



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور سياسة التوظيف الفعالة في التقليل من دوران العمل

—دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وكالة تيسمسيلت)—

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل م د في علوم التسيير

- تخصص: إدارة أعمال -

تحت إشراف الأستاذ:

- بوزكري جيلالي

إعداد الطالبين:

- العصيدي لحسن

- غارو نور الدين

لجنة المناقشة

الأستاذ: محي الدين عمر محمود رئيسا

الأستاذ: بوزكري جيلالي مقرر

الأستاذة: سوداني نادية..... ممتحنا

السنة الجامعية 2018/2019م

الإهداء

إلى الوالدين العزيزين و إلى
العائلة الكريمة وجميع الأهل
والأصدقاء

نهدي هذا البحث المتواضع راجين من المولى
عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

العصيدي لحسن

نهارو نور الدين

شكر وعرفان

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نشكر الله عز وجل ونحمده على منحه لنا القوة والإرادة للقيام بهذا العمل ونسأله

التسديد والتثبيت.

بأسمى معاني التقدير والاحترام نتقدم بجزيل الشكر إلى

الدكتور المشرف: "بوزكري جيلالي" على التفضل بقبول الإشراف على هذه المذكرة

ولمجهوداته التي بذلها معنا وتوجيهاته القيمة التي أمدنا بها في سبيل إنجاح هذا

العمل.

السادة: "أعضاء لجنة المناقشة" وذلك لتفضلهم مناقشة هذا العمل من أجل تقييمه

وتصويبه.

وكذلك نشكر كل من قدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة

لإتمام هذا البحث ونخص بالذكر كل عمال مؤسسة الكهرباء والغاز -وكالة تيسمسيلت-

وفي الأخير نرجوا من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة

المقبلين على التخرج.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تلعبه سياسة التوظيف الفعالة للتقليل من دوران العمل، هذا الأخير الذي يعبر عن سلوك الفرد لمنحى ترك العمل وهو ناتج عن دوافع مختلفة وينجر عنه آثار سلبية وإيجابية، وحتى تتفادى المؤسسة حدوث هذه الظاهرة عليها أن تراعي أساليبها في التوظيف من (استقطاب، اختيار وتعيين) حتى تحافظ على مواردها البشرية بكل إمكاناتها المتاحة نظرا للأهمية التي تكتسيها وباعتبارها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الارتقاء بأدائها .

تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز -وكالة تيسمسيلت - لمعرفة سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة والوقوف على أهم جوانب دوران العمل بدءا بحساب معدله ومن ثم أهمية الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث وزعت 50 استبانة بشكل عشوائي أجريت عليها الدراسة وذلك للتأكد من صحة الفرضيات.

خلصت الدراسة إلى ما يلي:

أن المؤسسة المدروسة تهتم بإخضاع الطالبين للعمل للفحص الطبي واختبارات في التخصص، أي أن أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال، ويمكنهم من فهم وإدراك الأعمال التي يقومون بها، وهذا يدل على أن الشركة تحتفظ بعمالها المؤهلين لفترات طويلة، وهذا ما يعكس أن معدل دوران الشركة ضعيف جدا وهو ما يبين أن سياسات التوظيف فعالة في الشركة.

الكلمات المفتاحية:

سياسة التوظيف، إدارة الموارد البشرية، معدل دوران العمل، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي.

Résumé:

Cette étude a comme objectif de montrer le rôle que joue la politique efficace du recrutement pour diminuer le mouvement d'entrée et de sortie des employés, ce dernier exprime le comportement de l'individu à l'égard de la méthode d'emploi qui se résulte de multiples circonstances, ce qui provoque des points positifs et d'autres négatifs. pour que l'établissement évite ce phénomène il doit prendre en



considération les méthodes et les techniques de recrutement y compris (politisation, choix, affectation), pour préserver les ressources humaines avec toutes ces capacités vu son importance, elle vise à réaliser les finalités de l'établissement donc une haute compétence.

Une étude a été faite dans ce domaine sur l'entreprise de Sonalgaz de Tissemsilt pour connaître sa politique de recrutement qu'applique ce dernier et les cotes nécessaires du cycle du travail en commençant par le calcul des moyennes dans l'établissement, 50 questionnaires ont été distribués d'une manière arbitraire pour confirmer les hypothèses.

Cette étude a aboutit au résultat suivant :

L'établissement s'intéresse à la consultation médicale des fonctionnaire et des examens dans la spécialité, les individus sont compétent, performants, ils le maîtrisent ce qui permet à l'établissement de les garder à longues durées, aussi reflète la rotation de l'entreprise très faible, ce qui confirme le rôle primordial de la politique du recrutement.

Les mots clés :

La politique du recrutement, gestion des ressources humaines, roulement du personnel, satisfaction au travail, loyauté organisationnelle.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	البيان
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VIII	فهرس المحتويات.....
XII	قائمة الجداول.....
XIII	قائمة الأشكال.....
XIV	قائمة الملاحق.....
XV	قائمة الاختصارات والرموز.....
١ - و	المقدمة.....
27 - 2	الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف وإدارة الموارد البشرية.....
2	تمهيد الفصل الأول.....
3	المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية.....
3	المطلب الأول: المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.....
7	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية، أهدافها ووظائفها.....
11	المطلب الثالث: أهداف اختيار الموارد البشرية.....
12	المبحث الثاني: عموميات حول سياسة التوظيف.....
12	المطلب الأول: مفهوم التوظيف وأهميته.....
14	المطلب الثاني: أهداف التوظيف، مبادئه وشروطه.....
16	المطلب الثالث: موقع التوظيف في ادارة الموارد البشرية.....
17	المبحث الثالث: مراحل وخطوات التوظيف.....
17	المطلب الأول: الاستقطاب (تعريف، أهمية، خطوات، مصادره).....
23	المطلب الثاني: الاختيار (المفهوم، المعايير، الإجراءات).....
25	المطلب الثالث: التعيين (المفهوم، الخطوات).....
27	خلاصة الفصل الأول.....

55 – 29	الفصل الثاني: الاطار العام لدوران العمل وابعاده الرئيسية.....
29	تمهيد الفصل الثاني.....
30	المبحث الأول: أساسيات حول دوران العمل.....
30	المطلب الأول: مفهوم دوران العمل وأنواعه.....
32	المطلب الثاني: دوران العمل: أسبابه ومشكلاته وطرق علاجه.....
37	المطلب الثالث: آثار دوران العمل وسبل تخفيفه.....
46	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في دوران العمل وتأثيره على أداء المنظمة.....
46	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في دوران العمل.....
47	المطلب الثاني: تأثير دوران العمل على أداء المنظمة.....
48	المطلب الثالث: الطرق المتبعة للتقليل من دوران العمل.....
51	المبحث الثالث: معدل دوران العمل وأبعاده الرئيسية.....
51	المطلب الأول: طريقة حساب معدل دوران العمل.....
52	المطلب الثاني: تحليل معدل دوران العمل.....
53	المطلب الثالث: الأبعاد الرئيسية لمعدل دوران العمل.....
55	خلاصة الفصل الثاني.....
89 – 57	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والغاز – وكالة تيسمسيلت –.....
57	تمهيد الفصل الثالث.....
58	المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة الكهرباء و الغاز وكالة تيسمسيلت.....
58	المطلب الأول: الإطار العام لشركة الكهرباء و الغاز.....
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز.....
67	المطلب الثالث: مهام و أهداف شركة الكهرباء و الغاز بتيسمسيلت.....
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية في شركة الكهرباء والغاز وكالة تيسمسيلت.....
68	المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة.....
69	المطلب الثاني: مقياس الدراسة.....
71	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....

72	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الإستبيان في شركة الكهرباء والغاز وكالة تيسمسيلت.
72	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
77	المطلب الثاني: مدى تأثير التوظيف الفعال كإستراتيجية من أجل التقليل من دوران العمل في الشركة.....
86	المطلب الثالث: العلاقة الإرتباطية بين جميع متغيرات الدراسة (اختبار الفرضيات).....
89	خلاصة الفصل الثالث.....
91	الخاتمة.....
95	قائمة المراجع.....
100	الملاحق.....

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	بطاقة فنية حول شركة الكهرباء والغاز	الجدول رقم (3-1)
70	مقياس ليكرت الحماسي	الجدول رقم (3-2)
71	نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه	الجدول رقم (3-3)
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	الجدول رقم (3-4)
73	توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر	الجدول رقم (3-5)
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	الجدول رقم (3-6)
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	الجدول رقم (3-7)
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	الجدول رقم (3-8)
76	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	الجدول رقم (3-9)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات سياسة التوظيف	الجدول رقم (3-10)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات دوران العمل في الشركة	الجدول رقم (3-11)
80	تطور عدد الموظفين وواقع دوران العمل بشركة الكهرباء والغاز بتيسمسيلت	الجدول رقم (3-12)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الرضا الوظيفي	الجدول رقم (3-13)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الولاء التنظيمي	الجدول رقم (3-14)
83	علاقة دوران العمل بالجنس	الجدول رقم (3-15)
84	علاقة دوران العمل بالعمر	الجدول رقم (3-16)
84	علاقة دوران العمل بالمستوى العلمي	الجدول رقم (3-17)
85	علاقة دوران العمل بالخبرة	الجدول رقم (3-18)

قائمة الجداول

85	علاقة دوران العمل بالوظيفة	الجدول رقم (3-19)
86	العلاقة الإرتباطية بين سياسات التوظيف ودوران العمل بشركة الكهرباء والغاز	الجدول رقم (3-20)
87	قيمة معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (3-21)
87	تحليل تباين خط الانحدار	الجدول رقم (3-22)

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	وظائف إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم (01-01)
19	خطوات عملية الاستقطاب	الشكل رقم (02- 01)
21	مصادر عملية الاستقطاب	الشكل رقم (03- 01)
34	أسباب البقاء في العمل أو تركه	الشكل رقم (01- 02)
40	تكاليف التوظيف والتنصيب	الشكل رقم (02- 02)
59	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز	الشكل رقم (01- 03)
72	العاملين حسب الجنس	الشكل رقم (02- 03)
73	العاملين حسب فئة العمر	الشكل رقم (03- 03)
75	العاملين حسب التخصص العلمي	الشكل رقم (04- 03)
76	العاملين حسب سنوات الخبرة.	الشكل رقم (05- 03)
76	العاملين حسب الوظيفة	الشكل رقم (06- 03)
88	العاملين حسب الوظيفة.	الشكل رقم (7-3)



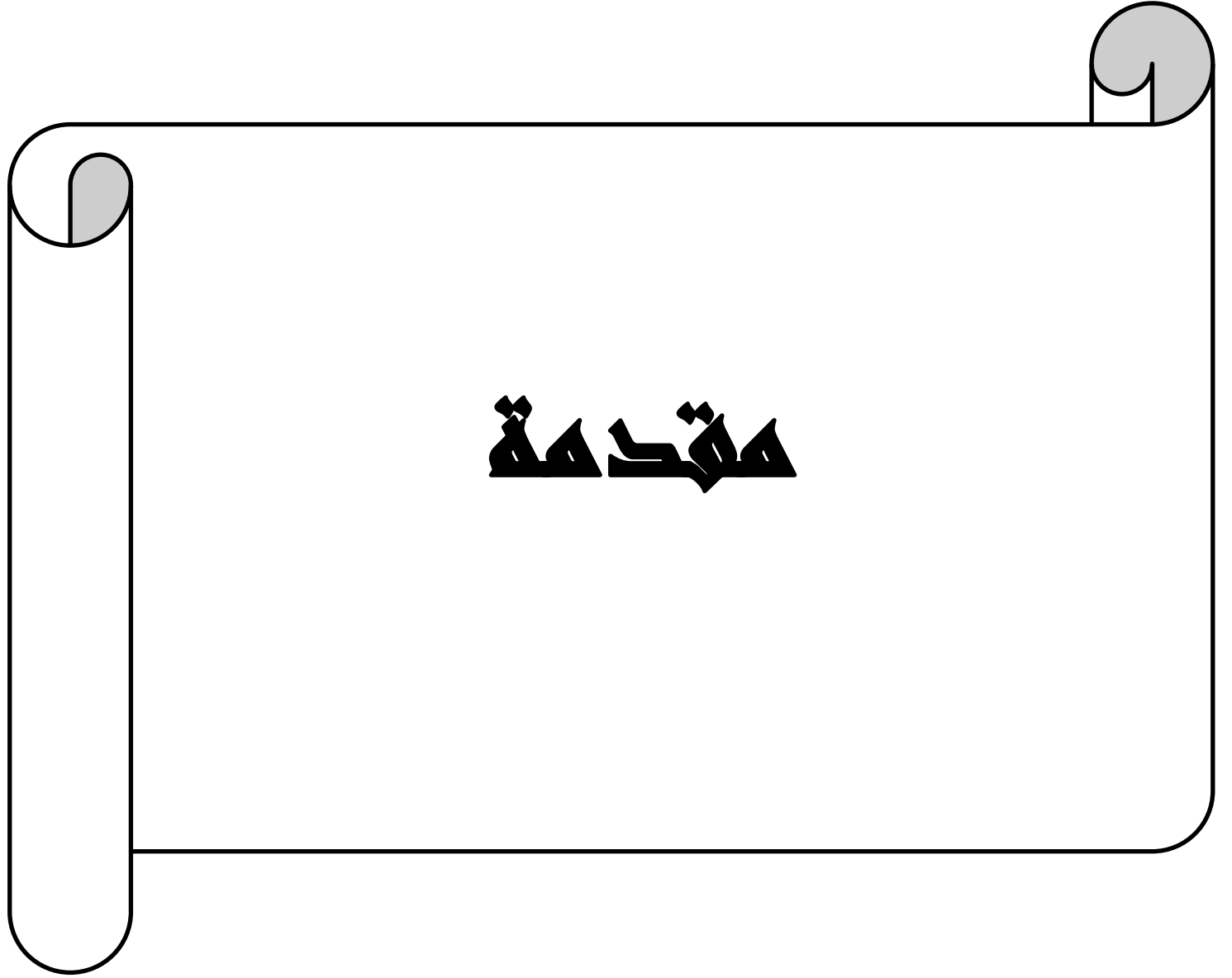
قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
100	استبيان	الملحق 01
103	نتائج تحليل الاستبيان	الملحق 02

قائمة الرموز والمختصرات

قائمة الرموز والمختصرات

الرمز	المصطلح بالفرنسية	المصطلح بالعربية
P / ص	La page	الصفحة
E / ط	L'édition	الطبعة



مقدمة

إن التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها سواء كانت منظمات عمومية أو خاصة والتي ترمي إلى تحقيق تنمية في مختلف المستويات، ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الإداري العالمي الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تعنى بإدارة شؤون أهم مورد في المنظمة منذ دخوله إليها وإلى غاية خروجه منها.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة وكنا أساسياً في غالبية المنظمات لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. حيث تهدف هذه الأخيرة إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، وتنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات .

وحتى يتسنى لها ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتبني سياسة توظيف فعالة وذلك ببناء إستراتيجية ووظائفها " استقطاب، اختيار وتوظيف " حيث تقوم بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعية في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات.

وتعود أهمية سياسة التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جداً. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب عليه الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة. ولذلك تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.



ولهذا يعمل القائمين على إدارة المؤسسات على تدعيم الموظفين وتحفيزهم بشتى الوسائل والإمكانات المتاحة، مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم واستمرارهم وذلك للحيلولة دون دوران العمل أو التقليل منه.

ويعد دوران العمل احد المشاكل المهمة التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تعاني منها إدارة الموارد البشرية والذي يكبدها تكاليف عمل باهظة وكبيرة وذلك من خلال استنزاف للطاقات والكفاءات التي تعتبر مصدر إبداع وابتكار ومصدر منافسة مستديمة تنعكس في النتيجة على مستوى فاعليتها وكفاءتها في أداء العمل.

