

جامعة وهــران 2

كلية العلوم الاجتمــاعية

مذكرة

للحصول على شهادة ماستر"الطور الثاني ل٠م٠د"

في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

اهمية تحليل مناصب العمل في تحسين تسيير ادارة الموارد البشرية

- دراسة ميدانية بالمدرسة العليا للجمارك وهران -

من اعداد الطالبتين:

بن خلف الله فاطمة الزهراء

بوعكة شيماء

تحت اشراف :

أ. بن دحو سمية

أمام لجنــة المناقشــة

أستاذ عرقوب محمد	أستاذ محاضر –جامعة وهران 2–	رئيسا
أستاذ برجي عباس	أستاذ محاضر –جامعة وهران 2–	مناقشا
أستاذة بن دحو سمية	أستاذة محاضرة –جامعة وهران 2–	مشرفة و مقررة

السـنة: 2024–2025

ؤ هئ؟

إلى من سهروا الليالي لأحلم، وتعبوا كي أرتاح،

إلى أولئك الذين زرعوا في قلبي الأمل، ولونوا طريقي في عزّ العتمة...

إلى أبي، الذي علّمني أن الكفاح لا يعرف المستحيل،

وإلى أمي، نبع الحنان، التي كانت الدعاء الصامت في ظهري،

إلى من رحلوا قبل أن يروا الحلم، ولكنهم يسكنون قلبي وذاكرتي...

إليكم، حيث لا تكفي الكلمات، ولا تفيكم الصفحات...

أهدي هذا العمل، دمعة فرح، وصرخة انتصار، بعد مشوارٍ طويل من التحديات

والانكسارات،

أهديه لكل من آمن بي عندما شككتَ في نفسي،

ولكل من قال لي يوما: "أنت تستطيعين."

هذا الإنجاز... ليس لي وحدي.

ا خك غئ بئك هئ؟

ؤ هئ؟

الحمد الله حباً وشكراً وامتنان على البدء والختام (و آخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات

وبلغنا النهايات بفضله وكرمه اهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة

اولاً ابتدت بطموح وانتهتبنجاح ثم الى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية دمتم لي سنداً لا

عمر له بكل كل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ

نوره والذي بذل جهد السنين من اجل ان اعتلي سلالم النجاح الى من احمل اسمه بكل فخر والى من

حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم لطالما عاهدته بهذا النجاح ها انا اتممت وعدي واهديته

اليك

" والدي العزيز « الى من علمتني الاخلاق قبل الحروف إلى الجسر الصاعد بي الى الجنة الى اليد

الخفية التي أزالت عن طريقي الاشواك،

ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي "والدتي العزيزة«

إلى صديقتي التي كانت دوما نورا يضيء دربي، إلى من شاركتني الضحكات والدموع، القوة

والضعف، إلى من كانت وما زالت سنداً لا يميل، وروحاً تفهمني دون أن أتكلم، لكِ أُهدي هذا العمل

المتواضع، تقديرا لعلاقتنا التي تتجاوز الكلمات، وشكرا لوجودك الصادق والداعم في كل لحظة دمت

لي أختاً اختارتها روحي

ما كنت لأفعل لولا توفيق من الله ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات الدراسة الشاقة

حالمة فيها حتى توالت بمنه وكرمه لفرحة التمام، الحمد لله الذي به خيراً واملأ واغرقنا سروراً وفرحاً

ينسيني مشقتي

ا ع ب س ئ؟

س ه ق ي

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات.

وبعد مشوار علمي طويل، حافل بالتحديات، لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له دور في وصولنا إلى هذا اليوم المنتظر.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى آ ئ ة ئ ك غ ب ئ ك ف ئ ص ك ب ا خ ح ز ب، على ما قدمته من دعم علمي وتوجيهات قيمة، وعلى سعة صدرها، وصبرها، ومتابعتها الدورية، التي كان لها الأثر الكبير في إنجاح هذا العمل.

كما نثمن مجهودات ئ ك ئ ف ئ ك ئ غ ج ى وكل أساتذتنا الكرام الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم، وكل من ساهم، من قريب أو بعيد، في تعزيز رصيدنا العلمي والمعرفي خلال سنوات الدراسة الجامعية.

وكل الشكر والتقدير لإداريي الكلية، والموظفين، وكل من وفّر لنا بيئة ملائمة للبحث والتعلّم.

ولا يمكن أن ننسى أن نتقدّم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى ع ئ ك ئ ك غ ك ، سندنا في الحياة، والذبع الذي لا ينضب من الحب والدعاء والدعم.

إلى آ ش ف ئ ئ ر ل ل إ ئ ، رفقاء الدرب، الذين شاركونا لحظات التعب والفرح، شكراً على وجودكم، على الكلمات التي كانت وقودا حين خفت الحماس.

شكرا لكل من آمن بنا، وساندنا، ودعا لنا ...

فهذا العمل ثمرةُ جهد جماعي، ودعم صادق، وقلوبٍ لم تبخل علينا أبداً.

دمتم جميعا في القلب.

ا خ ك غ ذ ب ئ ك ه ئ ؟ ا ع ب س ذ ؟

ماستر دفعة 2025

فئ ئ ب ئ ك ذ ة

إهداء.....أ

شكر وتقدير.....ب

ملخص الدراسة.....ج

قائمة المحتويات.....د

قائمة الجداول .....ح

قائمة الأشكال.....خ

ئ ك ق ل ب.....01

ئ ك ف ئ آ ل ك : مدخل الى الدراسة

1. الاشكالية.....03
2. أهداف الدراسة 06
3. أهمية الدراسة 06
4. التعاريف الإجرائية.....07

ئ ك ف ئ ك ئ م ى : تحليل مناصب العمل

ئ ك ه 09

1. مفاهيم حول تحليل مناصب العمل.....09
2. انواع تحليل مناصب العمل 10
3. أغراض توصيف مناصب العمل 11
4. أهمية تحليل مناصب العمل 12
5. مراحل تحليل مناصب العمل.....14
6. أساليب تحليل مناصب العمل.....17
7. مبادئ تحليل مناصب العمل.....19
8. عناصر الوصف الوظيفي و كيفية اعدادها.....20
9. مجالات استخدام تحليل مناصب العمل.....23
10. خطوات عمل التحليل الوظيفي.....23

11.فوائد تحليل مناصب العمل 26
12.معوقات تحليل مناصب العمل 26
13.مشكلات اعداد الوصف الوظيفي 27
14.تأثير تحليل مناصب العمل على أنشطة الموارد البشرية 28
15.مفهوم تصميم الوظيفة.....29
16.أبعاد تصميم الوظيفة.....29
خلاشبئف **30**
ئكف ئك تك : تسيير الموارد البشرية
ئك ه **32**
1. تعريف ادارة الموارد البشرية 32
2. أهمية ادارة الموارد البشرية.....32
3. ممارسات ادارة الموارد البشرية.....33
4. أهداف ادارة الموارد البشرية.....35
5. التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية.....36
خلاشبئف **37**
ئكف ئك ئ ظ : الجانب المنهجي
آلإ : الدراسة الاستطلاعية
1. اهداف الدراسة الاستطلاعية.....38
2. منهج الدراسة الاستطلاعية.....38
3. مكان زمان اجراء الدراسة الاستطلاعية 38
4. مجتمع الدراسة الاستطلاعية.....38
5. الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية.....39
تثم ئ : الدراسة الأساسية
1. أهداف الدراسة الأساسية 40
2. عينة الدراسة الأساسية 40
3. مكان زمان اجراء الدراسة الاساسية 40
4. ادوات الدراسة الأساسية 40
ئكف ئك ئل : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ىئك ه 44
1. عرض الذتائج ومناقشتها 44
2. المناقشة العامة للذتائج 68
الخاتمة 69
اقتراحات.....70
المراجع.....71

فئئ بئك ئ ك

ئك ف	ئك ع ئ م	ئك ف ب
01	الوصف الوظيفي العام	21
02	الوصف الوظيفي المحدد	22
03	استمارة تحليل منصب عمل	40
04	اجابات رئيس مكتب التدريب و التأديب و الامن	44
05	اجابات رئيسة مكتب الإدارة العامة	48
06	اجابات رئيس مكتب التدريس و التوثيق	53

فئئ بئلآس ئك

ئك ف	ئك ع ئ م	ئك ف ب
01	مراحل تحليل مناصب العمل	16

لك ىك فئزب

تناولت الدراسة اهمية تحليل مناصب العمل في تحسين تسيير ادارة الموارد البشرية في المدرسة العليا للجمارك بوهران .هدفت الدراسة الى تصميم بطاقة منصب لدى موظفي المدرسة العليا للجمارك المتمثلة في رؤساء المكاتب الثلاثة رئيس مكتب التدريس والتوثيق ، رئيسة مكتب الادارة العامة و رئيس مكتب الامن والتدريب والتأديب حيت تم اختيار و إبراز الدور الحيوي الذي يلعبه تحليل مناصب العمل في تحسين تسيير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات وتم اختيار المنهج الوصفي لكونه يلائم طبيعة الموضوع.

بحيث يتكون مجتمع الدراسة من ثلاثة مكاتب وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الطالبتان بمقابلات مع رؤساء المكاتب، وتحليلاً لثلاثة مناصب إدارية عن طريق العينة العشوائية البسيطة ، و باستخدام أدوات علمية مثل استمارة تحليل منصب العمل ل (نوري منير 2014، 160) كأداة الدراسة والمقابلة الموجهة.

وقد توصلت الدراسة إلى الذتائج التالية :

- أن تحليل المنصبُ يعد أداة فعالة في تحديد متطلبات التوظيف والتكوين
- توزيع المهام بوضوح و التنسيق بين المصالح الإدارية .
- غياب التحليل الدقيق والمنهجي لمناصب العمل يؤدي إلى عشوائية في توزيع المهام، وتضارب في المسؤوليات، وضعف في استغلال الموارد البشرية المتاحة.

في المقابل، فإن تطبيق تحليل علمي للمناصب يساعد الإدارة على توظيف الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة، وتحديد الحاجات التكوينية، وتقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة .

ىئك ك ئةىئك ف ئح ب: تحليل مناصب العمل – بطاقة منصب – تسيير الموارد البشري

Abstract:

The study addressed the importance of analyzing work positions in improving the management of human resources management at the Higher School of Customs in Oran. The study aimed to design a position card for employees of the Higher School of Customs, represented by the heads of the three offices

Head of the Teaching and Documentation Office, Head of the Public Administration Office, and Head of the Security, Training and Disciplinary Office, where the vital role that the analysis of work positions plays in improving the management of human resources management within institutions was chosen and the descriptive approach was chosen because it suits the nature of the topic..

The study population consists of three offices, so the sample was selected using a simple random method.To achieve the objectives of the study, the two students conducted interviews with the heads of the offices

And an analysis of three administrative positions through a simple random sample, and using scientific tools such as Nouri Mounir's work position analysis form (2014:160) as a study tool and a directed interview ..

The study reached the following results.:

• Position analysis is an effective tool in determining recruitment and training requirements.

• Clear distribution of tasks and coordination between administrative departments.

• .A lack of careful and systematic analysis of work positions leads to random distribution of tasks, conflicts of responsibilities, and poor utilization of available human resources..

In contrast, applying a scientific analysis of positions helps management recruit the right people in the right places, identify formative needs, and evaluate performance in a fair and effective way..

Keywords: job position analysis _ position card _ human resources management

ئك ق لب

تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي ترتكز عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي العنصر المحرك لبقية الموارد، والمحدد الرئيسي لنجاح أو فشل السياسات والخطط التنظيمية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أصبح من الضروري على المؤسسات، خاصة العمومية منها، أن تعتمد أساليب علمية ومنهجية في تسيير مواردها البشرية بما يضمن الفعالية والنجاعة.

ويعد تحليل مناصب العمل من بين الأدوات الأساسية التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية، كونه يسمح بفهم دقيق لطبيعة كل منصب، وتحديد المهام، المسؤوليات، المؤهلات، والظروف المرتبطة به. وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية، من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية" :ما مدى مساهمة تحليل مناصب العمل في تحسين تسيير الموارد البشرية داخل المدرسة العليا للجمارك؟ "ومن خلال هذه الإشكالية، تم بناء تصور منهجي يشمل جانبا نظريا يعالج الإطار المفاهيمي للدراسة، وجانبا ميدانيا يتناول التطبيق العملي لأدوات تحليل المنصب في بيئة واقعية.

كما تناولنا في هذه الدراسة الفصول الخمسة حيث يتناول الفصل الاول مدخل اللى الدراسة من اشكالية و اهمية و اهداف الدراسة و التعاريف الاجرائية اما الفصل الثاني و الثالث فكان يتمحور حول المفاهيم الاساسية لتحليل مناصب العمل و تسيير الموارد البشرية بالنسبة للفصل الرابع و الخامس يتناول الدراسة الميدانية و عرض النتائج و مناقشتها .

ظف ىئلآ هك :

لـ خ ظك وظك ىئز بـ

1. الاشكالية
2. أهداف الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. التعاريف الإجرائية

1.ئلإسئك ب

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، أصبحت بعض المؤسسات الجزائرية تواجه تحديات متعددة متعلقة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، ومن أجل الوصول إلى مبدأ تحقيق المواءمة بين متطلبات العمل وكفاءات الموظفين، برزت أهمية تحليل مناصب العمل كأداة أساسية لفهم والتعريف طبيعة الوظائف، مع تحديد الوجبات كل وظيفة والمسؤليات المترتبطة بها، وتقييم الإحتياجات الوظيفية من خلال التركيز على ملمح الوظيفية.

وعليه فإن تحديد الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة له حسب , Brannick, Levine &) (Morgeson 2007 ، هي في كثير من الأحيان عملية صعبة لدى العديد من المنظمات، وهذا لمواجهتها العديد من المشاكل من بينها الطرق المعتمدة في انتقاء واختيار الأفراد المرشحين للوظيفة وأيضا البرامج المعتمدة في تدريبهم وتوجيههم التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وأيضا المشكلة الأخرى التي تواجه المؤسسات الجزائرية هو كيفة تحديد المعايير المناسبة لإنتقاء الملمح المطلوب لشغل الوظيفة والتي تعد من المهام الصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، هذا ما جعل أصحاب العمل يجدون صعوبة كبيرة في إيجاد الأفراد المناسبين للوظيفة الشاغرة حسب متطلبات ملح الوظيفة (Brannick, Levine & Morgeson 2007 , p10)

و لهذا ازداد الاهتمام بالمورد البشري في العقد الأخير من القرن العشرين، وتيقنت المؤسسات ومنها الجزائرية وباختلاف طبيعة نشاطها، أهدافها وأحجامها، أن نجاحها وإستمرارها يتوقف على مدى قدرتها في الإستغلال الأحسن لمواردها البشرية.

