



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
الشعبة علم الاجتماع  
التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل  
الرقم التسلسلي:.....

اثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل  
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:  
- بن عمران بوبكر

إعداد الطالبة:  
- عقون سلمى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زمران عادل	استاذ محاضر – أ -	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
بن عمران بوبكر	أستاذ مساعد – أ -	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا ومقررا
كواشي سامية	أستاذ مساعد – ب -	جامعة عباس لغرور خنشلة	ممتحنا

السنة الجامعية 2022 – 2023

## شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل على النعمة التي لا تعد ولا تحصى وعلى توفيقه لنا في إنجاز هذا

العمل وتسديد خطانا في سبيل تحصيل العلم

اتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذي الفاضل

بن عمران بوبكر

الذي اشرف على دراستي وعلى ما قدمه لنا من توجيهات وارشادات قيمة طول فترة

انجاز هذا البحث

كما نتقدم بالشكر الى كل

اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية خنشلة الذين منوا علينا بمساعدتهم و

توجيهاتهم القيمة و معلوماتهم النيرة

وإلى كل من ساهم من قريب او من بعيد في اتمام هذا العمل العلمي المتواضع

شكرا جزيل الكل من له الفضل

في اتمام عملي هذا بعد الله سبحانه وتعالى

الطالبة عقون سلمى

## فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ-ب	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للدراسة</b>	
2	اولا _ اشكالية الدراسة
3	ثانيا _ فرضيات الدراسة
4	ثالثا _ اهمية الدراسة
4	رابعا _ اسباب اختيار موضوع الدراسة
5	خامسا _ اهداف الدراسة
5	سادسا _ مفاهيم الدراسة
7	سابعا _ الدراسات السابقة
14	ثامنا _ المقاربة السيسولوجيا
<b>الفصل الثاني : عمليتي الاختيار والتعيين</b>	
<b>اولا : الاختيار</b>	
19	1 _ اهمية عملية الاختيار
20	2 _ اهداف عملية الاختيار

21	3 _ معايير عملية الاختيار
22	4 _ مصادر عملية الاختيار
25	5 _ الاجراءات المعتمدة في عملية الاختيار
ثانيا _ التعيين	
1- شروط عملية التعيين	
2- خطوات عملية التعيين	
الفصل الثالث : دوران العمل	
37	اولا _ انواع دوران العمل
40	ثانيا- اسباب دوران العمل
41	ثالثا- العوامل المؤدية لدوران العمل
42	رابعا- الاثار المترتبة عن دوران العمل
44	خامسا- اساليب السيطرة على دوران العمل
46	سادسا _ تصور عام للعلاقة بين عمليتي الاختيار والتعيين و دوران العمل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
50	اولا _ مجالات الدراسة
52	ثانيا _ منهج الدراسة
53	ثالثا _ عينة الدراسة
54	رابعا _ ادوات جمع البيانات
57	خامسا _ مصادر جمع البيانات

57	سادسا- اساليب المعالجة البيانات الاحصائية
59	سابعا_ الخصائص السيكو مترية
الفصل الخامس :تحليل البيانات وتفسير النتائج	
64	اولا _ تحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة
71	ثانيا - تحليل محاور الدراسة
86	ثالثا _ اختبار الفروض
90	رابعا _ نتائج الدراسة
92	خامسا _ نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
93	سادسا- نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
96	خاتمة
99	المراجع
104	الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	توزيع مجتمع البحث بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة	01
54	المفردات المقصية من عينة الدراسة	02
54	مجتمع البحث الفعلي	03
55	درجات مقياس ليكرت الخماسي	04
55	توزيع اوزان مقياس ليكرت الخماسي	05
56	محاور وابعاد الاستبيان	06
59	يمثل ثبات اداة الدراسة	07
60	معامل الارتباط بين موضوعية معايير الاختيار والمحور الاول عملية الاختيار والتعيين	08
60	معامل الارتباط الاجراءات الحديثة والمحور الاول عملية الاختيار والتعيين	09
61	معامل الارتباط لعملية التعيين مع المحور الاول عملية الاختيار والتعيين	10
61	معامل الارتباط لعملية الاختيار والتعيين و معدل دوران العمل	11
64	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	12
65	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر	13
65	خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي	14
66	خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة	15
67	خصائص افراد العينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	16
68	توزيع العينة وفق متغير طريقة الالتحاق بالمؤسسة	17
69	توزيع العينة وفق متغير طريقة الالتحاق بالمصلحة	18

70	توزيع العينة وفق متغير التحويل من منصب إلى آخر في نفس المؤسسة	19
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر الشهادة العلمية	20
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر الخبرة المهنية	21
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر الكفاءة	22
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر التحليل الوظيفي	23
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر الاختبارات	24
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر الفحص الطبي	25
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر عملية التعيين	26
83	الإحصاء الوصفي لنتائج محور عملية الاختيار والتعيين	27
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول محور دوران العمل	28
87	اثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد	29
88	اثر موضوعية معايير الاختيار على معدل دوران العمل لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد	30
89	اثر الاجراءات الحديثة للاختيار على معدل دوران العمل لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد	31
89	اثر عملية التعيين على معدل دوران العمل لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد	32

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة	01
25	مصادر عملية الاختيار	02
27	نموذج عن طلب التوظيف	03
32	الاجراءات المعتمدة في عملية الاختيار	04
64	دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
65	دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر	06
66	دائرة نسبية تبين خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
67	دائرة نسبية تبين خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة	08
68	دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09
69	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة وفق متغير طريقة الالتحاق بالمؤسسة	10
70	دائرة نسبية لتوزيع العينة وفق متغير طريقة الالتحاق بالمصلحة	11
71	دائرة نسبية لتوزيع العينة وفق متغير التحويل من منصب إلى آخر في نفس المؤسسة	12
83	اعمدة تكرارية تبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عملية الاختيار والتعيين	13
85	اعمدة تكرارية تبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور دوران العمل	14
110	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد	15

مقدمة

ادركت المنظمات بشقيها العام والخاص في العالم المتقدم مسؤولياتها امام كل المخاطر والتحديات المعاصرة التي نجمت عن العولمة ،وما افرزته من تغيرات في مختلف الجوانب وكذلك التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات ،وانعكاس ذلك على العديد من المفاهيم الادارية، وعلى اوضاع المنظمات المعاصرة من حيث التغيير في احجامها واشكالها التنظيمية مما يفرض على المنظمات تطوير اهدافها ومهام لإدارة الموارد البشرية من اجل قيادة التغيير المنشود الذي تتطلع اليه، بالإضافة الى تبني افكار ورؤى حديثة حيث لمتعد الاساليب التقليدية قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير التي شهدتها معظم دول العالم.

وفي خضم هذه التحولات بدا الاهتمام بالموارد البشري في المنظمات المعاصرة باعتباره المورد الالهام الذي تعتمد عليه الادارة في تحقيق اهدافها، فالعنصر البشري يشكل محور اساسي في العملية الادارية وفي نجاح أي عمل مهما توفرت الموارد المادية وغيرها فإنها تبقى بدون فائدة اذا لم يكن هناك عناصر بشرية فعالة تعمل على استغلالها واستثمارها بشكل فعال ،وتعني ادارة الموارد البشرية الاستخدام الامثل للعنصر البشري المتوفر وتتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول الى تحقيق اهدافها على مدى كفاءة وقدرة وخبرة هذا العنصر البشري لذلك اهتم علماء الادارة بوضع المبادئ والاسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال ادارة الموارد البشرية ،هذه الاسس تبدا من التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وكل ما له صلة بالعنصر البشري .

ومن اهم عمليات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية هي اختيار والتعيين العنصر البشري الذي يعتبر من اهم الموارد بالمنظمة ، من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من حيث نوعية وعدد الافراد لازم استقطابهم وتعيينهم وتوفير الكفاءات الضرورية لتحقيق اهداف المنظمة ،فجاحها مرتبط بنجاح وكفاءة العنصر البشري .

وان اختيار المورد البشري يعتبر من اهم الوظائف الادارية في المؤسسات ولا تقل اهمية عن باقي الوظائف ،حيث لم يعد دورها مقتصر على الجوانب والمهام الروتينية كتحرير مختلف القرارات العاملين وضبط اوقات الحضور والخروج، وبرنامج العطل وتحديد الاجور ،بل اصبحت تتعدى ذلك الى جوانب جوهرية تتعلق بالحفاظ على المورد البشرية وتحفيزه ورفع روحه المعنوية والعمل على ضمان ولائه واستقراره في المؤسسة ،مما يؤدي الى الاستفادة من قدراته وكفاءته وتفانيه في خدمة المؤسسة والتزامه بتحقيق اهدافها ،ومن اهم التحديات التي توجه المنظمات هي ظاهرة دوران العمل بأنواعه، حيث يعتبر من المشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية لأنه يشكل استنزاف للطاقات والكفاءات التي تعتبر ابداع وابتكار ومصدر منافسة مستديمة فالمؤسسات مطالبة بتأمينهم وصيانتهم

وحياتهم من كل ما يمكن ان يتسبب في تسريبيهم وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ،فإن أي شكل من أشكال ضياع أو فقدان هذه الموارد سيؤدي حتما وبطريقة ما إلى عرقلة تقدم المؤسسة أو فشلها نظرا لأهمية هذه الموارد في المؤسسات الحديثة .

وفي ضوء ما سبق رأت الباحثة القيام بهذه الدراسة : " اثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR لولاية خنشلة " لما لها من اهمية للمنظمة وللمورد البشري ، وللكشف على اثر بين عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل .

ومن اجل الالمام بمختلف جوانب الدراسة تم تقسيمها الى جانبين :

• الجانب النظري ويتضمن ثلاث فصول كلاتي :

-**الفصل الاول :**الاطار المفاهيمي للدراسة والذي يتضمن مجموعة من الدراسات السابقة التي تعتبر مرجعا لموضوع دراستنا وصياغة اشكالية الدراسة والتساؤل الرئيسي والفرضيات المرتبطة بها ، وتلاها توضيح اهم اسباب اختيار الموضوع، والاهداف الاساسية لدراسة ،وتحديد اهم المفاهيم المتعلقة بدراستنا .

- **الفصل الثاني :**الاطار النظري لعمليتي الاختيار والتعيين حيث نستعرض فيه اهمية

-**الفصل الثالث :**الاطار النظري للدوران العمل

**الجانب الميداني ويتضمن فصلين وهما :**

-**الفصل الرابع :** الإجراءات المنهجية للدراسة و هو الفصل الأول من الجانب الميدان .

- **الفصل الخامس :**سنتناول تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال

المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss .

لننهي دراستنا بخاتمة عامة نشير ضمنها إلى النتائج العامة التي خلصنا إليها من خلال مسارنا البحثي.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للدراسة

## أولاً - تحديد إشكالية الدراسة :

ان التطورات والتغيرات الاقتصادية، التي شهدتها المجتمعات الحديثة، تفرض على المؤسسات بمختلف صنوفها وتوجهاتها الاجتماعية، السياسية، الثقافية، الاقتصادية التكيف مع هذه التغيرات الحديثة، ولان فعالية واستمرار المؤسسة مرتبط أساساً بالدور الذي يقوم به المورد البشري و مدى كفاءته وقدرته على العمل باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المتاحة فقد حظي بالاهتمام من قبل أرباب العمل و المختصين في تسيير الموارد البشرية و أضحي المحور الهام في عملية التخطيط المتعلقة بتطور المؤسسات بمختلف نشاطاتها.

وقد برزت جذور ادارة الموارد البشرية في السبعينات بالولايات المتحدة الامريكية، فبرز مفهوم ادارة المواد البشرية كبديل لإدارة الافراد، وقد تحول الاهتمام بمحتوى ادارة الافراد بمفهومها التقليدي الذي يركز على ثقافة المنظمة، وتصميم هياكل المنظمة وادارة القوى العاملة<sup>1</sup>، الى مفهوم حديث يهتم باستقطاب القوى العاملة، وتدريب الكفاءات، واختيار وانتقاء افضل الموارد البشرية، وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

وان اهم الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية هي عملية التوظيف فعلى اساس نجاح هذه العملية يتحدد مسار النشاطات الوظيفية للمؤسسة، وعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الانشطة تتمثل في استقطاب واختيار وتعيين افضل الافراد

ومن هنا تبرز اهمية عملية اختيار الموارد البشرية، وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع إمكانياتها العلمية والشخصية والجسمية، ولعل زيادة الاهتمام بمسألة اختيار الموارد البشرية<sup>2</sup>، على خلاف الموارد المادية الأخرى برغم أهميتها راجع إلى زيادة الوعي بأهمية هذا المورد البشري، والنظر إليه على أنه طاقة ورأس مال فكري، بإمكانه أن يساهم في خلق الثروة وتحقيق الفعالية إذا ما أحسن اختياره وتعيينه في الوظائف التي تتلاءم مع مؤهلاته وقدراته، خاصة إذا علمنا أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية وخاصة في خضم هذه التغيرات الاقتصادية، التي أرهبتها وأجبرتها على التموّج في مكان يسمح لها بالمنافسة، وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرارية، يتوقف إلى حد كبير على مدى نجاحها في استقطاب واختيار أفراد أكفاء.

ان الفشل في عملية اختيار الموظفين و توجيههم توجيهاً خاطئاً في المؤسسة تترتب عليه العديد من الظواهر التي تأثر تأثيراً كبيراً على ادارة المؤسسة ولعل اهمها عدم استقرار الافراد في وظائفهم وهو ما يصطلح عليه بدوران العمل وهو احد المصطلحات الادارية

<sup>1</sup> خريش زهير ، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع الموارد البشرية، 2017، ص9.

<sup>2</sup> هبة محمد الزرقان الفرج، استراتيجيات التوظيف واثرها على معدل دوران العمل، دراسة تحليلية على عاملين بجامعة دمشق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، 2009، ص6.

الحديثة نسبيا في مجال الادارة والذي يشي الى حالة الحركة التي تتم بين الموارد البشرية في المؤسسة العمل ، ويعتبر دوران العمل من اكبر التحديات التي تواجه المؤسسات في مختلف المجالات ، و نظرا لأهمية المورد البشري في المنظمات جعلها تعمل على خلق بيئة عمل تضمن المحافظة على العنصر البشري والحد من ظاهرة دوران العمل.

وتعتبر مؤسسات القطاع العمومي الجزائري من بين المؤسسات التي تهتم بعملية الاختيار والتعيين نظرا لأهمية هذا العنصر في المؤسسة وخص بالذكر في الدراسة الصندوق الوطني للتقاعد في ولاية خنشلة التي تستهدف شريحة المتقاعدين ، مما يتطلب توظيف واختيار افضل الافراد والعمل على المحافظة عليهم داخل المؤسسة، ومن هنا تتمثل مشكلة دراستنا في التعرف على وجود اثربين عمليتي الاختيار والتعيين و معدل دوران العمل، من خلال التساؤل الرئيسي المطروح :

• هل تؤثر عمليتي الاختيار والتعيين على دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة ؟

والذي من خلاله نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 – هل تؤثر موضوعية معايير الاختيار على دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد ؟
- 2 – هل تؤثر الاجراءات الحديثة للاختيار على دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد ؟
- 3 – هل تؤثر عملية التعيين على دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد؟

### ثانيا- فرضيات الدراسة :

بالاستناد إلى المترجمات النظرية، والبحوث الإمبريقية المتوافرة حول الموضوع، وبناء على ما أثارته الإشكالية من تساؤلات وانشغالات بحثية، صاغت الدراسة الراهنة فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية تثير في مجملها قضايا بحثية، تحتاج إلى اختبار وتقصي ميداني، وذلك بالاقتراب أكثر من فهم الواقع التنظيمي بمختلف دلالاته و أبعاده.

#### \* الفرضية الرئيسية :

-يوجد اثر لعمليتي الاختيار والتعيين على دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد.

الى جانب هذه الفرضية ،قمنا بصياغة ثلاث فرضيات فرعية كتالي :

#### \* الفرضيات الفرعية:

- 1 – يتأثر دوران العمل بمدى موضوعية معايير الاختيار في الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة .

2- تؤثر الاجراءات الحديثة للاختيار على دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.

3- يوجد اثر لعملية التعيين على دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.

### ثالثا \_ اهمية الدراسة :

تتجلى اهمية الموضوع الدراسة كون كلا من عمليتي الاختيار والتعيين و معدل دوران العمل محور اهتمام اغلب المؤسسات سواء الخاصة او العامة حيث تسعى كل منها الى تحقيق اهدافها ويكتسي موضوعنا اهميته من خلال :

- يعتبر موضوع الاختيار والتعيين من اهم الموضوعات التي تساهم في تحقيق كفاءة وفاعلية الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق اهداف المنظمة
- تسعى عملية الاختيار والتعيين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص المتقدم للوظيفة وهذا من شأنه أن يقلل معدلات الدوران والغياب ويزيد من رضى العاملين حيث يشعر الأفراد بجديّة سياسات التوظيف المطبّقة مما ينعكس على أدائهم وزيادة احترامهم والتزامهم
- قلة البحوث الميدانية في مجال دوران العمل على صعيد الجزائر عموما وجامعة خنشلة خاصة

### رابعا \_ اسباب اختيار موضوع الدراسة :

لكل باحث اسباب تدفعه لدراسة موضوع دون اخر سواء من الناحية الذاتية او الموضوعية وتتمثل هذه الاسباب في

#### 3-1-الاسباب الذاتية :

- رغبة الشخصية لكشف الموضوعي عن اثر عملية الاختيار وعملية التعيين في الصندوق الوطني للتقاعد وربطها بدوران العمل
- كون الموضوع محل الدراسة في مجال التخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل
- رغبة في دراسة موضوع من كل جوانبه النظرية والميدانية كونه جديد.

#### 3-2- الاسباب الموضوعية :

- معرفة مختلف الاطر النظرية التي تناولت موضوع بالنظر الى عملية الاختيار والتعيين ودوران العمل
- قلة الدراسات في هذا الموضوع وحدثته مما جعله قليل التطبيق ميدانية
- ابراز حقيقة عمليتي الاختيار والتعيين ومدى تطبيقها بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة

- توضيح اهمية الظاهرة المدروسة في الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة

### خامسا \_ اهداف الدراسة :

- محاولة الكشف عن وجود اثر لعمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل في الصندوق الوطني للتقاعد.
  - الكشف عن وجود اثر لموضوعية معايير الاختيار الموارد البشرية على معدل دوران العمل في الصندوق الوطني للتقاعد.
  - معرفة اثر الاجراءات الحديثة في الاختيار على معدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد.
  - الكشف عن اثر عملية التعيين على معدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد.
  - تقديم توصيات التي يمكن ان تساهم في زيادة فعالية اجراءات الاختيار و التعيين
  - الحصول على نتائج اكثر دقة متعلقة بالتأثير بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS
- سادسا \_ مفاهيم الدراسة:**

### 1-6\_ تعريف عملية الاختيار:

أ\_ لغة: الاختيار مصدر اختار ومعناه اخذ ما هو خير فيرادف معاني الانتقاء و الاصطفاء و الانتخاب والترجيح ونحوها ويطلق عن الارادة بمعنى الرغبة او<sup>1</sup> قوة الترجيح

ب\_ اصطلاحا :

يعرفها نوري منير بانها : " اجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغ الوظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول او رفض المترشح "<sup>2</sup>.

يعرفها مصطفى كولار: " العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين المتقدمين للعمل في المنظمة واختيار الانسب منهم على ضوء الشروط والمواصفات المطلوبة توافرها فيهم ".  
**تعريف اخر:** تهتم عملية الاختيار بوضع الاجراءات والطرق التي تمكن من تقييم المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وهذا ما يؤدي الى التقليل من اعدادهم والتوصل<sup>3</sup> الى الفرد المناسب لشغل الوظائف الشاغرة .

كما يعرفها جاري ديسلر: "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة "<sup>4</sup>.

<sup>1</sup><https://ar.wikifeqh.ir>الاختيار

<sup>2</sup>نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر )، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، الطبعة الثانية ، ص50.

<sup>3</sup>مصطفى كولار ، ادارة الموارد البشرية ، منشورات الفا للوثائق ، قسنطينة ، الطبعة الاولى ، 2019، ص131.

<sup>4</sup>جاري ديسلر ،ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ لنشر ، الرياض ، الطبعة الاولى ، ص376.

• **التعريف الإجرائي:** عملية الاختيار هي اجراءات تتبع من قبل المؤسسة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدمين لشغل وظيفة ما واختيار انسب الافراد واكثرهم ملائمة للمتطلبات الوظيفية من بين المتقدمين .

وبناء على مضامين هذه المفاهيم التي تفران عملية الاختيار تقوم بها المؤسسات من خلال تحديد متطلبات ومواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ،اضافة الى تحديد كل مؤسسة معايير وطرق الاختيار وفق ما يتماشى مع ثقافة المؤسسة ،حتى في الاخير تختار الفرد المناسب للوظيفة الشاغرة

## 6-2- تعريف عملية التعيين :

يقصد بعملية التعيين عملية اصدار القرار بتعيين المترشح او المرشحة في وظيفة معينة بقسم او ادارة محددة اعتبار من تاريخ محدد ويرتب هذا القرار حقوق للموظف او الموظفة في الاجر والمزايا الاضافية وايضا واجبات ومسؤوليات وظيفية<sup>1</sup>

**تعريف اخر:** قرار التعيين يكون عموما جماعي ويشارك فيه عدة اطراف الحاضرين في سيرورة التوظيف ويقصد به عملية اصدار القرار بالتعيين اعتبار من تاريخ محدد وينتج عنه حقوق للموظفين وواجبات ومسؤوليات وظيفية<sup>2</sup> .

• **التعريف الإجرائي:** تعتبر عملية التعيين اخر مرحلة في الاختيار وتتمثل في اصدار القرار النهائي بتعيين المترشحين في شغل وظيفة معينة

## 6-3- تعريف دوران العمل

أ- لغة: دار دورا دوران أي طاف حول الشيء ومنها الدوارة كل ما تحرك ودار<sup>3</sup>

ب- اصطلاحا :

1- قد عرف الدوران الوظيفي أو ما يعرف "بدوران العمل" على أنه حركة الموظفين والعاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المؤسسة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المؤسسة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، كما تشمل الحركة على الموظفين الداخلين إلى المؤسسة أي المعينين حديثا في المؤسسة أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين للمؤسسة<sup>4</sup>

2- كما ان دوران العمل هو عبارة عن التغيرات التي حدثت في قوة العمل الناتجة عن خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة، كما

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية الادارة العصرية لراس المال الفكري ،القاهرة ، المعادي الجديدة،2004 ، ص 190.

<sup>2</sup> مصطفى كولار ، المرجع سبق ذكره . ص 137.

<sup>3</sup> بن سالي عبد المالك، دوران العمل واثره على كفاءة المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة دراية ادرار ، 2018 ،ص12 .

<sup>4</sup> ابراهيم احمد داوود، اثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل دوران العمل ، رسالة ماجستير في الادارة الالكترونية ،كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، 2016،ص27.

يعرف أبنه النسبة بين عدد العاملين الذين تركوا العمل سواء بإرادتهم أو رغما عن إرادتهم الى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة مع مراعاة حالات التوسع أو الانكماش التي تتعرض لها المؤسسة.<sup>1</sup>

يعرف دوران العمل على أنه : "ظاهرة تتمثل في حركة دخول و خروج عمالة المؤسسة، و تقاس هذه الحركة بالتغيرات التي تحدث بين الموظفين خلال فترة زمنية معينة و عموما خلال سنة"<sup>2</sup>

● **التعريف الإجرائي :** دوران العمل هو الحركة التي تطرا على الافراد في المؤسسة من خلال تنقلهم في الوظائف في نفس المستوى دون ترقية وقد تكون هذه الحركة داخل المؤسسة نفسها او خارجها

سابعا- الدراسات السابقة

● **الدراسات العربية:**

### 1\_ دراسة هبة محمد زرقان الفرج عام 2009:<sup>3</sup>

**بعنوان:** استراتيجية التوظيف واثرها على معدل دوران العمل دراسة تحليلية على عاملين في جامعة دمشق

**تساؤلات الدراسة** طرحت الباحثة تساؤلات مفادها

ما مدى مراعاة تطبيق استراتيجيات توظيف شفافة في جامعة دمشق ?

هل تطبق الجامعة سياسات تساهم في تعزيز رضى الموظفين

هل هناك ممارسات فعلية من قبل الجامعة للحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة لديها

وبهدف الاجابة عن التساؤلات

طرحت الباحثة فرضيات كتالي :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التوظيف ومعدل دوران العمل
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شفافية اساليب التوظيف ومستويات الرضى الوظيفي

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضى الوظيفي ومعدل دوران العمل

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة الى :

- دراسة تأثير استراتيجية التوظيف على دوران العمل في جامعة دمشق
- تحديد مدى تأثير استراتيجيات التوظيف على مستويات رضى العاملين وتأثيره على دوران العمل

**مجالات الدراسة:** تم تحديد الدراسة في المجالات الآتية:

<sup>1</sup> روشان مفيد بوظو، أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص 93.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 278.

<sup>3</sup> هبة محمد الزرقان الفرج، استراتيجية التوظيف واثرها على معدل دوران العمل، دراسة تحليلية على عاملين بجامعة دمشق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، 2009 .

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة تقييم أثر استراتيجية التوظيف على دوران العمل في جامعة دمشق .
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على نطاق جامعة دمشق فقط .
- الحدود الزمنية: تمّ تغطية جميع العاملين في جامعة دمشق الإدارة المركزية حتى عام 2009.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في جامعة دمشق الإدارة المركزية.

**منهج الدراسة:** واتبعت خلال بحثها المنهج الوصفي نظراً لملائمة هذا المنهج لطبيعة واهداف الدراسة الذي تسلط الضوء على عملية التوظيف بأركانها الثلاثة (الاستقطاب و الاختيار والتعيين) وظاهرة دوران العمل وانعكاساتها على المنظمة

**مجتمع وعينة الدراسة:** إنّ مجتمع البحث هو جامعة دمشق بما تتضمنه من كليات وهيئات إدارية تابعة لها، أمّا عيّنة البحث فتتمثل بالإدارة المركزية لجامعة دمشق بما تتضمنه من موظفين من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات المهنية.

**ادوات جمع البيانات:** استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث

**اساليب الاحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تمّ جمعها استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Sciences Social for " " Package Statistical والتي يرمز لها SPSS وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تمّ استخدامها:

- الانحراف المعياري Deviation Standard للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

#### **نتائج الدراسة :**

- أنّ المتوسط العام لرأي الموظفين حول خطوات عملية الاختيار في الجامعة بلغ 2,95 وهذه النسبة تدلنا على أنّ معظم الأفراد كان لهم رأي يؤيد الخطوات التي تتبعها الجامعة في عملية التوظيف، وهنا يجب الانتباه إلى أنّ هذا المتوسط مائل لدرجة الحياد.

- ثبت المتوسط الحسابي لموظفي الجامعة حول مدى مساهمة سياسات التوظيف العادلة في ( 4 ) مما يعني موافقة 2الحد من دوران العمل الفرضية الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي ( موظفي الجامعة على أنّ استراتيجيات التوظيف الواضحة والشفافة والتي تبدأ بتحديد دقيق للوظائف الشاغرة متطلباتها مواصفات من يشغلها ثم يُترجم ذلك إلى عملية استقطاب ناجحة ومن ثمّ اختيار صحيح وأخيراً التعيين، كلّ هذا من شأنه أن يعزز رضا الموظف ويقلل من احتمال ترك العمل مستقبلاً.

**اوجه التشابه :** تتشابه الدراسات في المتغيرات الواردة التابع والمستقل واستخدام الاستنبان والتحليل الاحصائي كما تتشابه الدراسات في دراسة التأثير بين المتغيرين

**أوجه الاختلاف :**

تختلف الدراسة من حيث عينة الدراسة بالنسبة لدراستنا اعتمدنا على المسح الشامل ومكان ومجتمع الدراسة حيث اقيمت الدراسة في ليبيا اما الدراسة الراهنة في الجزائر

**2\_ دراسة صالح عثمان نصيب العوكلي 2011:<sup>1</sup>**

**بعنوان:** سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل دراسة ميدانية على العاملين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي، 2011

**تساؤلات الدراسة:** طرح الباحث تساؤل التالي هل هناك علاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي؟

بهدف الاجابة عن التساؤل طرح الباحث الفرضيات التالية :

**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات الليبية العاملة في صناعة النفط المتواجدة بمدينة بنغازي**

**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات الليبية العاملة في صناعة النفط المتواجدة بمدينة بنغازي**

**الهدف من الدراسة :**

- التعرف على مدى وجود علاقة بين سياسة الاختيار والتعيين وبين دوران العمل بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

- التعرف على أوجه القصور في سياسات الاختيار والتعيين المطبقة بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

**مجالات الدراسة :**

- مجال البشري: جميع العاملين بالشركات الليبية العاملة في صناعة النفط بمدينة بنغازي

- مجال المكاني: متمثل في شركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي

- مجال الزمني : امتدت الدراسة من سنة 2009 الى غاية سنة 2011

**منهج الدراسة :** اتبع الباحث خلال بحثه المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة

قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات بشأن فرضيات وأهداف الدراسة، كما تم استخدام المنهج التحليلي لمعرفة علاقة المتغير

المستقل (سياسة الاختيار والتعيين ) بالمتغير التابع ( دوران العمل )،

**مجتمع وعينة الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركات الليبية العاملة في صناعة النفط باستثناء الإدارات العليا وفي المباني الرئيسية فقط والبالغ عددهم 2920، وتضم هذه

الصناعة (14) شركة ليبية (10) شركات منها مملوكة بالكامل للمؤسسة الوطنية للنفط، وقد رأى الباحث تحديد حجم العينة ب(60) مفردة أي ما يمثل 18% واختيرت عينة

<sup>1</sup>صالح عثمان نصيب العوكلي، سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل راسة ميدانية على عاملين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، ليبيا، 2011.

عشوائية البسيطة من عينة الدراسة بالاعتماد على الأرقام المتسلسلة في قوائم أسماء العاملين في هذه الشركات

**ادوات جمع البيانات:** استخدم الباحث في جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان وتم توزيع 60 استمارة على أفراد العينة

**اساليب الاحصائية:** استخدم الباحث حساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل

**نتائج الدراسة:**

-من خلال وجد أن هناك علاقة ارتباط قوية سالبة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (-0.633)

-لا تولي الشركات محل الدراسة عناية بإتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين من خلال عدم الاهتمام بالاختبارات النفسية وغيرها لمعرفة ميول العاملين وأبعاد شخصياتهم الحقيقية ومدى مواءمتها لمتطلبات العمل

-لا تهتم الشركات محل الدراسة بإجراء الفحوص الطبية على العاملين الجدد وتكتفي للتأكد بإرفاق شهادة صحية لطالب العمل ضمن مسوغات التعيين، وقد لا يكون ذلك كافيا من سلامة الفرد ومدى لياقته الصحية لشغل هذه الوظيفة.