فالمؤسسات مطالبة بتأمينهم وصيانتهم وحمايتهم من كل ما يمكن أن يتسبب في تسربهم، وذلك بالقضاء على كل أشكال الاغتراب البيئي المتمثل في العناصر الخارجية التي تعتبر من أسباب عدم الرضا وعدم العمل ولا يعكس أداء العاملين ومدى حماسهم وذكائهم ومعارفهم واتجاهاتهم.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على دور سياسة التوظيف في التقليل من دوران العمل الذي يبقى الأساس منها أن تختار من بين المرشحين الأكفاء القادرين على خدمة المنظمة بإخلاص وتفان، وفاعلية طويلة مساهم المهني.

ومن الطرح السابق تبرز إشكالية هذا الموضوع كالتالي:

" إلى أي مدى تساهم سياسة التوظيف الفعالة في التقليل من دوران العمل في المؤسسات العمومية ؟

الأسئلة الفرعية:

و بناءً على الإشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تخضع سياسة التوظيف لأسس ومعايير قانونية تنظمها في جميع المؤسسات؟
- هل يمكن التحكم في دوران العمل في المؤسسة؟
- كيف تتم عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟ وما هي الخصائص التي تطبع هذه العملية في هذا القطاع؟
- هل تعتبر سياسات التوظيف المتبعة من طرف مؤسسة سونلغاز فعالة للتقليل من دوران العمل في المؤسسة؟

الفرضيات:

على ضوء ما تم طرحه من الأسئلة حول الموضوع يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي تسعى لاختبارها وهي على النحو التالي:

الفرضية الأولى: تخضع سياسة التوظيف بالمؤسسات الجزائرية للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الفرضية الثانية: دوران العمل ناتج عن أسباب متعلقة بالفرد أي بدوافع شخصية وعن أسباب متعلقة بالمؤسسة يمكن التحكم فيها نسبيا، ولدوران العمل آثار سلبية و إيجابية على الفرد والمؤسسة يمكن التأثير عليها عموما.

الفرضية الثالثة: تعتبر عملية التوظيف عن طريق الاختبارات والمسابقات الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة بخضوعها للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الفرضية الرابعة: تعتبر سياسات التوظيف المتبعة من طرف مؤسسة سونلغاز فعالة للتقليل من دوران العمل في المؤسسة.

أهمية الدراسة :

تتلور أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

تظهر أهمية هذا البحث في كونه يبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالموارد البشري والذي أصبح أهم عامل من عوامل الإنتاج، وذلك لكونه المسئول عن تحريك العوامل الأخرى سواء المادية أو المالية، فتحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة يتوقف على مدى نجاحها في اختيار وانتقاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة والمشبعة بروح المسؤولية، وهذا ما جعلها ملزمة على تبني سياسة توظيف رشيدة قائمة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في شغل المناصب الشاغرة وذلك من اجل التقليل من دوران العمل في المنظمات إذ يعد هذا الموضوع من القضايا التي تشغل تفكير العديد من الباحثين والممارسين على حدا سواء لما له من عواقب كبيرة تنعكس على أداء المنظمة في تحقيق أهدافها على الأمد البعيد. كما يكسب البحث أهميته من خلال التأمل في الوصول إلى نتائج مهمة تقدم خارطة عمل لمدراء المنظمات حول مفهوم دوران العمل وما هي السبل الكفيلة في تقليله في مكان العمل.

أهداف الدراسة :

تتمثل الأهداف المنوطة من دراسة هذا البحث في :

- إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالمؤسسات الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- التعرف على طبيعة سياسة التوظيف المطبقة بمؤسسة سونلغاز (وكالة تيسمسيلت).
- التعرف على اثر سياسة التوظيف المتبعة من طرف مؤسسة سونلغاز (وكالة تيسمسيلت) في التقليل من دوران العمل .

أسباب اختيار موضوع البحث :

إن إختيارنا لهذا الموضوع يعود لأسباب ذاتية واخرى موضوعية:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع يتوافق مع التخصص.
- الرغبة في دراسة مواضيع جديدة.

الأسباب الموضوعية:

- إثبات صحة الفرضيات الموضوعية.
- التعرف على سياسات التوظيف المطبقة من طرف مؤسسة سونلغاز.
- التعرف على مدى تطور دوران العمل لدى مؤسسة سونلغاز.

المنهج المتبع:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والوصول إلى الأهداف المرجوة، يتم معالجة موضوع البحث باستخدام المنهج الإستقرائي بغية استقراء وتحليل واقع التوظيف الذي يشكل في مجمله مهمة صعبة لما له من آثار هامة على أعمال سيرورة الشركة وجودة خدماتها المقدمة، وتحديد مدى تأثير التوظيف الفعال على التقليل من دوران العمل وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما في نفس المؤسسة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي أهم الدراسات التي استطاعت هذه الدراسة الوقوف عليها، وقد رتبت حسب تسلسلها الزمني:

1- دراسة (بندر بن فهد محمد الحربي 2008).

الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير، تحت عنوان " تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الأسباب والحلول المقترحة دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من القطاع الخاص بمدينة الرياض".

تهدف الدراسة إلى استعراض أهم الأسباب التنظيمية، المادية والمعنوية، الشخصية والاجتماعية، التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، إعتقادا على توجهات أفراد عينة الدراسة نحوها. وخلصت الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة على وجود أسباب تنظيمية تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص أبرزها: عدم توفر مسار وظيفي واضح للترقية، عدم الشعور بالعدالة في تقويم الأداء الوظيفي، عدم الشعور بتوفر الأمن الوظيفي بالإضافة إلى عدم توفر المرونة الكافية لأداء العمل وغيرها)، و اتفاق أفراد العينة على وجود أسباب شخصية واجتماعية تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص أبرزها: الرغبة في اكمال الدراسة تفضيل العمل بالقطاع الحكومي، الالتحاق بالمؤسسة مؤقتا حتى يتم الحصول على عمل آخر، بعد مقر العمل عن المنزل (...).

2- دراسة (الحميدي محمد المطيري 2012 م)

الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة بعنوان " أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية. وخلصت الدراسة إلى أن زيادة دوران العاملين يؤدي إلى نقص كفاءة الموظفين في المصارف، مما ينعكس على أدائها وجودة الخدمة المقدمة فيها.

- من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أنها تناولت:

1- التعرف على أثر دوران العاملين على الأداء المالي.

2- أهم الأسباب التي تؤدي إلى تسرب العمالة.



أما ما تضيفه دراستنا فهو:

1- إبراز مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالمؤسسات الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

2- توضيح أهمية انتقاء سياسات التوظيف في التقليل من دوران العمل.

هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة.

الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري لسياسة التوظيف وإدارة الموارد البشرية" وتم التطرق فيه إلى ماهية إدارة

الموارد البشرية، بالإضافة إلى عموميات حول سياسة التوظيف، وأخيرا عرض مراحل وخطوات التوظيف.

بينما الفصل الثاني تحت عنوان "الإطار العام لدوران العمل وابعاده الرئيسية" وتم التطرق فيه إلى أساسيات حول

دوران العمل، إضافة إلى التعريف بالعوامل المؤثرة في دوران العمل وتأثيره على أداء المنظمة، وأخيرا عرض

معدل دوران العمل وابعاده الرئيسية.

أما الفصل الثالث يتناول "دراسة ميدانية لشركة الكهرباء والغاز - وكالة تيسمسيلت -" وتم التطرق فيه إلى

مفاهيم حول شركة الكهرباء والغاز، بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان، وأخيرا دراسة العلاقة الارتباطية

بين جميع متغيرات الدراسة (اختبار الفرضيات).

الفصل الأول:

الإطار النظري لسياسة التوظيف

وإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الرئيسية والأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب الشاغر، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

ونظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسات أولى المنظرون السياسيون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين و أكفئهم لشغل المناصب، ومن أهمية هذه السياسة في التوظيف بالمؤسسات العمومية إذ نجد أن اغلب الدول في العالم ومن بينها الجزائر، نصت في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين تطبق على قدم المساواة.

وذلك يشكل حالة ضمنية لدور سياسة التوظيف في انتقاء كفاءة وفعالية المورد البشري على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية بشكل خاص وقطاع الوظيفة العمومية بشكل عام في بلادنا.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: عموميات حول سياسة التوظيف

المبحث الثالث: مراحل وخطوات التوظيف

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في الهياكل التنظيمية للمنظمات، وتسد إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم الموارد ألا وهي المورد البشري، الذي لا تقتصر وظيفته على تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة.

بحيث تعتبر إحدى أهم الإدارات التي تختص بإدارة القوى العاملة للمنظمات، فهي المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، أهميتها، أهدافها ووظائفها بالإضافة إلى أهداف اختيار الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلف علماء الإدارة في تعريفهم للموارد البشرية وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم ومن هذه التعاريف والمفاهيم ما يلي:

1- تعرف بأنها " مصطلح يطلق على قوة العمل في المؤسسة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال و التكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل.¹

2- وتعرف على أنها " النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها

¹ حبيب صحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، 1997، ص 01.

وتحقيق أهدافها، وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار والتعيين، وتقوم أداء العاملين، وترقيتهم.¹

3- كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي تهدف إلى تحقيق كفاية فعالة ومستدامة في رواتب المؤسسة وفحص العمل من حيث العدد، التأهيل والتحفيز، وهدفها هو التحسين المستمر للمهارات لخدمة إستراتيجية المؤسسة"²

من التعاريف السابقة تعريف إدارة الموارد البشرية يمكن على أنها: " عملية إدارية تحدد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وعملية استقطابهم واختيارهم وتعيينهم ومن ثم تدريبهم والمحافظة عليهم بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت بمراحل تاريخية، وتحولات عميقة في مختلف المؤسسات، إلى أن أصبحت كما هي اليوم، ويمكن إنجاز المراحل التاريخية التي مرت بها هذه الإدارة فيما يلي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

كان الإنسان قديما يعتمد على الصيد والزراعة اعتمادا كلياً، حيث كان يقوم بالعمل بشكل عفوي بعيد عن الفكر الإداري الحديث، ومع تطور الإنسان في حد ذاته، وظهور الحرف والعمل الجماعي، أصبح إنجاز المهام والأعمال بشكل متطور نسبياً، وما نلاحظه من معالم وآثار تاريخية عملاقة في الحضارات القديمة كأهرامات مصر، سور الصين... ما كانت لتنجز لولا وجود تخطيط، توجيه، قيادة... الخ، تدفع باتجاه الإنتاج والعمل المتقن والكفاء.

وهذا ما يدفعنا إلى تصور أنه قد تم إنجاز هذه الشواهد العملاقة انطلاقاً من الاستخدام القوي والفعال للعنصر البشري، والاعتماد عليه بصفة مطلقة، وذلك بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية والإدارة عموماً لم تكن معروفة بالشكل الحالي، هذا إن لم نقل أنها لم تعرف تماماً.

¹ نادر أحمد أبوشيحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص17.

² KHELASSI Réda, **Management ressources humains**, Houma éditions, Alger 2010, P15.

2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

كانت الثورة الصناعية بداية الكثير من المشاكل التي عانت فيها التنظيمات و إدارتها، فبالرغم من أنها ساهمت في زيادة الإنتاج وتراكم رأس المال والسلع، إلا أنها وضعت الإنسان موضع الضحية التي بها يتم التغيير، فأضحى سلعة تباع وتشترى، وعنصرا مكلفا بعد ما عنيت الآلة بأكثر اهتمام، هذا إضافة إلى سوء ظروف العمل وبروز العديد من المشاكل التي ساعدت على تبلور الفكر الإداري الحديث بما فيه إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأهمية هذه المرحلة سيتم تناول العناصر التالية:

- ظهور حركة الإدارة العلمية.

- بروز مدرسة العلاقات الإنسانية.

- ظهور إدارة الموارد البشرية.¹

أ- ظهور حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه الحركة في ثمانينات القرن التاسع عشرة، نتيجة العديد من العوامل التي شهدتها أوروبا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، من تطور صناعي هائل وتوسع في الحركة التجارية و الاقتصادية، و كذا الرغبة الملحة لتشغيل رؤوس الأموال في الإنتاج الصناعي، دون إعداد طبقات عمالية مدربة و قادرة على الأداء بفعالية وكفاءة، فجاءت الإدارة العلمية كحوصلة لجهود فريق من المهندسين على رأسهم (فريدريك ونسلوتيلر (1856-1915) حيث كان يسعى فريق العمل لتطوير النسق الإداري (Management system) قبل أن يضع تيلر مبادئ هذه الإدارة في كتابه الشهير: مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، والمتمثلة في:

- استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة المطلوبة، والمعدل المطلوب.

- الاعتماد على الخبراء و المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي قدمتها الإدارة العلمية، لأصحاب رؤوس الأموال، فإنها قوبلت بمعارضة شديدة من العمال، كونها أهملتهم خلال العملية الإنتاجية، كما تعتبرهم كسالى.

¹ بلخيري مراد، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق دراسة ميدانية بمركز هنكل الجزائر - شلغوم العيد - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005.

وعليه ظهرت صراعات بين إدارات المؤسسات وعملها، مما أدى إلى بروز مشاكل عديدة في تلك المرحلة كتحطيم الآلات، توقيف وطردهم العمال وغيرها من المشاكل. في حضم هذه الظروف كلها تبلورت أفكار جديدة تدعو للاهتمام بالعنصر البشري¹، وتخصيص قسم أو فرع يعنى بشؤونها في مختلف التنظيمات، هذا ما أدى بدوره إلى ظهور أو التعجيل بظهور مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية.

ب- بروز مدرسة العلاقات الإنسانية:

نجد أن هذه المدرسة ركزت على "المواءمة ما بين الفرد والجماعة، الجماعة والمؤسسة، والجماعة والجماعة داخل المؤسسة" بحيث أخذت هذه المدرسة بعين الاعتبار الخاصية الإنسانية والدوافع الاجتماعية للأفراد، فنجد أن إلتون من خلال التجارب التي أجراها في مصانع هوثرن الأمريكية اهتم بدراسة أجواء العمل السائدة والظروف التي كان يعم فيها العمال، كالتعب والروتين ودوران العمل وغيرها من الظروف السيئة، فتوصل من خلال دراسته وملاحظاته إلى ضرورة زيادة رضا العاملين عن عملهم، و أن توفر الإدارة لهم الظروف المناسبة للعمل، بمعنى أن المشاكل الإنتاجية تعالج عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري وحاجاته.

3- ظهور إدارة الموارد البشرية:

- يفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية إلى عدة عوامل، بحيث هذه الأخيرة ساهمت في ظهور هذه الإدارة كوظيفة متخصصة ونلخص هذه العوامل في نقاط وهي:
- تطور الصناعة: إذ أن دخول التكنولوجيا الجديدة وإتباع وسائل وأساليب حديثة في الإنتاج، واستخدام الآلات معقدة ومتطورة، استدعى توفير قوة عاملة مدربة.
 - ارتفاع المستوى الثقافي و التعليمي: هذا أدى إلى زيادة الوعي لدى العمال، ما أدى إلى ضرورة وجود أخصائيين في إدارة الموارد البشرية.
 - تزايد قوة إتحاد النقابات: بحيث ظهرت التنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق الموارد البشرية وتسعى إلى تطوير وتحسين العلاقات الإنسانية بعد فشل الإدارة في ذلك.

¹ علي السلمي: "تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 65.