وعليه فقد أشار الباحث(mukaran, syed sohaib, 2014) أن تعين الشخص المناسب هي مهمة صعبة ومكلفة وهذا لمواجهتها العديد من المشاكل من بينها الطرق المعتمدة في انتقاء الأفراد المرشحين

للوظيفة، وأيضا البرامج المعتمدة في تدريبهم وتوجيههم في أداء الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم، وأيضا المشكلة الأخرى التي تواجه المنظمات في هذا المستوى هو كيفية العثور على الملح المناسب(SOHAIB, MUKARAM, 2014, P01)

لذلك فإن الخطوة الأولى في أي برنامج منظم للمماثلة بين الموظف والوظيفة هي المعرفة الدقيقة الشاملة بمتلطبات ملح الوظيفة مع وصف الوظيفية من خلال تحديد الواجبات و المسؤوليات التي يقوم بها العامل والظروف التي يؤدي فيها العامل هذه الواجبات.

وحسب ما أشار إليه كل من الباحثين (Levine, Sistrunk, McNutt, & Gael, 2012) تواصلا إلى فكرة أن المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والاستشاريين في مجال تحليل العمل و اخصائيين نفسانيين تنظميين يرون استخدام تحليل مناصب العمل هو احد الركائز الأساسية للعديد من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن نذكر منها التوظيف والتدريب، تقييم الأداء وكذا إعداد سلم الأجور).

وكمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية، ولذلك فإن من المهم جداً مراجعة المبادئ الأربعة عشر للإدارة والتي جاء بها فايول (1925 – 1841) وهو مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، وعرف الوظائف الأساسية الخمس للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، و الرقابة)، و تتمثل المبادئ الأربعة عشر للإدارة في تقسيم العمل : السلطة، الفهم ، وحدة مصدر الأوامر ، يد واحدة وخطة عمل واحدة ، إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة ، مكافآت الموظفين ، الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية ، قنوات الاتصال ، الأوامر ، العدالة ، استقرار الموظفين ، روح المبادرة ، إضفاء روح المرح للمجموعة.

وعلى ضوء ماسبق فقد تعددت الدراسات حول هدا الموضوع ندكر كدراسة وداد وأبو القاسم (2018)

ع ئ م"ةآ ع ك ب ة ئ ك ئ ئ غ ى ق ع ئ إ ة ئ ذ ئ ك ف ى ك ك ف ق ئ ذ ب ئ ك ف ب

خ فئزبحكبزم ئقئغئ ". وقد قدم الباحثان بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتحصل عليها، أهمها: إضفاء طابع التحفيز عند تصميم الوظائف، ربط تصميم الوظائف بأبعاد الرضى الوظيفي خاصة تلك المتعلقة بالرضى عن الوظيفة بحد ذاتها، إثراء طرائق التغذية الراجعة باعتبارها مؤثراً في مستوى الرضى الوظيفي.

أما دراسة لزيهوئه (2021) ع ئم"آه بوك ك وك فـي غي ئخ ئب وك ئ ذ خ وك بوك – ئك ذ ة ئح ئج ق وك ئ ذ خ وك ب"خ فئزبحكبع بلوك ئلإ ق وك ب"ا وك لإل" ه"ا ئك ب" لإ ب ب توصلت الى مجموعة من النتائج الميدانية اهمها: تولي الوكالات البذكية اهتماما مرتفعا بالتحليل الوظيفي للموارد البشرية وتعتمد على نتائجه في مختلف عمليات ادارة الموارد البشرية و أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول اهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية (توظيف–تدريب–زوتخطيط احتياجات الموارد البشرية)تعزى لكل من المتغرات الجنس، السن والخبرة في البذوك محل الدراسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها في حين كان هناك فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

كما توصلت دراسة بن ثلجة وا ع ظ (2018) ع ئم "آ ت ق ة وك ئ ع وة ئك ئذئك فـي كلآغ ئخ "تقييم الوظائف و تصنيفها من بين المواضيع التي لها أهمية بالغة لدى الفرد و المنظمة في إطار اشتراكهما في تسيير المسار الوظيفي للموظف و الذي يخلق العديد من الاختلافات بين رغبة الموظف في تولي مناصب أعلى و بين سياسة المنظمة المتمثلة في نظامها الخاص بترتيب و تصنيف الوظائف حيث خلصت الدراسة الى عدم وجود تأثير لتقييم و تصنيف الوظائف المعتمد قانونيا على تحفيز و تطوير الموظفين لمسارهم الوظيفي كما أوصت الدراسة بوجوب إعادة النظر في نظام تصنيف و تقييم الوظائف لجعله يتماشى مع المتطلبات الاجتماعية و المهنية للموظفين.

ومن خلال عرضنا لجملة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا، فإننا توصلنا إلى تحديد أبعاد الإشكالية من خلال طرح التساؤل العام : فيما تكمن أهمية تحليل مناصب العمل في تحسن وظيفة إدارة الموارد البشرية؟ ومن التساؤل العام تتفرع منه تساؤلات جزئية التالية:

أ. ما مفهوم تحليل مناصب العمل واهميته في ادارة الموارد البشرية؟

ب. كيف يساعد تحليل مناصب العمل في تحديد معايير تقييم الاداء؟

ج. كيف يمكن استخدام نتائج تحليل مناصب العمل في تصميم الوظائف ووضع خطط التدريب بما يعزز الانتاجية؟

د. ماهي الخطوات التي تتبعها المؤسسة في تحليل مناصب العمل؟

ه. ماهي الادوات التي يمكن استخدامها في تحليل مناصب العمل داخل المدرسة العليا للجمارك؟

و. كيف يمكن استخدام نتائج تحليل مناصب العمل في وضع بطاقة منصب عمل للوظائف التي سيتم تحليلها بالمدرسة العليا للجمارك؟

2. آه بئك فئزب :

أ. تساهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي والمعرفي المتعلق بتحليل مناصب العمل، من خلال توضيح مفاهيمه وأساليبه وأهدافه. كما تبرز العلاقة المباشرة بين هذا التحليل وتحسين أداء الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها .

ب. تحقيق فهم أدق لطبيعة المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل منصب.

ج. تحسين توزيع الوظائف وتقليل الفجوات بين متطلبات العمل وقدرات الموظفين.

3. آه ئـــئك فئزب :

من بين الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها هي

أ. التأسيس النظري لموضوع الدراسة من خلال تحديد مفهوم لتحليل مناصب العمل وتحديد أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية .

ب. تحديد معايير تقييم الأداء وتصميم الوظائف ووضع خطط للتدريب من خلال إستغلال الذتائج تحليل مناصب العمل.

ج. الوقوف على أهم الخطوات التي تتبعها المدرسة العليا للجمارك في تحليل مناصب العمل .

د. الكشف عن الأدوات المستخدمة في تحليل مناصب العمل داخل المدرسة العليا للجمارك

هـ. تصميم بطاقة منصب عمل، من خلال إستخدام ذتائج تحليل المناصب .

4.ئك عئذ ئلأج ئئ ب:

تعريف تحليل مناصب العمل: هو دراسة تحليلية تمس جميع جوانب الوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات وظروف العمل من خلال وصف الوظيفة وملمح الوظيفة من تحديد الخصائص الشخصية- الكفاءات والمهارات.

تعريف العمل: هو الجهد المبذول للقيام بمهمة معينة.

تعريف الإدارة: هي العملية التي تتصف بالتخطيط والتوجيه والتنظيم والتنسيق ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة.

الموارد البشرية: هم مجموعة من الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بما يمتلكونه من معارف، مهارات، قدرات، وكفاءات الذين يشكلون القوى العاملة داخل المنظمة.

ظف ظك ئمى : ة ك لـ ئ شـ ظع

ئك ه

1. مفاهيم حول تحليل مناصب العمل
2. انواع تحليل مناصب العمل
3. أغراض توصيف مناصب العمل
4. أهمية تحليل مناصب العمل
5. مراحل تحليل مناصب العمل
6. أساليب تحليل مناصب العمل
7. مبادئ تحليل مناصب العمل
8. عناصر الوصف الوظيفي و كيفية اعدادها
9. مجالات استخدام تحليل مناصب العمل
10. خطوات عمل التحليل الوظيفي
11. فوائد تحليل مناصب العمل
12. معوقات تحليل مناصب العمل
13. مشكلات اعداد الوصف الوظيفي
14. تأثير تحليل مناصب العمل على أنشطة الموارد البشرية
15. مفهوم تصميم الوظيفة
16. أبعاد تصميم الوظيفة

خلاصة الفصل

ئك ه

يعدّ المورد البشري العنصر الأهم في المؤسسة، حيث يعتمد نجاحها على كفاءة هذا المورد واستغلاله الفعال. لذلك، أصبح ة ك ل ئكع جزءا أساسياً في إدارة الموارد البشرية، إذ لا يقتصر على تحديد المهام والمسؤوليات، بل يشمل المؤهلات المطلوبة، ظروف العمل، العلاقات التنظيمية، والكفاءات اللازمة، يساعد هذا التحليل في تحسين التوظيف، التدريب، التقييم والتخطيط الوظيفي، ما يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لتحليل المنصب، من خلال شرح مفهوم تحليل المناصب، أنواعه، أهميته، المبادئ الأساسية، عناصر الوصف الوظيفي وكيفية إعدادها، ومجالات استخدام التحليل.

1. ف ئ ح ك ة ك ل ئش ئك ع

أ. ة ع ة ك ل ئش ئك ع :

حسب Mucchielli " تحليل العمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه وشغله لوقته المهني.(موسى ، زاوي، 2021، ص429)

يقصد بها تحديد معالم كل وظيفة (العمل)، أي توضيح ماهيتها وواجباتها ومسؤولياتها تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.(بوزيد ، 2018، ص148)

ب. ة ع ة ة ل ئش ئك ع :

يقصد بالتصنيف في هذا السياق اعداد ترتيب تدرجي (هيراركي Hiérarchique) للمناصب أو الوظائف بغية اعتماد شبكة اجرية من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام في إطار تصميم

أو هيكلة المنظمة من جهة ثانية كما يتم في هذه الخطوة تجميع الوظائف و الأعمال المتشابهة أو المقاربة "بنتيجة التقييم في مجموعات أو فئات تمهيدا لتحديد الأجر المناسب لكل وظيفة ضمن الفئة الواحدة.(بن كعكع ، بوتلجة، 2018، ص137)

ج. تع ة ش ه ئ ئك ع :

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب عمل، معدلات أداء، كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب، كما يتضمن التوصيف تحديد العلاقات المتوازنة والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات

التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى.

ويقصد بالتوصيف أيضا الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لها بغرض تحديد الواجبات والجزئيان التي تتكون منها، بيئة العمل المحيطة، والأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لإنجازها، الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية.

ويساعد توصيف الوظائف على إعطاء هذه الصورة حتى يمكن اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفة بكفاية ونجاح بأقل مجهود، كما أن توصيف الوظائف يعتبر من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.(نوري ، 2014 ،ص164)

2.ئم ئظ ة ك ل ئش ئك ع

أ. ة ش ئك ف ب ئك ئ خكى ة ش ئك ف ب ئك ئ ذجى:

من المهم أن نعلم أن هناك نوعين لتوصيف الوظيفة، وهما: التوصيف الداخلي، وهو مخصص للاستخدام الداخلي فقط، وهناك التوصيف الخارجي للوظيفة، وهذا يقرأ من قبل المرشحون المهتمون. وغالبا ما

يكون التوصيف الداخلي للوظيفة مفصلاً وشاملاً لأنه يستخدم داخل المؤسسة، في حين يكون توصيف الوظيفة الخارجي موجزاً ويغلب عليه الطابع التسويقي.

ب. ة ش لمل م ئ ذئك ف ب ئ لآ ز ئ ز ب :

توصيف مهام الوظيفة الأساسية يستخدم لتحديد مستويات إنجاز مهام معينة. على سبيل المثال: إذا كان الميكانيكي سيؤدي مهام إصلاح المحرك، فإن تقييمه يتم بناء على مستوى النجاح في تنفيذ هذه المهمة. ومن ناحية أخرى، يحدد توصيف نتائج الوظيفة الأساسية النتائج النهائية المنشودة بغض النظر عن المهام أو الطرق المستخدمة لتحقيقها. فعلى سبيل المثال، يمكن للمديرين تحديد عدد نتائج رئيسية مطلوبة.(غربي ، 2014، ص148)

3. آغ ئص ة ش ل ئش ئك ع

- يزيد من يسر صياغة الإعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف.
- ييسر على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحا مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد.
- يمهد الطريق للاتفاق بين المراقب وصاحب المنصب بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة والتي بالتالي تقودنا إلى تقييم وظيفي أفضل.
- يقلل من كمية تضارب الواجبات والمهام بين المناصب بلا داعي مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي، كما يساعد على تخطيط الموارد البشرية.
- يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية، وهذا يوضح الاتجاه ويغرس التعاون بين العاملين إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تحديد أهمية الوظائف النسبية أو قيمتها داخل المنظمة ويتم التعبير عن هذه الأهمية في شكل أجور.
- إن مقارنة البيانات الموجودة في توصيف العمل بما يتم فعلا القيام به قد يبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ويمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.
- تتم قرارات الترقية والنقل استنادا إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة وهذا يساعد على القيام بعمليات تسيير المسار الوظيفي.(غربي ، 2014، ص147)

4. آه بة ك ل ئش ئك ع

أ. آه بئك ش ئك ف ى ك بك ك :

- المساعدة على معرفة الوظيفة ومهامها وتقدير ما إذا كانت تتناسب مع ميوله وقدراته. وذلك قبل أن يتقدم بطلب التوظيف.
- وسيلة فعالة لتعريف الموظف بمهام وظيفته ومسؤولياتها وصلاحياتها والطرق المحيطة بها مما يسهل عليه التأقلم و التفاعل معها.
- أداة للتعرف على معايير تقييم الأداء للأخذ بها و وضعها بها كأساس لإنجاز الأعمال.
- أداة التعرف على موقع عمله في الهيكل التنظيمي، وكذلك على رؤسائه ومرؤوسيه و زملائه إضافة إلى العلاقات الوظيفية والخارجية.(الزهراني، 34)

ب. آه بئك ش ئك ف ى ك بك لإخئ ب :

- وضع معايير لاختيار المرشحين للوظائف.
- أداة لتعريف الموظف الجديد بعمله وتدريبه على أداء واجباته ومسؤولياته وجعله عضوا مندمجا في أقصر وقت ممكن.

- تنظيم العمل في المنشأة من خلال توزيع العمل على المرؤوسين وإعادة توزيعه طبقا لحجم العمل و طبيعته وظروفه مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمنشأة.
- المساعدة على حسن استخدام الإمكانيات والطاقات البشرية المتاحة من خلال وضع الموظف في موقع العمل مناسب لقدراته و خبراته.(الزهراني، ص35)

كما تكمن ايضا اهمية تحليل مناصب العمل في :

- يساعد التحليل في الاختيار السليم لشاغلي الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر والمبالغ فيه.
- يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والناتج عن التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن ناتج الأداء.
- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنظمة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها، ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها.
- يعتبر تحليل الوظائف المدخل السليم لتخطيط الموارد البشرية حيث يسهم في تحديد خبرة العامل ومستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة، للمساهمة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.
- يساعد تحليل الوظائف في وضع معيار كمي عادل يتم الاستناد إليه عند إعداد تقارير الكفاية بما يضمن تحقيق التناسق والانسجام بين الموارد البشرية ويسهم في الرفع من الروح المعنوية لديهم.

