يقرون بان وظيفتهم تتطلب اتخاذ قرارات رسمية.

14% من مجتمع أفراد العينة وهم المشرفون يقرون كذلك لان وظيفتهم في بعض الأحيان تتطلب اتخاذ قرارات رسمية.

2% من مجتمع أفراد العينة وهم عمال التنفيذ يقرون بان وظيفتهم لا تتطلب اتخاذ قرارات رسمية بل نادرا ما يكون ذلك.

إن هذا الاختلاف في النسب المئوية إن دل على شيء إنما يدل على تباين المستويات الوظيفية يؤطر بشكل كبير على تباين وجهات النظر لدى عينة البحث فيما يتعلق بنوع القدرات التي تتطلبها الوظيفة و كذلك على حسب نوع الوظيفة تحدد نوع القرارات رسمية كانت و التي تتميز بالمركزية و الدقة و الرسمية أو غير رسمية أغلبها قرارات تكون وفق علاقات إنسانية، و من الموضوعي جدا انو الاطارات يصدرن في كثير من الأحيان قرارات تكون رسمية في اطر عمل اتصالهم بما هم ادنى منهم في السلم الهرمي شكل اوامر و هذه الأوامر يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ، في حين أن الذين

يقرون بأنه لا تتطلب وظيفتهم اتخاذ قرارات رسمية تكون بين العمال ادنى السلم الوظيفي و يتجلى ذلك في تقديم بعض الاقتراحات المتعلقة بالعمل في شكل نصائح و توجيهات قد لا تؤخذ بعين الاعتبار.

الجدول رقم 29: يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي والتوصيف الجيد للوظائف يساعد على تحديد احتياجات الإدارة.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
المجموع (%)		جامعي (%)		ثانوي (%)		متوسط (%)		ابتدائي (%)		التوصيف الجيد للوظائف يساعد على تحديد احتياجات الإدارة
70	35	52	26	12	6	6	3	/	/	نعم
4	2	/	/	2	1	2	1	/	/	لا
26	13	8	9	6	3	2	1	/	/	أحيانا
100	50	70	35	20	10	10	5	/	/	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي وتحديد الاحتياجات، لاحظنا إن: 6- % ذو مستوى تعليمي متوسط، من مجتمع أفراد العينة يقرون بان المستوى التعليمي للأفراد يساعد على تحديد الاحتياجات.

وفي المقابل 12% من مجتمع أفراد العينة ذو مستوى تعليمي ثانوي يقرون كذلك بان المستوى التعليمي يساعد على تحديد لاحتياجات، حيث كانت النسبة الكبيرة ذات مستوى جامعي والتي تقر بان المنظمة أثناء قيامها بجرد لاحتياجاتها فإنها يجب أن تحدد ذلك وفق وتبعاً للمستوى التعليمي.

من خلال هذه المعطيات الرقمية يمكن القول أن هناك اتجاه موجب لأفراد العينة باختلاف كل المستويات التعليمية (متوسط - ثانوي - جامعي) ورؤيتهم فيما يخص علاقة التوصيف الجيد بالقدرة على تحديد الاحتياجات، فمن خلال عملية إعداد بطاقة وصف الوظائف تستطيع الهيئة الإدارية العليا بعملية اتخاذ القرار و تحديد الأولويات ورسم خريطة تحديد الأهداف، كل هذه المعطيات سابقة الذكر جعلت من عملية التوصيف كوظيفة أساسية في عملية إدارة الموارد البشرية، تلعب دورا مركزيا في تحديد الاحتياجات الفعلية خصوصا ما يتعلق منها بالموارد البشري، شرط أن يكون هذا التوصيف يرتبط ارتباط وثيقا بعوامل تحقيق الأهداف التنظيمية و رصد مختلف الإجراءات و السياسات التنظيمية لبلورة هذه الأهداف ميدانيا، في ظل تغير و تعديل الأهداف بين الفينة و الأخرى كل هذه العناصر تعد بمثابة تحديات راهنة تسعى مقر ولاية تيارت لتجاوزها، بهدف تقديم أفضل الخدمات خصوصا و أنها في ظل تعدد رغبات الزبائن.