- تزايد تدخل الدولة المتزايد في النشاط الاقتصادي: إذ أصبحت الدولة تحاول أن تتدخل في الأنشطة الاقتصادية من أجل تنظيم علاقات العمل بين العمال و أرباب العمل، و ذلك من خلال تشريع قوانين تلتزم بها المؤسسة.

- ظروف الحرب أدت إلى عجز كبير في الأيدي العاملة في الكثير من الدول: لهذا استلزم الأمر وجود إدارة موارد بشرية لتقوم بإعادة إحياء اليد العاملة من خلال برامجها التكوينية و التدريبية.

- الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات: فهذا يعتبر من بين الأسباب المهمة التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية، إلى جانب اكتشاف أهمية العنصر البشري و دوره الفعال داخل المؤسسة.¹

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية، أهدافها ووظائفها

سنتناول في هذا المطلب كل من إدارة الموارد البشرية، أهدافها بالإضافة إلى وظائفها.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، و التي تؤثر على مردوديتها المالية، و مكانتها الاقتصادية و تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية² :

- 1- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
- 2- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة 3- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، ضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للارتقاء واستلام وظائف عليا.
- 4- استقرار في دوران العمل بما يؤمن إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

¹ أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة العقيد أكلبي محمد والحاج بالبوية، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2011/2012، ص 48-50.

² صفوان محمد المبيضين، عاض بن شافي الاكلي، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2012.

5- اختيار الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المؤسسة¹.

ويرى الباحثان أن أهمية الموارد البشرية تنبع من أهمية العنصر البشري والذي هو محور الاهتمام والركيزة الأساسية في عمل المنظمة، فمن المعروف أن أية منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها لا بد أن يكون لديها في أي لحظة معينة مكونات رئيسية ثلاثة وهي (الموارد البشرية - الموارد المادية - بيئة العمل). وترجع أهمية العنصر البشري للسمات والمميزات التي يحظى بها وتميزه عن الموارد الأخرى.

الفرع الثاني: أهداف ادارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة راغبة في العمل وقادرة عليه، تدعم المنظمة ويمكن من خلال الهدف الرئيسي الحصول على أهداف فرعية منها:

- تكوين قوة عمل مستقرة وتعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهاراتها في الأداء.
- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها في نجاح أهداف المنظمة.²

الفرع الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات، ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:³

1- تحليل الوظائف: وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءا بالمدخلات المتمثلة بالموارد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى المخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة، ومن الملاحظ أنه حالما يتم

¹ عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 238.

² المدهون، محمد إبراهيم، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، فلسطين، إبداع للطباعة والنشر، 2005. ص 13.

³ نغال موسى شحادة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، مذكرة لتليل شهادة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، سنة 2016، ص

تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة. وتعتبر قائمة المواصفات البشرية المطلوبة توفرها في شاغل الوظيفة مخرجاً من مخرجات التحليل الوظيفي، وتشتمل على المؤهلات العلمية اللازمة والخبرات السابقة والمهارات والسمات الشخصية.

2- تخطيط الموارد البشرية: وتنطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كماً ونوعاً من

خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية.

3- الاستقطاب والاختيار: تتضمن هذه الوظيفة إعداد جمع وحشد من طالبي الوظيفة، ثم تطبيق خطوات

عملية الاختيار والتي من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظيف، من خلال أدوات الفحص للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلاءم مواصفاتها وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة وهنالك نوعان من المصادر لاستقطاب العمالة المطلوبة داخلية التي تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل المنظمة، وخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المنظمة ونجد للاختيار أدوات عدة، منها استمارة التقدم للتوظيف والاختبارات ومراكز التقييم والمقابلة لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4- إدارة الأداء وتقويمه: وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء، منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها، من خلال التدريب والتطوير وغيرها من الإجراءات والأنشطة.

5- دوافع العمل ورضا العاملين: الوظيفة التي تشخص اتجاهات وحاجات العاملين بهدف رفع الدوافع بالإيجابية نحو العمل والمنظمة.

6- تدريب وتطوير العاملين: عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.

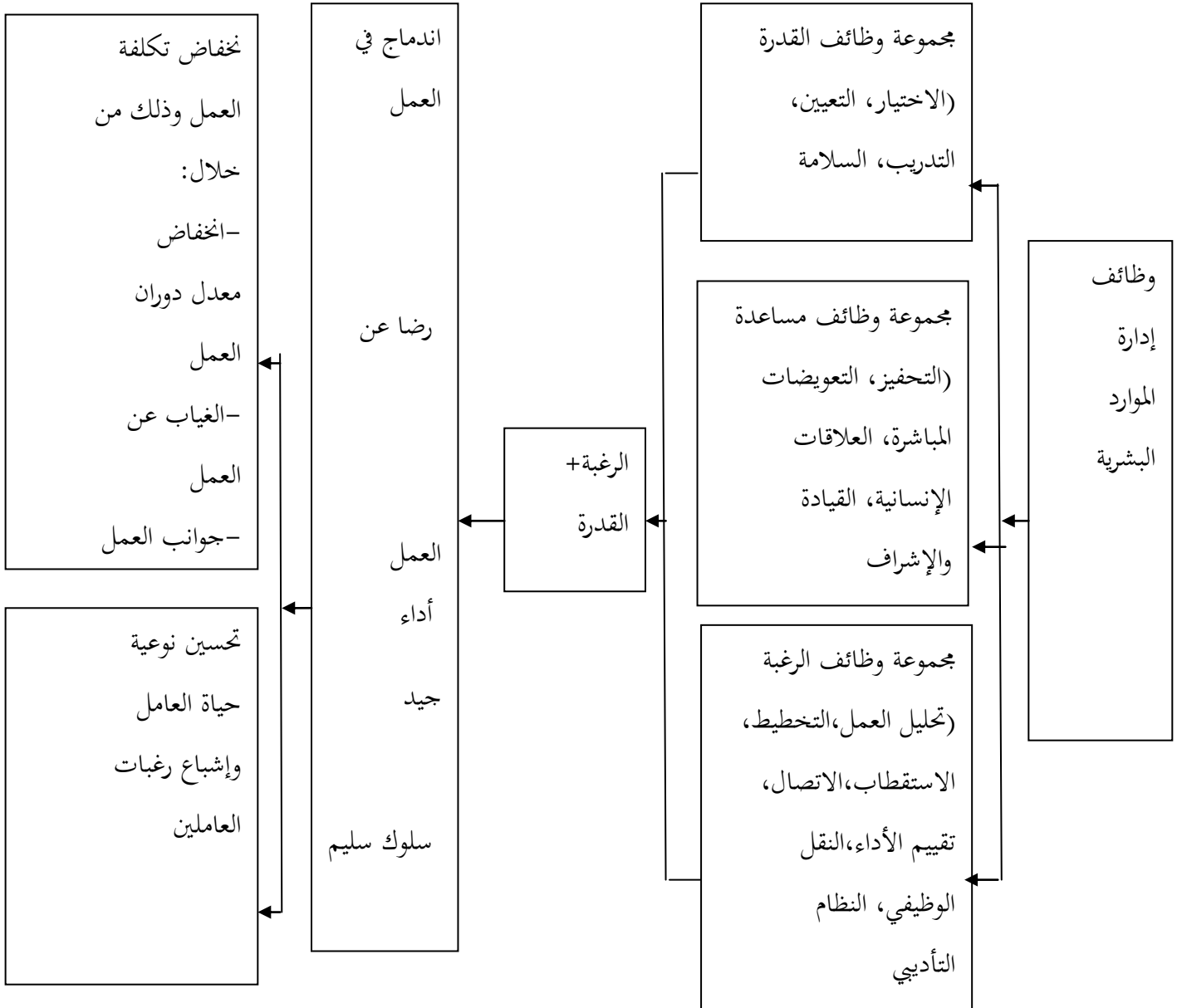
7- التخطيط والتطوير المهني: الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم مورداً حيويًا في المنظمة، حيث إن هذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى المواقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.

8- أنظمة الأجور والرواتب: تحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة.

9- أنظمة الحوافز: تحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة.

10- أنظمة الفوائد: هي المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العاملين في المنظمة.¹

شكل رقم (01-01) : وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد عبده حافظ، ادارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر، دار الفجر للنشر و التوزيع،

الطبعة لأولى، القاهرة، 2011، ص 24.

¹ نفس المرجع، نفس المكان.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن وظائف إدارة الموارد البشرية تجمع ما بين : وظائف القدرة ، ووظائف مساعدة و وظائف الرغبة ، وجلها تهدف إلى الوصول إلى الأهداف المخططة من قبل المؤسسة والعمل على نجاحها¹

المطلب الثالث: أهداف اختيار الموارد البشرية

لقد عملت المؤسسات على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها :²

- 1- القيام بتحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات أساسية لازمة لشغل الوظيفة.
- 2- تهيئة أساس سليم للتدريب، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل ويقلل تكلفة تدريبه، عن الشخص الغير مناسب.
- 3- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل.
- 4- تحقيق وخلق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم.
- 5- **وظيفة تدريب العاملين:** وهي العملية التي يتم من خلالها اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية اللازمة والمرتبطة بوظائفهم، للمساهمة في تصحيح الأخطاء والانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي، ويمكن لأي منظمة أو شركة أن تعمل على تحقيق أهدافها إذا قام كل الأشخاص فيها بعملهم على أكفأ وجه. ومن أهداف عملية التدريب ما يلي:
 - تنمية المعرفة الفنية والإدارية والاقتصادية والإنتاجية التي تتصل بالوظيفة.
 - تنمية المهارات السلوكية والإدارية مثل الاتجاهات والقدرة والإدراك والعمل، على حل المشاكل واتخاذ القرارات والابتكار والاتصالات وفن الاستماع والتفاوض.
 - تنمية القدرة على التفكير المنظم والتنبؤ وتحليل علاقات السبب والنتيجة.
 - بناء الثقة بالنفس وبالغير وتشجيع روح الفريق والعمل الجماعي على المعارف الجديدة والخبرات المتبادلة والمسابقة والتجارب المماثلة.

6-وظيفة تقييم الأداء: تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء من الوظائف الهامة والتي تمارسها إدارة الموارد البشرية

¹ محمد عبده حافظ، ادارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة لأولى، القاهرة، 2011، ص 24.
² إبراهيم احمد داوود احمد، اثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي، مذكرة ماجستير في الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 18-19.

فمن خلال القياس والتقييم، يمكن للمنظمة أن تحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. بالإضافة إلى مساعدة المدراء والمشرفين في استيفاء بيانات استمارات التقييم، تزويد إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين، اختيار الأفراد المناسبين لأداء الأعمال، وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وحسب قدراتهم¹.

المبحث الثاني: عموميات حول سياسة التوظيف

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة توظيفه تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات سواء كانت اقتصادية أم إدارية، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة وأنشطة المنظمة من جهة أخرى، لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى جذب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف واختيار أنسبهم.

وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم التوظيف وأهميته، أهدافه، مبادئه وشروطه، مع تحديد موقعه في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التوظيف وأهميته

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم متعددة للتوظيف، مع الإشارة إلى أهميته الكبرى ودوره الفعال في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم التوظيف

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال وفيما يلي سنذكر بعضا من هذه التعاريف:

1- التوظيف لغة: "التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو

إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم

العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة"².

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² المنجد في اللغة و الإعلام، الطبعة 24، دار الشرق لبنان، 1973، ص 265.

2- التوظيف اصطلاحاً: "هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل. فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغراً".¹

3- مفهوم التوظيف عند مختلف المفكرين:

يعرف على انه: " توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل".²

ويعرف أيضاً بأنه: " النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة".³

واستناداً لمختلف التعاريف المتعلقة بعملية التوظيف، نرى أن عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتخذها المنظمة، لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة اللازمة لتولي منصب شاغر، وأن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة والملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية التوظيف

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ وغير المناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عليها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة، فأهمية التوظيف تظهر من

¹ بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2005-2007، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية جامعة الجزائر، 2006، ص 10.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية والإدارة، القاهرة، سنة 2005، ص 205.

³ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2007، ص 241.

خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. إضافة إلى أنه يتم حصول المؤسسة على الموارد البشرية الملائمة من خلال عملية التوظيف السليمة التي بدورها تعمل على الارتقاء بمستوى المنظمة.¹

المطلب الثاني: أهداف التوظيف، مبادئه وشروطه.

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى كل من أهداف التوظيف ومبادئه، إضافة إلى شروطه.

الفرع الأول: أهداف التوظيف

مما لا شك فيه أنه من أهم أهداف عملية التوظيف توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وأدائها باحترافية ومهارة، نظرا للخبرة الواسعة التي تتمتع بها الموارد البشرية المختارة من قبل المنظمات المعنية بالارتقاء بمستواها بشكل مستمر، ومن أهم أهداف التوظيف ما يلي:²

- 1- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية.
- 2- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- 3- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- 4- تسهم بشكل قوى في تصميم وإعادة تصميم الأعمال المراد إنجازها للمنظمة.
- 5- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- 6- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
- 8- تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية المطلوبة.
- 9- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

الفرع الثاني: مبادئ التوظيف.

إن الالتحاق بالوظيفة تسبقه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف الجهة المعنية بالقيام بعملية

¹ نغال موسى شحدة حجازي، مرجع سابق، ص 21-22.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

التوظيف، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- مبدأ المساواة في التوظيف: يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق ومتطلبات الوظيفة الشاغرة المعلن عنها.
- مبدأ الجدارة في التوظيف: يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية واختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤوليتها، لذا لا بدّ من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك.
- كما وضع الدكتور «بهمري» مفهوم هذا النظام من خلال خصائصه التي عددها فيما يلي¹:
 - يقتصر التوظيف في الوظيفة العمومية على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة للقيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة العمومية.
 - يتم تعيين لجنة محايدة ومستقلة يعهد إليها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين المتقدمين و اختيار أكفؤهم.
 - يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات.
 - الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين للتنافس على الالتحاق بالوظائف العمومية الشاغرة المعلن عنها، فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة والاستحقاق.
 - الاعتماد على مبدأ الجدارة عند القيام بعملية ترقية الموظفين العموميين.
- مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

الفرع الثالث: شروط التوظيف

لقد عدد الأمر رقم: 06-03 الشروط الواجب توفرها في من يرغب بالالتحاق بسلك الوظيفة العمومية حيث نصت المادة 75 منه على: لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:²

- أن يكون جزائري الجنسية.

- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.

¹ لوران بلان، الوظيفة العامة، ترجمة أنطوان عبده، الطبعة الأولى، مطبعة عويدات، بيروت، سنة 1981.

² عبد القادر بن مزوزة، دليل الموظف الجزائري موظف المرشد الجديد، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، 2017، ص 20.

- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.
- كما نصت المادة 79 من نفس الأمر على: يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين.
- كما حددت المادة 78 من نفس الأمر: الحد الأدنى للسن القانونية: تحدد السن القانونية بوظيفة عمومية بشماني عشرة (18) سنة كاملة.
- يتعين التوظيف في الوظيفة العامة بالطرق التالية:
 - مسابقة على أساس الامتحان.
 - مسابقة على أساس الشهادة بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
 - امتحان مهني.
 - توظيف مباشر، من بين المترشحين الذين اكتسبوا تكوين خاص منصوص عليه في القوانين الخاصة لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.¹

المطلب الثالث: موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية

- تقوم إدارة الموارد بتسيير جميع شؤون العاملين في المنظمة وتمثل مختلف وظائفها وأنشطتها فيما يلي:²
- تحليل العمل:** ونعني به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وكذا تحديد مواصفات من سيشغلها.
- تخطيط الموارد البشرية:** هي العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.
- توظيف الموارد البشرية:** و نعني به شغل المناصب الشاغرة في المنظمة بموارد بشرية تتلاءم مع خصائصها

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص قانون اداري، جامعة خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 56-57.