- يعتبر تحليل الوظائف المدخل السليم لتحديد الأجر العادل، حيث يرتبط بالأعباء الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.
- يحقق التحليل الوظيفي الأمان لشاغلي الوظائف لمعرفتهم العمل المطلوب القيام به.(عقابي، 2022، ص654)

5. لئح ة ك ل ئشئكع :

تتم عملية تحليل الوظائف وفق مراحل متسلسلة ، وهناك شبه إجماع حول هذه المراحل والتي يمكن إيجازها في الآتي:

أ. تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها :

وتطرح هذه المرحلة لأن الوظائف والأعمال تتعدد من مكتبية وإدارية وفنية إلى خدمات وغيرها، كما تتعدد كذلك القطاعات والوحدات، ولذلك لابد من تحليل هذه القائمة بحسب الحاجة.

ب. تحديد المعلومات المراد جمعها:

والتي تتعلق أساسا بمسمى الوظيفة، طبيعة المهام المخاطر المصاحبة، بيئة العمل الأدوات والمعدات طبيعة العلاقة طبيعة الإشراف...(عقابي، 2022، ص654)

ج. تحديد مصادر المعلومات:

وتتعدد هذه المصادر من نتائج تحليل الأعمال السابقة، الرئيس أو المشرف المباشر ، شاغل الوظيفة نفسه، الزملاء في العمل، المراجع العلمية المنظمات الأخرى وخاصة المشابهة منها ، ومراكز الخبرة والاستشارة.

د. اختيار أسلوب جمع المعلومات :

كما تتعدد المصادر، تتعدد كذلك أساليب جمع المعلومات من الملاحظة الاستبيان أو الاستمارة، قوائم التدقيق والمراجعة، سجل الموظف .

هـ. تحديد مسؤولية تحليل الوظائف :

وتنحصر هذه المسؤولية عادة بين ثلاث أطراف وهي إدارة الموارد البشرية الرؤساء والمشرفون المباشرون أو المحللون. (عقابي، 2022، ص655)

و. جمع المعلومات :

يتم جمع المعلومات عن مختلف الانشطة الوظيفية و القدرات المطلوبة، تنقسم البيانات إلى نوعين رئيسيين:

المعطيات الأولية : وهي المعلومات الخام التي تَجمع مباشرة من مصادرها الأصلية، وتتميز بكونها أكثر دقة وارتباطًا بموضوع الدراسة، مثل البيانات التي تَجمع عبر الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيانات، وتَعتمد كأساس في إعداد التحليل.

المعطيات الثانوية: وهي المعلومات التي سبق تنظيمها أو نشرها من قبل جهات أخرى، مثل التقارير، الإحصائيات الرسمية، أو الدراسات السابقة. تَستخدم هذه المعطيات لفهم الأطر التنظيمية وتحليل الأنظمة القائمة، كما تَسهم في بناء الرؤية العامة حول موضوع البحث.(شباح، بوصوردي، 2021، ص321)

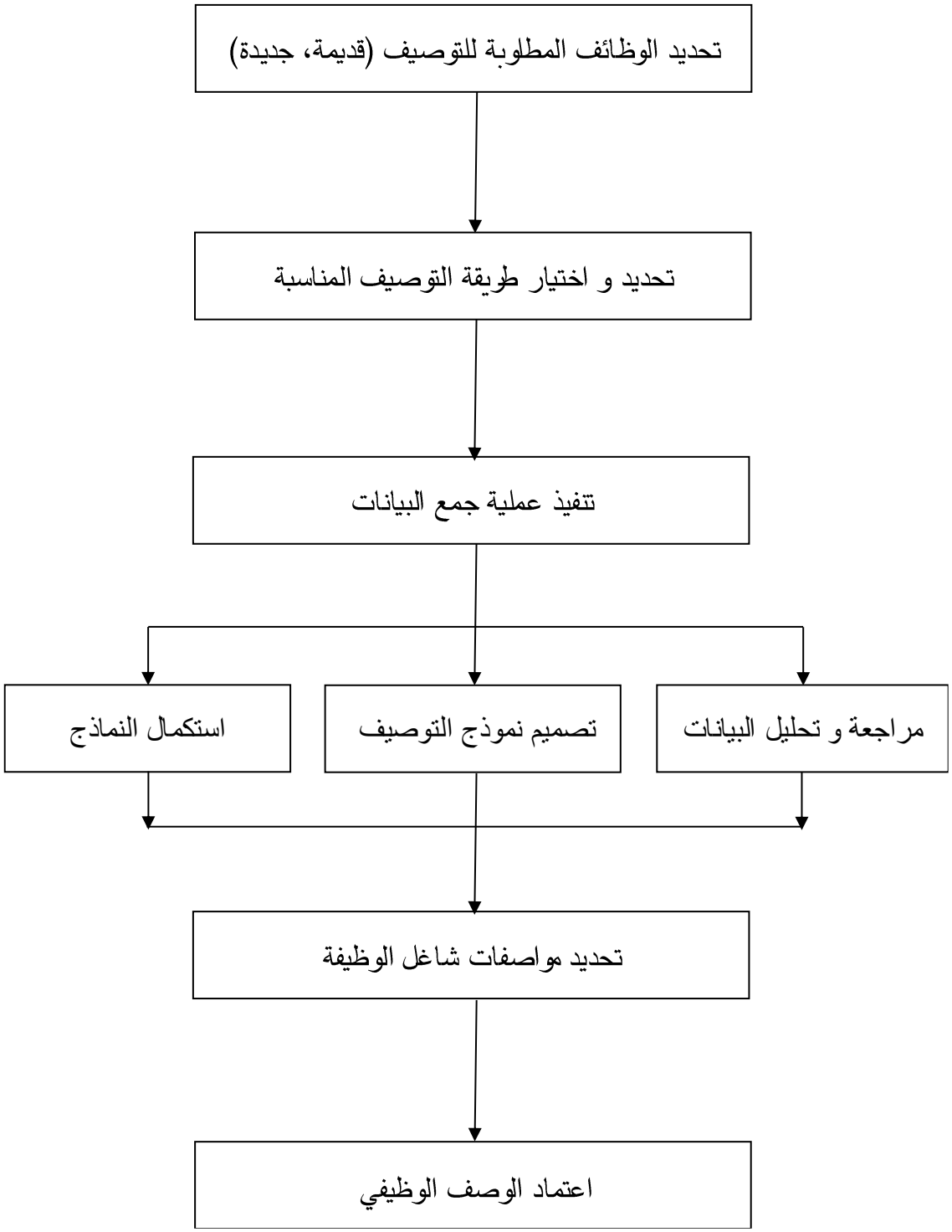
ز. تحليل المعلومات واستخلاص النتائج :

وتستخدم في عملية التحليل عدة مداخل نذكر منها المدخل السردي أو القصي، مدخل قوائم التدقيق مدخل قائمة جرد تحليل المهمة مدخل تحليل العمل الوظيفي. وتهدف عملية التحليل إلى بيان الهدف من الوظيفة، طبيعة وماهية الأعمال، عدد المهام مقدار الجهد.

- إعداد بطاقة تحليل الوظيفة :

وتتكون بطاقة تحليل الوظائف من قسمين وصف الوظيفة ومحددات العمل وشاغلة.

ئك (01) : لئح ة ك ل ئش ئكع



المصدر : (نوري ، 2014، ص170)

6. آزك ة ك ل ئش ئكع :

قسمت مناهج التحليل الوظيفي إلى مناهج تقليدية متمثلة (المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، الأحداث الحرجة....)، والملاحظ أن المناهج التقليدية تعتمد على تحليل الوظيفة إلى أنشطة ومهام أي أنها تأخذ منحى تنازلي وهذا يتنافى ومفهوم الوظيفة في إطار التوجه نحو الهندسة الوظيفية. وفي ظل عجز هذه المناهج التقليدية من تمكين المؤسسات على حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها وترقيتها، سارعت الكثير من الهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدة مناهج جديدة تتدرج في سياق التحولات الإدارية الراهنة، وفيما عرض لبعض المناهج:

أ. ق بئك ئزئةئك ي ئل بكك ئئ ئك دجى:

أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية ; الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية، ETTD، التي ظهرت هذه الطريقة في فرنسا سنة 1990 ، بمبادرة من الباحثة Mandon Nicole وطورها مركز البحث حول المؤهلات، ومفهوم الوظيفة النموذجية برز بمناسبة إعداد الفهرس الفرنسي للوظائف ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، واتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتطور مناهج تثمين اكتساب الخبرة المهنية وتعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل ومنظم وعلى خلاف الطرق التقليدية فهي تأخذ منحى تصاعديا ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميعها حسب مدى تقاربها وطبيعة أهدافها وهذا للوصول إلى الوظيفة النموذجية، كما أنها تسعى إلى الأخذ بالاعتبار التغير في أنماط أداء الأنشطة إضافة إلى مراعاتها لتطور الوظيفة، وتتسم هذه الطريقة بما يلي اعتماد المنهج النظمي؛ إدراج البعد التطوري وتبني رؤية واقعية للوظائف (موسى ، زاوي ، 2021، ص431).

ب. ق بة ك ئك ئ ئة ئك ف ئ ئة :

صممت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات وتثمين المكتسبات، التابع للمعهد الوطني للفنون بمساعدة Witte de S. et V.Mont بفرنسا سنة 1996، وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية بفرنسا. تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة.

- جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل الفرد في إطار انجازه لمهامه ويتم اعتمادا على المقابلات التوضيحية مع عينة من العاملين المكلفين بنفس الوظائف ومسئوليهم وزملائهم.
- استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية وتصنيفها ضمن 4 فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة والمعارف العملية.
- تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة والكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.
- بعد تحديد الأنشطة الأساسية والثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل انجاز هذه الأنشطة وذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدا وتحديد شروط تنفيذه ونوع المعارف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونات مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها مصنفة على النحو التالي: المعارف النظرية، الإجراءات، المعارف العملية، الخبرات. و هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكن من إعداد المدونات المرجعية والأدوات الإدارية التالية: المدونة المرجعية للكفاءات؛ مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن؛ البطاقات الفنية للتوظيف؛ شبكات تقييم الأجراء.

ج. ة ك ئك هئل ئز ئل ق ب ة ا ئ لئئك

تعتبر طريقة DACUM . التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، وهو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء – ممارسين، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات وللمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة، يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدها، وتؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار . ترتكز طريقة DACUM على ثلاثة مبادئ هي: الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم؛ مجموع الوظائف والمهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛ لكي تنفذ ب طريقة جيدة تتطلب كل المهام معارف وكفاءات ومواقف وأدوات خصوصية .من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) وغير مكلفة، وتستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، وغيرها.(موسى ، زاوي ، 2021، ص432)

7. ل ئخ إة ك ل ئش ئك ع

تتمثل المبادئ الرئيسية التي تشكل أساس عملية التحليل الوظيفي فيما يلي

- ان هذه العملية تمثل عملية تحليل فعلي وليس مجرد وضع قائمة بالمهام والأنشطة. وعلى هذا الأساس ينبغي ان تنطوي عملية التحليل على تقسيم الوظيفة الى أجزائها المكونة وليس مجرد وضع الأنشطة والمهام التي ستتم من خلالها ضمن قائمة، ويستلزم ذلك وصفا كاملا لمختلف جوانب الوظيفة

بطريقة تقدم صورة واضحة لما يقوم به شاغلها فعليا وكيف تتناسب الأنشطة مع بعضها البعض. وتصف التعقيدات والتحديات الخاصة بالوظيفة، والعمل على توضيح ما تساهم به الوظيفة بالمؤسسة.

- التركيز على الوظيفة وليس على شاغل الوظيفة حيث يتم تحليل الوظيفة وليس الكيفية التي يؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة، ويذ بغي عند القيام بعملية التحليل الوضع في الحسبان المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة، ولكن لا يجب تسجيل القدر الذي يتميز به شاغل الوظيفة من هذه الأشياء، والذي ربما يكون مختلف عن ما هو مطلوب.
- عملية التحليل غير تقديرية وعلى ذلك فان القيام بعملية تحليل المهام الوظيفية تستوجب الاهتمام بالمضمون الفعلي للوظيفة وليس بمدى ملائمتها لهذا المضمون.
- ويتمثل المبدأ الرابع في تحليل الوظيفة بالوضع الذي تتواجد عليه الوظيفة الآن والتركيز على مضمون الوظيفة الحالي بغض النظر عن أي تغيرات محتملة في المستقبل والتي ربما ستحدث فعلا كما يجب إقصاء أي شيء حدث على الوظيفة في الماضي (تحليل آني)(موسى ، زاوي ، 2021، ص430).

8. ع ئشد ئك شد ئك ف ى ه بئ ع ئ خ هئ

الوظيفة تم الحصول على قائمة الوصف الوظيفي Job Description وقائمة أخرى هي قائمة مواصفات الوظيفة Job Specifications التي تحدد مؤهلات العاملين الذين يؤدون الوظيفة كما يلي:

- فئ بئك شد ئك ف ى: وهي تتضمن معلومات مختصرة حول الوظيفة من حيث مهامها وأعبائها ومسؤولياتها وظروفها، وهناك قائمة مدينة للوصف الوظيفي، الأولى قائمة الوصف العام للوظيفة، وأخرى هي قائمة الوصف المحدد التفصيلي.
- هئك شد ئك ف ى ئك عئل:

هذه القائمة تربط باستراتيجيات المنظمة التي تركز على الإبداع والمرونة، ولذلك فإن هذه القائمة تتوافق مع الميثاق التنظيمي المعروض وعمل الفريق.

يتم إعداد الوصف الوظيفي العام من خلال وصف وتحديد الأعباء والمسؤوليات في ظل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمل، والجدول التالي يوضح ذلك.

ئك ك 01 :ئك ش ئك ف ى ئك ع ئل

عنوان الوظيفة : المشرف : القسم:
محلل الوظيفة : ..... تاريخ التحليل : ..... خلاصة الوظيفة : أعباء و مسؤولية الوظيفة : الحد الأدنى من المؤهلات : ئك ذ: (م ذ ˇ 2014ˇ ش152)

ئك ش ئك ف ى ئك خ:

يتضمن قائمة تفصيلية بمهام الوظيفة وأعرافها ويرتبط هذا الوصف باستراتيجية المؤسسة التي تركز على الكفاءة والرقابة لذلك فإن تطبيق مع الهيكل التنظيمي المو راقي والجداول التالي يوضح هذه القائمة لنفس وظيفة المشرف.

