جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة: حنان رمضان

بعنوان:

دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركة هندسة الكهرباء والغاز "وحدة تقرت"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..../ ..../2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ بن الحبيب محسن	(أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	رئيسا.
الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف	(أستاذ محاضر أ –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مشرفا.
الأستاذ/ بن شويحة بشير	(أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مناقشا.

السنة الجامعية: 2018–2019

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة: رمضان حنان

بعنوان:

دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركة هندسة الكهرباء والغاز "وحدة تقرت"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..../ ..../2019

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ بن الحبيب محسن	(أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	رئيسا.
الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف	(أستاذ محاضر أ –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مشرفا.
الأستاذ/ بن شويحة بشير	(أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مناقشا.

السنة الجامعية: 2018–2019

بسم الله الرحمان الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الي عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون "

صدق الله العظيم .

سورة التوبة الاية 105

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أبي العزيز وإلى من تحت قدميها جنات الخلد أمي,

وإلى من يقاسمونني أفراحي

وإحزاني أفراد العائلة كل باسمه إلى جميع الأصدقاء والزملاء في كل أطوار الدراسة

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بابتسامة صادقة ورفع يديه ودعا لي بإخلاص

إلى كل من علمني حرفا، أساتذتي الموقرين جزاهم الله عنا خيرا.

* حـنــان *

شكر وعرفان

قال عليه الصلاة والسلام (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
الشكر لله سبحانه وتعالى أولا على ماتفضل من نعمه العديدة وهيأ
لي سبيل طلب العلم

والشكر لأستاذي الدكتور/ حجاج عبد الرؤوف المشرف على هذه المذكرة الذي بذل الكثير من وقته وراحته ولم يبخل علينا بالرأي والمشورة والتوجيهات القيمة التي رفعت مستوى هذه المذكرة فقد أفادني كثيرا جزاءه الله خيرا.

وكذلك أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور/ رشيد مناصرية الذي ما بخل علينا بالنصح والرأي والتوجيهات.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتي.

كما أتقدم بالشكر لإدارة شركة هندسة الغاز والكهرباء لحسن استقبلهم ومساعدتهم في تطبيق هذه الدراسة.

فلهم جميعا من الله الجزاء ومني الشكر.

* حـنـــان *

الملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف على وظيفتي تحليل وتقييم الوظائف بأعتبارهما من الوظائف الهامة في ادارة الموارد البشرية ومدى دورهما في تحسين أداء العاملين في شركة هندسة الكهرباء والغاز بتقرت- ورقلة - .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأعتمدنا على أداة الاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث حيث تم توزيع 70 استبيان على عينة شركة هندسة الكهرباء والغاز تقرت-ورقلة- ، وتم أستخدام برنامج spss في أدخال وتحليل بيانات البحث؛

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك مستوى متوسط لتطبيق تحليل وتقييم الوظائف في المؤسسة محل الدرسة، و وجود أثر لتحليل وتقييم الوظائف على أداء العاملين وعلى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها واستمرارها في العمل.

الكلمات المفتاحية: تحليل الوظائف، تقييم الوظائف، أداء العاملين، شركة هندسة الكهرباء والغاز، تقييم أداء العاملين.

Abstract:

This study aimed to identify the functions of analysis and evaluation of jobs as important functions in the management of human resources and their impact on improving the performance of workers in the engineering company of electricity and gas in Touggourt-Ouargla.

The descriptive approach was used and we relied on the questionnaire tool as a tool to collect the research data. 70 questionnaires were distributed to the workers of the Electricity and Gas Engineering Company. The spss program was used in the input and analysis of the research data.

The study found a number of results, the most important of which is that there is an average level of application of the analysis and evaluation of jobs in the institution of the school, and the impact of the analysis and evaluation of jobs on the performance of employees and on the ability of the institution to achieve its objectives and continued work.

Key words: job analysis, job evaluation, employee performance, Electrical & Gas Engineering Company, employee performance assessment.

العنوان	الصفحة
الإهداء	III
شكر وعرفان	IV
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال البيانية	X
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحليل وتقييم الوظائف و أداء العاملين	
تمهيد	02
المبحث الأول: أدبيات النظرية لتحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين	03
المطلب الأول: ماهية تحليل وتوصيف الوظائف وأهم أبعدها	03
المطلب الثاني: ماهية تقييم الوظائف واهم المعايير المستخدمة	06
المطلب الثالث: ماهية أداء العاملين وأهم ابعاده	10
المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية لتحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين	18
المطلب الأول: الدراسات العربية	18
المطلب الثاني: دراسات اجنبية	21
المطاب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	23
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء والغاز تقرت	
تمهيد	28
المبحث الأول: الطريقة وادوات المستخدمة في الدراسة	29
المطلب الأول: طريقة المستخدمة في الدراسة	29
المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة	34
المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها	37

المطلب الأول: تحليل النتائج المتوصل اليها	37
المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات	43
خلاصة الفصل	60
الخاتمة	62
قائمة المصادر والمراجع	71
قائمة الملاحق	76
فهرس المحتويات	87

قائمة الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	الجدول رقم (1-1):يلخص أبعاد وعناصر أداء العاملين.	17
02	الجدول رقم (2-1) : توزيع أداة الدراسة	30
03	الجدول رقم (2-2) : التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع	30
04	الجدول رقم (2- 3): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسبالعمر	31
05	الجدول رقم (2-4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة العلمي	32
06	الجدول رقم (2-5): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	32
07	الجدول رقم (2-6): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق مسمى الوظيفي	33
08	الجدول رقم (2-7): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية	33
09	الجدول رقم (2-8) : العبارات المتعلقة بتحليل وتقييم الوظائف	34
10	الجدول رقم (2-9): العبارات التي تقيس ابعاد أداء العاملين	35
11	الجدول رقم (2-10): معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ	35
12	الجدول رقم (2-11): درجات سلم ليكارت الثلاثي	36
13	الجدول رقم (2-12): مقياس ليكارت الثلاثي	36
14	الجدول رقم (2-13): قيم المتوسطات والانحراف المعياري والاستجابة لفقرات تحليل الوظائف	37
15	الجدول رقم (2-14): قيم المتوسطات والانحراف المعياري والاستجابة لفقرات تقييم الوظائف	38
16	الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المعرفة بمتطلبات العمل.	40
17	الجدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد كمية وجودة العمل.	41
18	الجدول رقم (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المثابرة والوثوق	42
19	الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحليل وتقييم الوظائف	44
20	الجدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لابعاد أداء العاملين	44
21	الجدول رقم (2-20): العلاقات الارتباطية بين تحليل وتقييم الوظائف وأبعاد أداء العاملين	45
22	الجدول رقم (2-21): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	46
23	الجدول رقم (2-22): تحليل تباين خط الانحدار.	46
24	الجدول رقم (2-23): قيم معاملات خط الانحدار لشركة هندسة الكهرباء والغاز.	48
25	الجدول رقم (2-24): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.	49

26	الجدول رقم(2–25): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.	49
27	الجدول رقم(2–26): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise.	50
28	الجدول رقم (2–27): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب الجنس	51
29	الجدول رقم (2–28): تحليل التباين لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب العمر	52
30	الجدول رقم (2–29): تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب المؤهل التعليمي	52
31	الجدول رقم (2– 30) : تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب الخبرة.	53
32	الجدول رقم (2–31) : تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب الوظيفة.	54
33	الجدول رقم (2–32) : تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب الحالة العائلية	54

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	الشكل رقم (1-1): دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين	17
02	الشكل رقم (2-1) : التمثيل البياني لعينة حسب متغير النوع	30
03	الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير العمر	31
04	الشكل رقم (2-3) : التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المؤهل وفق متغير المستوى التعليمي	32
05	الشكل رقم (2-4) : التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة	32
06	الشكل رقم (2-5) : التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب مسمى الوظيفي	33
07	الشكل رقم (2-6) : التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الحالة العائلية	33

الرقم	عناوين الملاحق	الصفحة
01	الملحق رقم 01 يوضح هيكل التنظيمي لشركة هندسة الكهرباء والغاز	76
02	الملحق رقم 02 الاستبيان	77
03	الملحق 03 قائمة أسماء الاساتذة المحكمين	81
04	الملحق رقم 04 نتائج التحليل الاحصائي	82

مقدمة

أ/ توطئة

تعد وظيفة تحليل وتقييم الوظائف واحدة من أهم وظائف ادارة الموارد البشرية الأساسية والتي تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين وفي المنظمة ككل، اذ يعتبر تحليل الوظائف وظيفة جد مهمة حيث أنه يقوم بتغطية مجموعة من الأنشطة التي كلها توجه نحو اكتشاف وفهم ووصف مايفعله الافراد في محيط العمل، ولكن في الحقيقة تحليل وتوصيف الوظائف هو مصطلح أكثر شمولية حيث نجد من هذا المنطلق أنه يحتوي على العديد من الأدوار المهمة التي يستطيع أن يلعبها داخل المنظمة،كما يتم من خلال تقييم الوظائف تحديد مستوى الأجور والمكافات التي تتناسب مع مستوى الجهد التي تتطلبها هذه الوظيفة،كما يعتمد القيام بعملية تقييم الوظائف بصفة أساسية على المعلومات التي يوفرها تحليل وتوصف الوظائف والتي تتمثل في المعلومات الخاصة بكل من وصف الوظيفة، ومواصفات شاغل هذه الوظيفة.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

"كيف يمكن أن يؤثر تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين في شركة هندسة الكهرباء والغاز "تقرت" ؟ "

ولعل هذا التساؤل يقودنا الى طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ماهو مستوى ادراك تحليل وتقييم الوظائف لدى عمال شركة هندسة الكهرباء والعاز ؟
- ❖ ماهو مستوى توافر أبعاد أداء العاملين لدى عمال شركة هندسة الكهرباء والغاز ؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (**a=0.05**) لوظيفة تحليل وتقييم الوظائف على أبعاد أداء العاملين ؟
- ❖ هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (**a=0.05**) في مستوى أداء العاملين تعزى الى المتغيرات الشخصية (متغير الجنس ، متغير العمر، متغير المؤهل التعلمي،متغير الخبرة، متغير مسمى الوظفي، ومتغير الحالة العائلية) ؟

ب/ الفرضيات: ولأجل معالجة الاشكالية المطروحة, نقدم افتراضات يمكن إثباتها أو نفيها فيما بعد.

- **الفرضية الأولى:** يوجد مستوى متوسط لتطبيق وادراك تحليل وتقييم الوظائف لدى عمال شركة هندسة الكهرباء والغاز؛
- **الفرضية الثانية:** يوجد مستوى متوسط من توافر أبعاد أداء العاملين لدى عمال شركة الكهرباء والغاز؛
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (**a=0.05**) لعملية تحليل وتقييم الوظائف على أبعاد أداء العاملين ؛
- **الفرضية الرابعة:** توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (**a=0.05**) في مستوى أداء العاملين تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة ، المؤهل التعلمي، مسمى الوظيفي، الحالة العائلية).

ت/ مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- الرغبة في معرفة دور تحليل وتقييم الوظائف في أداء العاملين؛
- الميل الشخصي والاستطلاع في هذا الموضوع؛
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع.

ث/ أهداف الدراسة: يسعى البحث إلى:

- الكشف عن واقع تحليل وتقييم الوظائف في شركة هندسة الكهرباء والغاز؛
- معرفة مستوى أداء العاملين في شركة هندسة الكهرباء والغاز ؛
- التعرف إلى العلاقة التي تربط بين تحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين؛
- التعرف على أثر وظفتي تحليل وتقييم الوظائف في تحسين اداء العاملين.

ج/ أهمية الدراسة:

يتناول البحث واحد من أهم المواضيع في مجال ادارة الموارد البشرية والمتمثل بتحليل وتقييم الوظائف ودورهما في تحسين أداء العاملين وهو واحد من المواضيع التي تحاول الربط بين وظائف ادارة الموارد البشرية وبين اداء العاملين في الشركة بالاضافة الى محاولة التعرف على واقع وظيفتي تحليل وتقييم الوظائف في الشركة المبحوثة وبالتالي تقدم مجموعة من النتائج والتوصيات التي من الممكن الاستفادة منها في هذا المجال وبالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف كل من الشركة والافراد العاملين فيها

ح/ حدود البحث:

- الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة من عامل شركة هندسة الكهرباء والغاز؛
- الحدود الموضوعية: تم التركيز على تحليل وتقييم الوظائف كمتغير مستقل أما أداء العاملين تم التركيز على أبعاده التالية (المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل، كمية وجودة العامل المنجز، المثابرة والوثوق.)
- الحدود المكانية: اجريت الدراسة في شركة هندسة الكهرباء والغاز بتقرت من خلال توزيع استمارات استبيان على عمال المؤسسة حيث يتم تحليل الاجابات والتوصل الى نتائج بناءا على اجابات افراد العينة؛
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال 2019.2018 .

خ/ منهجية البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال : الملاحظة العلمية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss.

د/ مرجعية البحث: من أجل الوصول الى الموضوع يرقي الى المستوى المطلوب تم الإعتماد في دراستنا على مصادر عديدة ومتنوعة من المصادر العربية والأجنبية والمتمثلة في مقالات واطروحات ماجستير وذلك بالاخذ بعين الإعتبار أقرب المواضيع لدراستنا من خلال الإعتماد على متغير مشابه على الأقل وسوف يتم التفصيل في الدراسات السابقة في المبحث الثاني من الفصل الأول.

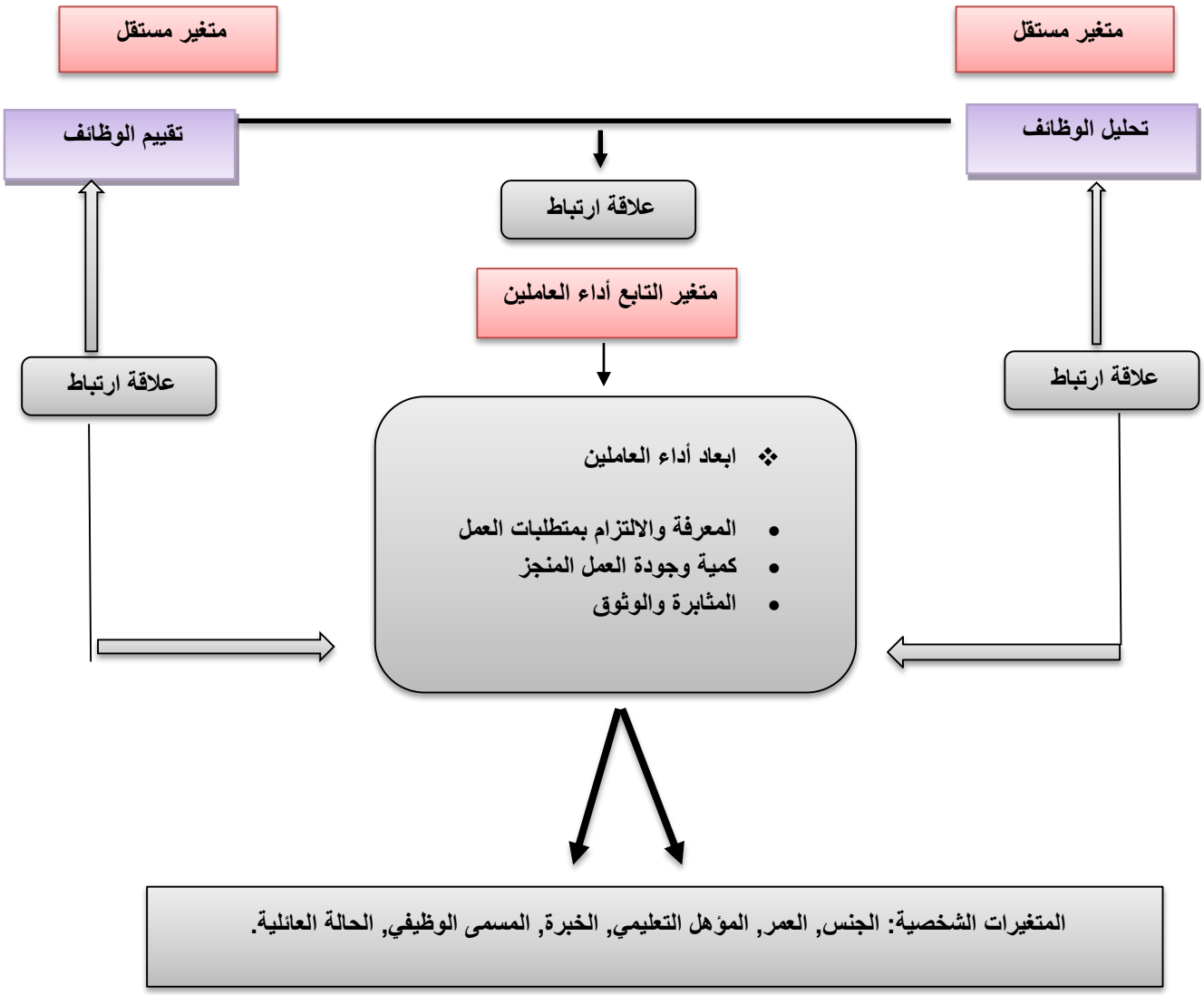
ذ/ صعوبات البحث:

- في أي دارسة يقوم بها أي باحث فانه تواجهه صعوبات أثناء قيامة بعملية البحث وأكثر ما يثير هذه الصعوبات:
  - الصعوبة في إسترداد الإستبيان في الوقت المحدد ؛
  - رفض بعض العمال في تلبية رغباتنا في ملئ الاستبيان.

ر/ خطة البحث: من أجل الإجابة على إشكالية البحث فانه تم تقسيم البحث إلى فصلين:

- مقدمة
- الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين وتناولنا فيه مباحثين حيث كان:
- المبحث الأول بعنوان الأدبيات النظرية لدور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين؛
- المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية لتحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين؛
- مقدمة
- أما الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء والغاز:
- المبحث الأول: الطريقة وادوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثاني:عرض النتائج ومناقشتها.

ز/ نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد من الطالبة بناءا على الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحليل وتقييم الوظائف و أداء العاملين

تمهيد :

يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان الموارد البشرية، حيث يتضمن تحليل الوظائف عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤليات لوظيفة ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها او شروطها وتقويمها، كما يعتبر تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة وذلك بالمقارنة بباقي الوظائف الأخرى، وعليه فإن تقييم الوظائف يحقق التناسق الداخلي بين الوظائف.

ومن اجل ايضاح عملية تحليل وتقييم الوظائف تم تقسيم الفصل الى مبحاثين وهي كالتالي:

- ✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين؛
- ✓ المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لتحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين

يتم التطرق في هذا المبحث الى ماهية لكل من تحليل وتقييم الوظائف وتعريف اداء العاملين وتبين أهم طرق المتبعة في التقييم بالاضافة لأهمية وأبعاد تحليل وتقييم الوظائف واداء العاملين.

المطلب الأول: ماهية تحليل وتوصيف الوظائف وأهم أبعدها

تعد وظيفة تحليل واحدة من اهم أنشطة ادارة الموارد البشرية والتي تلعب دورا كبيرا في تزويد المنظمات بالمعلومات المتعلقة بالأفراد الذي يحتاجهم وكذلك بالمهارات والكفاءات اللازمة لإنجاز الأنشطة الضرورية، سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم تحليل الوظائف، الأهمية، المراحل، الأبعاد.

الفرع الأول: مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها:

أولا: تعريف تحليل الوظائف:

- **التعريف الأول**: يعرفها (Werther & Davis) "بأنها ما هي إلا أسلوب علمي منظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف"[1]
- **التعريف الثاني**: يعرفها (Schuler)بأنها "التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حده، وملاحظة وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وتفريغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيداً لوصفها.[2]
- **التعريف الثالث**: "عرف تحليل الوظائف بأنه العملية التي من خلالها يتم تجميع، ودراسة، وتحليل المعلومات الخاصة بالوظيفة والتي ينتج عنها وصف من حيث واجباتها." [3]
- كما يشير تحليل الوظائف إلى ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها، حيث تدرس طبيعة المهام التي تتكون منها، والمسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقات المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى في المؤسسة، وعلى ضوء التحليل الوظيفي يمكن إعداد وصف وظيفي الذي يوضح مهام وواجبات ومسؤليات الوظيفة ومستوى صعوبة أعمالها وظروف العمل المحيطة بها." [4]
- **التعريف الرابع**: "يتم من خلال تحليل الوظائف اعداد متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة وهي المرتبطة بالمؤهل العلمي والخبرة والمهارات والقدرات وغيرها, مما يكفل أداء العمل بطريقة مرضية. " [5]

---

[1] محدمد بن دليم القحاطني، **تحليل وتوصيف الوظائف**، موسوعة مقالات مهارات النجاح، https://sst5.com/Article/1569/50/ تحليل-وتوصيف-الوظائف ، تاريخ الاطلاع 14مارس 2019، 12:55.

[2] المرجع نفسه.

[3] خالد يوسف الزغبي وأخرون، **وظائف ادارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية**، جامعة كركوك، العراق، المجلد 8، العدد الثالث، 2018، ص10.

[1]عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة،2001، ص 29.

[5]طه محسن الطريحي وأخرون، **بعنون تحليل وتوصيف الوظائف, مجلة مركز دراسات الكوفة**، جامعة الكوفة، لعراق، المجلد 1، العدد8، 2008، ص43.

✓ وكمحصلة لهذه التعاريف نستخلص أن تحليل الوظائف هو عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بكل وظيفة بهدف التعرف على كل مايتعلق بها من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحضة.

ثانيا: توصيف الوظائف:

- **التعريف الأول:** "ان الشخص الذي يتناسب مع الوظيفة ومتطلباتها لابد أن يكون مؤهلا لها ويتناغم مع معطياتها لأن غير ذلك يكون مدعاة للترهل وعدم القدرة على أداء المهمة بالشكل المطلوب" مما تقدم أن الوظيفة تحتاج الى مجموعة من المتطلبات لابد من توفرها في شاغلها أو من يتقدم لشغلها.[1]
- **التعريف الثاني:** "بعد أن يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بالدراسة التحليلية للمعلومات المجمعة عن الوظائف وإستبعاد ما هو غير ضروري منها، يقوم بالتنسيق بينها وترتيبها في شكل يعطي دلالة ومعنى واضحا لطبيعة ومستوى الوظائف، ثم تسجيل هذه المعلومات المرتبة في بطاقات نمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف، حيث تعطي هذه البطاقة النمطية صورة كاملة ومرتبة عن أبعاد كل وظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها وما إلى ذلك،

ويعتبر الوصف نتيجة منطقية لتحليل الوظائف، ويكون في شكل مكتوب بعبارات صحيحة ودقيقة وواضحة لا تحتمل الغموض".[2]

✓ وكمحصلة نستخلص من هذه التعاريف بأن توصيف الوظائف هو تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية تحليل الوظائف او كتابة وصف كامل عن مؤهلات شاغل الوظيفة والواجبات والسؤوليات ظروف العمل الذي يقوم به.

ثالثا: أهمية تحليل وتوصيف الوظائف

إن تحليل وتوصيف الوظائف يمثل أهمية كبير في مجالات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وفيمايلي سنعرض دور وأهمية تحليل وتوصيف الوظائف.

1. **اهمية تحليل الوظائف على مستوى المنظمة:**

- تسهم عملية تحليل الوظائف في تحديد اطار العمل المطلوب، إذ تعمل على منع الإزدواجية والتداخلات المحتملة بين الوظائف في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات؛
- عدم محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته الوظيفية التي حددتها الوظيفة المطلوبة؛
- تستطيع المنظمة تحديد حجم العمل المطلوب، ومن ثم تحديد عدد الوظائف الادارية وعدد الأفراد اللازمين لأدائها؛
- يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف المختلفة وهي بيانات لازمة عند حدوث نوع من الدمج أو الفصل بين الوظائف في الأقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام.[3]

2. **أهمية توصيف الوظائف:**

[1] سامي عارف، **بعنوان تصنيف وتوصيف الوظائف**, الطبعة الاولى، الجزء الثاني، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 41 .