ومتطلبات المنصب الشاغر.

تدريب الموارد البشرية: و يقصد به تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظفين المعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارة في أداء مهامهم الوظيفية أو تنمية معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الموظفين الحالية والمستقبلية.

تقييم أداء الموارد البشرية: و يقصد به قياس مدى كفاءة الموظفين في المنظمة لمعرفة مدى مساهمتهم في أداء المهام المنوطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم.

المبحث الثالث: مراحل وخطوات التوظيف

إن عملية التوظيف تتكامل بانحاز مجموعة من الأنشطة أو المراحل، تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين ويؤثر الخطأ في سياسة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويمكن القول بأن ناتج سياسة التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

المطلب الأول: الاستقطاب (تعريف، أهمية، خطوات، مصادره)

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مفهوم للاستقطاب وإبراز أهميته، مع توضيح خطواته ومصادره.

الفرع الأول: تعريف الاستقطاب

توجد عدة تعاريف للاستقطاب نذكر منها ما يلي:

- ❖ يعرف على انه "اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملئ الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة، ومنه تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة، الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب".¹
- ❖ ويعرف أيضا بأنه " البحث والجذب لوعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل هذه الوظائف الشاغرة ".²

¹ زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت، ص 140.

² راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعية بالقاهرة، سنة 2004، ص 99.

الفرع الثاني: أهمية الاستقطاب

يمكن القول بأن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد و المنظمة، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة و المنظمة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار. وعلى هذا الأساس فإن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة المتمثلة في ما يلي:¹

1- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

2- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

3- إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

إذ أن أداء عملية الاستقطاب الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الآتية:²

1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة ممكنة، مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.

2- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة، عن طريق جذب المرشحين الجيدين و الاحتفاظ بالعاملين المرغبين.

3- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف.

4- تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

5- تحقيق أهداف المنظمة.

6- وأخيرا ترجع أهمية الاستقطاب لكونها الأساس لعمليتي الاختيار و التعيين.

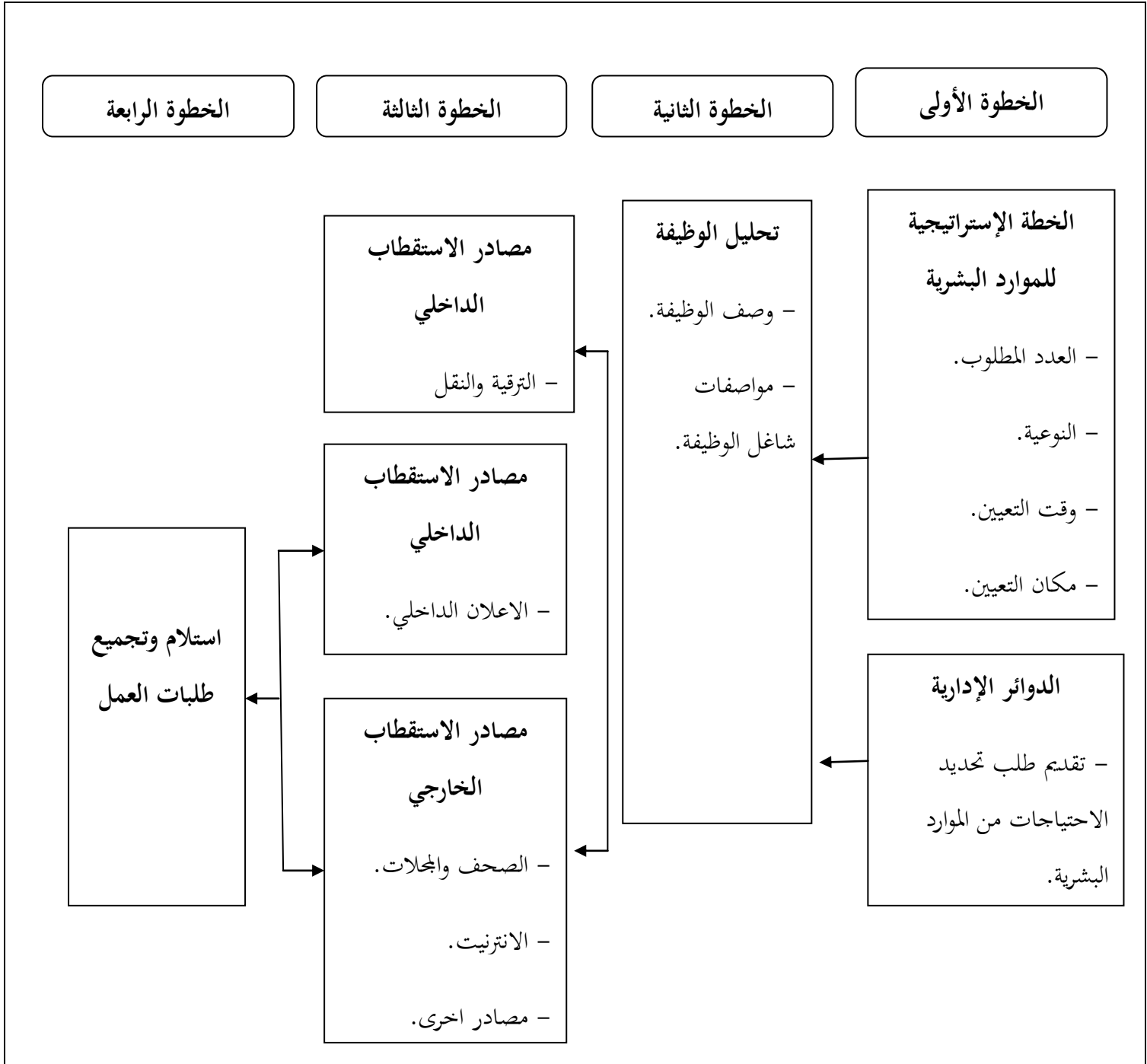
¹ السالم وصالح، إدارة الموارد البشرية، "عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 67.

² خياط فححي، بلهوس واسيني إسماعيل، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية - التوظيف في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري لولاية تلمسان سنة 2014/2000 - جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، 2013-2014، ص 12.

الفرع الثالث: خطوات الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بخطوات محددة يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (01-02): خطوات عملية الاستقطاب



المصدر: جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 124.

يبين الشكل (01-02) خطوات عملية الاستقطاب كما يلي:¹

الخطوة الأولى: تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي توضح العدد المطلوب والنوعية المطلوبة. بالإضافة إلى مكان التعيين (في أي دائرة أو فرع) وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.

الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته، من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

الخطوة الثالثة: دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

الخطوة الرابعة: استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني. ويتضمن التوظيف الذي يكون على شكل نموذج محدد يملؤه المتقدم بخط يده أو من خلال الإنترنت، و يرفق مع الطلب صورة المتقدم الشخصية والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة عن جواز السفر أو البطاقة المدنية وصور عن الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة ورسائل التعريف، إضافة إلى التعهد بصحة المعلومات المقدمة.

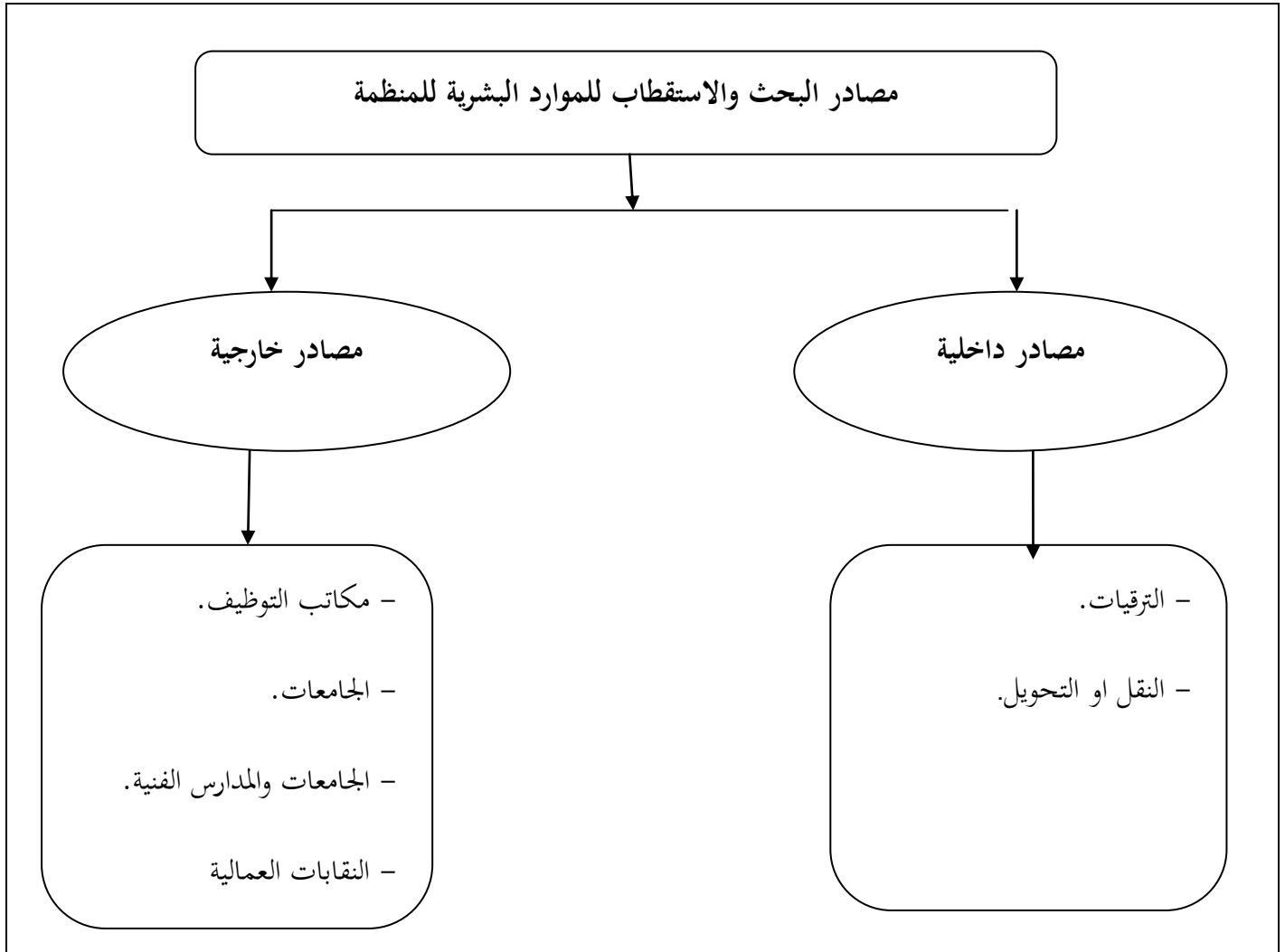
وفي حالة التقدم بطلب من خلال الإنترنت فإنه يمكن استخدام Scanners لإرفاق المستندات أعلاه كما أنه يمكن استخدام التوقيع الإلكتروني للتعهد بصحة المعلومات المقدمة.

الفرع الرابع: مصادر الاستقطاب

مهما أثمرت جهود المؤسسة من نتائج ايجابية في مجال الاستقطاب، فإن هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب، الذي يتضمن التحديد الدقيق للمصادر التي يمكن للجهات الباحثة عن عمل اللجوء إليها، حسب طبيعة تلك الجهة، وفيما يلي شكل توضيحي لمصادر حصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية.

¹ جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 125.

الشكل رقم (01-03): مصادر عملية الاستقطاب



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعة للنشر، 2001، ص 127.

وبناءً على هذا الشكل سنستعرض هذه المصادر كما يلي:¹

المصادر الداخلية: هي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر في الخارج.

■ **الترقية:** انتقال الموظف من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى ذات واجبات ومسؤوليات أكبر ويصاحب ذلك عادة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعة للنشر، 2001، ص

- زيادة في الراتب. (تشجيع العمال في التسيير الوظيفي).
- الأساليب المستخدمة في الترقية: الكفاءة و الأقدمية.
- **النقل والتحويل:** هي العملية التي تقضي بتحويل الفرد من وظيفة لأخرى.
- لا يصاحبها عادة زيادة أو نقص في المسؤوليات.
- لا يصاحبها زيادة في الراتب.
- **التعاقب الوظيفي:** هي نقل الموظفين من قسم لآخر بشكل دوري، لإثراء خبراتهم العملية.
- **الانتداب والتكليف:** الانتداب قيام المورد البشري بمهام وظيفة أخرى في نفس القسم أو قسم آخر لحاجة العمل له، وتكون مرجعية لإدارته الأصلية. أما التكليف: هو إضافة عمل لآخر إلى عمل الفرد الأصلي.
- **الإعلان الداخلي:** هو الإعلان داخل المنظمة عن الوظيفة أو الوظائف الشاغرة، ويكون الإعلان عن طريقة:
 - ✓ لوحة الإعلانات.
 - ✓ تعميم كتابي.
 - ✓ الشبكة الداخلية (الانترنيت).
- المصادر الخارجية:** في الحالات لا تفي فيها المصادر الداخلية بمحاجات المنظمة من العمالة، يمكن للمنظمة الاعتماد على المصادر الخارجية كمصدر آخر للحصول على العمالة المناسبة وعدد المصادر الخارجية لتتضمن المصادر التالية:
- **الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزيون ، الصحف، المجلات والراديو ...إلخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.
- **مكاتب التوظيف (وكالات الاستخدام مؤسسات توظيف حكومية أو خاصة):**¹
- **المكاتب العامة:** ديوان الخدمة المدنية، مكاتب العمل، المؤسسات غير الربحية بالغرف التجارية والصناعية.
- **المكاتب الخاصة:** مكاتب التوظيف الدائم، مكاتب الاستشارية.
- **المنظمات العمالية:** نعني بها (النقابات).
- **المؤسسات المهنية:** الاتحادات حيث يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه

¹ خياط فتحي، بلهوس واسيني اسماعيل، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية – التوظيف في مديرية املاك الدولة والحفظ العقاري لولاية تلمسان سنة 2014/2000 – جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، 2013-2014، ص 13

المؤسسات.

- الجامعات و المدارس: يتم اتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية بالخريجين من نوعية معينة.
- برامج التشغيل و التدريب.¹

المطلب الثاني: الاختيار (المفهوم، المعايير، الإجراءات)

تعتبر عملية الاختيار (الانتقاء) عملية حساسة، لكونها المهمة التي يتقرر من خلالها تصفية المتقدمين عبر خطوات ومراحل إجرائية متعاقبة، لتنتهي باستبعاد الأفراد الأقل كفاءة وتسمية الموظفين الملائمين لشغل المناصب الشاغرة.

الفرع الأول: مفهوم ومعايير الاختيار

❖ مفهوم الاختيار

يعرف الاختيار على أنه: " هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة إن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل".²

كما يعرف الاختيار على أنه: " هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة".³

هو عملية تمكن المؤسسة العمومية من انتقاء موظفيها، من بين المتشحين للوظيفة والذين تتوفر فيهم المؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة.

❖ معايير الاختيار

هي مجموعة الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة، وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف كمستوى التعليم ، الخبرة ، المهارات ، الصفات الشخصية والصفات الجسمانية ،..... الخ، ويعتبر مقاييس عامة يمكن تطبيقها على كل الوظائف، أما إذا كانت المنظمة توظف عمالها ليس فقط على أساس

¹ نفس المرجع، ص 14-15.

² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، مكتبة غريب للنشر، 1975، ص 203.