**أوجه التشابه:**

تعرضت الدراسة لكلا متغيري الدراسة الحالية سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي شأن دراستنا الحالية كما اعتمد على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات

**أوجه الاختلاف:**

الدراسة تضمنت العلاقة بين المتغيرين (الاختيار والتعيين ودوران العمل) في حين ان دراستنا الحالية تدرس التأثير بينهما اضافة الى اختلاف مكان اجراء الدراسة حيث اجريت خارج الجزائر

### • جوانب الاستفادة من الدراسات العربية :

بعد الاطلاع على مضامين هذه الدراسات العربية في جانبها النظري والميداني، وما أفرزته من نتائج وقضايا بحثية؛ تبين لنا مدى أهمية هذه الدراسات وإفادتها لنا في دراستنا الحالية، وذلك من خلال تركيزها على بعض الجوانب النظرية والمنهجية العامة التي نعتقد أنها تخدم موضوعنا، علاوة على أنها أثارت بعض القضايا الهامة، وتوصلت إلى جملة من النتائج التي ساعدتنا في تشكيل بعض المعطيات والشواهد الواقعية (المؤشرات) التي لاحظناها في المؤسسة مجال البحث. وتأسيسا على هذا فقد تم

الاستفادة من كل الدراسات العربية، التي اعتمدها كدراسات سابقة خاصة وأن كل هذه الدراسات، تشترك في الأبعاد المعرفية التي تبنتها والتساؤلات التي انطلقت منها، وعموما فقد تم الاستفادة من كل الدراسات التي عنيت بدراسة الاختيار المهني

### • الدراسات المحلية:

#### 1\_ دراسة بوعافية عليّة 2013<sup>1</sup>

**بعنوان:** تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC

**تساؤلات الدراسة:** طرحت الباحثة تساؤلات مفادها:

-كيف يؤثر دوران العمل على أداء المؤسسة و تنافسيّتها ؟ و كيف يمكن للمؤسسة إدارة دوران العمل بشكل إيجابي ؟

سيتم معالجة هذه الاشكالية انطلاقا من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية -

-أين تكمن أهمية الموارد البشرية في أداء وتنافسية المؤسسة ؟

-ما هي أهم الأسباب المؤدية إلى حدوث دوران العمل في المؤسسة ؟ وماهي الآثار الناتجة عنه؟

- ماهي الطرق التي تعتمدها المؤسسة للتقليل من الآثار السلبية لدوران العمل ؟

وبهدف الاجابة عن التساؤلات طرحت الباحثة الفرضيات التالية :

-إن الموارد البشرية هي السبب الرئيسي في نجاح المؤسسة و ذلك من خلال الأداء المتميز و باعتبارها مصدرا مهما لخلق ميزة تنافسية .

-دوران العمل ناتج عن أسباب متعلقة بالفرد أي بدوافع شخصية وعن أسباب متعلقة بالمؤسسة، ولدوران العمل آثار سلبية و إيجابية على الفرد والمؤسسة

**الهدف من الدراسة:** تهدف الدراسة الى :

-لتعرف على أهمية بقاء و استقرار العاملين في المؤسسة.

- التعرف على أهم العوامل المؤدية الى دوران العمل

-التعرف على دور ادارة المؤسسة في الحد من دوران العمل و إدارته بشكل إيجابي.

#### **مجالات الدراسة :**

- المجال الموضوعية: نركز من خلال هذا البحث على معرفة و دراسة مختلف الآثار الناجمة عن دوران العمل ، والتي تؤثر على كل من أداء و تنافسية المؤسسة و كيف تتعامل المؤسسة مع

-المجال المكانية: تم اسقاط الدراسة الميدانية على عينة من العمال بمؤسسة "بسكتة شرشال الجديدة " NBC بولاية تيبازة

<sup>1</sup>بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تحليل اقتصادي ،2013 .

-المجال الزمانية: تم اجراء الدراسة الميدانية مطلع السنة الجارية أي خلال الفصل الثاني من السنة 2012/2013 .

- المجال البشري: جميع عمال مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC

**\_منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة منهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس وصف الظاهرة المدروسة للوصول إلى أسبابها و العوامل المتحكمة فيها و تحليلها بغرض استخلاص النتائج ، كما تم استخدام منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي للبحث و ذلك خلال اسقاط الظاهرة المدروسة على مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC وذلك انطلاقا من استمارة الاستبيان قصد جمع البيانات والمعلومات و من ثم معالجتها

**\_مجتمع وعينة الدراسة:** تم اختيار مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC من أجل القيام بالدراسة الميدانية و جمع البيانات و المعلومات المطلوبة بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار مجموعة من العمال عشوائيا، ووزعت عليها استبيانات

**\_ادوات الدراسة:** اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات و البيانات على جملة من الوسائل و المتمثلة أساسا في الكتب و المجلات و الملتقيات العلمية و غيرها من المراجع و المصادر التي تخدم الموضوع ، بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية ، هذا فيما يخص الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على استمارة الاستبيان و التي تساعد على الاستقصاء و جمع البيانات من العينة المختارة ، بالإضافة الى مقابلة بعض المديرين الفرعيين و المدير العام ، كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة قيد الدراسة

**\_ نتائج الدراسة :**

من النتائج المتعلقة بدوران العمل و المتضمنة في الفرضية الثانية فإن أبرز الاسباب التي تجعل العاملين في المؤسسة المدروسة يرغبون في ترك العمل و يبحثون عن بدائل وظيفية أخرى ، هي أسباب تتعلق بالمؤسسة من جهة :كضغوط العمل ، عدم الرضا عن ضمانات الوظيفة و منصب العمل ،عدم الرضا عن الأجر المدفوع .وهناك أسباب أخرى تتعلق بالفرد : كالعمر - حيث بينت الدراسة أن أغلب الراغبين في ترك العمل هم من الفئة الأصغر سنا ، -إضافة إلى المستوى الوظيفي حيث تباينت الرغبة في المغادرة بين الموظفين والمسؤولين الذين كان تفكيرهم في ذلك أقل من سابق ، هي كما أنعدم اقتناع الفرد بأدائه شكل سببا في ذلك

**\_اوجه التشابه :**

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كونها تناولت احد متغيري دراستنا وهو دوران العمل واستعملت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات

**\_اوجه الاختلاف :**

ورد متغير دوران العمل في هذه الدراسة كمتغير مستقل بعكس دراستنا كما تختلف هذه الدراسة في المكان والزمان اللذان اجريت فيهم الدراسة اضافة للاختلاف التخصص والمتغير التابع

2\_ دراسة خريش زهير 2017<sup>1</sup>

**بمعنوان:** المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) سكيكدة

**\_تساؤلات الدراسة:** طرح الباحث تساؤلات مفادها:

-إلى أي مدى تساهم الإجراءات المطبقة في اختيار المترشحين في الحصول على موارد بشرية مؤهلة؟

-ما مدى مساهمة الاختيار الموضوعي للأفراد، في تحسين مستوى الخدمات المقدمة؟

-إلى أي مدى تساهم المؤهلات الشخصية في زيادة معدل الاستقرار الوظيفي؟

وبهدف الاجابة عن التساؤلات طرح الباحث فرضيات كتالي :

- تساهم الإجراءات الحديثة المطبقة في الاختيار المهني في الحصول على موارد بشرية مؤهلة

-تساهم المعايير الموضوعية للاختيار المهني في زيادة تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

-يرتبط زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي بمدى اختيار الأفراد وفقا للمؤهلات الشخصية.

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة الى :

-محاولة معرفة، مدى مساهمة المعايير الموضوعية للاختيار المهني، في تحسين مستوى الخدمات المقدمة .

—محاولة معرفة مدى مساهمة المؤهلات الشخصية، في زيادة معدل الاستقرار الوظيفي.

-محاولة معرفة مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية للاختيار المهني على تحقيق الأهداف التنظيمية

**\_مجالات الدراسة :**

-المجال المكاني : المؤسسة المينائية سكيكدة (EPS)

-مجال الزماني: الفترة الممتدة من 2012 ال غاية 2015 تم فيها جمع المراجع وتصنيف

المعلومات ، لفترة الممتدة من 2016 الى غاية 2018 تم فيها التحضير لإعداد الدراسة

-مجال البشري : اقتصرت الدراسة على جميع الافراد العاملين بالمؤسسة والذين بلغ عددهم 1278 عامل

**\_منهج الدراسة:** اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة

الدراسة الراهنة واتبع طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج بهدف اعطاء وصف دقيق ومعتمد لمختلف المفاصل الاساسية للبحث

**\_مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع البحث الكلي لدراسة من 1278 عامل وقام الباحث

بتطبيق العينة العشوائية الطبقية حيث تتجلى الطبقية في تقسيم مجتمع البحث الى طبقات

رئيسة ( اطارات ،اعوان تحكم ،اعوان تنفيذ ) حسب المديريات التي تتكون منها المؤسسة

<sup>1</sup>خريش زهير ،المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) سكيكدة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ،علم الاجتماع الموارد البشرية ،2017.

**ادوات الدراسة :** اعتمد الباحث على اداة المقابلة في جمع المعلومات ميدانية من خلال مقابلة اطراف معينة والمسؤولين اضافة ال المقابلات التي اجرها مع المبحوثين من مختلف الفئات المهنية ، كما استخدم تقنية الاستمارة وتم صياغة اسئلة الاستمارة بالاستناد الى مؤشرات وابعاد الفرضيات

**الاساليب الاحصائية :** اعتمد الباحث على حساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك حساب معامل التوفيق c بهدف التأكد من وجود علاقة بين المتغيرين ويحسب من قيم K

**نتائج الدراسة :**

-، أن وظيفة توصيف الوظائف، ووظيفة غير محددة بصورة جلية تحت مسمى- توصيف الوظائف - ولكن ترتبط بأحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، بالمؤسسة والتي يمكن أن نتلّس مؤشرات الواقعية، في قيامها بتحديد وتقدير احتياجات المؤسسة من العمالة المطلوبة، بالنوعية والمواصفات المطلوبة، وتعريفهم بمتطلبات وظائفهم تؤكد كذلك المعطيات والتحليلات الإحصائية، أن اطلاع المترشحين الجدد، على متطلبات وظائفهم، يزيد من شعورهم بالاستقرار في أداء وظائفهم، وهو ما يعبر عنه كل المبحوثين بنسبة 100 %

**اوجه التشابه :**

تناولت هذه الدراسة متغير الاختيار المعني كمتغير مستقل كما استخدمت المنهج الوصفي و الاستمارة اداة رئيسية لجمع البيانات

**اوجه الاختلاف :**

تختلف مع دراستنا في كونها تدرس معايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية اضافة الى اختلاف مكان الدراسة حيث اجريت الدراسة في ولاية سكيكدة

#### • جوانب الاستفادة من الدراسات المحلية الجزائرية :

-استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في تكون نظرة شاملة عن موضوع الدراسة كانت منطلقا لنا في طرح بعض الفروض التي قمنا بصياغتها، خاصة وأنها تشترك مع دراستنا كونها أجريت في نفس الرقعة الجغرافية، على خلاف الدراسات العربية وبالتالي إمكانية تقاطع الأبعاد والمتغيرات التي اعتمدها مع أبعاد ومفاهيم دراستنا.

-مساعدة الباحثة في تصميم استبانة البحث وعباراتها وتوجيهها الاستخدام المنهج الانسب للدراسة

ساعدنا الفارق الزمني (سنة ومكان إجراء الدراسة)، طبيعة حجم العينة، النتائج التي توصلت إليها الدراسات الجزائرية، في رصد بعض التغيرات التي طرأت من دراسة لأخرى وبالتالي محاولة الإضافة والإثراء لدراستنا

**- تحديد متغيرات الدراسة:**

**1- المتغير المستقل: عمليتي الاختيار والتعيين**

وهو المتغير الذي يؤثر في كافة المتغيرات الأخرى ولكنه لا يتأثر بأي متغير منها وتتمثل أبعادها في:

\*موضوعية معايير الاختيار :

\_ الشهادة العلمية

- الخبرة المهنية

- الكفاءة

\*الإجراءات الحديثة في الاختيار :

- التحليل الوظيفي

- الاختبارات

- الفحص الطبي

\*عملية التعيين :

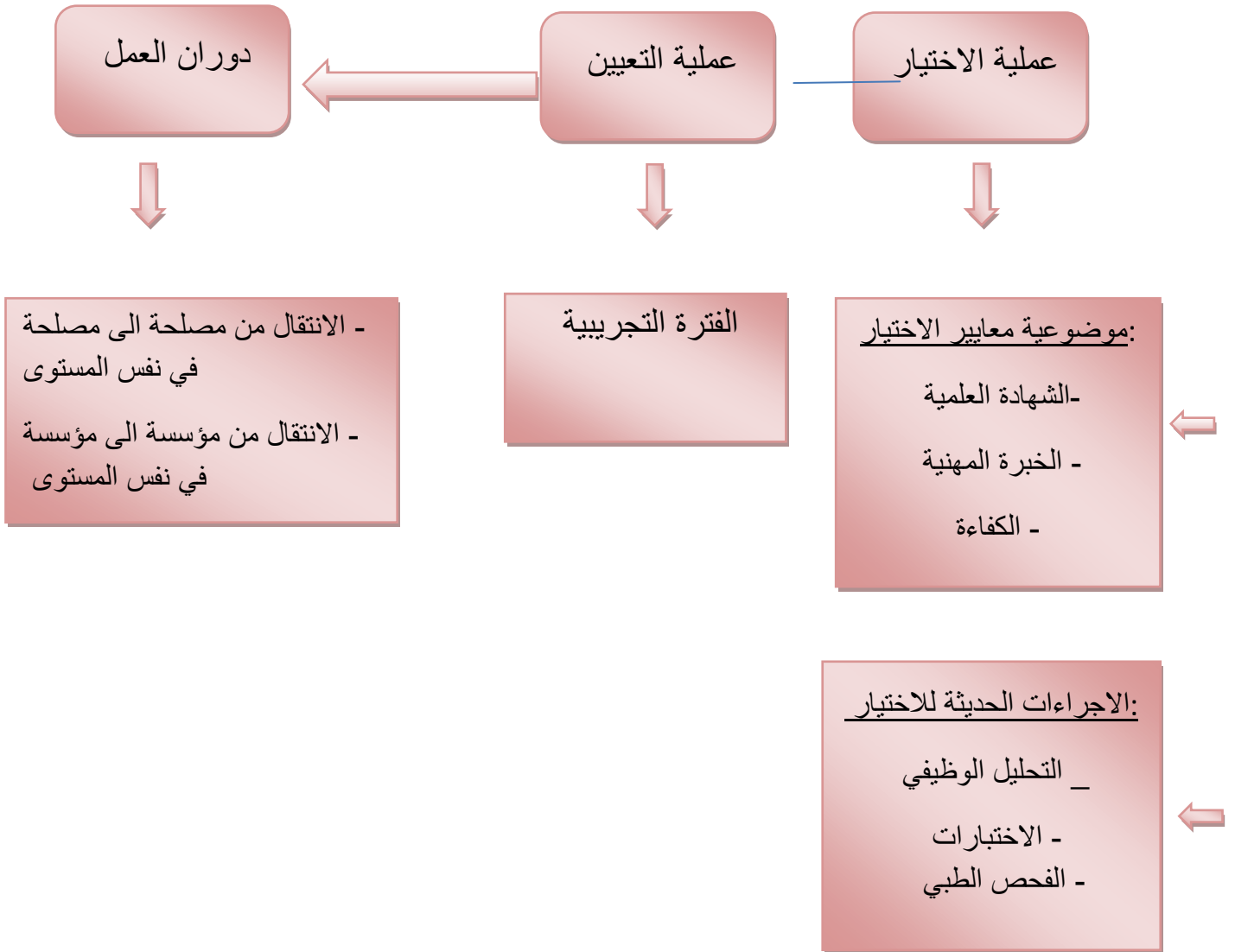
- الفترة التجريبية

2- المتغير التابع :دوران العمل

- الانتقال من مصلحة الى مصلحة في نفس المستوى

- الانتقال من مؤسسة الى مؤسسة في نفس المستوى

الشكل رقم 01 : يمثل نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

### ثامنا - المقاربة السوسولوجيا :

ان كل بحث علمي له مرجعية نظرية يقوم عليها ويتقدم في سياقها وحسب موضوع دراستنا هذا والمتعلق بعملية الاختيار والتعيين واثرها على معدل دوران العمل بالمؤسسة فقد ارتأينا ان المقاربة السوسولوجية التي تناسبه هي نظرية الإدارة العلمية حيث انطلقت نظرية من توجه علمي منظم، مبني على أساس إجراء بحوث و دراسات ميدانية، محاولة بذلك الاستفادة من الموارد البشرية بما يزيد من الإنتاجية، كما عملت جاهدة على<sup>1</sup> الحد قدر المستطاع، من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي، الذي شهد تطورا

<sup>1</sup> خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص4.

ملحوظا في تلك الفترة بالو.م.أ، ويعتبر فريدريك ونسلو تايلور (1856-1915) صاحب هذه النظرية وأول من حدد مبادئها ومعالمها والتي تعد اليوم بمثابة، المرجع الأساسي في ميدان العمل والتنظيم، وهو أول من أهتم بعامل الإنتاجية لتحقيق الربح للمؤسسة، وقد ركز تايلور في تحديده للمبادئ الأساسية للإدارة، على ضرورة الالتزام بها من طرف المؤسسات وضرورة تعلمها وتطبيقها من طرف الإداريون، والتي من الممكن أن تزيد من كفاءتها وفعاليتها.

### المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية :

توصل تايلور الى عدد من المبادئ الرئيسية واعتبرها الاسس الضرورية للإدارة العلمية ومن هذه المبادئ ما يلي :

-احلال الاسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدل من اسلوب الحدس والتقدير وذلك من خلال التعريف بطبيعة العمل تعريفا دقيقا<sup>1</sup>

\_احلال الاسلوب العلمي في اختيار الافراد من خلال تحديد معايير موضوعية الشهادة التخصص الكفاءة

-تحديد اساليب علمية لاختيار الافراد بدل الطرق لتقليدية إجراء الاختبارات<sup>2</sup>(كاختبارات القدرات والذكاء

\_ تطابق الوظيفة مع مهارات العامل فبدل التعيين العشوائي لأي عامل باي وظيفة يجب ان تكون مطابقة للعامل من خلال تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب

-فتايلور يؤكد على عدم تعيين فرد نشط و ذكي في أداء عمل معين، دون مستواه ونشاطه الجسمي و الذهني لذلك اعتمد تايلور على أسلوب اختيار العاملين بحسب قدراتهم وكفاءاتهم، لتنفيذ العديد من الوظائف، وكذلك متابعة تكوينهم ، وأكد على أن اختيار هؤلاء العاملين المناسبين لأداء وظائفهم يجب أن يحتكم إلى المعايير والأسس الموضوعية<sup>3</sup>

ولقد اعتمدنا على هذه المقاربة الادارة العلمية باعتبار ان عملية الاختيار والتعيين المورد البشري تعتمد على الاسلوب العلمي في الاختيار كالا اعتماد على معايير الموضوعية كشهادة العلمية والتخصص ،اضافة الى التحليل الوظائف ، وتحديد متطلبات كل وظيفة ،والعمل بمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، من خلال تعيين الافراد في الوظائف التي تتماشى مع قدراتهم ،ولذلك وحسب راي الباحثة فهذه المقاربة النظرية تعبر عن موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2013، ص 50.  
<sup>2</sup>مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 73.  
<sup>3</sup>أسامة خيرى، مرجع سابق الذكر، ص52.

## الفصل الثاني : عمليتي الاختيار والتعيين

اولا : عملية الاختيار

- 1- اهمية عملية الاختيار
- 2- اهداف عملية الاختيار
- 3- معايير عملية الاختيار
- 4- مصادر عملية الاختيار
- 5- الاجراءات المعتمدة في عملية الاختيار

ثانيا : عملية التعيين

- 1- شروط عملية التعيين
- 2- خطوات عملية التعيين

## اولا : عملية الاختيار

### 1-1- اهمية عملية الاختيار :

إن العنصر البشري في أي منظمة هو أثن من رأس مال لديها، ويعتبر اختيار الموظفين من أهم العمليات الإدارية لأن نجاح الإدارة يتوقف على حسن اختيارها للعنصر البشري المؤهل لتأدية مهام الوظيفة وتحمل مسؤولياتها على أكمل وجه<sup>1</sup>، وأن عملية انتقاء الموارد البشرية، تشكل جزءا أساسيا من استراتيجية المؤسسة، وعملها المستقبلي على حد تعبير المفكر الإداري الشهير " بيتر دروكر " لأن الاختيار العلمي والسليم للأفراد؛ يمثل العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة عمل قادرة على زيادة إنتاجية وفعالية المؤسسة، ولأن دروكر يجزم بأن تنفيذ الخطط والأهداف، يكون بفعل موارد بشرية تتوفر على المؤهلات والكفاءات اللازمة، لتحقيق ذلك بالشكل المطلوب، ومن المعلوم أن تنفيذ هذه الخطط بنجاح، يؤثر إلى حد كبير على فعالية المؤسسة<sup>2</sup>، ويمكن حصر هذه الأهمية أكثر لعملية الاختيار المهني في مدى تحقيقها للعناصر التالية:

- تحقيق الكفاءة و الفعالية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف .
- تحقيق نوع من التوافق والانسجام في علاقات الأداء داخل المؤسسة .
- تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والوقت المناسب .
- يساعد الفرد على استغلال كامل، قدراته ومؤهلاته في خدمة المؤسسة.
- إدراك المنظمة أن اختيارها لشخص مناسب، ووضعها في مكان غير مناسب يشعره ذلك بعدم التوافق في عمله ولا يشبع ميولا ته، مما يجعله مصدرا لإحداث القلاقل والمشاكل داخل المنظمة<sup>3</sup>.

وتأسيسا على ما تقدم فإن اهمية عملية الاختيار تكمل في اختيار وانتقار الفرد المناسب للوظائف المؤسسة، وهذا نظرا لأهمية المورد البشري في المنظمات ، فنجاح المؤسسة مرتبط بقدرتها على انتقاء افضل المتقدمين، مما ينعكس هذا على نجاح المؤسسة ككل، حيث تعتبر عملية الاختيار من اهم عمليات التوظيف التي تهتم بها المنظمات الحديثة، باعتبار ان لوجود للمنظمة بدون الموارد البشرية، من هنا تكمن اهمية عملية الاختيار.

### 1-2- اهداف عملية الاختيار :

تتوجه معظم اهداف اختيار الموارد البشرية الى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية :

<sup>1</sup> صالح عثمان العوكلي، سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية ادارة الاعمال، جامعة بنغازي، 2011، ص18.

<sup>2</sup> عمرو صفي عقيلي، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009، ص315.

<sup>3</sup> خريش زهير، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017، ص138.

\***حاجات المؤسسة:** وذلك عن طريق اختيار الموارد البشرية، المؤهلة والمحقة لأهداف المنظمة كإفعاكية والإنتاجية... الخ، وبالتالي فالاختيار الجيد للأفراد، بحسب حاجات المنظمة، يهدف بالدرجة الأولى إلى زيادة فعاليتها<sup>1</sup>.

\***حاجات الأفراد:** توجه أهداف الاختيار والتعيين، كذلك إلى ضرورة الاستجابة لحاجات الأفراد على اعتبارهم، يحبذون العمل في المؤسسات التي تختارهم، وفقا للمؤهلات العلمية اللازمة، والموافقة لمتطلبات الوظائف التي يشغلونها

\***الالتزام بقوانين العمالة:** يجب أن تحتكم أهداف الاختيار، إلى مبدأ العدالة والمساواة هذين المبدأين الذين يجسدان الموضوعية في الاختيار، وذلك من خلال الابتعاد عن المعايير الشخصية والغير عادلة، وبالتالي فمن المنطقي أن يحصل الأفراد، طبقا لمنطق القانون على مختلف، الامتيازات والتعويضات والترقيات داخل المنظمة<sup>2</sup>

يمكن تحديد بعض الأهداف الأساسية لعملية الاختيار فيما يلي :

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة  
 \_ تهيئة أساس سليم للتدريب ، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب

- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل

- تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي

- ان اداء اي مؤسسة يعتمد بشكل اساسي على اداء العاملين بها وكلما كان لدى اولئك الخبرة والكفاءة المطلوبة انعكس ذلك بشكل افضل على اداء المؤسسة والعكس<sup>3</sup> صحيح

ان من اهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية :

(ا) جذب واختيار افضل القدرات والكفاءات المتاحة في سوق العمل

(ب) الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة و تفضيل القوى المحلية

(ج) حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم<sup>4</sup>

وتأسيسا على ما تم تقديمه فان الهدف الاساسي من عملية الاختيار هو جذب الأفراد واختيار و انتقاء افضل المهارات والكفاءات وخبرات مما يتماشى مع متطلبات الوظيفة ،اضافة الى تحقيق اهداف المؤسسة بشكل عام كما تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الفعالة .

### 1-3- معايير عملية لاختيار:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص316 .

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ، بيروت ، الطبعة الاولى ، 2002، صص 196- 197

<sup>3</sup> احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص159.

<sup>4</sup> سامي بودبوس ،ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية ،دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، ط1، 2020 ،ص148 .

تعد معايير الاختيار تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة وتكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية الاداء في تلك الوظائف ، ينبغي على المنظمة ان يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار ، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغلي الوظيفة الحالية عند مستوى معين من الاداء ، وسيتم استعراض هذه المعايير فيما يلي :

### 1-3-1- المستوى التعليمي:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي ، ويكون هذا التأهيل محدداً في بطاقات التصنيف الوظيفي ، وتقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد المستوى التعليمي المطلوب قبل الاعلان عن شغل الوظائف ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي ، وقد يتطلب الامر احيانا تحديد جهة التخرج كاشتراط ان تكون شهادة البكالوريوس ، من جامعة معينة او معهد معين وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج<sup>1</sup>

ويعتبر مستوى التعليم مؤشرا للقدرات الحالية للفرد ويجب على ادارة الموارد البشرية ان تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب ، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف

### 1-3-2- الخبرة السابقة :

يفضل معظم اصحاب الاعمال الافراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به ، لان هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل امرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة ، كما انها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي يمارس الفرد فيها نفس العمل ، وفي المنظمات والشركات الجديدة ان اشتراط توفر الخبرة السابقة في نفس العمل يكون له اهمية كبرى ، اما في المنظمات الكبيرة والمستقرة فإنها تميل الى تعيين خريجين حدد على ان تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل من اجل اتاحة فرص الترقية امام العاملين الحاليين بالمنظمة<sup>2</sup>.

1-3-3- الصفات الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات الجسمانية معينة كطول ، او قوة الذراع او اليدين او بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والاناقة .

### 1-3-4- الصفات الشخصية :

وتشير الى نمط شخصية الفرد ، في عندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج ، فيفترض ان هذا الفرد مستقر نفسيا ، وان احتمال تركه للوظيفة اقل من احتمالات ترك الاعزب للوظيفة ، وكذلك العمر فالأفراد متوسط العمر يفترض انهم اكثر<sup>3</sup> استقرارا واعلى

<sup>1</sup> عبد الرحمان يوسف، اثر سياسات الاختيار والتعيين على اداء شركات السودانية ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الادارية ، جامعة ام درمان الاسلامية ، السودان ، 2012 ، ص 22.

<sup>2</sup> احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2008 ، ص 236.

<sup>3</sup> عبد الرحمان يوسف ، مرجع سبق ذكره، ص 23

انتاجية ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات ، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم ، وتقوم بعض الشركات بعمل اختبار الشخصية حيث تهتم باختيار افراد تتوافر فيهم خصائص او صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد.<sup>1</sup>

### 1-3-5- القابلية للالتحاق بالوظيفة والاستمرارية بها :

وتتمثل في قابلية المتقدم للوظيفة لأداء المهام المكلف بها ومدى استعداده وقدرته على الاستمرارية فيها وعلى تطوير نفسه.<sup>2</sup>

### 1-3-6- درجة الاستعداد:

وتتمثل في قدرة الفرد في تحمل المسؤولية العمل والتعامل مع الآلات والمعدات واتخاذ القرارات .

ومما سبق يمكن القول لنجاح عملية الاختيار يجب على المؤسسة تحديد معايير واسس التي ستعتمد عليها في استقطاب واختيار الموارد البشرية ،بناء على متطلبات الوظائف المؤسسة باختلاف انواعها سواء خدماتية او انتاجية ...،و التغييرات والتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة كالتطور التكنولوجي وثورة المعلوماتية التي تفرض على المؤسسة وضع معيار القدرة على التحكم في الوسائل الكترونية او تحديد نوع الماهل العلمي والتخصص الدراسي ،كما ان معايير الاختيار تختلف من مؤسسة الاخر نتيجة الاختلاف الاهداف وغايات كل مؤسسة .

### 1-4-1- مصادر عملية الاختيار:

تنقسم هذه المصادر إلى مصادر من داخل المنظمة وأخرى خارجية من سوق العمل

### 1-4-1-1-المصادر الداخلية:

هذا يعني ان المنشأة تعتمدفي الاساس عند تعبئة الوظيفة الشاغرة فيها على العاملين فيها الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة ويستخدم في هذا النوع من المصادر اسلوبان اساسيان هما

- الترقية من الداخل ويقصد به ترقية احد العاملين في المنشأة الى الوظيفة الشاغرة والتي تكون بالعادة ذات مسؤوليات اعلى من وظيفته الحالية ، وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الادارة او القسم ، كما يمكن نقل شخص من الادارة الى اخرى في حال تعذر ترقية شخص الى تلك الوظيفة من نفس الدائرة

- الاعلان والتنافس ويعني القيام بالإعلان داخليا وذلك عن طريق لوحة<sup>3</sup> الاعلانات في المنشأة او عن طريق اصدار وتوزيع وتعميم ذلك على العاملين لإعلامهم بوجود وظيفة او وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظيفة بعد ان تكون ادارة الافراد في المنشأة قد قامت بتوضيح المعايير والاسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار

<sup>1</sup> عبد الرحمن يوسف، مرجع سبق ذكره ،ص24.

<sup>2</sup> احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص237.

<sup>3</sup> زيد منير سلمان ، ادارة اختيار الافراد ، الجامعة الاردنية و دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 ، ص36

- كما ان البعض يضيف اسلوبا ثالثا وهو حالات اعادة التشغيل العمالة المتقاعدة او المحالة على المعاش<sup>1</sup>

**هناك عدة مزايا لاستخدام المصادر الداخلية في الاختيار و منها:**

-تؤمن استقرار العاملين بالمنشأة وترفع الروح المعنوية لهم  
-المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة ومتطلباتها مع المحافظة على السرية العمل فيها

-تخفيض التكاليف المالية المترتبة على اجراءات جذب قوى العاملة من خارج المنشأة  
-تعمل على تشجيع المديرين والعاملين في المستويات الادارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيةهم الى مراكز اعلى<sup>2</sup>

**الا ان هناك عيوب للمصادر الداخلية في الاختيار نذكر منها:**

حجب الافكار والاساليب الجديدة التي يمكن ان تحصل عليها المنشأة لو انها قامت باختيار وتعيين الافراد من الخارج لتعبئة الوظائف الشاغرة فيها اي حرمان المنشأة من تجديد دمها خصوص اذا كانت تعاني من امراض الركود مثل الدوران في دائرة القرارات والحلول التقليدية وعدم القدرة على رؤية الفرص الجديدة التي يحدثها التغير المستمر في العوامل البيئية<sup>3</sup>

- اصابة الروح المعنوية بالانتكاس اذا ما تم ترقية افراد غير ملامين الى مناصب الشاغرة في حال تطبيق اسس غير موضوعية في الترقية

وتأسيسا على ما تقدم فان المؤسسات تعتمد على مصادر عدة في توظيف الافراد ومن بينها المصادر الداخلية اي الموظفون الموجودين في المؤسسة عن طريق فتح المجال الترقية التي تعبر من الحوافز المعنوية التي تشجع الموظفين على العمل بجد، من خلال هذا الاجراء تحافظ المؤسسة على العناصر البشرية المؤهلة والتمكنة من العمل اضافة الى تخفيض التكاليف التي تخسرهم المؤسسة عند توظيف فرد خارج المؤسسة فهو يحتاج الى فترة تجريبية ومراقبة اضافة الى دورات التكوينية والتدريبية التي تستغرق وقتا .

#### 1-4-2- المصادر الخارجية :

- الإعلان في إحدى وسائل الإعلام المتوفرة كالصحف والمجلات والتلفزيون....الخ، حيث يتأثر اختيار أي نوع من هذه الوسائل بأهمية الوظيفة وتكلفة وسرعة الإعلان، وبعدد ونوعية الأشخاص المرغوب تعيينهم والوقت الذي تحتاجهم فيه المؤسسة.