الجدول رقم 30 : و الذي يمثل العلاقة بين ظروف أداء الوظيفة و طريقة المنظمة في عملية التوصيف

المجموع		أحيانا		لا		نعم		من ظروف أداء الوظيفة تتسبب لك إزعاجا أثناء تأدية مهام هل توافق على طريق المؤسسة في الوظائف عملية توصيف
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
70	35	24	12	4	2	42	21	موافق
30	15	10	5	2	1	18	9	غير موافق
100	50	34	17	6	3	60	30	المجموع

من خلال الجدول رقم 30 الذي يمثل العلاقة بين ظروف أداء الوظيفة وكيفية توصيف الوظائف المنتهجة من قبل المنظمة وتوصلنا إلى:

- 42% من مجتمع أفراد العينة يقرون بان ظروف الوظيفة تسبب إزعاجا في تأدية المهام، وأنهم موافقون على عملية التوصيف.

في حين 4% من مجتمع أفراد العينة يقرون بان ظروف أداء الوظيفة لا تسبب لهم إزعاجا أثناء تأدية مهامهم كما أنهم موافقون على طريقة المنظمة في توصيف الوظائف.

بينما 24% من مجتمع أفراد اللعينة يقيرون بان ظروف أداء الوظيفة تسبب في بعض الأحيان إزعاجا أثناء تأدية مهامهم وكما أنهم يوافقون على عملية توصيف الوظائف في المنظمة تؤكد الشواهد الكمية المشار أعلاه أن هناك رضا من طرف العمال على ظروف أداء الوظيفة ماديا و معنويا ، كما أنهم موافقون على عملية توصيف الوظائف المنتهجة من طرف الإدارة ، إذ نهم راضون على متطلبات الوظيفة من ظروف فيزيقية وعلاقات مهنية و ظروف مادية ، و هذا ما ترك في أنفسهم انطبعا معنويا ايجابيا حول هذه الوظيفة الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية

وعليه يمكننا القول بأن عملية التوصيف في الولاية تركز على بعدين استراتيجيين في هذه العملية و المتمثلين في تهيئة متطلبات الوظيفة و متطلبات شاغل الوظيفة كمتطلب و شرط أساسي في عملية جذب الموارد البشرية.

الجدول رقم 31: و الذي يمثل العلاقة بين الشروط التي يجب أن تتوفر في المتقدم للتوظيف و بطاقة التوصيف.

المجموع		الشهادة		الخبرة		الاقدمية		المؤهل العلمي		الشروط الواجب توافرها لشغل وظيفة ما هل تعتمد إدارتك علي بطاقة خاصة بوصف الوظيفة
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
80	40	20	10	20	10	20	10	20	10	نعم
20	10	4	2	4	2	4	2	8	4	لا
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	أحيانا
100	50	24	12	24	12	24	12	28	14	المجموع

من خلال المعطيات الميدانية المتحصل عليها من الجدول رقم 31 و الممثل العلاقة بين ضرورة وجود بطاقة خاصة للتوصيف و في المقابل الشروط الواجب توفرها في المتقدم لشغلها حيث توصلنا إلى هناك توافق في النسب و التي مثلت 20 من مجتمع أفراد .

تؤكد الشواهد الكمية المشار أعلاه أن هناك تساوي فيما يخص شروط شاغل الوظيفة المتمثلة في كل من العينة، حيث وزعت هذه النسبة على مختلف المستويات العلمية بالتساوي و المتمثلة في كل من المؤهل العلمي، الاقدمية، الشهادة، الخبرة إذ يؤكد أن 20% من مجتمع أفراد العينة في نفس العناصر سابق الذكر بنفس النسبة تؤكد على أن الإدارة تعتمد على بطاقة الوصف في عملية التوصيف، و مما لاشك فيه بان كل ما هو معروف في عملية توصيف الوظائف أن البطاقة المعدة للوصف تساعد شاغل الوظيفة في تحديد ما هو المطلوب منه بدقة أي تحديد خطوط السلطة و المسؤولية بحيث أن ذلك يؤدي إلى معرفة العامل للدور الذي يؤديه و بالتالي تسهيل عملية بلوغ الأهداف .

ثانيا: نتائج الدراسة :

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

بالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى يتضح أن :

✓ 60 % من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤهل العلمي و الأقدمية شرطان ضروريان يجب أن يتوفرا في المتقدم لشغل وظيفة ما، وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة المطلوبة فغالبا ما تحتاج الوظيفة المطلوبة إلى شهادة تتطابق والمنصب و إلى الأقدمية في نفس المنصب .