ئك ك 02 :ئك ش ئك ف ى ئك خ

عنوان الوظيفة : مشرف الأمن والمخازن
القسم : مصنع القوارير البلاستيكية
محلل الوظيفة : .....
تاريخ التحليل : .....
ملخص الوظيفة:
أع . . . باء الوظيفة والمسؤوليات :
متطلبات الوظيفة :
الحد الأدنى من المؤهلات :
ئك ذ: (م ذ ˇ 2014ˇ ش154)

- لغغغ ملإ ةئك ف ب :

إن ق . وائم م . ؤه . . لات الوظيفة توضح خصائص العاملين المطلوب . ة لإنجاز الوظيفة بنجاح، وهذه الخصائص تمثل الحد الأدنى من المؤهلات اللازمة لإنجاز الوظيفة، وهي بمثابة معايير للأداء وفي نفس الوقت إن هذه المؤهلات يمكن أن تكون إحدى الوسائل المساعدة للعاملين الجدد والمتقدمين لشغل الوظائف لمعرفة ما هو مطلوب منهم من مهارات ومعارف وقابليات، إن الحد الأدنى من المؤهلات المطلوب . ة لا . بد أن تحدد بدقة لتجنب التحيز بين المتقدمين للعمل.

وعموماً يصعب التوصية بشكل مطلق بأفضلية أسلوب على آخر لأن الأمر مرهون بمعرفة عدة محددات منها :

نوع الوظائف وحجم المؤسسة، فعلى سبيل المثال يمكن تحليل الوظائف الإشرافية عن طريق المقابلات، إذ ليس من السهل أو من المناسب اللجوء إلى أسلوب الملاحظة في مثل هذه الوظائف، وهو أمر قد يكون مناسبا في أعمال يدوية روتينية، ويسهل على الملاحظ تسجيلها.

كذلك فإنه كلما صغر حجم المنظمة أمكن اتباع مختلف الوسائل مكملة لبعضها البعض.(نوري ، 2014، ص154)

9. ل ئلإ ئز ئل ة ك ل ئشئكع :

- يمكن استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تحليل الوظائف كمدخلات لنظام تقويم وظائف المنظمة المتنوعة، أي تحديد أهمية وقيمة الوظيفة للمنظمة، تمهيداً لتحديد الأجر أو الراتب الذي يستحقه شاغلها.
- يزود المعنيون والقائمون بإدارة الوظيفة العامة بالكثير من المعلومات التي تساعد في التخطيط لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- يساعد على معرفة المهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة والمستحدثة أو المتوقع استحداثها مما يجعل المدراء والمعنيون أكثر قدرة وكفاءة عند تخطيط لعملية التوظيف في المنظمات التي يعملون فيها.
- تساعد المعلومات المستمدة من نظام تحليل الوظائف في توفير الأرضية المناسبة لوضع برامج تنمية العاملين وتدريبهم في أقسام ووحدات المنظمة المتنوعة.

- اكتشاف المجالات التي يحتاج فيها إلى التطوير أو إعادة تدريب ، وتوضيح الكثير من حالات الغموض وعد الفهم الموجود لدى العاملين والمشرفين على السواء بخصوص دورهم ومستوى أدائهم المرغوب في العمل.(بن عامر ،ص8)

10. خ ئ ة ع ئك ك ئك ف ى

- تحليل التوجهات العامة للمؤسسة وذلك من خلال استبيان يجب أن يعبئه كل العاملين بالمؤسسة.
- دراسة رؤية الخطة الاستراتيجية للمؤسسة (الرؤية والمهام والأهداف) لتحديد أهداف المؤسسة، وكذلك متطلبات المرحلة القادمة خاصة فيما يتعلق بوضع المؤسسة الحالي ومستقبلها.
- دراسة الهيكل التنظيمي Organization Chart والوظائف والأقسام، والتأكد من أن الهيكل يحقق الأهداف الاستراتيجية المرجوة من خلال الوظائف المطروحة.
- وضع خطة عمل من خلال إعداد فريق لتحليل الوظائف يتكون من المتخصصين بالوظائف بالمؤسسة كل حسب تخصصه حيث يتم تحديد المسميات الوظيفية، وتحديد الغرض من الوظيفة، وتحديد مسؤولية الوظيفة، والتأكد من العناصر الأساسية للوظيفة (الواجبات، المسؤوليات، الوظائف المرتبطة، المؤهلات المطلوبة، الظروف المحيطة بالوظيفة).
- تحديد الوظائف (تحديد أولويات اعتماداً على رغبة الإدارة العليا، بالتنسيق مع المديرين المباشرين للموظفين) المطلوبة للتحليل، وتوصيف الوظائف، تحديد أهمية الوظائف للتحليل، تحديد النتائج المتوقعة من الدراسة وفهم الأثر المتوقع للدراسة، وتحديد الخصائص العامة للوظائف والموظفين بالشركة.

- اختيار مناهج تحليل الوظائف، في المرحلة هذه يتم اختيار طريقة أسلوب جمع البيانات ومصادر المعلومات من (تحليل الوظيفة، الرئيس المباشر، الموظف الحالي، المستفيدين)، وتشمل هذه الأساليب التالي:
  - أسلوب الاستقصاءات (الاستبانة) **Questionnaire**
  - المقابلة الشخصية **Interview**
  - الملاحظة **Observation**

وتفضل معظم الشركات أكثر من منهج واحد أثناء القيام بعملية تحليل الوظيفة، مثل طريقة الاستبيان والمقابلة.

- شرح وتحديد نتائج تحليل الوظيفة وأثرها وتداعياتها في اتخاذ القرارات بناء على عملية التحليل.
- جمع البيانات، في هذه المرحلة يتم فيها جمع البيانات عن الوظائف عن طريق أحد المصادر، الأمثلة على الآتي:

- عنوان الوظائف، تحديد الأشخاص الذين يشغلون الوظائف، والقيام بمقابلاتهم لمعرفة طبيعة العمل، تسجيل الأسماء الحقيقية الذين يقومون مباشرة على الوظائف، يتم مقابلة بعضهم لمعرفة أدوارهم ومهامهم الوظيفية التي سيشملها التحليل.
- تحديد مكان العمل (بيئة العمل، الأدوات، الأجهزة، البرامج المستخدمة)، تحديد مخرجات العمل، تحديد الأنشطة، تحديد العلاقات الداخلية والخارجية، تحديد التحديات، تحديد الصعوبات، تحديد القدرات المطلوبة، تحديد المهارات والمعارف المطلوبة، تحديد الأدوات المستخدمة، تحديد الظروف المحيطة.

- جميع البيانات التي تم الحصول عليها في خطوة جمع تلك البيانات ومراجعتها وترتيبها والتأكد من دقتها، وتصنيفها بحسب عدد من عوامل والمتطلبات التي تؤثر على شكل وطبيعة الوظائف
- كتابة بطاقة تحليل الوظائف: وهي عملية تهدف إلى تحويل البيانات إلى بطاقات ذات إخراج ومنهجية واحدة، وهي البطاقات التي تم تجميع ومراجعتها وتصنيفها، في الصورة المرفقة التالية، سيتم استعراض شكل البطاقة ومحتواها ومراجعة البيانات وتصنيفها وتوضيح الشكل التالي نموذجاً لبطاقة تحليل الوظيفة.(منظمة العدل الدولية، 2016، ص9-10)

11. غ ئئ ة ك ل ئش ئكع

هناك فوائد كثيرة تعود بالنفع على الإدارة والموظفمعا وذلك في عدة مجالات نذكر منها ما يلي:

- يتم استخدام الوصفلتحديد ما تحتاجه الإدارة من نوعية فعلية للموارد البشرية الأمر الذي يساعد على كفاءتها وفعاليتها.
- تتم في ضوء توافر المعلومات المتعلقة بالوصف إعادة النظر في معايير التشغيل واستخدام وتوزيع الموارد البشرية، بما يضمن خلق بيئة تنظيمية ناجحة.

تستخدم نتائج التحليل في تحديد أهمية الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي، ثم يتم تحديد العلاقات التي تربطها مع بعضها البعض مع توضيح خطوط السلطة والمسؤولية، كما تساعد إدارة الموارد البشرية على القيام بوظائفها الأساسية نذكر منها:

- تساعد على وضع الموظف المناسب حسب الاختصاص المناسب في المكان المناسب.
- تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
- يمكن الاستعانة بالمعلومات لتطوير نظام تقويم فعال لقياس أداء الموارد البشرية.
- تسهيل عملية الترقية والنقل و تنمية المسار الوظيفي للموظف.(بوزيد ، 2018، ص193)

12. لع فئة ة ك ل ئش ئك ع

تواجه عملية التحليل و الوصف الوظيفي الكثير من المشكلات والصعوبات والتي قد تؤثر عليها وعلى الهدف منها ، وهذه المشاكل يمكن حصرها فيما يلي:

- عدم تعاون بعض الأفراد العاملين بسب الفهم الخاطئ لهذه العملية، فقد يتولد لدى هؤلاء شعور سلبي يؤدي إلى عدم التعاون وبالتالي عرقلة عملية التحليل، لذلك لابد من إعداد الأفراد لهذه العملية مع تبيان أهدافها وأبعادها حتى لا يكون هناك غموض أو سوء فهم لهذه العملية.
- هناك من يعتقد بأن هذه العملية سوف يترتب عليها نتائج سلبية، ويتولد هذا الشعور لدى البعض نتيجة للقناعة بأنه من الصعب الوصول إلى المعلومات الدقيقة.

فهناك اختلاف في الرؤية واختلاف في الأفكار والطروحات بين الأفراد، لذلك لابد من قبول بعض الأخطاء التي قد تصاحب هذه العملية.

فقد تحدث أخطاء نتيجة التغيرات التي تحدث في الوظائف أو في شاغلي الوظائف أو في طرق وأساليب العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة عمليات التحليل بشكل مستمر ودوري لكي تتمكن الإدارة من تصحيح الانحرافات التي قد تحدث. (بوزيد ، 2018، ص194)

13. ل لإ ةئ ع ئخ ئك ش ئك ف ى

إن الإعداد لوصف وظيفة جيداً لا يمثل بالكامل مهمة مباشرة، فمن الممكن أن يكون هناك معاناة عند إعداد الوصف من جراء بعض المشكلات والتي من أهمها :

- ة ك ئك هلىئك ب: إذ يعتمد مدى الجودة الذي يتميز به محتوى وصف الوظيفة بقوة على الطريقة التي يتم اتباعها في تحليل المهام الوظيفية وعلى مهارات المحلل، ومن هنا فإن أي خلل في العملية التحليلية سوف ينتقل بشكل تلقائي إلى الوصف.
- ئك ه ـــ ل ئك ش ئك ف ى: بصفة عامة فإنه من المهم عند إعداد وكتابة وصف الوظيفة أن يكون هناك إلمام بالسبب الذي أدى إلى كتابة هذا الوصف.
- ئك هب: ففي حالة ما إذا تمت كتابة الوصف بشكل صارم جداً فإنه من الممكن أن يحول ذلك دون توفر المرونة في دوران العمل بالمؤسسة.
- ح ئتبئك ز ب: في المؤسسات الجديدة التي تختفي فيها الطبقات الوظيفية والتي تحتوي على فرق العمل من الممكن أن يتم استخدام الموظفين بمرونة شديدة وبشكل يتوافق بصورة أكبر مع قدراتهم ويكون ذلك أفضل من استخدامهم طبقاً للوظائف المحددة التي يشغلونها، ومن الممكن أن يكون من الصعب توضيح ذلك في وصف المهام أو المسؤوليات الخاصة بإحدى الوظائف المحددة.
- لئجع بئك ش ئك ف ى: من الممكن أن يصبح وصف الوظيفة قديم الطراز بسرعة أي من الممكن ألا يكون متماشياً مع الوظيفة في أحد الأوقات بسبب اختلاف الظروف على الرغم من مرور وقت قليل على كتابته، ولذا فإنه دائماً ما يكون هناك حاجة إلى مراجعة هذا الوقت بانتظام.
- ئة ئةئة خ ز ئك ع: من الممكن أن يتم من خلال عملية الإعداد لوصف الوظائف لفت الأنظار إلى المخالفات المؤسسية والاختلافات في وجهات النظر فيما يخص بعض الأمور مثل خطوط رفع التقارير ومضمون الوظيفة.(بن عامر ،ص8)

14. ةآت ة ك ل ئشد ئك ع عكو آم بئك ئ ذخ ئك ب

- ئ لإز ق ئ ائلإخ ئذ: عملية البحث عن الافراد الصالحين للعمل ومن ثم اختيار الأفضل منهم وفقاً لعملية المقارنة بين البيانات وبين مؤهلات المتقدمين.
- ة ي ئلآج ذ: الوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجراً أعلى والعكس صحيح.
- تق ئلآخئ؟ : قياس أداء الموظف على أساس الاعباء والالتزامات المحددة لوظيفته.
- ئك ذ : تطوير كفاءة ومهارة الموظف لتتناسب مع المعايير المحددة لوظيفته.
- ئك ب : اثبات الموظف لجدارته في عمل معين مؤشر لقدرته على تحمل أعباء وظيفة أعلى في التنظيم.
- ة ئلإح ئجئ تك ب : تفيد البيانات المتجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كماً ونوعاً. (بن عامر ،ص9)

15. ظ ه ل ة ئك ف ب

عرفه Opatha على أنه عملية تنظيم، ترتيب، المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل. كما يشير تصميم الوظائف إلى: تحديد طريقة الأداء، نوع الأنشطة والمهام التي تستؤدى، حجم المسؤوليات والأدوات المستخدمة، طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة. مما سبق ذكره يمكن القول بأن عملية تصميم الوظائف عبارة عن البناء المتكامل الذي يتضمن وصف و تحديد الجوانب المتعلقة بالعمل.(جيلاني، أبو القاسم ، 2020، ص207)

16. آ ع ئخ ة ئك ف ب

اقترح Morgenson & Humphrey سنة 2006 نموذجاً شاملاً لتصميم الوظائف يعبر عن البذية والخصائص الأساسية للعمل، وذلك من خلال توسيع الخصائص الأساسية الخمسة للوظيفة إلى :

- ئ ك ئ ئ ى ك ب : على غرار نموذج خصائص الوظيفة لـ Hackman & Oldham (تنويع المهارات، هوية الوظيفة أهمية الوظيفة الاستقلالية والتغذية الراجعة).
- ئ ك ئ ئ ى ك ع ب : تشمل على درجة تعقد الوظيفة حل المشاكل معالجة المعلومات، تنوع المهارات)؛ الخصائص الاجتماعية : تتضمن الدعم الاجتماعي، التفاعل والتواصل، الاعتماد المتبادل، ردود الفعل).
- خ ئ ل ى ك ع : تتمثل في المعدات المستخدمة المطالب المادية– الجهد المطلوب، بيئة العمل). (جهيدة ، أبو القاسم ، 2020، ص207)

خلاصة الفصل

تناول الفصل الثاني من الجانب النظري تحليل مناصب العمل، موضحا مفهومه، أهميته، أنواعه، مراحله، وأساليبه. كما استعرض فوائد التحليل في دعم وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، إضافة إلى معوقاته ومشكلات إعداد الوصف الوظيفي. واختتم الفصل بالتطرق إلى تصميم الوظائف وأبعاده المختلفة لتحقيق فعالية أكبر في بيئة العمل.

