

## التخصص الوظيفي وعلاقته بأداء المورد البشري في المنظمة الجزائرية

دراسة ميدانية بمقر الولاية الإدارية المحلية بالجلفة

### Functional specialization and its relationship The performance of Human resource in the Algerian Organization Field study at the state headquarters of the local administration in Djelfa

أ. نجيمي مسعود<sup>1</sup>، [nedjimimessauod@gmail.com](mailto:nedjimimessauod@gmail.com)

أ. مهدي عمر<sup>2</sup>، [messauodsocial@gmail.com](mailto:messauodsocial@gmail.com)

<sup>2,1</sup> جامعة زيان عاشور بالجلفة ( الجزائر )

تاريخ الاستلام : 2018-11-06 ؛ تاريخ المراجعة : 2022-09-26 ؛ تاريخ القبول : 2022-12-31

#### ملخص:

إن موضوع التخصص الوظيفي يعتبر عنصر هام و متغير رئيسي في البناء التنظيمي ، ورغم تناول النظريات الاجتماعية و مختلف الدراسات الامبريقية موضوع التخصص الوظيفي و المورد البشري والتي تحاول إيجاد العلاقة بينهما، من خلال تأثيرنا لتخصص الوظيفي على الافراد العاملين وهذا ما ينعكس على تطور أداء و تعلم المورد البشري داخل المؤسسة ، وعليه فإننا نحاول من خلال هذه الورقة البحثية الوقوف على ما هو موجود في واقع المؤسسات الجزائرية من خلال الميدان الذي اخترناه (مقر ولاية الجلفة - الادارة المحلية) و هذا بتقصي الحقائق ومحاولة التعرف على أنظمة التخصص الوظيفي الموجودة داخلها والتأثيرات التي تتجم عنها في الافراد العاملين.

من خلال البحث فلقد توصلنا الى الاهمية الكبيرة للتخصص الوظيفي ، مما يعود بالنفع على العاملين حيث ان الوظائف تكون محددة المهام ومحددة الافراد ، كذلك فإن الاداء الوظيفي يتطور بفضل التعود على نفس المهام حيث مع مرور الوقت يصل العامل الى درجة الاتقان وبالتالي يتطور ادائه ويصبح افضل ، وهذا ما تحاول الادارة المركزية الوصول اليه ، حتى يصبح تحقيق الاهداف المرجوة من هذا التنظيم.

**الكلمات المفتاحية :** التخصص الوظيفي ، البناء التنظيمي ، المورد البشري ، المنظمة.

#### Abstract :

The subject of functional specialization is an important and major variable in organizational structure. Although social theories and various empirical studies deal with the subject of functional specialization and the resource of the young, which tries to find the relationship between them, through the effects of functional specialization on the human resource, this is reflected in the development, In this paper we are trying to identify what is in the reality of Algerian institutions through the field we have chosen (the headquarters of the state of Djelfa - the local administration) and this is to investigate the facts and try to identify the existing functional specialization systems da And its effects on working individuals.

The job is developed by getting used to the same tasks. As time passes, the worker reaches the level of proficiency and thus his performance improves and becomes better. This is what the central administration is trying to reach, in order to achieve the desired goals of this organization.

**key words :** Job Specialization, Organizational Structure, Human Resource, Organization.

**مقدمة:** ان موضوع التخصص الوظيفي يعتبر من الاهتمامات الأساسية و المحورية التي تبنتها العديد من النظريات الادارية منذ ظهورها مع التوجهات الكلاسيكية وصولا الى النظريات الحديثة، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الالتزام بالتخصص الوظيفي من خلال ما جاءت به النظرية البيروقراطية مع "فيبر" وما جاء به "تابلور" من خلال الاعتماد على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل. ان التخصص الوظيفي يعتبر من الوظائف المؤثرة والتي تساهم بشكل كبير في تطور قدرات الافراد العاملين ، وهذا التركيز يبدأ من عملية التوظيف التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية التابعة للمنظمة و المسؤولة عن الاختيار الامثل للعاملين، ثم متابعتهم اثناء تادية مهامهم ، كل هذا يعتمد اعتماد كلي على التخصص الوظيفي ، حيث ان الهيكل التنظيمي للمنظمة يحتوي على مجموعة من مراكز الوظيفية التي تتطلب نوع معين و مؤهلات خاصة يجب ان تتوفر في طالب العمل او العامل الذي يشغل منصب داخل المنظمة ، ان هذا الاهتمام بعملية التخصص الوظيفي راجع الى الاهمية الكبيرة و التأثير القوي الذي يلعبه تحديد الادوار الوظيفية في سيرورة العمل مما يساهم بشكل كبير في الوصول الى اهداف المنظمة حسب الاستراتيجية الموضوعية.