[2] جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض،2003 ، ص130.

[3] بسام عبد الرحمن ومصعب محمود شحاذة، **المواءمة بين وصف الوظائف الطبية الادارية في اطار التحليل الوظيفي**، **مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية**, جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 244 ، 2018، ص221.

يلجأ أصحاب الأعمال والمنظمات الكبيرة الى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أن هناك فروقات حقيقية بين الوظائف طبقا لما يوضحه توصيف كل وظيفة وعلى هذا الاساس تكمن أهمية توصيف الوظائف في:

- التفاوت في الأجور، اذ يستلزم التفرقة في الأجر الذي يدفع لكل وظيفة؛
- يمكن الأستفادة من توصيف الوظائف في تصميم الاساليب وتطويرها وذلك باختيار العاملين الجدد؛
- يستلزم وضع معايير للأداء لكل وظيفية طبقا لأعبائها ومسؤولياتها؛[1]
- تتم قرارات الترقية والنقل استنادا الى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة وهذا يساعد على القيام بعمليات تسيير المسار الوظيفي.[2]

الفرع الثاني: مراحل وأبعاد تحليل وتوصيف الوظائف.

أولا: مراحل تحليل الوظائف وطرق جمع معاومات الوصف:

1. **لتحليل الوظائف مراحل** وهي على التوالي:
   - اتخاذ القرار حول إجراء التحليل؛
   - تحديد الاعمال والوظائف التي سيتم تحليلها؛
   - تهيئة العاملين في المنظمة؛
   - جمع البيانات الاولية؛
   - إختيار نماذج معيارية على مستوى المنظمة؛
   - جمع البيانات على الوظائف الادارية؛
   - إستخلاص التوصيف الوظيفي(وصف الوظيفة). [3]

2. **طرق جمع معلومات لوضع الوصف الوظيفي:**
   - **طريقة الأستقصاء:** من عيوبها عدم فهم الافراد الاسئلة المطروحة؛
   - **طريقة المقابلة الشخصية:** تكون في شكل حوارات؛
   - طريقة تحليل المحتوى: جع البيانات من الكتب والمراجع والتعديل فيها. [4]

ثانيا: ابعاد تحليل وتوصيف الوظائف:

---

[1] **المرجع السابق**،ص224 .

[2] غربي صباح، **تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الوادي، العدد السابع، 2014، ص 147.

[3] بسام عبد الرحمن ومصعب محمود شحاذة، **المرجع السابق**، ص222.

[4] بسام عبد الرحمن ومصعب محمود شحاذة ، مرجع سبق ذكره، ص **225** .

يتوفر لدى عملية التحليل بعدان أساسيان هما: [1]

- **الوصف الوظيفي**: الوصف الوظيفي هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهمات والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة، ويتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل؛
- **مواصفات الوظيفة**: وهذ القسم يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

❖ وهناك أبعاد أخرى لتحليل الوظائف: [2]

- **تخطيط الموارد البشرية**: يسهم تحليل الوظائف في تحديد النوعيات المطلوبة من العمالة، من خلال تحديد مسؤوليات الوظائف والمؤهلات والخبرات والمهارات اللازم توافرها فيمن يشغلها؛
- **اختيار**: إن تحليل الوظائف يساهم في توضيح طبيعة العمل ومسؤولياته، والشروط اللازم توافرها فيمن يؤدي العمل، كما يساعد تحليل الوظائف في وضع وتصميم برامج الاختيارات بأنواعها المختلفة، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- **إعداد وتقييم برامج التدريب**: يهدف التدريب إلى زيادة مهارات العاملين وتحسين أدائهم، ولتحقيق فعالية التدريب لابد من التعرف على طبيعة الأعمال المسندة إلى العاملين وخصائصها ومسؤولياتها ومتطلباتها؛
- **تقييم اداء العاملين**: يساهم تحليل الوظائف في تحديد المعايير والأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال مقارنة ما هو مقترح أداؤه بالأداء الفعلي للموظف للحكم على مستوى أدائه الوظيفي؛
- **الرضا الوظيفي**: يشتمل على تقدير وتقييم القيمة النقدية والنسبية لكل وظيفة في المنظمة من اجل رفع هياكل دفع عادلة.

المطلب الثاني: ماهية تقييم الوظائف واهم المعايير المستخدمة.

تقييم الوظائف وسيلة واقعية عادلة في تحديد هيكل الأجور تستند عليه إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال إستخدام المعلومات المتحصلة من عملية تحليل وتوصيف الوظائف لترتيبها جميعا في المنظمة تصاعديا أو تنازليا في هيكل يعكس قيمة كل وظيفة قياسا إلى الوظائف الاخرى الأعلى أو الادنى منها في هيكل الوظائف.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الوظائف واهم أهدافها .

يتم التطرق في هدا الفرع إلى تعريف تقييم الوظائف بشكل دقيق ثم توضيح أهم أهدافه بالنسبة للعاملين والمنظمة.

[1] غانم أرزوقي العزاوي وحسين وليد حسين، **علاقة واثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين**, **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 68، 2012، ص 60 .

[2] عبد الرزاق خضر حسن محمد ومحمد ابراهيم محمد، **أثر تحليل الوظائف في جودة الخدمة المالية**، **مجلة العراقية للعلوم الادارية**، جامعة كربلاء، بغداد، المجلد11، العدد 45، 2015، ص 246.

أولا: مفهوم تقييم الوظائف

1. مفهوم تقييم الوظائف:

وقد وردت تعاريف عدة لتقييم الوظائف في العديد من المؤلفات الحديثة والقديمة نذكر بعضا منها على سبيل المثال:

- **التعريف الأول**: عرف (منصور 1979) تقييم الوظائف بأنه تحديد القيمة المادية النسبية (الأجور) لكل وظيفة من الوظائف التي تتكون منها المنظمة عن طريق إيجاد أسس موضوعية وعادلة لنصيب كل فرد (أجره) لقاء ما يقوم به من عمل.[1]
- **التعريف الثاني**: عرف (هاشم 1989) تقييم الوظائف بأنه تحديد أهميتها أوزنها النسبي قياسا بالوظائف الأخرى في ضوء تحليل وتوصيف الوظائف الذي يبين الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها هذه الوظيفة أو تلك، والشروط التي يلزم تتوفر في شاغلها.[2]
- **التعريف الثالث**: يشير تقييم الوظائف إلى تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى في المؤسسة، وذلك تمهيدا لتحديد أجر هذه الوظائف على أساس هذه القيم فيما بعد.[3]
- **التعريف الرابع**: وينبغي التأكيد على أن تقييم الوظائف هي النتيجة الحتمية لتحليل وتوصيف الوظائف، بمعنى أن عملية التحليل والتوصيف ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما نقوم بتحليل وتوصيف الوظائف بغرض تقييمها، أي تحديد أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة وليس تحديد القيمة المطلقة لها، وبالتالي تحديد قيمتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة بسبب الإختلافات الموجودة بين هذه الوظائف من حيث واجباتها ومسؤولياتها والخصائص التي تتوفر في شاغليها.[4]

- وكمحصلة لتعاريف السابقة تفييم الوظائف هو وضع هيكل أو سلم (درجات) للوظائف بحسب أهميتها، أي بحسب ما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وصعوبات وما تستلزمه من توافر قدرات ذهنية وبدنية لحل المشاكل واتخاذ القرارات، من أجل تحديد هيكل الأجور والمكافات التي تتلائم مع كل وظيفة من هذه الوظائف بحسب القيمة النسبية التي قدرت لها وفق نتائج تقييم الوظائف.

2. أهداف تقييم الوظائف

يمكن تحديد أهم اهداف تقييم الوظائف كالاتي:[5]

- تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استنادا الى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة؛
- العدالة في الأجور والرواتب عن طريق وضع أسس ثابتة لتحديدها في ضوء متطلبات كل وظيفة؛
- المساوة في تحديد الرواتب والأجور للوظائف والأعمال المتشابهة في المنظمة؛

---

[1] صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، **تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية**، **الطبعة العربية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 218.

[2] **المرجع نفسه**، ص 218.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2000، ص287.

[4] عقون شراف، **سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية**، غير منشورة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة2007، ص57.

[5] غانم أرزوقي العزاوي وحسين وليد حسين، **المرجع السابق**، ص 61.

- إزالة الغبن الذي يصيب الموظف نتيجة لعدم ربط فئات الوظائف بطريقة سلمية أو بسبب تصميم الاجور بطريقة جزافية.

ثانيا: وخطوات تقييم الوظائف:

الإعداد لعملية التقييم : قبل تقييم الوظائف هناك عدد من الخطوات وهي كالتالي: [1]

1. **حصر الوظائف المراد تقييمها:** حيث يتم اعداد قائمة بعدد الوظائف الداخلة في التقييم تشمل مسمياتها ومراتبها والوحدات الإدارية التي تتبع لها؛
2. **إعداد الأوصاف الوظيفية:** حيث يعد لكل وظيفة وصف وظيفي يكتب على بطاقات لتسهيل عملية الفرز والمقارنة لاحقاً . على أن يتضمن ذلك مسمى الوظيفة ورقمها الوظيفي موقعها ، واجباتها ، مسؤولياتها ، ظروف العمل .....الخ؛
3. **تشكيل لجان التقييم** : حيث تشكل لجنة عامة ويعين لها رئيس؛
4. **اختيار عوامل التقييم وتعريفها:** عوامل التقييم هي مجموعة العناصر الداخلة في تركيب الوظائف وتهدف إلى الكشف عن محتوى وأبعاد الوظيفة بغرض تحديد الأهمية النسبية لها مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة.

الفرع الثاني: العايير المستخدمة لتقييم الوظائف وأهم الطرق:

أولا: المعايير المستخدمة لتقييم الوظائف:

إن أساس تقييم الوظائف هو تحديد المعايير التي يجب أن تستخدم للوصول الى تقدير قيمة كا وظيفة، وتحديد الوظائف الأعلى والأدنى منها (التدريج)، إن معظم خطط تقييم الوظائف تستخدم المسؤولية، المهارة، الجهد وظروف العمل، بوصفها معايير أساسية تعتمد في عملية التقييم، يفرع أو يقسم كل منها إلى فروع أو أقسام أخرى أكثر تفصيلا وخصوصية. فالمهارة على سبيل المثال تقاس بتقسيمها إلى الذكاء، أو المتطلبات الفكرية أو الذهنية للوظيفة، المعرفة المطلوب، المهارات اليدوية المطلوبة، ومدى القابلية على التعلم. وهناك معايير أخرى يمكن أن تستخدم في التقييم مثل: الحاجة الى رقابة المشرفين المباشرين، درجة تعقيد الوظيفة، الإحتكاك بالأفراد الاخرين، الاحتياجات المادية الأخرى التي تتطلبها الوظيفة، ولضمان موضوعية التقييم وحياده ودقته، وعزل التأثيرات الشخصية والإنحياز التي ترفق عملية التقييم من قبل أخصائي التقييم، وقد تستعين المنظمة بالمكاتب الإستشارية الخارجية أو الجامعات والمعاهد المتخصصة للقيام أو المشاركة بعملية التقييم مع وضع هذه اللجنة تحت إشراف لجنة عليا تضم أعضاء من الإدارة العليا. [2]

ثانيا: طرق تقييم الوظائف:

من أهم الطراق التي يمكن إستخدامها في تقييم الوظائف سواء أكان على مستوى أجهزة الخدمة المدنية أو على صعيد منظمات الأعمال مايلي: [3]

- ✓ **مجموعة الطرق الوصفية:** طريقة الترتيب، طريقة التصنيف أو التدريج؛
- ✓ **مجموعة الطرق الكمية:** طريقة النقاط، طريقة مقارنة العوامل.

أولا: طريقة الترتيب:

[1] هايل عبد الوهاب الزايد، **ماجستير بعنوان تقييم الوظائف**, **غير منشورة**، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص11.

[2] صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 219.

[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الاسكندرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2014، ص 290.

وهي من ابسط طرق تقييم الوظائف، وتعتمد على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها (أي أعلى أو أدنى) بالنسبة لها وهناك طريقتان للترتيب:

- **لترتيب البسيط**: في هذه الطريقة يقوم القائمون بالتقييم بدراسة الوظيفة ككل (وذلك من واقع بطاقات وصف الوظائف ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم، ثم تتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها؛
- **الترتيب على أساس المقارنة الزوجية**: بناءً على هذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها (ككل) مع كل وظيفة أخرى، وبالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج من الوظائف) التي تتم المقارنة داخلها.

ثانياً: طريقة الدرجات:

وتعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة. وعلى هذا فإن الخطوات هذه الطريقة هي كالآتي[1] :

1. تحديد المجموعات الوظيفية : والتي قد تعني عائلات وظيفية معينة؛
2. تحديد عدد الدرجات : ويتم ذلك داخل كل مجموعة (أو عائلة) وظيفية معينة ؛
3. توصيف الدرجات المختلفة : ويتم التركيز هنا على الواجبات، والمسؤوليات، والتعليم، والمهارة، والخبرة؛
4. توزيع الوظائف على الدرجات: وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها، ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات.

ثالثاً– طريقة مقارنة العوامل:

ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة. وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية:[2]

1. تحدد عوامل التقييم: يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف (وتقييمها) على أساسها؛
2. تحدد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها؛
3. تحدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية ويتم ذلك من خلال استقصاء (أي مسح) الأجور؛
4. يوزع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم ويتم ذلك بناءً على الأهمية النسبية لعوامل التقييم ؛
5. وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل .

رابعاً– طريقة النقط:

وتعتمد هذه الطريقة على إستخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلاً من الفئات الأجرية (كما في طريقة مقارنة العوامل). وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً وشعبية بين الشركات[3] .

---

[1] **المرجع نفسه** .

[2] **المرجع السابق**، ص 291 .

[3] **المرجع السابق** ، ص 293.

المطلب الثالث: ماهية أداء العاملين وأهم ابعاده

قبل التطرق الى تعريف أداء العاملين وطرق تقييم لابد من تحديد معني المصطلحين: الأداء والتقييم، يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات بإعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين وطرق التقييم المتبعة

أولا: تحديد معنى المصطلحات (الأداء ، تقييم أداء العاملين)

1. مفهوم الأداء

- يعرف (القاضي, 2012) الأداء بأنه السلوك أو التصرف العنصر البشري الذي يؤثر في أداء المنظمة، هذا السلوك اما أن يكون أيجابيا أو سلبيا وهو جزءا من العمل أو خارج الواجبات المنصوص عليها.[1]
- عرفت (هاينز) الأداء هو الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.[2]

✓ وكمحصلة لتعريف السابق الأداء هو كل مايقوم به العامل من مهام ومسؤوليات لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل.

2. مفهوم تقييم الأداء:

- تعريف تقييم الأداء : يعرف تقييم الأداء عملية مقارنة بين ماهو موجود وبين مايجب أن يكون موجودا، وتحديد الفجوة بين الأثنين.[3]
- عرف (القاضي،2012) أداء العاملين بأنه أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة, كما أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم.[4]
- وعرف (عمران، 2007) أداء العاملين بأنه كل عمل يقوم به العاملين في المنظمة وبالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة ويكون قايل للملاحضة والتقدير النسبي بدرجات و مستويات متفاوتة.[5]

✓ وكمحصلة لتعاريف السابقة نستنتج أن الاداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

❖ التعريف الشامل لأداء العاملين: من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء البشري هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد و الجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

تقدم عملية تقييم الأداء عددا من الفوائد أهمها:

- توضح مسؤوليات الوظفية وتوقعات الاعمال المطلوبة؛
- تعزيز الانتاجية الفردية والجماعية؛

---

[1] شفاء محمد علي ووسام ابراهيم موسى، **أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت**، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 81، 2015، ص 143.

[2] شفاء محمد علي ووسام ابراهيم موسى، **المرجع السابق**، ص144.

[3] عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصياغ، **بعنون أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين**, **مجلة العلوم الأقتصادية والادارية**، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، المجلد 23، العدد101، 2017، ص 210.

[4] عامر عبد اللطيف كاظم العامري، **اثر ادارة الصحة والسلامة المهنية في أداء العاملين**، **مجلة كلية المأمون**،جامعة المأمون، بغداد، العدد21، 2013، ص156,

[5] ريم مهند حميد، **انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين**، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، جامعة بغداد، العدد 90، 2016، ص 337.

- تطوير قدرات الموظف من خلال التغذية المرتدة من التدريب؛
- تحسين الاتصال بين الموظفين والمديرين؛
- تحسين اداء االعاملين من خلال معرفتهم بنقاط الضعف في أدائهم. [1]

4. مفهوم تقييم أداء العاملين

- يعرف (جودة2014) تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا او غير جيد.[2]
- تعرف الباحثة ماري تريز انيني (Marie tresnini) تقييم الاداء على أنه محصلة النتائج التي تم التوصل اليها ومقارنتها مع الاهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعة.[3]
- عرف بأنه نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الادائية والسلوكية ومحاولة التعرف على إحتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع.[4]

❖ التعريف الشامل لتقييم أداء العاملين (تعتبر عملية تقييم الأداء نظام رسمي ويعد من السياسات الادارية المهمة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤسيهم بشكل مستمر ودوري, والوقوف على نقاط القوة والضعف في أدائهم، لاصدار حكم موضوعي على قدرة الفرد في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وادراك مدى التحسين الذي طرأ على أدائه خلال فترة زمنية معينة).

ثانيا: خطوات تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية قياس الأداء من أهم الوظائف الإدارية لما تنطوي عليه من تحديد معايير رقابية دقيقة وقياس أدق لهذه المعايير حتى تصل الى تقييم عادل بين العاملين، ومن هنا فأن عملية تقييم الأداء لا تأخذ مجراها ومسارها الصحيح إلا باتباع الخطوات الأتية: [5]

1. **عملية تحليل مهام وواجبات ومسؤوليات العمل:** يجب على القائمين بعملية تقييم القيام بعملية تحليل مهام وواجبات العمل وذلك عن طريق وصف وتحليل الوظائف لتوفير معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغلي الوظيفة وذلك لضمان معرفة الروساء بمهام مرؤوسيهم وتقييم أدائهم على ضوئها.
2. **تحديد معايير الأداء والأهداف السلوكية المطلوب تحقيقها:** تعتبر معايير الأداء هي الاساس الذي ينسب إليه عمل الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري للنجاح بعملية تقييم الاداء ويشترط في هذه المعايير الدقة.

---

[1] رجاء حسام وابتسام أحمد، **أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، جامعة بغداد،العدد 27، 2011، ص266.

[2] ابراهيم نصير محمد علي الخفاجي وعبد الناصر عللك حافظ ، **توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق الجودة للموارد البشرية، مجلة العلوم الأقتصادية والأدارية**، جامعة بغداد، المجلد 22 ، العدد 94، 2016 ، ص 160.

[3] MARIE Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004-p18

[4] عبد الناصر موسى، **نظام مقترح لتقييم أداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية**، رسالة دكتوره، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية ،الجزائر، 2004-2005، ص 14.

[5] مدثر حماد الشيخ التيجاني، **أثر الدوافع على أداء العاملين**، الطبعة الاولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص120.

3. **تحديد أسلوب التقييم:** يتعين على المنظمة لدى اختيارها لأسلوب قياس أداء العاملين لديه، أن تراعي تناسب ذلك الاسلوب مع طبيعة الوظائف التي بها ويتطلب ذلك الى الرجوع الى وصف الوظائف وتصنيفها، حيث لا يوجد أسلوب تقييم قابل للتطبيق في كل مكان وزمان؛
4. **تدريب القائمين بعملية تقييم الأداء:** إن نجاح في إستخدام تقارير تقييم الأداء يتوقف على الاشخاص الذين يؤكل اليهم اعدادها، وذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من أعداد تلك التقارير؛
5. **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الاداء والتي يمكن الإستفادة منها في لإتخاذ القرارات المختلفة؛
6. **التغذية المرتدة:** إن التغذية المرتدة معلومات تتاح للفرد بغرض الحفاظ عليها أو لتحسين الأداء ؛
7. **اتخاذ القرارات الادارية:** على ضوء نتائج تقييم الأداء يتم اتخاذ العديد من القرارات الادارية عن طريق اعداد توصيات وتشمل هذه القرارات عدة نواحي مثل الترقية والنقل والتعيين وتسوية الرواتب والحاجة الى التدريب والفصل؛
8. **تحديد الاهداف التطورية مستقبلا:** تأتي هذه الخطوة الأخيرة من خطوات الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها العاملين.

ثالثا: طرق تقييم أداء العاملين:

تنقسم طرق تقييم الأداء إلى: طرق تقليدية و طرق حديثة

1. **الطرق التقليدية:** تضم عدة طرق من أهمها: [1]

- **طريقة التدرج البياني:** تعد من أبسط طرق تقييم الأداء، و تعتمد على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية، وتحديد مدى توفر ها في أداء الفرد. حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد العاملين؛
- **طريقة الترتيب:** بمقتضاها يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءا على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداؤهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ،
- **طريقة المقارنات الثنائية:** تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد.

تتميز هذه الطريقة بأنه توفر الموضوعية أكثر من الطرق السابقة الأنها تقارن كل شخص مع جميع أفراد مجموعته وبالنسبة لكل صفة على حده، تميزت الطرق التقليدية للتقييم باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي.

2. **الطرق الحديثة:** أهم هذه الطرق ما يلي : [2]

[1] نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية موجهة لطلبة**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014، ص37

[2] نعيمة يحياوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 38.

- **طريقة الاختيار الأجباري:** تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثالن الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثالن الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، و على الرئيس اختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيا منها سيسحب في صالح العامل أو ضده؛
- **طريقة الأحداث الهامة الحرجة:** يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها ألحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة؛
- **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير فصلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبال، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف. ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها؛
- **طريقة الأداء بالأهداف** : وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة للتغلب على معظم العيوب في الطرق التقليدية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وأهم ابعاده

أولا: العوامل المؤثرة على أداء العاملين[1]

1. **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في امور غير منتجة بل وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين؛
2. **مشكلات الرضا الوظيفي:** عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف وإنتاجية أقل؛
3. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه؛
4. **المشاركة في الادارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة والموظفين وبتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية وتدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين؛
5. **وجود أهداف محدد:** فالمنظمة التي تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها تستطيع قياس مستوى أداء مواظفيها.

ثانيا: ابعاد وعناصر أداء العاملين: يمكن تحديد الابعاد المميزة للاداء حيث تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والأنحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف, حيث تم الاعتماد على عناصر وأبعاد أداء العاملين لان معظم الدراسات اختلفت في وضع الابعاد :

الجدول رقم (1-1):يلخص أبعاد وعناصر أداء العاملين.

المصدر: من أعداد الطالبة بناءا على المصدر أسفله

[1] أحمد نوار نصيف جاسم، **الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية**،جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 40، 2017، ص140.