ىلف ىك ك :

ىغجئبنك ىئنخك بـ

ىئك ه

1. تعريف ادارة الموارد البشرية
2. أهمية ادارة الموارد البشرية
3. ممارسات ادارة الموارد البشرية
4. أهداف ادارة الموارد البشرية
5. التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

ة ه

يعد تسيير إدارة الموارد البشرية من الوظائف الحيوية في أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال طاقاتها البشرية. فهو لا يقتصر على الجوانب التقليدية كالتوظيف والتكوين والأجور، بل يشمل وضع استراتيجيات شاملة تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة تتسم بالتغير والتنافسية .ومن بين الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية: تحليل مناصب العمل، والذي يمثّل حجر الأساس الذي تُبنى عليه معظم أنشطة التسيير البشري. فبفضل تحليل دقيق لمناصب العمل، تستطيع المؤسسة تحديد المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة لكل منصب، مما يمكّنها من التوظيف المناسب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع نظم تقييم أداء عادلة، وتصميم هياكل أجور فعالة.

1. ةع ئخئ ب ئك ئ ذخ ئك ب

ئك ئ ذخ ئك ب: نقصد الموارد البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، حيث أن المنظمات التي تسعي لتحقيق التميز والنجاح هي القادرة على خلق وتبني موارد بشرية متميزة ومتخصصة من خلال التكوين والتأهيل والتطوير المستمر. وتساعد برامج تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة .

ئخئ ب ئك ئ ذخ ئك ب: هي تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيما يخص الدور التقليدي لها تجاه العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والترقية والتحفيز وتحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم الأداء البشرى كما تمثل الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتعلق بالاتجاهات الحديثة في مجالات المورد البشرية والعمل والتنظيمي مثل إدارة المواهب و ادارة المعرفة و رأس المال الفكري و البشري و الابتكار و بناء الأصول الفكرية. (الهزام ، عيساوي ، 2021، ص333)

2. آه بئخئ ب ئك ئ ذخ ئك ب

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها بذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية و مكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية :

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تذبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري هو الاستثمار، إذ أن حسن تدريبه و تنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الانتاجية.
- تنافسية المنظمة تذبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.(فرج ، البهلول ، 2021، ص5)

3. ل ئذزئ ةئخئ ذب ئك ئ ذخ ئك ب

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة التنظيمية الموجهة لإدارة مجموعة من الموارد البشرية لضمان استخدام هذه الموارد الاستخدام الأفضللتحقيق أهداف المنظمة ومن اهم الممارسات

أ. ة ئك ئ ذخ ئك ب: إن عملية التخطيطللموارد البشرية تعتمد بشكل اساسي على التحليل والفعل التخطيطي، فيستخدم التحليل لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والاحداث التي يمكن أن تؤثر على ادارة الموارد البشرية، ويعد في مقدمة الممارسات العملية في إدارة الموارد البشرية، نظرا للارتباط الوثيق بينه وبين ترشيد استخدام باقي الموارد ويعرف بانه التذبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي

تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الافراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات ويعرف ايضا النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المنظمة، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الاعمال والاتجاهات البيئية العامة ، ويعد في مقدمة الممارسات العملية في إدارة الموارد البشرية، نظرا للارتباط الوثيق بينه وبين ترشيد استخدام باقي الموارد.

ب.ئك : يمثل التوظيف الممارسة الموالية لعملية تخطيط الموارد البشرية هي البحث عن أنسب الأشخاص للوظائف المطلوبة، ومحاولة استقطاب واختيار وتعيين أفضل الاشخاص للعمل، يمكن تعريف التوظيف بأنه عملية تضمن المنظمة من خلاله أن لديها دائما العدد المناسب من الموظفين ذوي المها ات المناسبة في الوظائف المناسبة، في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة وعملية التوظيف تنطوي على تحليل الوظيفة وتخطيط المواد البشرية والاستقطاب والاختيار ويعرف ايضا بالعملية الإدارية التي تبرمج على مستوى المنظمة الإعلان وترغيب الموارد البشرية المؤهلة بالعمل فيها، ومن ثمة اختيار وتعيين أكفأ العناصر المتقدمة للعمل إسهاما في تحقيق.

ت. ئك ئك : يعتبر التكوين والتطوير من أهم مقومات تنمية كفاءة الأداء التنظيمي التي تعتمدها المنظمات في مواجهة التحديات، حيث تقوم بتكوين وتطوير مواردها البشرية من خلال نقل المهارات اليدوية ثم تطوير هذه المهارات لجعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائفها، ويعرف بأنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال

توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة.

ث.ئ لإ ج ذ ئك ئغ : يعتبر تحديد معدلات الأجور واحدا من أصعب المهام في إدارة الموارد البشرية، لأهميته لكل من المنظمة والعاملين فيها، كما أنها لعب دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجور أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور فيها مرتفعة نسبيا عن الأجور التي تتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة (الشتواني، 1999) حيث تشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية مقابل ما تقدمه من جهد ووقت وما تحققه لها من أهداف واداء.

تسعى المنظمات للحصول على الأداء المتقن والإبداع من قبل مواردها البشرية، وقد يكون التحفيز هو أحد الأساليب التي لها أثر إيجابي للحصول على ذلك، فالحوافز تهتم بالجانب النفسي للموارد البشرية كونها تشجعهم وتدفعهم للقيام بأعمال لتحقيق أهداف المنظمة، وإرساء المنافسة بينهم وتشجيع العمل المتميز، حيث هذه العملية تبدأ بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر. (الهزام ، عيساوي ، 2021، ص335)

4. آ ه ئ ـــ ئ خ ئ ن ب ئك ئ ذخ ئك ب

سوف تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى و سوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة :

- توجيه النصح للإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان ان المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة و التحفيز و لديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير ، علاوة على ضمان إلتزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

- تنفيذ و الحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات و السياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، و بصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- توفير الدعم و الظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- التعامل مع الأزمات و المواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص و ذلك حتى يضمن الاّ تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لاهدافها.
- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة و إدارة المؤسسة.
- القيام بدور المشرف على القيم و المعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.(ديسلر، 2015، ص12)

5.ئك ئ ة ى ة ئ ج ذ ئ خ ئ ذ ب ئك ئ ذ خ ئك بـ

هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، و التي يمكن أن نلخصها فيما يلي :

- تحديات السوق العالمية،
- تحديات مستوى التأهيل للوظائف،
- تحديات العمولة للأفراد،
- تحديات التكنولوجيا الجديدة،
- تحديات خاصة بالجودة،
- تحديات اجتماعية،
- تحديات إدارة التغيير،

- تحديات احتواء التكلفة،
- تحديات اللوائح و القوانين الحكومية.(العلمي ، يوسف ، 2022، ص140)

خلإشبئكف

تناول الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية ودورها الحيوي في استقطاب وتنمية وتقييم المورد البشري كعنصر أساسي لنجاح المؤسسة. تم عرض وظائفها الأساسية كالتخطيط، التوظيف، التكوين، التحفيز وإدارة الأداء، مع التأكيد على أهميتها في رفع الكفاءة وتحقيق التنافسية. كما تطرق الفصل لأهداف الإدارة في دعم السياسات العامة وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة، واختتم باستعراض التحديات الحديثة التي تفرض تطوير سياسات أكثر مرونة وفعالية

في الاخير نستخلص ان ادارة الموارد البشرية (HRM) هي الإدارة المعنية بتخطيط وتنظيم وتوجيه القوى العاملة داخل المؤسسة، لضمان استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ظف ظكئظ :

ظك ئم ظك ه ى

آلإ :ئك فئزبئلإز لإ ب

1. اهداف الدراسة الاستطلاعية
2. منهج الدراسة الاستطلاعية
3. مكان زمان اجراء الدراسة الاستطلاعية
4. مجتمع الدراسة الاستطلاعية
5. الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية

تئم ئ :ئك فئزبئلآ زئز ب

1. أهداف الدراسة الأساسية
2. عينة الدراسة الأساسية
3. مكان زمان اجراء الدراسة الاساسية
4. ادوات الدراسة الأساسية

آلإ :ئك فئزبئلإز لإ ب

1ئ ه ئ ـ ئك فئزبئلإز لإ ب

تهدف الدراسة الاستطلاعية الى ما يلي:

- التعرف على عينه الدراسة.
- مدى استجابة العينة لاداة القياس.

2. ل ه ثئك فئزب .

استنادا على التساؤلات التي قمنا بطرحها جاءت هذه الدراسة للإجابة عنها انطلاقا من المنهج الوصفي بحيث يعرف بانه طريقة علمية يصف فيها الباحث الظاهرة بشكل كيفي وكمي ،ومن تم طرح مجموعة من التساؤلات المهمة، والقيام بعملية تجميع للبيانات و المعلومات ومن ثم تحليلها لبلوغ النتائج والقيام بتفسير واقع تحليل مناصب العمل داخل المدرسة العليا للجمارك.

(محسن ، 2021 ،ص3) .

3. ل ئم رلئمئج ئ؟ئك فئزبئلإز لإ ب

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية على مستوى " المدرسة العليا للجمارك بوهران " التي يقع مقرها" بسي الحواس مارافال" وهي مؤسسة تكوينيه تابعة للمركز الوطني للتكوين الجمركي– المديرية العامة للجمارك– مهمتها منوطة بتكوين وتأهيل اطارات الجمارك في مختلف الرتب وقد تم اجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من 11 فيفري 2025 الى غاية 2 مارس 2025.

4. ل ظ ئك فئزب

قمنا باختيار المدرسة العليا للجمارك في وهران كموقع للدراسة الاستطلاعية، نظرا لطبيعتها الفريدة من حيث التكوين والإدارة لكونها تابعة للمديرية العامة للجمارك، ومهمتها تكوين الإطارات الجمركية وتدريبهم للعمل بأعلى درجات الكفاءة .

خلال زيارتنا الميدانية لمقر المدرسة، أجرينا لقاء رسميا مع مدير المؤسسة، الذي زودنا بمعلومات شاملة تشمل طبيعة المدرسة، أهدافها التكوينية، نظام العمل المتبع، إضافة إلى تعداد الموظفين الذي يصل إلى 98موظفاً، موزعين ما بين إداريين ومكونين وأعوان دعم

كما سنحت لنا الفرصة للاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المكاتب والمصالح التي تحتويها، الأمر الذي ساعد في تطوير رؤية واضحة بشأن توزيع المهام والمسؤوليات داخلها .وفي إطار جمع البيانات اللازمة لتحليل مناصب العمل، أجرينا لقاء مع عدد من الإطارات والمسؤولين الأساسيين في المؤسسة، ومن بينهم :

- رئيس مكتب الإدارة العامة،
- رئيس مكتب التدريس والتوثيق،
- رئيس مكتب التدريب والتأديب والأمن .

شكّلت هذه الخطوة الاستطلاعية دعامة أساسية لإجراء تحليل موضوعي ودقيق للمناصب قيد الدراسة، كما ساعدت في ربط الجوانب النظرية بالتطبيق العملي، مما يعزز كفاءة الدراسة ويعمق فهم تحليل المنصب كأداة استراتيجية لتحسين إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات العمومية التكوينية .

5ئ لآخ ئ ةئك لبغى ئك فئز بئلإز لإ ب

تم الاعتماد على اداة المقابلة، حيث تم اجراء المقابلة مع مدير المدرسة دامت مدتها تقريبا 30 دقيقة من اجل تقديم له شرح واسع بخصوص موضوع الدراسة ومن تم قام بتوجيهنا لباقي المكاتب الموجودة

على مستوى المدرسة كانت المقابلة حرة، وتم من خلالها اعداد مخطط عمل مع المدٔدقة علينا في ميدان الاجراء والذي كان خطة تمهيد ية للدراسة الاساسية.

ئك فئز بئلآ زئز بـ : تئم ئ

1. آه ئـــ ئك فئز بئلآ زئز بـ

- جمع المعلومات من خلال تطبيق استمارة تحليل منصب عمل.

-اعداد بطاقة منصب عمل.

2. ع بئك فئز بئلآزئز بـ

اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة في اختيارنا وذلك من خلال إجراء القرعة حيث تم كتابة في كل قصاصة ورقية اسم المنصب الذي سيجرى عليه تحليل المنصب وبعدها تم اختيار ثلاث مناصب من أصل 11 منصب المتمثلة في رئيس مكتب التدريس والتوثيق – رئيس مكتب الأمن والتدريب والتأديب– رئيسة مكتب الإدارة العامة.

3. ل ئم رلئمئج ئ؟ ئك فئز بئلإزئز بـ

تم اجراء الدراسة الاساسية خلال الفترة الممتدة من 24 مارس 2025 الى غاية 15 مايو 2025.

4ئخ ئ ةئك فئز بئلآزئز بـ

قمنا بالاستعانة باستمارة التحليل المنصب عمل الخاصة بالباحث نوري منير2014.