لذلك سوف نتطرق من خلال هذه الورقة البحثية الى تساؤل رئيسي المتمثل في : هل توجد علاقة للتخصص الوظيفي

في أداء المورد البشري؟

يندرج تحت هذا التساؤل اسئلة فرعية تتمثل في :

- 1- هل توجد علاقة لتقسيم العمل في زيادة الرقابة الذاتية ؟
- 2- هل توجد علاقة للتخصص الوظيفي في سير العمل ؟
- 3- هل توجد علاقة لتحديد الأدوار واللوائح التنظيمية في زيادة الخبرة لدى المورد البشري ؟
- 4- هل توجد علاقة للتخصص الوظيفي في المساعدة على تجنب الوقوع في الأخطاء ؟

ثم قمنا بوضع الفرضية العامة التالية:

1- توجد علاقة للتخصص الوظيفي في اداء المورد البشري .

تندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية :

- 1- توجد علاقة لتقسيم العمل في زيادة الرقابة الذاتية
- 2- توجد علاقة للتخصص الوظيفي في سير العمل
- 3- توجد علاقة لتحديد الأدوار واللوائح التنظيمية في زيادة الخبرة لدى المورد البشري
- 4- توجد علاقة للتخصص الوظيفي في المساعدة على تجنب الوقوع في الأخطاء

1- **العينة ومجتمع البحث :** لقد اخترنا مقر ولاية الجلفة الادارة المحلية والمجتمع المقصود من الدراسة هو كل الافراد العاملين في الادارة بدون الفروق في الرتب، اما العينة فلقد اخترنا العشوائية المنتظمة كون انه لا توجد فروق في مجتمع البحث وكان عدد المجتمع البحثي الكلي يقدر بـ545 مفردة وعدد العينة بلغ 109 أي ما يمثل 20 بالمائة من المجتمع الكلي.

2- **منهج الدراسة و ادوات جمع البيانات :** لقد اخترنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا الى اننا بصدد وصف وتحليل ظاهرة إجتماعية معينة ،ومحاولة تقصى العلاقة الموجودة بين التخصص الوظيفي واداء العاملين.

اما عن اداة جمع المعطيات فلقد اخترنا الاستبانة (الاستمارة) ،والتي هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي قمنا باستخراجها من الابعاد والمؤشرات للمفاهيم المعتمدة في الدراسة عن طريق التحليل المفهومي والتي بلغ عدد الاسئلة فيها حوالي 22سؤال.

3- **الجانب النظري للدراسة :** سوف نتطرق إلى التعرف على مفهوم التخصص الوظيفي و الأداء (المقصود هنا بالاداء الاداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة) وذلك من خلال الدعائم النظرية لهذا الموضوع .

**3-1 النظرية البيروقراطية:** البيروقراطية إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعة التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، ولقد تعرضت لنقد شديد من العديد المفكرين فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قادية

المنظمة نحو تحقيق أهدافها ويعد العلامة الألماني ماكس فيبر (Max Weber) 1864-1920 ، أول من استخدم هذا المصطلح ، محددًا من خلاله مواصفات (المنظمة المثالية) واعتبرها مثالية (المنظمة البيروقراطية) . وقد أثرت طبيعة المنظمات التي درسها فيبر كثيرا في بلورة ما توصل إليه من نموذج للبيروقراطية.<sup>1</sup>

من خلال تطرقنا الى هذا الموضوع لاحظنا أن الشكل البيروقراطي بالنظر السلبية هو المسيطر وذلك نظرا للفهم الخاطيء لمعنى المستندات والوثائق والتي تعتبر من الشروط الاساسية للنظرية البيروقراطية ولكن ما يجب على المنظمة الجزائرية القيام به هو محاولة توفير كافة الشروط الاخرى والتي تجعل من هذه المنظومة هيكل متكامل يسعى الى تحقيق اهداف المنظمة مع الاخذ بعين الاعتبار للتطور التكنولوجي في مجال الاتصال .

### 3-2- خصائص المنظمة البيروقراطية حسب " فيبر " :

❖ تحديد الاختصاصات الوظيفية في إطار القواعد والوائح المعتمدة واعتماد الصبغة القانونية في إيضاح جوانب التقسيم الوظيفي بالإضافة إلى توزيع العمال والأنشطة الإدارية بصورة رسمية وثابتة.<sup>2</sup>

❖ تخول السلطة لأفراد المنظمة وفق قواعد واضحة ومحددة كذلك الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف ، أما بالنسبة للأفراد فيتم اختيارهم وفق القدرة والكفاءة و الخبرة وتكون المعاملة مع الموظفين بشكل رسمي عن طريق الوثائق والمستندات والسجلات مع حفظ وتخزين هذه الوثائق .