عناصر وأبعاد أداء العاملين						
دراسة أحمد عباسي الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين 2016	كمية وجودة العمل المنجز	المثابرة والوثوق		المعرفة بمتطلبات العمل و المواظبة		نوعية العمل
دراسة أحمد نوار الحوافز ودورها في تحسين الاداء 2018	كمية وجودة العمل	المثابرة والموثوقية		المعرفة بمتطلبات العمل		نوعية العمل
عازم عبد الوهاب اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين 2017	المشاركة في اتخاذ القرارات		العلاقات	المعرفة بمتطلبات العمل: احترام الوقت والانظباط في العمل		
دراسة ريم مهند حميد انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في اداء العاملين2016	العمل والانتاجية -جودة العمل	المثابرة والوثوق	التعاون والعلاقات -العلاقة مع الزملاء -العلاقة الرؤساء -العلاقة مع الزبائن	المعرفة بمتطلبات العمل: -الالتزام بالدوام -الالتزام بالظوابط والتعليمات	القدرة العقلية -الاستعداد لتحمل المسؤولية -القدرة على التغيير والتكييف	نوعية العمل
دراسة غانم ارزوقي علاقة تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين (عتاصر)	العمل والانتاجية جودة العمل		التعاون والعلاقات	المواظبة المعرفة بمتطلبات العمل: الالتزام بالظوابط والتعليمات	القدرة العقلية	
التكرارات	**5**	**3**	**3**	**5**	**2**	**3**

ومنه تم الاعتماد على ثلاث أبعاد لأداء العاملين وهي كالأتي: [1]

1. **المعرفة بمتطلبات العمل:**

- مايدركه العاملين عن أعمالهم التي يقومون بها وما يملكونه من رغبة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وامتلاك القدرة على أداء الوظائف المطلوبة من العامل؛
- هذا البعد نستطيع أن نتعرف على نظرة الموظفين لوظائفهم وما يمتلكونه من قدرات ومهارات تمكنهم من أداء اعمالهم بطريقة الصحيحة؛
- الالتزام بالدوام والاوقات الرسمية: ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف عن العمل؛
- الالتزام بالظوابط والتعليمات: وتتمثل في مدى الالتزام العامل بالظوابط والتعليمات الموجهة اليه من رؤسائه في العمل.

2. **كمية وجودة العمل المنجز:**

- هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه ونوعية العمل اي مايدركه العاملين عن أعمالهم التي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارة فنية وقدرة على تنفيذ الاعمال دون الوقوع في الخطأ، من خلال التقييم المستمر للأداء ووضع المعايير الدقيقة يستطيع العامل زيادة مقدار العمل وأداء مهام وظيفته بدقة المطلوبة؛
- كمية الانتاج: يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الانتاج مع الاخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة؛
- جودة العمل: ويقيم مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة انتاجه مع مراعات قواعد العمل وظروف العمل والامكانيات المتاحة:

[1] أحمد عباس حمادي، **الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين**، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، جامعة الفلوجة، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 315.

- السرعة: وتشير الى الوقت اللازم لانجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقا؛
- الالمام والاتقان بالعمل: وتشير الى مدى احاطة العامل ومعرفته بأمور عمله وكيفية ادائه.

3. **المثابرة والوثوق**: الجدية والتفاني في العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على أداء الوظيفة مع الموثوقية والدقة وهو بدوره يجعل العاملين يجتهدون، كما يتم اتخاذ العديد من القرارات الادارية عن طريق اعداد توصيات وتشمل هذه القرارات عدة نواحي مثل الترقية والنقل والتعيين وتسوية الرواتب والحاجة الى التدريب والفصل ولهذا يجب على العاملين المثابرة من أجل تحقيق أهدافهم المرجوة .

ثالثا: أثر تحليل وتقييم الوظائف في تحسين اداء العاملين

1. دور تحليل الوظائف في تحسين أداء العاملين[1]

نظرا للأهمية الكبيرة التي تكتسي عملية تحسين الأداء الوظيفي على المستوى الفردي او التنظيمي داخل المنظمات، فليس من المستغرب أن يلعب تحليل الوظائف هنا دورا مهما وفعالا في تحديد معايير الأداء، وأيضا تحديد الطرق والتقنيات التي يستخدمها في هذا المجال لتحسين وتطوير الاداء، بمختلف مستوياته، وهذه بحد ذاتها من اهم الغايات التي تصبو اليها الاخيرة اليوم، ان المنظمات اليوم تسعى وبصورة دائمة من أجل الوصول الى مستويات عالية من الأداء الوظيفي في مختلف مستواياته، وأن وضع المعايير السليمة لأداء الوظائف هي من أهم الوظائف التي تقع على عاتق تحليل الوظائف باعتباره الحلقة الأساسية في هذه العملية، ووضع هذه المعايير يجب أن يكون بصفة معقولة لكي يتحقق الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمة ويحقق الأهداف التي يريدونها، وهو يؤدي في نفس الوقت بتحقيق الأهداف التي سطرتها المنظمة، وهذا كله سيتطلب مستوى عالي من الاجراءات التي يعتمدها تحليل الوظائف من أجل الوصول على تحقيق الأهداف لكل من الفرد والمنظمة.

2. دور توصيف وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين

هناك حقيقة مهمة لابد أن يعيها من يعد من فئة ذوي الأداء المنخفض، وهي أن انخفاض أدائه يؤثر في أداء رئيسه المباشر مما يؤدي الى انخفاض في أداء من يعلوه في القطاع نفسه وبالتالي انخفاض مستوى المؤسسة ككل.

لذا فان مبادرة المؤسسة أو المدير بوضع حلول لهذه الأسباب التنظيمية، من شأنه تحسين أداء المرؤوسين المتدني الكفاءة، والنهوض بالمؤسسة. فمن أهم الحلول المقترحة للتغلب على الأسباب التي تعوق تحسين الأداء: [2]

- **تحديد أهداف الوظيفة**, ويكون ذلك من خلال تحديد واجباتها ومسؤولياتها، وتحديد الحد الأدنى من المعارف والقدرات اللازمة للفرد الذي سيشغلها؛
- **توفير البرامج التدريبية الملائمة**: التي تمكن العاملين من أداء العمل بطريقة صحيحة؛
- **تحديد الأجر المناسب**: وفقا لأهمية وحجم الوظيفة ومسؤولية شاغلها، وهذا مايتضح من تحليل العمل؛
- **تقديم المكافأة**: المعنوية والمادية لرفع مستوى أداء العاملين؛

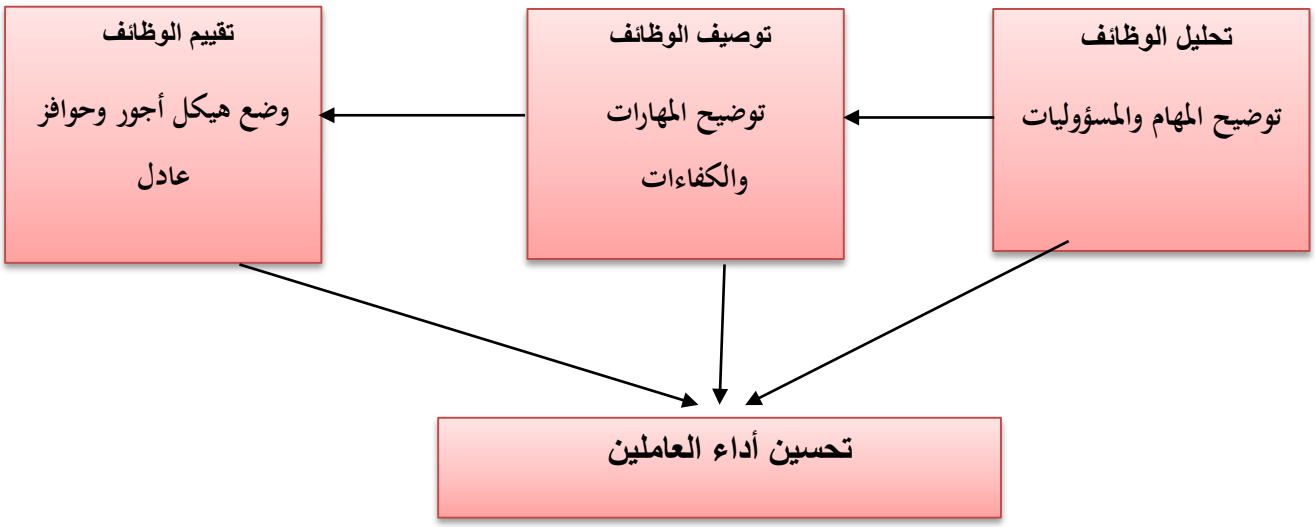
[1] سليم كفان، **محاضرات في مقياس تحليل العمل موجهة لطلبة**، كلية العلوم الانسانية وعلوم التربية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف،2015، ص 48.

[2] فاطمة بنت فؤاد أحمد العدني، **التوصيف الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموظفات الاداريات**، مذكرة ماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2015،ص75.

- **تيسير اجراءات العمل**: وعدم التعقيد بالحصول على الدعم والميزانية الكافية التي تضمن عدم اضاعة أوقات العاملين والمستفيدين؛
- **تحفيز العاملين**: بدفعهم للوصول الى افاق انتاجية متقدمة وتعزيز ثقافة المشاركة ومواجهة التحديات لتحقيق أقصى درجات النجاح؛
- **التعامل مع الموظف بطريقة انسانية** : تبعث الثقة في نفسه، وتحفزه على ترك مشاكله الخارجية خارج العمل، كما تجعلهم يلتزمون بالظوابط والتعليمات وامتلاك المعرفة والقدرة على التعامل مع الاخرين؛[1]
- **تقديم تقارير واضحة ووافية عن مستوى أداء الموظفين**: وجوانب القوة والضعف لديهم، واقتراح الحلول المناسبة لتعزيز الأداء الجيد، وعلاج المشكلات التي تواجه كل فرد منهم، والعمل على تصحيح أوجه القصور لديهم بصورة فورية؛
- **تطبيق لائحة الجزاءات** :بشأن الموظف المتقاعس أو الذي يتجاهل النداءات المتكررة برفع مستوى أدائه.

[1] نوال يونس ال مود و انوار هادي، **أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية**، جامعة تكريت، العراق، المجلد 9،العدد 29، 2013،ص 41.

الشكل رقم (1-1): يوضح دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الشكل اعلاه يتبين لنا بأن هناك علاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية وأداء العاملين فكلما تم تطبيق هذه الوظائف بدقة المطلوبة كلما ادى هذا الاخير الى تحسين وتطوير أداء وقدرات العاملين، فعندما تكون المهام والمسؤوليات واضحة يتم استقطاب المهارات والكفاءات التي تستطيع القيام بالأعمال المطلوبة بدقة العالية ، على ضوء مخرجات عملية التحليل والتوصيف يتم إعطاء القيمة النسبية للوظيفة وهذا يطلق عليه تقييم الوظائف.

حيث يساهم كل من تحليل وتقييم الوظائف في تحسين اداء العاملين من خلال وضع المعايير السليمة لتقييم الاداء كما يساهم في عدة وظائف اخرى كالتدريب والتوظيف والتعيين.....الخ كما يساهم تقييم الوظائف في وضع هيكل أجور عادل وهذا يحسن أداء العاملين من خلال شعورهم برضى على وظائفهم.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين

تم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل(تحليل وتقييم الوظائف) والمتغير التابع (أداء العاملين) ثم التطرق إلى المقارنة بين هذه الدراسات والدرسة الحالية ولتوضيح هذه الاخيرة تم تقسيم المبحث كالأتي:

- ✓ المطلب الأول: الدراسات العربية؛
- ✓ المطلب الثاني: الدرسات الاجنبية ؛
- ✓ المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

الفرع الأول: الدراسات المشتركة

1) دراسة غانم أرزوقي العزاوي وحسين وليد حسين2012، بعنوان: **علاقة واثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين،** مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد18، العدد68.

- ❖ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من التحليل وتقييم الوظائف في إسناد أداء العاملين خاصة إن تحليل وتقييم الوظائف تعد واحدة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، وهنا تبرز مشكلة البحث في إغفال دور تحليل وتقييم الوظائف في إسناد أداء العاملين من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- ❖ واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث، حيث تم أختيار عينة البحث بطريقة العينة عشوائية وقد اشتملت عينة البحث على الافراد العاملين في قسم أدارة الموارد البشرية حيث بلغ حجم العينة **36** واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز spass في إدخال وتحليل بيانات البحث.
- ❖ وأكدت معظم نتائج التحليل بان تحليل وتقييم الوظائف لها اثر واضح وكبير على أداء العاملين كما أن تحليل وتقييم الوظائف تؤثر وبشكل كبير على أداء العاملين وبالتالي من الممكن أن ينعكس على قدرة المنظمة.

2) دراسة مائدة علي جاسم، بعنوان2010: **تحليل وتوصيف الوظائف للعاملين في المكتبات الجامعية،** مجلة كلية التربية، جامعة واسط، العراق، العدد07 .

- ❖ هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع النظري والتطبيقي لتحليل وتوصيف الوظائف في المكتبة المركزية لجامعة بغداد / الجادرية، وتقييم هذا الواقع ومدى ملاءمته للتطورات الحاصلة وتأثيرها على عمل ووظيفة المكتبي.
- ❖ كما شملت الدراسة جميع الموظفين العاملين في وحدات المكتبة من الذين يتعاملون مع المعلومات ومصادرها وتكنولوجيا المعلومات وبلغ عددهم33 موظفا، اعتمدت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي لجمع أفراد مجتمع الدراسة كما اعتمدت الدراسة على استمارة استبانه لجميع الموظفين المشمولين بالدراسة للتعرف وبشكل تفصيلي على المهمات والواجبات المكلفين بها، والصلاحيات المخولة لهم وللوقوف على طبيعة وماهية الإعمال التي يقوم بها كل موظف.
- ❖ واهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود توصيف وظيفي للمكتبي وبما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المكتبة.

الفرع الثاني: الدرسات الخاصة بالمتغير المستقل (تحليل وتقييم الوظائف)

1. دراسة حسين بوثلجة، بعنوان: **أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية**، جامعة معسكر، العدد2، 2018.

- ❖ هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع نظام تصنيف الوظائف في المنظمة ومحاولة معرفة أراء الموظفين حوله وتحديد المعايير التي يقوم عليها هذا النظام (تقييم الوظائف) الذي على أساسه يتم تحديد مستويات الأجور.
- ❖ ولتحقيق ذلك تم اجراء دراسة تطبيقية حيث وزعت الاستبيانات على عينة مكونة من 21 موظف من مديرية السياحة والصناعة القليدية بمعسكر.
- ❖ من ما خلصت اليه هذه الدراسة عدم وجود تأثير لتقييم وتصنيف الوظائف المعتمد قانونيا على تحفيز وتطوير الموظفين لمسارهم الوظيفي.

2. دراسة عبد الحميد بورحومة وامينة بودراع، بعنوان: **تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية** ، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد 2، 2017.

- ❖ هدفت هذه الدراسة بصفة أساسية إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، من خلال التعرف على مدى مساهمة الهندسة الوظيفية في تحسين عملية التحليل والتوصيف الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة، ومحاولة إجراء تجربة في هذا المجال وعرض النتائج الإجابة عن الإشكالية المطروحة (كيف تسهم الهندسة الوظيفية في تحسين عملية توصيف الوظائف في الإدارات العمومية الجزائرية؟)
- ❖ شملت الدراسة ثمانية محاسبين موظفين ينتمون لقسم المحاسبة، وأربعة مهندسي دولة في الإعلام الآلي موظفين المنتمين لقسم الإعلام الآلي، وقد تم إعداد أسئلة المقابلة بالاعتماد على عدد من بطاقات التوصيف الخاصة بالمدونة المرجعية "للوظيفة العمومية الفرنسية"، المدونة المرجعية للوظائف الخاصة بمؤسسة "الجزائرية للمياه.
- ❖ أهم نتائج الدراسة هي غياب بطاقات التوصيف الوظيفي في المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة كما بينه الموظفين والمسيرين أثناء المقابلة وكذا عدم تطابق التوصيف المنصوص عليه قانونيا مع النشاط الفعلي للموظفين، فقد لاحظنا قصور كبير في تفصيل المهام وكل المتطلبات التي تحتاجها الوظيفة.

3. دراسة فريد خملي، بعنوان: **تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،جامعة، العدد49، 2016.

- ❖ هدفت الدراسة إلى بيان تحليل الوظائف كأحد الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية وتوضيح أهميتها بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للتسيير التقديري للوظائف، لان هذه العملية تقدم معلومات كثيرة بخصوص وظائف المؤسسة وخاصة مواصفات شاغليها .
- ❖ اعتمد الباحث في هذه الدارسة على المنهج الوصفي التحليل، لتشمل دارسة ميدانية من خلال معرفة علاقة تحليل الوظائف بالتسيير التقديري للوظائف .
- ❖ وقد خلصت هذه الدارسة إلى أن تحليل الوظائف له أهمية كبيرة جدا في إدارة الموارد البشرية كيف لا ونجاح جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية متوقف على هذه العملية،كما توصل الباحث بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظائف والتسيير التقديري للوظائف.

الفرع الثالث: الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (أداء العاملين)

1. دراسة أحمد الأمين يوسفي وعبد الحميد نعيجات2018، بعنوان: **أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال**ن** جامعة عمار ثليجين الجزائر، العدد 1 .

- ❖ هدفت الى التعرف على أثر الأنماط القيادية (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التيادلية ونمط القيادة المتساهلة) على أداء العاملين في مصنع عموري بولاية الأغواط.
- ❖ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج وفقا لاشكاليتها بالاستناد الى دراسات سابقة في هذا المجال، تم توزيع استبانة على عينة عددها 142 فرد، وتم استخدام البرنامج الاحصائي spass لتحليل بياناتها.
- ❖ توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: عدم وجود أثر ذو معنوية لنمط القيادة المتساهلة والأداء، كذلك عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية على أداء العاملين في حين هناك علاقة بين نمط القيادة التبادلية وأداء العاملين.

2. دراسة أحمد نوار نصيف جاسم، بعنوان: **الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية**، جامعة تكريت، العراق، المجلد04، العدد40، 2017.

- ❖ هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة واثر الحوافز على اداء العاملين وعلى مدى رضا العاملين على نظام الحوافز المتبع كما يسعي الباحث الى دراسة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين باعتبار الحوافز متغيرا مستقلا تم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد فرعية تمثلت في :نظام الحوافز و العدالة في منح الحوافز و الحوافز المعنوية.
- ❖ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الدي يعد الاكثر ملائمة مع متطلبات البحث حيث اختار مصرف الشرق الوسط للاستثمار في مدينة بغداد ميدانا لتطبيق البحث كما اعتمد الباحث على استمارة استبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة اختيرت بصورة عشوائية من العاملين في المصرف بلغت50 عاملا من مجموع العاملين البالغ 200 عامل والتي تم تحليلها باستخدام برنامج spass
- ❖ توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها قبول فرضيات الدراسة التي تؤكد على وجود علاقة وتأثير للحوافز على تحسين أداء العاملين اضافة الى مجموعة من النتائج التي تم صياغة توصياتعلى ضوئها تشخص واقع النظام والعوقات التى تكون بمثابة عوائق للعمل.

3. دراسة أحمد عباس حمادين بعنوان: **الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،جامعة الفلوجة، العراق، المجلد22، العدد94، 2016.

- ❖ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة المبحوثة وتأثيرها في أداء العاملين.
- ❖ اجري البحث في الشركة العامة لمنتوجات الالبان ولي تحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة مكونة من 22 فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 80 مستهدفة فئة العاملين ورؤساء الاقسام والشعب. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي spass
- ❖ توصل البحث الى عدة نتائج أهمها: اكدت النتائج أن الالتزام المستمر كان من بين الاكثر الابعاد تأثيرا في أداء العاملين.

4. دراسة عبد الحميد بورحومة وامينة بودراع 2016 بعنوان: **دور أخالقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد1.

- ❖ هدفت الدراسة إلى تحليل أخلاقيات الأعمال بمتغيراتها الفرعية (ثقافة المنظمة، القيم الشخصية، أنظمة المنظمة) ودورها في تحسين أداء العاملين، حيث حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عدة منها مشكلة الدراسة وكان السؤال الرئيسي ينص على: "ما هو دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين في منظمات الأعمال بشكل عام ولدى البنوك التجارية الجزائرية بشكل خاص؟"
- ❖ تقوم هذه الدراسة على مقاربة وصفية تحليلية تعتمد على دراسة الحالة والتي تتوافق مع طبيعة الموضوع، اشتمل مجتمع البحث على مجموعة من البنوك العامة والخاصة، وجهت إلى عينة متكونة من 74 فردا تم اختيارهم عشوائيا من مجموع عاملي الوكالات البنكية الستة محل الدراسة. حيث قدر مجموع مجتمع الدراسة بـ 143 عامل، وتمثل نسبة أفراد العينة إلى مجتمع الدراسة 51.74 %
- ❖ وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها: إنّ القيم الشخصية هي البعد الأكثر تأثيرا في البنوك محل الدراسة، مما يعني أن إطار المنظمة الأخلاقي محكوم بقيم مؤسسيها وعامليها، وتتناسب أخلاقيات الأعمال تناسبا طرديا مع تحسين أداء العاملين.

5. دراسة ريم مهند حميد 2016 بعنوان : **انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في اداء العاملين دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة**، مجلة الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 90.

- ❖ هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين اذا تمارس سلوكيات المواطنة دورها الكبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة وموظفيها في ان واحد.
- ❖ اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اذا اختير عدد من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة كعينة للبحث 82 كما استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS في ادخال وتحليل البيانات
- ❖ اكدت النتائج معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصالات التنظيمية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

المطلب الثاني: دراسات اجنبية

1. Muhammad C Siddique, **Job analysis, the international journal of human resource management,** American University in the Emirates,Volume 15, Issue 1 , 2004.

- ❖ هدفت هذه الدراسة الى تأثير تحليل الوظائف على الأداء التنظيمي بين 148 شركة مقرها في دولة الإمارات العربية المتحدة (دولة الإمارات العربية المتحدة). أشارت نتائج المسح إلى أن ممارسة التحليل الوظيفي الاستباقي كانت مرتبطة بقوة بالأداء التنظيمي.

- وكانت هذه العلاقة قوية إلى الحد الذي حافظت فيه الشركات على نظم معلومات الموارد البشرية، وحصلت على مشاركة أكبر للموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، وأكدت على الخصائص القائمة على الكفاءة للموظفين في مناهج تحليل العمل التي استخدموها.
- وتشير النتائج إلى أن سياسة تحليل الوظائف على مستوى الشركة هي مصدر هام للميزة التنافسية في حد ذاتها، وتستحق الاهتمام اللازم من جانب المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين والإدارة العليا، وتمتد الدراسة إلى نتائج أبحاث الموارد البشرية والأداء المتبعة في البلدان الغربية في سياق غير غربي.

2. Adam E. Wyse, Analyzing Job Analysis Data Using Mixture Rasch Models, International Journal of Testing, Volume 19, Issue 1, 2019.

- هدفت هذه الدراسة لإثبات صحة لدعم استخدام امتحانات الاعتمادات يأتي من إجراء تحليل وظيفي للمهنة. تتمثل إحدى طرق تحليل الوظائف الشائعة في طريقة جرد المهام، حيث يتم مسح الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال باستخدام مقاييس التصنيف حول المهام التي يُفترض أنها ضرورية لأداء الوظيفة بأمان وكفاءة.
- توضح هذه المقالة كيف يمكن استخدام نماذج Rasch لتحليل هذه البيانات ، وكيف يمكن أن تساعد نتائج هذه التحليلات في تحديد ما إذا كانت مجموعات مختلفة من الأشخاص قد تستجيب لمهام العمل بشكل مختلف.
- ثلاثة أمثلة من برامج إعتماد مختلفة توضح السيناريوهات التي يمكن العثور عليها عند تطبيق نماذج راش الخليط على بيانات تحليل الوظائف. يتم توفير مناقشة ما قد ينطوي على هذه النتائج لتطوير امتحانات الاعتمادات والتحليلات الأخرى لبيانات تحليل الوظيفة.