³ عبد الكريم عديلة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الوظيفة الحالية، بل تختار مرشحها كذلك على أساس المسار الوظيفي ففي هذه الحالة تطبق مجموعة من المعايير الخاصة لقياس قدرات الأفراد، و من أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي:¹

- أ- مستوى التعليم: أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج و التقدير.
- ب- الخبرة: تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله و تستعمل في أغلبية المنظمات.
- ت- الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس... الخ و تقوم الكثير من المنظمات بإجراء اختيارات الشخصية حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة و من أهم المعايير المستعملة في وظيفة المدير في أغلب الأحيان، مستوى التعليم، الخبرة السابقة، القدرة على التسيير و التنظيم، قدرات التحليل و الاتصال، استعمال أنظمة المراقبة والتخطيط... الخ.

الفرع الثاني: إجراءات الاختيار

حتى يكون تعيين الفرد على أساس موضوعي، فإن عملية الاختيار تتم عادة وفقا لعدة خطوات وإجراءات، حيث تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:²

- 1- **المقابلة المبدئية:** هي أول عملية تتكون بين المرشح و المنظمة، الغرض منها هو التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته، ومواصفاته الشخصية الأساسية. ويتم في هذه المرحلة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة.
- 2- **طلب التوظيف:** يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن تستعمل كذلك في عملية التصفية. ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين.
- 3- **الاختبارات:** تستعمل من طرف أغلبية المنظمات في عملية الاختيار، وتعرف بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين وهناك أنواعا عديدة من الاختبارات منها اختبارات المعلومات الأداء، النفسية والشخصية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة... الخ.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004، ص 9.

² بادة إيمان، سياسة التوظيف في المؤسسات ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية - 2013-2014، ص 28-29.

4- المقابلات: بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين سيجري معهم المقابلات الشخصية، و تستعمل هذه التقنية من طرف أغلبية المؤسسات والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة. وتوجد عدة أنواع من المقابلات: المقابلات الفردية، الجماعية، الموجهة وغير الموجهة، المختلطة، مقابلات حل المشاكل ومقابلات الضغوط.... الخ.

المطلب الثالث: التعيين (المفهوم، الخطوات)

تعد مرحلة التعيين هي آخر خطوة من خطوات التوظيف و تعني وضع العامل المناسب في المكان المناسب و قبل التعيين يجب على العامل المرور بعدة خطوات، حيث سنتعرض في هذا المطلب إلى مفهوم التعيين وخطواته.

الفرع الأول: مفهوم التعيين

- هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة وذلك على أساس موضوعي وعادل و إصدار قرار نهائي للتعين¹.
- هو المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة، من خلال التأكد من بيانات المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للمؤسسة للحصول على موافقة الإدارة العامة على التعيين².

نستخلص من التعريفين السابقين إن التعيين: هو قرار نهائي يقضي باصطفاء وانتقاء أفضل وانسب الموارد البشرية لتوظيفها، وذلك على أساس موضوعي وعادل.

الفرع الثاني: خطوات التعيين

بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة، يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمؤسسة وهذا أمر وارد، وعلى ضوء الاختبارات والمقابلات الشخصية وبعد اخذ رأي المدير المشرف عليهم بالمنظمة، يتم تحضير مقررات التعيين وأسماء المترشحين وتقديم ملفاتهم إلى الإدارة العليا، من اجل تحضير محضر التنصيب، وذلك بعد إتباع الخطوات التالية:

¹ عبد الكريم عديلة، مرجع سابق، ص 60.

² وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 88.

❖ **الترشيح للتعين:** بناء على الخطوات السابقة في عملية الاختيار يتم إعداد قائمتين، الأولى يوضع فيها أسماء المتقدمين للعمل والذين يناسبون ملئ المناصب الشاغرة الحالية، والثانية لائحة الانتظار وهي لائحة تحتوي أسماء الأفراد المناسبين للعمل بالمؤسسة، ولكن لا يوجد شواغر مناسبة لهم الآن ولذلك تحتفظ بهم الشركة في سجلاتها للعودة إليهم عند الحاجة.¹

❖ **الفحص الطبي:** قبل تعيين شخص ما يجب التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به طبيب أو لجنة من الأطباء، سواء في المركز الصحي التابع للمنشأة أو مستشفى معتمد من قبل المنشأة ويجب أن يتوفر لدى الأطباء معلومات عن نوع الوظائف التي سيشغلها الموظف لمعرفة مدى ملائمة الشخص طالب العمل مع الوظيفة المراد شغلها، فقد يظهر الفحص الطبي عدم ملائمة المرشح للعمل من الناحية الصحية لهذه الوظيفة، ويفيد أيضاً في حماية الموظفين الموجودين أصلاً في المنشأة وذلك تجنباً لوجود مرض معدي لدى الشخص المرشح للوظيفة.

❖ **قرار التعيين النهائي:** تكمل الخطوات السابقة من اتخاذ قرار التعيين، وذلك بناء على المعلومات والمعطيات المبينة نتيجة الخطوات السابقة، وغالبا ما يتم اتخاذ قرار التعيين من رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بشكل عام.

¹ شهيدة عمر، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية والاقواف - مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018، ص 31.

خلاصة الفصل:

تمحور الفصل الأول من هذه الدراسة حول الإطار النظري لسياسة التوظيف وإدارة الموارد البشرية، والذي من خلاله يمكن القول بأنه إذا أرادت المؤسسات تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوافر لديها قوى عاملة ذات كفاءة وقدرات عالية، لذلك يستلزم منها تبني سياسة توظيف فعالة قائمة على إجراءات وأساليب جيدة، ويظهر من كونها تحافظ على دوام التموين بالموارد البشرية، ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة من قبل المؤسسة.

كما قمنا بالحديث عن كل مراحل التوظيف من عملية الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين (الانتقاء) وفسرنا كل مرحلة، وبالتالي استنتجنا انه قبل تعيين الموظف في أي مؤسسة أو في أي قطاع كان، لابد أن تمر من مرحلة الاستقطاب ثم الاختيار وبعدها التعيين، ويجب على المشرفين في هذه العملية أن يكونوا ذو مستوى عالي ويعملون بكل إخلاص وشفافية ويسهرون على كل التعليمات الخاصة بعملية التوظيف.

الفصل الثاني

الإطار العام لدوران العمل

وأبعاده الرئيسية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسات، بل هي الدعامة الأساسية للمحافظة على بقاء ونمو المؤسسات والسيطرة على الأسواق، ولهذا يعمل القائمين على إدارة المؤسسات على تدعيم الموظفين وتحفيزهم بشتى الوسائل والإمكانات المتاحة، مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم وللحيلولة دون مغادرتهم هذه المؤسسات.

كما يعتبر دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية، لأنه يشكل استنزاف للطاقات والكفاءات غير الملموسة التي تعتبر مصدر إبداع وابتكار ومصدر منافسة مستدامة، فالمؤسسات مطالبة بتأمينهم وصيانتهم وحمايتهم من كل ما يمكن أن يتسبب في تسربهم، وذلك بالقضاء على كل أشكال الاغتراب البيئي المتمثل في العناصر الخارجية التي تعتبر من أسباب عدم الرضا وعدم العمل على التحسين المستمر للعوامل الداخلية والتي تعتبر المسؤولة عن رضا العاملين.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات حول دوران العمل.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في دوران العمل وتأثيره على أداء المنظمة.

المبحث الثالث: معدل دوران العمل وأبعاده الرئيسية.

المبحث الأول: أساسيات حول دوران العمل

يعتبر انتقال الموظفين من مكان إلى آخر من أهم وأخطر المشاكل التي تواجه المدراء وأصحاب الأعمال، وهذا نتيجة لما يمر به عالم الأعمال اليوم من سرعة كبيرة في دوران العمالة. وتعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي إذ يقصد بدوران العمل حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديداً أولئك الأفراد اللذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم. وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم دوران العمل، أنواعه، أسبابه، مشكلاته وطرق علاجه، إضافة إلى آثاره.

المطلب الأول: مفهوم دوران العمل وأنواعه

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى بعض المفاهيم التي تشرح دوران العمل وأنواعه والتي تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم دوران العمل

يعرف على انه: " لقد 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 قهربية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، كما تشمل الحركة على الموظفين الداخلين إلى المؤسسة أي المعينين حديثاً في المؤسسة أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين للمؤسسة".¹

يعرف أيضاً بأنه: " حركة خروج الأفراد من المنظمة ودخولهم إليها خلال فترة محددة".² يوضح هذا المفهوم لدوران العمل أنه حركة دخول وخروج العمال في المنظمة التي يعملون بها خلال فترة زمنية محددة.

¹ إبراهيم احمد داوود احمد، أثر فوائده الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي (دراسة حاله في شركة أمنية للاتصالات)، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، جويلية 2016، ص 27.

² ماجد محمد صالح، العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد العراق، المجلد 2، العدد 3، 2006، ص 33.

ويعرف " حسب شؤون العمل الأمريكية سنة 1972 على أنه: " الحركة الاجتماعية للعاملين من وإلى مراكز استخدامهم".¹

❖ مما سبق يمكن تعريف دوران العمل بأنه: " هو عملية أو حركة دخول وخروج العاملين إلى المنظمة التي يعملون فيها خلال فترة زمنية محددة. "

الفرع الثاني: أنواع دوران العمل

تصنف ظاهرة دوران العمل إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي كما يلي:²

1. **الترك الطوعي:** وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد وبمبادراته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية.
2. **الترك الإجباري:** وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلا فيه ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:
 - أ. تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت؛
 - ب. تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إداريا كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر.
3. **الدخول الطوعي:** ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضا كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظمتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.

¹ ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العراق المجلد 17، العدد 10، 2010، ص 369.

² محمد جودت فارس، أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران العمل، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2009، ص 129-134.

المطلب الثاني: دوران العمل: أسبابه ومشكلاته وطرق علاجه

الفرع الأول: أسباب دوران العمل

تتمثل أسباب دوران العمل فيما يلي¹:

- 1- **الأجور والمرتبات:** تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولا بين المنظرين وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتابع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالبا ما ينتج عنه تتبع انخفاض معدل دوران العمل، والأجور هنا تدل على النقود الإضافية وأية ميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدمتهم.
- 2- **تصميم محتوى الوظيفة:** ويتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل، وهي التنوع والاستقلالية ودرجة التعقيد والرتابة، ودرجة الصعوبة، إضافة إلى الأسباب التي تنجز بها مهام الوظيفة. والفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته وعدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق، وزيادة الروتين في العمل وشعوره بانخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي للعمل، فان ذلك يؤدي إلى الملل من العمل، كما أن عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة يؤدي إلى وجود ضغوط على الموظف تدفعه إلى ترك العمل.
- 3- **المركزية:** توجد علاقة بين مستوى المركزية ومعدل دوران العمل في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور الموظف بالاعتمادية وعدم السيطرة على مجريات عمله المباشر، ما قد يدفعه إلى ترك المنظمة.
- 4- **العلاقات والاتصالات بالمنظمة:** كلما كان هناك اندماج أكبر بالعمل كان هناك دوران أقل، ويقصد بالاندماج هنا مدى المشاركة في العلاقات الأساسية أو الرئيسية وشبه الأساسية أو الثانوية، أما الاتصالات فهي نوعين:
 - ✓ اتصالات رسمية واتصالات وسيلية، وأن ارتفاع مستوى الاتصالات الرسمية والوسيلية في المنظمة يؤدي إلى انخفاض دوران العمل لأن الاتصالات الوسييلية توفر معلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة، ما يقلل من الفرق بين توقعات العاملين وبين الواقع الفعلي وبالتالي يقل معدل دوران العمل الناتج عن وجود فروق عالية بين التوقع والواقع.
 - ✓ كما توفر الاتصالات الرسمية معلومات موثقة عما يجري بالمنظمة ما يعطي الموظفين إحساس بالسيطرة على

¹ زينب شكري، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2008، ص 16.

أوضاعهم ناتجا عن معرفة ما هو مطلوب منهم تماما وما هي حقوقهم بالمقابل.

5- فرض التقدم والتطور المهني: قد يحدث دوران العمل نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعا بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما.

وقد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة وقد يكون هذا الهروب خطوة صحيحة للفرد.

6- الحوافز: تعد الحوافز أحد الدوافع الرئيسية في ترك الموظفين للعمل وذلك في حالة فقد التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمنظمة من جهد وعمل وما يحصل عليه مقابل هذا الجهد والعمل من عائد نقدي ومعنوي، فحالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله يحددها التوازن أو التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة من ناحية أخرى فانعدام الوضوح في برامج الحوافز، تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين وبعضهم من جهة أخرى، وهذه الأمور تزيد من مستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد ما قد يدفعهم إلى ترك العمل.¹

7- الشعور بالأمان في العمل: إن شعور الموظف بعد انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وعدم شعوره بالأمان فيها قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي ويرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي وبالنهاية يترك الموظف المنظمة ويعمل بمنظمة أخرى.

8- القيادة الإدارية: تعرف القيادة الإدارية بأنها أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما حيث أن كل واحد من أطراف العلاقة، يعمل على تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر، وعليه فإن القائد يتعامل مع مرؤوسيه ويمارس دوره القيادي والمتمثل في القدرة على استشارة دافعية الآخرين وإقناعهم والسعي لتحقيق أهداف التنظيم.

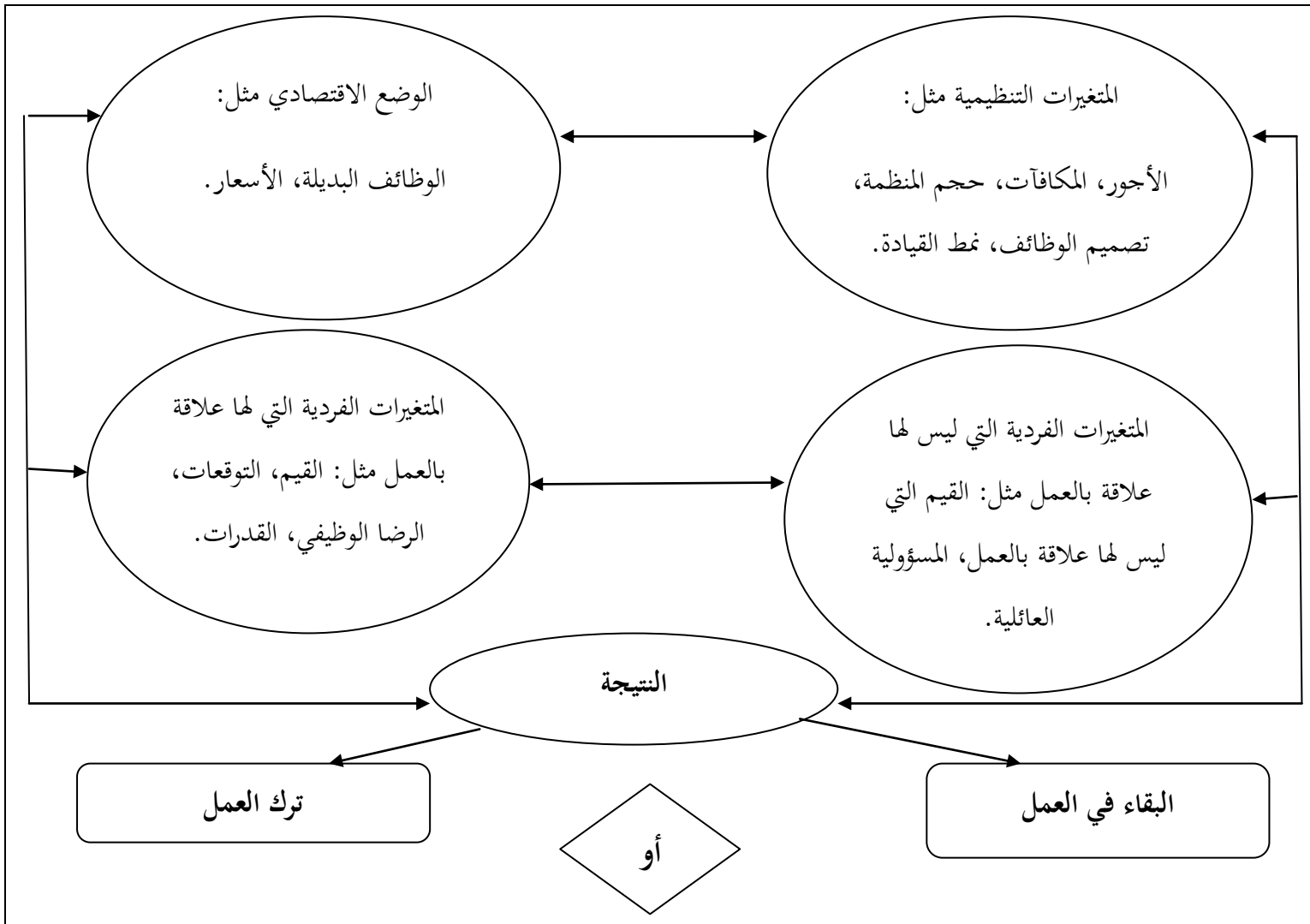
وفي الواقع العملي توجد سلوكيات لبعض القادة تسهم في تدني مستوى مرؤوسيهم كالعسوة الشديدة، وانعدام الإنسانية في تعاملهم معهم، بالإضافة إلى عدم العدالة بمحابتهم وتميزهم لبعض الموظفين على حساب موظفين آخرين، ما يؤدي إلى تدني مستوى رضا المرؤوسين، وبالتالي محاولة ترك العمل من هذه المنظمة إلى خارجها.