و من خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند " فيبر " تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها

بشكل منظم و محدد معتمدة في ذلك على التسلسل إيهمي للسلطة و الضبط الصارم المبني على الرشد و العقلانة مما يتطلب استخدام وسائل و أساليب دقيقة لتحقيق الأهداف<sup>3</sup> .

البيروقراطية فن ومنظومة متكاملة والتي ظهرت في أوروبا وذلك وفق شروط وخصوصية المجتمع البيروقراطي ولكن يجب علينا أن نقوم بالاستناد الى أهم النقاط التي نراها تخدم وتساهم في تطوير المنظمة الجزائرية ومحاولة موائمة الظروف من أجل الاستفادة من هذه النظرية فلا يمكن التطبيق الحرفي لها .

**3-4- حركة الإدارة العلمية (1900/1920) :** كان التركيز فيها على على الجوانب المادية في العمل و الانتاج، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص اساسا صالحا لرفع الانتاج، ولم يكن الفرد في هذه النظرية الا اداة للعمل تستخدمه الادارة للوصول الى الانتاج المطلوب، لذلك حددت دورهم على اساس تلقيهم التعليمات وتنفيذها حسب الطريقة المثلى ( one best methode) التي تم تدريبهم عليها، وكان يتم تحفيزهم بشكل اساسي بالحافز المادي.<sup>4</sup>

**3-5- نظرية التقسيمات الإدارية:** اهتمت هذه النظرية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، و بالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث ان الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو ان كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير كما ان الهيكل التنظيمي قادر على خلق الافراد الكفويين في المنظمة. ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم. ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها بتحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة، كذلك القيام بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وتجزئة مهمات كل تقسيم الى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر، بدون طبعة ، 1994 ، ص 40-41

<sup>2</sup> الشناخ خليل حسن و كاضم حمود خضير :نظرية المنظمة ط2 دار المسيرة للنشر والتوزع والطاعة ،عمان ،2005 ،ص 33.

<sup>3</sup> الشناخ خليل حسن و كاضم حمود خضير،مرجع سابق ،ص 34.

<sup>4</sup> على السلمي، السلوك الانساني في الادارة، دار غريب للنشر والتوزيع ،القاهرة . بدون سنة نشر ،ص 08.

<sup>5</sup> الشناخ خليل محمد حسن ، كاضم حمود خضير ، المرجع السابق ص 50.

4- **تنمية المورد البشري** : يعد المورد البشري من المفاهيم الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً ، والمقصود بالمورد البشري هو الافراد العاملين داخل المنظمة، وفي هذا الصدد سوف نتطرق الى مفهوم تنمية المورد البشري .

**3-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية** : تعرف تنمية الموارد البشرية أنها: "إعداد العنصر البشري إعداد صحاحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة قدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده".<sup>1</sup>

كذلك عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية أنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان معارف أو معلومات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والانتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك الواضحة في الأداء الأمثل في العمل والانتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسه".<sup>2</sup>

ان المورد البشري في المنظمات الجزائرية ذات الطابع العمومي حبيس الوظيفة التي يشغلها حيث أن العامل يحصل على خبرة مهنية طويلة ولكن هذه الخبرة لا يستفاد منها باي شكل من الاشكال، حيث لا يوجد نظام حوافز وترقيات تجعل العامل يتطور ويسعى الى حل المشكلات التي تواجهه اثناء تادية مهامه، فلاحظنا في الميدان أن الجمود يغلب على المظهر العام للعمال هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الادارة الجزائرية لم تراعي بالقدر الكافي لنظام التدريب والترقيات حيث أن هذه الميزة لا تتوفر لكافة العمال، يمكن أن يكمل العامل سنوات العمل ولم يستفد من أي تكوين أو ترفص.

**4-2- مفهوم اداء المورد البشري** : ان مفهوم الاداء يختلف ويتشعب باختلاف الاراء والتوجهات ، ومعنى مصطلح الاداء فهو يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى الكثير من الباحثين ان الاداء يعني "قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله" وكذلك يمكن تعريفه على انه "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العملية الانتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج لتوفير مستلزمات الانتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية عليها ، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر و الاهداف المحددة للوحدة الانتاجية خلال فترة زمنية محددة"<sup>3</sup>

5- **الدراسة الميدانية**: سوف نتطرق في ما يلي إلى التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للجداول الاحصائية للفرضية والتي تنص على ما يلي "توجد علاقة للتخصص الوظيفي في اداء المورد البشري"

<sup>3</sup>موسى اللوزي ، **التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن،

2000، ص 78 .