3. T. T. Selvarajan, Can performance appraisals motivate employees to improve performance, The International journal of human resource management, volume 23, Issue 15, 2011.

- هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين خصائص تقييم الأداء (مصدر التقييم ، والغرض من التقييم وثراء التغذية الراجعة) وردود فعل متوقعة من الموظفين على خصائص التقييم (النزاهة المدركة والدقة المتصورة للتقييمات) ونتائج التقييم (تقييم الرضا و الدافع لتحسين).
- لقد افترضنا أن التقييمات المستخدمة في التقييم الإداري والتنموي (التقييمات متعددة الأغراض) والتقييمات التي تتمتع بدرجة عالية من ثراء التعليقات ستؤدي إلى مزيد من الدقة المتصورة والنزاهة الواضحة للتقييمات.
- لقد افترضنا أيضًا أن المستويات الأعلى من النزاهة المدركة والدقيقة ستؤدي إلى مستويات أعلى من رضا الموظف وتقييمه لتحسين الأداء في المستقبل.
- تقدم النتائج المستندة إلى دراسة استقصائية للموظفين المكسيكيين الدعم لمعظم العلاقات المفترضة، نناقش الآثار المترتبة على النتائج للبحوث وممارسة تقييم الأداء في السياق المكسيكي.

4. T.R. Manoharan, An integrated fuzzy multi-attribute decision-making model for employees' performance appraisal, **The International journal of human resource management**, volume 22, Issue 3, 2011.

- ❖ هدفت هذه المقالة كيف يتم استخدام أداة متكاملة مثل عملية صنع القرار ذات السمة المتعددة (FMADM) مع عملية التسلسل الهرمي التحليلي غير الواضحة (FAHP) ، نشر وظيفة الجودة المشوش (FQFD) ، كأداة تقييم وتقييم عادلة لدعم تقييم الأداء (نظام PA).
- ❖ يتميز النهج اللغوي الغامض بميزة الحد من التشويش وفقدان المعلومات، تركز الدراسة على أفضل ممارسات الموظفين بغرض تحسين الأداء العام، على عكس المناطق المحمية التقليدية، يبحث FMADM عن الموظفين ذوي المهارات العالية الذين سيخدمون كأقران.

تحدد عملية FMADM الموظفين الذين يحتاجون إلى تحسينات في عامل (عوامل) معينة، وحجم التحسينات المطلوبة, تدعم هذه الدراسة الأفكار التي تحتاجها تنسيقات التقييم لإعادة الفحص كبديل لطرق التقييم التقليدية.

- ❖ بناء على نتائج الدراسة ، يمكن تحسين أداء الموظفين من خلال توفير التدريب، وتعزيز المواهب والمزيد من التأهيل حيثما كان ذلك مطلوبًا.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

اشتمل المطلب الأول 10 دراسات عربية تتعلق بالمتغير المستقل ولاخرى متعلقة بالمتغير التابع أما المطلب الثاني فتضمن 4 دراسات أجنبية تدور معظمها حول تحليل الوظائف والاخرى على أداء العاملين

أولا: اوجه الشبه:

1- من حيث منهج الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي.

اولا: اوجه الاختلاف : هناك العديد من اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من جيث الهدف، المجتمع والعينة، المكان والزمانن النتائج والمتغيرات.

2- من حيث أهدف الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع اهدف دراسة غانم أرزوقي العزاوي وحسين وليد حسين 2012 إلى التعرف اثر كل من تحليل وتقييم الوظائف في اسناد أداء العاملين.

في حين نجد أن هناك إختلاف في الدراسات السابقة التالية:

- كما هدفت دراسة مائدة علي جاسم الى التعرف على واقع النظري والتطبيقي لتحليل وتوصيف الوظائف؛
- كما هدفت دراسة حسين بوثلجة الى تشخيص واقع نظام تصنيف الوظائف في المنظمة ومحولة معرفة أراء الموظفين حول تحديد المعايير التي يقوم عليها نظام تقييم الوظائف؛
- كما هدفت دراسة عبد الحميد وامينة الى التعرف على مدى مساهمة الهندسة الوظفية في تحسين عملية التحليل والتوصيف الوظيفي؛

- كما هدفت دراسة فريد خملي الى التعرف الى بيان تحليل الوظائف كأحد الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية وتوضيح أهميتها بالنسبة للتسيير التقديري للوظائف.

في حين نجد أن بعض الدراسات الخاصة بالمتغير التابع هدفت الى توضيح أداء العاملين وعلاقته بمتغيرات أخرى نوضحها كالتالي:

- (دراسة عبد الحميد بورحومة وامينة بودراع) سنة 2016 بعنوان: دور أخالقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين؛
- دراسة أحمد الأمين يوسفي و عبد الحميد نعيجات 2018 بعنوان أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين؛
- دراسة أحمد عباس حمادي 2016 بعنوان الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين؛
- دراسة أحمد نوار نصيف جاسم 2017 بعنوان الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين.

هنا يكمن اختلاف الدرسات السابقة بدراسة الحالية في المتغيرات المستقلة وأثرها في أداء العاملين كمتغير تابع .

3- من حيث أدوات الدراسة:

أتفقت الدراسة الحالية مع الدرسات السابقة في تطبيق الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات الدراسية وعلى سبيل المثال (دراسة عبد الحميد بورحومة وامينة بودراع و دراسة غانم أرزوقي العزاوي وحسين وليد حسين ...الخ) بينما نجد دراسة عبد الحميد بورحومة وامينة بودراع استخدمت اسلوب التوصيف الميداني لعدة مناصب من بينهم وظيفتي محاسب رئيسي و مهندس دولة في الاعلام الالي وكذلك اجراء مقابلة شخصية وطرح أسئلة تم اعدادها من بطاقة الوصف الوظيفي و المدونة المرجعية لثلاث مؤسسات.

4- من حيث المكان والزمان:

تمت الدراسة الحالية في دائراة تقرت سنة 2019 أما الدراسات الاخرى فكانت في بيئات مختلفة وخلال السنوات التالية : 2018، 2017، 2016، 2012، 2010 .. الخ

5- من حيث مجتمع الدراسة : كان مجتمع الدراسة في شركة هندسة الكهرباء والغاز " تقرت" 67 عامل، أما باقي الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة أكثر وأقل من عينة الدراسة الحالية.

6- من حيث القطاع : تمثل قطاع الدراسة الحالية في شركة هندسة الكهرباء والغاز تقرت مؤسسة قتصادية تسعى للربح , وتنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص.

7- من حيث المتغيرات: هدفت الدراسة الحالية الى معرفة دور تحليل وتقييم الوظائف على تحسين أداء العاملين، اما الدراسات السابقة لها متغيرات مختلفة منها : الاحتياجات التدريبية، تطوير المسار الوظيفي، تفعيل التسيير التقديري.

ثانيا:مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في اثراء واعداد وترتيب الجانب النظري وصياغة الفرضيات وكذلك الاستفادة من الدراسات في الجانب التطبيقي وكذا:

❖ التعرف على المنهجات المعتمدة في الدراسات السابقة، مما اسهم في فتح مجال للباحث في اعداد المنهجية المتبعة؛

- الاستفادة كذلك من الدراسات السابقة في اعداد استمارة الاستبانة, من خلال الجانب النظري واستمارات الاستبيانات لدراسات السابقة؛
- الاستفادة من الاساليب الاحصائية المتبعة في الدراسات السابقة وتحديد الاساليب الصحيحة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاطلاع على النتائج المتوصل اليه في الدراسات السابقة مما مكن للباحث الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

قد تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم تحليل وتقييم الوظائف وتعريف أداء العاملين وتوضيح أهم طرق التقييم ومدى أهمية كل من وظيفتي التحليل والتقييم، حيث تساعد وظيفة التحليل على تحديد أهم المهام والواجبات التي تتطلبها كل وظيفة والخبرات المطلوبة لاداء هذه الوظيفة, كما تم توضيح تعريف توصيف الوظيفة بأنها تحديد القدرات والسمات التي ينبغي ان يتميز بها الفرد، كما نجد أن عملية تقييم الوظائف لها دور كبير في رضا العاملين وخلق الشعور بالعادالة من خلال وضع هيكل أجور عادل وواضح يتناسب مع كل وظيفة، كما تم توضيح دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين سواء من خلال زيادة مستوى أداهم أو تحفيزهم على العمل بشكل المطلوب.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء والغاز تقرت

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم واختبارها على أرض الواقع، بهدف التعرف على ميدان الدراسة في المؤسسة (هندسة الكهرباء والغاز) بتقرت مختلف عملها، وكذا التعرف على تقديم عام للمؤسسة (محل الدراسة) كما سيتم التطرق إلى الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وتحديد مجتمع وعينة البحث والاجراءات المتبعة لتصميم الأداة ومباشرة تنظيمها وتحليلها وأخيرا يتم التطرق إلى عرض وتفسير النتائج المتوصل اليها وهذا مايتضمنه هذا المبحث.

المبحث الأول: الطريقة وادوات المستخدمة في الدراسة:

سنتطرق في هذا المبحث الى تحديد الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية وذلك من خلال اختيار مجتمع وعينة الدراسة وطريقة جمع المعطيات وبعد ذلك نقوم بتلخيص المعطيات المجمعة.

المطلب الأول: طريقة المستخدمة في الدراسة:

نستعرض فيما يلي كل من مجتمع وعينة الدراسة بالأضافة لخصائصها والطريقة المستخدمة.

الفرع الأول: منهج الدراسة:

يوضح المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة موضوع ما بهدف التعرف على اسبابها وتقديم الحلول, عن طريق النتائج التي تم الوصول اليها ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على وصف وتلخيص الارقام المجمعة حول الموضوع، واستخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات واعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها وتفسيرها في صورة نتائج.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

أولا: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تأسست شركة هندسة الكهرباء والغاز بتاريخ 02 جانفي 2003 وهذا بعد صدور القانون الأساسي رقم 195-02 بتاريخ 01 جوان 2002 في الجريدة الرسمية رقم 05 والذي عمل على تحويل مؤسسة EPIC إلى وحدات متنوعة مختلفة متخصصة في كل من النقل والانتاج والتوزيع والتي اوكلت لها مهمة التجارة في العتاد الكهربائي والغازي على مستوى الوطن.

وتضم الشركة الام سبع وحدات فرعية وهي (الجزائر، قسنطينة، سطيف، غيلزان، بشار، تقرت) هذه الاخيرة والتي كان لنا فرصة في اجراء تربص خلالها، بلاضافة الى 46 فروع تجارية و79 نقطة بيع.

الشركة الفرعية المسماة شركة هندسة الكهرباء والغاز لها مديرية عامة وطنية يقع مقرها في مدينة الجزائر ويشرف عليها رئيس مدير عام ولها سبع وحدات تجارية جهوية موزعة على كامل تراب الوطني في كل من المدن التالية: الجزائرن قسنطينة, وهران، سطيفن غيليزان، بشار، تقرت.

كل وحدة تجارية تشرف على مجموعة من المصارف التجارية ويصل عدد هذه المصارف إلى 38 مصرفا على مستوى الوطني، الوحدة التجارية بتقرت، هي موضوع هذا التقريرن تقع في مدينة تقرت وتغطي ولايات الجنوب الشرقي(ورقلة، الوادي، بسكرة، الأغواط، غرداية، وتمنراست) .[1]

انظر الملحق رقم 01 : يوضح هيكل التنظيمي لشركة هندسة الكهرباء والغاز

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في شركة هندسة الكهرباء والغاز بتقرت حيث يقدر عددهم حوالي 78 عامل,

[1] وثائق خاصة بمؤسسة هندسة الكهرباء والغاز تقرت .

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع موظفي المؤسسة والذي يبلغ عدد 78 موظفا، فقد تم توزيع 70 استمارة اي نسبة 90 % واسترجاع 67 استبانة اي نسبة 86 % وهي نسبة مرتفعة مما تسمح لنا بامكانية التعميم، حيث تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان.

الجدول رق (2–1) : يوضح توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الغير مسترجعة	الاستمارات القابلة لتحليل
المجموع	70	67	3	67
النسبة	%90	%95	5%	%100

المصدر: من أعداد الطالبة بناءا على الدرسات السابقة.

الفرع الثالث: خصائص العينة الدراسة:

وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الامكان حرصت على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله وذلك من حيث شمولية على خصائص التالية :

الجنس – العمر – المؤهل العلمي – الخبرة – الحالة الزوجية –المسمى الوظيفي.

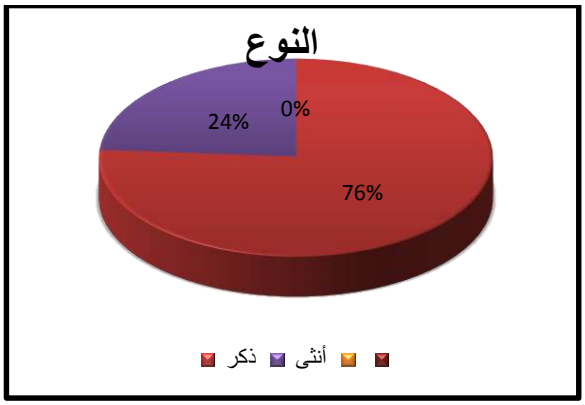
وفيما يلي التوزيع التكراري لاجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس البيانات الأولية لعينة الدراسة.

1. **البيانات المتعلقة بالنوع:**

جدول رقم (2–2) : يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	51	76,1%
أنثى	16	23,9%
المجموع	67	100%

الشكل رقم (2–1): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب النوع



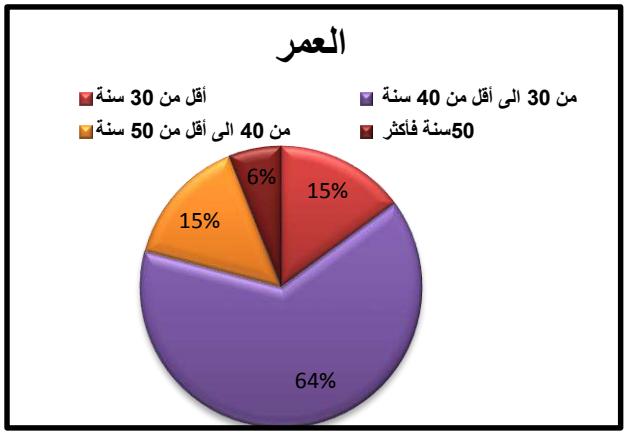
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

التعليل : يتضح من الجدول رقم 2–2 والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 76% بينما بلغت نسبة الاناث 24% من اجمالي أفراد العينة وتوضح النسبة أن هناك عدد مقدر من الاناث، وهذا راجع الى طبيعة النشاط ونظام العمل حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور أكثر من الإناث.

2. **البيانات المتعلقة بالعمر :**

جدول رقم (2– 3): يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر الشكل رقم (2–2): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	10	14,9%
من 30 إلى أقل من 40سنة	43	64,2%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	14,9%
50 سنة وأكثر	4	6%
المجموع	67	100%



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

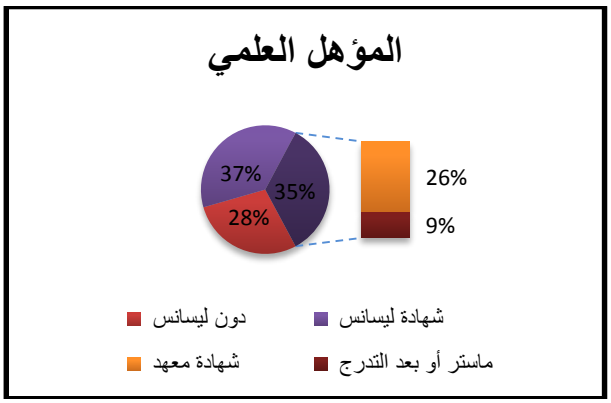
التعليل: يتضح من الجدول رقم 2–3 والشكل أعلاه أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 30 سنة بلغت نسبتهم 15%، وهذا راجع الى لصعوبة الحصول على مناصب عملى في مثل هذه الشركات بسبب افتقار هذه العينة الى الخبرة اللازمة، بينما بلغت نسبة الذين أعمارهم من 30– 40 سنة 64% وهذا راجع في الغالب خبرات تراكمية لشغل الوظائف المتقدمة المختلفة، وهذه الفئة تسعى أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة والكفاءة، وبجمع النسبتين معا نجد أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم مابين 40–50 سنة 15% أما أفراد العينة والذين تزيد أعمارهم عما 50 سنة فقد بلغت نسبتهم 6% من اجمالي أفراد العينة.

3. البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي:

جدول رقم (2–4):يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

الشكل: رقم (2–3) : التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دون الليسانس	19	28,4%
شهادة ليسانس	25	37,3%
شهادة معهد	17	25,4%
ماستر أو ما بعد التدرج	6	9%
المجموع	67	100%



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

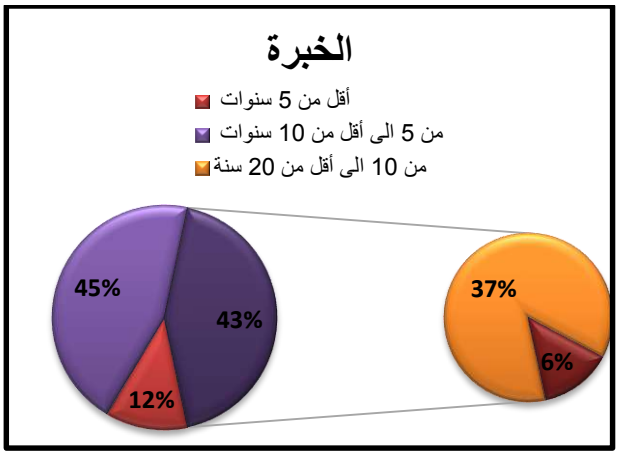
التعليل: يتضح من الجدول رقم 2–4 والشكل أعلاه أن المؤهل العلمي لغالبية أفراد العينة هو شهادة ليسانس حيث بلغت نسبتهم 37% من أفراد العينة ولعل ذلك يرجع إلى متطلبات الوظائف بالشركة وتوفر فرص التعليم الجامعي من ناحية أخرى، بينما بلغت نسبة ماستر أو بعد التدرج 9% فقط وهذا راجع الى أن الادارة تتفهم وضعية وظائفها ويتم إستقطاب اصحاب مؤهلات عالية تشغل بهم هذه الوظائف، كما بلغت نسبة كل من دون ليسانس ب 28 %و شهادة المعهد ب 26 % وهذا راجع لشغلهم مناصب تنفيذ ومهارة لتناسب مؤهلهم العلمي.

4. البيانات المتعلقة بالخبرة :

الجدول رقم (2–5): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

لشكل رقم (2–4) : التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 05سنوات	8	11,9%
من05 إلى أقل من10سنوات	30	44,8%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	25	37,3%
أكثر من 20 سنة	4	6%
المجموع	67	100%



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

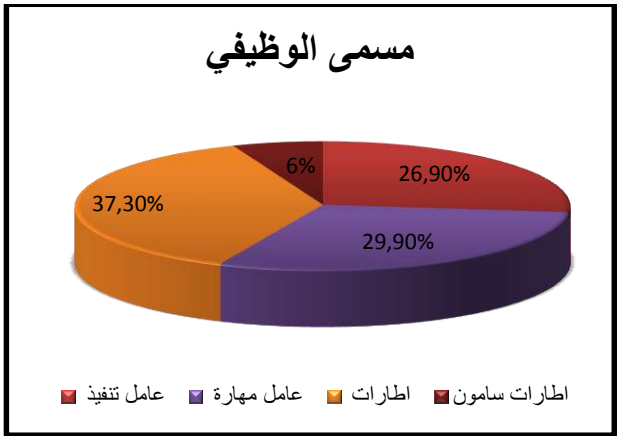
التعليل: يتضح من الجدول رقم 2–5 والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين 5–10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 45% بينما بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم مابين 10–20 سنة 37% ، أما افراد العينة والذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم 12% ونسبة الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 20 سنة 6% فقط من أجمالي أفراد العينة.

5. البيانات المتعلقة بالمسمى الوظيفي

جدول رقم (2–6): يوضح التوزيع التكراري لأفراد وفق مسمى الوظيفي

مسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
عامل تنفيذ	18	26,9%
عامل مهارة	20	29,9%
اطارات	25	37,3%
اطارات سامون	4	6%
المجموع	67	100%

الشكل رقم (2–5) : التمثيل البياني حسب مسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss .

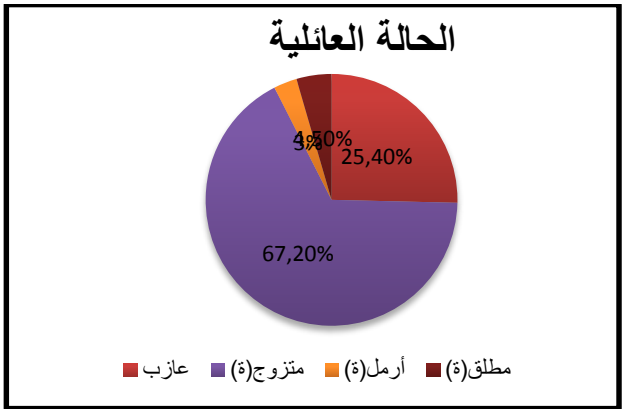
التعليل:يتضح لنا من الجدول رقم 2–6 والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة يشغلون وظائف إطارات بنسبة 37% بينما بلغت نسبة أفراد الذين يشغلون مناسب مهارة بنسبة 30% بينما تتراوح نسبة الذين يشغلون مناصب تنفيذ ب 27% و نسبة الاطارات السامون ب 6% فقط من إجمالي العينة.

6. البيانات المتعلقة بالحالة العائلية :

جدول رقم (2–7): يوضح التوزيع التكراري لأفراد الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	العدد	النسبة %
عازب (ة)	17	25,4
متزوج (ة)	45	67,2%
أرمل (ة)	2	3%
مطلق (ة)	3	4,5%
المجموع	67	100%

الشكل رقم (2–6) : التمثيل البياني لعينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

التعليل: يتضح من الجدول رقم 2–7 والشكل أعلاه ان غالبية أفراد العينة من المتزوجين حيث بلغت نسبتهم 67% من أفراد العينة المبحوثة بينما بلغت نسبة الغير متزوجين 25%. أما الحالات الأخرى (مطلق) فقد بلغت نسبتهم 5% كما بلغت نسبة (أرمل) ب 3 % فقط والنسبة العالية من المتزوجين تدل على مدى إستقرار العاملين في شركة هندسة الكهرباء والغاز مما ينعكس ذلك ايجابا في العمل.

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بامكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة .

ولقد اتبعت الباحثة خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية.

- الرجوع الى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- القيام بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على الدراسة، كما تم اصدار حكمه على الأداة من حيث مدى اتساق الفقرات مع البحث؛
- حذف الفقرات التي اقترح حذفها؛
- تعديل الفقرات واعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.

وبناء على ذلك تم تصميم استمارة الاستبيان لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وبعدها تم اعداد الاستبانة في صورتها النهائية واشتملت على أربعة محاور (راجع الملحق رقم 02)

- **المحور الأول:** العبارات المتعلقة بتحليل الوظائف طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا اجاباتهم عن ماتصفه كل عبارة ولقد بلغ عدد الفقرات في هذا المحور (21) فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛
- **المحور الثاني:** العبارات المتعلقة بتقييم الوظائف العبارات المتعلقة بتحليل الوظائف طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا اجاباتهم عن ماتصفه كل عبارة ولقد بلغ عدد الفقرات في هذا المحور (19) فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛
- **المحور الثالث:** العبارات المتعلقة بأداء العاملين العبارات المتعلقة بتحليل الوظائف طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا اجاباتهم عن ماتصفه كل عبارة ولقد بلغ عدد الفقرات في هذا المحور (23) فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛
- **المحور الرابع:** معلومات متعلقة بسمات الشخصية للموظف تضمن البيانات الأولية الأفراد العينة وهي النوع و العمر والمؤهل العلمي و الخبرة ومسمى الوظيفي و أخيرا الحالة العائلية.