9- الرضا الوظيفي: الرضا العام عن العمل هو محصلة رضا الفرد عن أجره، ومحتوى عمله وفرصته في درجة

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

التزقي، ورضاه عن جماعة العمل التي يعمل ضمنها، بالإضافة إلى رضاه عن ساعات العمل وظروفه، وانعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في ترك الأفراد للعمل، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباع كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية وكان راضياً عن عمله، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تعكس بها آراؤهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على السلوك الفردي الخارجي، كلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية زادت احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، وفي النهاية تركه العمل بالمنظمة.¹

الشكل رقم: (01-02): أسباب البقاء في العمل أو تركه



المصدر: زينب شكري، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2008، ص 19.

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفرع الثاني: مشكلات دوران العمل

هناك عدد من المشاكل التي تدفع الموظفين إلى ترك وظائفهم ومنها¹:

- عدم الاختيار الجيد لشاغل الوظيفة: فقد تختلف القدرات التي يتمتع بها الفرد عن المؤهلات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة وبالتالي فإن الموظف سرعان ما ينقطع عن العمل أو يستقيل لعدم تحقق التالف بينه وبين الوظيفة.
- عدم كفاءة برامج التوجيه والإرشاد: يقضي الموظفون الجدد فترة توجيه وإرشاد تستغرق في الغالب ثلاثة أشهر وتسمى غالباً بفترة التجربة أو (تحت التدريب) يتعرف الموظفون من خلالها على كافة المعلومات اللازمة لممارسة عملهم كما يتم تزويدهم بأفضل الممارسات التي يجب عليهم تقديمها للنجاح في مهام عملهم الجديد. وذلك من خلال برنامج متكامل يسمى ببرنامج الإرشاد والتوجيه. وعلى ذلك فإن كفاءة هذا النظام تحدد بشكل كبير النتائج المترتبة عليه من استمرار الموظفين في وظائفهم الجديدة أو استقالتهم نظراً لعدم نجاح البرنامج في تأهيل الموظف بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات تلك الوظيفة.
- مشكلات تتعلق بظروف العمل: فقد تتطلب الوظيفة ظروف عمل لا تتناسب مع عدد كبير من الموظفين ومثال ذلك:
 - اضطراب الموظف إلى التنقل المستمر خارج المدينة أو الدولة.
 - مكان العمل لا يوفر التهوية الصحية أو الإضاءة المناسبة.
 - عدم توفر مستلزمات الأمن الصناعي والسلامة المهنية.
 - الأجهزة والمعدات المتوفرة للممارسة الوظيفة غير جيدة وتتعطل باستمرار.
- مشكلات تتعلق ببرامج التدريب: فقد لا توفر الشركة برامج التدريب المناسبة للعاملين وبالتالي يتعرض العاملون لمشكلات تتعلق بجودة الإنتاج أو كميته وهو ما يعني عدم حصولهم على العائد المالي المناسب.
- مشكلات تتعلق ببرامج التحفيز: إن أي موظف وكطبيعة بشرية يحتاج دائماً إلى عوامل تحفيز تساعد على بذل جهده في العمل وعدم الالتفات إلى كم الجهد المبذول أثناء العمل، أيضاً للوصول إلى حالة من الرضاء

¹ محمد احمد إسماعيل، نصائح عملية لتقليل معدل دوران العمل بشركتك، إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، شبكة الالوكة، الإصدار الثالث، 2010، ص 1-4.

النفسي والاكتفاء الذاتي والذي لا يتحقق إلا مع توفر برامج تحفيزية معدة بشكل دقيق حيث يتحقق منها هدف إرضاء الموظف وإكسابه الشعور بالتقدير العملي دون إفراط يؤدي إلى تهاون الموظف في عمله.

– **مشكلات تتعلق بالمشرفين والرؤساء:** يذهب بعض الخبراء إلى الاعتقاد بأن أكثر أسباب ترك الموظفين لعملهم يعود إلى مشكلات مع رؤسائهم أو مشرفيهم، وتتنوع هذه المشكلات ما بين التعالي أو فرض السلطة أو إلزامهم بمهام صعبة أو غلبة المشكلات الشخصية على قراراتهم ... الخ.

– **مشكلات تتعلق بفريق العمل:** وهذه الأسباب عادة ليست أسباب حقيقية تدعو الموظفين إلى ترك العمل بشكل مباشر ولكنها قد تكون القشة التي يحتاجها الموظف ليبرر لنفسه سببا يترك بسببه العمل وذلك إما طمعا في وظيفة أخرى أو كسلا أو أي سبب آخر، والمشكلة أساسا تكمن في عدم انسجامه مع أعضاء فريق العمل وان أقرانه يؤدون مهامهم بشكل أفضل منه مما يسبب له بعض المشكلات النفسية والتي لا يرى لها سوى الهروب أو الابتعاد.

– **مشكلات تتعلق بمعدلات الأجور والرواتب:** في كثير من الأحيان يكون سبب ترك الموظف لعمله ناتج عن شعوره بعدم تقديره ماديا، وعدم حصوله على الراتب الذي يستحقه من وجهة نظره، وقد يكون محقا أو لا، ولكن يجب على مديري الموارد البشرية في المؤسسات الانتباه إلى عامل التعويض المعنوي في حالة الرواتب الصغيرة وإيجاد حلول لهذا الموظف للحصول على دخل أكبر كالعامل لساعات إضافية أو قيامهم بمهام خارجية للحصول على الحلول لسد هذه الفجوة.

– **مشكلات تتعلق بتوقيت استلام الرواتب:** قد تلجأ بعض الشركات إلى تأخير موعد الحصول على الراتب وذلك نظرا لنقص السيولة عندها، ويتناسى مسؤولي هذه الشركات أن الموظف عليه التزامات شهرية ثابتة في مواعيد ثابتة، وأن أي تأخير في موعد حصوله على الراتب، سيكون له تأثير مباشر على موقفه من هذه الالتزامات وهو ما يؤدي إلى تعرضه لضغوط كبيرة، وعندها فيكون أكثر ميلا إلى التفكير في ترك العمل والبحث عن فرصة أخرى يلتزم فيها رب العمل بمواعيد تسليم الراتب.¹

الفرع الثالث: علاج مشكلات دوران العمل يتم علاج مشكلات دوران العمل عن طريق معرفة الأسباب التي

تؤدي إلى ارتفاع دوران العمل خاصة التي يمكن تجنبها والعمل على علاجها ومن أهم الأسباب التي ينبغي الاهتمام بها لذلك²:

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² محمد احمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- الاختيار السليم للعمال.
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد من خلال التوصيف الوظيفي.
- الإشراف المناسب.
- وضع معايير عادلة للأجور والمكافآت.
- تقديم الحوافز المادية والعينية والمعنوية.
- الاهتمام بتصميم الوظائف.
- مناسبة ساعات العمل وظروف العمل.
- الاهتمام بالأمان والرضا الوظيفي.
- الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي.
- الاهتمام بتدريب العاملين بصفة مستمرة.
- العمل على معالجة ضغوط العمل وإدارة الصراعات في العمل.
- تشجيع الإبداع في العمل.
- الاهتمام بقياس الروح المعنوية للعاملين.¹

المطلب الثالث: آثار دوران العمل وسبل تخفيفه

في هذا المبحث سيتم التعرف على مختلف الآثار الناتجة عن دوران العمل سواء كانت سلبية أو إيجابية، مادية أو معنوية، وعلى أطراف متعددة بدءاً بالتكاليف التي تستعملها المؤسسة ومن ثم العاملين، وكذا الطرق الواجب إتباعها من قبل المؤسسة للحد من دوران العمل والحرص على بقاء عاملها.

الفرع الأول: الآثار السلبية لدوران العمل

يترتب على دوران العمل جملة من الآثار السلبية التي من شأنها أن تعيق المسار التقدمي لأي مؤسسة وذلك نتيجة لخسارتها لموظفيها وخاصة الأكفاء منهم وذوي الخبرة، والتكاليف التي ستتحملها لشغل الوظائف الشاغرة من تكاليف مباشرة وتكاليف خفية بحيث أن:²

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² بوعافية علي، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة بسكنة شرشال الجديدة- مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 83-84.

- التكاليف المباشرة: هي التكاليف التي يمكن حسابها وتسجيلها محاسباً كالمقابل المالي المقدم لتسريح العمال (التعويضات المقدمة).

- التكاليف الخفية: تتمثل في التكاليف التي من الصعب التعرف عليها.

وتتمثل أهم بنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة وذلك استجابة لمؤشر دوران العمالة أساساً في التكلفة المباشرة للاستقطاب، الاختيار، التعيين وكذا التدريب، إضافة إلى مجموعة معينة من التكاليف الغير مباشرة، مثل: تكلفة الترقية داخل المؤسسة وتكلفة الإنتاجية المفقودة أثناء التدريب وغيرها.

- يمكن توضيح أهم الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل في النقاط التالية:

أولاً: تكاليف الحصول على الأفراد

1-1- تكلفة الاستقطاب: تتمثل في تكاليف اجتذاب أفراد جدد إلى المؤسسة بغرض سد احتياجاتها من القوى العاملة وتشمل العملية ما يلي:

1-1- أعباء هيئات الاستخدام والتوظيف: في بعض الحالات قد تلجأ المؤسسات إلى مراكز ومكاتب دراسات متخصصة في الإعلانات واستقطاب الأفراد حيث تقوم بتقديم شروحات أولية عن الوظائف والمؤهلات والكفاءات المطلوبة والامتيازات المتعلقة بالوظيفة وكذلك إمكانيات وأهداف المؤسسة المستقبلية، وتحمل المؤسسة إثر ذلك مبالغ تدرج ضمن تكاليف الاستقطاب.

1-2- تكاليف السفر والتنقلات: وتتمثل في تكاليف نفقات السفر والإقامة، حيث أنها وبالإضافة إلى تكاليف الإعلان وأتعاب الهيئات الخدمية فإن المؤسسة تتحمل تكاليف السفر والرسوم المتعلقة بنقل الأفراد المرشحين إلى مراكز الإختبار أي إلى المؤسسة.

1-3- تكاليف الاستئجار (الاستعارة): تشمل كلفة استئجار موظفين جدد تكاليف الدعاية والإعلان والمقابلة ووقت الإختبار، وكذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالاستئجار وكذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجية خلال الأشهر القليلة الأولى في وظائفهم، حيث يجب على الموظف الجديد أن يتعلم أنظمة وإجراءات جديدة، وهذا يتطلب وقت كبير .

2- تكاليف الإختيار: وتشمل تكاليف الإختيار كلا من:

2-1- تكاليف المقابلات: يلجأ للمقابلات الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في طلبات التوظيف

و للكشف عن بعض الخصائص والمميزات الشخصية التي تتوفر في شاغل الوظيفة وهذا بقبول البعض ورفض البعض الآخر، ويتم تنظيم المقابلات من خلال إختيار لجنة مناقشة من داخل أو خارج المؤسسة و عادة ماتأخذ العملية وقت طويل قد يتعدى أيام وبالتالي فهي مكلفة جدا وفي نفس الوقت لا يمكن الإستغناء عنها كمرحلة مهمة ومن بين ما تتضمنه تكاليف هذه المرحلة:

- تكاليف إستدعاءات المترشحين وتكاليف اللجنة القائمة بالمقابلة.
- تكاليف بعض الوسائل المستعملة كالأقلام، الأوراق....
- تكلفة أجور العاملين في تلقي وتسجيل طلبات التوظيف وفرزها وتصنيفها وإعداد قوائم بمن سيدعون للمقابلة الشخصية .

2-2- تكاليف الإختبارات:

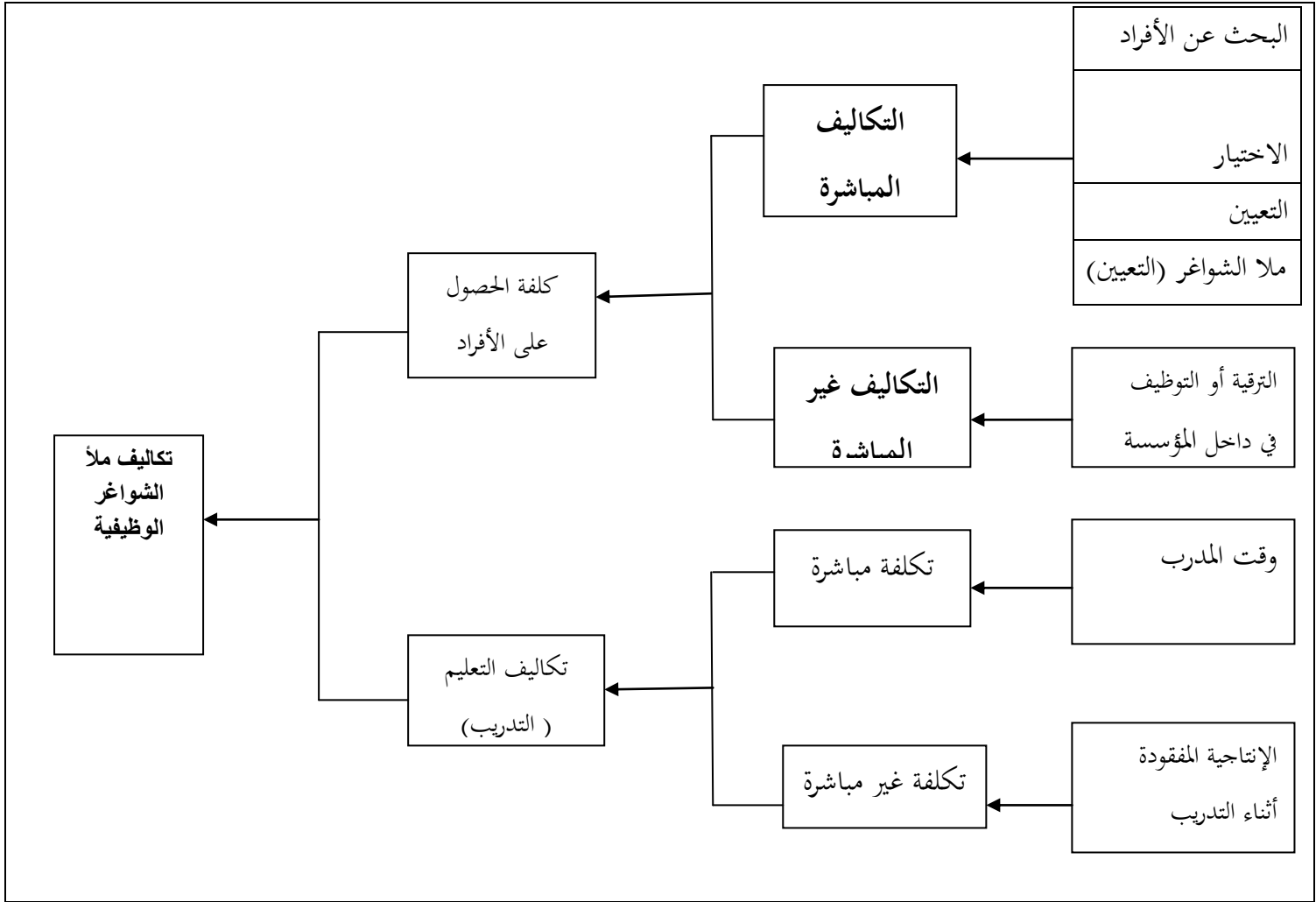
هي تكاليف متغيرة وتختلف بإختلاف حجم العملية المطلوبة وحجم المترشحين وهي تتمثل أساسا في تكاليف لجنة المناقشة في حالة ما إذا كانت (الاختبارات الشفوية). تكاليف و نفقات الامتحانات من أوراق، حراسة، تصحيح ... إذا كان (الاختبار كتابي).