✓ 80 % من مجموع أفراد العينة أقرروا أنهم توظفوا وفقا للشروط السابقة ذكرها هذا إن دل أنما يدل على أن التوظيف بمقر الولاية يحتكم إلى المعايير المنصوص عليها في عملية التوظيف .

✓ 80 % من مجموع أفراد العينة راضون عن العمل أي عن الوظيفة التي يشغلونها هذا دليل على أنهم وظفوا وفق اختصاصهم ومؤهلاتهم ما جعلهم يؤدون عملهم وهم راضون عن العمل .

✓ 60 % من مجموع أفراد العينة تتطلب وظيفتهم جهود ذهنية ، وهذا راجع إلى الرسمية التي يتمتع بها العمل بمقر الولاية ما يتطلب منهم التركيز واليقظة أثناء أداء مهامهم .

✓ 80 % من مجموع أفراد العينة تتطلب وظيفتهم قرارات رسمية، هذا أمر طبيعي لأن مقر الولاية والعمل ضمنه يتطلب الرسمية .

✓ 60 % من مجموع أفراد العينة أقرروا علي أن المؤهل الدراسي هو الذي يجب أن يتوفر في الوظيفة الحالية .

✓ 60 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون علي أن الوصف الدقيق للمهام يساعد في تقسيم العمل .

✓ 60 % من مجموع أفراد العينة أقرروا على أن وظيفتهم لا تتطلب جهود بدنية، وهذا راجع إلى أن العمل بمقر الولاية يركز على العمل الذهني أكثر منه بدني .

✓ 60 % من مجموع أفراد العينة لا يوافقون على القيام بمهام خارج تخصصهم، هذا دليل على أنهم مرتاحين أثناء قيامهم بمهامهم و هو ضمن تخصصهم

✓ 80 % من مجموع أفراد العينة لا يوافقون علي تغيير المنصب إلى منصب آخر لا يتوافق مع مؤهلاتهم ، هذا دليل على أنهم يولون الولاء للمنصب الذي يشغلونه ويحبذون العمل ضمن اختصاصهم و مؤهلاتهم .

✓ 75 % من مجموع أفراد العينة أقرروا أن إدارتهم تعتمد على بطاقة خاصة بتوصيف الوظيفة.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: يساهم التركيز على مواصفات شاغل الوظيفة خلال عملية التوصيف في الاستفادة من قدرات المورد البشري . ثبت صدقها الميداني .

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

بالرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية يتضح أن :

✓ 60 % من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن تحديد واجبات و مسؤوليات الوظيفة يساهم في اختيار المورد البشري .

✓ 70 % من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن معرفة أنشطة ومهام كل وظيفة يساعد علي سرعة انجاز المهام .

✓ 60 % من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن الظروف الفيزيائية من حرارة ، وضوء ، الإضاءة ... تسبب لهم إزعاجاً أثناء تأدية مهامهم .

✓ 75 % من مجموع أفراد العينة يوافقون مؤسستهم في عملية توصيفها للوظائف

✓ 50 % من مجموع أفراد العينة أقرروا علي أن مؤسستهم تنظم دورات تدريبية من أجل زيادة كفاءة العمال

✓ 60 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن مؤسستهم تعتمد على طرق وأساليب حديثة لتطوير معارفهم ومهارتهم

✓ 60 % من مجموع أفراد العينة يوافقون على عملية اختيار المؤسسة لموظفيها

✓ 70 % من مجموع أفراد العينة يقرون على أن توصيف الوظائف يساعد على تحديد احتياجات المؤسسة

✓ 80 % من مجموع أفراد العينة أكدوا أنه تطراً مشاكل عند توظيف أشخاص غير مناسبين

✓ 90 % من مجموع أفراد العينة أقرروا علي أن النقص في المورد البشري يؤدي بالمؤسسة إلى الوقوع في مشاكل.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها : يساهم التركيز على متطلبات الوظيفة خلال عملية التوصيف من الاستثمار في الكفاءات البشرية. ثبت صدقها الميداني .

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

توصلت الدراسة الراهنة إلى أن التركيز على مواصفات شاغل الوظيفة خلال عملية التوصيف يساهم في الاستفادة من قدرات المورد البشري و هذا ما توصلت إليه دراسة بلخيري مراد المعنونة ب إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق من خلال توضيح أهمية وعواقب التوظيف الموضوعي للموارد البشرية، والذي من شأنه أن يوفر رأس مال بشري كفيل يرفع التحدي الذي تفرضه المستجدات الحالية علي جميع الأصعدة .