الجدول رقم (2–8) : العبارات المتعلقة بتحليل وتقييم الوظائف

المتغيرات المستقلة	رقم العبارة
تحليل الوظائف	من الفقرة 01 الى غاية الفقرة 21
تقييم الوظائف	من الفقرة 01 الى غاية الفقرة 19

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على الدرسات السابقة.

الجدول رقم (2–9): العبارات التي تقيس ابعاد أداء العاملين

البعد	رقم العبارة
المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	من الفقرة 01 الى غاية الفقرة 07
كمية وجودة العمل المنجز	من الفقرة 01 الى غاية الفقرة 09
المثابرة والوثوق	من الفقرة 01 الى غاية الفقرة 09

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على الدرسات السابقة.الفرع الأول: صدق أداة الدراسة : قامت الباحثة بتوزيع استبيان في هيئته الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (04) وذلك للتأكد من صدقها والملحق رقم 03 يوضح أسماء الأساتذة المحكمين. وبناءا على التصحيحات والتوجيهات والتي بدورها قامت الباحثة باجراء التعديلات حتى يزداد وضوحا ويتلائم مع ما وضع من أجله.

الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة : تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الاسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لشركة هندسة الكهرباء والغاز تقرت نسبتها مقبولة, وتعد هذه النسبة ذات دلالة احصائية مرتفعة وتفي بأغراض الدراسة.

4–1 الجدول رقم (2–10): يوضح معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
65	0,886

المصدر:من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل الى (% 88,6)، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استفرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية

لتحليل بيانات أسئلة الاستبانة استخدمت الباحثة برنامج spss والذي يعد من أقوى البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الاحصائي، عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة الى Spss .

تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول مدى تحقيق شركة هندسة الكهرباء والغاز لابعاد أداء العاملين, ومن هذه الادوات نجد:

1- **التكرارات والنسب المئوية**: للتعرف على الصفات الشخصية لمفرادات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2- **المتوسط الحسابي**: يعد المتوسط الحسابي من أهم الادوات الاحصائية فهو يساعد الباحث على تفسير والتحليل الجيد للظاهرة المدروسة؛

3- **الانحراف المعياري**: كذلك الانحراف المعياري يعد من بين المقاييس التشتت التي تساعد الباحث على معرفة درجة اختلاف الدرجات عن المتوسط الحسابي؛

4- اساليب تحليل الانحدار والارتباط ولاثبات وجود علاقة بين تحليل وتقييم الوظائف واداء العاملين؛

5- معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛

6- اختبار التبيان الاحادي One Way Anova لمعرفة الاختلالات بين المتوسطات؛

الجدول رقم (2–11): درجات سلم ليكارت الثلاثي

الاستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح, **مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss** , **الطبعة الألى**, مكتبة خوارزم العلمية, جدة–السعودية, 2008, ص538.

أما تحديد قيم المتوسط الحسابي فتم من خلال حساب المدى (3-1=2)ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على اطول الخلية (0,66)، ثم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة وهي (1) وذلك لتحديد الحد الادنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (2–12): مقياس ليكارت الثلاثي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 الى 1,66	**قليل**
من 1,67 الى 2,34	**متوسط**
من 2,35 الى 3	**مرتفع**

المصدر: عز عبد الفتاح, **المرجع السابق**, ص538.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها:

تتطلب عملية عرض النتائج ومناقشتها استخدام أدوات وطرق مختلفة لتسهيل حل اشكالية الدراسة المتمثلة في:

ما هو دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين ؟وما هو واقع ذلك في شركة هندسة الكهرباء الغاز ؟

لذا سنحاول في هذا البحث عرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على معلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة عينة الدراسة وتلخيصها لتسهيل عملية قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل دقيق.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتوصل اليها

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل اليها باستخدام الأدوات الاحصائية والقياسي، والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

1. نتائج محور الدراسة: المتغيرات المستقلة

المجال الأول: تحليل الوظائف

جدول رقم (2–13)قيم المتوسطات والانحراف المعياري والاستجابة لفقرات تحليل الوظائف

الرقم	العبارات المتعلقة بتحليل الوظائف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	المهام والواجبات الوظيفية واضحة بشكل مكتوب منذ التعيين	2,52	0,859	01	مرتفع
02	يوجد انسجام بين مهام وواجبات الوظيفة وبين اسمها	1,56	0,820	21	قليل
03	وصف وظيفتي يعتبر وصف عملي وعلمي لما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة	2,00	0,870	14	متوسط
04	المهارات الفنية المطلوبة للوظيفة تؤدي إلى السرعة في الانجاز	1,73	0,750	18	متوسط
05	يوجد دليل واضح بالمؤسسة يسهل معرفة الوظائف المطابقة لطموحاتي وتوقعاتي المستقبلية	2,02	0,797	12	متوسط
06	يساعدني الدليل الموجود في شركة هندسة الكهرباء والغاز على معرفة أي الوظائف سيتم نقلي أو ترقيتي إليها	1,62	0,918	20	قليل
07	أرى أن نظام تصنيف الوظائف سيسمح للموظفين بتقلد مناصب أعلى	2,11	0,896	11	متوسط
08	أجد عدالة في تصنيف الوظائف في مؤسستنا	2,14	0,857	10	متوسط
09	اعتقد أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع	2,26	0,880	08	متوسط
10	يساعدني تصنيف الوظائف في مؤسستنا على تحديد طموحاتي الوظيفية	2,37	0,849	04	مرتفع
11	اعتقد أنني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل او الترقية إليها	2,01	0,929	13	متوسط
12	توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية و التقدم الوظيفي	1,89	0,939	16	متوسط
13	الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على أساس كفاءة الموظف	2,34	0,808	06	متوسط
14	الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على أساس أقدمية الموظف	1,80	0,820	17	متوسط
15	أرى انه يجب أن ابذل جهدا اكبر في العمل كي أتقدم في مساري الوظيفي	1,71	0,812	19	متوسط
16	احتاج إلى تأهيل علمي مختلف لأشغل وظيفة مختلفة	1,94	0,935	15	متوسط
17	تتطلب الفعاليات المنجزة تنوع المهارات الوظيفية	2,46	0,822	02	مرتفع
18	تقوم المؤسسة بتزويد العاملين بتغذية عكسية عند تحليل الوظائف الخاصة بهم	2,31	0,820	07	متوسط

19	اعتماد مبدأ المشاركة في تحليل الوظائف بين الإدارة والعاملين	2,25	0,893	09	متوسط
20	اعتماد مصادر متعددة في تحليل الوظائف	2,34	0,879	05	متوسط
21	إعداد قاعدة بيانات لتسهيل عملية تحليل الوظائف	2,38	0,852	03	مرتفع
	المتوسط العام لعبارات تحليل الوظائف	2.08	0,305	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم 2-13 أعلاه بأن أغلب المتوسطات كانت ايجابية, وقد بلغ الوسط الحسابي لتحليل الوظائف (2.08) بانحراف معياري (0,305) وهو أقل من الوسط الافتراضي والبالغ (03) بمستوى موافقة متوسطة للأفراد العينة حول هذه العبارات، اما على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (01) (المهام والواجبات الوظيفية واضحة بشكل مكتوب منذ التعيين) والتي لها أعلى وسط حسابي اذ بلغ (2,52) وبانحراف معياري (0,859) بمستوى موافقة مرتفعة وهذا مايثبت أن شركة عينة الدراسة تعطي أهمية بالغة لعملية تحليل وتوصيف الوظائف حيث يتم توضيح للعاملين كل مايخص الوظيفة من مهام ومسؤوليات وواجبات فعند تعيين عامل ما تقوم المؤسسة بإجراء مسابقة لمعرفة قدرات العامل وبعد الموافقة يخضع الى فترة تجربية قبل التثبيت ففي هذه المدة يتعرف العامل على كل مايخص الوظيفة من جميع النواحي، تليها الفقرة (17) تتطلب الفعاليات المنجزة تنوع المهارات الوظيفية اذ بلغ الوسط الحسابي (2.46) وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتنوع المهارات الوظيفية، تليها الفقرة (06) يساعدني الدليل الموجود في شركة هندسة الكهرباء والغاز على معرفة أي الوظائف سيتم نقلي أو ترقيتي إليها بوسط حسابي (1.62) وهذا يدل أن الدليل موجود على مستوى الادارة العامة ولهذا العاملين كانت اجاباتهم متوسطة لهذه الفقرة ، أما أقل وسط حسابي فكان للفقرة (02) (يوجد انسجام بين مهام وواجبات الوظيفة وبين اسمها) اذ بلغ (1,72) وقد بلغ الانحراف المعياري (0,813) بمستوى موافقة متوسطة تشير هذه النتائج إلى عدم رضى افراد العينة على هذه العبارة وهذا مايدل على عدم توافق مسمى الوظيفي محل الدراسة مع المهام والواجبات المرفقة لها فعند التعيين يتم توضيح كل المهام والواجبات للعمال كما سبق الذكر بينما مسمى الوظيفة لا يتناسق ولا يتناغم مع محتواها.

المجال الثاني: تقييم الوظائف

جدول رقم (2-14): قيم المتوسطات والانحراف المعياري والاستجابة لفقرات تقييم الوظائف .

الرقم	العبارات المتعلقة بتقييم الوظائف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	أرى أن راتبي يتناسب مقارنة بمهام عملي	2,50	0,785	02	مرتفع
02	أرى أن هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملي	2,50	0,766	03	مرتفع
03	توفر مؤسستي فرصا تمكنني من زيادة راتبي	2,07	0,926	14	متوسط
04	أنا راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في إدارتنا	1,85	0,723	17	متوسط
05	يوضح لي رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه	1,98	0,768	16	متوسط
06	أرى أن سياسة الراتب في مؤسستنا واضحة	2,01	0,895	15	متوسط
07	استطيع القيام بمناقشات حرة و منفتحة في مكان عملي	2,13	0,951	13	متوسط
18	يضع رئيسي المباشر ثقته بي و يشعرني كزميل له	1,74	0,765	18	متوسط

09	اشعر بأنني أعامل باحترام في مكان عملي	1,67	0,839	19	قليل
10	لدي القدرة على أن أتعامل بطريقة جيدة مع التهديدات و المواقف العنيفة في مكان عملي	2,14	0,839	11	متوسط
11	اشعر بالرضا عند انجاز مهام المتعلقة بالوظيفة	2,11	0,896	12	متوسط
12	أتحمل المسؤولية كاملة عند تنفيذ مهام وظيفتي من البداية إلى النهاية	2,22	0,934	09	متوسط
13	العمل الذي أنجزه موضع تقدير من قبل الزملاء والإدارة	2,22	0,831	10	متوسط
14	أدراك أن نتائج الوظيفة تؤثر على نجاح المنظمة ككل	2,29	0,870	07	متوسط
15	لدي القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	2,23	0,854	08	متوسط
16	تحديد الأجور والحوافز يتناسب مع المهارات والإمكانيات المطلوبة	2,37	0,849	04	مرتفع
17	تحديد الأجور والحوافز يتلاءم مع مستوى الخطورة في العمل	2,35	0,829	05	مرتفع
18	تحديد الأجور والحوافز يتلاءم مع مستوى الأداء المنجز	2,62	0,755	01	مرتفع
19	بيئة العمل تتلاءم مع طبيعة الوظائف	2,31	0,891	06	متوسط
المتوسط العام لعبارات تقييم الوظائف		2,17	0,410	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول رقم 2-14 أن أغلب المتوسطات الحسابية كانت موجبة لافراد العينة حول هذه العبارات، حيث بلغ الوسط الحسابي لتقييم الوظائف (2,17) وبانحراف معياري (0,410) وهو أقل من الوسط الافتراضي والبالغ (03) بمستوى موافقة متوسطة على محتوى هذه العبارات، اما على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (18) (تحديد الأجور والحوافز يتلاءم مع مستوى الأداء المنجز) لها أعلى وسط حسابي اذ بلغ (2,62) وبانحراف معياري (0,755) وبمستوى موافقة مرتفعة وهذا يعني مدى التزام المواظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني أن تحديد الاجور على مستوى المؤسسة محل الدراسة على أساس الأتفاقية الجماعية للعمل تبعا (لترتيب السلمي للأجور) وعقد العمل المادة رقم (03) اضافة الى تتبع شبكة الاجور المتفق عليها هذا من جيهة ومن جيهة أخرى كلما كان الاداء العاملين بالمستوى المطلوب والخبرة والاقدمية وعدم وجود عقوبة من الدرجة الاول أو الثاني أو الثالثة يتم زيادة راتب المواظف ، اما أقل وسط حسابي فكان للفقرة (09) (اشعر بأنني أعامل باحترام في مكان عملي) إذ بلغ الوسط الحسابي (1,67) وانحراف معياري (0,839) بمستوى موافقة متوسطة وهذا يعني عدم رضى المستجوبين على هذه العبارة وهذا راجع لكثرة النزاعات الموجودة في المؤسسة محل الدراسة بين الرؤساء والمرؤسين ووجود اشراف ومراقبة سير العمل بطريقة متشددة مما أدى إلى عدم وجود أحترام وتقدير بين الموظفين .

2. نتائج محور الدراسة: المتغير التابع

المجال الأول: المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل (أداء العاملين)

جدول رقم (2–15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المعرفة بمتطلبات العمل.

الرقم	العبارات المتعلقة بأداء العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها	2,32	0,911	02	متوسط
2	لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها	2,19	0,908	03	متوسط
3	التزم بجميع قوانين وتشريعات الخاصة بالعمل	2,14	0,874	04	متوسط
4	أحافظ على أوقات الدوام	1,95	0,805	07	متوسط
5	لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	2,11	0,826	05	متوسط
6	أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية	2,11	0,879	06	متوسط
7	أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة	2,82	0,520	01	مرتفع
	المتوسط العام لبعد المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	2,24	0,491	---	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.

❖ **بعد المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل:**

نلاحظ من خلال الجدول رقم2 –15 أن أغلب المتوسطات كانت ايجابية للأفراد العينة حول هذه العبارات, حيث بلغ الوسط الحسابي للأداء (بعد المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل) (2.24) وبانحراف معياري (0.491) وهو أقل من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (03) بمستوى موافقة متوسطة وهذا يعكس رضى أفراد العينة على هذه محتوى العبارات ,واما على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (07) (أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة) لها أعلى وسط حسابي اذ بلغ (2,82) بانحراف معياري (0,520) بدرجة مرتفعة وهي قيمة تعكس درجة رضى أفراد العينة على هذه العبارة وهذا راجع إلى صارمة الرقابة الادارية التي تتبعها المؤسسة واجبار العاملين بالالتزام بمواعيد العمل، كما أن حضور العاملين في الوقت الحدد هو أحد مؤشرات الانظباط، تليها الفقرة (01) التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها بدرجة متوسطة اذا بلغ المتوسط الحسابي (2.32) وبانحراف معياري (0,911) مما يدل على التزام العمال بجميع الخطط العمل المكلفين بها والقدرة على تنفيذها، تليها الفقرة (02) لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها بدرجة متوسطة اذا بلغ المتوط الحسابي (2.19) وانحراف معياري (0,908) مما يدل على القدرة التي يمتلكونها وتجعلهم قادرين على تنفيذ مهامهم المكلفين بها، تليها الفقرة (03) التزم بجميع قوانين وتشريعات الخاصة بالعمل بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.14) وانحراف معياري (0,874) مما يدل على أن العمال يحترمون القوانين الصادرة وعدم مخالفتها، تليها الفقرة (05) و (06) بدرجة متوسطة حيث بلغ وسط حسابهم (2.11) بالنسبة للفقرة (05) لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة مما يدل على توافق المهارات والقدرات مع متطلبات العمل وهذا ما توفرها بطاقة الوصف الوظيفي التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين أما الفقرة (06) أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية وهذا يدل على أن

العمال محل الدراسة تهمهم النتائج النهائية من أجل الاطلاع على نقاط القوة وتعظيمها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تصحيها، اما أقل وسط حسابي فكان للفقرة (04) (أحافظ على أوقات الدوام) اذ بلغ (1,95) وبانحراف معياري (0,805) بمستوى موافقة متوسطة وهي قيمة تعكس عدم رضى افراد العينة على هذه العبارة وهذا راجع الى أن هناك حالات لا يحفظون فيه العمال على اوقات دوامهم مثل الحالات الطارئة أو حالات المرض غيرها .

المجال الثاني: كمية وجودة العمل المنجز (أداء العاملين)

جدول رقم (2–16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد كمية وجودة العمل.

الرقم	العبارات المتعلقة بأداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي	2,79	0,565	03	مرتفع
2	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	2,79	0,565	04	مرتفع
3	يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة	2,83	0,447	01	مرتفع
4	أقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة	2,71	0,572	05	مرتفع
5	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي	2,80	0,608	02	مرتفع
6	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المصرف الجزائري	1,98	0,929	09	متوسط
7	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	2,59	0,739	07	مرتفع
8	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي	2,43	0,701	08	مرتفع
9	يتم ترقيتي في المنظمة بواسطة المؤهلات التي املكها	2,58	0,781	06	مرتفع
المتوسط العام لبعد كمية وجودة العمل المنجز		2,61	0,226	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

❖ **بعد كمية وجودة العمل المنجز:**

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2–16 أن أغلب المتوسطات كانت ايجابية للأفراد العينة حول هذه العبارات، حيث الوسط الحسابي للأداء (بعد كمية وجودة العمل) العمل قد بلغ (2,61) وبانحراف معياري (0,226) وهي قيمة تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ، وهو أقل من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (03) ، واما على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (03) (يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة) لها أعلى وسط حسابي اذ بلغ (2,83) بانحراف معياري (0,447) بمستوى موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة تتبع برامج تطوير حيث حصول العامل على التدريب يمنحه القدرة أكثر على العمل وتتاح لهم فرصة لتحسين أداءه من خلال هذه البرامج, اما الفقرة التي تليها (05) أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي اذا بلغ المتوسط الحسابي (2,80) بانحراف معياري (0,608) بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة تشارك العمال في إبداء اراءهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات من أجل زيادة رضاهم ومن ثم تحسن اداءهم، تليها الفقرة (01) تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي اذا بلغ الوسط الحسابي (2,79) وانحراف معياري (0,565) بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن الترقية تعتبر كحافز مادي للعمال وجعلهم يبذلون جهدا أكبر من أجل ترقيتهم وصعودهم في السلم الوظيفي، اما الفقرة (02) يكون أدائي أفضل

من خلال العمل الجماعي اذا بلغ الوسط الحسابي (2,79) بانحراف معياري (0,565) بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على أن العمال لديهم روح التواصل فيما بينهم والعمل كفريق, تليها الفقرة (04) أقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة اذا بلغ الوسط الحسابي (2,71) بانحراف معياري (0,572) بدرجة مرتفعة مما يدل على أن العمال يحافظون على ممتلاكات وموارد المؤسسة في أنجاز مهامهم, اما الفقرة (09) يتم ترقيتي في المنظمة بواسطة المؤهلات التي املكها اذا بلغ الوسط الحسابي (2,58)بانحراف معياري (0,781) بدرجة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تهتم بموهلات وكفاءات العاملين, تليها الفقرة (07) حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد اذا بلغ المتوسط الحسابي (2,59) بانحراف معياري (0,739) بدرجة مرتفعة مما يدل على المؤسسة توفر برامج التدريب من أجل اكساب العمال مهارات جديدة تساعدهم في تأدية مهامهم بدقة المطلوبة، تليها الفقرة (08) حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي اذا بلغ الوسط الحسابي (2,43) بانحراف معياري (0.701) وهذا يدل على مدى دور وضرورة الحوافز في تحسين أداء العاملين، اما أقل وسط حسابي فكان للفقرة (06) (تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المصرف الجزائري) اذ بلغ (1,98) وبانحراف معياري (0,929) بمستوى موافقة متوسطة وهذا يعني أن معظم افراد ليس على علم ودراية بأن ادائهم يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل .

المجال الثالث: المثابرة والوثوق (أداء العاملين)

جدول رقم (2–17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المثابرة والوثوق

الرقم	العبارات المتعلقة بأداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف العياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	أنجز أعمالي بأساليب جديدة	2,76	0,579	06	مرتفع
2	أثابر لانجاز أعمالي مهما اعترضني من مشاكل	2,68	0,608	08	مرتفع
3	أثق في قدرتي على انجاز أعمالي بالدقة المطلوبة	2,79	0,537	05	مرتفع
4	أثق في مهاراتي ومعارفي لتحقيق الأعمال المطلوبة مني	2,89	0,353	01	مرتفع
5	أثق في قدراتي على انجاز أعمالي في الوقت االمطلوب	2,80	0,557	04	مرتفع
6	أقوم بانجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد	2,65	0,640	09	مرتفع
7	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	2,83	0,479	03	مرتفع
8	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة	2,70	0,651	07	مرتفع
9	أميل إلى المغامرة والتحدي في مجال عملي	2,89	0,353	02	مرتفع
المتوسط الحسابي العام لبعد المثابرة والوثوق		2,78	0,223	---	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج مخرجات SPSS.

❖ **المثابرة والوثوق:**

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2-17 بأن الوسط الحسابي للأداء (بعد المثابرة والوثوق) العمل قد بلغ (2,78) وبانحراف معياري (0,223) وهو أقل من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (03) وهي قيمة مرتفعة و ايجابية تعكس الموافقة على هذه العبارات، واما على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (04) (أثق في مهاراتي ومعارفي لتحقيق الأعمال المطلوبة مني) لها أعلى وسط حسابي اذ بلغ (2,89) بانحراف معياري (0,353) بمستوى موافقة مرتفعة وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرات المهارات الكافية لاداء أعمالهم بدقة والأمانة المطلوبة، أما الفقرة التي تليها (09) أميل الة المغامرة والتحدي في مجال عملي اذا بلغ المتوسط الحسابي (2.89) بانحراف معياري (0.353) بدرجة مرتفعة هذا يعني أن العمال بالمؤسة يميلون الى حب المخاطرة والمغامرة وهذا راجع الى الثقة التي يمتلكونها العمال في أنفسهم وفي مهاراتهم، أما الفقرة التي تليها (07) لدي الرغبة في المستمرة في التغيير والتطوير اذا بلغ الوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (0.479) بدرجة مرتفعة وهذا يدل على رغبة العاملين في التغيير ومواكبة التطور الحاصل، تليها الفقرة (03) أثق في قدراتي على انجاز أعمالي في الوقت المطلوب بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري(0.537)بدرجة مرتفعة وهذا يدل على امتلاك العمال القدرات والامكانيات التي تمكنهم من انهاء اعمالهم في الوقت المحدد وبالاداء الجيد، تليها الفقرة (01) أنجز أعمالي بأساليب جديدة بمتوسط حسابي (2.76) وبانحراف معياري (0.579) بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن العاملين يحبون الابداع في أعمالهم وانجاز مهامهم بأفكار جديدة، تليها الفقرة (08) لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة اذا بلغ المتوسط الحسابي (2.70) بانحراف معياري (0,651) بدرجة مرتفعة وهذا يدل على قدرة العاملين على انجاز أعمالهم بطريقة جديدة ومختلفة, تليها الفقرة (02) أثابر لانجاز أعمالي مهما اعترضني من مشاكل اذا بلغ الوسط الحسابي(2.68) وبانحراف معياري (0,608) وهذا يدل على أن العاملين محل الدراسة توجههم صعوبات وومشاكل في أعمالهم ويجتازونها بناءا على الممارسة والخبرة التي يمتلكونها، اما أقل وسط حسابي فكان للفقرة (06) (أقوم بانجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد) اذ بلغ (2,65) وبانحراف معياري (0,640) بمستوى موافقة مرتفعة وهذا بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يقومون بأنجاز مهامهم بدقة المطلوبة وبالأداء الجيد.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف اجابات أفراد عينة الدراسة حول اجزاء التي يتضمنها الاستبيان والمتعلقة بجزء الخصائص الشخصية, وجزء المتعلق بتحليل وتقييم الوظائف وجزء المتعلق بأبعاد أداء العاملين يأتي هذا الفرع لمحاولة معرفة مدى دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة معتمدين على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها احصائيا باستخدام spss.