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شوايش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، دار الشروق للتوزيع والنشر، عمان ، ط3 ، 2004، ص

<sup>2</sup>هناك عودة عسكر الشوشان، مدى تأثير نظام الاختيار والتعيين على الابداع المنظمي في وزارة الداخلية الاردنية، رسالة ماجستير، قسم الدراسات النظرية ، جامعة ام درمان ، 2012، ص 28

<sup>3</sup>راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2001، ص 102

- التعميم على الوكالات العمالية والنقابات ومكاتب العمل حيث تحوي هذه المنظمات مجموعة من الطلبات يعرضها منّا سبواها تشمل مجالات وتخصصات متعددة<sup>1</sup>
  - الاتصال المباشر من خلال موظفي الشركة لتعيين أقاربهم وأصدقائهم على أن يكونوا أكفاء وتتطابق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة .
  - إشعار الجامعات والكليات والمعاهد، حيث تقوم المنظمة بالاتصال بهذا النوع من المصادر لانتقاء الطلاب المتفوقين بعد التخرج في التخصصات المطلوبة.
  - الطلبات التي ترسل مباشرة إلى المنظمة وبصورة غير مخطط لها، وتقوم كثير من المنظمات بالاحتفاظ بطلبات المتقدمين الذين يحملون مؤهلات وخبرات مطلوبة للمنظمة، لاستدعائهم عند الحاجة<sup>2</sup>
- الا ان للمصادر الخارجية في اختيار العاملين عيوب نذكر منها:

- ضعف الروح المعنوية للأفراد القوي العاملة بالمنشأة وفقدان حماسهم وانخفاض كفايتهم الانتاجية نتيجة عد ترقيةهم الى وظائف عليا وتفضيل اخرين عليهم من خارج المنشأة
- حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة للفترة زمنية لتلاؤم والتكيف مع اوضاع وظروف المنشأة مما يعني انخفاض انتاجية خلال هذه الفترة<sup>3</sup>
- تحمل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الافراد من خارج المشاة سواء كان ذلك في شكل اجور ورسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام او مقابل الاعلانات في وسائل الاعلام او الاعلان المختلفة
- تحمل المنشأة تكاليف التدريب العاملين الجدد من اجل تهيئتهم واعدادهم للعمل<sup>4</sup>

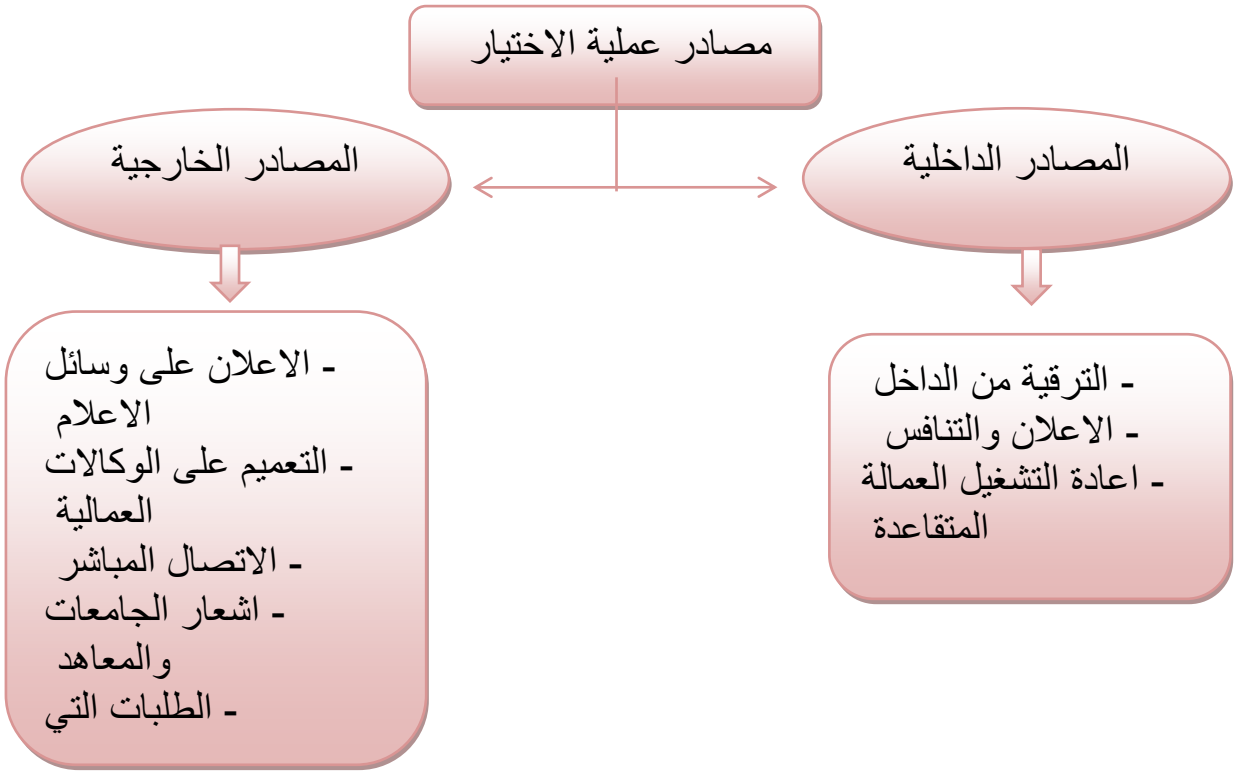
<sup>1</sup>خربيش زهير، مرجع سبق ذكره ، ص 141

<sup>2</sup>صالح عثمان العوكلي، مرجع سبق ذكره،ص22

<sup>3</sup>مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ،ص 161

<sup>4</sup>زيد منير سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 39

شكل 02 يوضح مصادر عملية الاختيار



المصدر : من اعداد الطالبة

ومما سبق يمكن القول ان من بين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة المصادر الخارجية التي تتمثل في استقطاب الافراد من خارج المؤسسة عن طريق تنظيم مسابقات وغيرها ومن مزايا الاعتماد على المصادر الخارجية هي اكساب المؤسسة مهارات جديدة اضافة الى التجديد في القوة البشرية التي قد تؤدي الى الابداع وابتكار .

### 1-5- الإجراءت المعتمدة في اختيار الأفراد:

لقد أصبح في الوقت الراهن، الاعتماد على إجراءات أكثر علمية وموضوعية في اختيار الأفراد أمر ضروري، وبعدها أثبتت العديد من البحوث المتخصصة، في علم النفس المهني والصناعي، عدم جدوى وعلمية الإجراءات الكلاسيكية، ويشوبها الكثير من الشكوك كما أشرنا

إليه في الفقرة السابقة، وبالنظر لهذه العملية وحساسيتها، وعدم بساطتها فقد أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن، تعتمد في اختيارها لأحسن الأفراد على العديد من الخطوات والمراحل والتي يعتقد أنها، أكثر كفاءة من الإجراءات الكلاسيكية؛ وسنوردها على النحو التالي:

**1-5-1- طلب الاستخدام أو التوظيف:** عقب الإعلان عن المناصب الشاغرة، يتقدم المرشحين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة، بحيث يقوم هؤلاء المتقدمين بملاً طلبات

الاستخدامات أو استمارات التعيين، وغالبا ما تتضمن هذه الطلبات بعض البيانات الخاصة بالمتقدمين ومنها:

-البيانات الشخصية لطالب العمل مثل : الاسم، الجنس، السن، تاريخ الميلاد، مكان الميلاد....الخ.

- الحالة الاجتماعية: متزوج، أرمل، مطلق، أعزب، عدد الأولاد...

- بيانات تتعلق بالحالة الجسمية والصحية، لأن بعض المناصب تتطلب بعض هذه<sup>1</sup>المواصفات الجسمية.

- بيانات تتعلق بالمؤهلات العلمية، من حيث التقدير المحصل عليه وطبيعة الجهة المتخرج منها.

- بيانات تتعلق، بالخبرة السابقة والوظائف التي شغلها.<sup>2</sup>

-بيانات خاصة ببعض الجهات التي يمكن الرجوع إليها، بهدف الاستفسار عن مدى صحة المعلومات الواردة في طلب الاستخدام

ويتم ملأ هذه الاستمارة من طرف طالب العمل شخصيا، بخط يده بحسب بعض الخبراء في التوظيف، لأن المرشح يعطي انطباعا أوليا عن نمط شخصية المتقدم، وفي تحديد مضمون هذا النمط ( ونشير فقط هنا إلى أن هناك بعض المؤسسات ما زالت تستخدم طريقة تحليل خط اليد في الاختيار بالرغم من أن البعض يعتبرها تقليدية) وعلى العموم، فإن المعلومات المقدمة في طلب التوظيف، تختلف من طلب إلى آخر، حسب نوعية الوظائف<sup>3</sup>

وعموما فإن طلب التوظيف يفيد؛ في تزويد المؤسسة بالمعلومات الكافية عن طالبي العمل، ومعرفة قدراتهم على الكتابة والصياغة الصحيحة، وطريقة التعبير عن الأفكار ، كما أنها تساعد في تفعيل عملية الاختيار المهني و نجاحه، وتخفيض من التكاليف ففي الوقت الذي يقوم المرشح بملأ طلبه بمعلوماته الخاصة، فإن هذا يعتبر بمثابة نموذج رسمي، يلجأ إليه المختصون عند الحاجة وهذا يقلل من تكاليف المؤسسة في البحث عنه مرة أخرى.

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق الذكر، ص163.

<sup>2</sup>حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 356

<sup>3</sup>راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، جامعة الاسكندرية ، مصر ، ط1، 2000، ص139 .

شكل رقم 03 : يمثل نموذج عن طلب التوظيف<sup>1</sup>

الاسم ( ثلاثي):					
تاريخ الميلاد:					
العنوان:					
ماهي الدرجة العلمية التي حصلت عليها:					
الدرجة العلمية	اسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة	
المعرفة باللغات:					
اللغة		الكتابة		التحدث	
ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط
الوظائف السابقة:					
مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهم المسؤوليات
التدريب والخبرة:					
نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكوناته		
وضع الوظيفة:					

<sup>1</sup>احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية . دار الشروق للنشر والتوزيع ،ط1، 2001 ،121.

**2.5- إجراء المقابلة الأولية:** و تعتبر مرحلة مفتاحية في خطوات الاختيار، وهي أول مرحلة يلتقي فيها المترشح، بالقائم بالمقابلة بطريقة مباشرة، ويمكنه كذلك مقابلة العديد من الأفراد وهذه المقابلة تكون محضرة من قبل القائم بالمقابلة مسبقاً، حتى تكون فعالة أكثر<sup>1</sup>، وتضع هذه المقابلة لنفس الشروط التي تخضع لها المقابلة النهائية، أو ما يطلق عليها المقابلة العميقة، بحيث تكمن أهميتها في أنها تعطي فرصة إضافية للانتقاء أو التصفية، فبمجرد نجاح المرشحين الذين استوفوا الشروط اللازمة، في طلبات توظيفهم في المرحلة الأولى، يتم إجراء هذه المقابلة المبدئية معهم، وتستغرق مدة هذه المقابلة فترة قصيرة ينفذها القائم بالمقابلة، محاولاً أخذ فكرة أولية عن المتقدمين؛ وذلك من حيث المظهر العام، لغة ونمط الخطاب، التغييرات النفسية و الجسدية... الخ، هذا بالإضافة إلى محاولة التعرف على المستوى الثقافي والتعليمي، الخبرات السابقة.... وعموماً فإن هدف هذه المقابلة، هو معرفة أسباب الرغبة والتفضيل الحقيقي الذي حفزهم للعمل بها<sup>2</sup>

### 3.5- الاختبارات:

تعتمد معظم المؤسسات حالياً، على آلية إجراء الاختبارات، هذه الأخيرة التي تلعب دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، إذا طبقت بطريقة موضوعية. وما يلاحظ في تطبيق هذه الاختبارات؛ أنها لا تماثل الاختيار المثالي، لأن عملية الاختيار المهني ليست علوم دقيقة، فالمؤسسات تسعى جاهدة لتجرب بانتظام البحث عن الطريقة المثالية المناسبة والتي تسمح لها، بتقاضي جميع الأخطاء المحتملة كما أن هذه المؤسسات لديها عديد الطرق في الاختيار، ومنها الاختبارات و لكي يتم تغطية، هذه الاختبارات بموضوعية يجب أن يتم ذلك؛ وفقاً لأخلاقيات التوظيف حيث يتم إبلاغ المرشح بإمكان إجراء هذه الاختبارات عن طريق إرسال معلومات إليه، بهدف مساعدته ودعمه عن فحوى هذه الاختبارات ومن بين أهم هذه الاختبارات:<sup>3</sup>

#### 1.3.5- اختبارات الشخصية Personality Tests

تحتاج بعض الوظائف و خاصة منها، القيادية إلى ضرورة توفر بعض المعايير الأساسية في شاغليها، تدور هذه الخصائص، حول بعض الخصائص منها كيفية معاملتهم للآخرين ونمط فلسفتهم في الحياة، وبعض التراكيب الشخصية الأخرى وتهدف هذه الاختبارات الشخصية إلى، قياس بعض أبعاد شخصية الفرد كالدافعية والعلاقات الاجتماعية وغيرها، ومن أهم هذه الاختبارات اختبار الاعتماد على الذات، الاتزان النفسي، الثقة في النفس،

<sup>1</sup> عبد الرحمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> هناء عودة عسكر الشوشان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> محمد عبد اللطيف خلف الخلايلة، اثر ممارسات الاختيار والتعيين في تحسين اداء العاملين في مستشفى الاردن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، 2017، ص 19.

التكيف الاجتماعي القدرة على التعامل مع الآخرين... الخ، وعموما فإن هدف هذه الاختبارات كما أشرنا إليه؛ تقيس مجموعة من الخصائص الشخصية والاجتماعية والتي تميزهم عن غيرهم.<sup>1</sup>

### 2.3.5- اختبارات الأداء Performance Tests

ويهدف هذا الاختبار إلى قياس الأداء العضلي والمهارة، التي يملكها المتقدم لطلب العمل بحيث توجد في هذه الوظيفة معايير مادية لقياس كيفية أداء العمل، مثل وظيفة كاتبة طابعة وعمل السكرتارية، بحيث يطلب منهم أداء عينة صغيرة من العمل، وعليه يتم الحكم على كفاءة أدائهم و نجاحهم في العمل، ولكن ما يلاحظ في هذه الاختبارات، أن الأمر صعب التطبيق في الأعمال الإدارية، التي تتطلب قدرة عالية على تصميم هذه الاختبارات<sup>2</sup>

### 3.3.5- اختبارات القدرات و الاستعدادات Aptitude Tests

ويهدف هذا الاختبار، إلى الكشف عن الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها الفرد المتقدم للعمل ومقارنتها مع الإمكانيات المطلوبة، وتعني القدرة ان يمتلك الشخص إمكانية معينة تخلق لديه، الاستعداد التام لاكتساب وتعلم المهارة المرتبطة بها، وإمكانية النجاح في أداء العمل، وبالمقابل تعني المهارة بأن الشخص لديه الدقة والإتقان في إنجاز عمل محدد، نتيجة لوجود القدرة اللازمة لأداء العمل، ولتوضيح هذه العلاقة التلازمية بين القدرة والمهارة، نشير إلى عدد من القدرات وما ينتج عنها من مهارات:<sup>3</sup>

- قدرة الذكاء: المهارة في حل الأمور المعقدة، الإبداع في العمل، تعلم الأشياء الجديدة بسرعة... الخ.

- القدرة على التخطيط: المهارة في تحديد واختيار الأهداف، تحديد الأنشطة اللازمة لها وزمن

### 4.3.5- اختبارات الرغبة:

وتهدف هذه الاختبارات، إلى القياس الفعلي لمدى ميل الفرد اتجاه عمله وهي اختبارات، تحدد مدى توافق المرشحين للعمل مع الأعمال المنوطة بهم، وكذلك توافقهم وانسجامهم مع زملاء العمل داخل المؤسسة، لأن هذه الاختبارات تهدف كما أشرنا إلى اكتشاف الرغبة في العمل لدى طالبي العمل؛ كاختبار الميول، مثلا الذي يسعى إلى اكتشاف ميول المتقدم للتوظيف واستعداداته، وهل هي متوافقة مع طبيعة العمل الذي يؤديه، والذي يساهم بدوره في تطوير وتحسين العمل داخل المؤسسة<sup>4</sup>

### 5.3.5- الاختبارات النفسية:

<sup>1</sup> منير زكريا احمد عدوان ، واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة بغزة ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال ، جامعة الاسلامية غزة ، 2011 ، ص48

<sup>2</sup> محمد عبد الطيف ، مرجع سبق ذكره ، ص20

<sup>3</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ، ص220

<sup>4</sup> منير زكريا احمد عدوان ، مرجع سبق ذكره ، ص48

وهي عبارة عن مقياس موضوعي، لبعض أنواع السلوك الإنساني والهدف من هذه الاختبارات، هو تحديد أو قياس مدى توفر خاصية معينة في الفرد ومن هذه الخصائص، الاتجاهات، الرغبات، القدرات... الخ و تقوم فكرة الاختبارات النفسية على فرضية مفادها: أن القدرات و المهارات الإنسانية المختلفة، موزعة على الأفراد توزيعاً يقرب التوزيع الطبيعي، بمعنى أن هناك أقلية من الأفراد، يتمتعون بدرجة عالية من القدرات و أقلية أخرى على العكس تتمتع، بدرجة قليلة من تلك القدرات، بينما الأغلبية من الأفراد يتمتعون بدرجة متوسطة من تلك القدرات<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول ان من بين الاجراءات الفعالة التي تعتمدھا المؤسسات في اختيار الموارد البشرية هو اجراء الاختبارات حيث تكشف هذه الاخيرة عن مستوى التعليمي والفكري للمترشحين ، كما تساعد المؤسسة على تميز بين الافراد المؤهلة لشغل الوظيفة ولكن يجب مراعاة الموضوعية في هذا الاجراء .

#### 1-5-4- المقابلة :

بعد اجتياز طالب العمل مرحلة الاختبارات يخضع لمقابلة ثانية غير المقابلة المبدئية الأولى والغاية منها جمع معلومات إضافية أعمق عن المتقدم للوظيفة، والتأكد من صحة المعلومات وتقييم قابلية طالب العمل واستعداده للعمل وقدرته على الإنجاز واهتماماته الشخصية وتفضيلاته للعمل، وهي تعد اختباراً شفهيًا وليس تحريريًا يمكن بنتيجتها استبعاد بعض طالبي العمل فيما إذا تبين للجنة المقابلة عدم أهليتهم للتعيين<sup>2</sup>، وتعتبر مقابلة الاختيار والتعيين إحدى الوسائل الأساسية من أجل الحصول على معلومات واقعية وفعلية عن طالب العمل لتكوين خلفية مناسبة عنه، والمقابلة ثلاثة أنواع، مخططة وفيها تحدد الأسئلة التي سوف تطرح على المتقدم، وأخرى غير مخططة وتترك فيها الحرية للجنة تطرح ما تشاء من الأسئلة، والأخيرة مقابلة موجهة و تحدد فيها اللجنة الخطوط العامة التي ضمنها يمكن أن توجه أسئلتها للمتقدم للعمل وتهدف هذه المقابلة إلى قياس<sup>3</sup> بعض النواحي بدقة كالحكم على شخصية المتقدم و مظهره ورغباته، مزاجه... الخ، وهي خصائص لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاختبارات السابق.

#### 1-5-5- الفحص الطبي:

تقوم الكثير من المؤسسات، بطلب إجراء الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد، و ذلك بهدف التأكد من قدرته الصحية والجسمانية، لأداء الوظيفة الموجه إليها ونتيجة للتكلفة الكبيرة، التي تكبدتها المؤسسة أثناء إجراء هذا الفحص الطبي، فقد أصبحت تتبع بعض المؤسسات أسلوب بديل، وهو الرجوع إلى طلبات التوظيف التي تملأ من قبل المتقدمين في

<sup>1</sup> محمد عبد اللطيف ، مرجع سبق الذكر ،ص22

<sup>2</sup> جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره،ص228

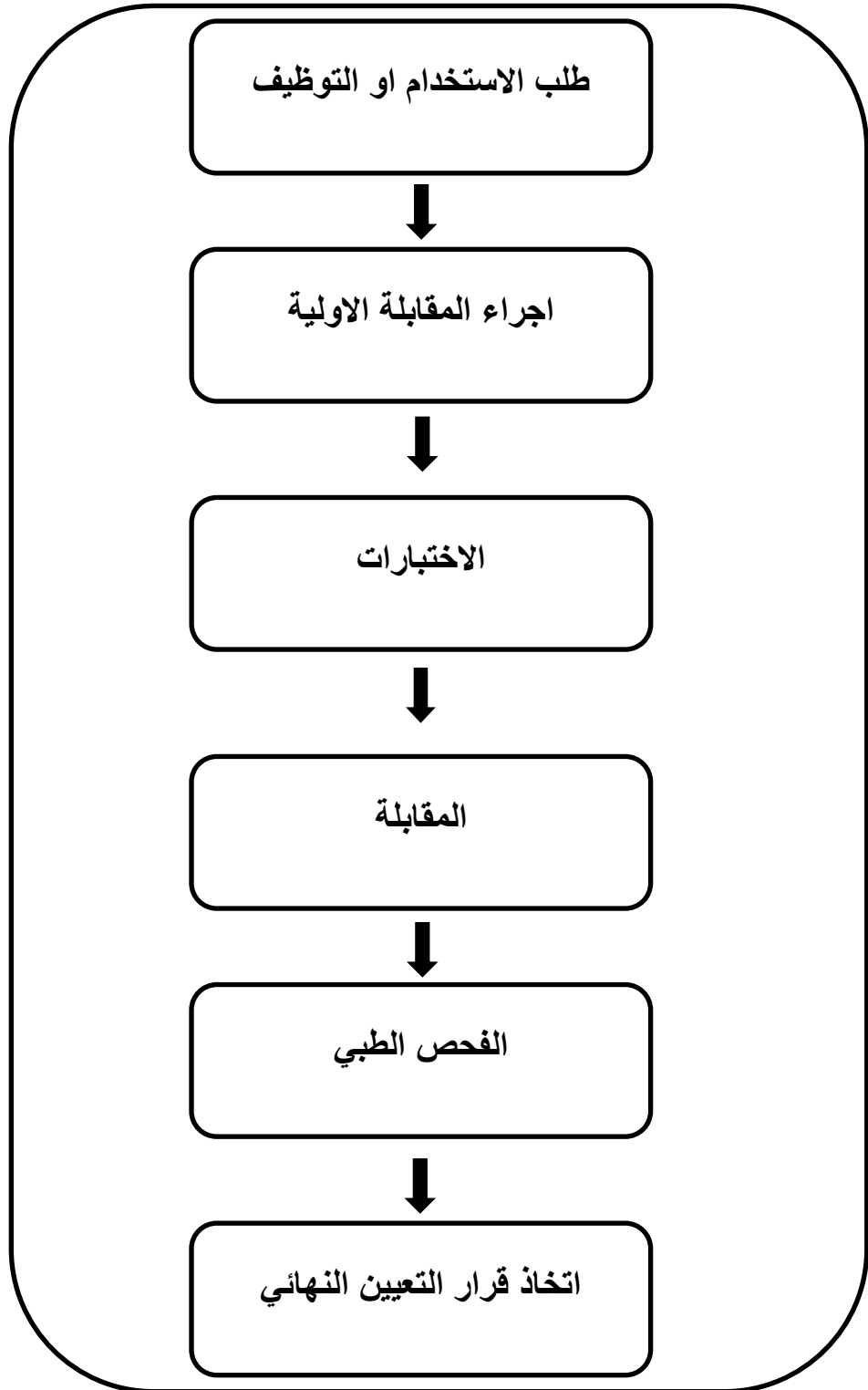
<sup>3</sup> باري كشواي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ط2، 2006، ص75

المرحلة لأولى، في حالة عدم ظهور أو الإشارة لأي مشاكل صحية فإنه لا يطلب من المتقدم إجراء الفحص الطبي، ويعتقد أن هذه الطريقة، لا تكشف فعلا عن الحالة الصحية للفرد، لأن هذا الأخير قد يتستر عن بعض الحالات المرضية التي يعاني منها<sup>1</sup> ولا يدونها في طلب الاستخدام، خوفا من عدم توظيفه واستمراره للمراحل اللاحقة لطلب الاستخدام خاصة وأن الهدف من إجراء هذا الفحص، هو التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية التي قد تؤثر على، صحتهم و زملائهم في العمل وبالتالي التأثير على فعالية المؤسسة

تأسيسا على ما تم تقديمه فان المقابلة تعتمد عليها المنظمات للحصول على معلومات اكثر دقة لا يتم الحصول عليها من خلال اجراء الاختبارات كالمظهر الهيئة وشخصية المترشح، كما تساعد المقابلات في الكشف على المهارات الفردية لكل مترشح مثل اتقان اللغات ومهارات تعامل مع العملاء وغيرها ،كما تعتمد المنظمات ايضا على اجراء الفحوص الطبية كأحد الاجراءات الحديثة حيث تهدف الى معرفة الحالة الصحية للمترشح واذا كان يتناسب مع طبيعة العمل، وكذلك أتأكد من سلامته حتى لا يأتثر على موظفين داخل المؤسسة، وتهدف المؤسسات ما خلال هذا الاجراءات الى انتقاء افضل الافراد من بين المترشحين، من حيث تناسبه للمتطلبات الوظيفة الشاغرة .

<sup>1</sup>محمد جميل حسن الزعانين ، اجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبدايات بيت حانون وبيت الاهيا، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة الاسلامية، غزة ، 2012، ص26.

شكل رقم 04: يوضح الاجراءات المعتمدة في عملية الاختيار



المصدر: من اعداد طالبة البحث

## ثانيا : عملية التعيين

\* التعيين هو آخر مرحلة من مراحل الاختيار و التوظيف، و يقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة و الأمر تعريف الفرد بوظيفته و الرئيس المباشر له، و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل و يلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع و أهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو المدير<sup>1</sup> العام، و في حالات أخرى تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، و هذا في كثير من المنظمات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي و مزاولة العمل، و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته و مدى استطاعته مزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته و إلا يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية<sup>2</sup>

### 1- شروط التعيين :

- شهادة الميلاد ومستخرج رسمي منها
- المؤهل الدراسي
- شهادة إتمام الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها
- شهادة تأدية الخدمة العامة أو الإعفاء منها
- شهادة الخبرة إذا كانت مطلوبة
- صحة الحالة الجانبيه حديثة التاريخ
- التمتع بالحقوق الوطنية و الأخلاق الحسنة
- إن يتوفر فيه شروط السن والأهلية البدنية المطلوبة<sup>3</sup>

### 2-خطوات عملية التعيين

#### 1.2- إصدار قرار التعيين:

يصدر قرار التعيين للأفراد المقبولين في المنظمة بعد اطلاعهم على جداول الرواتب والأجور ونظام الحوافز وساعات العمل. وإنّ قرار التعيين الصادر ليس نهائي حيث يخضع الأفراد لفترة عملٍ تدريبية يطلق عليها (تعيين مشروط، أو تحت التجربة) و يكون الفرد في هذه المرحلة محط أنظار رؤسائه والمشرفين عليه.<sup>4</sup> إذا أردنا أن نلقي الضوء وبشكل مختصر على أهمية فترة الاختبار نقول إنّ قرار التعيين يستند بصورة أساسية إلى:

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد لبشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة1، 2004 ،ص95.

<sup>2</sup>وسيلة حمداوي ،المرجع السابق،ص99.

<sup>3</sup>اسامة كامل ،ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر و التوزيع ،ط2006،1،ص94.

<sup>4</sup>زهير خريبيش ،مرجع سبق ذكره ،ص156

- نتائج عملية الاختيار .

– قدرة المنظمة على التنبؤ الصحيح

وفترة العمل التدريبية تمثل دعامةً ثالثة يمكن الاستناد إليها للتأكد من أن قرار التعيين يتم بصورة<sup>1</sup>

## 2.2- التهيئة المبدئية أو عملية التعريف Process Orientation:

هنا يتم تعريف الموظف الجديد على المنظمة، سياساتها الرئيسية، أهدافها، الوظيفة القائم عليها، العاملين معه، ... وعملية التعريف تتم من خلال وسائل عدة أهمها: الكتب، النشرات وأدلة العمل، الأفلام، ومن أحدث وسائل التعريف وأكثرها فاعلية جولات ميدانية تتضمن التعرف على المنظمة، أقسامها، العاملين فيها، ... ويكون لهذه الجولات عميق الأثر في نفوس الموظفين الجدد. وفي كثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظفين الجدد مع المشرفين عليهم مما يعزز ثقة الموظفين الجدد بالمنظمة ويساعد على إزالة حاجز الخوف والرغبة لديهم.<sup>2</sup>

## 3.2- متابعة وتقييم الأفراد خلال فترة التجربة:

حيث يُسجل الرئيس المباشر وبصورة مستمرة درجة تقدم الفرد في أداء العمل، مدى انسجامه مع زملائه من جهة ومع المنظمة ككل من جهة أخرى. وتتراوح فترة التدريب بين ستة أشهر وسنة وذلك استناداً إلى متغيرات عدة منها: (أهمية الوظيفة، طبيعة المنظمة، برامج التقييم والمتابعة المعتمدة، ...)، وبعد انتهاء هذه الفترة التدريبية يُعدُّ الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ويضع فيه تصوره

## 4.2- التثبيت النهائي :

بعد أن يجتاز الموظف الجديد الفترة التجريبية بنجاح يُعيَّن بصورة نهائية وهنا يُمكن الفرد من أداء عمله من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل. تجدر الإشارة إلى أن تثبيت الموظف لا يكفي لأنَّ حسن الأداء لا يتوقف فقط على قرار التعيين أو التثبيت ولا على قدرات الفرد وإمكاناته بل يعتمد أيضاً على تهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل وشعور الموظف بجدية المنظمة ورغبتها في أن يتم أداء جميع الأعمال بكفاءة عالية وهنا تظهر أهمية التمكن.<sup>3</sup>

وتأسيساً مما سبق يمكن القول تعتبر عملية التعيين من المراحل المكتملة لعملية الاختيار، فبعد اختيار الفرد المناسب بالاعتماد على المعايير والاجراءات المتبعة من قبل المؤسسة، وهي اجراءات تتبع قبل التحاق الموظف بالمؤسسة اما عملية التعيين فتاتي بعد التحاق الموظف، وتعتمد عليها المؤسسة لتعريف الموظف الجديد بالمؤسسة ومسؤوليتها ومسؤوله المباشر،

<sup>1</sup>نصر حسين علي ، تأثير عملية اختيار الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية ،مجلة الرياد للمال والاعمال ، مجلد الثالث ، العدد 2، جامعة صفاقس ،تونس، 119ديسمبر2021، ص110 .

<sup>2</sup>صالح عثمان نصيب العوكلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

<sup>3</sup>محمد عبد اللطيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

واخضاع الموظف للفترة تجريبية من اجل الاطلاع على كيفية العمل وهذا ما يساعد الموظف على التأقلم سريعا ضمن فريق العمل .