<sup>2</sup>أحمد منصور : **قراءات في تنمية الموارد البشرية** ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص591.

<sup>3</sup>عبد الملوك مزهودة **الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)** عدد الاول ، مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر -بسكرة ص 86.

## جدول رقم 01: علاقة الجنس بتقسيم العمل وزيادة الرقابة الذاتية

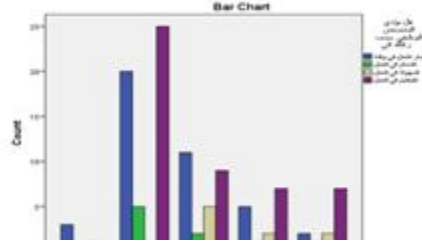
المجموع	أنثى	ذكر	الجنس	
			هل تقسيم العمل يساعد على الرقابة الذاتية	ت
68 78.9%	36 48.5%	50 73.5%	ت	نعم
23 21.1%	5 17.6%	18 11.8%	ت	لا
109 100.0%	41 100.0%	68 100.0%	ت	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 9.78% من المبحوثين يرون أن تقسيم العمل ساعد على الرقابة الذاتية منهم نسبة 5.73% ذكور ، ونسبة 5.48% من فئة الإناث، ، كما نجد نسبة 1.21% من المبحوثين الذين يرون أن تقسيم العمل لا يساعد على الرقابة الذاتية منهم نسبة 6.17% من جنس الإناث و نسبة 8.11% من جنس الذكور . من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن الأغلبية يرون أن تقسيم العمل ساعد على الرقابة الذاتية وهذا ما عكس مدى أهمية التقسيم الوظيفي في ضبط العامل في الاتجاه الصحيح نحو انجاز مهامه بطريقة صحيحة دون اللجوء إلى الرقابة المباشرة عليه ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، إن تقسيم العمل ساعد على تحدد و تخصيص المهام لكل عامل وهذا ما يجعل العامل يؤدي مهامه بشكل من الالتزام لأنه في حالة عدم قيامه بانجاز المهام المنوطة به سوف يعرضه إلى العقاب ، وكذلك اطلاع العامل أكثر على مهامه ودوره الرئيسي وهذا ما يجعل العامل مسؤولاً بشكل تام عن عمله ، لأنه سوف يتصرف ويعمل على قدر المسؤولية، مع إحساس الموظف بالمسؤولية فإن العامل على يقين أنه الوحيد المزاول لمهام ما مما يجعله يؤدي ما عليه وبالتالي فهو يراقب نفسه، حيث تزداد المسؤولية ودرجة تحملها.

وهنا يتولد لدى العامل الإحساس أو الشعور بالمسؤولية اتجاه المنصب وبالتالي العامل يراقب نفسه قبل ان يراقبه مشرفه ، وهذا ما ساعد على السير الحسن للمهام والواجبات ومنه المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

## جدول رقم 02: يبين علاقة تأثير التخصص الوظيفي في سير العمل من خلال السن

المجموع	السن					
	أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى 34 سنة	من 35 سنة إلى 44 سنة	من 45 سنة إلى 55 سنة	من 55 سنة فما فوق	المجموع
41 %37.6	3 %	20 %39.2	11 %40.7	5 %33.4	2 %16.6	انجاز العمل في وقته
9 8.2%	0 %	5 9.8%	2 7.4%	1 6.6%	1 8.3%	التحكم في العمل
11 10.1%	1 25%	5 1.9%	1 18.5%	2 %13.3	2 %16.6	السهولة في العمل
48 %44.1	0 %	25 %49.1	9 %33.4	7 %46.7	7 %58.5	التنظيم في العمل
109 100.0%	4 %	51 100.0%	27 100.0%	15 100.0%	12 100.0%	المجموع