ئك ك **03** :ئز ئنب ة ك ل ع

- اسم الشخص الذي يجري المقابلة - التاريخ

– الشخص الذي تجري مقابلته
– مسمى الوظيفة الحالي – مسمى الوظيفة المقترح – الرئيس المباشر – مسمى وظيفة الرئيس المباشر – الادارة – موقع الوظيفة – عدد الموظفين شاغلي هذه الوظيفة
– قم بوصف الواجبات الأكثر أهمية التي يؤديها شاغل الوظيفة يوميا، إذا كانت هناك مهمة تؤدى على فترات زمنية اقل تكرارا قم بوصفها وبين مدى تكرار أدائها
– قم بوصف الواجبات الثانوية التي يؤديها شاغل الوظيفة بفترات دورية أسبوعية شهرية أو فصلية وبين مدى تكرار الأداء
– المعدات الخاصة بعمليات أجهزة المكتب. – الآلات والأجهزة الخاصة بالمصنع (رؤساء العمال)
– قم بوصف ظروف العمل
– قم بوصف التعليم الرسمي أو ما يقابله والذي يعتبر المتطلب الأداء لأداء هذه الوظيفة بشكل مقبول

– حدد نوع التدريب الخاص أو التعليم اللازم قبل أن يتم تعيين الموظف بهذه الوظيفة أو التدريب اللازم بعد التعيين مباشرة – قم بوصف خبرات العمل المطلوبة وبين عدد الأسابيع أو الأشهر أو السنين اللازمة لاكتساب هذه الخبرة وبين أين يجب اكتسابها في المؤسسة أو مكان آخر.
–المسؤولية حول الدقة ومدى فداحة الأخطاء؟ ما هو مدى فداحة الوقوع في الخطأ بالنسبة لهذه الوظيفة؟ من الذي يكتشف وقوع الخطأ؟ هل تؤثر الأخطاء على الموظف الذي اقترف الخطأ أو على غيره من الموظفين في نفس الدائرة أو في الدوائر الأخرى أو على الأشخاص من خارج المنظمة؟
– المسؤولية حول البيانات السرية؛ بين نوع البيانات السرية التي يتم التعامل بها سواء كانت تتعلق بشؤون الموظفين أو بالرواتب أو بالسياسات أو بأسرار العمل.
المسؤولية حول النقود أو الأشياء ذات القيمة النقدية، بين نوع المسؤولية وكمية الموظف المحافظة عليها التي
– قم بوصف نوع الاتصالات الشخصية التي يقوم بها الموظف تأدية لعمله، هل تتم الاتصالات داخل الدائرة نفسها مع الدوائر الأخرى خارج المنظمة ؟ يجب وصف أهمية الاتصالات للمنظمة؟
– قم بوصف نوع وكمية المهارات الحركية اللازمة لأداء العمل بين واجبات العمل التي تتطلب مهارة حركية؟

– قم بوصف درجة التفصيلات التي تتكرر والمطلوبة للموظف، حدد إمكانية حدوث الملل في الوظيفة؟
– ضع قائمة بأي متطلبات جسدية غير عادية لهذه الوظيفة مثل النظر والقوة العضلية والمظهر والضغط ؟

المصدر : (نوري ، 2014، ص158)

ﻂﻔﻫ ﻂﻛ ﺉﻟ :

ع ص م ئ ﺙﻂﻛ ﺉﺯ ب ﻩﻟ ﺉﻓ ﻩﺉ

1. ﺓ ﻩ
2. عرض النتائج ومناقشتها
3. المناقشة العامة للنتائج
4. الخاتمة
5. التوصيات

ة ه :

يتضمن هذا الفصل عرض الن تائج وتفسيرها ومناقشتها وهذا بناءا على ما توصلنا اليه الباحثتان من معيطات والتي هدفت كلها الي الاجابة على السؤال الأول " ما هي الادوات المستخدمة في تحليل مناصب العمل"

الى جانب الاجابة على السؤال الثاني " كيف يمكن استخدام نتائج تحليل مناصب العمل في وضع بطاقات منصب عمل"

ينتهي هذا الفصل بعرضنا مناقشة عامة واعداد وتصميم بطاقة منصب نهائية للمناصب الثلاثة

1. ع ص ئك ئئ ث ط ئف ﻫئ

عرض ومناقشه التساؤل الأول" ما هي الادوات المستخدمة في تحليل مناصب العمل"

تم الاعتماد على استمارة تحليل منصب العمل وعلى اداة المقابلة الموجهة وكانت اجابات افراد العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة على النحو التالي:

تم اجراء المقابلة مع رئيس مكتب التدريب والامن والتأديب على الساعة 14:00 مساءا بتاريخ 28 افريل 2025 حيت قدرت مدة المقابلة خمس ساعات قسمت على ثلاتة ايام مدة ساعة ونصف لكل يوم تناولنا في اليوم الاول ملمح الوظيفة واليوم الثاني المهام ومستلزمات العمل اما اليوم الأخير فقد تناولنا كل ما يتعلق بسمات الشخصية وما يتطلبها المنصب من مهارات

ئك ﻫك 04 : ئ ج ئ ة ف ئ ل ئك ذ ﻫئك آخي ﻫئلإل

– اسم الشخص الذي يجري المقابلة
بوعكة شيماء – بن خلف اللهفاطمة الزهراء
– التاريخ

28 افريل 2025 – الشخص الذي تجري مقابلته عبدالقادر فصلي
– مسمى الوظيفة الحالي مفتش رئيسي – مسمى الوظيفة المقترح رئيس مكتب الامن والتدريب و التاديب – الرئيس المباشر مدير المدرسة – مسمى وظيفة الرئيس المباشر مدير المدرسة – مكتب رئيس فرع التدريب ومكلف بمخزن الاسلحة والذخيرة – موقع الوظيفة الإدارة فرع الامن فرع التدريب فرع التأديب – عدد الموظفين شاغلي هذه الوظيفة "
– قم بوصف الواجبات الأكثر أهمية التي يؤديها شاغل الوظيفة يوميا، إذا كانت هناك واجبات مهمة تؤدى على فترات زمنية اقل تكرارا قم بوصفها وبين مدى تكرار أدائها

– مكلف بتنفيد برامج التدريب في الميدان – توزيع الدروس على الفترة المحددة للطلبة – تحرير استفسارات واعداد ملف كتابي – التواصل مع الهيئات العسكرية اعداد البرامج الميدانية وبرامج الرمي – التنسيق بين رئيس التدريب والتأديب في وضع ملفات تدريبية واستفسارات
– قم بوصف الواجبات الثانوية التي يؤديها شاغل الوظيفة بفترات دورية أسبوعية شهرية أو فصلية وبين مدى تكرار الأداء متابعة سلوك وانضباط سلوك المتربصين في الميدان اثناء المراقد والاطعام والاقسام تحرير المراسلات للهيئات العسكرية للرمي توفير حصص لشرح القانون الداخلي – في اخر السنة الدراسية يقوم بتنقيط مقياس المواظبة
– المعدات الخاصة بعمليات أجهزة المكتب. الحاسوب –الاختام الإدارية – اللباس الجمركي – السلاح – ذخيرة الأسلحة – الوسائل التعليمية اثناء التدريب – الورقة – القلم
– قم بوصف ظروف العمل ضغط نفسي وإداري متوسط إلى عال. دوام إداري كامل قد يتطلب أحيانا التواجد خارج ساعات العمل خلال الأزمات، الزيارات، أو الأنشطة الأمنية

تذوع في المهام بين المراقبة و التكوين تعامل يومي مع مختلف الفئات داخل المؤسسة.
– حدد نوع التدريب الخاص أو التعليم اللازم قبل أن يتم تعيين الموظف بهذه الوظيفة أو التدريب اللازم بعد التعيين مباشرة الخضوع الى التكوين القاعدي لمدة 45 يوم – قم بوصف خبرات العمل المطلوبة وبين عدد الأسابيع أو الأشهر أو السنين اللازمة لاكتساب هذه الخبرة وبين أين يجب اكتسابها في المؤسسة أو مكان آخر. ظابط مستوى جامعي ليسانس شهادة مدرب متحصل عليها 5 سنوات خبرة فما فوق
–المسؤولية حول الدقة ومدى فداحة الأخطاء؟ ما هو مدى فداحة الوقوع في الخطأ بالنسبة لهذه الوظيفة؟ من الذي يكتشف وقوع الخطأ؟ هل تؤثر الأخطاء على الموظف الذي اقترف الخطأ أو على غيره من الموظفين في نفس الدائرة أو في الدوائر الأخرى أو على الأشخاص من خارج المنظمة؟ خطر التعرض لإطلاق النار في حصة الرمي بسبب عدم استيعاب الطلبة و هذا يأثر على الفريق عامة و على الرئيس المباشر خاصة من حيث تولي مسؤولية الخطأ
–المسؤولية حول البيانات السرية؛ بين نوع البيانات السرية التي يتم التعامل كانت تتعلق بشؤون الموظفين أو بالرواتب أو بالسياسات أو بأسرار العمل.

تتعلق بشؤون الطلاب
المسؤولية حول النقود أو الأشياء ذات القيمة النقدية، بين نوع المسؤولية وكمية النقود التقريبية التي الموظف المحافظة عليها -لا توجد
– قم بوصف نوع الاتصالات الشخصية التي يقوم بها الموظف تأدية لعمله، هل تتم الاتصالات داخل الدائرة نفسها مع الدوائر الأخرى خارج المنظمة ؟ يجب وصف أهمية الاتصالات للمنظمة؟ تتم داخل المؤسسة مع موظفي الإدارة من رؤساء الفروع والمكاتب وخارج المؤسسة مع الهيئات العسكرية
– ضع قائمة بأي متطلبات جسدية غير عادية لهذه الوظيفة مثل النظر والقوة العضلية والمظهر والضغط ؟ للاتوازن الجسمي. التحمل الجسمي

تم اجراء المقابلة مع رئيسة الادارة العامة على الساعة 13:30مساءا بتاريخ 06ماي 2025؛ قدرت مدة المقابلة خمس ساعات قسمت على تلاته ايام لمدة ساعة ونصفلكل يوم حيت تناولنا في اليوم الاول ملمح الوظيفة واليوم الثاني المهام ومستلزمات العمل اما اليوم الأخير فقد تناولنا كل ما يتعلق بسمات الشخصية وما يتطلبها المنصب من مهارات

ئك ﻫك 05 : ئجئ ة فئ ب ل ئلأخئ ب ئك ع ئل ب

-اسم الشخص الذي يجري المقابلة بوعكة شيماء – بن خلف الله فاطمة الزهراء - التاريخ 06ماي 2025 -الشخص الذي تجري مقابلته مزوار أسماء
- مسمى الوظيفة الحالي رئيسة مكتب الادارة العامة - مسمى الوظيفة المقترح - الرئيس المباشر مدير المدرسة - مسمى وظيفة الرئيس المباشر مدير المدرسة - مكتب فرع المستخدمين- فرع المحاسبة- فرع الوسائل – فرع التذكين – فرع النشاط الرياضي - فرع الاطعام - موقع الوظيفة - مدرسه الجمارك العليا بوهران - عدد الموظفين شاغلي هذه الوظيفة

– قم بوصف الواجبات الأكثر أهمية التي يؤديها شاغل الوظيفة يوميا، إذا كانت هناك واجبات مهمة تؤدى على فترات زمنية اقل تكرارا قم بوصفها وبين مدى تكرار أدائها مراقبة ومتابعه المسار المهني لموظفي المدرسة مراقبة حضور الموظفين وضمان الانضباط داخل المدرسة الحرص على ضمان تنفيد المهام الموكلة لجميع رؤساء الفروع التابعة لمكتب الإدارة العامة مراقبه السجلات الخاصة بإدارة شؤون موظفي المدرسة العليا الحرص على متابعه نشاط الاجتماعي للمدرسة العليا للجمارك تتبع سجلات البريد الوارد والبريد الصادر
– قم بوصف الواجبات الثانوية التي يؤديها شاغل الوظيفة بفترات دورية أسبوعية شهرية أو فصلية وبين مدى تكرار الأداء مراقبه ماذا تنفيذ الميزانية الممنوحة للمدرسة مراقبه سير المخازن على مستوى المدرسة والحرص على وجود عمليه تحيين بطاقات المخزون القيام بزيارات تفقديه لكل من المطبخ ومخزن الطعام والنادي لمراقبه مدى احترام شروط النظافة وهذا بالتنسيق مع طبيب المدرسة

- المعدات الخاصة بعمليات أجهزة المكتب. الهاف – الحاسوب – الاختام الإدارية – القلم - الآلات والأجهزة الخاصة بالمصنع (رؤساء العمال)
- قم بوصف ظروف العمل بيئة رسمية صارمة ومنضبطة دوام يمتد من الصباح الباكر حتى نهاية اليوم التكويني ضغط متوسط إلى مرتفع بسبب المسؤولية الإدارية والتربوية. ضرورة التنقل داخل المدرسة ومتابعة ميدانية مستمرة يتطلب صرامة، تحكما في الذات، وقدرة على التفاوض وحل الصراعات استعمال أدوات رقمية لإدارة الجداول، التقارير، وملفات المتربصين.
- قم بوصف التعليم الرسمي أو ما يقابله والذي يعتبر المتطلب الأداء لأداء هذه الوظيفة بشكل مقبول - حدد نوع التدريب الخاص أو التعليم اللازم قبل أن يتم تعيين الموظف بهذه الوظيفة أو التدريب اللازم بعد التعيين مباشرة الخضوع الى التكوين القاعدي لمدة 30 يوم قابل للتمديد - قم بوصف خبرات العمل المطلوبة وبين عدد الأسابيع أو الأشهر أو السنين اللازمة لاكتساب هذه الخبرة وبين أين يجب اكتسابها في المؤسسة أو مكان آخر. BAC+5 خمس سنوات خبره فاكثر

–المسؤولية حول الدقة ومدى فداحة الأخطاء؟ ما هو مدى فداحة الوقوع في الخطأ بالنسبة لهذه الوظيفة؟ من الذي يكتشف وقوع الخطأ؟ هل تؤثر الأخطاء على الموظف الذي اقترف الخطأ أو على غيره من الموظفين في نفس الدائرة أو في الدوائر الأخرى أو على الأشخاص من خارج المنظمة؟ خطر في الأخطاء المالية و الامضاء على الوثائق تتحمل الرئيسة المسؤولية الكاملة
–المسؤولية حول البيانات السرية؛ بين نوع البيانات السرية التي يتم التعامل كانت تتعلق بشؤون الموظفين أو بالرواتب أو بالسياسات أو بأسرار العمل. البيانات السرية التي تتعلق بشؤون الموظفين
المسؤولية حول النقود أو الأشياء ذات القيمة النقدية، بين نوع المسؤولية وكمية النقود التقريبية التي الموظف المحافظة عليها – المسؤولية حول النقود و المعدات و العتاد
– قم بوصف نوع الاتصالات الشخصية التي يقوم بها الموظف تأدية لعمله، هل تتم الاتصالات داخل الدائرة نفسها مع الدوائر الأخرى خارج المنظمة ؟ يجب وصف أهمية الاتصالات للمنظمة؟ تتم داخل المؤسسة مع موظفي الإدارة من رؤساء الفروع والمكاتب وخارج المؤسسة مع البائعين
– قم بوصف نوع وكمية المهارات الحركية اللازمة لأداء العمل بين واجبات العمل التي تتطلب مهارة حركية؟

هناك قدرات معرفية الفهم الشفهي– الفهم الكتابي– التعبير الشفهي– التعبير الكتابي

تخزين المعلومات تشخيص المشكلات و سهولة ترتيب المعلومات

المرونة المعرفية. سرعة الإدراك – توزيع الانتباه.