## الفصل الثالث : دوران العمل

اولا :انواع دوران العمل

ثانيا اسباب دوران العمل

ثالثا :العوامل المؤثرة في دوران العمل

رابعا :الآثار المترتبة عن دوران العمل

خامسا :اساليب السيطرة على دوران العمل

سادسا :تصور عام للعلاقة بين عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل

## اولا - انواع دوران العمل:

### 1-1-1- على المستوى الداخلي :

#### 1-1-1-1 الترقية :

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة؛ إذ أن كل فرد عند التحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تحقق له كل طموحاته وتشعره بالأمان والاستقرار ، يمكن استخدام مصطلح الترقية لتبيين تقدم مسار أو الحياة المهنية الذي يستلزم التحويل إلى منصب جديد، إن التغيرات التي تدل على هذا التقدم يمكن أن تشمل على تقدم في السلطات وفي المسؤوليات و في الأجور والمكافآت وفي النقود ومع انه قد تترتب على الترقية الزيادة في الأجور ولكن هذا ليس ضروريا في كل الأحوال.<sup>1</sup> وتجري قرارات الترقية وفق عدة طرق منها:

#### ➤ الترقية على أساس الكفاءة:

يساعد هذا الاساس في وجود حافز للعاملين لتحسين ادائهم في العمل ، اذ يقوم هذا الاسلوب على الجدارة والمهارة التي يتمتع بها الموظف ، ويقصد بيه اختيار اكفا العناصر لتولي الوظائف الشاغرة ذات المستوى الاعلى من حيث المسؤوليات والسلطات الوظيفية من طرف سلطة الادارة ، وكان هذا الاسلوب في الاختيار يطبق في الماضي بصورة كبيرة في أنظمة الخدمة المدنية المقارنة مثل الولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا الا ان الامر تغير واتجهت القوانين التوظيف الى الحد من السلطات المطلقة للإدارة.<sup>2</sup>

#### ➤ الترقية على اساس الاقدمية :

هذه الطريقة تتخذ من مدة خدمة الموظف اساسا للترقية من وظيفة الى اخرى وتقوم على اساس افتراض ان هناك علاقة وثيقة بين طول مدة الموظف وبين كفاءته وصلاحيته اي ان الاقدمية تعتبر قرينة على الكفاية وهذا المعيار يؤدي الى الادارة بوضع قواعد عامة تتبع لترقية العاملين الاكفاء.<sup>3</sup>

ويقصد بالأقدمية صلاحية الموظف العام للترقية الى الوظيفة الاعلى الشاغرة بعد قضائه فترة زمنية معينة يحددها القانون في وظيفته الحالية ، لذلك فإنها تتم وفقا لذلك والحق في هذه الترقية يعتبر نابعا من القانون ولهذا تنعدم فيها سلطة الادارة التقديرية فما عليها الا ان تطبق هذه القوانين واللوائح على كل من يستوفى المدة اللازمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد حمادة محمد العنزي، النظام القانوني لترقية الموظف العام دراسة مقارنة بين الاردن والكويت ،رسالة ماجستير ، كلية الحقوق ، جامعة الشرق الاوسط ، ص 43.

<sup>2</sup> بلعراي عبد الكريم، نظام الترقية في الوظيفة العمومية ، مجلة دراسات في الوظيفة العمومية العامة، العدد الاول ، ديسمبر 2013، ص 39 .

<sup>3</sup> صليح المسعود ، الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر ، مجلة المفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، ص 95.

<sup>4</sup> بلعراي عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

مما سبق يمكن القول تعتبر الترقية من الإجراءات الهامة التي تعتمد عليها المنظمات كحافز معنوي ومادي للموظفين ،حيث تؤدي الترقية لفتح المجال للموظفين الابداع و تنافس مما يساعد المؤسسة على محافظة تعلى مواردها البشرية المؤهلة

**1-1-2- النقل الوظيفي :**

يعني النقل تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر مساوي لهافي المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر من حيث الأساس وبذلك فإن النقل يعتبر بمثابة حركة أفقية للشخص في المنظمة في حين أن الترقية تعتبر حركة عمودية للشخص نحو مواقع وظيفية أو مسؤوليات أكبر ،كما يختلف عن بعض العقوبات الانضباطية أو التأديبية التي قد تعني تغيير الوظيفة أو عمل الشخص نحو مواقع وظيفية ادنى كما هو الحال في تنزيل الدرجة مثلا الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وسد الاحتياج في وظائف معينة وتوفير مقدار عالي من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض<sup>1</sup> من العاملين ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية ،هي إمكانية التوفيق بين الفرد والوظيفة كما يجب أن تواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث وأسبابه وتأهيل الموظفين لهذه العملية تعود مبررات نقل الموظف العام، إما إلى أسباب تتعلق بالموظف، حيث تطلب نقل الموظف العام الاعتبارات القرب من السكن، أو لعدم وجود علاقة طيبة بين المعني بنقل الموظف العام وبين الإدارة، أو للبحث عن فرص جديدة للتقدم الوظيفي، أما السبب الثاني فقد تكون رغبة الإدارة للاعتبارات الخاصة كتغير حجم الوظيفة، أو توسيع و إنشاء أقسام أخر أو أي سبب أخر تقتضه عملية إعادة التنظيم،<sup>2</sup> أما السبب الثالث فقد تكون تدريب الموظفين وتعريفهم بمجالات الوظيفة المختلفة .

### 1-2-1-2- على المستوى الخارجي :

#### 1-2-1-1- الانتداب :

الانتداب هو قيام الموظف بصفة مؤقتة وتنفيذا لقرار من السلطة المختصة بمباشرة اعمال وظيفية اخرى من نفس درجة وظيفته او وظيفة تعلوها مباشرة ، سواء كان ذلك في دائرة اخرى غير دائرته او في وظيفة اخرى في دائرته نفسها ، سواء قام الموظف بمباشرة هذه الاعمال على جانب اعمال وظيفته الاصلية (الانتداب الجزئي ) او قام بالتفرغ للعمل المنتدب به (الانتداب الكلي )

كذلك هو حالة الموظف الذي يكون خارج سلوكه الاصيلي ، الا انه يبقى مستفيدا في هذه الوضعية من حقوقه في الترقية والتقاعد.<sup>3</sup>

ويتطلب الضبط الدقيق لمفهوم وضعية الانتداب الاشارة للعناصر التالية :

<sup>1</sup>صديقي نبيلة ، نقل الموظف بين العقوبة التأديبية المقنعة والاجراء التنظيمي الداخلي ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة تلمسان ،ص58.

<sup>2</sup>صديقي نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص59.

<sup>3</sup>حمایزیه سهام ، الوجيز في انتداب الموظف العام ، منشورات منتديات ملتقى الموظف الجزائري ، 2014، ص 7.

- انه وضعية قانونية يكون فيها الموظف بناء على طلبه او تنفيذا لقرار السلطة الادارية المختصة .
- انه مباشرة وظيفة خارج سلك الموظف داخل الادارة الاصلية او خارجها.
- ان تكون هذه الوضعية مؤقتة .
- احتفاظ الموظف بكامل حقوقه في الادارة التي ينتمي اليها.
- رجوع الموظف الى وظيفته بعد انتهاء وضعية الانتداب.<sup>1</sup>

### 1-2-2-1-الاستقالة :

يعرفها البعض على انها " سبب التوقف عن القيام بأعمال الوظيفة تكون بمبادرة من الموظف يجب ان يتم طلبها كتابيا."

كما يعتبرها البعض الاخر بانها : " وسيلة قانونية لإنهاء المهام وحق معترف به بموجب المادة 217 من الامر 03/06 المتعلق بالقانون الاساسي العام للوظيفة العمومية غير ان اثارها مرهونة بقبول السلطة التي تمتلك حق التعيين."

يمكن القول ان الاستقالة هي ابداء الرغبة من طرف الموظف كتابيا وبشكل صريح في انهاء العلاقة الوظيفية، فهي بهذا الوصف عملية اجرائية تتجسد في تصرف منفرد لكن لا تحقق به فك الرابطة الا بعد تراضي الطرفين عليه.<sup>2</sup>

و من شروط قبول الاستقالة ما يلي :

- على العامل ان يقدم استقالته كتابة لصاحب العمل بشرط ان تكون موقعة منه او من وكيله الخاص ، ومعتمدة من الجهة الادارية المختصة .
- لا تنتهي خدة العامل الا بقرار الصادر بقبول الاستقالة ، وعلى العامل ان يستمر في العمل الا ان تبت جهة عمله في الاستقالة خلال عشرة ايام من تاريخ تقديمها .
- للعامل المستقيل او وكيله الخاص العدول عن الاستقالة ، على ان يكون العدول مكتوبا ومعتمدا من الجهة الادارية ، وبشرط موافقة صاحب العمل ، وفي هذا الحالة تعتبر الاستقالة كان لم يكن.<sup>3</sup>

### 1-2-3-التقاعد :

يندرج الحق في التقاعد ضمن الحقوق الاجتماعية والمهنية، في حيث يساهم في تغطية نفقات الموظف المالية بعد نهاية فترة الخدمة المحددة ببلوغه السن القانونية، نظير اشتراكات أداها خلال مساره المهني .

يندرج الحق في التقاعد ضمن الحق في الضمان الاجتماعي الذي نصت عليه المادة 69 من دستور 1996 ، المعدل والمتمم، كما تناولته اغلب النصوص القانونية بدءا بالميثاق

<sup>1</sup>عوماري فاطمة الزهراء ، بن زيطة عبد الهادي ، الانتداب في التشريع الوظيفة العمومية الجزائري ، مجلة الفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 4، العدد 1 ، افريل 2021،ص 28.

<sup>2</sup>مهدي بخدة ، النظام القانوني للاستقالة دراسة في التشريع الوظيفي الجزائري ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، المجلد 11، العدد 02 ، 2019،ص 44.

<sup>3</sup> 31/03/2023 تاريخ الاطلاع ،شروط قبول الاستقالة <https://www.youm7.com/amp>

الوطني لسنة 1976، حيث يتضمن توصية من أجل خلق نظام تقاعدي يضمن حماية الموظفين والعاملين عند بلوغهم سن التقاعد، فنص على أنه " لا يمكن تصور سياسة حقيقية للأجور، تهمل توفير ضمان تقاعد محترم لجميع العمال والتغطية الكاملة لحوادث العمل وتقلبات الدهر".<sup>1</sup>

تأسيما مما سبق فإن أهمية العنصر البشري ال تخفى على أحد، بل إنها من أهم الميزات التنافسية التي يمكن لمنظمة أن تمتلكها، والتي يمكن أن تأخذ بيد المنظمة من الفشل لتبدأ خطواتها على سلم النجاح، وذلك إن تم استثماره بالشكل المناسب والحفاظ عليه من التسرب خارج المنظمة مما يحقق الفوائد للمنظمة على المدى القصير والطويل.

### ثانيا - اسباب دوران العمل:

- **عدم الاستقرار التنظيمي:** ان اعادة التنظيم المستمر للإدارة، وتغيير الاتجاه، وخط الاشخاص حولهم يفصل الموظفين عن هدف المنظمة
  - **الزيادات والترقيات المجردة:** غالبا ما يتم تجميد الزيادات والترقيات لأسباب اقتصادية ولكن يتم استئنافها ببطء بعد انتهاء الازمة.
  - **فرص النمو غير متوفرة:** يمكن فقدان الكثير من المواهب الجيدة اذا شعر الموظفون بانهم محاصرون في مواقف المسدودة، حيث يضطر الافراد الموهوبون الى الانتقال من شركة الى اخرى من اجل النمو في المكانة والتعويض.
  - **الافتقار الى الفرص والتحديات الوظيفية وعدم الرضا عن<sup>2</sup> نطاق الوظيفة او الصراع مع الادارة كمؤشرات على معدل دوران العمل.**
  - **عدم اجراء صاحب العمل للمقابلة عمل:** ينتج عن هذا توظيف اشخاص غير مؤهلين لطبيعة العمل، وغير متوافقين مع اهداف المنظمة.
  - **عدم تقديم ملاحظات وغياب التغذية الراجعة:** قد يؤجل المدراء تقديم ملاحظاتهم هذا ما يؤثر سلبا على نجاح العمل واتقانه من قبل الموظفين
  - **عدم اشراك الموظفين باتخاذ القرارات:** هذا يشعر الموظف بعدم الانتماء الى المؤسسة، الأمر الذي يجعل تركها واستبدالها لصالح فرصة افضل، عملا سهلا.<sup>3</sup>
- مما سبق يمكن القول من اهم الاسباب المؤدية لدورات العمل هو الاختيار الخاطئ والعشوائي الافراد مما ينتج عنه توظيف اشخاص غير مؤهلين للعمل، وغير متوافقين مع اهداف المنظمة اضافة الى تعيين الافراد في وظائف لا تتناسب مع متطلبات الوظيفة، مما يؤدي لعدم استقرار الموظف بوظيفة معينة وتفكيره بترك العمل او تغييره.

### ثالثا:العوامل المؤدية لدوران العمل :

<sup>1</sup> بن الشريف محمد، النظام القانوني لحق التقاعد في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون الاداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة احمد دراية ادرار، 2017، ص10.

<sup>2</sup> http://the-arabic-entrepreneur.com/ادارة الموارد البشرية /دوران العمل/17:34,20/03/2023.

<sup>3</sup> http://amp/s/www.annajah.net/\$;vhk/دوران العمل/14:00,18/03/2023.

### 3-1- العوامل الشخصية والاجتماعية:

- **العمر:** إن العمر أحد العوامل الديمغرافية المؤثرة في الارتباط النفسي لـ للفرد مع المنظمة وفي قراره بمغادرة العمل، ويمكن أن يتم شرحه من خلال فكرة سعي الفرد أول في مراحل الوظيفة المختلفة لتحقيق التوازن بين حياته الشخصية وبيئة العمل قبل أي شيء آخر.<sup>1</sup>

- **الجنس:** أظهرت دراسة أجراها (Doener 1995) تتعلق بمعدل دوران العمل في فلوريدا، والتي استخدم فيها البيانات الشخصية للموظفين في عام (1994) حي توصل الى أن معدل دوران العمل الفعلي للموظفات ضعف معدل دوران الموظفين.

- **الطموحات:** تعتبر ظاهرة الفروق الفردية ظاهرة عامة لدى جميع الكائنات الحية ويظهر الأفراد قدرا من الاختلاف فيما بينهم سواء من حيث تحقيق مستوى ما من الطموح أو من حيث ما لديهم من قدرة على تحقيق الذات. فلمستوى الطموح دور هام في حياة الفرد والجماعة على السواء، إذ يعمل بمثابة حافز يدفع الفرد للقيام بسلوكيات معينة.<sup>2</sup>

- **المسؤوليات الاجتماعية والأسرية:** عند ارتفاع تكلفة المعيشة وتدني الأجر في المنظمة يرغب الفرد فيتحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل<sup>3</sup> ومما سبق يمكن القول ان هذه العوامل ترتبط بالفرد، باعتباره كائن ينمو ويتطور فهو يبحث دوما على التجديد، و تختلف العوامل دوران العمل واسبابه باختلاف عمر الفرد وجنسه او مسؤولياتها لأسرية والالتزامات المالية التي تترتب على الأفراد المتزوجين والتي تدفعهم إلى تفضيل الاستقرار في العمل والسعي لتحقيق التوازن بين العمل والعائلة والحفاظ على هذا التوازن ورفض التغيير والانتقال وترك العمل مقارنة مع الافراد العزب أو المطلقين .

### 3-2- العوامل التنظيمية:

- **الضوابط والقوانين:** نتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر الحديث وتعدد الأعمال بها، وصعوبة إمام قادة المنظمات بكل ما يحدث فيها، أصبح من الضروري وضع سياسات عامة تحكم كافة صور السلوك والتصرف في مختلف، فعلى المنظمة ان تبذل قصارى جهدها لكي تحافظ على مواردها البشرية من التسرب فيجب تخفيف من القوانين واللوائح.<sup>4</sup>

- **الحوافز:** وهي عبارة عن مثيرات خارجية لو احكم تخطيطها وإدارتها فأنها تلعب دورا مهما في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان الموظفين وتوجه سلوكهم وتغريهم للاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقتهم كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص160.

<sup>2</sup> حريق خديجة، معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب دراسة تطبيقية اتصالات الجزائر، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 5، العدد 1، مارس 2016، ص101.

<sup>3</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سابق الذكر، ص162.

<sup>4</sup> محمد الأخضر، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختباري، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، السودان، 6173م ص96.

وبين إدارته التي يعمل فيها والتي من خلالها يستطيع الموظفون أن يكون أدائهم للعمل بمستوى عالي الإنتاجية داخل إدارتهم وخارجها<sup>1</sup>

- **مضمون الوظيفة:** إن عملية إيجاد قدر من التوافق بين متطلبات العمل وخصائص أو مؤهلات الشخص القائم به تحتل مكانة رئيسية ضمن مسؤوليات إدارة الأفراد وذلك لأهمية توفر هذا التوافق ولضرورته.<sup>2</sup>

تأسيسا عما تم تقديمه فان العوامل التنظيمية ترتبط بالمؤسسة من ناحية ثقافة المؤسسة نمط القيادة والاشراف الذي قد يكون عامل لترك الموظف لوظيفته، وكذلك عدم تناسب مهارات وقدرات الموظف مع متطلبات الوظيفة التي قد تشعره بعد الانتماء للمؤسسة .

### 3-العوامل الاقتصادية

- **البطالة:** يعد سوق العمل من الأسواق التي تحتاج إلى متابعة بحكم أنها تؤثر في العرض والطلب في قوة العمل ومن ثما تؤثر في عمليات الاستقطاب والتوظيف وعلى معدلات التسرب من المنظمة لهذا يجب أخذ سوق العمل في الحسبان عند تقييم المسار الوظيفي ودراسته من حيث معدلات البطالة.<sup>3</sup>

- **تركيبة الأفراد في المنظمة:** تعتبر تركيبة الأفراد العاملين من بين العوامل التي تؤدي إلى دوران العمل بحيث أن المنظمة التي تحتوي على اكبر عدد من العاملين صغار السن يتميزون بقيم العمل و الأداء تختلف عن الكبار ،وتكون لديهم رغبة في التنقل إلى منظمات أخر.<sup>4</sup>

- **التضخم:** يعد التضخم من بين العوامل التي تؤثر في دوران العمل من حيث تدني الأجور وهذا يساعد في تسرب العمال إلى منظمات أخر.

وبناء على ما سبق فإنّ لدوران العمل أسباباً عديدة منها ما يتعلق بالفرد ذاته كمستوى تعليمه وجنسه وعمره، ومنها ما يتعلق بالعمل كحجم الضغوط الناتجة عنه ومدى تأثيره على حياة الفرد الشخصية، ومنها ما يتعلق بالمنظمة كهيكليها التنظيمي ودرجة المرونة والمركزية فيها، بالإضافة لطريقة تعامل الإدارة مع أفرادها ومقدار الدعم الذي تقدمه أفرادها العاملين فيها في سبيل الحفاظ على استمرار عضويتهم في المنظمة.

### رابعا- الآثار المترتبة عن دوران العمل

#### 4-1- الآثار الايجابية لدوران العمل :

- التخلص من الراتبة وذلك من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العامل فالغرض من التنقل هو أن يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة أو التي تكمل بعضها بعضا من اجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله .

<sup>1</sup> جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره ،ص47.

<sup>2</sup> محمد الاخضر، مرجع سابق الذكر ، ص97.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي ،المجموعة العربية للتدريب و النشر،ط2013،ص67.

<sup>4</sup> جمال محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط7،، 2014، ص188.

- الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف وإحلال موظفين ذوي أداء أفضل<sup>1</sup> ودخول دماء جديدة ونشيطة، التي قد تؤدي الى :

-زيادة الانتاجية والرضا الوظيفي.

-إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.

-التخلص من البيروقراطية والروتين.

-سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.

- الاستفادة من أفكار وخبرات المعينين الجدد والتي يأتون بها من أماكن عمل سابقة، مما يعزز روح الابتكار.<sup>2</sup>

إن استمرارية الدوران الوظيفي للأفراد العاملين طوال حياتهم الوظيفية يعتبر احد سمات المؤسسات اليابانية ، وهذا يؤدي إلى عدم التخصص الوظيفي، وقد أثبتت التجارب العملية التي أجريت بهذا الخصوص أن الأفراد العاملين الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار هم أكثر حيوية وإنتاجا ورضاء عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار أن الدوران الوظيفي يؤدي إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام هذا بالإضافة الى توسيع الأفق والمدارك لدى العاملين.<sup>3</sup>

#### 4-2- الآثار السلبية لدوران العمل :

-تدنى المعنويات عند استمرار عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سوف يضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين ،ومن ثما تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف .

-تعطيل الأداء الوظيفي بسبب فقدان الكفاءات الجيدة من الموظفين نتيجة لتركهم المنظمة.<sup>4</sup>

- انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.

- قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.

- ارتفاع التكاليف المالية المترتبة على ترك الفرد العمل في منظمة والحصول على فرد<sup>1</sup> جديد للعمل بدال عنه وهذه الخطوات تتضمن ما يلي :

<sup>1</sup> تركي عبد العزيز الخليل، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية، رسالة مقدمة استكمال شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص66.

<sup>2</sup> علي أحمد مقبل، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل "بالنظر على العاملين في المصارف اليمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس، 2018، ص73.

<sup>3</sup> عبد الغاني تغاليت، تحديد العوامل الديمغرافية والمهنية المؤثرة على دوران العمل في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04 العدد 02 ، ديسمبر 2021، ص445.

<sup>4</sup> الخير عمارة محمد علي عامر، أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل، دراسة حالة جامعة كردفان ، السودان 2019-2020 ،مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02 ،ديسمبر 2021، ص8.

-تكاليف انفصال الفرد عن المنظمة والتي تتضمن مستحقات الفرد والتكاليف الإدارية.  
 -تكاليف التعيين التي تتضمن تكاليف الحملات الإعلانية التي قامت بها المنظمة .  
 -تكاليف الاختيار وتتضمن تكاليف اختبارات الاختيار بين الأفراد المتقدمين للعمل، وتكاليف مراجعة الاستثمارات في المنظمة ولوائح الرواتب لتحديد الرواتب المقدم للوظيفة، بالإضافة للتكاليف المتنوعة المتعلقة بإجراءات الاختبارات النفسية والصحية<sup>2</sup> للمتقدمين للعمل.  
 -تكاليف الموظف الجديد التي تضم الراتب ونفقات استكمال عملية تعيين الفرد، بالإضافة لتكاليف إعداد المعدات اللازمة لقيام الفرد بوظيفته وكذلك لتقديم الزي الرسمي للعمل في حال وجوده.<sup>3</sup>  
 -تكاليف التدريب وتتضمن هذه التكاليف تكاليف اختيار مجال التدريب، رواتب المشرفين على عملية التدريب.  
 -تكاليف إضافية أخرى تتمثل الوقت الضائع اللازم لملء الشواغر في المنظمة، وأيضاً انخفاض الإنتاجية نتيجة انفصال فرد من المنظمة، وضياح المعرفة والخبرات الموجودة التي تمتلكها المنظمة.<sup>4</sup>  
 وتأسيساً على ما تم تقديمه أن لكل شيء جانبين: جانب إيجابي وجانب سلبي، فالآثار السلبية لدوران العمل ال تعني عدم وجود إيجابيات له، حيث يمكن لدوران العمل أن يشكل فرصة أمام أفراد آخرين للوصول إلى الواجهة الأمامية في المنظمة واثبات ذواتهم، وبذلك تحصل المنظمة على مهارات جديدة وخبرات جديدة من أفراد جدد، والذي يعد بمثابة التجديد لما هو موجود في المنظمة وللخبرات التي اعتادت عليها المنظمة وافرادها، مما يضيف نوعاً من المرونة والحيوية إلى المنظمة.

### خامساً: اساليب السيطرة على دوران العمل

#### 5-1- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية:

- **نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية:** يساعد تخطيط الموارد البشرية الإدارة في تجنب حدوث مفاجأة في واجبات العمل وقصور التنفيذ لمهامها ، وكذلك تجنب نقص العاملين والوظائف وتكون المنظمة قد استعدت للإحلال فرد أو أفراد بديل من الذين خرجوا منها.<sup>5</sup>
- **تصميم أو تطوير نظام فاعل للاستقطاب والاختيار:** الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صالحاً لشغل الوظيفة ، وفي سعي الإدارة الاستقطاب وجذب العناصر المناسبة يحسن التدقيق في اختيار المصادر المناسبة لجذب هذه لعناصر، سواء كانت مدارس، أو معاهد، أو كليات جامعية .

<sup>1</sup>البشير عبد الكريم، دوران العمل و تأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والاسواق، المجلد 4، العدد 8، فيفري 2018، ص232.

<sup>2</sup>عبد الغاني تغلايت، المرجع السابق، ص447 .

<sup>3</sup>عمارة محمد علي عامر، المرجع السابق، ص11.

<sup>4</sup>طهاري محمد، دوران العمل في المنظمة كعميق لتحقيق فعاليتها، مجلة افاق للعلوم، المجلد7، العدد 4 ، 2022 ، ص432.

<sup>5</sup>زويتني حياة، علاقة حوادث العمل بظاهرة دوران العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم ولعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017، ص77.

● **نظام فعال للتدريب:** مهما كان حسن اختيار الفرد، فإن التدريب يجب أن يخضع للأدوار مختلفة في بيئة العمل، وتزويده بالمعارف والمهارات التي تمكنه من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة، وتعريفه بخصائص ومقتضيات العمل<sup>1</sup> ولاكتساب مهارات التعامل مع كل جديد في التقنيات الحديثة ، وتنمية الوعي لديه لتعامل مع الظروف والضغوط المختلفة فحسن الأداء التدريبي يزيد قدرة الفرد على الأداء افضل.

● **نظام فاعل للتحفيز:**

تتجلى أهمية الحوافز في الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي منع السلبي، وكذلك تحفيز العاميين ودفعهم نحو العمل، ويستطيع القائد أن يحفز مرؤوسين بطرق مختلفة منها: لاستحواذ على قلوب العاملين وتحفيز طاقاتهم وتحقيق<sup>2</sup> الاستقرار الوظيفي لديهم.

التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين.

إشعار العاملين بملكياتهم للعمل وشركتهم فيه.

تعزيز التعميم والتدريب.

التمكين وتحرير الفعل بمنح العاملين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم.<sup>3</sup>

**5-2- مقابلة نهاية الخدمة:**

تحرص بعض المنظمات على إجراء مقابلة نهاية الخدمة مع كل تارك العمل، وذلك لتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعته إلى ترك العمل، ويعتمد البعض لإجراء هذه المقابلة قبل إعطاء الموظف مستحقاته، بينما يدرك البعض الآخر صعوبة الحصول على إجابات حقيقية صريحة خلال هذه المقابلة فيحاول الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء بعد فترة حيث يكون الموظف الخارج قد وجد وظيفة أخرى، وأصبح أكثر ميلاً لأن يجيب بصراحة دون ضغوط.<sup>4</sup>

**5\_3- متابعة معدل دوران العمالة:**

حتى تستطيع الإدارة النجاح في خفض معدلات دوران العمل يجب عليها أن تقوم بمعالجة مسبباته التي سبق ذكرناها، وأن تهيء- بقدر الإمكان- بيئة وظروف عمل مناسبة، وأن تعزز سبل التحفيز المادي والمعنوي<sup>5</sup> والتقدير الأدبي بما يعوض ظروف العمل الغير المناسبة التي قد يوجهها العاملون والتي قد تميزهم عن غيرهم من العاملين بمواقع العمل الأخرى، ليس هذا فقط بل ان متابعة معدل دوران العمل على ضوء المتغيرات البيئية المستمرة يعد أمراً لازماً.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عفرأ عدنان عجين ،دور الثقافة التنظيمية في دوران العمل في المؤسسات التعليمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد ،جامعة تشرين السورية،2018، ص82.

<sup>2</sup> علي احمد احمد مقبل ،مرجع سبق ذكره، ص91.

<sup>3</sup> صالح عثمان نصيب العوكلي ،مرجع سابق ذكره، ص64.

<sup>4</sup> بن سالي عبد المالك ،دوران العمل وأثره على الكفاءة ي المؤسسة، دراسة ميدانية مديرية الصحة لولاية أدرار "مستشفى ابن سينا"،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع ،جامعة احمد دراية أدرار،2018،ص27.

<sup>5</sup> طهاري محمد، مرجع سبق ذكره، ص451.

<sup>6</sup> بن سالي عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص29.

**سادسا - تصور عام للعلاقة بين عمليتي الاختيار والتعيين ودوران العمل :**

يعتبر موضوع اختيار الافراد وتعيينهم وموضوع دوران العمل من اهم المواضيع التي تهتم بها المؤسسات الحديثة ، هذا نظرا لأهمية العنصر البشري في المؤسسة باعتباره احد المورد الاساسي في المنظمة ، لذلك تهتم المنظمات بنجاح عملية التوظيف من خلال استقطاب الموارد المؤهلة واختيار وانتقاء افضل الافراد لشغل الوظيفة وتعيينهم في مناصب تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم ،اما ظاهرة دوران العمل رُبطت ومنذ ظهورها بالجانب المادي كعاملٍ أساسيٍّ مسبب لها دون التركيز على أيّ جوانب أخرى، فالدافع المادي ليس هو المحرك الأساسي للإنسان فكما يجب التركيز على الجانب المادي يجب أيضاً أن نولي الاهتمام للجانب المعنوي الذي قد يَأثر على الفرد .

ومن هنا تبرز العلاقة بين عملية الاختيار والتعيين ودوران العمل :

**- نجاح عملية الاختيار:**

استراتيجية التوظيف الناجحة هي التي تستطيع استقدام العمالة الماهرة المؤهلة التي تحتاج إليها المنظمة وهذا لن يتم إلا من خلال التحديد الواضح والدقيق لمواصفات الوظائف ولمواصفات من يشغلها حتى تستطيع المنظمة أن تُعلن وبكل دقةٍ عن احتياجاتها من اليد العاملة وتُحدد الشروط والمواصفات المطلوبة، وأؤكد أنّ نجاح استراتيجية الاختيار فيما بعد مرهونٌ بنجاح استراتيجية الاستقطاب وطالما أنّ المنظمة استطاعت أن توفر مجتمعاً مناسباً من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة تكون قد ضمنت إلى درجةٍ كبيرةٍ الحصول على الأفراد المناسبين، وتظلّ خطوةٌ أخيرةٌ ألا وهي غربلة المتقدمين وانتقاء الأفضل من بينهم ويجب أن تكون المنظمة في غاية الحذر عند تطبيق هذه الخطوة كما يجب عليها الاستعانة بالخبراء والمختصين في هذا المجال حتى تضمن المنظمة عدم الوقوع في أخطاء عملية الاختيار.

**- نجاح عملية التعيين :**

استطاعت المنظمة الحصول على أكفأ المتقدمين وستبدأ الآن مرحلة التعيين، المنظمات وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها ترتكب أخطاءً في عملية التعيين فهدفنا الأساسي ليس الحصول على الفرد المناسب فقط بل وتعيينه في المكان المناسب حتى نستطيع الاستفادة من خبراته ومهاراته إلى أقصى درجةٍ ممكنة مما ينعكس إيجاباً على عمل المنظمة .بنجاح العمليتين السابقتين تضمن نجاح عملية التوظيف ونضمن أيضاً تحقيق الرضى العامل واستقراره وهي الغاية التي تهدف لها الكثير من المنظمات حول العالم، فالموظف عندما يشعر بالرضى والاستقرار عن عمله وعن المنظمة التي يعمل فيها تقل الرغبة لديه بترك عمله .هذه هي طبيعة العلاقة التي تتصورها الباحثة فعمليتي الاختيار والتعيين الناجحة تساهم في التقليل من معدل دوران العمل.



# الجانب الميداني

(الفصل الرابع)

الإجراءات المنهجية للدراسة

**تمهيد :**

بعدما تم التطرق إلى الإطار النظري لدراستنا في الفصول السابقة و حاولنا الإحاطة بمتغيري الدراسة ننتقل للجانب الميداني الذي يعتبر المعالجة المنهجية للبيانات المجمعمة وصولا الى تحليلها و تفسير النتائج و ذلك باختيار المنهج المناسب لدراستنا و أدوات جمع البيانات بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية و دقيقة واختبار الفرضيات الموضوعية في الفصل المفاهيم للدراسة .ويعتبر هذا الفصل ترجمة لتصورات الباحث، و تطبيقا للأساليب الإحصائية التي يتم من خلالها يتم تحليل البيانات و استخلاص النتائج النهائي.