- **اختبار الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مقبول لتطبيق وادراك تحليل وتقييم الوظائف في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2–18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحليل وتقييم الوظائف

العبارات المتعلقة (بالمتغيرات المستقلة) (تحليل وتقييم الوظائف)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
المتوسط العام لعبارات تحليل الوظائف	2,08	0,305	02	متوسط
المتوسط العام لعبارات تقييم الوظائف	2,17	0,410	01	متوسط
المتوسط العام لتحليل وتقييم الوظائف	2,13	0,314	---	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من الجدول2–18 رقم : أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (تحليل وتقييم الوظائف) هو (2,13) بانحراف معياري (**0,314**) بمستوى متوسط، وقد احتلت عبارات المتعلقة بتقييم الوظائف المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 2.17 وبانحراف معياري (**0,410**) بمستوى متوسط تليها عبارات الممتعلقة بتحليل الوظائف المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,08) وبانحراف معياري (0.305) بمستوى متوس، مما يدل على أن هناك درجة متوسطة من فهم واستعاب لمدى أهمية تحليل وتقييم الوظائف في المؤسسة محل الدراسة وهذا كما سبق الذكر أن تحليل وتقييم الوظائف لشركة هندسة الكهرباء والغاز لا يتم على مستواها بينما يتم على مستوى الادارة العامة المتواجدة على مستوى الجزائر العاصمة مما أدى الى ضعف فهم وادراك العاملين محل الدراسة لمدى أهمية هذه الاخيرة.

- ✓ **وعليه نقبل الفرضية الاولى حول وجود مستوى مقبول لتطبيق وادراك أهمية تحليل وتقييم الوظائف فيشركة هندسة الكهرباء والغاز "تقرت" .**
- ➢ **اختبار الفرضية الثانية:** يوجد مستوى متوسط من توافر أبعاد أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2–19) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لابعاد أداء العاملين

العبارات المتعلقة (المتغير التابع) أبعاد أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
المتوسط العام لبعد المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	2,24	0,491	03	متوسط
المتوسط العام لبعد كمية وجودة العمل المنجز	2,61	0,326	02	مرتفع
المتوسط الحسابي العام لبعد المثابرة والوثوق	2,78	0,223	01	مرتفع
المتوسط العام للأبعاد المتعلقة بأداء العاملين	2,54	0,332	---	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول رقم 2–19: أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (أداء العاملين) هو 2,54 بانحراف معياري 0,332 بمستوى مرتفع, وقد احتل بعد المثابرة والوثوق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,78 وبانحراف معياري (0.223) ، يليه بعد كمية وجودة العمل المنجز بمتوسط حسابي 2,61 بانحراف معياري (0.326)، وبعدها احتل بعد المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2,24 بانحراف معياري (0.491)، مما يدل على أن هناك

ادراك واستعاب مرتفع لأهمية تقييم أداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة وهذا بفضل التقييم المستمر للعاملين حيث تتم عملية التقييم كل 3 اشهر مما جعل العاملين يبذلون جهدا أكبر من أجل بلوغ أهدافهم وأهداف مؤسستهم معنا.

- ✓ **وعليه نقبل الفرضية الثانية حول وجود مستوى متوسط من توافر أبعاد أداء العاملين في شركة هندسة الكهرباء والغاز "تقرت" .**
- ➢ **اختبار الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (**a=0.05**) لعملية تحليل وتقييم الوظائف على أبعاد أداء العاملين.

1– العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2–20): يوضح العلاقات الارتباطية بين تحليل وتقييم الوظائف وأبعاد أداء العاملين

			المتغير التابع أداء العاملين
Rho de speàman	تحليل الوظائف	**Coeffcient de correlation**	.194
		Sing. (bilateratoin)	.116
		N	67
	تقييم الوظائف	**Coeffcient de correlation**	.707
		Sing. (bilateratoin)	.000
		N	67
	المتغير المستقل تحليل وتقييم الوظائف	**Coeffcient de correlation**	.530
		Sing. (bilateratoin)	.000
		N	67
	بعد الالتزام بمتطلبات العمل	**Coeffcient de correlation**	.891
		Sing. (bilateratoin)	.000
		N	67
	بعد الكمية وجودة العمل	**Coeffcient de correlation**	.439
		Sing. (bilateratoin)	.000
		N	67
	بعد المثابرة والوثوق	**Coeffcient de correlation**	.643
		Sing. (bilateratoin)	.000
		N	67

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول الارتباطات **رقم 2–20** أعلاه بأن العلاقات الارتباطية دالة احصائية وعند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة تحليل وتقييم الوظائف و أداء العاملين كمتغير مستقل، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الاجمالية للعلاقة الارتباطية بين تحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين ككل (68%) وقيمة ايجابية وعالية تؤكد الدور المهم والفاعل لتحليل وتقييم الوظائف على أداء العاملين، حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (أداء العاملين) بنسبة (89.1%) لبعد الالتزام بمتطلبات العمل, يليها بعد المثابرة والوثوق بنسبة (64.3%), كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت لبعد كمية وجودة العمل بنسبة (43.9%).

ويلاحظ أن تحليل وتقييم الوظائف كمتغير مستقل كانت علاقتها بأداء العاملين كمتغير تابع متوسطة (53%) بمستوى دلالة 0.0 وهو أقل من 0.05 وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على تعطى الأهمية القصوى لهذه العملية من خلال الاستعانة ببطاقة الوصف في وظائف ادارة الموارد البشرية كتقييم الأداء و الاستقطاب والتعيين....الخ من أجل وضع الشخص المناسب والمؤهل في المكان المناسب له والذي تتناغم فيه قدراته مع متطلبات هذه الوظيفة، وكذلك القيام بتقييم الوظائف بدقة المطلوبة وتحديد الاجر المناسب للوظيفة يجعل العامل يشعر برضا عن عمله.

2– تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (تحليل الوظائف, تقييم الوظائف) والمتغير التابع (أداء العاملين)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم (2–21): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.680[a]	.462	.454	.17184

a. Valeurs prédites : (constantes), **الوظائف وتقييم تحليل المستقل المتغير**

b. Variable dépendante : **العاملين أداء التابع المتغير**

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين تحليل وتقييم الوظائف كمتغيرات مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع هو (68%) اي ان هناك إرتباط قوي, ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع (46.2%), بمعنى(46.2%) من أداء العاملين يعود لعملية تحليل وتقييم الوظائف, والنسبة المتبقية (53.8%) ترجع لوظائف أو عوامل أخرى تأثير في أداء العاملين مثل التسيب الاداري او الخطأ.

3- تباين خط الانحدار

جدول رقم (2–22): يوضح تحليل تباين خط الانحدار.

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.647	1	1.647	55.785	.000[a]
	Résidu	1.919	65	0.030		
	Total	3.567	66			

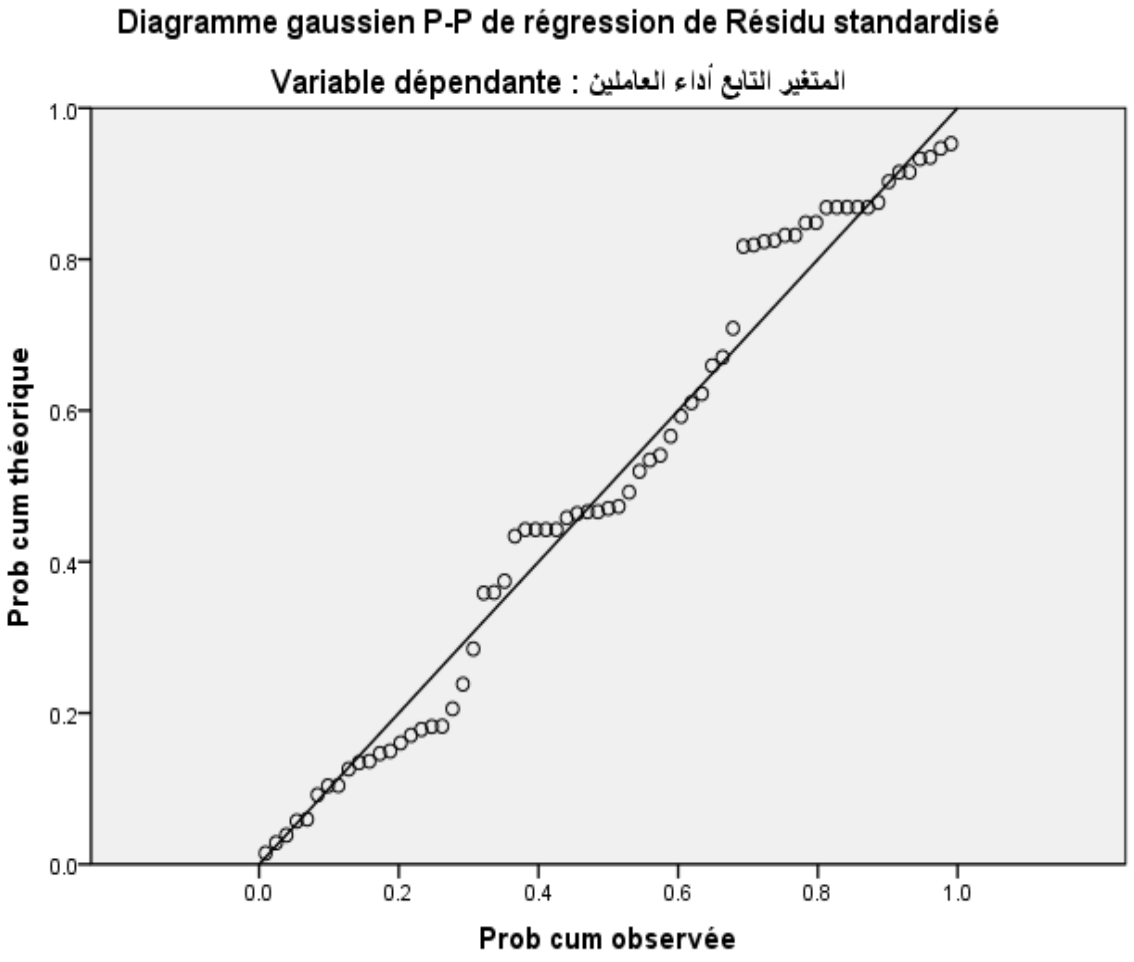
a.Valeurs prédites : (constantes), تحليل وتقييم الوظائف المتغيرات المستقلة.

b.variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين.

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.647 ومجموع مربعات البواقي هو 1.919 ومجموع المربعات الكلي يساوي 3.567؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 65 ؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.647 ومعدل مربعات البواقي 0.030؛
- قيمة اختبار 0.0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5 وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لاتوجد مشكلة فالنتائج تتوضع وفق التوزيع الطبيعي.



1. دراسة معاملات خط الانحدار.

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة هندسة الكهرباء والغاز " وحدة تقرت "

جدول رقم (2–23): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة هندسة الكهرباء والغاز.

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.474	.145		10.170	.000
	المتغير المستقل تحليل وتقييم الوظائف	.502	.067	.680	7.469	.000

a. **Variable dépendante** : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي **0.502** الذي يمثل **a** من معادلة المستقيم y=a+Bx، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغيرين المستقلين، وقبل التطرق الى فرضيات ميل خط الانحدار للمتغيرين المستقلين، ندرس قيم sig حيث أن المتغير المستقل لتحليل وتقييم الوظائف قيمته (000.) وهي قيمة مقبولة وتحقق فرضية H0 لانها أقل من 0.05 وقيمة sig بالنسبة لقيمة الثابت هي (.000) وهي أقل من 0.05 وتحقق الفرضية H0 وبتالي تصبح معادلة خط الانحدار :

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=1.474+0.502X$$

Xالمتغير المستقل، Y المتغير التابع, فكلما تحسنت وظفتي تحليل وتقييم الوظائف بوحدة واحدة تحسن أداء العاملين ب (0.502)، وبتالي نستنتج أن تحليل وتقييم الوظائف له تأثير واضح ومباشر في تحسين أداء العاملين.

- **اعادة التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:**

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

سنعتمد في الاخير على نموذج الثنائي والنهائي في علاقة المتغيرات تحليل وتقييم الوظائف مع أداء العاملين.

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تقييم الوظائف	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ ان المتغير المستقل المتبقي نموذج الدراسة هو تقييم الوظائف فقط.

الجدول رقم (2–24) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.759[a]	.576	.570	.15251

a. Valeurs prédites : (constantes), تقييم الوظائف

b. Variable dépendante : أداء العاملين التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى الى خروج متغير مستقل والاستحفاظ بمتغير واحد هو تقييم الوظائف, وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الاحصائي المتعدد السابقة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (تقييم الوظائف) والمتغير التابع (أداء العاملين) نسبة (75.9%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (57.6%) من أداء العاملين يعود الى متغير تقييم الوظائف والنسبة المتبقية (42.4%) ترجع لعوامل أخرى التي ممكن ان تؤثر على أداء العاملين مثل التسيب الاداري أوعدم رضى العاملين عن وظائفهم مما يؤدي إلى ضعف في الاداء والانتاجية او الخطأ .

علما أن الفصل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل تقييم الوظائف فهو يتضمن ارتباط خطي بنسبة(70.7%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط من الاجابات العمال على فقرات الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

يوضح الجدول التالي تباين خط الانحدار بطريقة stepwise:

جدول رقم(2–25):يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.055	1	2.055	88.349	.000
	Résidu	1.512	65	.023		
	Total	3.567	66			

a. Valeurs prédites: (constantes), تقييم الوظائف

b. Variable dépendante: أداء العاملين المتغيرلتابع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق نجد مايلي

- مجموع المربعات الانحدار يساوي 2.055 ومجموع مربعات البواقي هو 1.512 ومجموع المربعات الكلي يساوي 3.567؛
- درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية البواقي 65؛
- معدل مربعات الانحدار هو 2.055 ومعدل مربعات البواقي 0.023؛
- قيمة اختبار تحليل خط الانحدار هو 88.349؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات،اما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise.

جدول رقم(2–26):يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise.

Coefficients[a]

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.609	.101		15.861	.000
	تقييم الوظائف	.430	.046	.759	9.399	.000

a. **Variable dépendante** : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لمتغير المستقل تقييم الوظائف وفق المعادلة التالية:

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$y=1.609+0.430x$$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لانها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية الصفرية البديلة H ونستنتج أن أهم الاساليب المؤثرة على أداء العاملين هي وظيفة تقييم الوظائف بنسبة 43% .

- ✓ **وعليه نقبل الفرضية الثالثة حول وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) لعملية تحليل وتقييم الوظائف على أبعاد أداء العاملين.**
- ➢ **اختبار الفرضية الرابعة:** توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) في مستوى أداء العاملين تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل التعلمي، الخبرة، مسمى الوظيفة، الحالة العائلية).

❖ **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)**

أ/ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة معنوية (a=0.05) بين متوسطات الأداء تبعا لمتغير الجنس.

1–متغير الجنس: المتغير التابع ابعاء أداء العاملين :إختبار تي تاست T test الخاص ب الجنس توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس

جدول رقم (2–27): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب الجنس

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع أداء العاملين	1.00	51	2.5188	.22789	.03191
	2.00	16	2.6316	.23312	.05828

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
المتغير التابع أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	.033	.857	-1.718-	65	.091	-.11278-	.06565	-.24389-	.01833
	Hypothèse de variances inégales			-1.697-	24.677	.102	-.11278-	.06645	-.24972-	.02415

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الاحصائية لمتغير الجنس هي: (sig=0.033) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (a=0,05) وبتالي نقبل الفرضية، ومنه متغير الجنس للمستجوبين يوثر على أداء العاملين, وأن أداء العاملين مربوط بالجنس وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بجنس الذكور أكثر وهذا راجع للمهام الصعبة في شركة هندسة الكهرباء والغاز وعدم اعطاء هذه المهام للأناث نظرا لمدى مخاطرتها على جنس الاناث ولهذا نجد أن الاداء يختلف من ذكر إلى أنثى .

2–متغير العمر:

ب/ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة معنوية (a=0.05) بين متوسطات الأداء تبعا لمتغير لعمر.

جدول رقم (2–28): يوضح تحليل التباين لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب العمر

ANOVA

المتغير التابع ابعاد أداء العاملين

	Somme des carres	ddl	Moyenne des carres	F	Signification
Inter–groupes	.177	1	.059	1.097	.357
Inter–groupes	3.390	65	.054		
Total	3.567	66			

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

يوضح لنا الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر لشركة هندسة الكهرباء والغاز المدروسة كانت قيمة(sing= 0.357) وهي أكبر من (a=0,05) وبالتالي نرفض الفرضية، ومنه عدم وجود علاقة ذات دلالة احصاية بين متغير العمر واجابات العاملين، و هذا يعني أن أعمار المستجوبين لا يؤثر على أداءهم.

3–المؤهل التعليمي:

ج/ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة معنوية (a=0.05) بين متوسطات الأداء تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

جدول رقم (2–29): تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب المؤهل التعليمي

ANOVA

النتغير التابع أبعاد أداء العاملين

	Somme des carres	ddl	Moyenne des carres	F	Signification
Inter–groupes	.327	3	.109	2.121	.106
Inter–groupes	3.240	63	.051		
Total	3.567	66			

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين الاحادي لمتغير المؤهل العلمي لشركة هندسة الكهرباء والغاز عينة الدراسة كانت قيمة (sing =0.106) وهي أكبر من مستوى معنوية (a=0,05) وبتالي نرفض الفرضية، ومنه المؤهل العلمي لا يوثر على أداء العاملين وهذا راجع إلى دقة الادارة العامة بالجزائر لاجراءات التوظيف ومتطلبات والمؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة يكون ضمن شروط التوظيف.

د / توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة معنوية (a=0.05) بين متوسطات الأداء تبعا لمتغير الخبرة.

4– متغير الخبرة

جدول رقم (2– 30) : تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب الخبرة.

ANOVA

النتغير التابع أبعاد أداء العاملين

	Somme des carres	ddl	Moyenne des carres	F	Signification
Inter–groupes	.466	3	.155	3.152	.031
Inter–groupes	3.101	63	.049		
Total	3.567	66			

Tests post hoc

Descriptives								
المتغير التابع أداء العاملين								
	N	Moyenne	Ecart–type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1.00	8	2.4464	.20048	.07088	2.2788	2.6140	1.96	2.54
2.00	30	2.6370	.17447	.03185	2.5719	2.7022	2.24	2.86
3.00	25	2.4728	.25484	.05097	2.3676	2.5780	1.95	2.84
4.00	4	2.5159	.35521	.17760	1.9507	3.0811	1.98	2.71
Total	67	2.5458	.23247	.02840	2.4891	2.6025	1.95	2.86

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن قيمة الاحصائية لمتغير الخبرة (sing =0.03) وهي أقل من مستوى معنوية (a=0,05) وبالتالي نقبل الفرضية, ومنه خبرة المستجوبين تؤثر على أداءهم في المؤسسة, وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة التي تكون من 5 الى 10 سنة، كونها الفئة التي لديها القدرة على غيرها على اعطاء أفكار جديدة وتقديم اقترحات وهذا راجع لسنوات الخبرة الطويلة, وتهتم كذلك بالفئة التي تكون من 10 إلى 20 سنة كما أن هذه الفئة تشارك في أتخاذ القرارات وغيرها وهذا راجع للقدرة والكفاءة التي اكتسبتها في سنوات الخبرة.

هـ/ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة معنوية (a=0.05) بين متوسطات الأداء تبعا لمتغير لمسمى الوظيفي.

5– متغير مسمى الوظيفة

جدول رقم (2–31) : تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب الوظيفة.

ANOVA

النتغير التابع أبعاد أداء العاملين

	Somme des carres	ddl	Moyenne des carres	F	Signification
Inter–groupes	.297	3	.099	1.908	.137
Inter–groupes	3.270	63	.052		
Total	3.567	66			

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين الاحادي لمتغير مسمى الوظيفي لشركة هندسة الكهرباء والغاز عينة الدراسة كانت القيمة (sing =0.137) وهي أكبر من مستوى معنوية (a=0,05) وبالتالي نرفض الفرضية، ومنه متغير الوظيفة للمستجوبين لايؤثر على أداء العاملين أي أن اداءهم ليس مربوط بالوظيفة التي يشغلها.

و/ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة معنوية (a=0.05) بين متوسطات الأداء تبعا لمتغير لمسمى الوظيفي.

6– متغير الحالة العائلية

جدول رقم (2–32) : تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات اجابات العاملين حسب الحالة العائلية

ANOVA

النتغير التابع أبعاد أداء العاملين

	Somme des carres	ddl	Moyenne des carres	F	Signification
Inter–groupes	.311	3	.104	2.006	.122
Inter–groupes	3.256	63	.052		
Total	3.567	66			

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين الاحادي لمتغير الحالة العائلية لشركة هندسة الكهرباء والغاز عينة الدراسة كانت القيمة (sing =0.122) وهي أكبر من مستوى معنوية (a=0,05) وبالتالي نرفض الفرضية، ومنه متغير الحالة العائلية للمستجوبين لايؤثر على أداء العاملين أي أن اداءهم ليس مربوط بالحالة العائلية.

- ✓ **وبالتالي نرفض الفرضية الرابعة حول وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) في مستوى أداء العاملين تعزى الى المتغيرات الشخصية (متغير العمر، متغير المؤهل التعلمي، مسمى الوظيفة، الحالة العائلية). بينما توجد فروق للمتغيرات التالية (الجنس، الخبرة)**

مناقشة النتائج الدراسة : بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الاحصائية المناسبة, وكذلك اجراء وكذلك أجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية قي شركة هندسة الكهرباء والغاز "وحدة تقرت" من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل الى النتائج التالية:

فيما يخص متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر تحليل وتقييم الوظائف متغيرات مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع .

1. **تحليل الوظائف**: من خلال الجدول رقم (2-13) يتضح لنا أن:

المتوسط العام للتحليل الوظائف كان متوسطا مما يدل على فهم وادراك واستعاب العمال لهذا المتغير حيث كانت نظرتهم،

تشير هذه النتائج الى أن معظم أفراد العينة (عمال مهارة و عمال تفيذ وإطارات) ليست لهم دراية بما تتطلبه الوظيفة و كيفية تحديد مستواياتها وتصنيفها أو كيفية وضع شروط استحداثها بينما الاطارات لديهم علم ودارية وهذا راجع لاحتكاكهم بالادارة،كما نجد أن عملية تحليل الوظائف لا تتم على مستوى إدارتهم مما جعل اجاباتهم حول هذه العبارات كانت بدرجة متوسطة وهذا راجع إلى ضعف الفهم لدى الموظفين لوظيفة تحليل الوظائف التي هي أصلا ليست موضوعة من طرفهم وعلى مستوى أماكن عملهم بل هي موضوعة من قبل الادارة العامة على مستوى الجزائر العصمة وللإشارة أن المسؤولين على مستوى الادارة العامة بالجزائر ليست لها الدراية والالمام الكامل بطبيعة ومتطلبات العمل بالوحدة التجارية تقرت اي ان تحليل وتوصيف الوظائف يتم بالجزائر العاصمة (الادارة العليا) وهي من تحدد مسؤوليات ومهام جميع الوظائف وإلزام الوحدات التجارية بإحترام هذه التعليمات.