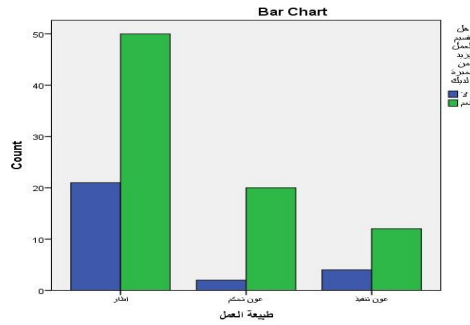
شكل رقم 01: (المصدر: برنامج spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة %44.1 يشير الى أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم في العمل مدعومة بنسبة %46.7 محصورة بين فئة 45 إلى 55 سنة ، ونسبة %33.4 محصورة بين 35-44 سنة ، بينما نسبة %37.6 يرون أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى انجاز العمل في وقته مدعومة بنسبة %75 من فئة الأقل من 25 سنة ونسبة %40.7 محصورة بين 35-44 سنة ، ونسبة %2.39 محصورة ما بين 25 إلى 34 ، ونسبة %33.4 محصورة ما بين 45 إلى 55 سنة ونسبة %16.6 من فئة 55 فما فوق، بينما نسبة %10.1 من المبحوثين الذين يرون أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى السهولة في العمل ، مدعومة بنسبة %2.37 من الفئة المحصورة بين فئة 25 إلى 34 سنة ، ونسبة %25 من فئة 55 فما فوق ونسبة %18.5 محصورة بين 35-44 سنة ، ونسبة %13.3 محصورة من 45 إلى 55 سنة ونسبة %1.9 محصورة بين 25 إلى 34 سنة، بينما نسبة %8.2 يوافقون على أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التحكم في العمل مدعومة بنسبة %9.8 محصورة من 25 إلى 34 سنة ، ونسبة %8.3 من 55 فما فوق وما نسبته %7.4 محصورة بين 35 إلى 44 سنة أخيرا ما نسبته %6.6 محصورة من 45 إلى 55 سنة.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول المبين أعلاه نلاحظ أن التخصص الوظيفي يؤدي بدرجة كبيرة إلى التنظيم في العمل بنسبة %44.1 حيث تكون المهام والوظائف محددة بشكل منتظم وواضح وهذا ما ساعد على تنظيم العمال لمهامهم من جهة و التنظيم الجيد للوظائف الأخرى فيما بينها من جهة أخرى ، كذلك فإن التخصص الوظيفي ساعد على انجاز العمل في وقته في المرتبة الثانية بنسبة %37.6 حسب إجابات أفراد العينة ، عموما فإن التخصص الوظيفي من أساسيات التنظيمات الحديثة فإن المنظمة اليوم تتركز بشكل كبير على التخصص الوظيفي لما له من فوائد كبيرة على المنظمة حيث أن تقسيم العمل ساعد على تطوير أداء العاملين والنضج الوظيفي لكل عامل وبالتالي تطوير المورد البشري إلى الأفضل ، إن النظريات الكلاسيكية للإدارة و حتي الحديثة اتفقت على أن تقسيم العمل هو من أساسيات العمل في جميع المجالات (عملية الانتاج ، الادارات....) لما له من أهمية في تنمية الموارد البشرية و أنه من أساسياتها أو مبادئها التخصص الوظيفي حيث أنها تعتمد إلى وضع العامل المناسب في المكان المناسب من خلال شروط معينة . من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن التخصص الوظيفي ساعد على عملية التنظيم الوظيفي داخل المنظمة وكذلك ساعد على انجاز العمل في وقته، كل هذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف .

جدول رقم 03: يبين علاقة طبيعة العمل بتحديد الأدوار واللوائح التنظيمية من خلال زيادة الخبرة

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	طبيعة العمل	
				تحديد الأدوار	نعم
82	12	20	50	نعم	نعم
75.2%	75%	90.9%	70.4%	%	%
27	4	2	21	لا	لا
24.8%	25%	9.1%	29.6%	%	%
109	16	22	71	المجموع	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%	%



شكل رقم 02: (المصدر: برنامج spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 57.2% من المبحوثين يرون أن تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى زيادة الخبرة مدعمة بنسبة 90.9% أعوان التحكم، ونسبة 75% من فئة إطارات ثم نسبة 70.4% من فئة أعوان التحكم، كما نجد نسبة 24.8% من المبحوثين الذين يرون أن تحديد الأدوار لا يؤدي إلى الخبرة مدعمة بنسبة 29.6% من فئة الإطارات و نسبة 25% من فئة أعوان التنفيذ ثم نسبة 9.1% من فئة أعوان التحكم .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب الفئات العمالية على اختلاف مراكزها يوافقون على أن تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى زيادة الخبرة لدى العامل وذلك لأن فهم الأدوار الوظيفية وكيفية تطبيقها يزيد من السهولة في تأديتها وبالتالي زيادة الخبرة ،كذلك فإن التخصص الوظيفي ساعد العمال على التكيف مع الوظيفية ومعرفة جميع جوانبها من حيث المهام والأدوار وكيفية تأديتها وهذا ما ينعكس على خبرة العاملين حيث أن العامل يزيد إتقانه لمهامه الوظيفية وسرعة إنجازها وحتى أن طول المدة في نفس المهام يؤدي بالضرورة إلى زيادة الخبرة ،كما لمسناه من خلال إجابات المبحوثين حيث أن العمال ذوي الخبرة الطويلة يؤكدون على أن تقسيم العمل على الافراد بشكل ثابت وواضح ساعد على تقبل المهام وهذا لأنها محددة و محصورة في عدد أو ملف معين يقوم العامل بمعالجته دون الملفات الأخرى ،هنا مع مرور الوقت يصح لهذا العامل خبرة ومعرفة تامة بجميع جوانب هذا الملف وبالتالي تزيد خبرة هؤلاء العمال ، إن تقسيم العمل من خلال ما سبق ساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

جدول رقم 04: يبين دور التخصص الوظيفي ومساعدته على تجنب الوقوع في الأخطاء.