**اولا- مجالات الدراسة :**

**1-1- المجال المكاني:** لكل دراسة مجال جغرافي تنجز فيه ميدانيا وبالنسبة لدراستنا هذه ،فالمجال المكاني يتمثل في الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة ، وهي مؤسسة عمومية تابعة لدولة تقع بحى120 سكن بخنشلة .

**أ- التعريف بالمؤسسة :**

خلال شهر فبراير سنة 1975، تم إنشاء لجنة وطنية لإصلاح الضمان الاجتماعي، عكفت هذه اللجنة التي كانت مشكلة من ممثلي المؤسسات المعنية وكذا الممثلين النقابيين، خلال سنتين، على دراسة كل الجوانب المتعلقة بهذا الإصلاح .وكنتيجة لهذه الأشغال، تم إعداد مجموعة من النصوص الجديدة تسيير جميع فروع الضمان الاجتماعي والتي يستجيب محتواه أساسا لانشغالات المستفيدين والسياسات العامة. وعليه، فإن قوانين الضمان الاجتماعي لسنة 1983 تشكل نتيجة منطقية لمشروع إصلاح الضمان الاجتماعي. لقد سمحت هذه النصوص بتكريس المبادئ الأساسية لمنظومة الضمان الاجتماعي وهي (التضامن، توحيد المزايا ، وحدة تمويلها وتسييرها) تمت مرافقة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، من حيث التسيير والسير، بتطبيق الاستقلالية المالية للمنظومة وكذا بالمشاركة المباشرة للعمال في تسييرها. ومن جهة أخرى، سمحت هذه النصوص بضمان توازنا ماليا أمثلا وبإمكانية توسيع حر وديمقراطي لمنظومة الضمان الاجتماعي مراعاة للاحتياجات والتطور الاجتماعي. وعليه، فإن قوانين سنة 1983 والمتمثلة في:

- القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
- القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد.
- القانون رقم 83-13 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية
- القانون رقم 83-14 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتزامات الخاضعين في مجال الضمان الاجتماعي،

– القانون رقم 83-15 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي استكملت العملية التي شرع فيها ابتداء من استعادة البلاد لسيادتها كما جعلت من الضمان الاجتماعي عاملاً للتطور الاجتماعي وأداة مميزة لسياسة التضامن الوطني.

### ب- مهام الصندوق الوطني للتقاعد :

مهام الصندوق الوطني للتقاعد وقد حددت مهام الصندوق في المادة التاسعة من المرسوم رقم 07-92 المؤرخ في 4 جانفي 1992 كما يلي  
\* تسيير أجور و منح التقاعد إضافة إلى أجور و منح ذوي الحقوق  
\* تسيير الأجور والمنح المقدمة وفق التشريع الداخلي ل 1 جانفي 1984 حتى انتهاء حقوقها وضمان التحصيلات المراقبة وحل المنازعات المتعمقة بالأقساط الموجهة لتمويل خدمات التقاعد؛

\* تطبيق تشريعات ونصوص الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتأمين الاجتماعي؛  
\* تسيير صندوق المساعدة والنجدة بتطبيق المادة 52 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد

\* المشاركة في إعداد الحساب الفردي الخاص بالمسار المهني للمؤمنين الاجتماعيين.  
\* السهر على تحصيل الاشتراكات المنسوبة الى فرعي التقاعد المسبق بالاتصال مع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

\* ضمان خدمة معاشات التقاعد وفق القوانين التنظيمية المعمول بها  
\* إعداد تقارير سنوية تعالج فيها وضعية المؤسسة من الناحية المحاسبية.  
\* تعالج جميع الاشتراكات التي تمول الصندوق (اشتراكات الفلاحين. ابن الشهيد..... الخ)

### 1-2- المجال الزمني :

وهي المدة التي استغرقتها الدراسة بشقيها النظري والميداني وقد قسمتها الى مرحلتين كالآتي :

❖ **مرحلة الاعداد النظري:** والتي كان من 17 اكتوبر 2022 الى 12 فيفري 2023 هي مرحلة انصب الاهتمام فيها على جمع المادة العلمية والنظرية والحصول على معلومات تتعلق بجوانب الموضوع ، سواء ما تعلق منها بجوانبه المعرفية والنظرية او تلك المتصلة بجوانبه الميدانية ، كما تم فيها استعراض التراث المكتوب والمتاح وتصنيفه وتلخيصه بما يخدم اهداف الدراسة بإطارها التصوري والمنهجي .

❖ **مرحلة الدراسة الميدانية:** والتي تمت بدورها على ثلاث مراحل

● المرحلة الاولى: من 25 فيفري الى 5 افريل 2023

قمنا في هذه المرحلة بزيارة استطلاعية لمكان اجراء الدراسة وهو الصندوق الوطني

للتقاعد لولاية خنشلة وتم موافقة مدير المؤسسة على اجراء لدراسة ، و طرح موضوع الدراسة للكشف عن بعض المعطيات الميدانية ، والتي استخدمت في بناء استمارة الدراسة .

● المرحلة الثانية: من 8 افريل الى 5 ماي 2023

تم في هذه الفترة توزيع لاستمارات بصفة نهائية على موظفي المؤسسة ، وتم استرجاعها بعد الاجابة عن الاسئلة الواردة في الاستمارة ، واجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية من اجل الحصول الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي للمؤسسة .

● المرحلة الثالثة: من 6 ماي الى 25 ماي

هي المرحلة التي تم فيها تفرغ البيانات وتبويبها ، والتعليق عليها للوصول في النهاية الى تحليل البيانات ، وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة واهدافها .

**1-3- المجال البشري:** وفق للمتغيرات الاساسية وتماشيا مع اهدافنا البحثية والتي نسعى الى تحقيقها من خلال التعرف على اثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة ، فان جميع موظفي الصندوق الوطني ، هم الذين يمثلون مجتمع البحث او المجال البشري الرئيسي لدراستنا.

**ثانيا – منهج الدراسة :**

ان اي دراسة علمية بغض النظر عن طبيعتها والموضوع الذي تدور حوله تخضع لمجموعة من المعايير و التقنيات والتي يحاول من خلالها الباحث الوصول الى الحقائق والبيانات الموضوعية المطلوب جمعها ، وعرضها ، بغية معرفة حقيقة المشكلة ومعالجتها . واول اساس تنطلق منه اي دراسة هو اختيار المنهج الذي تتم بموجبه معالجة الميدانية للمشكلة البحثية محل الدراسة على اعتبار المنهج هو " الكيفية او الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة و موضوع البحث " <sup>1</sup>.

ان الدقة المطلوبة في البحث العلمي تفرض على الباحث ان يختار منهجا ملائما لموضوع بحثه، وباعتبار هذه الدراسة تسعى لكشف عن الاثر لعمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل ، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي و ذلك لوصف الظاهرة و تحليل بياناتها ، والذي يرى كثير من الباحثين انه "يتطلب تحديد الظاهرة ، وفرض الفروض والتحقق من صحتها عن طريق جمع المعلومات عن هذه الظاهرة وابعادها المختلفة للوصول الى الحقائق ومعرفة العلاقات والقوانين التي تفسرها " .

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن ، الاسس العلمية للمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة ، بيروت ، لبنان ، 1986 ، صص 16,17.

ويمكن تعريفه أيضا على انه "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتوصل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"<sup>1</sup>.

وقد بدا من الواضح لنا تناسب المنهج الوصفي مع موضوع دراستنا هذه، لما يتميز به هذا المنهج من القدرة على كشف الحقائق المطلوبة وتصنيف البيانات وتحليلها تحليلا دقيقا وموضوعيا ، بهدف لوقف على اثر عملية الاختيار وعملية التعيين على معدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة ، و الوصول الى بعض الاستنتاجات التي تفيد في تحديد ابعاد الدراسة.

### ثالثا – مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1- مجتمع الدراسة:

ان تحديد مجتمع البحث الذي سنقوم بجمع المعطيات منه يتطلب منا معرفة حدوده وحدود احتياجا منه، ويعبر مجتمع البحث عن مجموع كل المفردات الممكنة سواء كانت أفرادا أو أشياء أو وحدات تجريبية أو قياسات موضوع الاهتمام في الدراسة ، وقد يتكون المجتمع من عدد محدود من المفردات او ان يكون عدد مفرداته لا نهائي ، كما أن المجتمع قد يكون حقيقيا أو افتراضيا<sup>2</sup> ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة المقسمين الى رؤساء مصالح مكلفين بالدراسات مستوى 1 وعون تسيير اساسي والبالغ عددهم 66 موظف .

#### جدول رقم 1: يمثل توزيع مجتمع البحث بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة

المجال المكاني للدراسة	العدد الاجمالي لمجتمع البحث	رؤساء المصالح	مكلفون بالدراسات 1	اعوان تسيير اساسيين	اعوان تسيير
الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة	66	9	27	22	8

المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية

#### 2- عينة الدراسة:

تعد العينة من الوسائل الاساسية في الدراسات الميدانية ،حيث تهدف الى التحقق من الفرضية ميدانيا عن طريق اسلوب العينة، وتعرف العينة علانها: " مجموعة من الوحدات التي لها نفس الاحتمال في تمثيل مجتمع الدراسة لدراسة خصائصها وتعميم

<sup>1</sup>سهى حمزاوي، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علم اجتماع تنظيم والعمل ،جامعة لحاج لخضر باتنة ، 2009،ص235.  
<sup>2</sup> وليد سعد الدين ، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS ، المركز المصري لتبسيط العلوم ،مصر ، 2014،ص14.

النتائج على مجتمع الدراسة<sup>1</sup>. ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة "اثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل" فقد اعتمدنا اسلوب المسح الشامل لجميع موظفي الصندوق الوطني بولاية خنشلة نظرا لعددهم المحدود، ولتيسر لنا جمع اكبر قدر ممكن من المعطيات التي من شأنها خدمة الدراسة وتحقيق الهدف المنشود منها .  
 فعينة البحث تشمل كامل مفردات مجتمع البحث طيلة فترة انجاز دراستنا باستثناء مفردات التي تحصلت على العطل المرضية ودورات تكوينية خارج المؤسسة، اضافة الى العينة الاستطلاعية التي تم اختيارها عشوائية من مجتمع البحث .

**جدول رقم 2: يبين المفردات المقصية من عينة الدراسة**

الوضعية الحالية	العدد	طبيعة المنصب
العطل المرضية	4	مكلف بدراسات مستوى 1
	1	عون تسيير اساسي
دورات تدريبية خارج المؤسسة	2	عون تسيير اساسي
عينة التجريبية	4	مكلف بدراسات مستوى 1
	4	عون تسيير اساسي
المجموع	15	

المصدر: من اعداد الطالبة

لذا فقد اصبح مجتمع بحثنا يتكون فعليا من 51 مفردة والذين ينقسمون إلى مايلي:  
**جدول رقم 3: يمثل مجتمع البحث الفعلي**

عينة البحث	رؤساء المصالح	مكلف بدراسات 1	عون تسيير اساسي	عون تسيير	الصندوق الوطني للتقاعد
51	9	19	15	8	

المصدر: من اعداد الطالبة

**رابعا – ادوات جمع البيانات :**

ان فهم موضوع الدراسة وبناءه في سياقه الطبيعي لا يتم الا بالاعتماد على مجموعة من الادوات الاجل الوقوف على جوانب الظاهرة والوصول الى تحديد دقيق لمتغيرات الدراسة، ولن يسنى لنا ذلك الا من خلال الاختيار السليم لأدوات وتقنيات جمع البيانات، ومدى مصداقيتها، للكشف عن الظاهرة محل الدراسة وفق ما تمليه دقة الاداة ومصداقيتها .

<sup>1</sup>عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص2، ص37 .

ولقد اعتمدنا في دراستنا هاته على ما يلي :

#### 1-4- الاستبيان :

وهي التقنية الأساسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات الميدانية على اعتبارها؛ الأداة الأكثر تحليلا وتدقيقا في البحث العلمي، علاوة على أنها تتميز بأنها تعطي الحرية التامة للمبحوث في الإجابة عن الأسئلة، بدون ضغط مثلما قد يحدث في المقابلة وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة؛ بالاستناد إلى مؤشرات وأبعاد الفرضيات ، و تم التركيز على الاستبيان كأداة رئيسية باعتبارها اداة مصممة من قبل الباحثة<sup>1</sup> بالاستعانة بملاحظات من ميدان الدراسة من جهة ومن محاور الدراسة و استمارات تم الاطلاع عليها في الدراسات السابقة من جهة أخرى للحصول على معلومات من مجتمع البحث مرتبطة ارتباطا مباشرا بمجال الدراسة المكاني و البشري ، و قد تم تسليمها لمفردات البحث اثناء اوقات العمل .

و قد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات بالإجابات حسب الجدول التالي :

#### جدول رقم 4 :درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وفيما يلي الاوزان المتعلقة بكل استجابة :

#### جدول رقم 5 :توزيع اوزان مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجع
غير موافق بشدة	من 1 الى 1.79
غير موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
موافق	من 3.40 الى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر:وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، ادارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية لشباب الاسلامي، 1997، ص26.

#### • طريقة صياغة محاور الاستبيان كالاتي :

تم تصميم هذه الاستمارة وصياغة اسئلتها بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع نفسه او احد متغيراته، كما ساعدنا في بناء هذه الاستمارة كذلك الاطلاع

<sup>1</sup>مصطفى دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2008، ص207.

على التراث النظري الذي تناول كل من عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل، وهذا التراث الذي قمنا بعرضه في الجانب النظري لهذه الدراسة ، حيث تمت صياغة الاستبيان بقسمين :

**القسم الاول:** يتضمن المعلومات الشخصية و يحتوي على ( الجنس ، العمر ، الحالة العائلية ،الوضعية الادارية للمنصب ، الخبرة المهنية، طريقة التحاق بالمؤسسة ،طريقة التحاق بالمصلحة) متضمنا 9 أسئلة.

**القسم الثاني:** عمليتي الاختيار والتعيين ودوان العمل ، و الذي بدوره ينقسم إلى محورين

المحور الاول عملية الاختيار والتعيين التي تتكون من ثلاث ابعاد (موضوعية معايير الاختيار، الاجراءات الحديثة المعتمدة ،عملية التعيين ) حيث تم صياغة عبارات لكل مؤشر من مؤشرات ابعاد الدراسة وشمل هذا المحور 31 عبارة ، اما المحور الثاني دوران العمل فتم صياغة 6 عبارة

وتمت اعداد الاستمارة النهائية المكونة من 37 عبارة مقسمة الى ابعاد ومؤشرات وتم توزيعها على مفردات مجتمع الدراسة وهم موظفي الصندوق الوطني للتقاعد للولاية خنشلة .

جدول رقم 6 : يبين محاور وابعاد الاستبيان

المحور	الابعاد	المؤشرات	عدد العبارات	ترقيم العبارات
عمليتي الاختيار والتعيين (متغير مستقل)	موضوعية معايير الاختيار	الشهادة العلمية	تتكون من 4 عبارات	مدرجة من 1الى 4
		الخبرة المهنية	تتكون من 4 عبارات	مدرجة من 5الى 8
	الاجراءات الحديثة الاختيار	الكفاءة	تتكون من 3 عبارات	مدرجة من 9الى 11
التحليل الوظيفي		يتكون من 4 عبارات	مدرجة من 12الى 15	
عملية التعيين	عملية التعيين	الاختبارات	تتكون من 4 عبارات	مدرجة من 16الى 19
		الفحص الطبي	يتكون من 3 عبارات	مدرجة من 19الى 22
دوران العمل متغير مستقل	نقل الوظيفي	الفترة التجريبية	تتكون من 9 عبارات	مدرجة من 23الى 31
		الانتقال من مصلحة المصلحة في نفس المستوى	يتكون من 6 عبارات	مدرجة من 32الى 37

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

#### 4-2- المقابلة :

تعد المقابلة من اهم الادوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات واكثرها استخداما لمرونتها، وتعرف المقابلة على انها "محادثة يقوم بها فرد مع اخر او مجموعة افراد ، بهدف

الحصول على انواع من المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي ،للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج " <sup>1</sup>.  
تتضمن المقابلة على اسئلة مفتوحة للحصول على اجابات اشمل واوسع ، وخلافا لاستبيان فان الباحث يتحاور مع الانسان الذي يجري معه المقابلة ويغير اسلوب الاسئلة اذا كان هناك غموض الى ان يحصل على الجواب الذي يتمشى والسؤال المطروح .  
ولم تكن المقابلة اداة اساسية لجمع المعلومات في دراستنا فقد اجرينا مقابلة واحدة تضمن جملة من الاسئلة المفتوحة لرئيس مصلحة الموارد البشرية كسبيل اخر لتحليل البيانات والتعمق في فهم بعض المشكلات المتصلة بالموضوع واستخلاص النتائج ،وقد تم بناء دليل المقابلة من خلال 7 اسئلة تضمن تساؤلات الدراسة لتعمق اكثر في ابعاد ومؤشرات الدراسة وبناء على مسبق ،تم اجراء مقابلة واحدة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لصندوق الوطني للتقاعد- خنشلة- يوم : 2023/ 04/23 بحيث استغرقت ساعة ونص (انظر الملحق رقم 04).

**خامسا -مصادر جمع البيانات :اعتمدت الباحثة عدة مصادر لجمع البيانات**  
**5-1-المصادر الاولية:**

تتمثل في الاستبيان المصاغ بالاعتماد على مجتمع البحث و محاور و أبعاد متغيرات الدراسة ولتي تم توزيعها على مفردات الدراسة (موظفي الصندوق الوطني للتقاعد) اضافة الى المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية  
**5-2-المصادر الثانوية :**

وهي مكملة للمصادر الاوليةحيث اعتمدت الباحثة في معالجة الإطار النظري لهذه الدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تحتوي على الكتب، المراجع العربية ، الدوريات، المقالات، التقارير، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة، كما تم البحث و المطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة والتي عملت على إثراء المعلومات التي تحتويها هذه الدراسة

**سادسا- اساليب المعالجة البيانات الاحصائية :**

استخدمت الباحثة الأسلوب الإحصائي في تفريغ البيانات و تحليلها، الحصول على نتائج في صورة كمية ، مما يجعلها أقرب إلى الدقة العلمية ،ولتحقيق ذلك اتبعت الخطوات التالي:  
**6-1-ترميز البيانات :**

يقصد بعملية الترميز منح رمز خاص بكل عبارة من عبارات الاستبيان و محاوره حيث يمكن التعامل معها مختصرة فيما بعد ولتحقيق ذلك تم إعداد جداول للتعريف بمتغيرات الاستمارة في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في الصفحة ادخال المتغيرات (أنظر الملحق رقم02).

<sup>1</sup>محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،1985،ص106.

## 6-2- التحليل الإحصائي للبيانات:

اعتمدت الباحثة عدة مقاييس احصائية للحصول على نتائج الدراسة من خلال برنامج تحليل الحزم الإحصائية المستعمل SPSS 23 و تتمثل في:

### - معامل ارتباط بيرسون:

يستعمل بهدف قياس درجة الارتباط بين المحاور الأساسية لموضوع البحث ،حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة فكلما اقتربت قيمته من 1 دل على وجود علاقة ارتباطية قوية وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف او انعدام العلاقة بين المتغيرين، فيما ان اشارة معامل الارتباط تدل على ان العلاقة طردية ان كانت موجبة والعلاقة عكسية إن كانت سالبة.

-**الانحدار البسيط:** اسلوب احصائي الذي يستخدم لتقييم العلاقة التي تكون بين متغيرين او اكثر، ويساهم تحليل الانحدار في تقدير قيمة احد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الاخر عند طريق معادلة الانحدار .ولمعرفة مدى تأثير المتغيرات الدراسة المستقلة على المتغيرات التابعة وذلك من خلال استخدام معامل التحديدR2 هو مقياس لتقدير دقة معامل الانحدار وهو يساوي مربع معامل الارتباط البسيط .

### - المتوسط الحسابي:

هو مقياس اكثر استخداما وشهرة من مقاييس النزعة المركزية ،ويستخدم مع مختلف البيانات ،وهو مجموعة قيم البيانات مقسوم على عددها ،و استخدمته الباحثة للحصول على متوسط إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة . تعتمد طريقة حساب المتوسط الحسابي للبيانات المبوبة على مراكز الفئات التي تمثل الفئات التي أخذت منها.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n n_i x_i}{\sum_{i=1}^n n_i}$$

حيث :

$x_i$  = تمثل مراكز الفئات

$n_i$  = تكرار الفئات

$\sum n_i$  = مجموع التكرارات .

### - الانحراف المعياري:

و نقيس به مدى تشتت إجابات المبحوثين ، ويتأثر بالقيم المتباعدة أو المتطرفة و استخدم في هذه الدراسة لمعرفة مدى التشتت في إجابات المبحوثين ، كما يدل على كفاءة الوسط

الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري.

$$a = \sqrt{\frac{1}{n} \left( \sum_{i=10}^n x_i^2 - N\bar{X}^2 \right)}$$

**- النسبة المئوية :**

و يتم استخراج النسب المئوية المتعلقة بإجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان من طرف أفراد مجتمع البحث (المسح الشامل).

**- الدائرة النسبية:**

تعرض الدائرة النسبية النتائج المتحصل عليها بياني

**سابعا- الخصائص السيكو مترية للعينة الاستطلاعية :**

**1-7- الثبات :**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة ما لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مره تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني استقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، من أجل حساب معامل الثبات اعتمدنا طريقة الاختبار و إعادة الاختبار ، قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة استطلاعية البالغ عددها 8 موظفين والتي تم اختيارها عشوائيا، واستبعادها من عينة الدراسة الأساسية ثم قمنا بتوزيعه مرة أخرى بعد مرور أسبوعين و تم حساب معامل الارتباط بين اجابات المبحوثين في المرتين ،فاذا كان معامل الارتباط عاليا فهذا مؤشر على ثبات الاستبانة وبالتالي صلا حيثها وملاءمتها لأغراض الدراسة .

**جدول رقم 7 يمثل ثبات اداة الدراسة**

الرقم	محاور الاستبيان	معامل الارتباط
1	محور الاول عملية الاختيار والتعيين	0.832
2	محور الثاني دوران العمل	0.743

معامل ككل	0.822
-----------	-------

**المصدر:** من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss من خلال الجدول السابق ومعامل الارتباط بين اجابات العينة الاستطلاعية الذي نريد من خلالها قياس درجة الثبات ، نجد أن معامل الثبات الإجمالي قدر ب : 0.82 و هي نسبة عالية ما يحقق لنا ثبات وصلاحيّة أداة الدراسة.

**6-2- الصدق :**

**●الصدق الظاهري :**

قامت الباحثة بعرض استمارة الاستبيان للتحكيم على مجموعة أساتذة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة خنشلة عن طريق ارسالها عبر البريد الإلكتروني و قد تم الرد من ثالثة أساتذة ، وتم تقديم نسخة ورقية من الاستبيان للبعض اساتذة الكلية ( أنظر الملحق رقم03) وتم تقديم تصحيحات وتعديلات في الاسئلة وطريقة الصياغة العبارات ، وبالاعتماد على هذه التوجيهات تم تصحيح الاستبيان وعرضه في صورته النهائية (انظر ملحق رقم01)

**●صدق الاتساق الداخلي بين العبارات و الأبعاد و بين محاور الاستبيان ككل:** للتأكد من صدق اداة الدراسة تم حساب ما يلي :

- معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من ابعاد عملية الاختيار والتعيين
- تجميع الابعاد لكل عامل على حدى لحساب معامل الارتباط معايير الموضوعية و عملية الاختيار والتعيين و معامل ارتباط الاجراءات الحديثة و عملية الاختيار والتعيين
- حساب معامل الارتباط المحور الثاني

**جدول رقم 8 يمثل معامل الارتباط بين موضوعية معايير الاختيار والمحور الاول عملية الاختيار والتعيين**

المحور	معامل الارتباط
- موضوعية معايير الاختيار	0.752
- محور الاول عملية الاختيار والتعيين	0.752

**المصدر:** من اعداد الطالبة بالاعتماد عن مخرجات برنامج spss حسب الجدول رقم 8 نجد ان معامل الارتباط 0.752 وهي قيمة عالية وبالتالي فهناك علاقة قوية لبن موضوعية معايير و المحور الاول عملية الاختيار والتعيين .  
**جدول رقم 9يمثل معامل الارتباط الاجراءات الحديثة والمحور الاول عملية الاختيار والتعيين**

المحور	معامل الارتباط
الاجراءات الحديثة	0.856

0.856	المحور الاول عملية الاختيار والتعيين
-------	--------------------------------------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss حسب الجدول رقم 9 نجد ان معامل الارتباط 0.856 وهي قيمة تقترب من 1 وبالتالي فهناك علاقة قوية بين الاجراءات الحديثة والمحور الاول عملية الاختيار والتعيين جدول رقم 10 يمثل معامل الارتباط لعملية التعيين مع المحور الاول عملية الاختيار والتعيين

معامل الارتباط	المحور
0.734	عملية التعيين
0.734	المحور الاول عملية الاختيار والتعيين

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS حسب الجدول 10 نجد ان معامل الارتباط 0.734 وهي قيمة عالية ، وبالتالي فهناك علاقة قوية بين عملية التعيين والمحور الاول عملية الاختيار والتعيين .

جدول رقم 11 يمثل معامل الارتباط بين محور الاول عمليتي الاختيار والتعيين ومحور الثاني دوران العمل

معامل الارتباط	المحاور
0.49	محور الاول عمليتي الاختيار والتعيين محور الثاني دوران العمل

المصدر : من اعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss وبعد المعالجة الاحصائية باستعمال برنامج تحليل الحزم الاحصائية spss ، وحساب معامل الارتباط ، الاجابة العينة التجريبية وكذلك حساب الاتساق الداخلي للمحاور الاستمارة ، نتج لدينا ثبات وصدق الاستبيان المستخدم في دراستنا .

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات وتفسير النتائج

**تمهيد**

بعدما عرضنا الجانب المنهجي للدراسة في الفصل السابق من الجانب الميداني و تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة و قيامنا بجمع بيانات الدراسة من خلال مختلف ادوات العلمية لجمع البيانات و تفريرها ، يتضمن هذا الفصل عرض النتائج وعرض خصائص عينة الدراسة ،والإجابة عن تساؤلات الدراسة المطروحة باستخدام اسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات ببرنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS 23 للحصول على نتائج دقيقة من خلالها تتم مناقشة و اختبار فرضيات الدراسة فيما يتعلق باثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد CNR لولاية خنشلة .

**اولا - تحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة :**

من خلال معالجتنا لبيانات الدراسة احصائيا باستخدام برنامج تحليل الحزم الاحصائية SPSS تحصلنا على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة مترجمة كميا وبيانيا كالآتي

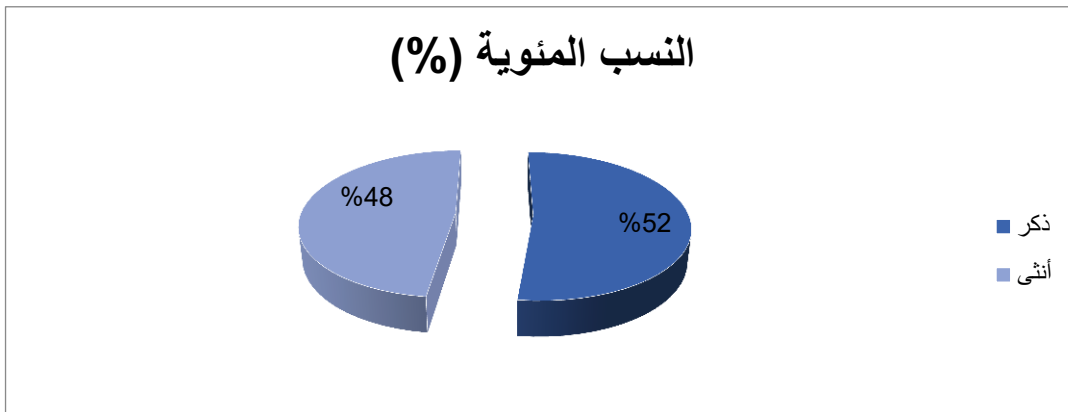
**1-1- تحليل خصائص افراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس :**

**جدول رقم12: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

المنوية	النسب (%)	التكرارات	
ذكر	52	26	
أنثى	48	24	
المجموع	100	50	

**المصدر:** من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**الشكل رقم 5: دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس**



**المصدر:** باستخدام بيانات الجدول رقم 12 وبرنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم 12 ان افراد مجتمع الدراسة لصندوق الوطني للتقاعد موزعين حسب متغير الجنس كما يلي : 26 ذكر بنسبة 52 % اما الاناث بنسبة 48% وعددهن 24، وهي نسب جد مقاربة وهذا راجع لطبيعة العمل بالصندوق الوطني حيث الذي يغلب عليه الطابع الاداري و لا يشترط احد الجنسين مثل باقي المؤسسات الانتاجية ومهنية التي تشترط الذكور، كما ان التوظيف في فالمؤسسة يعتمد على معايير موضوعية وعلمية في الاختيار كشهادة و الكفاءة ..

و الدائرة النسبية بالشكل رقم 05 الخاص بمتغير الجنس لأفراد عينة مجتمع الدراسة يترجم هذه الاحصائيات بيانيا

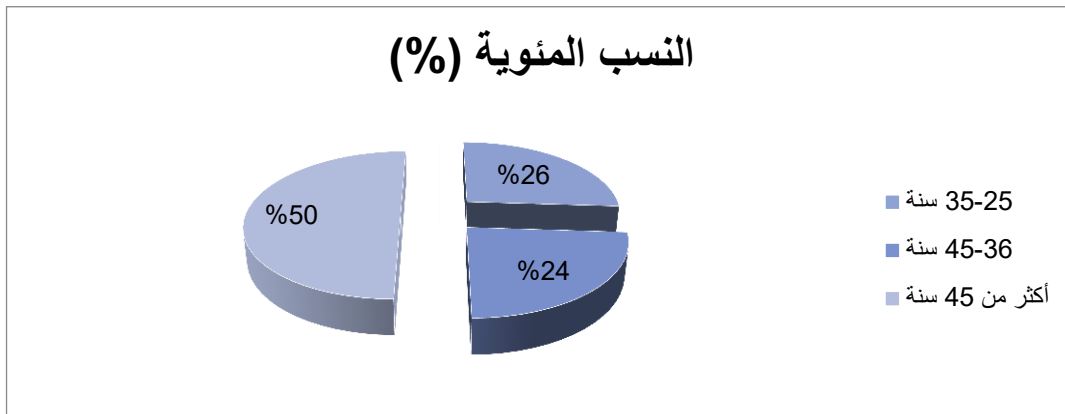
**1-2\_ تحليل خصائص افراد عينة الدراسة حسب العمر :**

**جدول رقم 13: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر**

التكرارات	النسب (%)	المنوية
13	26	35-25 سنة
12	24	45-36 سنة
25	50	أكثر من 45 سنة
50	100	المجموع

المصدر: من اعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم 06 دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: باستخدام بيانات الجدول رقم 13 و برنامج spss

نلاحظ من الجدول 13 ان افراد عينة الدراسة موزعين حسب العمر حيث اكبر نسبة هي لفئة اكثر من 45 سنة بعدد 25 مفردة ونسبة 50%، فيما جاءت فئة من 35-25 سنة في المرتبة الثانية ب13 مفردة وبنسبة 26% وفي المرتبة الثالثة فئة من 45-36 سنة ب12 مفردة بنسبة 24 %

ومنه نستنتج ان معظم موظفي وعمال الصندوق الوطني للتقاعد هم في فئة اكبر من 45 سنة، هذا راجع الى الغاء قانون التقاعد المسبق و التقاعد النسبي المؤرخ في 2016، و بالنسبة للفئة الأولى فلم تظهر بالإحصائيات من 25 سنة اقل، كون ان التوظيف مجمد بالصندوق الوطني منذ 2016.