– تم اجراء المقابلة مع رئيس مكتب التدريس والتوثيق على الساعة 00: 9 صباحا بتاريخ 11 ماي 2025؛ قدرت مدة المقابلة ساعتين قسمت على يومين ايام مدة ساعة لكل يوم حيت تناولنا في اليوم الاول ملمح الوظيفة والمسؤوليات والمهام واليوم التأني تناولنا مستلزمات العمل والمؤهلات الدراسية

ئك ك 06 : ئ ج ئ ة ف ئ ل ئ ذ ه ئ ت

– اسم الشخص الذي يجري المقابلة بوعكة شيماء – بن خلف اللهفاطمة الزهراء – التاريخ 11 ماي 2025 – الشخص الذي تجري مقابلته ضربان هارون
– مسمى الوظيفة الحالي رئيس مكتب التدريس و التوثيق – مسمى الوظيفة المقترح – الرئيس المباشر – مدير المدرسة

– مسمى وظيفة الرئيس المباشر مدير المدرسة – مكتب التدريس التوثيق مع فرع التربصات وتقييم التكوين– والامتحانات – موقع الوظيفة مدرسه الجمارك العليا بوهران – عدد الموظفين شاغلي هذه الوظيفة
– قم بوصف الواجبات الأكثر أهمية التي يؤديها شاغل الوظيفة يوميا، إذا كانت هناك واجبات مهمة تؤدى على فترات زمنية اقل تكرارا قم بوصفها وبين مدى تكرار أدائها متابعه عمل المكونين الدائمين والمؤقتين وكل مساهمين في الدورات التكوينية السهر على تنظيم الامتحانات والمراقبة المستمرة للطلبة والموظفين المتربصين اعداد شهادات النجاح وشهادات المشاركة في التكوين في مختلف الدورات التكوينية المنظمة على مستوى المدرسة المساهمة في تأطير الامتحانات والمسابقات المنظمة من قبل المدير الوطني لمدرسه الجمارك الاشراف على جاهزية قاعات التدريس وقاعات المحاضرات والمخابر
– قم بوصف الواجبات الثانوية التي يؤديها شاغل الوظيفة بفترات دورية أسبوعية شهرية أو فصلية وبين مدى تكرار الأداء مكلف بتحضير جميع اجتماعات العمل ومتابعه تنفيذ الاعمال والوظائف الخاصة بالتكوين

تحضير الملتقيات المحاضرات والايام الدراسية تمثيل المدرسة في المعارض المهنية ومن خلال الايام المفتوحة
– المعدات الخاصة بعمليات أجهزة المكتب. الحاسوب – الاختام الإدارية – القلم – الآلات والأجهزة الخاصة بالمصنع (رؤساء العمال)
– قم بوصف ظروف العمل يعمل رئيس المكتب داخل بيئة تربوية شبه عسكرية تتميز بالانضباط والهيكلة الدقيقة يتفاعل بشكل يومي مع الطاقم البيداغوجي، المؤطرين، المتربصين، والإدارة العليا يتعامل مع كميات كبيرة من الوثائق البيداغوجية والتقارير اليومية، مما يستدعي تنظيما دقيقاً ومتابعة مستمرة . إمكانية التنقل بين الأقسام البيداغوجية وقاعات التكوين داخل المدرسة بشكل يومي. اتصال دائم مع المدير العام للمدرسة، رؤساء الأقسام، المؤطرين، والمصالح البيداغوجية
– حدد نوع التدريب الخاص أو التعليم اللازم قبل أن يتم تعيين الموظف بهذه الوظيفة أو التدريب اللازم بعد التعيين مباشرة الخضوع الى التكوين القاعدي لمدة 30 يوم قابل للتمديد – قم بوصف خبرات العمل المطلوبة وبين عدد الأسابيع أو الأشهر أو السنين اللازمة لاكتساب هذه الخبرة وبين أين يجب اكتسابها في المؤسسة أو مكان آخر. شهاده ليساس

ذو خبره سابقه : خمس سنوات على الاقل
–المسؤولية حول الدقة ومدى فداحة الأخطاء؟ ما هو مدى فداحة الوقوع في الخطأ بالنسبة لهذه الوظيفة؟ من الذي يكتشف وقوع الخطأ؟ هل تؤثر الأخطاء على الموظف الذي اقترف الخطأ أو على غيره من الموظفين في نفس الدائرة أو في الدوائر الأخرى أو على الأشخاص من خارج المنظمة؟ لا يوجد خطر
–المسؤولية حول البيانات السرية؛ بين نوع البيانات السرية التي يتم التعامل كانت تتعلق بشؤون الموظفين أو بالرواتب أو بالسياسات أو بأسرار العمل. البيانات السرية التي تتعلق بشؤون الموظفين و الطلاب
المسؤولية حول النقود أو الأشياء ذات القيمة النقدية، بين نوع المسؤولية وكمية النقود التقريبية التي الموظف المحافظة عليها – المسؤولية حول المعدات و المخابر و القاعات و قاعة المحاضرات
– قم بوصف نوع الاتصالات الشخصية التي يقوم بها الموظف تأدية لعمله، هل تتم الاتصالات داخل الدائرة نفسها مع الدوائر الأخرى خارج المنظمة ؟ يجب وصف أهمية الاتصالات للمنظمة؟ تتم داخل المؤسسة مع موظفي الإدارة من رؤساء الفروع والمكاتب
– قم بوصف نوع وكمية المهارات الحركية اللازمة لأداء العمل بين واجبات العمل التي تتطلب مهارة حركية؟

هناك قدرات معرفية التعبير الشفهي– التعبير الكتابي

سهولة ترتيب المعلومات – المرونة المعرفية. سرعة الإدراك – توزيع الانتباه.

من خلال اجابات التي تحصلنا عليها من استمارة تحليل منصب العمل توصلنا الى تبسيط المهام والمسؤوليات اليومية بناءا على تحليلنا للمناصب الثلاثة حيت جمعنا المعلومات التي من خلالها مكنتنا من اعداد وتصميم بطاقة منصب عمل لكل من رؤساء المكاتب الثلاثة حيث أبرزت نتائج الدراسة المعتمدة على المقابلة الموجهة واستمارة تحليل المنصب، فروقات واضحة بين المناصب الثلاثة من حيث طبيعة المهام، درجة المسؤولية، ومتطلبات العمل. حيث يتميز منصب فئ ل ئلآل ﻫئك ذ ﻫئك آخي بطابعه الميداني والانضباطي، فيما يركّز ل فئ بل ئلأخئ ذ ئك ﻫئلبعلى التسيير الإداري والرقابة، ويهتم فئ ل ئك ذ ﻫئك ت بالجوانب البيداغوجية والتنظيمية.

أظهرت المعطيات أن إعداد بطاقة منصب فعالة يتطلب أكثر من مجرد وصف للمهام، إذ يجب أن تشمل ظروف العمل، المؤهلات المطلوبة، المهارات، مستوى المسؤولية، والعلاقات المهنية. كما أثبتت أدوات التحليل المستخدمة فعاليتها في جمع بيانات دقيقة مكّنت من صياغة بطاقات منصب تعكس بدقة الواقع المهني لكل وظيفة.

وعليه، فإن بطاقة المنصب تُعد أداة استراتيجية تدعم التوظيف، التقييم، وتوزيع المهام، وتُسهم في تحسين الأداء الإداري وضمان شفافية أكبر. توصلت الدراسة إلى أن اعتماد هذا النوع من التحليل يمكن تعميمه على باقي المناصب وتحديثه دوريا وفق التغيرات التنظيمية.

وقد مكنتنا هذه النتائج من تصميم بطاقات دقيقة للمناصب الثلاثة، تُساهم في تطوير تسيير الموارد البشرية داخل المدرسة العليا للجمارك.

ع ص ﻫل ئف نئك ئأكئك ئمى

" كيف يمكن استخدام نتائج تحليل مناصب العمل في وضع بطاقات منصب عمل" بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل مناصب العمل تم انشاء بطاقة منصب عمل على المناصب التالية :

ئفبئك ئإلك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للجمارك

المدرسة العليا للجمارك بوهران

بطاقة منصب

ئك و ئك ف ى رئيس مكتب الامن والتدريب

غ ظ الامن فرع التدريب فرع التأديب و الامن

ئك غ مدرسه الجمارك العليا بوهران

ئك و ئك ف ى ك ك ك ئك ئس مدير المدرسة

ل و ئك ئ ئك ى ــ ع ك هئ

مخزن الأسلحة والذخيرة – الاشراف على تدريب المتربصين

لك ئك ف ب

وظيفه رئيس مكتب التدريب والتأديب والامن تعمل تحت اشرافه الشخصي بالتنسيق مع رؤساء فروع المكاتب التابعة له من تدريب الطلاب وتكوينهم والحرص على سلامتهم ومراقبة سلوكهم داخل او خارج المدرسة طوال الفترة التكوينية

مهام الوظيفة

- مكلف بتنفيذ برامج التدريب في الميدان التي يقوم بها المتربصين
- مكلف بتوزيع الدروس على مدار الفترة المحددة للطلبة
- التواصل مع الهيئات العسكرية لأعداد البرامج الميدانية وبرامج الرمي
- تحرير المراسلات للهيئات العسكرية
- متابعه سلوك وانضباط المتربصين اثناء المراقد والاطعام وفترات التدريس
- مساعده المدير في تسطير المخطط الامني للمدرسة
- الاشراف على حصص الرمي بالأسلحة المنظمة في حقل الرمي وتكون خارج المدرسة
- الإشراف على حصص الرمي بالأسلحة داخل قاعه الرمي بالمدرسة
- التنسيق بين المكاتب الإدارية الموجودة داخل المدرسة
- الاشراف على حركه دخول وخروج الطلبة المتربصين
- شرح النظام الداخلي المطبق على الطلبة المتربصين والسهر على تطبيق محتواه بشكل صارم
- اعداد مداومة المدربين والمصادقة عليه

- الاشراف التام على عمل المدربين
- ملا بيان المعلومات بصفة يومية ترسل الى مدير المدرسة
- المحافظة على فرض الانضباط العام بين اوساط الطلبة

ئ لإخ ئ ةئك ع كب

الحاسوب – الاختام الإدارية – الوسائل المستعملة اثناء التدريس – الورقة والقلم

ل لك ئ ةئك ف ب

تكمن مسؤولية وظيفة رئيس مكتب التدريب والتاديب والامن في الحرص على اللباس

سمات الشخصية	القدرات والمهارات
من أبرز سمات الشخصية التي يجب ان يتصف بها: ✓ توزيع المهام بفعالية ✓ الانضباط والصرامة ✓ التحليل والدقة في متابعة المهام ✓ القيادة والتواصل الفعال ✓ المرونة وحل المشكلات ✓ روح المبادرة	من أبرز القدرات والمهارات التي يجب ان يتصف بها: ✓ القدرة على التخطيط والتنظيم البيداغوجي ✓ اتقان ادوات التوثيق والأرشيف ✓ مهارات التواصل والتنسيق ✓ مهارات القيادة واتخاذ القرار ✓ اجاده العمل تحت الضغط ✓ القدرة على التعامل مع ضغوط العمل ✓ القدرة على التحرير الإداري ✓ القدرة على استعمال وسائل الاعلام الالي

ئك ملإ ة

رتبه اوليه ضابط فرق فما فوق زائد شهادة البكالوريا

الأقدمية خمس سنوات فما فوق
شهاده مدرب متحصل عليها من قبل المدرسة العليا للجمارك

ئفبئك ئك ئمى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للجمارك

المدرسة العليا للجمارك بوهران

بطاقة منصب

ئك و ئك ف ى رئيسة مكتب الإدارة العامة

الأخئ ذ ب الموارد البشرية

ئك غ المدرسة العليا للجمارك بوهران

ئك و ئك ف ى ك ك ك ئك ئس مدير المدرسة العليا للجمارك بوهران

ل و ئك ئئ ئك ى ـ ع ﻫئ

فرع المستخدمين– فرع المحاسبة– فرع الوسائل – فرع التذكين – فرع النشاط الرياضي

ك ئك ف ب

وظيفة رئيسة مكتب الإدارة العامة يعمل على تسيير و ادارة المسار المهني للموظف فيما تشمل ايضا سبر ممتلكات المؤسسة

لﻫلى ئك ف ب

- تسير المصالح المدرسة في مجال صيانة مرافق المدرسة المعدات الأجهزة الخ
- سير جميع الفروع بالتنسيق مع رؤساء الفروع لضمان السير الحسن لها
- الاشراف على تأطير وتوزيع المهام بمختلف الرؤساء الفروع التابعة لمكتب الإدارة العامة
- الحرص على انجاح جميع المناسبات المقامة على مستوى المدرسة العليا من خلال توفير جميع الامكانيات المادية و البشرية
- مراقبه ومتابعه المسار المهني لموظفي المدرسة
- مراقبه حضور الموظفين وضمان الانضباط داخل المدرسة
- الحرص على ضمان تنفيذ المهام الموكلة لجميع رؤساء الفروع التابعة لمكتب الإدارة العامة
- مراقبه السجلات الخاصة بإدارة شؤون موظفي المدرسة العليا
- الحرص على متابعه نشاط الاجتماعي للمدرسة العليا للجمارك
- الاهتمام بالمشاكل وايجاد حلول لرؤساء الفروع التابعين للمكتب
- مراقبه ماذا تنفيذ الميزانية الممنوحة للمدرسة
- السهر على متابعه حاضرات السيارات واعداد برنامج مداومة للسائقين
- مراقبه سير المخازن على مستوى المدرسة والحرص على وجود عمليه تحيين بطاقات المخزون
- تتبع سجلات البريد الوارد والبريد الصادر
- القيام بزيارات تفقديه لكل من المطبخ ومخزن الطعام والنادي لمراقبه مدى احترام شروط النظافة وهذا بالتنسيق مع طبيب المدرسة

- امضاء جميع الوثائق الإدارية التابعة لمكتب الإدارة العامة

ئك ز ئئ ﻫئ ع ئ ﻫئك لبغى ئخئ ؟ئك ع

الهاتف – الحاسوب – الاختام الإدارية – القلم

سمات الشخصية	القدرات والمهارات
✓ الجدية والانضباط ✓ النزاهة والاستقامة ✓ القدرة على التنظيم وتحديد الأولويات ✓ المرونة والقدرة على التكيف الإداري ✓ الهدوء وحسن التصرف في المواقف الحساسة ✓ الكفاءة في التواصل الإداري ✓ سرعة الإدراك	✓ تشخيص المشكلات سهولة ✓ مهارات التسيير الإداري والمالي ✓ التمكن من التنظيم الهيكلي للمؤسسة ✓ التحكم في أدوات وتقنيات الإدارة الحديثة ✓ المعرفة العميقة بالتشريعات والأنظمة ✓ مهارات التنسيق الإداري الداخلي والخارجي ✓ التحكم في الوقت وإدارة الأولويات ✓ مهارات في الإشراف وتوجيه الفريق الإداري ✓ القدرة على اتخاذ القرارات ✓ تخزين المعلومات

ئك ملإ ة

BAC+5

خمس سنوات خبره فاكثر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للجمارك

المدرسة العليا للجمارك بوهران

بطاقة منصب

ئك و ىئك ف ى رئيس مكتب التدريس والتوثيق

ئ لإخئ ن ب التدريس والبيداغوجيا

ئك غ مدرسه الجمارك العليا بوهران

ل و ه ف بىئك ك المباشر مدير المدرسة

ل وىئك ئئ ىئك ى ــ عك ىئ

التدريس والامتحانات والانضباط في المدرسة وفرع التوثيق مع فرع التربصات وتقييم التكوين

ك ئك ف ب

وظيفة رئيس مكتب التدريس و التوثيق تعمل على انشاء برامج التكوين والتدريس الخاصة بالطلبة مع التنسيق بالفروع التابعة له

لﻫل ئك ف ب

- مكلف بتحضير جميع اجتماعات العمل ومتابعه تنفيذ الاعمال والوظائف الخاصة بالتكوين
- تحضير الملتقيات المحاضرات والايام الدراسية
- تمثيل المدرسة في المعارض المهنية ومن خلال الايام المفتوحة
- الاشراف على تأطير وتوزيع المهام لمختلف رؤساء الفروع والتكوين
- تنشيد برامج تكوين وتدريس المحددة من قبل المركز الوطني للتكوين الجمركي
- اعداد البرامج البيداغوجية الخاصة بالطلبة والموظفين المتربصين
- متابعه الدروس والبرامج البيداغوجية على مستوى المدرسة وفق المعايير البيداغوجية المحددة
- تحديد نسبه تنفيذ البرامج البيداغوجية من قبل المؤطرين
- متابعه عمل المكونين الدائمين والمؤقتين وكل مساهمين في الدورات التكويذية
- السهر على تنظيم الامتحانات والمراقبة المستمرة للطلبة والموظفين المتربصين
- اعداد شهادات النجاح وشهادات المشاركة في التكوين في مختلف الدورات التكويذية المنظمة على مستوى المدرسة