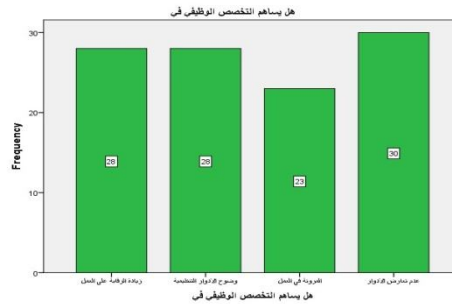
النسبة المئوية	التكرارات	التخصص الوظيفي يؤدي إلى تجنب الأخطاء
69.7%	76	نعم
26.6%	29	لا
3.7%	4	أحيانا
100.0%	109	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 69.7% يوافقون على أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى تجنب الأخطاء لدى العاملين بينما ما نسبته 26.6% يرون أن التخصص الوظيفي لا يؤدي إلى تجنب الأخطاء لدى العمال. يتبين من خلال القراءة الاحصائية للجدول أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى تجنب الأخطاء لدى العاملين ،إن تحديد الأدوار يجعل العاملين يمارسون أدوار معينة ومحددة سلفا و بالتالي إن العامل بالضرورة ستقل أخطائه مع مرور الوقت و تزيد خبرته وهذا ما لمسناه من إتجاه المبحوثين في هذا الخصوص حيث أكدوا أن تحديد الأدوار يؤدي إلى الفهم الجيد لكيفية تأدية المهام بشكل جيد وهذا يجنب العامل الوقوع في الأخطاء وبالتالي تحسن الأداء العام للعمال وهذا ما ساعد على تطور

الموارد البشري من خلال هذا الإجراء (التخصص الوظيفي) الذي بفضل استطاعت المنظمات أن تحقق أهدافها وان تستمر أكثر أي تحسين الأداء العام للمنظمة.

جدول رقم 05: يبين دور تقسيم العمل

النسبة المئوية	التكرار	تقسيم العمل يؤدي إلى
25.7%	28	زيادة الرقابة على العمل
25.7%	28	وضوح الأدوار التنظيمية
21.1%	23	المرونة في العمل
27.5%	30	عدم تعارض الأدوار
100.0%	109	المجموع



بشكل رقم 03: (المصدر: برنامج spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 27.5% من العمال الذين يرون أن تقسيم العمل يؤدي إلى عدم تعارض الأدوار ونسبة 25.7% من العمال الذين يوافقون على أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الرقابة على العمل ووضوح الأدوار التنظيمية بينما ما نسبته 21.1% يرون أن تقسيم العمل يؤدي إلى المرونة في العمل .

من خلال القراءة الاحصائية للجدول نلاحظ إجابات المبحوثين متقاربة و بالتالي إن تقسيم العمل يؤدي إلى عدم تعارض الأدوار حيث أن تحديد الوظائف لكل عامل يرفع اللبس عن مهام كل عضو في التنظيم و بالتالي يكون هناك نوع من التكامل بين الوظائف بدلا من التعارض ، وهذا ما تطرق إليه ماكس فيبر من خلال نظرية البيروقراطية حيث أكد على أن تحديد الأدوار بشكل ثابت وواضح من أجل الحصول على أداء جيد، كذلك فإن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الرقابة عن العمل ذلك لأن العامل الذي لا يؤدي المهام الموكلة إليه فلا يستطيع عامل آخر أن يؤديها بشكل جيد لأن العامل المتخصص يصبح له نوع من السرعة والمرونة في العمل بحكم الخبرة التي يكتسبها عبر الزمن، أما وضوح الأدوار التنظيمية فإن كل عضو في التنظيم تحدد أدواره من خلال اللوائح التنظيمية وعقود العمل الموضحة فيها المهام بكل دقة لجميع العمال و أخيرا فإن تقسيم العمل يؤدي إلى المرونة في العمل لأن كل عامل تكون مهامه واضحة و مضبوطة وهذا يؤدي إلى السهولة التي بدورها تجعل من تأدية الأدوار و المهام عملية سهلة ومرنة.