اما فيما يخص باقي العبارات فهناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة وهذا راجع إلى مدى أهمية تحليل وتوصيف الوظائف وتطبيقها بشكل واضح ودقيق على مستوى الادارة العامة حيث توضح هذه الاخيرة عند التعيين كل مايتعلق بالوظيفة من مهام ومسؤوليات وقدرات ومؤهلات ...الخ من أجل اعطاء العامل نظرة شاملة حول وظيفته وكيف يتم انجاز اعماله بطريقة مثلى وأداء جيد، حيث كان معظم العمال (الاطارات) لديهم خلفية عن وظائفهم وهذا ما تقوم به مصلحة الموارد البشرية من عملية توصيف التي تتم على مستوى الادارة العامة حيث يتم تحديد كل من مهام ومسؤوليات ومهارات التي يجب ان تتوفر لدى شاغل الوظيفة والكفاءات التي يجب ان يمتلكها كما تتم في الفترة التجريبية للعامل توضيح هذه الاخيرة لتسهيل عملية اندماج العمال الجدد مع الوظيفة، تساعد عملية تحليل وتوصيف الوظائف في الحصول على الكفاءات والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ليس بالامر السهل، كما تساعد هذه الاخير الشركة في عدة وظائف اخرى مثل الاستقطاب الترقية التدريب ...الخ .

أما فيما يخص اجابات المبحوثين للعبارات الاستبيان تشير النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد على مبدأ الترقية على أساس الكفاءة في الترقية وليس الترقية على أساس لاقدامية فقط فعند ترقية عامل ما يجب توفر الشروط التالية : الكفاءة و

الاقدامية، و عدم الخضوع لمخالفة مما يدل على أن الترقية في المؤسسة محل الدراسة تتم بشكل سليم ومنطقي لإن الاقدمية ليست كافية لترقية العامل فقد يكون العامل ذات أقدمية لكن يفتقد للخبرة والتأهيل الذي يسمح له بتقلد مناصب أعلى .

2. **تقييم الوظائف**: من الجدول رقم (2–14) يتضح لنا أن:

المتوسط العام للتقييم الوظائف كان متوسط مما يدل على فهم وادراك واستعاب العمال لهذا المتغير حيث كانت نظرتهم،

تسعى هذه الوظيفة إلى وضع هيكل أجور يحقق العدالة بين العاملين وهذا من بين أهداف تقييم الوظائف، حيث يعتبر تقييم الوظائف المرحلة الاولى لاعداد هيكل الأجور.

فيما يخص رضي الأفراد العاملين بالشركة نحو وظائفهم وهيكل الاجور المتبع فانهم يمليون إلى الاستقرار وشعورهم بالانتماء والعدالة، فعند شعور الافراد العاملين بأن السياسة المنتهجة في وضع هيكل الاجور والحوافز سياسة شفافة فلا شك انه سيكون في قمة الأداء والعكس صحيح عندما يدرك العامل أن عمله لا يحقق له الاشباع المناسب لوظيفته، وكانت مشاعره سلبية تجاه عمله وغير راضي فأن ذلك سوف يظهر من خلال عدم الالتزام بالعمل وضعف الاداء الذي يؤدي الى ضعف الانتاجية .

فيما يخص دفع الاجور للأفراد العاملين بالشركة فأنه يتم من خلال الترتيب السلمي للأجور وشبكة الاجور التي تم الحصول عليه من عملية تقييم الوظائف، كما يتم اتباع الاتفاقية الجماعية في عملية الدفع، وحسب المواد المذكورة في الاتفاقية الجماعية للعمل والتي تم الموافقة عليها وتدوينها في عقد العمل حيث يتم موافقة الطرفين على هذه البنود قبل الشروع في العمل, بمعنى أن شركة محل الدراسة توفر للعاملين قدرة مالية تناسب وظائفهم وتتناغم مع مهام ومسؤوليات وقدرات الوظيفة ومكانة اجتماعية .

فيما يتعلق دفع الاجور فأن العاملين يرون أنهم يتقاضون الاجر الذي يتناسب مع مستوى خطورة أعملهم ويتلائم مع مستوى خطورة وظائفهم ويتلائم ذلك مع مهاراتهم ومع الاداء المنجز.

فيما يخص دفع الحوافز فان العاملين يرون أنهم لا يتقاضونها بشكل الصحيح وأن الشركة أو الادارة لا تقدم مزايا للعاملين وهذا راجع لكثرة العمال في شركة او قد يكون هناك نوع من التحيز في تقديم هذه المزايا التي لها دور مهم في تحسين أداء العامل كما يوجد ضعف الاتصال بين العامل والمشرف حيث لا يتم توضيح عناصر الراتب للعمال إلا في حالات استثنائية ولهذا نظام الحوافز المتبع بالشركة غير محفز على الاداء .

وقد يكون السبب وراء هذه الالتزامات كون الشركة وطنية وهي الوحيد المحتكرة في مجال الكهرباء والغاز ولها سمعة جيدة وقيمة عالية مما يجعلها تقوم بجميع التزاماتها اتجاه العاملين بشكل واضح ودقيق إلا أن هناك بعض الغموض.

3. **أداء العاملين**: من الجدول رقم (**2–19**) يتضح لنا أن:

المتوسط العام لأداء العاملين كان مرتفع مما يدل على النظرة الايجابية للعمال اتجاه هذا المتغير.

فيما يخص نتائج المتعلقة بأداء العاملين فأنها تشير الى القيادة الحكيمة للمسؤولين للرئيس الوحدة محل الدراسة ومرؤوسيه من الاطارات اضافة الى هذا أن الادارة العامة على مستوى الجزائر العاصمة تقوم بعملية التقييم لكافة الفروع وذلك بوضع أهداف وأرقام لكل سنة وتقسم هذه الأرقام على ثلاثة أشهر أي عبر 4 ثلاثيات على الوحدة محل الدراسة أو الفروع الاخرى (ورقلة تمنراست غرداية...الخ) أن تصل أو تحقق أكبر قدر ممكن من تلك الاهداف أو من رقم الاعمال المحدد من طرف الادارة العامة، هذا الاخير هو الذي يتم على أساسه تقييم الادارة العامة النقطة الممنوحة للمدير في السنة عبر سلم تضعه المديرية العامة (مثال رقم أعمال x سلم من 0 الى أقل من 50% نقطة)، ومن هذا نستطيع القول أن الادارة العليا تحدد رقم اعمال معين يلزم الوحدات التجارية الاخرى بتحقيق هذا الرقم كما يلزم مدير هذه الوحدات الاطارات بمراقبة سيرورة العمل وتقييم أداء العاملين بدقة والاطارات بدورها تلزم العمال سواء عمال مهارة او عمال التنفيذ على أن يكون أداهم بمستوى ممتاز لتحقيق أهداف المشتركة لهذا نرى ان اداء العاملين مرتفعة بشكل ملحوظ.

أما بالنسبة لأبعاد أداء العاملين تشير النتائج إلى :

فيما يخص بعد الالتزام بمتطلبات العامل :يتضح لنا من الجدول رقم (2–15) أن :

المتوسط العام لهذا لبعد الالتزام بمتطلبات العمل كان متوسطا مما يدل على النظرة الايجابية للعمال اتجاه هذا المتغير.

يقيس هذا البعد كل مايدركه العاملين عن أعمالهم التي يقومون بها وما يملكونه من رغبة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وهذا ماتم ملاحظته في افراد العاملين بالشركة أنهم على دراية بما يمتلكونه من قدرات حيث أن تقييم الاداء يعطى صورة واضحة للعمال وعلى ما يجب القيام به وكما يرون افراد العاملين بأنهم ملزمون باحترام بجميع اللوائح والقوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسة وكذا التزامهم بجميع خطط العمل والمهام المكلفين بها وهذا راجع لاهمية عملية التقييم التي بدورها توضح للعاملين مهاراتهم وكل مايخص الوظيفة والقوانين الخاصة بها من أجل احترام والالتزام بجميع الاحكام الصادرة، اما بالنسبة للحضور فأن العمال يخالفون مواعد الدوام كما يتأخرون ويرجع ذلك الى أن هناك تسامح وعدم تسجيل وقت التأخر مما ادى إلى عدم التزام العمال بمواعد الدوام الا في حالة وجود رقابة.

فيما يخص بعد كمية وجودة العمل: يتضح لنا من الجدول رقم (2–16) أن:

المتوسط العام لهذا العد كان مرتفع مما يدل على النظرة الايجابية للعمال اتجاه هذا المتغير.

يقيس هذا البعد مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه ومايدركه العاملين عن أعمالهم التي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارة فنية وقدرة على تنفيذ الاعمال دون الوقوع في الخطأ حيث يمتلك أفراد العاملين في الشركة محل الدراسة قدرات ومهارات تساعدهم على أداء اعمالهم بأداء جيد فبعد تقييم أداء العاملين كما سبق الذكر يتم تبين وتوضيح نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين والعمل على تعظيم كل ماهو جيد وتصحيح الانحرافات وحل المشاكل التي تعيق أداء العاملين ويتم ذلك من خلال عملية التدريب التي تعتبر اهم برنامج يقوم على تطوير كما تساهم في تحسين مهارات وامكانيات العمال حيث يصبحون قادرين على استخدام مهاراتهم وكفاءاتهم في أداء مهامهم مما يحسن أداهم ففنظر العمال الى أن برنامج التدريب يمكنهم من تصحيح كل الانحرافات التي تسبب لهم مشاكل في تأدية وظيفتها بشكل والاداء المطلوب

فالشركة تقوم بتدريب عمالها بعد عملية التقييم مباشرة خاصة العمال الجدد الذين ليست لديهم الخبرة الكافية لاداء مهام وظفتهم.

فلا يمكن أن يقوم المشرف بتدريب عماله الا بعد عملية التقييم ولهذا كلما كانت عملية تقييم الاداء عملية مستمرة ودائمة كلما كان أداء العاملين وجودة عملهم في تطور وهذا ما اثبتته نتائج دراسة أنوار أحمد العزام (أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين) بانه يوجد أثر لتدريب على تحسين أداء العاملين واكتساب العامل المهارات والكفاءات على ضوء عملية التدريب .

كما يرون الافراد العاملين أن أداءهم يكون أفضل من خلال العمل الجماعي بنسبة مرتفعة وهذا يدل على أن هناك روح التماسك بين العمال كما يعتبرون أن أداءهم لوظائفهم يكون أفضل عند العمل كفريق فهذا الاخير يرفع من كمية العمل ،كما كانت نظرتهم ايجابية حول اشراك العاملين في أتخاذ القرارات بشرط أن تكون هذه القرارات مشتركة بينهم وبين الادارة أما اذا كانت هذه القرارات على مستوى ادارة الشركة فلا يتم أشراك جميع العمال الا الاطارات.

فيما يخص بعد المثابرة والوثوق: يتضح لنا من الجدول رقم (2–17) أن :

المتوسط العام لبعد المثابرة والوثوق كان مرتفع مما يدل على النظرة الايجابية للعمال اتجاه هذا المتغير.

ويسعى هذا البعد أن تكون لدى العمال الجدية والتفاني في العمل وتحمل المسؤولية حيث كانت نسبة الوثوق لدى العمال مرتفعة وهذا يعني أنهم يثقون في مهاراتهم وقدراتهم في أنجاز أعمالهم كما لديهم الرغبة في القيام بتغيير ومواكبة التطورات الحاصلة كما يملون الى المغارة والتحدي والرغبة في النجاح مما يدفعهم الى للجد والمثابرة، وكذا تجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم واستعدادهم لتحمل ومواجهة النتائج .

مناقشة النتائج الاحصائية

1– العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال الجدول (2–20) الذي يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد اداء العاملين وتحليو وتقييم الوظائف يتضح لنا بأن جميع العلاقات الارتباطية كانت دالة احصائيا وعند مستوى ايجابية بين المتغيرات المستقلة تحليل وتقييم الوظائف واداء العاملين كمتغير تابع, سواء على المستوى الكلي أو على المستوى كل متغير على حدى، وقد بلغت القيمة الاجمالية للعلاقة الارتباطية بين تحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين ككل (68%) وهي نسبة ايجابية وعالية نوعا ما، وتؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وهذه النتائج تتفق مع دراسة غانم ارزوقي العزاوي(أثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين) انه عند تنفيذ انشطة تحليل وتقييم الوظائف بصورة صحيحة يساهم في تحسن أداء العاملين بشكل ملحوظ.

2– دراسة معاملات خط الانحدار

من الجدول رقم (2–23) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة هندسة الكهرباء والغاز "تقرت"، وبناءا على النتائج الاحصائية السابقة توصلنا الى معادلة خط الانحدار التالية: $X.Y+0.502X$ المتغير مستقل, Y المتغير

التابع, وحسب العلاقة بينهما علاقة طردية قوية, فكلما تحسنت وظفتي تحليل وتقييم الوظائف بوحدة واحدة تحسن أداء العاملين ب (0.502). وبتالي نستنتج أن تحليل وتقييم الوظائف له تأثير واضح ومباشر في تحسين أداء العاملين.

- وعلى الشركة أن تعمل على زيادة الاهتمام والاستعاب لمدى أهمية تحليل وتقييم الوظائف.

ولتحديد أي المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع, قمنا باعادة التحليل باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

وحسب الجدول رقم (2– 24) يتضح لنا بقاء متغير واحد وهو تقييم الوظائف .

من الجدول السابق يتضح لنا أن معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (تقييم الوظائف) والمتغير التابع (أداء العاملين) بلغت نسبته (75.9%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (57.6%) من أداء العاملين يعود إلى متغير تقييم الوظائف والنسبة المتبقية (42.4%) ترجع وظائف أخرى او الخطأ .

علما أن الفصل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل تقييم الوظائف فهو يتضمن ارتباط خطي بنسبة(70.7%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط من الاجابات العمال على فقرات الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

وحسب الجدول رقم (2–26) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise لشركة هندسة الكهرباء والغاز وحدة "تقرت" ، وبناءا على النتائج الاحصائية السابقة توصلنا الى خط الانحدار كما يلي :

- **Y=a+Cx2** ومنه معادلة خط الانحدار هي **y=1.609+0.430x2**, x2 هو المتغير المستقل تقييم الوظائف, و y المتغير التابع أداء العاملين. وعليه وجود تأثير لتقييم الوظائف على أداء العاملين، حيث يعتبر تقييم الوظائف من مخراجات عملية التحليل والتوصيف ولهذا يؤثر بنسبة كبيرة على أداء العاملين لان الغرض
- من تحليل والتوصيف هو الوصول الى تقييم الوظائف واعطاء القيمة النسبية لكل وظيفة عن باقي الوظائف الاخرى .

خلاصة الفصل:

لقد أظهرت الدراسة الميدانية المنهج المتبع في دراسة والذي يتمثل في المنهج الوصفي تحليلي وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والميدانية اضافة الى الادوات المستعملة لجمع البيانات من الملاحضة واستبيان، ولقد كشفت هذه الدراسة عن دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة على انه يوجد ارتباط واضح بين المتغيرات، وهذا ما تم ملاحظته من خلال مخرجات spss فتحليل وتقييم الوظائف يعتبران من أهم الوظائف ادارة الموارد البشرية والتي تؤثر بشكل مباشر في اداء العاملين وفي المؤسسة ككل.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين لشركة هندسة الكهرباء والغاز بدائرة تقرت ولاية ورقلة، ومعالجة اشكالية البحث التي تدور حول كيف يمكن أن يؤثر تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين في شركة هندسة الكهرباء والغاز "تقرت" ؟ والفرضيات المرفقة وبالتالي توصلنا إلى أن تحليل وتقييم يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطور المنظمات وهذا راجع الى مدى أهميته فلا نستطيع القيام بعملية الاستقطاب والتعيين والاختيار والتوجيه وتحديد معايير الكفاءة وتقييم أداء العاملين واعداد هيكل اجور وحوافز عادل دون اللجوء لتحليل وتقييم الوظائف، حيث هناك مستوى متوسط من تطبيق هذه الاخيرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا مايثبت صحة الفرضية الأولى، فكلما تم تطبيق وممارسة هذه العملية بشكل وبدقة المطلوب يؤدي الى تحسين اداء الافراد العاملين ويمكن أن يحفزهم على العمل أكثر لتقديم أداء جيد والعكس صحيح وهذا مايثبت صحة الفرضية الثانية كما توصلنا بأن عمليتي تحليل وتقييم الوظائف لها علاقة ارتباط واثر في اداء العاملين وهذا مايثبت صحة الفرضية الثالثة، ولتعرف على مدى تأثير اجابات العمال مع المتغيرات الشخصية توصلنا بأنه لاتوجد فروقات ذات دلالة أحصائية في مستوى اجابات العمال وعليه نرفض صحة الفرضية الرابعة بينما نقبل هذه الاخيرة في متغير الجنس والخبرة فقط

1- نتائج الدراسة

- ❖ تلعب عملية تحليل الوظائف دورا مهما وفعالا في تحسين الأداء وذلك من خلال اعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل ومعدلات أداء؛
- ❖ تلعب عملية توصيف الوظائف دورا في تحديد القدرات والسمات التي ينبغي ان يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب؛
- ❖ عملية تقييم الوظائف لها دور كبير في التأثير في رضا العاملين وخلق الشعور بالعدالة من خلال المساعدة في وضع هيكل رواتب وأجور يتناسب مع ما تتطلبه كل وظيفة من مؤهلات وما تحتاجه من جهد؛
- ❖ عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة الاداء لمرؤسيهم دائما وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها، مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمها؛
- ❖ تحليل وتقييم الوظائف يحددان أهداف واضحة لعملية تقييم الأداء يتم على ضوئها اختيار الطريقة أو الأسلوب المناسب وذلك عن طريق وصف تحليل الوظائف التي توفر معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات العاملين التي يجب استخدامها مقياسا في تقييم العاملين؛
- ❖ يوجد مستوى توافر كل من تحليل وتقييم الوظائف وأبعاد أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- ❖ توجد دلالة احصائية (0.05) للمتغير تحليل وتقييم الوظائف على أداء العاملين بمعامل ارتباط (68%).
- ❖ توجد دلالة احصائية (0.05) لمعامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (تقييم الوظائف) والمتغير التابع (أداء العاملين) بلغت نسبته (75.9%).

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات أداء العاملين تبعا لمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية)
- ❖ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات أداء العاملين تبعا لمتغيرات (الجنس والخبرة).
- ❖ تبين بأن المؤسسة محل الدراسة لا يتم على مستواها عملية تحليل وتقييم الوظائف بينما يتم على مستوى الادارة العامة بالجزائر ولهذا هناك ضعف وعدم فهم العاملين لهذه العملية.

2- الاقتراحات:

- على شركة هندسة الكهرباء والغاز زايدة الاهتمام بعملية تحليل وتقييم الوظائف وذلك لما لها من دور كبير في تحسين أداء العاملين؛
- قيام شركة هندسة الكهرباء والغاز لعملية الاستقطاب وتعيين يكون من نتائج تحليل وتوصيف الوظائف (بطاقة الوصف الوظيفي) من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- فتح قنوات اتصال اخرى في المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بتحليل الوظائف بسهولة وبدون بذل جهد ووقت كبير؛
- توفير قنوات اتصال المناسبة في المؤسسة وبالشكل الذي يضمن الحصول على المعلومات المتعلقة بأداء العاملين والاستفادة من هذه المعلومات في تحقيق الاهداف المرجوة بذلك؛
- الاخذ بعين الاعتبار أراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسة عند القيام بتقييم الوظائف وتحديد الاجور وذلك من أجل شعورهم برضا والعدالة.

أفاق الدراسة :

في أخر هذا البحث وبعد التعرف على مفهوم تحليل وتقييم الوظائف وتوضيح اهميتهما وبعد تصفح الدراسات السابقة نود نطرح بعض المواضيع لمواصلة البحث ضمن هذا الموضوع نذكر منها:

- دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة الخدمية؛
- دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين كفاءات العاملين في المؤسسة الصناعية؛
- دور تحليل وتقييم الوظائف تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية ؛
- دور تحليل وتقييم الوظائف في صنع القرارات الاستراتيجية.

قائمة المصادر والمراجع

❖ **المراجع باللغة العربية:**

❖ **الكتب:**

1. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية, الطبعة الثانية**، الدار الجامعية الاسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
2. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية، الطبعة الانجليزية**، دار المريخ للنشر، الرياض، العربية السعودية، 2003.
3. سامي عارف، **تصنيف وتوصيف الوظائف، الطبعة الاولى** ، الجزء الثاني، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، **تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، الطبعة العربية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
6. عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري**، قسنطينة، 2001.
7. عز عبد الفتاح، " **مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام** SPSS" **الطبعة الاولى**، مكتبة خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008.
8. مدثر حماد الشيخ التيجاني، **أثر الدوافع على أداء العاملين، الطبعة الاولى**، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.

❖ **المقالات:**

1. ابراهيم نصير محمد علي الخفاجي وعبد الناصر عللك حافظ ، **توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق الجودة للموارد البشرية، *مجلة العلوم الأقتصادية والأدارية*،** جامعة بغداد، العدد 94، المجلد 22، 2016.
2. أحمد الأمين يوسفي وعبد الحميد نعيجات، **أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، جامعة عمار ثليجي، الجزائر، العدد 1، 2018 .
3. أحمد عباس حمادي، **الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*،** جامعة الفلوجة، العراق، المجلد 22 ، العدد 94، 2016.
4. أحمد نوار نصيف جاسم، **الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*،** جامعة تكريت، العراق، العدد40، المجلد 4، 2017.

5. بسام عبد الرحمن ومصعب محمود شحاذة، **المواءمة بين وصف الوظائف الطبية الادارية في اطار التحليل الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية**، جامعة تكريت، العراق، العدد 244 ، المجلد 4، 2018.

6. حسين بوثلجة حسين واخرون، **تحليل وتوصيف الوظائف كأحد اليات الهندسة الوظيفية، مجلة التنظيم والعمل**، جامعة معسكر، العدد 2، 2017.

7. حسين بوثلجة، **أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية**، جامعة معسكر، العدد2، 2018.

8. خالد يوسف الزغبي وأخرون، **وظائف ادارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية**، جامعة كركوك، العراق، المجلد 8، العدد الثالث، 2018.

9. رجاء حسام وابتسام أحمد، **أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية***، جامعة بغداد، العدد 27، 2011.

10. ريم مهند حميد، **انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية***، جامعة بغداد، المجلد22، العدد 90، 2016.

11. شفاء محمد علي ووسام ابراهيم موسى، **أثر ضغوط العمل في أداء العاملين، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية***، جامعة بغداد، العدد 81، المجلد 21، 2015.

12. طه محسن الطريحي وأخرون، **تحليل وتوصيف الوظائف، *مجلة مركز دراسات الكوفة***، جامعة الكوفة، لعراق، المجلد 1، العدد8، 2008.

13. عامر عبد اللطيف كاظم العامري، **اثر ادارة الصحة والسلامة المهنية في أداء العاملين، *مجلة كلية المأمون***، جامعة المأمون، بغداد، العدد21، 2013.

14. عبد الحميد بورحومة وامينة بودراع، **دور أخالقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية**، جامعة الجزائر، العدد1، 2016.

15. عبد الرزاق خضر حسن محمد ومحمد ابراهيم محمد، **أثر تحليل الوظائف في جودة الخدمة المالية، مجلة العراقية للعلوم الادارية**، جامعة كربلاء، بغداد، المجلد11، العدد 45، 2015.