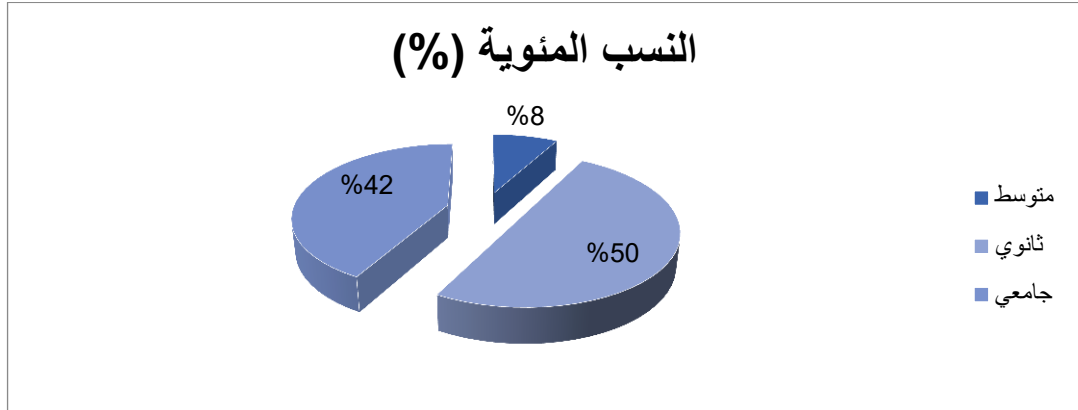
**1-3- تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :**

الجدول رقم 14 يمثل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

التكرارات	النسب المئوية (%)	
04	08	متوسط

50	25	ثانوي
42	21	جامعي
100	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss  
شكل رقم 7 دائرة نسبية تبين خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي



نلاحظ من الجدول رقم 14 ان افراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المستوى التعليمي بحيث اكبر نسبة للموظفين لديهم مستوى ثانوي بعدد 25 مفردة و بنسبة 50% اما حاملين الشهادات الجامعية تحتل المرتبة الثانية بعدد 21 مفردة بنسبة 42% اما بالنسبة للفئة الاخيرة هي ذات مستوى متوسط بعدد 4 مفردات و بنسبة 8% وهي فئة قليلة جدا .  
ولعل ما يفسر غالبية حاملي مستوى الثانوي هم معظمهم من العمال القدامى الذين وظفوا في الوقت، الذي كان المستوى الثانوي هو المؤهل العلمي المطلوب في أغلب المؤسسات؛ نظرا لقلّة الجامعات ونقص فئة الجامعيين الذين كانوا يعدون على الأصابع واطراف الى طبيعة العمل بالصندوق الوطني الذي لا يتطلب المستوى الجامعي او دراسات العليا، وأمام ارتفاع نسبة حاملي مستوى ثانوي ، فقد سجلنا كذلك ارتفاع، لدى فئة حاملي مستوى الجامعي فالمؤسسة في الوقت الحالي أصبحت تضع معيار المستوى الجامعي من أولوياتها في اختيار الأفراد.

#### 4-1- تحليل خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة

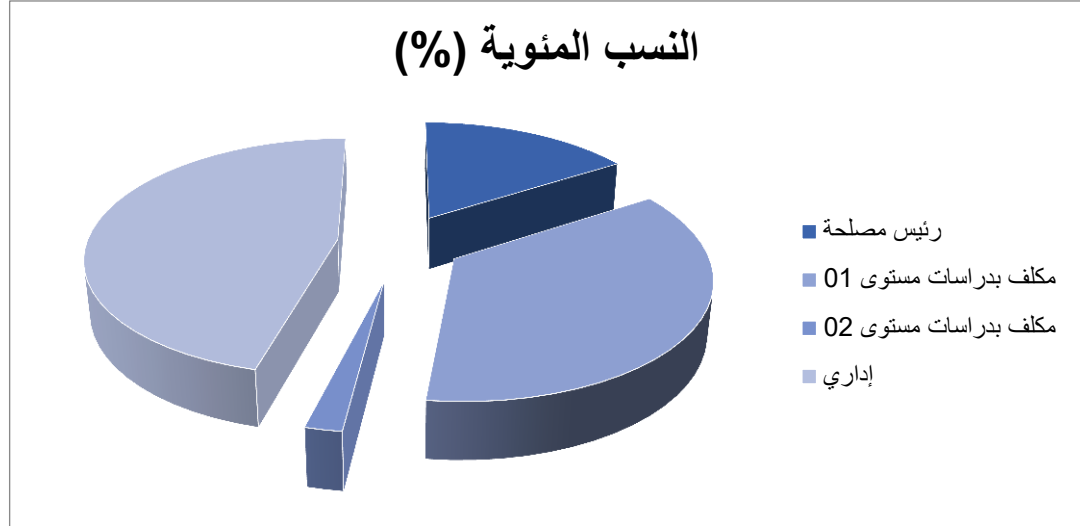
جدول رقم 15: يمثل خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة

التكرارات	النسب المئوية (%)	
08	16	رئيس مصلحة
19	38	مكلف بدراسات مستوى 01
15	30	عون تسيير اساسي

عون تسيير	8	16
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 08 دائرة نسبية تبين خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 15 وبرنامج spss

نلاحظ من الجدول 15 ان افراد عينة الدراسة موزعين حسب طبيعة الوظيفة بحيث اكبر نسبة هي فئة مكلف بدراسات مستوى 1 بعدد 19 مفردة وبنسبة 38% ، ثمة فئة عون تسيير اساسي بعدد 15 مفردة وبنسبة 30% اما بالنسبة لرؤساء المصالح بالصندوق فهم 8 مفردات بنسبة 16% ونلاحظ ان اغلب موظفي الصندوق الوطني للتقاعد هم عمال مكلفون بدراسات ، وهي مناصب ذات طبيعة ادارية وذلك نظرا لطبيعة العمل بالصندوق الذي يحتاج الى الموظفين الاداريين .

### 5-1- تحليل خصائص افراد العينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم 16 يمثل خصائص افراد العينة الدراس

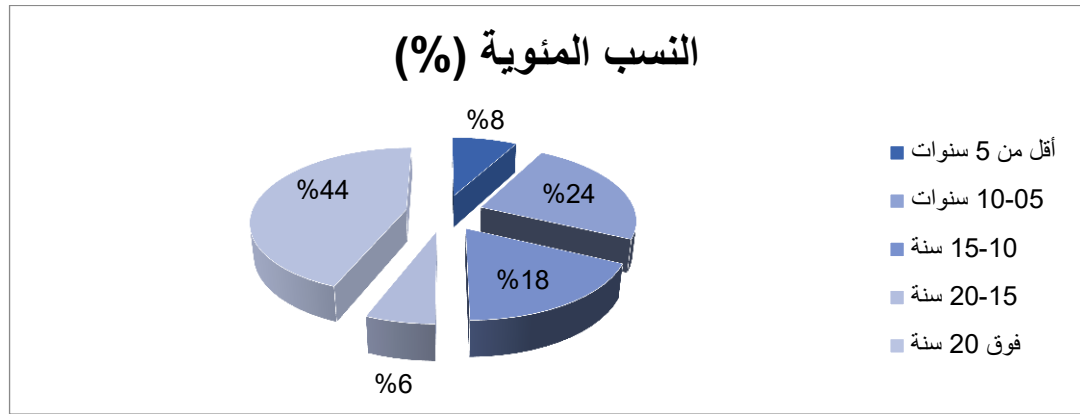
ة حسب متغير الخبرة المهنية

النسب المئوية (%)	التكرارات	
08	04	أقل من 5 سنوات
24	12	10-05 سنوات
18	09	15-10 سنة

06	03	20-15 سنة
44	22	فوق 20 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم 09 دائرة نسبية تبين خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول وبرنامج spss

نلاحظ من الجدول 16 ان افراد العينة الموزعين حسب متغير الخبرة المهنية حيث أن افراد عينة الدراسة موزعين على خمس فئات ،حيث ان الفئة الخامسة اكثر من 20 سنة لها اكبر توزيع من المفردات بعدد 22 اي مانسبته 44% وهذا ما يشير ان اغلبية مفردات الدراسة تفوق خبرتهم المهنية 20 سنة وهم موفين مؤهلين ويملكون القدرة على التكيف مع مناصب عملهم ،وهو ربط منطقي حيث الفئة العمرية الغالبة على الصندوق هي الفئة الاكثر من 45 سنة بنسبة 50% ،وفي المرتبة الثانية فئة (5-10)سنوات حيث بلغ عدد مفرداتها 12 وبنسبة 24% اما المرتبة الثالثة فئة (10-15) سنة حيث بلغ عدد مفرداتها 9 ونسبة 18% اما المرتبة الرابعة فئة اقل من 5 سنوات حيث بلغ عددها مفرداتها 4 وبنسبة 8% ،وهي نسبة قليلة وراجع ذلك لتوقف التوظيف في المؤسسة.

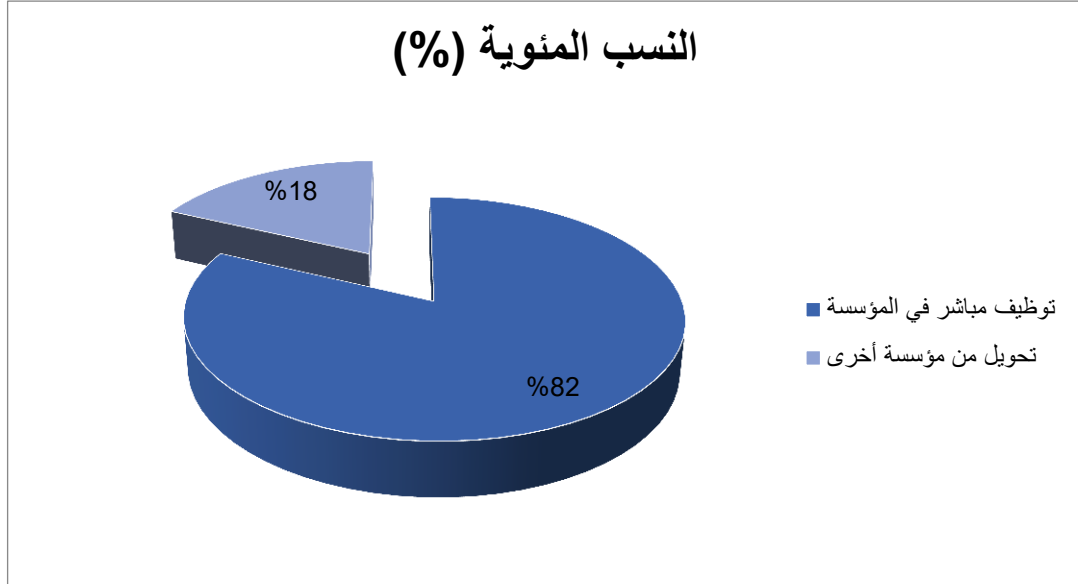
1-6- تحليل خصائص افراد العينة وفق متغير طريقة الالتحاق بالمؤسسة:

جدول رقم 17: يبين توزيع العينة وفق متغير طريقة الالتحاق بالمؤسسة

النسب المئوية (%)	التكرارات	
82	41	توظيف مباشر في المؤسسة
18	09	تحويل من مؤسسة أخرى

100	50	المجموع
-----	----	---------

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss  
شكل رقم 10: دائرة نسبية تمثل توزيع العينة وفق متغير طريقة الالتحاق بالمؤسسة



#### المصدر بالاعتماد على بيانات الجدول 17

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 82% التحقوا بالمؤسسة عن طريق التوظيف بالمباشر، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 18% قاموا بالتحويل من مؤسسات أخرى إلى المؤسسة الحالية، هذا ما يؤكد ان اغلبية موظفي الصندوق الوطني تم توظيفهم مباشرة في المؤسسة

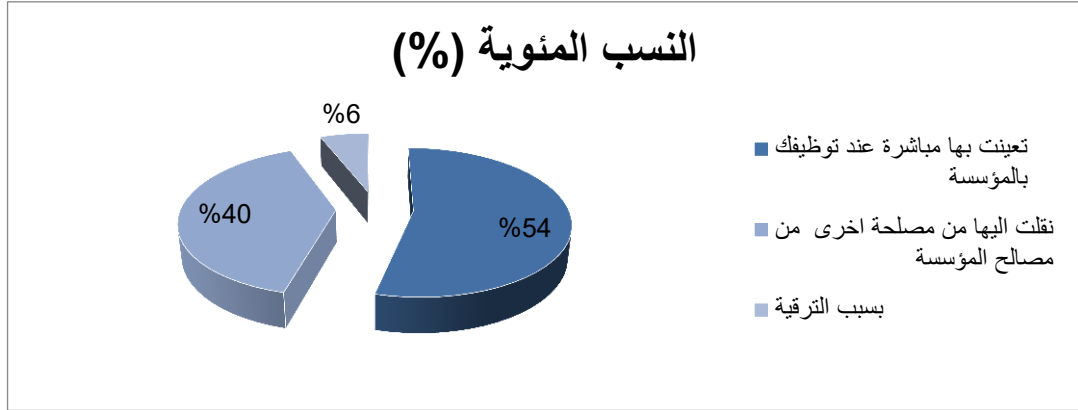
#### 7-1- تحليل خصائص افراد العينة وفق متغير طريقة الالتحاق بالمصلحة:

جدول رقم 18: يبين توزيع العينة وفق متغير طريقة الالتحاق بالمصلحة

النسب المئوية (%)	التكرارات	
54	27	تعينت بها مباشرة عند توظيفك بالمؤسسة
40	20	نقلت اليها من مصلحة اخرى من مصالح المؤسسة
06	03	بسبب الترقية
100	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم 11: يوضح دائرة نسبية لتوزيع العينة وفق متغير طريقة الالتحاق بالمصلحة



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 18

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 54% التحقوا بالمصلحة التي يعملون بها مباشرة عند توظيفهم بالمؤسسة، أي ان المؤسسة تعتمد على توظيف المباشر لأغلبية الموظفين اما نسبة 40% تمثل الذي تم نقلهم من مصالح اخر بالمؤسسة و يمثل نسبة دوران العمل كما تعتمد المؤسسة في نقل الموظفين بين المصالح بناء على حاجة المصلحة الافراد جدد نتيجة لكثرة العمل وهذا ما تم تأكيده رئيس مصلحة الموارد البشرية اثناء المقابلة (انظر ملحق رقم 04)، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 06% التحقوا بالمصلحة التي يعملون بها حاليا بسبب الترقية حيث ان المؤسسة لا تفتح المجال للترقية الموظفين والتي تعتبر من الحوافز المعنوية .

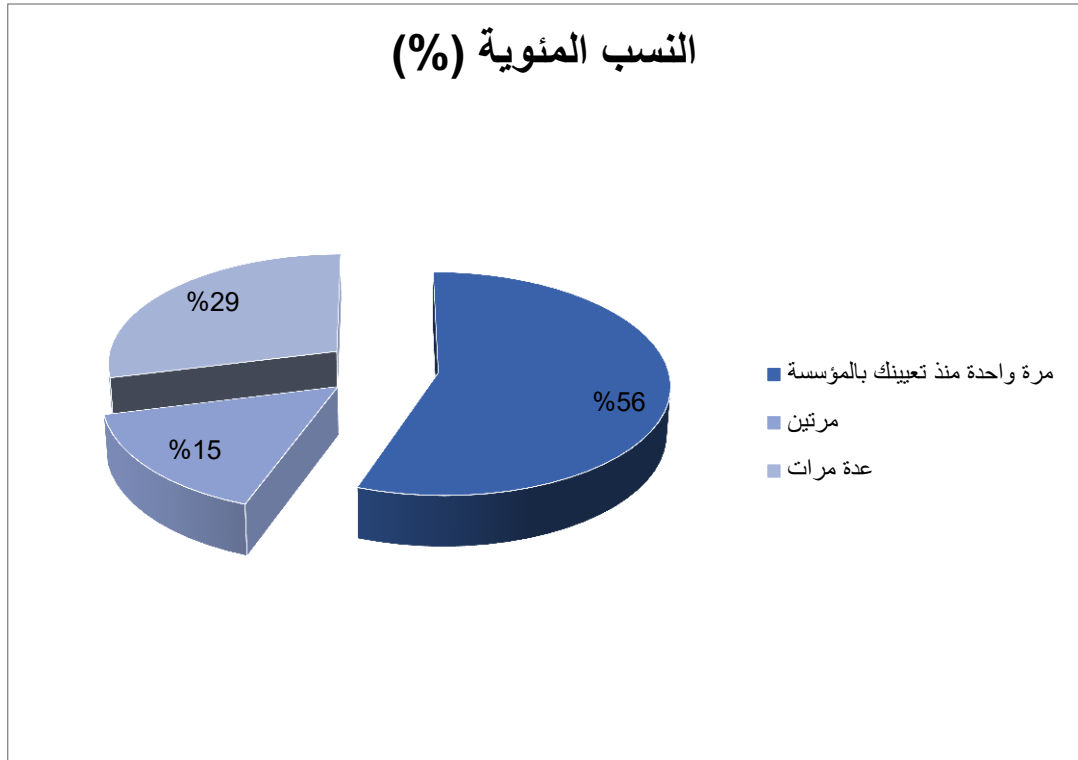
8-1- تحليل خصائص افراد العينة وفق متغير التحويل من منصب إلى آخر في نفس المؤسسة:

جدول رقم 19: يبين توزيع العينة وفق متغير التحويل من منصب إلى آخر في نفس المؤسسة

التكرارات	النسب المئوية (%)
25	56
07	15
13	29
45	100

المصدر من عدادا الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم 12: يوضح دائرة نسبية لتوزيع العينة وفق متغير التحويل من منصب إلى آخر في نفس المؤسسة



**المصدر بالاعتماد على بيانات جدول 19**

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 56% تم تحويلهم من منصب إلى منصب آخر مرة واحدة منذ تعيينهم في المؤسسة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 15% تم تحويلهم مرتين.

ثانياً - تحليل بيانات محاور الدراسة :

**2-1- تحليل بيانات المحور الاول : عمليتي الاختيار والتعيين**

ويمثل المتغير المستقل للدارسة ويتضمن كل من معايير الموضوعية للاختيار و الاجراءات الحديثة و عملية التعيين ،ويتكون من 31 عبارة ( انظر ملحق رقم 03)

**2-1-1- تحليل مؤشرات البعد الاول: موضوعية معايير الاختيار:**

أ- تحليل عبارات المؤشر الاول ( الشهادة العلمية)

جدول رقم 20: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر الشهادة العلمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
A1	من معايير اختيار الموظفين المستوى التعليمي العالي	3,34	1,33	4	غير موافق
A2	تساعد الشهادة العلمية على تقديم اداء متميز في العمل	4,04	1,03	1	موافق
A3	تساهم الشهادة العلمية كمعيار للاختيار في تحسين نوعية الخدمة المقدمة	3,86	1,03	3	موافق

موافق	2	1,11	3,90	تساعد الشهادة العلمية على حل المشكلات الانية في العمل	A4
موافق		0.86	3.79	الشهادة العلمية	

المصدر اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول السابق ان :

- العبارة رقم 2 جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,04 بانحراف معياري يقدر ب:1,03 اي ان متوسط الحسابي اعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق ، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على ان الشهادة العلمية تساعدهم على تقديم اداء متميز في العمل ، من خلال المعارف التي يمتلكها الموظف .
  - العبارة رقم 4 جاءت في المرتبة الثاني من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,90 بانحراف معياري يقدر ب:1,11 اي ان متوسط الحسابي اعلى من المتوسط النظري 3 ، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق ، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على ان الشهادة العلمية تساعدهم على حل المشكلات الانية والصعبة في العمل ، فالمكتسبات المعرفية للموظف تساعده على ايجاد بدائل وطرق اخر في العمل .
  - العبارة رقم 3 جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة، حيث حققت متوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري قدر ب : 1,03 مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق ، مما يدل على ان موظفي الصندوق الوطني يوافقون على ان الشهادة العلمية كمعيار الاختيار يساهم في تحسين الخدمة المقدمة، فالموظف الذي يمتلك المؤهل العلمي يبقى مطلع دوما على مستجدات الوظيفة مما يؤدي الى تطوير الخدمة المقدمة.
  - العبارة رقم 1 وجاءت بالمرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة، حيث حققت متوسط حسابي 3,34 بانحراف معياري يقدر ب:1,33 مما يدل على عدم موافقة مفردات العينة بدرجة غير موافق ، مما يدل على ان موظفي الصندوق الوطني غير موافقون على ان المستوى التعليمي العالي من معايير اختيار المؤسسة ، اي ان الصندوق الوطني لا يعتمد على المستوى التعليمي العالي في عملية اختيار الافراد هذا ما يفسر احتلال حاملي مستوى ثانوي في توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي على غرار حاملي مستوى الجامعي (انظر الشكل رقم 7)، نظرا للطبيعة العمل بالمؤسسة التي لا تشترط مستوى عالي
- \*ومما سبق يمكن القول ان مفردات عينة الدراسة يوافقون على عبارات المؤشر الاول الشهادة العلمية للمحور الاول حيث حدد المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد 3.79،

وبانحراف معياري قدر ب0.86، و بدرجة موافق مما يعني ان الصندوق الوطني للتقاعد يعتمد على الشهادة العلمية كمعيار اساسي في عملية اختيار الموارد البشري، نظرا لما يقدمه الموظفون الذي تم انتقائهم على اساس الشهادة.

ب- تحليل عبارات المؤشر الثاني (الخبرة المهنية)

جدول رقم: 21 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر الخبرة المهنية

الرمز	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
A5	تعتمد المؤسسة على الخبرة المهنية كمعيار لاختيار	3,86	1,07	4	موافق
A6	تساعدك خبرتك السابقة على العمل في اكثر من منصب	4,36	0,85	2	موافق بشدة
A7	تساعدك مهاراتك المكتسبة على تأدية المهام بحرفية عالية	4,38	0,75	1	موافق بشدة
A8	تساعدك خبرتك المهنية على تقديم الخدمة باقل تكلفة وزمن ممكن	4,26	0,94	3	موافق بشدة
	الخبرة المهنية	4.22	0.61		موافق بشدة

المصدر اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول السابق ان :

- العبرة رقم 7 جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 4,38، وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري 0,75، فقد اكد معظم الموظفين بدرجة موافق بشدة على ان المهارات المكتسبة تساعدهم على تأدية المهام بحرفية نتيجة للمعارف المهنية التي اكتسبوها في المسار الوظيفي .
- العبرة رقم 6 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,36، وانحراف معياري 0,85 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة بالنسبة للمتوسط النظري 3 بدرجة موافق بشدة،

فقد اكد معظم موظفي الصندوق الوطني على ان الخبرة السابقة تساعدهم في العمل في اكثر من منصب ،مما يدل على ما تقدمه الخبرة السابقة من مهارات لموظفي الصندوق.

• العبارة رقم 7 جاءت في المرتبة الثالثة حيث حققت متوسط حسابيا 4,26 بتتنحرف معياري مقدر ب0,94، اي ان المتوسط الحسابي اعلى من الوسط النظري 3 ، مما يدل عل موافقة من قبل مفردات العينة ،وبدرجة موافق بشدة ، اي ان موظفي الصندوق الوطني للتقاعد يوافقون على ان الخبرة المهنية تساعد على تقديم الخدمة باقل تكلفة وزمن ممكن فالموظف الذي يتمتع بالخبرة لا يجد صعوبات مع العمل على عكس الخرجين الجدد الذي يتم توظيفهم يجدوا صعوبة في التأقلم مع العمل نتيجة لنقص المعارف المهنية.

• العبارة رقم5التي احتلت المرتبة رابعة وحققت متوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري يقدر ب:1,07، و اي ان المتوسط الحسابي اعلى من المتوسط النظري 3،مما يدل على موافقة مفردات العينة وبدرجة موافق، أي ان موظفي الصندوق الوطني لتقاعد يوافقون ان المؤسسة تعتمد على الخبرة المهنية كمعيار اساسي في عملية الاختيار .

ومما سبق يمكن القول ان مفردات العينة وهم موظفي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة يوافقون على عبارات مؤشر الخبرة المهنية للمحور الاول ، حيث قدر المتوسط الحسابي للمؤشر ككل 4.22 ،وانحراف معياري يقدر ب:0.61 بدرجة موافق بشدة ، مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على الخبرة المهنية كأحد المعايير في عملية اختيار وانتقاء الافراد، وبالتالي فان المؤسسة تحاول اختار الافراد ذوا الخبرات السابقة فغالبا يكونوا متفهمين لوضعية العمل بالمؤسسة ،على اعتبارهم مزودين بالخبرة الميدانية اللازمة ،والقيم الايجابية للعمل ،مما يقلل من احتمال تركهم العمل او دورانهم عند توظيفهم ، علاوة على انهم يمتلكون مهارات ادائية قد تجنب المؤسسة اعادة تأهيلهم وتكوينهم من خلال الاجراءات التدريبية التي تكبد المؤسسة خسائر مادية معتبرة.

### ج - تحليل بيانات المؤشر الثالث (الكفاءة)

جدول رقم:22 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر الكفاءة

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
A9	من معايير اختيار المؤسسة لشاغل الوظيفة معيار الكفاءة	4,04	1,11	3	موافق
A10	تساعدك الكفاء تك على مواكبة التطور الحاصل في مجال عملك	4,16	0,84	2	موافق

موافق بشدة	1	0,75	4,36	توفر لك الكفاءة القدرة على تطوير عملك	A11
موافق		0.69	4.19	الكفاءة	

### يتبين من الجدول السابق ان :

• العبارة رقم 11 جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,36 ، بانحراف معياري يقدر ب: 0,75 اي ان متوسط الحسابي اعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق بشدة، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على ان الكفاءة توفر لهم القدرة على تطوير العمل .

• العبارة رقم 10 جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,16 ، بانحراف معياري يقدر ب: 0,84 اي ان متوسط الحسابي اعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على ان الكفاءة تساعدهم في مواكبة التطور الحاصل في مجال العمل ، لان اختيار الافراد المؤهلين وذو الكفاءة يساعد المؤسسة على تطوير وتحسين خدماتها .

• العبارة رقم 9 جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,04 ، بانحراف معياري يقدر ب: 1,11 اي ان متوسط الحسابي اعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق بشدة، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون الى حد بعيد على ان المؤسسة تعتمد على معيار الكفاءة كأحد المعايير اختيار شاغل الوظيفة .

ومما سبق يمكن القول ان مفردات العينة وهم موظفي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة يوافقون على عبارات مؤشر الكفاءة للمحور الاول ، حيث قدر المتوسط الحسابي للمؤشر ككل 4.19 ، وانحراف معياري يقدر ب: 0.69 بدرجة موافق، مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على الكفاءة كأحد معايير عملية الاختيار ، حيث تختار المؤسسة فئة المكلفة بدراسات على اساس الكفاءة، كمعيار مكمل لشهادات العلمية والخبرات المهنية التي تعطي لها المؤسسة الأولوية في عملية الاختيار، اي ان الفرد الكفاء يتوفر على مؤهلات وقدرات يتوقع ان تكسبه الاهلية الازمة لتحسين العمل .

### 2-1-2- تحليل مؤشرات البعد الثاني: الاجراءات الحديثة لعملية الاختيار :

#### أ- تحليل عبارات المؤشر الاول (التحليل الوظيفي )

جدول رقم 23: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر التحليل الوظيفي

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
A12	يوضح تحليل الوظيفي واجبات ومسؤوليات كل وظيفة	4,14	0,90	2	موافق
A13	يوضح تحليل الوظيفي المهارات والمواصفات الواجب توافرها لدى المتقدمين	4,18	0,87	1	موافق
A14	يتم الاستفادة من تحليل الوظيفي في تحديد نوعية الافراد الواجب استقطابهم وتعيينهم	3,76	1,17	4	موافق
A15	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري من قبل المؤسسة	3,78	1,06	3	موافق
	التحليل الوظيفي	3.97	0.76		موافق

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول السابق ان:

- العبارة رقم 13 جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,18 ، بانحراف معياري يقدر ب: 0,87 ، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على ان التحليل الوظيفي يوضح المهارات والمواصفات الواجب توافرها لدى المتقدمين ، مما ساعد على تحديد نوعية الافراد وشروط الواجب توافرها من شهادة المتخصصة وغيرها .
- العبارة رقم 12 جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,14 ، بانحراف معياري يقدر ب: 0,90 اي ان متوسط الحسابي اعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على ان التحليل الوظيفي يوضح للمتقدم للوظيفة واجبات ومسؤوليات الوظيفة الذي سيشغلها ، مما يسهل على الموظف الحديث التأقلم والاندماج في العمل .
- العبارة رقم 15 جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,78 ، بانحراف معياري يقدر ب: 1,06 مما يدل على موافقة

مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على ان المؤسسة تقوم بتحديث التحليل وتوصيف الوظيفي بشكل دوري ، حتى تحدد متطلبات كل وظيفة بما يتماشى مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية.

• العبارة رقم 14 جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة، حيث حققت متوسط حسابي قدر ب3,76، بانحراف معياري يقدر ب: 1,17 مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون الى حد بعيد على ان المؤسسة تعتمد على التحليل الوظيفي في تحديد نوعية الافراد الواجب استقطابهم وتعيينهم، وذلك بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة .

\*مما سبق يمكن القول ان مفردات العينة وهم موظفي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة يوافقون على عبارات مؤشر التحليل الوظيفي للمحور الاول ، حيث قدر المتوسط الحسابي للمؤشر ككل 3.97، وانحراف معياري يقدر ب: 0.76 بدرجة موافق، مما يدل على ان الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة يعتمد على التحليل الوظيفي في تحديد نوعية الافراد الواجب اختيارهم ،وكذلك تعتمد عليه في تحديد مسؤوليات ،وواجبات كل وظيفة وتوضيح المهارات الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة، وهذا ما يساعد في نجاح عملية الاختيار من خلال انتقاء افضل لأفراد المناسبين لشغل الوظائف بالمؤسسة .

#### ب-تحليل عبارات المؤشر الثاني (الاختبارات)

جدول رقم 24: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر الاختبارات

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
A16	يخضع المتقدم للوظيفة لإجراء الاختبار قبل التحاق بالعمل	4,16	0,71	1	موافق
A17	يتم عقد الاختبارات الكتابية من قبل لجنة مختصة	3,92	0,99	2	موافق
A18	تقيس الاختبارات المهارات المهنية للمتقدمين	3,82	1,08	4	موافق
A19	تتلاءم اسئلة الاختبار مع مؤهلاتك العلمية	3.91	1,03	3	موافق

موافق		0.71	3.96	الاختبارات	
-------	--	------	------	------------	--

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول السابق ان :

- العبارة رقم 16 جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,16، بانحراف معياري يقدر ب: 0,71، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على انه تم اجراء لهم اختبارات قبل التحاق بالعمل .
  - العبارة رقم 17 جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,92، بانحراف معياري يقدر ب: 0,99، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على انهم تم اجراء لموظفي الصندوق اختبارات كتابية نظرا لطبيعة وظائف المؤسسة الذي يغلب عليها الطابع الاداري خدماتي ،وان هذه الاختبارات تجرى لقياس قدرات المترشحين الفكرية وتحصيلهم العلمي وثقافي ،ويتم اعدادها واشراف عليها من قبل لجنة مختصة .
  - العبارة رقم 19 جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,91، بانحراف معياري يقدر ب: 1,03، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون ال حدا بعيد على ان اسئلة الاختبار تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية .
  - العبارة رقم 18 جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,82، بانحراف معياري يقدر ب: 1,08، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون ال حدا بعيد على ان اسئلة الاختبار التي يتم اجراءها من قبل المؤسسة تقيس مهارات المهنية لمتقدمين .
- \*مما سبق يمكن القول ان مفردات العينة وهم موظفي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة يوافقون على عبارات مؤشر التحليل الاختبارات للمحور الاول ، حيث قدر المتوسط الحسابي للمؤشر ككل 3.96، وانحراف معياري يقدر ب: 0.71 بدرجة موافق، مما يدل على ان الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة يعتمد على الاختبارات كأحد الاجراءات الحديثة في عملية الاختيار ،فان نجاح المؤسسة في تطبيق اجراء الاختبار يساعد في انتقاء فرد ذو كفاءة ومهارة وقدرة تتناسب مع الوظيفة التي سيشغلها

ج- تحليل عبارات المؤشر الثالث (الفحص الطبي )

جدول رقم 25: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول مؤشر الفحص الطبي

الرمز	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
A20	يعتبر اجراء الفحص الطبي ضروري في عملية التوظيف	4,20	0,95	1	موافق
A21	تم اجراء الفحص الطبي لك من قبل المؤسسة	3,94	1,06	3	موافق
A22	هدف المؤسسة من اجراء الفحص الطبي هو تأكد من قدرتك على العمل	4,16	0,87	2	موافق
	الفحص الطبي	4.10	0.75		موافق

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول السابق ان:

- العبرة رقم 20 جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,20، بانحراف معياري يقدر ب: 0,95، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان اغلبية موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على انهم خضعوا لفحوصات طبية قبل التحاقهم بالعمل ، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على اجراء الفحوص الطبية لكل المتقدمين .
- العبرة رقم 22 جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,16، بانحراف معياري يقدر ب: 0,87، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على ان المؤسسة تهدف من اجراء الفحوص الطبية الى تأكد من قدرة الموظفين على العمل داخل المؤسسة .
- العبرة رقم 21 جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,94، بانحراف معياري يقدر ب: 1,06، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان اغلبية موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون انهم يتم اجراء لهم الفحص الطبي من قبل المؤسسة دون الاعتماد على احضار شهادة طبية من خارج المؤسسة.