وقد يرجع هذا التشابه في النتائج إلى استعمال نفس المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي وكذلك نفس الأدوات المستعملة في جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة) كما اتفقت دراستنا الراهنة مع دراسة رضا أبو حمد و سنان كاظم الموسوي تحت عنوان تحليل و توصيف الوظائف في إطار عملي نظري في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية إذ توصلت إلى أن وجود مناهج شاملة لتوصيف الوظائف أمرا رئيسيا واجب توفره في أي منظمة أو شركة أو مؤسسة حتى يكون معيارا قياسيا يمكن الاستناد عليه بهدف تنصيب العاملين في مواقع تتلاءم و تخصصاتهم حيث اعتمدت هذه الدراسة نفس أدوات المستعملة في الدراسة الراهنة كما أنها توصلت إلى نفس الهدف

في المقابل اختلفت نتائج الدراسة الراهنة مع الدراسات الأخرى المتبقية (دراسة . نادية إبراهيمي : بعنوان " دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة " و دراسة بشري فايزة ، بوترة بتول بعنوان " دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري ")

يرجع هذا الاختلاف والتباين في النتائج إلى اختلاف في نوع العينات المعتمدة وخصائصها وكذا اختلاف في نوع الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى اختلاف في الأبعاد الزمنية والمكانية أثر على اختلاف في النتائج ، وفي هذا المجال تجدر الإشارة إلى نقطة أساسية بأنه تم استخدام هذه الدراسات لتوجيه وضبط الإشكالية البحثية والاطلاع الكافي على الموضوع . وبناءا عليه تبقي كل هذه الدراسات تكتسي أهمية بالغة في جميع مراحل البحث .

ثالثا: النتيجة العامة للدراسة :

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والثانية ثبت صدقها الإمبريقي

• يساهم التركيز على مواصفات شاغل الوظيفة خلال عملية التوصيف في الاستفادة من قدرات المورد البشري

• يساهم التركيز على متطلبات الوظيفة خلال عملية التوصيف في الاستثمار في الكفاءات البشرية

بإضافة إلى اتفاق بعض نتائج دراستنا الراهنة مع نتائج بعض الدراسات السابقة يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها: يساهم توصيف الوظائف في استثمار رأس المال البشري ذات سند واقعي.



من خلال معالجتنا لموضوع الموسوم بتوصيف الوظائف والاستثمار رأس المال البشري يمكن القول أن:

✓ اعتماد المؤسسة على بطاقة خاصة بوصف الوظائف يؤدي بالضرورة إلى استقطاب نوعية فعالة من الموارد البشرية.

✓ إن تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بمدى تقيدها بشروط التوظيف والمتمثلة في المؤهل العلمي، الشهادة.....

✓ إن تنظيم المنظمة لدورات تدريبية لمن شأنه رفع من كفاءات العمال

✓ إن حسن اختيار المورد البشري من نجاح المنظمة وسوء اختيارها له من فشلها

✓ أن التركيز على مواصفات شاغل الوظيفة خلال عملية التوصيف يساهم في الاستفادة من قدرات المورد البشري

✓ أن التركيز على متطلبات الوظيفة خلال عملية التوصيف يساهم في الاستثمار في الكفاءات البشرية

✓ أن الاستثمار في المورد البشري راجع إلى التوصيف الجيد للوظائف

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع لا يمكن أن ندعي بأننا غطينا جميع جوانبه وعليه تبقى إمكانية الدراسة فيه قائمة ومتواصلة ضمن سياقات تنظيمية مختلفة وسياقات اجتماعية متباينة

وفي النهاية يمكن طرح سؤال استشرافا نأمل أن يكون انطلاقة لبحوث لاحقة مفاده: إلى أي مدى يمكن عزل باقي متغيرات التنظيمية الأخرى التي ترتبط بعملية التوصيف والاستثمار في رأس المال البشري لتحديد معدلات انجذاب الظاهرتين المدروستين؟ طبعا هذا ضمن ظروف تنظيمية مختلفة وسياقات اجتماعية متباينة.