## 6- نتائج تحليل البيانات للدراسة الميدانية على ضوء المقاربة النظرية :

### 6-1- نتائج الفرضيات الجزئية:

- من خلال تحليل الاحصائي والذي يقابله التحليل السوسولوجي للفرضية الأولى والتي تنص على " توجد علاقة لتقسيم العمل في زيادة الرقابة الذاتية"

من خلال الدراسة الميدانية نلاحظ أن الأغلبية يرون أن تقسيم العمل ساعد على الرقابة الذاتية وهذا ما عكس مدى أهمية التقسيم الوظيفي في ضبط العامل في الاتجاه الصحيح نحو انجاز مهامه بطريقة صحيحة دون اللجوء إلى الرقابة المباشرة عليه ، فلقد أكد "التون مايبو" على ضرورة الملحة الى تقسيم العمل وما له من أهمية لذلك فإن العمل في هذا النظام



يشبه العمل بالسلسلة التي عمل بها "فورد" في مصانع السيارات في بداية التسعينات حيث أن العامل اذا لم يقدّم بمهامه فإن باقي المهام منوطة به وبالتالي فإن الإجراءات الأخرى تتوقف الى حين انجازها ، وبهذا تصبح رقابة غير مباشرة و بهذا فإن الامور تسير بشكل جيد، إن تقسيم العمل ساعد على تحدد و تخصيص المهام لكل عامل وهذا ما يجعل العامل يؤدي مهامه بشكل من الالتزام لأنه في حالة عدم قيامه بانجاز المهام المنوطة به سوف يعرضه إلى العقاب ، وكذلك اطلاع العامل أكثر مهامه ودوره الرئيسي وهذا ما يجعل العامل مسؤولاً بشكل تام عن عمله ، لأنه سوف يتصرف ويعمل على قدر المسؤولية مع إحساس الموظف بالمسؤولية فإن العامل على يقين أنه الوحيد المزاول لمهام ما مما يجعله يؤدي ما عليه وبالتالي فهو يراقب نفسه، حيث تزداد المسؤولية ودرجة تحملها.

- أما الفرضية الثانية والتي تنص على "توجد علاقة للتخصص الوظيفي في سير العمل" إن التخصص الوظيفي من أساسيات التنظيمات الحديثة فإن المنظمة اليوم تتركز بشكل كبير على التخصص الوظيفي لما له من فوائد كبيرة على المنظمة حيث أن تقسيم العمل ساعد على تطوير أداء العاملين والنضج الوظيفي لكل عامل وبالتالي تطوير المورد البشري إلى الأفضل ، إن النظريات الكلاسيكية للإدارة و حتي الحديثة اتفقت على أن تقسيم العمل هو من أساسيات العمل في جميع المجالات (عملية الإنتاج ، الإدارات.....) لما له من أهمية في تنمية الموارد البشرية.
- أما الفرضية الثانية والتي تنص على "توجد علاقة لتحديد الأدوار واللوائح المنظمة في زيادة الخبرة" إن تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى زيادة الخبرة لدى العامل وذلك لأن فهم الأدوار الوظيفية وكيفية تطبيقها يزيد من السهولة في تأديتها وبالتالي زيادة الخبرة ، والتخصص الوظيفي يساعد العمال على التكيف مع الوظيفية ومعرفة جميع جوانبها وهذا ما ينعكس على زيادة الخبرة لدى العاملين حيث أن العامل يزيد إتقانه لواجباته الوظيفية وسرعة أدائها، فحين تطرق كل من "ماكس فيبر" و"فريدريك تايلور" في نظريته الإدارة العلمية الى انه يجب أن تحدد وتوضح بشكل مفهوم وواضح الادوار لكل عامل دون التداخل في المهام من خلال القوانين المكتوبة والتي يجب على الادارة أن تجعلها مفهومة عند العاملين.
- أما الفرضية الثانية والتي تنص على "توجد علاقة للتخصص الوظيفي في المساعدة على تجنب الوقوع في الأخطاء" لقد عبر المبحوثين على أن التخصص الوظيفي يجنب العاملين في الوقوع في الأخطاء وذلك من خلال مبدأ الذي أكده العديد من أصحاب النظريات الإدارية وهو كون التخصص الوظيفي يجعل العامل يحفظ عن ظهر قلب مهامه وكيفية أدائها وبالتالي يصبح من السهل عليه أن يقوم بها بما يعود بالفائدة على مردوده والذي بدوره ينعكس بالإيجاب على المنظمة ككل، أما وضوح الأدوار التنظيمية فإن كل عضو في التنظيم تحدد أدواره من خلال اللوائح التنظيمية وعقد العمل الموضحة فيها المهام بكل دقة لجميع العمال.