\*مما سبق يمكن القول ان مفردات العينة وهم موظفي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة يوافقون على عبارات مؤشر التحليل الاختبارات للمحور الاول ، حيث قدر المتوسط الحسابي للمؤشر ككل 3.96، وانحراف معياري يقدر ب: 0.71 بدرجة موافق، مما يدل على ان مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة تقوم بأجراء الفحوص الطبية لكافة المتقدمين لشغل الوظيفة من اجل تأكيد من سلامة صحتهم وقدرتهم على العمل ، وحماية الموظفين بالمؤسسة من اي اخطار تتعلق بالجانب الصحي ، قد زاد اهتمام اغلب المؤسسات الجزائرية بأجراء الفحوص الطبية بعد الازمة الصحية التي مست الجزائر 2019 (ازمة فيروس كورونا).

### 2-1-3- تحليل عبارات البعد الثالث: عملية التعيين (الفترة التجريبية)

جدول رقم 26: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول بعد عملية التعيين

الرمز	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
A23	يتم اخضاع الموظف الجديد لفترة التجريبية قبل التعيين في الوظيفة	4,44	0,70	2	موافق بشدة
A24	يتم مرافقة وتوجيه العاملين الجدد اثناء فترة التجريبية	4,54	0,54	1	موافق بشدة
A25	يعتمد قرار التعيين النهائي في الوظيفة على مستوى اداء الموظف من خلال الفترة التجريبية	2,59	1,33	8	غير موافق
A26	يتم اعادة توجيه الموظف الجديد الذي لم يجتاز فترة العمل في المصلحة بنجاح	2,96	1,31	6	محايد
A27	هدف المؤسسة من الفترة التجريبية التأكد من تناسب الموظف مع الوظيفة	3,60	1,21	5	موافق
A28	تم تعيينك بالمصلحة بناء على حاجة المصلحة لأفراد جدد	4,26	0,78	3	موافق بشدة
A29	تم تعيينك بالمصلحة باختيار منك	3,06	1,28		محايد

موافق	4	1,14	3,80	تم تعيينك بالمصلحة نظرا للخصوصية وظيفتك (تطابق الشهادة مع المنصب )	A30
محايد	7	1,26	2,88	تم تعيينك في المصلحة بصفة مؤقتة	A31
غير موافق		0.47	3.64	عملية التعيين	

#### المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- العبارة رقم 24 جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,54، بانحراف معياري يقدر ب: 0,54، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق بشدة، وهذا مؤشر على ان اغلبية موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون ان المؤسسة تقوم بمرافقة الموظفين الجدد وتوجيههم اثناء الفترة التجريبية من خلال تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة و بمسؤوليته وواجباته الوظيفية .
- العبارة رقم 23 جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,44، بانحراف معياري يقدر ب: 0,70، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق بشدة، وهذا مؤشر على ان اغلبية موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة تم اخضاعهم للفترة تجريبية قبل التعيين النهائي في الوظيفة.
- العبارة رقم 28 جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 4,26، بانحراف معياري يقدر ب: 0,78، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق بشدة ، وهذا مؤشر على ان اغلبية موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يؤكدون ان المؤسسة تقوم بتعيينهم وفقا لحاجة المصلحة لأفراد جدد وهذا ماكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية في المقابلة (انظر ملحق رقم 04).
- العبارة رقم 30 جاءت في الرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,80، بانحراف معياري يقدر ب: 1,14، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان اغلبية موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة تم تعيينهم بالمصلحة نظرا للخصوصية الوظيفية وازضافة الى تطابق الشهادة العلمية مع متطلبات المنصب.
- العبارة رقم 27 جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,60، بانحراف معياري يقدر ب: 1,21، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان اغلبية موظفي

الصندوق الوطني لولاية خنشلة ، ان هدف المؤسسة من اخضاع الموظفين الجدد لفترة تجريبية هو تأكد من تناسب مؤهلات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

• العبارة رقم 26 جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 2,98، بانحراف معياري يقدر ب: 1,31، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة محايد ، وهذا مؤشر على ان مفردات العينة لديهم رايًا محايدًا لإجابة على هذه العبارة ، حيث يرى البعض انه لا يتم اعادة توجيه الموظف اذا فشل في الفترة التجريبية .

• العبارة رقم جاءت في الرتبة السابعة ، من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 2,88، بانحراف معياري يقدر ب: 1,26، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة محايد ، وهذا مؤشر على ان مفردات العينة لديهم رايًا محايدًا لإجابة على هذه العبارة، حيث ان المؤسسة لا تعتمد على تعيين الموظفين بصفة مؤقتة ، بل تعتمد على تطابق شهادة ومؤهلات الموظف مع الوظيفة و حاجة المصلحة لأفراد جدد في بعض الفترات .

• العبارة رقم 25 جاءت في المرتبة الثامنة جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 2,59، بانحراف معياري يقدر ب: 1,33، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة غير موافق، وهذا مؤشر على ان اغلبية موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة غير موافقون على ان قرار التعيين النهائي يرتبط بمستوى اداء الموظف في الفترة التجريبية ، اي ان المؤسسة تعتمد على الفترة التجريبية كإجراء شكلي فقد .

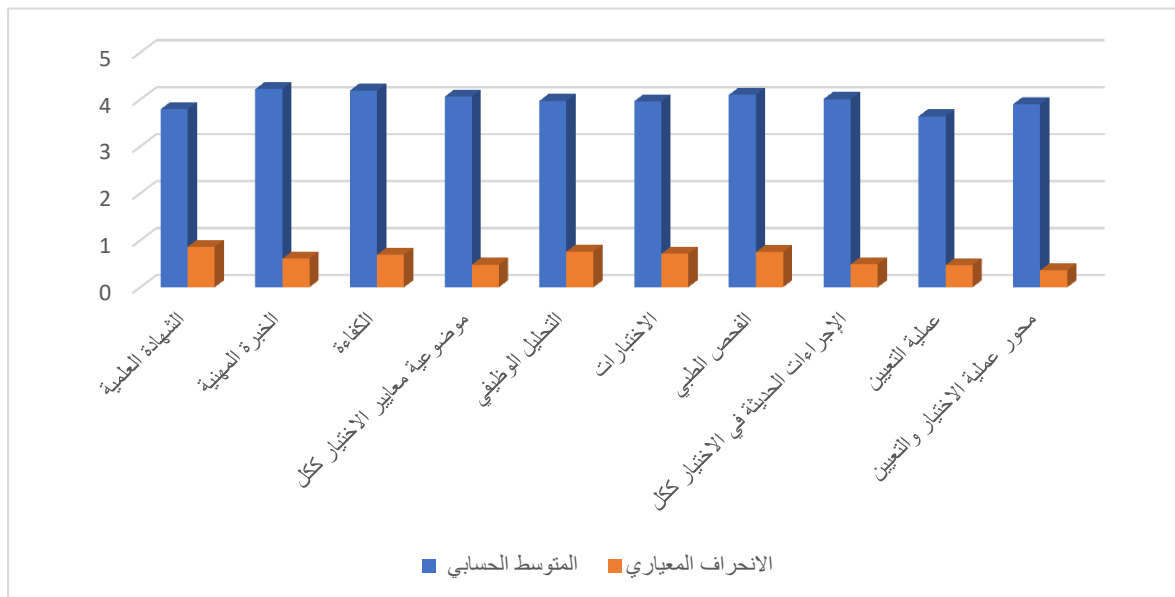
\*مما سبق يمكن القول ان مفردات العينة ممثلون بموظفي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة يوافقون على عبارات عملية التعيين للمحور الاول ، حيث قدر المتوسط الحسابي للمؤشر ككل 3.64، وانحراف معياري يقدر ب: 0.47 بدرجة موافق، مما يدل على ان مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة تعتمد على اخضاع الموظفون الجدد الى الفترة تجريبية قبل التعيين ، وهذا يدل على ان هؤلاء الموظفون الجدد يملكون المعرفة النظرية التي اهلته لاجتياز جميع المراحل السابقة بنجاح ، لا يكفي اذا ما صاحبت هذه المعرفة النظرية معرفة تطبيقية وفعالية ، والتي تعتمد على تزويدهم بكافة الخبرات والممارسات التطبيقية ومساعدتهم على معرفة كافة الظروف المحيطة ، ومعرفة المعلومات والسياسات الخاصة بالمؤسسة وقوانين ولوائح العمل ، فتعتمد المؤسسة هذا الاجراء لتعريف الموظف الجديد بمختلف المسؤوليات والواجبات ، وبالتالي تعتبر هذه الفترة بمثابة دعم ومساعدة لاجتياز هذه الخطوة المصيرية قبل التعيين والتثبيت النهائي بالمؤسسة .

\* الإحصاء الوصفي للمحور الأول عمليتي الاختيار والتعيين :  
جدول رقم 27: يبين الإحصاء الوصفي لنتائج محور عملية الاختيار والتعيين

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موضوعية معايير الاختيار	الشهادة العلمية	3.79
	الخبرة المهنية	4.22
	الكفاءة	4.19
موضوعية معايير الاختيار ككل	4.06	0.48
الإجراءات الحديثة للاختيار	التحليل الوظيفي	3.97
	الاختبارات	3.96
	الفحص الطبي	4.10
الإجراءات الحديثة للاختيار ككل	4.01	0.49
عملية التعيين	3.64	0.47
محور عملية الاختيار والتعيين	3.90	0.36

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 13: اعمدة تكرارية تبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عملية الاختيار والتعيين



يتبين من الجدول السابق ان

- يقدر المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الاول عمليتي الاختيار والتعيين ب:3.90 وبانحراف معياري يقدر ب:0.36،اي ان معظم افراد الدراسة موافقون على عبارات المحور الاول ،وهذا يؤكد ان الصندوق الوطني لتقاعد بولاية خنشلة يعتمد على معايير موضوعية في عملية الاختيار مثل الشهادة العلمية الكفاء الخبرة المهنية، كما يعتمد على اجراءات حديثة كاجراء الاختبارات والفحوص الطبية للمتقدمين ،اضافة الى توصيف الوظائف وتحليلها وتحديد مواصفات الافراد الواجب استقطابهم وتعيينهم، واخضاع الموظفون الجدد لفترة التجريبية من اجل تعريفهم بالمؤسسة وسياستها ،هذا ما يؤدي الى نجاح عملية الاختيار والتعيين في الصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة .

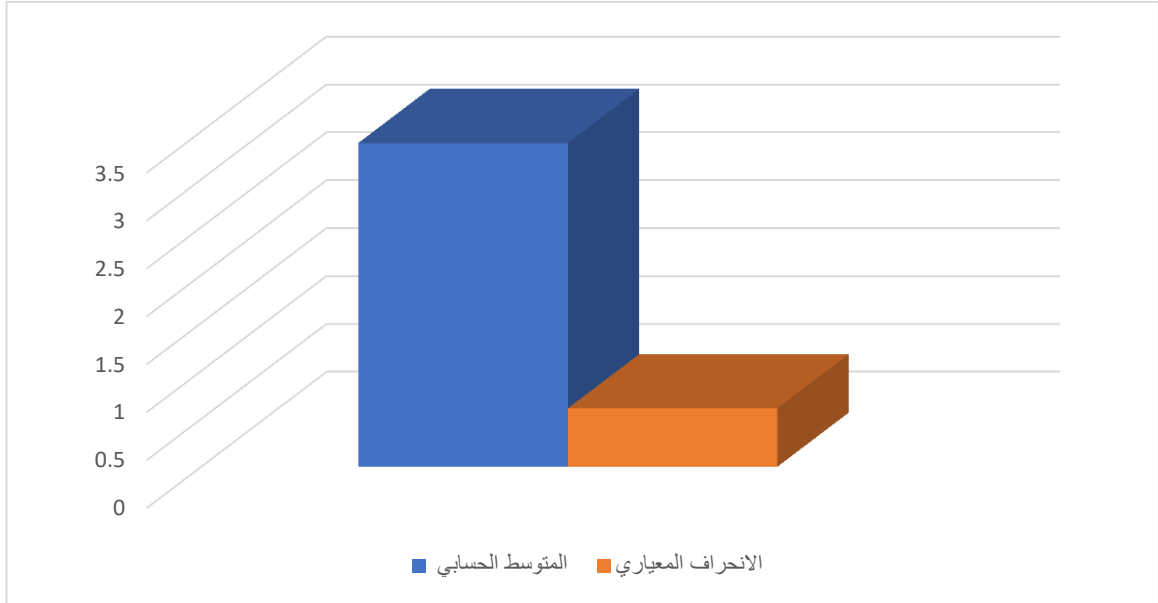
2-2- تحليل بيانات المحور الثاني : دوران العمل

جدول رقم 28: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول محور دوران العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
B1	شغلت منصبك الحالي مباشرة بعد تعيينك	3,08	1,32	06	محايد
B2	شغلت العديد من المناصب في نفس الرتبة بمؤسستك الحالية	3,36	1,19	03	موافق
B3	اشتغلت مع عدة مسؤولين برتبك الوظيفية الحالية	3,30	1,16	04	محايد
B4	مسؤولك المباشر هو الذي يتأخذ قرار نقلك في المؤسسة	3,60	1,34	02	موافق
B5	يوجد نظام واضح لعملية نقل الموظفين في المؤسسة	3,76	1,04	01	موافق
B6	تلاحظ استقرار وظيفي كبير في فريق العمل الذي تشتغل معه	3,20	1,12	05	محايد
	محور دوران العمل	3,38	0,61		محايد

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 14: اعمدة تكرارية تبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور دوران العمل



المصدر بالاعتماد على جدول 28 وبرنامج spss

يتبين من الجدول السابق ان :

- العبارة رقم 5 جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,76، بانحراف معياري يقدر ب: 1,04، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على ان يوجد نظام واضح لعملية نقل الموظفين ،هذا ما يدل ان المؤسسة تقوم بنقل الموظفين بين المصالح نظرا للحاجة المصلحة لأفراد جدد كما صرح المبحوثين في اجابتهم على العبارة A28 ( انظر الجدول رقم 25).
- العبارة رقم 4 جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,60، بانحراف معياري يقدر ب: 1,34، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق ، وهذا مؤشر على ان موظفي الصندوق الوطني لولاية خنشلة يوافقون على ان المسؤول المباشر هو الذي يتأخذ قرار النقل للموظفين في المؤسسة وهذا ماكداه اجابة المبحوثين على العبارة A27،(انظر جدول رقم 25).
- العبارة رقم 2 جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,36، بانحراف معياري يقدر ب: 1,19، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة موافق ، وهذا مؤشر على دوران العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة، من حيث نقل الموظفين من مصلحة الى مصلحة في نفس المستوى داخل المؤسسة .

- العبارة رقم 3 جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,30، بانحراف معياري يقدر ب: 1,16، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة محايد ، وهذا مؤشر على دوران العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة، مما يؤكد اجابة مفردات العينة على العبارة 2 .
- العبارة رقم 6 جاءت في المرابة الخامسة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط حسابي 3,20، بانحراف معياري يقدر ب: 1,12، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة محايد ، اي ان لمفردات العينة رايا محايد في الاجابة عن العبارة ، بما ان المؤسسة تعتمد على نقل الموظفين بين المصالح فبالتالي سيكون استقرار وظيفي نسبي بين فريقي العمل .
- العبارة رقم 1 جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة مفردات عينة الدراسة ، حيث حققت متوسط، حسابي 3,08، بانحراف معياري يقدر ب: 1,32، مما يدل على موافقة مفردات العينة بدرجة محايد ، اي ان لمفردات العينة رايا محايد في الاجابة عن العبارة ، فاعل الموظفين شغلوا منصبهم الحالي مباشرة بعد تعيينهم ، اضافة الى فئة اخر من الموظفين تم نقلهم من مصالح اخر من مصالح المؤسسة .
- \*مما سبق ان مفردات العينة ممثلون بموظفي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة يوافقون على معظم عبارات المحور الثاني دوران العمل ، حيث قدر المتوسط الحسابي للمحور ككل 3,38 ، وانحراف معياري يقدر ب: 0,61 بدرجة محايد ، مما يدل دوران العمل من حيث نقل الموظفين من مصلحة الى مصلحة في نفس المستوى .

### ثالثا - اختبار الفرضيات:

#### 3-1- تحويل الفرضيات الانشائية الى فرضيات احصائية :

##### • الفرضية الرئيسية :

- $H_0$ . لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% بين عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة .
- $H_A$ . يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% بين عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.

##### • الفرضية الفرعية الاولى :

- $H_{01}$ - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% بين موضوعية معايير الاختيار ومعدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.
- $H_{A1}$ . يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% بين موضوعية معايير الاختيار ومعدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.

• الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$ - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% بين الاجراءات الحديثة لعملية الاختيار ومعدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.

$H_{A2}$ - يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% بين الاجراءات الحديثة لعملية الاختيار ومعدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.

• الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_{03}$ - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% بين عملية التعيين ومعدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.

$H_{A3}$ - يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% بين عملية التعيين ومعدل دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.

3-2- اختيار الفرضية الرئيسية :

جدول رقم 29 يبين اثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد

المحاور	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة sig
عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل	0,49	0,240	0,011

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يعرض الجدول رقم 29 معامل الارتباط و معامل التحديد بين متغيري الدراسة عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل .

حيث يقدر معامل الارتباط ب 0.49 ، اما معامل التحديد ( $R^2$ ) قدر ب: 0.240 ، بقيمة احتمالية 0,011 وهي اصغر من الدالة الاحصائية 0,05 .

ونستنتج من هذه المخرجات وجود تأثير طردية ضعيفة بين عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد ، وقد بلغت نسبة معامل التحديد 0.240 ، وهذا يعني ان المتغير ( المستقل عملية الاختيار والتعيين ) ويؤثر بالنسبة 24% على المتغير التابع دوران العمل ، وذلك يعني بان 24% من التغير الحاصل في معدل دوران العمل بالمؤسسة محل الدراسة يعود الى عمليتي الاختيار والتعيين ، وهي نسبة معتبرة في العلوم الاجتماعية لتعقد ظواهرها ولصعوبة حصر متغيراتها، اما النسبة المتبقية من التباين والمقدرة ب(76%) فتعود الى عوامل اخر غير مدروسة ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير طردي ضعيف بين عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل

ومنه فالفرضية الصفرية مرفوضة ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير بين عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة .

### 3-3 اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

جدول رقم 30 يبين اثر موضوعية معايير الاختيار على معدل دوران العمل لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد

المحاور	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة sig
موضوعية معايير الاختيار ودوران العمل	0.23	0,53	0.005

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يعرض الجدول رقم 30 معامل الارتباط و معامل التحديد بين بعد موضوعية معايير الاختيار ودوران العمل.

حيث يقدر معامل الارتباط ب0.23، اما معامل التحديد ( $R^2$ ) قدر ب:0.053، بقيمة احتمالية 0.005 وهي اصغر من الدالة الاحصائية 0,05 .

ونستنتج من هذه المخرجات وجود تأثير طردية ضعيفة جدا بين موضوعية معايير الاختيار ومعدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد ،وقد بلغت نسبة معامل التحديد0.053، وهذا يعني ان البعد الاول للمتغير المستقل (موضوعية معايير الاختيار) تؤثر بنسبة5.3% دوران العمل اما التباين المتبقي فيعود للعوامل اخر غير مدروسة.

ومنه الفرضية الصفرية مرفوضة ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير بين موضوعية معايير الاختيار ومعدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة .

3-4- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

جدول رقم 31 يبين اثر الاجراءات الحديثة للاختيار على معدل دوران العمل لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد

المحاور	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة sig
الاجراءات الحديثة ومعدل دوران العمل	0.32	0.102	0.002

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يعرض الجدول رقم 31 معامل الارتباط و معامل التحديد بين بعد الاجراءات الحديثة لعملية الاختيار ودوران العمل.

حيث يقدر معامل الارتباط ب0.32 ، اما معامل التحديد ( $R^2$ ) قدر ب:0.102 ، بقيمة احتمالية 0.002 وهي اقل من الدالة الاحصائية 0,05 .

ونستنتج من هذه المخرجات وجود تأثير طردية ضعيفة جدا بين الاجراءات الحديثة لعملية الاختيار ومعدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد ،وقد بلغت نسبة معامل التحديد 0.102، وهذا يعني ان البعد الثاني للمتغير المستقل (الاجراءات الحديثة ) تؤثر بالنسبة 10.2% على المتغير التابع دوران العمل ،اما النسبة المتبقية من التباين فتعود الى عوامل اخر غير مدروسة.

ومنه الفرضية الصفرية مرفوضة ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير بين الاجراءات الحديثة لعملية الاختيار ومعدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة .

3-5- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

جدول رقم 32 يبين اثر عملية التعيين على معدل دوران العمل لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد

المحاور	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة sig
عملية التعيين ومعدل دوران العمل	0,29	0.084	0.003

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يعرض الجدول رقم 32معامل الارتباط و معامل التحديد بين عملية التعيين ودوران العمل.

حيث يقدر معامل الارتباط بـ 0,29، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) قدر بـ 0,084، بقيمة احتمالية 0,003 وهي اقل من الدالة الاحصائية 0,05 .

**ونستنتج** من هذه المخرجات وجود تأثير طردية ضعيفة جدا بين عملية التعيين ومعدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد ،وقد بلغت نسبة معامل التحديد 0,084، وهذا يعني ان البعد الثالث للمتغير المستقل (عملية التعيين)تؤثر بالنسبة 8.4% على المتغير التابع دوران العمل ،اما النسبة المتبقية من التباين فتعود الى عوامل اخر غير مدروسة.

ومنه الفرضية الصفرية مرفوضة ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير بين عملية التعيين ومعدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.

#### رابعا- نتائج الدراسة :

- ❖ من معايير اختيار شاغل الوظيفة بالصندوق الوطني للتقاعد المستوى التعليمي حيث يتوفر مؤشر الشهادة العلمية بالصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة بدرجة متوسطة ،حيث بلغ متوسط اجابات مفردات الدراسة : 3.79،ويأتي في المرتبة السادسة في ترتيب مؤشرات عملية الاختيار والتعيين بالصندوق .
- ❖ يعتمد الصندوق الوطني في اختيار الافراد عل انتقاء افراد يمتلكون خبرة في مجال العمل ،حيث يتوفر مؤشر الخبرة المهنية بالصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط اجابات مفردات الدراسة بـ:4.22،ويأتي في المرتبة الاول في ترتيب مؤشرات عملية الاختيار والتعيين .
- ❖ يتم اختيار وانتقاء الافراد بالصندوق على اساس الكفاءة ،حيث تجسد الكفاءة المهنية بالصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط اجابات مفردات الدراسة بـ: 4.19،ويأتي في المرتبة الثانية في ترتيب مؤشرات عملية الاختيار والتعيين .
- ❖ يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ويحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة ،ويستفيد منه الصندوق الوطني للتقاعد في تحديد نوعية الافراد الواجب استقطابهم وتعيينهم ،ويعتمد الصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة على تحليل وتوصيف الوظائف بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط اجابات مفردات الدراسة: 3.97 ويأتي في المرتبة الرابعة في ترتيب مؤشرات عملية الاختيار والتعيين .
- ❖ يجتاز المتقدمين للشغل الوظيفة بالصندوق الوطني للاختبارات الكتابية قبل الالتحاق بالوظيفة ،يتم الاعتماد على اجراء الاختبارات في الصندوق الوطني بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط اجابات مفردات الدراسة: 3.96 ويأتي في المرتبة الخامسة في ترتيب مؤشرات عملية الاختيار والتعيين .

- ❖ يعتمد الصندوق الوطني للتقاعد على الفحوص الطبية كأحد الإجراءات الحديثة في عملية الاختيار والتعيين بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط اجابات مفردات الدراسة: 4.10، ويأتي في المرتبة الثالثة في ترتيب مؤشرات عملية الاختيار والتعيين .
- ❖ يتم ارشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة قبل عملية التعيين لتأكد من تناسبه مع الوظيفة ،ويهتم الصندوق الوطني للتقاعد بإخضاع الموظفين للفترة التجريبية قبل اصدار قرار التعيين النهائي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط اجابات مفردات الدراسة: 4.10 ،ويأتي في المرتبة الثالثة في ترتيب مؤشرات عملية الاختيار والتعيين.
- ❖ يعتمد الصندوق الوطني للتقاعد على تعيين الموظفين مباشرة بعد التوظيف ما يؤدي على انخفاض معدل دوران العمل في المؤسسة حيث قدر نسبته ب40%.
- ❖ يتأخذ المسؤول المباشر بالصندوق الوطني قرار نقل الموظفين بالاعتماد على معيارين حاجة المصلحة لأفراد جدد وتطابق الشهادة والمؤهل العلمي مع الوظيفة .

#### خامسا -نتائج اختبار الفرضيات:

##### ✓ الفرضية الرئيسية:

- جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي " يوجد اثر لعمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة " ومن خلال نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات تبين وجود اثربين المتغير المستقل ( عمليتي الاختيار والتعيين) والمتغير التابع معدل دوران العمل بنسبة 24% لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05، وهي قيمة مهمة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية

##### ✓ الفرضيات الفرعية:

- جاءت صيغة الفرضية الفرعية الاولى كالتالي "تؤثر موضوعية معايير الاختيار على معدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة" ومن خلال نتائج الدراسة ونتائج الاختبار الفرضيات تبين وجود اثر بين موضوعية معايير الاختيار ودوران العمل بنسبة 5.3% لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى.
- جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي "تؤثر الإجراءات الحديثة لعملية الاختيار على معدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة" ومن خلال نتائج الدراسة ونتائج الاختبار الفرضيات تبين وجود اثر بين الإجراءات الحديثة ودوران العمل بنسبة 10.2% لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

▪ جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي "يوجد اثر لعملية التعيين على معدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة" ومن خلال نتائج الدراسة ونتائج الاختبار الفرضيات تبين وجود اثر بين عملية التعيين ودوران العمل بنسبة 8.4% لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

وتأسيسا على نتائج اختبار فرضيات الدراسة تبين ان ابعاد عمليتي الاختيار والتعيين المتوفرة بالصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة تؤثر تأثيرا ضعيفا على دوران العمل، ويختلف من بعد الى اخر، حيث جاء هذا الاثر بالترتيب الاتي حسب قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد المستخرجة من برنامج الحزم الاحصائية:

- الاجراءات الحديثة لعملية الاختيار
- عملية التعيين
- موضوعية معايير الاختيار

ومن خلال هذا يتضح تأثير كل بعد بالنسبة لمفردات الدراسة على معدل دوران العمل، حيث ان الاجراءات الحديثة لعملية الاختيار (التحليل الوظيفي، الاختبارات، الفحوص الطبية) اكثر تأثير على دوران العمل بنسبة 10.2% على باقي ابعاد عملية الاختيار والتعيين بالصندوق الوطني .

#### خامسا - نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

نناقش في هذا العنصر نتائج دراستنا الحالية و مقارنتها بالدراسات السابقة التي تعرضنا لها في الفصل الاول من دراستنا

#### 1- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات العربية :

✓ بالنسبة للدراسة العربية الاولى متمثلة في استراتيجية التوظيف واثرها على معدل دوران العمل دراسة تحليلية على عاملين في جامعة دمشق 2009 فقد جاءت النتائج متوافقة مع دراستنا فيما يخص الاهتمام باختيار وتعيين الافراد المناسبين من خلال استراتيجيات التوظيف وتحديد دقيق للمتطلبات الوظيفية الشاغرة ومهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة مما ينعكس على نجاح عملية الاختيار وتعيين وكل هذا من شأنه ان يقلل من دوران العمل، كما ان هذه الدراسة اهتمت باستراتيجية التوظيف عامة بكافة المراحل الا ان دراستنا ركزت على مرحلة واحدة من مراحل التوظيف وهي الاختيار والتعيين.

✓ بالنسبة للدراسة العربية الثانية متمثلة في سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل دراسة ميدانية على العاملين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي، 2011 فقد جاءت النتائج هذه الدراسة غير متوافقة مع نتائج دراستنا من ناحية ان

المؤسسة التي تم فيها الدراسة لا تعتمد في اختيار الأفراد على اساس علمي وبالاعتماد على معايير موضوعية كالشهادة العلمية والخبرة المهنية اضافة لعدم اهتمام المؤسسة بأجراء الفحوص الطبية، كما ان نسبة دوران العمل مرتفعة جدا بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، اضافة الى توصل الى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين وهو عكس ما تم توصل اليه بالنسبة لدراستنا .

## 2-نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المحلية :

✓ بالنسبة للدراسة المحلية الاولى المتمثلة في تأثير دوران العمل على اداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC جاءت نتائج هذه الدراسة غير متوافقة مع دراستنا بالنسبة للمتغير التابع دوران العمل من خلال ابعاد ومؤشرات حيث اهتمت بالضغوط المهنية وعدم الرضا عن الاجر وتأثيره على دوران العمل اما بالنسبة لدراستنا فقد اهتمت بعملية اختيار وتعيين الموارد البشرية.

✓ بالنسبة للدراسة المحلية الثانية المتمثلة في المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) سكيكدة فقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع دراستنا من حيث ابعاد المتغير المستقل عملية الاختيار، حيث تما الاهتمام موضوعية معايير الاختيار والاعتماد على الخبرة والكفاءة كأحد معايير الاختيار اضافة الى الاهتمام بتحليل الوظيفي واجراء الاختبارات وتأكيد على ضرورة الفحوص الطبية كأحد الاجراءات الحديثة المتبعة في عملية الاختيار وهو ما يتوافق مع دراستنا كما .

## سادسا- نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية:

توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج، وهي ترتبط في كثير من مناحي بدلالات ومبادئ النظرية التي اعتمدنا عليها في الدراسة، ويمكن ان نلمس ذلك في الدلالات الواقعية والإحصائية للنتائج التي توصلنا إليها.