البرق



قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية :

- 1- احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، ط 1، 2012.
- 2- احمد ماهر:مبادئ،الإدارة بين العلم والمهارة ،الدار الجامعية،الإسكندرية،ط1، 2010، 2009.
- 3- انس عبد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، 2011.
- 4- بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الموارد البشرية ، دار البازوي للنشر والتوزيع ، أردن، ط1، 2003.
- 5- جمال الدين و محمد مرسي :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، ط1، 2000.
- 6- جورج لاباساد ،رينة لورو : مقدمة في علم الاجتماع ، المؤسسة الجامعية للتوزيع والنشر، ط، 1986.
- 7- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، بيروت ، ط1، 2002.
- 8- حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2002.
- 9- راوية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2005، 64 .
- 10- زاهر عبد الرحيم مفاهيم جديدة في ادراة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، أردن عمان ، ط1، 2011.
- 11- سنان مرسي ، إدارة المورد البشرية مفاهيم جديدة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط3، 2005.
- 12- سهلية محمد عباس : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2000.
- 13- صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة للنشر والتوزيع، ط3، 2009.
- 14- عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط2، 2011.

- 15- عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة الجزائر 1998.
- 16- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 1997.
- 17- علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، دار عين الشمس للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2002.
- 18- علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية دار الهدى للطبعة و النشر والتوزيع ، عين مليلة الجزائر ، 2002.
- 19- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، كليات عين الشمس القاهرة، 2010.
- 20- عمار بحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، الجزائر.
- 21- فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008 .
- 22- كاظم حمود، ياسين عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية بين النظري والتطبيق، دار مجد للنشر و التوزيع، ط1، 2007.
- 23- كمال بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني ، ط1، 2008.
- 24- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1، 2011.
- 25- محمد جمال الكفافي : الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، ط1، 2007.
- 26- محمد عبد الفتاح الصريفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2003.
- 27- محمد عقلي : وظائف منظمات الإدارة و الأعمال، دار الطباعة للنشر والتوزيع، ط2، 2000.
- 28- محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1
- 29- مدني عبد القادر علاقي : إدارة الموارد البشرية ، دار الإثراء للنشر والتوزيع، جدة، ط2 ، 1999.
- 30- مدني عبد القادر علاقي : إدارة الموارد البشرية ، دار الشوق للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 2002.

- 31- مصطفى عشوري " : أسس علم النفس الصناعي التنظيم ي " ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
- 32- مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشوق للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط3 ، 2011.
- 33- مهدي حسن زليف: إدارة الموارد البشرية ،مدخل كمي ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2001.
- الكتب بالفرنسية:**

- 34- Jacqueline Barraud et Françoise Kittle et Martine Mole , La Fonction Ressource Humaine “ Métiers et Formation” 2 eme édition , Dunod , Paris , 2004
- 35- Mesure Des Eric Vante –Ville : Ressources Humaines et Gestions De L’entreprise , Paris Edition Economico , 1985.
- 36- Ortsman : changer le travail , les expériences , les méthodes, les conditions de l’expérimentation social , dunod 1978
- 37- Simonet : Le Capital Humain , Les édition De L’ organisation , Paris , 2003 .
- 38- Véronique Simonet, Le Capital Humain, Les éditions de L’organisations, Paris, 2003

الرسائل و المذكرات :

- 39- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، 2004.
- 40- بالخير مراد ، إجراءات توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية بين النظري والتطبيقي ، دراسة ميدانية لمركب هنكل الجزائر ، رسالة ماجستير ، 2008 .
- 41- حسيبة بن عمار : تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009.
- 42- حنان بن عوالى و رابح عرابة : مداخلة بعنوان " ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري ، بالملتقى الدولي الخامس حول ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلوي ، شلف.

- 43- رضا أبو حمد و سنان كاظم الموسوي ،بعنوان * تحليل و توصيف الوظائف في إطار نظري عملي في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية * ، مذكرة شهادة ماستير ، كلية العلوم الاقتصادية2009.
- 44- سميرة عبد الصمد ، مداخلة الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة ، مدخل موائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية بالملتقى الدولي حول : إستراتيجية الحكومة في القضاء علي البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة.
- 45- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع اتصال للبحث و الترجمة ، جامعة منتوري قسنطينة.
- 46- عبادي عبد القادر، مداخلة بعنوان مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر بالملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة شلف .
- 47- محمد الصالح القريشي ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ط 2 ، 2003.
- 48- مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل، الاستثمار في رأس المال البشري.
- 49- نادية إبراهيمي ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية لمستدامة ، 2012 .

2011