16. عبد الناصر علك حافظ وعبدالله حكمت النقار، **تفعيل مدخل تحليل العمل لتقييم الأداء، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية***، جامعة واسط، لعراق، المجلد الاول، عدد خاص بالمؤتمر العلمي، 2012.

17. عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصياغ، **أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين، *مجلة العلوم الأقتصادية والادارية***، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، المجلد23، العدد101، 2017.

18. غانم أرزوقي العزاوي وحسين وليد حسين،**علاقة واثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، جامعة بغداد، المجلد 18، اصدار68، 2012.

19. غربي صباح، **تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**،جامعة الوادي، العدد السابع، 2014.

20. فريد خميلي، **تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، جامعة، العدد 49، 2016 .

21. مائدة علي جاسم، **علاقة وأثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين، مجلة كلية التربية**، جامعة واسط، العراق، العدد 7، 2010 .

22. نوال يونس ال مود وانوار هادي، **أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية**، جامعة تكريت، العراق، المجلد 9، العدد 29، 2013.

❖ **الرسائل والاطاريح:**

1. عبد الناصر موسى، **نظام مقترح لتقييم أداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية**، رسالة دكتوره، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004-2005.

❖ **مذكرات:**

1. عقون شراف، **سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير لقسم علوم التسيير**، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

2. فاطمة بنت فؤاد أحمد العدني، **التوصيف الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموظفات الاداريات، مذكرة ماجستير لقسم الادارة التربوية والتخطيط**، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.

3. هايل عبد الوهاب الزايد، **تقييم الوظائف، مذكرة ماجستير لكلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال**، جامعة دمشق، سوريا، 2009.

❖ **المحاضرات:**

1. كفان سليم، **سلسلة محاضرات في تحليل العمل**، موجهة لطلبة السنة الثانية قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية وعلوم التربية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2015.

2. نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية** ،موجهة لطلبة ماستر تخصص اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.

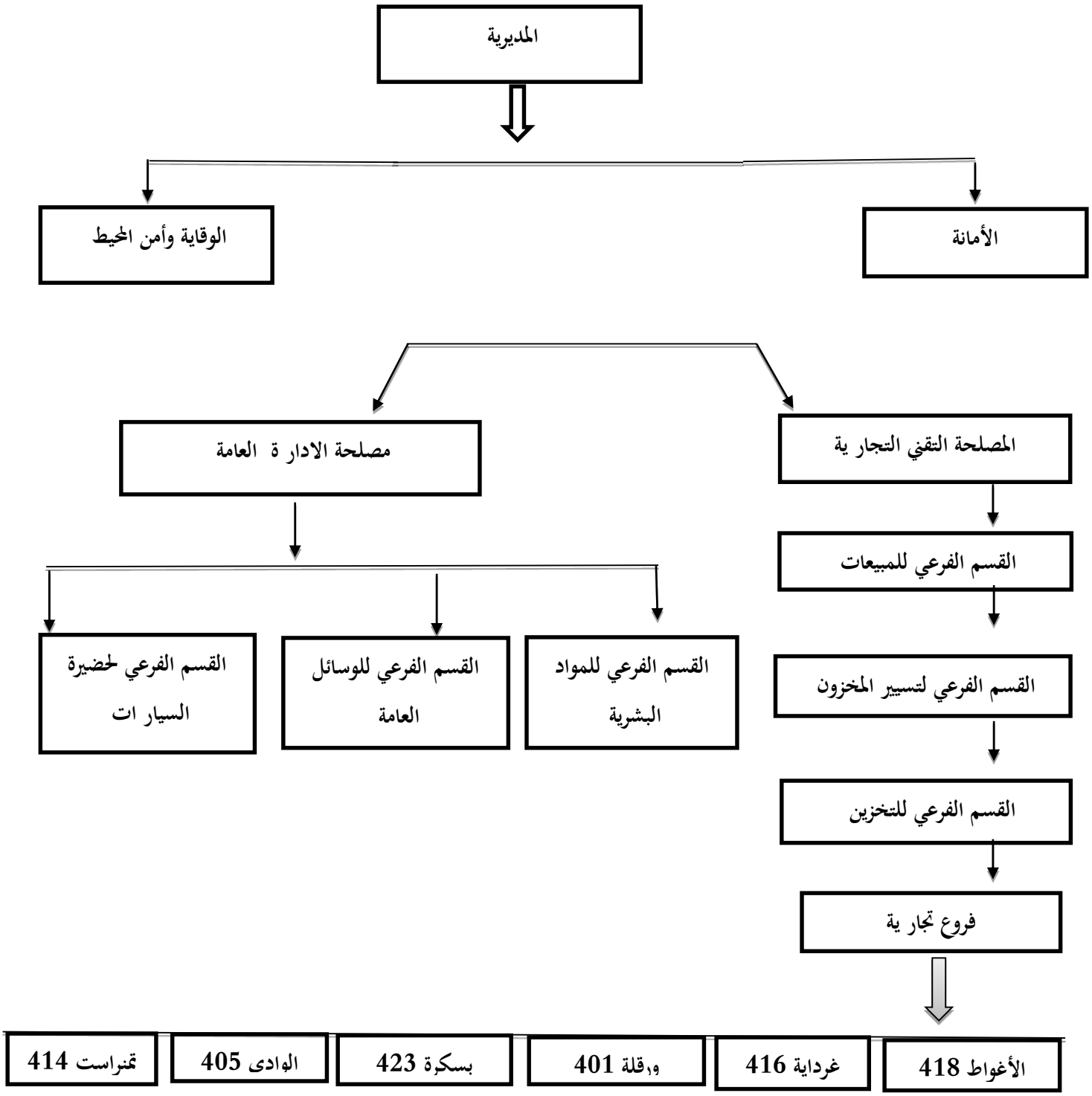
❖ **مواقع أنترنت**

1. محمد بن دليم القحاطني، **تحليل وتوصيف الوظائف**، موسوعة مقالات مهارات النجاح، https://sst5.com/Article/1569/50/ تحليل-وتوصيف-الوظائف ، تاريخ الاطلاع 14 مارس 2019، 12:55.

❖ المراجع باللغة الانجليزية:

1. Adam E. Wyse, **Analyzing Job Analysis Data Using Mixture Rasch Models, International Journal of Testing,** Volume 19, Issue 1, 2019.
2. Muhammad C Siddique**, Job analysis , *the international journal of human resource management,*** American University in the Emirates,Volume 15, Issue1 , 2004.
3. T. T. Selvarajan, **Can performance appraisals motivate employees to improve performance, *The International journal of human resource management***, volume 23, Issue 15, 2011.
4. T.R. Manoharan, An integrated fuzzy multi-attribute decision-making model for employees' performance appraisal **, *The International journal of human resource management***, volume 22, Issue 3, 2011.
5. Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004.

قائمة الملاحق


المديرية
الوقاية وأمن المحيط
الأمانة
مصلحة الادار ة العامة
المصلحة التقني التجار ية
القسم الفرعي للمبيعات
القسم الفرعي لتسيير المخزون
القسم الفرعي للتخزين
فروع تجار ية
القسم الفرعي لحضيرة السيار ات
القسم الفرعي للوسائل العامة
القسم الفرعي للمواد البشرية
تمنراست 414
الوادى 405
بسكرة 423
ورقلة 401
غرداية 416
الأغواط 418

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات إطارات، موظفو شركة هندسة كهرباء والغاز : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " **دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين**"، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير . رمضان حنان البريد الالكتروني: **hananeros95@gmail.com**

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: العبارات المتعلقة بتحليل الوظائف : فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بوظيفة تحليل الوظائف في شركة هندسة الكهرباء والغاز , الرجاء تحديد درجة موافقتك على هذه العبارات.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	المهام والواجبات الوظيفية واضحة بشكل مكتوب منذ التعيين			
02	يوجد انسجام بين مهام وواجبات الوظيفة وبين اسمها			
03	وصف وظيفتي يعتبر وصف عملي وعلمي لما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة			
04	المهارات الفنية المطلوبة للوظيفة تؤدي إلى السرعة في الانجاز			
05	يوجد دليل واضح بالمؤسسة يسهل معرفة الوظائف المطابقة لطموحاتي وتوقعاتي المستقبلية			
06	يساعدني الدليل الموجود في المصرف الجزائري على معرفة أي الوظائف سيتم نقلي أو ترقيتي إليها			
07	أرى أن نظام تصنيف الوظائف سيسمح للموظفين بتقلد مناصب أعلى			
08	أجد عدالة في تصنيف الوظائف في مؤسستنا			
09	اعتقد أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع			
10	يساعدني تصنيف الوظائف في مؤسستنا على تحديد طموحاتي الوظيفية			
11	اعتقد أنني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل او الترقية إليها			
12	توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية و التقدم الوظيفي			
13	الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على أساس كفاءة الموظف			
14	الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على أساس أقدمية الموظف			
15	أرى انه يجب أن ابذل جهدا اكبر في العمل كي أتقدم في مساري الوظيفي			
16	احتاج إلى تأهيل علمي مختلف لأشغل وظيفة مختلفة			
17	تتطلب الفعاليات المنجزة تنوع المهارات الوظيفية			
18	تقوم المؤسسة بتزويد العاملين بتغذية عكسية عند تحليل الوظائف الخاصة بهم			
19	اعتماد مبدأ المشاركة في تحليل الوظائف بين الإدارة والعاملين			
20	اعتماد مصادر متعددة في تحليل الوظائف			
21	إعداد قاعدة بيانات لتسهيل عملية تحليل الوظائف			

المحور الثاني : العبارات المتعلقة بتقييم الوظائف : فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بوظيفة تقييم الوظائف في شركة هندسة

الكهرباء والغاز, الرجاء تحديد درجة موافقتك على هذه العبارات.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	أرى أن راتبي يتناسب مقارنة بمهام عملي			
02	أرى أن هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملي			
03	توفر مؤسستي فرصا تمكنني من زيادة راتبي			
04	أنا راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في إدارتنا			
05	يوضح لي رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه			
06	أرى أن سياسة الراتب في مؤسستنا واضحة			
07	استطيع القيام بمناقشات حرة و منفتحة في مكان عملي			
18	يضع رئيسي المباشر ثقته بي و يشعرني كزميل له			
09	اشعر بأنني أعامل باحترام في مكان عملي			
10	لدي القدرة على أن أتعامل بطريقة جيدة مع التهديدات و المواقف العنيفة في مكان عملي			
11	اشعر بالرضا عند انجازه مهام المتعلقة بالوظيفة			
12	أتحمل المسؤولية كاملة عند تنفيذ مهام وظيفتي من البداية إلى النهاية			
13	العمل الذي أنجزه موضع تقدير من قبل الزملاء والإدارة			
14	أدراك أن نتائج الوظيفة تؤثر على نجاح المنظمة ككل			
15	لدي القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي			
16	تحديد الأجور والحوافز يتناسب مع المهارات والإمكانيات المطلوبة			
17	تحديد الأجور والحوافز يتلاءم مع مستوى الخطورة في العمل			
18	تحديد الأجور والحوافز يتلاءم مع مستوى الأداء المنجز			
19	بيئة العمل تتلاءم مع طبيعة الوظائف			

المحور الثالث : العبارات المتعلقة بأداء العاملين: فيما يلي عدد من العبارات لقياس أداء العاملين في شركة هندسة الغاز والكهرباء , الرجاء تحديد درجة موافقتك على هذه العبارات.

الرقم	العبارات			
	المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	غير موافق	محايد	موافق
1	التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها			
2	لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها			
3	التزم بجميع قوانين وتشريعات الخاصة بالعمل			
4	أحافظ على أوقات الدوام			
5	لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة			
6	أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية			
7	أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة			
	كمية وجودة العمل المنجز	غير موافق	محايد	موافق
1	تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي			
2	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي			
3	يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة			
4	أقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة			

5	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي			
6	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المصرف الجزائري			
7	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
8	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي			
9	يتم ترقيتي في المنظمة بواسطة المؤهلات التي املكها			
	المثابرة والوثوق	غير موافق	محايد	موافق
1	أنجز أعمالي بأساليب جديدة			
2	أثابر لانجاز أعمالي مهما اعترضني من مشاكل			
3	أثق في قدرتي على انجاز أعمالي بالدقة المطلوبة			
4	أثق في مهاراتي ومعارفي لتحقيق الأعمال المطلوبة مني			
5	أثق في قدراتي على انجاز أعمالي في الوقت االمطلوب			
6	أقوم بانجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد			
7	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير			
8	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة			
9	أميل إلى المغامرة والتحدي في مجال عملي			

المحور الرابع : معلومات متعلقة بالموظف:

الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 39سنة	من 40 إلى أقل من 49 سنة	50 سنة وأكثر
المستوى التعليمي	دون الليسانس	شهادة ليسانس	شهادة معهد	ماستر أو ما بعد التدرج
الخبرة	أقل من 05سنوات	من05 إلى أقل من10سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المسمى الوظيفي	عامل تنفيذ	عامل مهارة	اطارات	اطارات سامون
الحالة العائلية	عازب (ة)	متزوج (ة)	أرمل (ة)	مطلق (ة)

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	.د مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة ورقلة –
02	.د عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة ورقلة –
03	يوسف أسماء	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة ورقلة –
04	.د تيشات سلوى	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة ورقلة –

1. جدول يبين معامل اتساق الفاكرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.866	65

2. جدول بين خصائص العينة من ناحية الجنس

جنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	1.00	51	76.1	76.1	76.1
	2.00	16	23.9	23.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

3. جدول يبين خصائص العينة من ناحية العمر

عمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	10	14.9	14.9	14.9
	2.00	43	64.2	64.2	79.1
	3.00	10	14.9	14.9	94.0
	4.00	4	6.0	6.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

4. جدول يبين خصائص العينة من ناحية التعليم

تعليم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	19	28.4	28.4	28.4
	2.00	25	37.3	37.3	65.7
	3.00	17	25.4	25.4	91.0
	4.00	6	9.0	9.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

5. **جدول يبين خصائص العينة من ناحية الخبرة**

خبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	8	11.9	11.9	11.9
	2.00	30	44.8	44.8	56.7
	3.00	25	37.3	37.3	94.0
	4.00	4	6.0	6.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

6. **جدول يبين خصائص العينة من ناحية المسمى الوظيفي**

وظيفي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	18	26.9	26.9	26.9
	2.00	20	29.9	29.9	56.7
	3.00	25	37.3	37.3	94.0
	4.00	4	6.0	6.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

7. **جدول يبين خصائص العينة من ناحية الحالة العائلية**

عائلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	17	25.4	25.4	25.4
	2.00	45	67.2	67.2	92.5
	3.00	2	3.0	3.0	95.5
	4.00	3	4.5	4.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

8.جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المهام والواجبات الوظيفية واضحة بشكل مكتوب منذ التعيين	67	2.5224	.85914
يوجد انسجام بين مهام وواجبات الوظيفة وبين اسمها	67	1.5672	.82064
وصف وظيفتي يعتبر وصف عملي وعلمي لما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة	67	2.0000	.87039
المهارات الفنية المطلوبة للوظيفة تؤدي إلى السرعة في الانجاز	67	1.7313	.75040
يوجد دليل واضح بالمؤسسة يسهل معرفة الوظائف المطابقة لطموحاتي وتوقعاتي المستقبلية	67	2.0299	.79716
يساعدني الدليل الموجود في المصرف الجزائري على معرفة أي الوظائف سيتم نقلي أو ترقيتي إليها	67	1.6269	.91843
أرى أن نظام تصنيف الوظائف سيسمح للموظفين بتقلد مناصب أعلى	67	2.1194	.89650
أجد عدالة في تصنيف الوظائف في مؤسستنا	67	2.1493	.85730
اعتقد أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع	67	2.2687	.88046
يساعدني تصنيف الوظائف في مؤسستنا على تحديد طموحاتي الوظيفية	67	2.3731	.84988
اعتقد أنني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل او الترقية إليها	67	2.0149	.92920
توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية و التقدم الوظيفي	67	1.8955	.93961
الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على أساس كفاءة الموظف	67	2.3433	.80814
الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على أساس أقدمية الموظف	67	1.8060	.82092
أرى انه يجب أن ابذل جهدا اكبر في العمل كي أتقدم في مساري الوظيفي	67	1.7164	.81289
احتاج إلى تأهيل علمي مختلف لأشغل وظيفة مختلفة	67	1.9403	.93551
تتطلب الفعاليات المنجزة تنوع المهارات الوظيفية	67	2.4627	.82257
تقوم المؤسسة بتزويد العاملين بتغذية عكسية عند تحليل الوظائف الخاصة بهم	67	2.3134	.82036
اعتماد مبدأ المشاركة في تحليل الوظائف بين الإدارة والعاملين	67	2.2537	.89347
اعتماد مصادر متعددة في تحليل الوظائف	67	2.3433	.87995
إعداد قاعدة بيانات لتسهيل عملية تحليل الوظائف	67	2.3881	.85201
أرى أن راتبي يتناسب مقارنة بمهام عملي	67	2.5075	.78573
أرى أن هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملي	67	2.5075	.76620
توفر مؤسستي فرصا تمكنني من زيادة راتبي	67	2.0746	.92627
أنا راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في إدارتنا	67	1.8507	.72308
يوضح لي رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه	67	1.9851	.76856
أرى أن سياسة الراتب في مؤسستنا واضحة	67	2.0149	.89599
استطيع القيام بمناقشات حرة و منفتحة في مكان عملي	67	2.1343	.95180
يضع رئيسي المباشر ثقته بي و يشعرني كزميل له	67	1.7463	.76561
اشعر بأنني أعامل باحترام في مكان عملي	67	1.6716	.89422
لدي القدرة على أن أتعامل بطريقة جيدة مع التهديدات و المواقف العنيفة في مكان عملي	67	2.1493	.83944
اشعر بالرضا عند انجازه مهام المتعلقة بالوظيفة	67	2.1194	.89650
أتحمل المسؤولية كاملة عند تنفيذ مهام وظيفتي من البداية إلى النهاية	67	2.2239	.93454
العمل الذي أنجزه موضع تقدير من قبل الزملاء والإدارة	67	2.2239	.83159
أدراك أن نتائج الوظيفة تؤثر على نجاح المنظمة ككل	67	2.2985	.87065
لدي القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	67	2.2388	.85439
تحديد الأجور والحوافز يتناسب مع المهارات والإمكانيات المطلوبة	67	2.3731	.84988
تحديد الأجور والحوافز يتلاءم مع مستوى الخطورة في العمل	67	2.3582	.82941
تحديد الأجور والحوافز يتلاءم مع مستوى الأداء المنجز	67	2.6269	.75550
بيئة العمل تتلاءم مع طبيعة الوظائف	67	2.3134	.89119
التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها	67	2.3284	.91101
لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها	67	2.1940	.90853
التزم بجميع قوانين وتشريعات الخاصة بالعمل	67	2.1493	.87479
أحافظ على أوقات الدوام	67	1.9552	.80590
لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	67	2.1194	.82613
أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية	67	2.1194	.87943
أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة	67	2.8209	.52006
تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي	67	2.7910	.56508
يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	67	2.7910	.56508
يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة	67	2.8358	.44711
أقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة	67	2.7164	.57224
أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي	67	2.8060	.58358
تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المصرف الجزائري	67	1.9851	.92920
حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	67	2.5970	.73977
حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي	67	2.4328	.70117
يتم ترقيتي في المنظمة بواسطة المؤهلات التي املكها	67	2.5821	.78140
أنجز أعمالي بأساليب جديدة	67	2.7612	.57970
أثابر لانجاز أعمالي مهما اعترضني من مشاكل	67	2.6866	.60825
أثق في قدرتي على انجاز أعمالي بالدقة المطلوبة	67	2.7910	.53760
أثق في مهاراتي ومعارفي لتحقيق الأعمال المطلوبة مني	67	2.8955	.35395
أثق في قدراتي على انجاز أعمالي في الوقت االمطلوب	67	2.8060	.55702

أقوم بانجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد	67	2.6567	.64084
لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	67	2.8358	.47980
لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة	67	2.7015	.65169
أميل إلى المغامرة والتحدي في مجال عملي	67	2.8955	.35395

8. جدول يبين الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل تحليل وتقييم الوظائف	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

9. بجدول يبين الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.680[a]	.462	.454	.17184

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظائف وتقييم تحليل المستقل المتغير

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

10. يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.647	1	1.647	55.785	.000[a]
	Résidu	1.919	65	.030		
	Total	3.567	66			

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظائف وتقييم تحليل المستقل المتغير

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

11. يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.474	.145		10.170	.000
	المتغير المستقل تحليل وتقييم الوظائف	.502	.067	.680	7.469	.000

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

12. يوضح الطريقة المستخدمة وامتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تقييم الوظائف	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

13. يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.759[a]	.576	.570	.15251

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظائف تقييم

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

14. يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.055	1	2.055	88.349	.000[a]
	Résidu	1.512	65	.023		
	Total	3.567	66			

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظائف تقييم

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

15. يوضح قيم المعاملات خط الانحدار بطريقة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.609	.101		15.861	.000
	تقييم الوظائف	.430	.046	.759	9.399	.000

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

16. يوضح العلاقات الارتباطية بين ابعد الاداء وتحليل وتقييم الوظائف

			المتغير التابع أداء العاملين
Rho de Spearman	تحليل الوظائف	Coefficient de corrélation	.194
		Sig. (bilatérale)	.116
		N	67
	تقييم الوظائف	Coefficient de corrélation	.707**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	67
	المتغير المستقل تحليل وتقييم الوظائف	Coefficient de corrélation	.530**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	67
	المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	Coefficient de corrélation	.891**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	67
	كمية وجودة العمل المنجز	Coefficient de corrélation	.439**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	67
	المثابرة والوثوق	Coefficient de corrélation	.643**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	67

فهــرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	III
شكر وعرفان	IV
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال البيانية	X
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين	
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين	03
المطلب الأول: ماهية تحليل وتوصيف الوظائف وأهم أبعدها	03
الفرع الأول: مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها	03
الفرع الثاني: مراحل وأبعاد تحليل وتوصيف الوظائف	05
المطلب الثاني: ماهية تقييم الوظائف واهم المعايير المستخدمة	06
الفرع الأول: مفهوم تقييم الوظائف واهم أهدافها	06
الفرع الثاني: العايير المستخدمة لتقييم الوظائف وأهم الطرق	08
المطلب الثالث: ماهية أداء العاملين وأهم ابعاده	10
الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين وطرق التقييم المتبعة	10
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين وأهم ابعاده	13
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتحليل وتقييم الوظائف وأداء العاملين	18
المطلب الأول: الدراسات العربية	18
الفرع الأول: الدراسات المشتركة	18
الفرع الثاني: الدرسات الخاصة بالمتغير المستقل (تحليل وتقييم الوظائف)	18
الفرع الثالث: الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (أداء العاملين)	20
المطلب الثاني: دراسات اجنبية	21

فهرس المحتويات

المطاب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	23
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء والغاز تقرت	
تمهيد	28
المبحث الأول: الطريقة وادوات المستخدمة في الدراسة	29
المطلب الأول: طريقة المستخدمة في الدراسة	29
الفرع الأول: منهج الدراسة	29
الفرع الثاني: مجتمع الدراسة	29
الفرع الثالث: خصائص العينة الدراسة	30
المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة	34
الفرع الأول: صدق أداة الدراسة	34
الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة	35
الفرع الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية	35
المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها	37
المطلب الأول: تحليل النتائج المتوصل اليها	37
المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات	43
خلاصة الفصل	60
الخاتمة	62
قائمة المصادر والمراجع	71
قائمة الملاحق	76
فهرس المحتويات	88