2-3- تكاليف التوظيف والتنصيب: مقابل إدخال الموظف الجديد في التنظيم الإداري للمؤسسة وتنصيبه على رأس الوظيفة الشاغرة تتحمل المؤسسة كل من تكلفة النقل والإنتقال للموظف إلى مقر العمل الجديد، إلى جانب تكاليف التنصيب التي تشمل على العديد من التكاليف ذات الطبيعة الإدارية التي تتحملها في سبيل وضع الموظف في الوظيفة بصفة نهائية أو المتعلقة أساسا بتكاليف الإعداد والتدريب للفرد الجديد، سواء من جانب المشرف أو إدارة الأفراد أو القائم بالتدريب، إضافة إلى تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف الانتقال والتكلفة المهذرة والتي تمثل خسارة ما أنفق على الاستثمار في تدريب الخارجين من العمل لاسيما من تركوه اختياريا.

ويمكن توضيح التكاليف المتعلقة بالتوظيف والتنصيب من خلال الشكل الموالي:

¹ نفس المرجع، ص 85-86.

الشكل رقم (2-2): تكاليف التوظيف والتنصيب



المصدر: معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية ، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، ص 159.

ثانيا : تكلفة إحلال الموظفين:

تتكون تكلفة الإحلال الوظيفي أساسا من ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في : تكلفة الحصول على الأفراد وتكلفة التعليم و تكلفة ترك العمل ... وإضافة إلى ماسبق تتحمل المؤسسة تكاليف أخرى يمكن حصرها في ما يلي:

1- أعباء الوظيفة الشاغرة: أثناء فترة شغور وظيفة أي خلال فترة البحث عن موظف تتحمل المؤسسة نوع من التكاليف غير المباشرة (إهلاك الآلات ... إلخ).

2- تكاليف نقص الكفاءة قبل ترك الوظيفة (نقص الإنتاجية): إذا كان لأداء هذه الوظيفة أثر على مركز أو

وظائف أخرى فإن القائمين بهذه الوظائف قد يتأثروا في أدائهم نتيجة لذلك و قد تتعطل هذه الوظائف كلية إذا كانت في نفس خط الإنتاج. يلجأ الموظف في الفترة التي تسبق انفصاله عن العمل بالتخلي عن استعمال قدراته وكفاءته الإنتاجية ومحاولة التهرب والتأخر عن العمل نتيجة إحساس بعدم إستقراره بالوظيفة وانه لم يبقى إلا أيام قلائل وسيترك العمل.

3- التكاليف المدفوعة نتيجة ترك العمل: حتى بعد مغادرة الموظف للوظيفة و شغورها تتحمل المؤسسة أجر إضافي يدفع للعامل كتعويض عن الفترة التي يحتمل أن يكون فيها يبحث عن العمل.

ثالثا : التكلفة الإستراتيجية للفرص الضائعة:

تزداد أهمية وضع سياسة توظيف قائمة على الاختيار السليم للأفراد حينما تكون تكاليف توظيف فرد أو إحلاله مكلفة جدا، حيث يحدث وأن يكون تسرب موظف له أثر تنظيم سلبي و حاد من جراء جعل المؤسسة تؤجل أو تلغي مشروعات، التي يحتمل أن تكون مفيدة أي أن تضحي بإيراد أو دخل في سبيل الحصول على مورد معين إلى جانب المبيعات (الأرباح) غير المحققة من جراء توقف الإنتاج والتي كانت من المفروض أن تحصل عليها المؤسسة باستمرار نشاطها تمثل تكلفة فرصة ضائع، إضافة إلى ما سبق هناك تكاليف تعبر عن فرص كان بالإمكان تفاديها أي قيمة ضائعة نتيجة لتخصيص شخص لوظيفة معينة دون الأخرى، كما أشار إليها قياس قيمة الفرد عن طريق إقتراح سوق داخلي للعمل في المؤسسة وعن طريق المزايدة التنافسية على الأفراد ذوي الكفاءة العالية في سبيل الحصول على أرباح مال هذه الأيدي العاملة الكفأة وبصفة إجمالية أن إحلال و توظيف أفراد المؤسسة عملية مكلفة ولها آثارها الإقتصادية السلبية بزيادة حجم تكاليف الثابتة على مستوى المؤسسة مما يسبب في إرتفاع تكاليف الإنتاج وتدني الكفاءة الإنتاجية للموارد المادية والبشرية على حد سواء من خلال¹ تأثيرها الإقتصادي على مداخيل الأفراد وبعض الإمتيازات وكذلك التكاليف المتغيرة التي تمس بصفة مباشرة وقت تنفيذ المهام.

رابعا : التأثير على الأداء و الإنتاجية:

يؤثر دوران العمل على الأداء بالسلب من ناحيتين هما:

- تكلفة فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي سبقت إنفصاله عن العمل .
- تكلفة وجود وظيفة شاغرة أثناء البحث عن موظف بديل.

¹ بوعافية علي، مرجع سبق ذكره، ص 88-90.

فكلما كان تارك الوظيفة له مهارات أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخسارته أثر كبير على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح البديل مندجاً تماماً في العمل وإذا تمت مقارنة نوعية شاغلي الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين أن فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع أو الذين يحتمل أن يكون أدائهم كذلك يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطاء العمل في الوظيفة.

وإذا كان المتسربون من العاملين المنتجين أو ذوي القيمة أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الإتصال أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون لدوران العمل آثار سلبية على المتبقين، وقد يكون هناك إضطراب واضح في الأداء، وقد تتجاوز زيادة أعباء العمل والإنحدار المحتمل في الأداء إلى الإبطاء في الإنتاجية. وقد يحدث إنخفاض في الإنتاجية في المؤسسة إذا لم يتأقلم العامل مع طبيعة العمل الحديثة و المتطورة التي إعتدتها المؤسسة التي يعمل بها، و بالتالي فإن العامل سيفكر في ترك العمل إلى عمل آخر يتوافق مع مؤهلاته و قدراته، و هكذا يزداد دوران العمل و تنخفض الإنتاجية في هذه المؤسسة نتيجة نقص في عدد العمال و بالتالي تخفض أرباح هذه المؤسسة .

ومع كثرة دوران العمل فسيؤدي ذلك مع مرور الوقت إلى زعزعة القيم التنظيمية للمؤسسة والتأثير على هويتها.

خامساً : التأثير في الرضا الوظيفي:

في حالة ما إذا كان الإقتصاد يمر بظروف إقتصادية صعبة في الكساد أو الركود و إرتفاع في معدلات العاطلين عن العمل أو البطالة، فإن العامل الغير الراضي في عمله لن يكون أمامه إختيارات كثيرة سوى الإستمرار في عمله الحالي و لكنهم سيسلكون سلوكاً غير منتج لحجبتهم للمعلومات، أو توجيه دقة الإجتماعات بعيداً عن جدول¹ الأعمال أو إحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء وزملاء العمل... للأقدمية أيضاً دورها في التأثير في العلاقة بين الرضا الوظيفي وترك العمل، فالعامل الأكثر قدماً قد ينال مميزات أفضل من العامل الجديد مما يجعله لا يترك عمله رغم عدم رضاه، أو أن فرص العمل المتاحة أمامه تكون قليلة أو أنه يطور علاقات إجتماعية قوية خارج المؤسسة تمكنه من تحمل ظروف عمله رغم شعوره بعدم الرضا.²

الفرع الثاني: الآثار الإيجابية لدوران العمل.

يمكن لدوران العمل أن يكون سلبياً وذلك بخروج الموظفين الأكفاء من المؤسسة مما يؤثر عليها سلباً، كما يمكن له

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

- أن يؤثر إيجابيا على المؤسسة. وتتمثل الآثار الإيجابية لدوران العمل فيما يلي¹ :
- إحلال منخفضي الكفاءة الذين يخرجون من العمل بموظفين أكثر كفاءة مما يؤدي إلى زيادة صافية في الإنتاجية في الأجل الطويل.
 - الإرتفاع الواضح في معدل دوران العمال تقصر مدة خدمة العاملين مما يؤدي بشكل غير مباشر لإخفاض مستويات الأجور ومكافآت نهاية الخدمة.
 - يمكن أن يكتسب المعينون الجدد بسبب تدريب أكثر فعالية معرفة أكبر ومهارة أعلى ممن خرجوا.
 - الإستفادة من أفكار وخبرات المعينين الجدد والتي يأتون بها من أماكن عمل سابقة، مما يعزز روح وجهود الإبتكار.
 - يمكن لدوران العمل أن يفتح فرصا" للترقي لشاغلي المستويات الأدنى وذوي الأداء الجيد.
 - إنخفاض النزاعات والصراعات التنظيمية وذلك بخروج الأفراد الذين يخلقون المشاكل مما يهيئ معنويات أفضل وأعلى.
 - في حالة إنكماش في الإقتصاد المحلي أو العالمي، فإن إرتفاع معدل دوران العمل يعد إيجابيا، فمثلا إذا شهدت مؤسسة ما إنخفاض في المبيعات فإنها تلجأ إلى تسريح البعض من عمالها حتى لا تتعرض للخسارة.
 - تناقص سلوكيات الإنسحاب الأخرى: حيث حينما لا يستطيع العمال ترك وظائفهم، بسبب قلة البدائل ووجود العوائق العائلية مثلا برغم رغبتهم في ذلك يلجؤون إلى إتباع أشكال أخرى من الإنسحاب مثل: الغياب، اللامبالاة، التخريب وأداء نوعية رديئة من العمل، وإذا تفاقمت الأمور ووصلت الحالة إلى هذا الحد فقد يكون من المفيد للمؤسسة أن يتركها مثل هؤلاء العمال بدلا من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال البديلة للتسرب.

الفرع الثالث: سبل خفض دوران العمل

حتى تحافظ المؤسسة على كفاءتها وتقلل من حالات الترك الإختياري للعمل أي تسرب العمالة بإرادتهم من

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية معاصرة"، أ الدار الهندسية، القاهرة، 2008، مصر، ص 250.

المؤسسة، يجب عليها الإهتمام بالعديد من الجوانب التي من شأنها أن تؤثر على قرار العاملين في ترك عملهم ومن ثم البقاء في المؤسسة. وتتمثل هذه الجوانب أساسا في النقاط التالية¹:

أولا: تطوير نظم إدارة الموارد البشرية: وسوف نتناول أهم العناصر المتعلقة بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية، وهي كالآتي :

1- نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية:

يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تسمح بتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية للمؤسسة بغية تحقيق مختلف أهدافها. ويعتمد تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المؤسسة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المؤسسة وجب التخلص منهم. أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

2- تصميم أو تطوير نظام فاعل للإستقطاب والإختيار:

إن إستقطاب أفضل المواهب البشرية يتطلب أن تكون المؤسسة ذات إتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها، أن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار، وأن تكون ذات نظام فعال في عملية الإختيار والإختبار والإستخدام للقادمين الجدد. وأن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين والأرّجح أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الإحتفاظ المتبادل بين القادمين والعاملين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها.

3- نظام فاعل للتدريب:

بغض النظر عن حسن إختيار الفرد فإن التدريب يعتبر ضروريا لأنه يعرف بخصائص ومقتضيات العمل وكذا إكتساب مهارات التعامل مع كل جديد في التكنولوجيا بمفهومها الذي يتضمن تجهيزات وطرق الأداء، فكلما كان الأداء التدريبي جيدا كلما كانت قدرة الفرد على الأداء أعلى بل ورغبته فيه أيضا طالما شعر إنه متمكن في وظيفته ومنسجم معه.

4- نظام فاعل لتقييم الأداء:

وذلك إنطلاقا من تعميم فكرة ما بين الموظفين بأن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء. وإنما هو تحديد لها ولأسبابها وتوجيهه لتجنبها كما أنه سبيل هام للحفز الإيجابي تقديرا على الأداء الجيد، وللحد السلبي إذا ثبت

¹ بوعافية عليّة، مرجع سبق ذكره، ص 91-97.

التقصير في الأداء.

كما يجب أن يكون التقييم وفقا لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة وهذا ما يساعد على زيادة درجة رضا العاملين وتقليل الميل للترك الإختياري للخدمة.

ثانيا: مقابلة الخروج: تحرص بعض المؤسسات على إجراء مقابلة للخروج مع كل تارك للعمل وذلك للتعرف

على الأسباب الحقيقية التي دفعته إلى ترك العمل. ويعمد البعض لإجراء هذه المقابلة قبل إعطاء الموظف مستحقاته. بينما يدرك البعض الآخر صعوبة الحصول عليها خلال قائمة إستقضاء بعد فترة حيث يكون الموظف الخارج قد وجد وظيفة أخرى، وأصبح أكثر ميلا لأن يجيب بصراحة دون ضغوط. وتعمد بعض المؤسسات إلى الجمع بين الأسلوبين فتحري مقابلة ترك العمل قبل إعطائه باقي مستحقاته، ثم تحري إستقضاء تارك العمل بعد فترة لاحقة، ثم تقارن الإجابات في المرتين.

ثالثا: متابعة معدل دوران العمالة: حتى تنجح الإدارة في خفض حالات الترك الإختياري للعمل يتعين أن تعالج

مسبباته السالفة الذكر، وأن تهيئ بيئة وظروف عمل مناسبة وأن تعزز سبل الحفز المادي والمعنوي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العاملون والتي قد تميزهم عن غيرهم من العمالة بمواقع العمل الأخرى. وعلى ضوء المتغيرات المستمرة يجب متابعة معدل دوران العمل، وقد يصيب هذا التغيير كلا من المؤسسات والأفراد لذلك يمكن أن يتغير معدل الإحلال (إحلال العمال العمالة الخارجية بأخرى) بفعل إتجاهات جديدة في إستراتيجية المؤسسة، وفي نفس الوقت فإن مستويات الأداء الفردي يمكن أن تتغير لأعلى كنتيجة لفاعلة برامج التدريب والتنمية الإدارية وعموما البرامج الخاصة بالموارد البشرية. وقد تتغير لأسفل أو تنخفض، ومن ثم تظهر الحاجة لمراجعة دورية يتوقف توقيتها على معدل التغيير في خصائص بيئة العمل وفي مستويات أداء العاملين،¹ وحيث يتعين التركيز على العلاقات بين تقييم الأداء السنوي للعمالة وبين إمكانية الإحلال مع الأخذ بعين الإعتبار أثر التغيير في الخطة الإستراتيجية، على حجم العمالة التي يتعين الإستغناء عنها وإحلالها، وتلك التي يتطلب الأمر تعيينها.