وبالتمعن في النتائج التي توصلت إليها دراستنا، وخاصة النتائج المتعلقة بالفرضيتين الأولى والثانية، يمكن ملاحظة ، اتفاق هذه النتائج مع الكثير من المبادئ الارتكازية للنظرية الادارة العلمية، هذه الأخيرة التي قدمت طروحات، ومبادئ وبحوث ميدانية تتسم بالواقعية، في مجال الاختيار المهني ورأت بأن اختيار الأفراد يكون وفق الشهادة العلمية والمؤهلات العلمية والكفاءة والخبرة أي وضع اسس علمية وموضوعية للاختيار حتى يتم انتقاء افضل الافراد المؤهلة والمناسبة لشغل الوظيفة ، واجراء الاختبارات وتحديد مسؤوليات كل وظيفة حتى يتم تحديد نوعية الافراد المراد استقطابهم وتعيينهم ؛ وعليه فإننا نجد هذه المبادئ تنفق في الكثير من جوانبها مع النتائج التي توصلت إليها دراساتنا، حيث أقر أغلب المبحوثين كما أشارت إليه الشواهد الإحصائية بنسب عالية، في الفرضيتين الأولى والثانية أن اعتماد المؤسسة في اختيار الأفراد على إجراءات

علمية و معايير موضوعية المتمثلة في (الكفاءة، الشهادة العلمية، الخبرة المهنية، اجراء الاختبارات، الفحوص الطبية ...) والتي ترجمت أبعادها فيا لحصول على موارد بشرية مؤهلة والمناسبة لشغل الوظيفة.

وبالاحتكام إلى كل هذه الاعتبارات ، فإن النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة تتفق في الكثير من جوانبها وتتقاطع مع ما توصلت إليه في نظرية الادارة العلمية ولعل هذا راجع إلى أن ما قدمته هذه النظرية من مرتكزات، وما توصلت إليه من نتائج، يبقى القاعدة الأساسية التي نرتكز إليها في إعداد بحوثنا العلمية، طالما أن هذه النظريات مازالت قادرة على تفسير الواقع، وصالحة للتطبيق في الكثير من المؤسسات العربية ومنها المؤسسات الجزائرية، ولو بشكل نسبي، وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا الميدانية، ، على الرغم من اختلاف البيئة التنظيمية التي ظهرت فيها هذه النظريات، والتي تختلف كلياً على البيئة التنظيمية الجزائرية.

خاتمة

## خاتمة

لقد كان من بين الاهداف الرئيسية لهذا البحث هو التعرف على اثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل، بالتركيز على اهم المعايير المعتمدة في اختيار الافراد، واهم الاجراءات المتبعة من قبل المؤسسة في اختيار وانتقاء افضل الافراد لشغل الوظائف وتأثيره على معدل دوران بالمؤسسة، حيث توصلنا إلى صياغة إطار تصوري للدراسة، ساعدنا على التحكم أكثر في حركية الظاهرة البحثية

ومن خلال دراستنا نجد ان عملية الاختيار والتعيين تلقى اهتمام كبير من قبل المنظمات الحديثة، باعتبارها مرحلة اساسية مراحل من عملية التوظيف وتهتم بأهم عنصر المكون للمنظمة وهو العنصر البشري، حيث اصبحت المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار ضرورة انتقاء افراد ذات مؤهلات تتناسب مع متطلبات الوظائف وتتماشى مع التطور الحاصل في شتى المجالات اضافة الى العمل على المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة وذات كفاءة ولقد توصلت الدراسة الى نتائج تبين ان عملية الاختيار والتعيين من خلال اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية في الاختيار و اتباع اجراءات حديثة كأجراء الاختبارات وتحليل الوظائف وتحديد مهارات والكفاءة واجب اختيارهم وتعيينهم يؤدي الى اختيار الفرد المناسب ووضعه في المكان المناسب مما قد يؤثر على انخفاض معدل دوران العمل بالمؤسسة، مما يؤكد على وجود علاقة وتأثير بين عمليتي الاختيار والتعيين ومعدل دوران العمل (انظر نتائج الدراسة الفصل الخامس).

وبناء على هذه النتائج التي استخرجت من خلال معالجتنا الاحصائية للبيانات التي شملت اجابات مفردات الدراسة وهم موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة، فأنا نقدم فيما يلي بعض التوصيات التي تخص مجتمع الدراسة وتتمثل في :

✦ ضرورة الاعتماد على معايير الموضوعية في عملية الاختيار مثل المؤهل العلمي والكفاءة الفردية .

✦ العمل على تنويع اجراءات الاختيار وعدم الاعتماد على اجراء الاختبارات الكتابية والمسابقة فقط بل الاعتماد كذلك على المقابلات الفردية التي تساعد على الكشف عن مهارات الفردية، وهذا ما يؤدي الى انتقاء الفرد المناسب للوظيفة.

✦ ضرورة تنويع المصادر التي تعتمد عليها هذه المؤسسة في عملية الاختيار وعدم الاعتماد علي وكالات التشغيل فقط بليل فتح باب الترقية الموظفين اولا ثم الاعتماد على توظيف من خارج المؤسسة.

✦ على اللجنة التي تقوم بعملية الاختيار والتعيين عدم الاكتفاء بالاختبارات الكابية والتحريرية بل يفضل أيضا أن تضع ضمن اختبارات شفهية مما له الأثر الايجابي لمعرفة القدرات والمهارات بشكل أوسع وأفضل.

- ✦ على الصندوق عند إعدادها للتحليل الوظيفي أن يراعي أن يكون هذا التحليل دقيقاً ومفهوماً من قبل جميع الموظفين ولا يحتمل في فهمه أي لبس أو غموض.
- ✦ اعتماد المؤسسة على النقل الوظيفي الخارجي الذي من شأنه ان يساعد المؤسسة والموظفين على اكتساب خبرات جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي الحاصل.
- ✦ ضرورة الاهتمام بالفترة التي يوضع فيها العامل تحت التجريب، فهذه الفترة إما أن تنتهي بقرار تعيينه بصفة نهائية أو التراجع عن قرار تعيينه، فهذه الفترة تعتبر متممة لسياسة الاختيار.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب

1. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر )، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية.
2. مصطفى كولار ، ادارة الموارد البشرية ، منشورات الفا للوثائق ، قسنطينة ، الطبعة الاولى ، 2019.
3. احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية الادارة العصرية لراس المال الفكري ،القاهرة ، المعادي الجديدة،2004.
4. روشان مفيد بوظو، أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة ،الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
5. خليل محمد الشماع ،خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة،2007.
6. أسامة خيري، الإدارة العامة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى،2013.
7. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر .
8. عمرو صفي عقيلي، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط4 ، 2009 .
9. حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ، بيروت ، الطبعة الاولى ، 2002.
10. سامي بودبوس ،ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية ،دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، ط1، 2020 .
11. زيد منير سلمان ، ادارة اختيار الافراد ، الجامعة الاردنية و دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008.
12. مصطفى نجيب شاويش ،ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)،دار الشروق للتوزيع والنشر، عمان ، ط3 ، 2004 .
13. احمد ماهر ، ،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2008.
14. راوية حسن ،ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2001.

## قائمة المصادر والمراجع

15. راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، جامعة الاسكندرية ، مصر،ط1، 2000.
16. احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية . دار الشروق للنشر والتوزيع ،ط1، 2001 .
17. جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2003.
18. باري كشواي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ،ط2، 2006.
19. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد لبشرية،دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة1، 2004.
20. اسامة كامل ،ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع،ط1، 2006.
21. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار البداية للنشر والتوزيع ،ط1، 2017.
22. محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي ،المجموعة العربية للتدريب و النشر،ط12013.
23. جمال محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط7، 2014.
24. احسان محمد الحسن ، الاسس العلمية للمناهج البحث الاجتماعي ،دار الطليعة ،بيروت ، لبنان ، 1986.
25. و ليد سعد الدين ، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS ، المركز المصري لتبسيط العلوم ،مصر ، 2014.
26. عمار بوحوش ،دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ط2 .
27. مصطفى دعمس ،منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع ،2008.
28. محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية،1985.
- المجلات والدوريات العلمية
29. بلعربي عبد الكريم، نظام الترقيية في الوظيفة العمومية ، مجلة دراسات في الوظيفة العمومية العامة، العدد الاول ، ديسمبر 2013.

30. صليح المسعود ، الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر ، مجلة المفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعقدة ،جامعة زيان عاشور ، الجلفة.
31. حمايزية سهام ، الوجيز في انتداب الموظف العام ، منشورات منتديات ملتقى الموظف الجزائري ، 2014.
32. عوماري فاطمة الزهراء ، بن زيطة عبد الهادي ، الانتداب في التشريع الوظيفة العمومية الجزائري ، مجلة الفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 4، العدد 1 ، افريل 2021.
33. مهدي بخدة ، النظام القانوني للاستقالة دراسة في التشريع الوظيفي الجزائري ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، المجلد 11، العدد 02 ، 2019.
34. حريق خديجة،معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب دراسة تطبيقية اتصالات الجزائر، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 5 ،العدد 1 ،مارس 2016.
35. عبد الغاني تغالبت ،تحديد العوامل الديمغرافية والمهنية المؤثرة على دوران العمل في المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة لأعمال، المجلد 04 العدد 02 ، ديسمبر 2021.
36. الخير عمارة محمد علي عامر، أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل دراسة حالة جامعة كردفان ، السودان 2019-2020 ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02 ،ديسمبر 2021.
37. البشير عبد الكريم، دوران العمل و تأثيره على المؤسسة ،مجلة المالية والاسواق ،المجلد 4، العدد8 ،فيفري 2018.
38. طهاري محمد، دوران العمل في المنظمة كمعيق لتحقيق فعاليتها، مجلة افاق للعلوم، المجلد7، العدد 4 ، 2022.
- المذكرات و الرسائل العلمية**
39. بن سالي عبد المالك، دوران العمل واثره على كفاءة المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة دراية ادرار ، 2018.
40. ابراهيم احمد داوود، اثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل دوران العمل ، رسالة ماجستير في الادارة الالكترونية ،كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، 2016.
41. صالح عثمان العوكلي ،سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية ادارة الاعمال ،جامعة بنغازي ،2011.

42. خريش زهير ،المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017.
43. عبد الرحمان يوسف، اثر سياسات الاختيار والتعيين على اداء شركات السودانية ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الادارية ، جامعة ام درمان الاسلامية ،السودان ، 2012.
44. هناء عودة عسكر الشوشان، مدى تأثير نظام الاختيار والتعيين على الابداع المنظمي في وزارة الداخلية الاردنية، رسالة ماجستير، قسم الدراسات النظرية ، جامعة ام درمان ، 2012.
45. منير زكريا احمد عدوان ، واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة بغزة ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال ، جامعة الاسلامية غزة ، 2011.
46. محمد عبد اللطيف خلف الخلايلة ، اثر ممارسات الاختيار والتعيين في تحسين اداء العاملين في مستشفى الاردن ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال ، جامعة عمان العربية ،2017.
47. خالد حمادة محمد العنزي، النظام القانوني لترقية الموظف العام دراسة مقارنة بين الاردن والكويت ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، كلية الحقوق ، جامعة الشرق الاوسط،2010.
48. صديقي نبيلة ، نقل الموظف بين العقوبة التأديبية المقنعة والاجراء التنظيمي الداخلي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة تلمسان ،2019.
49. بن الشريف محمد، النظام القانوني لحق التقاعد في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون الاداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة احمد دراية ادرار ، 2017.
50. محمد الاخضر، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، السودان،2009.
51. تركي عبد العزيز الهليل، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية، رسالة مقدمة استكمال شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية،الرياض،2003.
52. علي أحمد مقبل، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل "بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمينية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس،2018.

53. زويتني حياة، علاقة حوادث العمل بظاهرة دوران العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم ولعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017.

54. عفراء عدنان عجين، دور الثقافة التنظيمية في دوران العمل في المؤسسات التعليمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين السورية، 2018.

55. بن سالي عبد المالك، دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة، دراسة ميدانية مديرية الصحة لولاية أدرار "مستشفى ابن سينا"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع، جامعة احمد دراية أدرار، 2018.

56. سهى حمزاوي، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علم اجتماع تنظيم والعمل، جامعة لحاج لخضر باتنة، 2009.

#### ❖ المؤتمرات والملتقيات

57- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، في: الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009.

#### ❖ المواقع الالكترونية

58- <https://ar.wikifeqh.ir> 25/12/2022، الساعة 15.30

59- <https://www.youm7.com/amp> 15/01/2023، الساعة 10.09

60- <http://the-arabic-entrepreneur.com> 06/04/2023، الساعة 23.30

61- <http://amp/s/www.annajah.net/k> 06/05/2023، الساعة 13.00

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية



قسم العلوم الاجتماعية

ستبيان استمارة ا

اثر عمليتي الاختيار و التعيين على معدل دوران العمل  
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة

علم الاجتماع تنظيم وعمل

الاستاذ المشرف :

د. بوبكر بن عمران

اعداد الطالبة :

عقون سلمى

ملاحظة :

\_ ان الاسئلة الواردة في الاستبيان ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لاجراض البحث العلمي فقط

نرجو من سيادتكم الإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) في المكان المناسب

شكرا على حسن تعاونكم

القسم الاول: البيانات الشخصية

1-الجنس :ذكر  انثى

2\_ العمر :

-اقل من 25 سنة

-من [25،35] سنة

-من [36، 45] سنة

- اكثر من 45 سنة

4- المستوى التعليمي:متوسط  ثانوي  جامعي

5\_ طبيعة العمل :رئيس مصلحة  مكلف بدراسات مستوى 1

عون تسيير اساسي  عون تسيير

6\_ الخبرة المهنية:

-اقل من 5 سنوات

-من [5- 10] سنة

-من [10- 15] سنة

-من [15- 20] سنة

-20 سنة فاكثر

7- الطريقة التي التحقت بها للمؤسسة :

-توظيف مباشرة في المؤسسة

-تحويل من مؤسسة اخر ( نقل وظيفي )

اخرى اذكرها .....

8- الطريقة التي التحقت بها بالمصلحة :

- تعيينت بها مباشرة عند توظيفك بالمؤسسة
- نقلت اليها من مصلحة اخرى من مصالح المؤسسة
- بسبب الترقية
- اخرى اذكرها .....

9- في حال انتقلت من منصب الى منصب اخر بالمؤسسة :

- كان ذلك مرة واحدة فقط منذ تعيينك بالمؤسسة
- كان ذلك مرتين
- كان عدت مرات

-القسم الثاني : تتضمن محاور الدراسة مقسمة على محورين كتالي :

-المحور الاول :عملية الاختيار والتعيين لصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرم وافق بشدة
	موضوعية معايير الاختيار					
	اولا -الشهادة العلمية					
1	من معايير اختيار الموظفين المستوى التعليمي العالي					
2	تساعد الشهادة العلمية على تقديم اداء متميز في العمل					
3	تساهم الشهادة العلمية كمعيار للاختيار في تحسين نوعية الخدمة المقدمة					

					تساعد الشهادة العلمية على حل المشكلات الانية في العمل	4
					ثانيا -الخبرة المهنية	
					تعتمد المؤسسة على الخبرة المهنية كمعيار لاختيار	5
					تساعدك خبرتك السابقة على العمل في اكثر من منصب	6
					تساعدك مهارتك المكتسبة على تأدية المهام بحرفية عالية	7
					تساعدك خبرتك المهنية على تقديم الخدمة باقل تكلفة وزمن ممكن	8
					ثالثا - الكفاءة	
					من معايير اختيار المؤسسة لشاغل الوظيفة معيار الكفاءة	9
					تساعدك الكفاءتك على مواكبة التطور الحاصل في مجال عملك	10
					توفر لك الكفاءة القدرة على تطوير عملك	11
					الاجراءات الحديثة في الاختيار	
					اولا -التحليل الوظيفي (تحديد واجبات ومتطلبات كل وظيفة من قبل المؤسسة	
					يوضح تحليل الوظيفي واجبات ومسؤوليات كل وظيفة	12
					يوضح تحليل الوظيفي المهارات والمواصفات الواجب توافرها لدى المتقدمين	13
					يتم الاستفادة من تحليل الوظيفي في تحديد نوعية	14

					الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم	
					يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري من قبل المؤسسة	15
					<b>ثانياً - الاختبارات</b>	
					يخضع المتقدم للوظيفة لإجراء الاختبار قبل التحاق بالعمل	16
					يتم عقد الاختبارات الكتابية من قبل لجنة مختصة	17
					تقيس الاختبارات المهارات المهنية للمتقدمين	18
					تتلاءم أسئلة الاختبار مع مؤهلاتك العلمية	19
					<b>ثالثاً - الفحص الطبي</b>	
					يعتبر إجراء الفحص الطبي ضروري في عملية التوظيف	20
					تم إجراء الفحص الطبي لك من قبل المؤسسة	21
					هدف المؤسسة من إجراء الفحص الطبي هو تأكد من قدرتك على العمل	22
					<b>عملية التعيين (الفترة التجريبية)</b>	
					يتم اخضاع الموظف الجديد لفترة التجريبية قبل التعيين في الوظيفة	23
					يتم مرافقة وتوجيه العاملين الجدد اثناء فترة التجريبية	24
					يعتمد قرار التعيين النهائي في الوظيفية على مستوى اداء الموظف من خلال الفترة التجريبية	25
					يتم اعادة توجيه الموظف الجديد الذي لم يجتاز فترة العمل في المصلحة بنجاح	26

					هدف المؤسسة من الفترة التجريبية التأكد من تناسب الموظف مع الوظيفة	27
					تم تعيينك بالمصلحة بناء على حاجة المصلحة لأفراد جدد	28
					تم تعيينك بالمصلحة باختيار منك	29
					تم تعيينك بالمصلحة نظرا للخصوصية وظيفتك (تطابق الشهادة مع المنصب)	30
					تم تعيينك في المصلحة بصفة مؤقتة	31

المحور الثاني : دوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غي بشدة موافق
	دوران العمل (الانتقال من مصلحة الى مصلحة في نفس المستوى)					
32	شغلت منصبك الحالي مباشرة بعد تعيينك					
33	شغلت العديد من المناصب في نفس الرتبة بمؤسستك الحالية					
34	اشتغلت مع عدة مسؤولين برتبتك الوظيفية الحالية					
35	مسؤولك المباشر هو الذي يتأخذ قرار نقلك في المؤسسة					
36	يوجد نظام واضح لعملية نقل الموظفين في المؤسسة					
37	تلاحظ استقرار الوظيفي كبير في فريق العمل الذي تشتغل معه					

## ملحق رقم 02

ترميز العبارات الواردة في الاستبيان

المحور الاول عملية الاختيار والتعيين بالصندوق الوطني لولاية خنشلة يتكون من 31 عبارة

جدول رقم:33 يبين ترميز العبارات

الرمز	العبارات
A1	من معايير اختيار الموظفين المستوى التعليمي العالي
A2	تساعد الشهادة العلمية على تقديم اداء متميز في العمل
A3	تساهم الشهادة العلمية كمعيار للاختيار في تحسين نوعية الخدمة المقدمة
A4	تساعد الشهادة العلمية على حل المشكلات الانية في العمل
A5	تعتمد المؤسسة على الخبرة المهنية كمعيار لاختيار
A6	تساعدك خبرتك السابقة على العمل في اكثر من منصب
A7	تساعدك مهارتك المكتسبة على تأدية المهام بحرفية عالية
A8	تساعدك خبرتك المهنية على تقديم الخدمة باقل تكلفة وزمن ممكن
A9	من معايير اختيار المؤسسة لشاغل الوظيفة معيار الكفاءة
A10	تساعدك الكفاءتك على مواكبة التطور الحاصل في مجال عملك
A11	توفر لك الكفاءة القدرة على تطوير عملك
A12	يوضح تحليل الوظيفي واجبات ومسؤوليات كل وظيفة
A13	يوضح تحليل الوظيفي المهارات والمواصفات الواجب توافرها لدى المتقدمين
A14	يتم الاستفادة من تحليل الوظيفي في تحديد نوعية الافراد الواجب استقطابهم وتعيينهم

A15	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري من قبل المؤسسة
A16	يخضع المتقدم للوظيفة لإجراء الاختبار قبل التحاق بالعمل
A17	يتم عقد الاختبارات الكتابية من قبل لجنة مختصة
A18	تقيس الاختبارات المهارات المهنية للمتقدمين
A19	تتلاءم أسئلة الاختبار مع مؤهلاتك العلمية
A20	يعتبر إجراء الفحص الطبي ضروري في عملية التوظيف
A21	تم إجراء الفحص الطبي لك من قبل المؤسسة
A22	هدف المؤسسة من إجراء الفحص الطبي هو تأكد من قدرتك على العمل
A23	يتم اخضاع الموظف الجديد لفترة التجريبية قبل التعيين في الوظيفة
A24	يتم مرافقة وتوجيه العاملين الجدد اثناء فترة التجريبية
A25	يعتمد قرار التعيين النهائي في الوظيفة على مستوى اداء الموظف من خلال الفترة التجريبية
A26	يتم اعادة توجيه الموظف الجديد الذي لم يجتاز فترة العمل في المصلحة بنجاح
A27	هدف المؤسسة من الفترة التجريبية التأكد من تناسب الموظف مع الوظيفة
A28	تم تعيينك بالمصلحة بناء على حاجة المصلحة لأفراد جدد
A29	تم تعيينك بالمصلحة باختيار منك
A30	تم تعيينك بالمصلحة نظرا للخصوصية وظيفتك (تطابق الشهادة مع المنصب)
A31	تم تعيينك في المصلحة بصفة مؤقتة

المحور الثاني دوران العمل بصندوق الوطني للتقاعد ولاية خنشلة

الرمز	العبارات
-------	----------

## الملاحق

شغلت منصبك الحالي مباشرة بعد تعيينك	<b>B1</b>
شغلت العديد من المناصب في نفس الرتبة بمؤسستك الحالية	<b>B2</b>
اشتغلت مع عدة مسؤولين برتبتك الوظيفية الحالية	<b>B3</b>
مسؤولك المباشر هو الذي يتأخذ قرار نقلك في المؤسسة	<b>B4</b>
يوجد نظام واضح لعملية نقل الموظفين في المؤسسة	<b>B5</b>
تلاحظ استقرار كبير في فريق العمل الذي تشتغل معه	<b>B6</b>

ملحق رقم 03

قائمة المحكمين

الرقم	الاستاذ	الرتبة	الجامعة
01	قرزیز محمود	استاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور خنشة
02	حمزاوي سهی	استاذة التعليم العالي	جامعة عباس لغرور خنشة
03	رحامنية سعيدة	استاذ محاضر - أ	جامعة عباس لغرور خنشة
04	بروكي عبد الواحد	استاذ محاضر - أ	جامعة عباس لغرور خنشة
05	مرغاد زينب	استاذ مساعد - ب	جامعة عباس لغرور خنشة

## دليل المقابلة

- 1- المستوى الاكاديمي :ماستر علم اجتماع تنمية الموارد البشرية
- 2- الخبرة المهنية: 18 سنة خبرة
- 3-المنصب :رئيس مصلحة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية خنشلة5
- 3- كيف تتم طريقة التوظيف بالمؤسسة ؟

يخضع شغل المناصب الجديدة أو التي أصبحت شاغرة، داخل مؤسسة ما، إلى النصوص التشريعية وخاصة القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المعدل والمتمم، وعلى أساس المبادئ العامة التالية:

شغل المناصب الشاغرة أو التي تم إحداثها، باللجوء أول الأمر إلى العمال الذين تم تثبيتهم، سواء من نفس الرتبة أو من رتبة أسفل، قياسا برتبة المناصب التي يراد تشغيلها، والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل المنصب ، يمنع أي توظيف لا يستهدف شغل وظيفة عمل شاغرة أو إحداث عمل ، لا يمكن تشغيل المناصب الشاغرة أو التي تم إحداثها، ما لم تكن واردة في تقديرات التوظيف السنوية والمتعددة السنوات ، لا يمكن شغل منصب عمل إلا عن طريق وكالة التشغيل، وفي حالة عدم الرد من طرف هذه الأخيرة في الوقت المحدد قانونا (21 يوما) يتم اللجوء إلى المصادر الأخرى كالإعلانات عن طريق الصحافة وغيرها أو اللجوء إلى الطلبات المباشرة...)

تنظيم مسابقات وروائز (Tests) وذلك بهدف ضمان: من جهة أولى، التوظيف المتساوي حسب المؤهلات المتساوية لكل إلى العمل ،من جهة أخرى، انتقاء العناصر الأكثر جدارة.

- 5- كيف يتم تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة المطلوبة؟ومن يقوم بذلك ؟

\*- إعداد الميزانية السنوية والتعداد:

كما أشير في المبادئ المذكورة أعلاه فإنه لا يمكن شغل منصب عمل إلا إذا كان مدمجا ضمن الميزانية السنوية أو المتعددة السنوات. وعليه فإن المكلفين بتسيير الموارد البشرية ملزمين بإعداد الميزانية. ولكي يتم ذلك في أحسن الظروف يجب أن تتوفر الأدوات التالية:

-هيكلة الصندوق (Organigramme): معرفة دقيقة لمناصب الشغل الشاغرة والمؤهلات التي يتطلبها كل منصب

- لوحات التحكم (Tableaux de bord): معرفة العمال الحاليين (كما وكيفيا) من حيث كفاءة عملهم، مستواهم التعليمي، تكوينهم، السن، الخبرة المهنية، الأقدمية...

- مدونة مناصب الشغل (Nomenclature des postes de travail): تحمل كل مناصب الشغل المستعملة في الصندوق على كامل التراب الوطني، بجميع مستوياتها. وهذه المناصب كلها مصنفة في إطار المنظومة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

- المعايير التقنية (Ratios) التي من خلالها يمكن تحديد عدد العمال الممكنة تشغيلها خاصة في النشاطات الرئيسية للصندوق كتسيير الزبائن، بالإضافة إلى المعلومات التي تتحصل عليها من السلطات المحلية والتي تمس تنمية المحيط كالبنايات الجديدة (منازل، مصانع أو غير ذلك)...

كل هذه المعلومات تدخل في إطار برمجة الموارد البشرية بشكل عام والتي يجب أن تتم في آخر السنة التي تسبق السنة المراد إنجاز الميزانية فيها

### 6- هل تلجا المؤسسة لتحويل الموظفين من مصلحة المصلحة بصفة دورية؟

\*نعم تلجا المؤسسة لتحويل الموظفين لكن ليس بصفة دورية، حيث تعتمد المؤسسة على حاجة كل مصلحة الى افراد جدد هذا يكون في اوقات معينة فقط، عند ما يكون هناك ضغط في العمل يتم نقل افراد للمصلحة لتكفل بجميع جوانب العمل .

### 7- هل تعتمد المؤسسة على تحويل الافراد من مصلحة الى مصلحة كإجراء تأديبي؟

\*نقل الموظفين من مصلحة الى مصلحة كإجراء تأديبي هذا يعتبر من الاجراءات العقابية القانونية التي ينص عليها القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر، لكن في مؤسسة الصندوق الوطني بولاية خنشلة لم يتم الاعتماد على هذا الاجراء.

### 8- ماهي اهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة في عملية اختيار الافراد؟

\*عدم تطابق الشهادة العلمية مع متطلبات الوظيفة غياب التخصص المطلوب.

\*نقص الخبرة والكفاء لدى الخرجين الجدد مما يؤدي لخسائر مادية للمؤسسة من خلال الفترات التجريبية ودورات التكوينية.

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد  
بولاية خنشلة

المدير

الشؤون الاجتماعية

خلية الاصغاء

القانونية

خلية الارشيف

خلية الاعلام الالي

نيابة مدير  
المعاشات

مصلحة المسارات  
المهنية

نيابة المديرية  
المالية

نيابة المدير الادارة  
والوسائل

قسم  
التصفية  
والمراجعة

قسم  
التقنية

قسم  
المراجعة

قسم  
الحوالات

قسم  
المحاسبة

مصلحة  
الوسائل  
العامة

قسم  
المستخدمين

المصدر : المدير الفرعي للصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة

## ملخص الدراسة

► **عنوان الدراسة:** اثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة.

وتسعى الدراسة الراهنة، إلى محاولة معالجة موضوع عمليتي الاختيار والتعيين وتأثيرهم على دوران العمل، كأحد أهم المواضيع التي تحظى باهتمام مختلف الباحثين والمتخصصين في العلوم الاجتماعية، وخاصة علم اجتماع التنظيم والعمل، محاولين بذلك تفصي الواقع السوسيو- تنظيمي للاختيار والتعيين واثره على معدل دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية، حيث تمحورت اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

✓ ما هو اثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة ؟

وتمت صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي :

✓ يوجد اثر عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR بولاية خنشلة.

وانطلاق من التساؤل الرئيسي والفرضية الرئيسية للدراسة تمت صياغة تساؤلات فرعية، كذلك الفرضيات الصفرية والبديلة، بالاعتماد على مختلف ابعاد عمليتي الاختيار والتعيين المتمثلة في معايير الموضوعية والاجراءات الحديثة المعتمدة في الاختيار .

وقد حاولنا إتباع استراتيجيه منهجية متكاملة، الهدف منها تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الدراسة، والاقتراب أكثر من فهم المؤسسة المحلية الجزائرية متخذين المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة كنموذج، وتشتمل هذه الاستراتيجية على جملة من الإجراءات المنهجية بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي القائم على وصف و تحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها بالاعتماد على الأدوات المنهجية الآتية : الملاحظة ، الاستبيان ، المقابلة، اعتمدت الباحثة على المسح الشامل لكافة مفردات مجتمع الدراسة و بلغ عددهم: 66 مفردة ، فيما استثنيت المفردات التي لا تتواجد فعلياً بمجال الدراسة المكاني فترة إنجازها، إضافة إلى الاعتماد على أسلوب المعالجة الإحصائية بالجانب الميداني باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS23 .

وتم التوصل بعد تحليل البيانات وتفسيرها الى النتيجة الرئيسية التالية:

✓ وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين عمليتي الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل لدى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية خنشلة.

كما خلصت الدراسة الى صدق الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تنص على وجود اثر بين ابعاد عملية الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل، ورفض جميع الفرضيات الصفرية التي تنفي وجود تأثير بين متغيري الدراسة عملية الاختيار والتعيين ودوران العمل بالصندوق الوطني للتقاعد.

**الكلمات المفتاحية :** عملية الاختيار والتعيين، دوران العمل

## **Summary of The Study**

**Title of study:** the effect of selection and appointment operations at the level of the work turnover, a field study of the national pension fund (CNR) in Khenchela city .

The study aims and tries to treat the subject of the appointment and selection operations and their effects on the work turnover . The latter is an important subject which researchers and specialists in social science are interested in Especially the science of organization and work. They tried to study the social-organizational appointment and selection and its effects at the level of the work turnover in the Algerian institution. The main question of this study is the following :

\* What is the effect of the appointment and selection operations at the level of the work turnover to the employees of the National Pension Fund in Khenchela ?

The formulation of the main hypothesis is done as follows:

\*There is an effect of the selection and appointment operations at the level of the work turnover to the employees of the national pension fund in Khenchela.

Starting from the main questioning and the main hypothesis of the study , minor questions and zero and alternate hypothesis are formed depending on the different dimensions of the appointment and selection operations of objectivity standards and the modern procedures adopted in selection. We have tried to follow a methodological integrated strategy which aims at diagnosing the actual reality of the study variables and getting closer to have much understanding about the local Algerian institution taking the institution of the National Fund in Khenchela as a model. This strategy contains some systematic procedures . We have relied on the descriptive approach which is based on describing and analysing the study data which are collected based on the following systematic tools:

observation, questionnaire and interview. The researcher relied on a comprehensive survey of the entire vocabulary of the study community which numbered 66 singles except the singles which are not really existing in the local study field while creating them. In addition to relying on the statistical processing method on the field side by using the analysis program of statistical packages SPSS23.

After analysing the data , WE have reached the following main result :

There is a statistically significant impact at the level 0.05 between the selection and appointment operations at the level of the work turnover to the employees of the National Fund in Khenchela .

The study ends at the truth of the major and minor hypothesis which says that there is an effect between the dimensions of the selection and appointment at the level of the work turnover and rejecting all the zero hypothesis which neglects that there is an effect between the dimensions of the selection and appointment operations at the level of the work turnover in the national Fund.

**Keywords:** the selection and appointment operations, the work turnover.