**6-2- عرض النتائج النهائية للدراسة:** من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية العامة التي تنص على "توجد علاقة للتخصص الوظيفي على أداء المورد البشري" أوضح تحليل بيانات هذه الفرضية بوجود علاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية ومستوى فعالية الأداء الوظيفي في العمل من خلال النتائج التالية:

- ❖ التخصص الوظيفي يؤدي بدرجة كبيرة إلى التنظيم في العمل حيث تكون المهام والوظائف محددة بشكل منتظم وواضح وهذا ما ساعد على التنظيم بالنسبة لمهام المورد البشري من جهة و التنظيم بالنسبة للوظائف الأخرى فيما بينها من جهة أخرى ، كذلك فإن التخصص الوظيفي ساعد على انجاز العمل في وقته ، عموماً فإن التخصص الوظيفي من أساسيات التنظيمات الحديثة إذ أن المنظمة اليوم تتركز بشكل كبير على التخصص الوظيفي .
- ❖ إن تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى زيادة الخبرة لدى العامل وذلك لأن فهم الأدوار الوظيفية وكيفية تطبيقها يزيد من السهولة في تأديتها وبالتالي زيادة الخبرة و تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى زيادة الخبرة لدى العاملين و يجعل من العاملين يمارسون أدوار معينة ومحددة سلفاً وبالتالي فإن العامل بالضرورة ستزيد خبرته مع مرور الوقت.

- ❖ تحديد الوظائف ساعد على زيادة الخبرة لدى العمال ، وهذا راجع إلى قناعات العمال ان التخصص الوظيفي يساعد بشكل كبير في زيادة الخبرة.
  - ❖ تقسيم العمل يؤدي إلى عدم تعارض الأدوار حيث أن تحديد الوظائف لكل عامل يرفع اللبس عن التداخل المهام لكل عضو في التنظيم و بالتالي يكون هناك نوع من التكامل بين الوظائف بدلا من التعارض، كذلك فإن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الرقابة عن العمل و وضوح الأدوار التنظيمية فكل عضو في التنظيم تحدد أدواره من خلال اللوائح التنظيمية و عقود العمل، التي توضح فيها المهام بكل دقة لكل عامل، إذا فإن تقسيم العمل يؤدي إلى المرونة في العمل لأن كل عامل تكون مهامه واضحة و مضبوطة و هذا يؤدي إلى السهولة التي بدورها تجعل من تأدية الأدوار عملية و سهلة.
- التخصص الوظيفي ساعد بشكل كبير على التنظيم في العمل حيث أن الوظائف تكون محددة وهذا ما يخلق نظام ساعد على السير الحسن للعمل ، وكذلك فإن التخصص الوظيفي ساعد على انجاز العمل في وقته حيث أن العامل طلب منه تأدية مهام محددة وهذه المهام تكون في مجال تخصصه أي أن لديه معرفة عن كيفية انجازها وبالتالي فإن العامل المتخصص يؤدي أدواره في الوقت المناسب ، والتخصص الوظيفي يؤدي كذلك إلى السهولة في العمل حيث أن العامل المتخصص تكون لديه نوع من السهولة في القيام بالواجبات المنوطة به ، فلقد قامت النظريات الإدارية على عنصر التخصص الوظيفي الذي اعتبر اكتشاف مهم جدا لعلم الإدارة التي من خلاله تطورت الموارد البشرية وأصبحت ضالعة في تخصصاتها ويعود الفضل إلى مجموعة من العلماء بداية من "ماكس فيبر" وغيره .
- من خلال ما سبق نستنتج انه توجد علاقة ذات دلالة ايجابية بين تحديد الأدوار التنظيمية وزيادة الفعالية الوظيفية للمورد البشري حيث أن المتغير الأول (التخصص الوظيفي ) يؤثر بشكل كبير على المتغير التابع (اداء المورد البشري ) وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين من خلال تحليل النسب المؤوية للبيانات الموضحة في الجداول أعلاه .

#### قائمة المرجع والمصادر :

- 1- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر، بدون طبعة ، 1994
- 2- على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة . بدون سنة نشر
- 3- الشناخ خليل حسن و كاضم حمود خضير : نظرية المنظمة، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطاعة ، عمان ، 2005.
- 4- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2000.
- 5- عبد الملك مزهودة الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) العدد الاول ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة.
- 6- أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.

#### كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب: APA

نجمي مسعود ، مهدي عمر ، ( 2022 ) ، التخصص الوظيفي وعلاقته بأداء المورد البشري في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمقر الولاية الإدارة المحلية بالجلفة - ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14(04)/2022، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 19- (28)