- المساهمة في تأطير الامتحانات والمسابقات المنظمة من قبل المدير الوطني لمدرسه الجمارك
- الاشراف على جاهزية قاعات التدريس وقاعات المحاضرات والمخابر

ئ لإخ ئ ةئك ع كب

الحاسوب – الطابعة – الوثائق الإدارية – الاختام الإدارية

ل لك ئ ةئك ف ب

تكمن مسؤولية وظيفة رئيس مكتب التدريس والتوثيق فيما يلي

الحرص على قاعات المحاضرات – قاعه التدريس والمخابر والمكتبة

سمات الشخصية	القدرات والمهارات
من أبرز سمات الشخصية التي يجب ان يتصف بها: ✓ الصرامة والانضباط ✓ الهبه والاحترام ✓ العدالة والحياد ✓ القدرة على ضبط النفس ✓ الانتباه والدقة ✓ التحلي بالمسؤولية والثقة بالنفس ✓ المرونة في المواقف ✓ الكاريزما ✓ مراعي لظروف الطلبة	من أبرز القدرات والمهارات التي يجب ان يتصف بها: ✓ القدرة على التسيير الميداني والقيادة ✓ ايجاد وضع خطط التدريب ✓ مهارات المراقبة والمتابعة المستمرة ✓ القدرة على فرض النظام وحل النزاعات ✓ الالمام بالقوانين والأنظمة الداخلية ✓ القدرة على التنسيق مع الجهات الاخرى ✓ استعمال تقنيات المراقبة والامن ✓ القدرة على استخدام وسائل الاعلام الالي ✓ الصحة الذهنية والبدنية ✓ التوازن الجسمي ✓ وضوح الكلام

	✓ التحمل الجسمي

ئك ملإ ة

شهادة ليساس

ذو خبره سابقه: خمس سنوات على الاقل

ئك ذ : ل ئ ع ئ خ ئك ك

كشفت الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها على مستوى المدرسة العليا للجمارك بوهران، من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات التي برمجت مع الإطارات المدرسة

من خلال تحليل المعلومات المستقاة من – رئيس مكتب الإدارة العامة، رئيس مكتب التدريس والتوثيق ورئيس مكتب التدريب والتأديب والأمن، تبين أن المدرسة وعلى الرغم من تنظيمها الإداري الهيكلي وتوزيعها النسبي للمهام داخل المكاتب المختلفة، لا تعتمد على بطاقة تحليل منصب عمل رسمية ومعتمدة في شكلها المؤطر قانونيا، والسبب في ذلك يعود إلى خضوع المؤسسة لقانون الوظيفة العمومية، الذي لا يلزم بشكل صريح ودقيق بوضع بطاقة تحليل لكل منصب إداري أو وظيفي.

ورغم ذلك، أظهرت المعطيات أن هناك وعيا فعليا لدى الإطارات الإدارية بمدى أهمية تحليل المنصب، لا سيما في ضبط التوصيف الدقيق للمهام، وتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، ومنع تداخل الأدوار، مما يعكس توجها إداريا إيجابيا نحو التسيير العصري والفعال .

وتعليلا لما تم التطرق له نجد أن هناك عدة دراسات توفقت مع دراستنا كدراسة بن ثلجة وا ع ظ ئز ئف (2018)ة ع ئم"آت ئق مة ئك ئ ع كوة ئك ئنئك ف ىك لآغ ئخ "، التي كشفت عن عدم وجود بطاقات تحليل منصب للموظفين بمؤسسة مديرية السياحية والصناعة التقليدية بمعسكر وعليه أوصى الباحثون بضرورة إعادة النظر في نظام تصنيف و تقييم الوظائف لجعلها تتماشى مع المتطلبات الاجتماعية و المهنية للموظفين.

فأهمية تحليل منصب العمل تمكن من معرفة متطلبات الوظيفة ومهامها وأيضا تحديد ما إذا كانت تتناسب مع ميول وقدرا ت الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة وذلك قبل أن يتقدم بطلب التوظيف كما انه يعتبر وسيلة فعالة لتعريف الموظف بمهام وظيفته ومسؤولياتها وصلاحياتها مما يسهل عليه التأقلم و التفاعل معها .

ومن النقاط المهمة التي كشفت عنها الدراسة أن المدرسة العليا للجمارك بوهران هي مؤسسة منخرطة في المنظمة العالمية للجمارك، وتعد من الهيئات الوطنية التي تمثل الجزائر في المحافل الدولية في مجال التكوين الجمركي، هذا الإنظمام يفرض عليها التقيد بالمعايير الدولية المعتمدة في التسيير الإداري

للموارد البشرية، خاصة أن هناك مجموعة من الشروط التي يذبغي التقيد بها في تسيير المسار المهني للموظف منها توفير بطاقات منصب لكل وظيفة.

كما يعتبر تحليل الوظائف المدخل السليم لتخطيط الموارد البشرية حيث يساهم في تحديد ومستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة، للمساهمة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.

على ضوء ما سبق وتعليلا لما تم الذكره نجد دراسة ل ز ى ه ر ئ ه (2021) ع ئ م آه ب ئ ك ك ئ ك ف ى غ ى ئ خ ئ ن ب ئ ك ئ ذ خ ى ك ب ة ك ذ ة ئ ح ئ ج ئ ق ك ئ ذ خ ى ك ب"خ ئ ز ب ح ك ب ع ب ل ى ك ئ ل إ ق ك ب"ا ى ك ل إ ل" ه"ا ى ك ب" ل إ ب ب توصلا الباحثان الى أن الوكالات البذكية تولي اهتماما كبيرا بتحليل مناصب العمل والتي تعتمد على نتائجه في مختلف عمليات ادارة الموارد البشرية و أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول اهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية فقد اكدت توفير بطاقات تحليل منصب في معظم المؤسسات ومن خلال قيام الإدارة بهده الوظيفية يمكنها تحديد المناصب الزائدة أو الناقصة وتوزيع المهام بشكل متوازن بين الإدارات، مما يضمن انسيابية في العمل وتقليل التداخل أو التعارض بين المهام كما يوضح المسؤوليات ويحمل كل موظف مسؤوليته بدقة، مما يقلل من الأخطاء التنظيمية والمسؤولية القانونية المحتملة.

وفي هذا الإطار، فإن تبني المدرسة العليا للجمارك لمنهجية تحليل المناصب بشكل رسمي ودقيق لن يكون فقط وسيلة لتنظيم العمل داخليا، بل سيكون خطوة استراتيجية نحو رفع جاهزيتها للحصول على شهادات التميز الدولية، وعلى رأسها شهادة الإيزو (ISO) ، التي تمنح للهيئات ذات الأداء العالي في مجالات التنظيم، الجودة، والكفاءة المهنية .

ومن ثَم، فإن النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة تؤكد أن اعتماد تحليل المنصب أصبح ضرورة تنظيمية وتنافسية في آنٍ واحد، يضمن تحسين الأداء الداخلي من جهة، ويعزز مكانة المدرسة بين نظيراتها من المؤسسات التكوينية الجمركية المنضوية تحت المنظمة العالمية للجمارك من جهة أخرى.

كما أن توفير بطاقات دقيقة لتحليل المناصب سيسهل تقييم الكفاءات، توزيع المهام، ووضع خطط للتكوين والتطوير المهني.

2. مناقشة عامة للنتائج

من خلال اجرائنا للدراسة الميدانية يمكن استخلاص الذتائج بحكم أن المدرسة العليا للجمارك بوهران هي مؤسسة التا بعة للوظيفة العمومية وتلتزم بالقوانين والتشريعات المنظمة له، مما يفرض عليها اعتماد آليات دقيقة في تسيير الموارد البشرية، لا سيما ما يتعلق بتحليل وتوصيف المناصب .

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من المعطيات التي تعكس واقع المناصب المدروسة داخل المدرسة، حيث أظهرت المقابلات واستمارات تحليل المنصب وجود تباين واضح في طبيعة المهام والمسؤوليات بين المناصب الثلاثة، رغم خضوعها لنفس البنية الإدارية، إذ تميز كل منصب بخصوصيات من حيث نوع العمل (ميداني، إداري، أكاديمي،)ومتطلبات المؤهل العلمي والخبرة، والمهارات الذهنية والحركية الضرورية لأداء المهام بكفاءة .

كما كشفت النتائج عن وجود ضغوط مهنية متفاوتة ناتجة عن طبيعة العمل والمسؤوليات، وهو ما يبرز أهمية التوافق بين شاغل المنصب ومتطلباته، والحاجة إلى التكوين المستمر وتوفير بيئة عمل مناسبة .

وعليه، فإن تحليل المناصب بدقة واستعمال بطاقات منصب فعالة يساهم بشكل مباشر في تحسين التسيير الإداري، والرفع من فعالية الأداء، وتعزيز الاحترافية داخل المؤسسة، كما يمكّن المدرسة من تحسين صورتها المهنية، وجعلها أكثر تنافسية واستقطابا، بما يؤهلها لأن تكون وجهة أكاديمية وتكوينية عالمية في مجال الجمارك.

ئك ئة ب

لقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تحليل منصب العمل باعتباره أداة تنظيمية واستراتيجية في تسيير الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مدرسة الجمارك بوهران، مع التركيز على مناصب محورية في الهيكل الإداري للمؤسسة، وهي: رئيس مكتب التدريس والتوثيق، رئيس مكتب الإدارة العامة، ورئيس مكتب التدريب والتأديب والأمن.

كما اظهرت الذتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية المجراة على مستوى مدرسة العليا الجمارك بوهران، أن غياب المقاربة العلمية في تحليل المناصب، وعدم اعتماد بطاقة وصف وتحليل دقيقة للوظائف، لا يؤدي فقط إلى غموض في توزيع المهام وتضارب في المسؤوليات، بل يعقّد أيضا عمليات التوظيف، التقييم، الترقية، والتكوين المستمر، مما يضعف الأداء العام ويؤثر سلبا على الإنتاجية والتحفيز الداخلي .

يبقى تحليل منصب العمل خطوة جوهرية نحو بناء إدارة عصرية تقوم على مبادئ التسيير العقلاني والاحترافي للموارد البشرية. ومن شأن المؤسسات التي تعي أهمية هذه الأداة وتدمجها ضمن استراتيجيتها الإدارية أن تحقق مستويات أعلى من الكفاءة، العدالة، والفعالية في أداء موظفيها، مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمة العمومية وأداء المؤسسة بشكل عام .وعليه، نأمل أن تساهم هذه الدراسة في **لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة اعتماد أدوات علمية لتسيير المورد البشري**، باعتباره رأس مال بشري لا غنى عنه لتحقيق الاستقرار المؤسسي الإداري.

ئ ف ئ ح ئ ة

ومن منه نستخلص جملة من الاقتراحات العملية :

أ. وضع بطاقات تحليل مناصب العمل مفصلة وحقيقية لكل وظيفة في المدرسة العليا للجمارك.

ب. ادماج تحليل مناصب العمل ضمن السياسات العامة للموارد البشرية تنظيم ورشات تكوينية حول تقنيات تحليل مناصب العمل وكيفية توظيف نتائجها في تحسين الاداء والتخطيط الوظيفي .

ج. تحسيس الادارة بأهمية تحليل مناصب العمل وذلك من خلال توعية القيادات الإدارية بأثر تحليل المناصب في تحسين الكفاءات واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وسليمة.

د. ربط تحليل المناصب بالتخطيط الاستراتيجي حيث لا يجب ان يكون مجرد اجراء اداري بل اداة استراتيجية تخدم اهداف المدرسة العليا للجمارك مستقبلا.

هـ. رقمنة بطاقات المناصب وتخزينها ضمن قاعدة بيانات مؤسساتية تمكّن من الرجوع إليها بسرعة عند اتخاذ قرارات تخص الموارد البشرية.

و. .اعتماد التحليل الوظيفي كمرجعية لتقييم الأداء ووضع سلم موضوعي للمكافآت والترقيات، بما يعزز العدالة الوظيفية ويزيد من دافعية الموظفين.

ز. .الاستفادة من نماذج المؤسسات المشابهة الناجحة في القطاع الإداري أو الشبه عسكري لتبني أفضل الممارسات المعتمدة في توصيف وتحليل العمل.

ئك ئ ج ظ

1. الزهراني، أ. (د.ت). التحليل والوصف الوظيفي. منصة عالم الموارد البشرية: السعودية.
2. عقابي، ب. (2022). أهمية تحليل الوظائف في الخدمة الاجتماعية الجامعية. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 8(01)، 646–676.
3. دهنين، ب. ع. (د.ت). إعداد الوصف الوظيفي.
4. بوتلجة، ح، بن كعكع، ل، حسيني، إ. (2018). أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 4(2)، 137.
5. بوزيد، س. (2018). تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 28، 148–193.
6. التاجر، م. (2021). المنهج الوصفي. إنسانيتك والعلوم الإنسانية: المغرب.
7. ديسلر، ج. (2015). إدارة الموارد البشرية (س. أ. عبد العتال، ترجمة). الرياض: دار المريخ للنشر.

8. جيلاني، ج، حمدي، أ. ق. (2020). تصميم الوظائف المبني على المقاربة الأرغونومية وأثره على أداء الأفراد. دراسات العدد الاقتصادي، 11(01)، 207.
9. غربي، ص. (2014). تحليل العمل وتوصيف الوظائف: أية علاقة؟ مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 7.
10. قواسمية، ا، بالنور، ي. (2022). أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10(03)، 140.
11. نصر، ف. ع، المقدولي، ا. ن. (2021). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 4(01)، 5.
12. شباح، ف، & بوصوردي، ص. (2022). آلية تحليل الوظائف. المجلة الجامعية للأمن والتنمية، 11(01).
13. منظمة العمل الدولية. (2016). نظام إدارة الموارد البشرية: دليل تدريبي وتصنيفي للشركات (الطبعة الأولى). القاهرة: المؤلف.
14. الزاوي، م، صورية، س. (2021). أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية. مخبر البنوك المالية وإدارة الأعمال، 7(2).
15. منير، ن. (2014). تسيير الموارد البشرية. الشلف: مطبوعة ديوان.
16. الهزام، م، عيساوي، ف. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5(3)، 333–335.

المراجع الأجنبية

1. Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management (2nd ed.). SAGE Publications.

2. Zubair, S. S., & Khan, M. A. (2014). Job analysis and performance management in Pakistan Army: A strategic human resource ,management perspective. Information and Knowledge Management https://ssrn.com/abstract=2797613 .58–51 ,(10)4