وبهذا يمكن متابعة دوران العمل دوريا وتطوير برامج الإختيار لمقابلة ما يظهر من حاجات لنقل أو إنهاء مهام البعض وتعيين البعض الآخر، وهكذا يمكن تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمل وتقليل آثاره السلبية.²

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في دوران العمل وتأثيره على أداء المنظمة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى العوامل المؤثرة في دوران العمل، وتأثيره على أداء المنظمة، بالإضافة إلى الطرق المتبعة للتقليل من دوران العمل.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في دوران العمل

إن ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة عمل منظمي، و بما أن المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة والبيئة تتسم بأنها بيئة ديناميكية غير مستقرة، فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل هي كالاتي:¹

1- الظروف الاقتصادية العامة.

يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد باختيار بدائل من المنظمات المنافسة ليحقق من خلالها طموحه وأهدافه، أما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق، فهذا يؤدي بدورها إلى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.

2- حركة الأفراد .

الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية غالبا ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر، بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود أعلى، فضلا عن أن الطلب على هذه المهارات والقابليات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال .

3- ضمانات العمل.

عند توفير ضمانات للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول، سيشعر الفرد انه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة، وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء لخدمات و إقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة، ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك المنظمة، مما يؤدي به إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل .

¹ المحاضرة الثانية عشر، دوران العمل وأثره على العمل الفندقى والسياحي، محرك البحث قوقل، ص 3.

3-4- العوامل الديموغرافية.

أشارت الأبحاث على أن معدل دوران عمل النساء العاملات أكثر ارتفاعاً من الرجال كما أشارت الأبحاث أيضاً على أن معدل دوران عمل الرجال المتزوجين، أكثر ارتفاعاً من غير المتزوجين وذلك لكثرة التزامهم العائلية.

المطلب الثاني: تأثير دوران العمل على أداء المنظمة

إن معدل دوران العاملين ليس مجرد معدل للتنبؤ بحركة العاملين داخل المنظمة وخارجها، بل هو مقياس يوضح مدى ارتفاع معنويات العاملين داخل المنظمة أو انخفاضها في الوقت نفسه، وبالتالي تحديد أثر ذلك على المنظمة ولقد بينت العديد من الدراسات أن لدوران العاملين أثراً على المنظمة، وهذا الأثر من الممكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً يمكن توضيحه كما يلي:¹

- يتمثل الأثر الإيجابي في أن مستويات محددة من دوران العاملين، تعمل على تجديد الأفكار والمهارات الأمر الذي من شأنه بث الحماسة في نفوس العاملين والقضاء على الخمول والكسل، وهذا يعود بالنفع على المنظمة بالإضافة إلى أن المستويات الطبيعية من دوران العاملين تعمل على تخفيض اليد العاملة داخل المنظمة، دون اللجوء إلى استخدام إستراتيجية إنهاء الخدمات من قبل الإدارة.
- أما الأثر السلبي فيتمثل بتلك التكلفة التي تتكبدها المنظمة نتيجة تغيير العاملين وانتقالهم إلى المنظمات الأخرى، ومنها تكلفة الاستقالة وتكلفة تغطية الفترة التي يكون فيها العمل شاغراً، وتكلفة تعطيل العمل والخسارة المحتملة في المبيعات، وانخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة وتكلفة تدريب العاملين الجدد، وخسارة الخبرة لدى المغادرين وكذلك انخفاض كفاءة العمل وانخفاض عدد العملاء .

¹ المحاضرة الثانية عشر، دوران العمل وأثره على العمل الفندقى والسياحى، محرك البحث قول، ص 2-3.

المطلب الثالث: الطرق المتبعة لتقليل من دوران العمل

للتقليل من دوران العمل يمكن إتباع الطرق التالية:¹

1- التوجيه المهني والاختيار: وتعني كلمة التوجيه في معناها العام، تلك الخدمات التي تقدم للفرد بقصد مساعدته على التكيف وإيجاد التوافق بينه وبين بيئته وتحقيق ذاته في مختلف المجالات التي يتفاعل معها.

ويعتمد التوجيه والاختيار المهني على ما يلي:

أ- التحليل الوظيفي: يقصد به دراسة الوظيفة بهدف التعرف على الأجزاء المكونة لها، وما تنطوي عليه من الواجبات والمتطلبات المادية والعقلية، والأدوات والمعدات المستعملة، وسبل الترقية، وفتات الأجور وساعات العمل ومدى الصعوبات التي تتخلل العمل، وعلاقتها بباقي الوظائف.

وعليه فإن التحليل الوظيفي، لا يعتمد على معرفة المهارات والقدرات اللازمة لها فقط، بل يطلب معرفة بالظروف المادية، مثل كيفية الحصول على الأجر، إذا كان أسبوعياً أو شهرياً مثلاً.

وتتلخص المعلومات التي يجب تجميعها لتقديم تحليل وظيفي شامل لأي وظيفة النقاط التالية:

- ما يقوم به العامل.
- كيف يقوم العامل بعمله.
- على ماذا يحصل العامل مقابل عمله.
- المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل.

يساعد التحليل الوظيفي في إيجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء، وفي عملية التقييم، تحديد الأجور، وكذلك في وضع نظام الترقية، واختيار الوظيفة المناسبة لكل عامل.

ب- دراسة الفرد: لكي تكون الوظيفة أكثر ملائمة للفرد، يجب أن يشترك فيها كل من المؤسسة والفرد، فدراسة الفرد تأتي مكتملة للتحليل الوظيفي.

¹ نورين مولود، البشير عبد الكريم، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 04، العدد 8، 2018، ص 231-235.

وتعتمد عملية التوجيه المهني في دراسة الفرد على ما يلي:

(1) **المقابلة:** هي ركن أساسي في عملية الاختيار.

ومن فوائد المقابلة :

- تعرف المترشح على المؤسسة وعلى الوظيفة التي سيشغلها.
- تسمح بالحصول على المعلومات الكافية عن ماضي المترشح المهني ورؤيته المستقبلية، ومعرفة وجهة نظره.
- (2) **الاختبارات:** ويتعلق الأمر باختبارات الذكاء، اختبارات القدرات الحركية، الاختبارات التي تقيس سمات الفرد الانفعالية، حيث هذه الاختبارات يمكن أن تختلف من حيث درجة الثبات والصدق.

2- الإشراف والاتصال:

أ- **الإشراف:** إن حسن الإشراف ينتج عنه تحسين العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى تخفيف درجة الصراع الذي يمكن أن ينتج بين العمال من جهة، وبين العمال والادارة من جهة ثانية، ولهذا يجب على المشرفين الاهتمام بشؤون الموظفين (خاصة الجدد منهم)، وذلك بتهيئة ظروف عمل جيدة، فعلاقات الصداقة القوية بين العمال ووجود الحوافز تساعد على الاندماج السريع في العمل، فيحدث استقرار في المؤسسة، وتصبح نية العامل في ترك المؤسسة ضعيفة جدا.

ب- **الاتصال:** إن نقل المعلومات من فرد إلى آخر في أي مؤسسة مهما كان نوعها، يعتبر من الضروريات الجوهرية، فبواسطة هذا النقل (الاتصال) يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف.

ولكي يكون انتقال المعلومات سهلا ومرنا بين أطراف الاتصال، يجب أن تتحقق معايير الكفاءة التالية:¹

- السرعة.
- انتقال المعني.
- التأثير على متلقي الرسالة (المعلومة).
- إشباع حاجة متلقي الرسالة إلى المعلومات.

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

3- الخدمة الاجتماعية وظروف العمل:

أ- الخدمات الاجتماعية: تساعد هذه الخدمات على خلق بيئة عمل اجتماعية سليمة للعامل، والتي تتمثل في التغذية والسكن، والخدمات الترويجية والتعاون بالإضافة إلى وسائل الانتقال، فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الحالة المعنوية للعمال وتحافظ على بقائهم في المؤسسة، ولهذا يجب أن توزع بطريقة عادلة بين العمال.

ب- تهيئة ظروف العمل: هي عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية، التي تهتم بدراسة الظروف الفيزيائية، الاجتماعية والتنظيمية السائدة في أماكن العمل، داخل المؤسسة على وجه عام وخارجها بوجه خاص، من خلال البرامج المتخصصة في السيطرة على إزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصيب العمال أثناء تأديتهم لأعمالهم.

وتكون تهيئة ظروف العمل في المجالات التالية:

- تهيئة ظروف العمل الفيزيائية: ويقصد بها تلك الظروف التي تحيط بالعامل في مكان عمله من إضاءة، حرارة وتهوية... الخ والتي تؤثر على صحته وسلامته.
- تهيئة ظروف العمل الاجتماعية: وتتمثل في الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة لعمالها، بهدف سد احتياجاتهم المتمثلة في خدمة طب العمل، مصاريف التنقل، الإطعام والإسكان بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد في العمل، حيث يتطلب هذا جهوداً من إدارة الموارد البشرية لتقوية الجانب الإنساني بين العاملين.
- تهيئة ظروف العمل التنظيمية: وذلك بتبسيط إجراءات العمل من خلال وضع خريطة عمل، نظم مجموعة من الإجراءات، يجب على كل عامل إتباعها لتفادي الفوضى، وتتجلى هذه الإجراءات في مجموعة من الخطوات التفصيلية، التي يجب أن يسير عليها العامل في انجازه لمهمته.¹

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

المبحث الثالث: معدل دوران العمل وأبعاده الرئيسية

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى معدل دوران العمل وذلك بتوضيح طريقة حسابه، بالإضافة إلى أهم أبعاده الرئيسية.

المطلب الأول: طريقة حساب معدل دوران العمل

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح طرق حساب معدل دوران العمل، حيث يمكن استخراج معدل دوران العاملين من خلال ثلاثة طرائق هي:¹

الطريقة الأولى: وهي تقسيم عدد العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة كالتالي:

معدل دوران العاملين (الانفصال) = (عدد العمال تاركي العمل / متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة).

الطريقة الثانية: وتكون بتقسيم عدد العاملين الملتحقين إلى العمل خلال فترة زمنية على متوسط العاملين في الفترة نفسها كالتالي:

معدل دوران العاملين (الانضمام) = (عدد العاملين الملتحقين / متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة).

حيث يعطى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة بمجموعة عدد العاملين أول المدة إلى عدد العاملين في آخر المدة مقسوما على (2).

في الواقع أن كلتا الطريقتين لا تظهر المعدل الحقيقي لدوران العاملين خلال فترة الرواج والكساد، حيث يكثر التعيين خلال فترة الرواج، ويرتفع معدل ترك العمل خلال فترة الكساد، الأمر الذي رجح استخدام طريقة ثالثة في احتساب معدل دوران العاملين.

الطريقة الثالثة: حساب معدل دوران العاملين كالتالي:

معدل دوران العاملين = (متوسط عدد العاملين تاركي العمل خلال مدة محددة / متوسط عدد العاملين).

¹ منذر مرهج، أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية، جامعة تشرين اللاذقية سوريا، المجلد 37، العدد 1، 2015، ص 378-379.

المطلب الثاني: تحليل معدل دوران العمل

إن حساب المؤشرات فقط دون تقديم تحليل أو تفسير لها ينقص من قيمتها، لذا فانه من الأفضل عند حساب معدل دوران العمل تقديم مجموعة من التحاليل مثل المقارنات الزمنية، أي مقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة للسنة محل الدراسة بمعدلات السنوات السابقة، أو التحليل الخارجي وهو مقارنة معدل دوران العمل للمؤسسة المعنية بالدراسة مع معدلات مؤسسات أخرى من نفس القطاع.

ويمكن إيجاز طرق تحليل دوران العمل كما يلي:¹

- تحليل المعدل السنوي لدوران العمل: يتم حساب معدل دوران العمل للمؤسسة ثم تتم مقارنته مع معدلات المؤسسات الأخرى في نفس الفرع (فرع الصناعة مثلا)، فإذا وجد أن معدل الدوران في المؤسسة أعلى من متوسط معدل دوران العمل في فرع الصناعة، يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيض هذا المعدل، مع البحث عن أسباب هذا المعدل المرتفع.
- تحليل معدل دوران العمل من حيث الجنس (مقارنة قيمته بين الذكور والإناث)، من حيث الصنف الاجتماعي - المهني... الخ.
- تحليل معدل دوران العمل بمقارنته بين مختلف المراحل المهنية، فيمكن تقسيم الحياة المهنية إلى مراحل: مرحلة التدريب، مرحلة ما بعد التدريب، مرحلة ما بعد الترقية... الخ، فإذا وجدنا مثلا أن العمال يتكون العمل بمعدل كبير في مرحلة التدريب ففي هذه الحالة يجب إعادة النظر في الطرق المعتمدة لتدريب العمال.
- التعمق في تحليل أسباب ترك العمل، خاصة الترك الاختياري.

¹ نورين مولود، البشير عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 225-226.

المطلب الثالث: الأبعاد الرئيسية لمعدل دوران العمل

لمعدل دوران العمل بعدين رئيسيين يمكن توضيحهما كما يلي:¹

1- الرضا الوظيفي

تعتبر عملية الرضا الوظيفي مسألة في غاية الأهمية بالنسبة للأفراد، فرضا الأفراد عن وظائفهم يعد السبب الأول الرئيسي لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، والسبب لأن رضا الأفراد يرتبط بنجاحهم في عملهم، ونجاحهم في عملهم يعتبر المعيار الأساسي الذي يقوم على أساسه تقييم المنظمة للعاملين فيها، كما أنه بإمكانه أن يكون مؤشرا للأفراد في نجاحهم بمختلف ميادين حياتهم الأخرى، الاجتماعية والعائلية، وكثيرا ما كانت مظاهر السلوك الغير سوي للأفراد ومشاكلهم النفسية ناتجة عن إحساسهم بأن هذا العمل لم يكن هو المطلوب، أو أن ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يعمل على إشباع رغباتهم وحاجاتهم ولا على إرضاء الطموح لديهم. ومن هنا بذلت محاولات عديدة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، ومن هذه التحديدات لهذا المفهوم تحديد ناصر العديلي، حيث انه يرى بأن الرضا الوظيفي هو "الشعور النفسي للفرد بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات عن العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل أو مع العوامل والمؤثرات البيئية والداخلية والخارجية ذات العلاقة".

أهمية الرضا عن العمل وعلاقته في معدل دوران العمل :

لقد بين حويجي بأن "الرضا يقودنا إلى التفكير المنطقي بافتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. و لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، أي أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل، يميل دوران العمل إلى الانخفاض .

2- الولاء التنظيمي:

يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً ويعني في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة والالتزام"، ولقد تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن

¹ إبراهيم احمد داوود احمد، مرجع سبق ذكره، ص 30-36.

اجتماعي، يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص، للوصول إلى الغايات والأهداف .

ويتعايش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في العمل على تشكيل اتجاهاتهم وأنماط السلوك لديهم، فإذا تكونت لدى الأفراد أي مشاعر سلبية، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي مما يدفعهم إلى نتائج حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي، أما إذا كانت المشاعر لدى الأفراد إيجابية فإن ذلك سيشجعهم ويعمل على تنمية عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم مما يؤدي إلى الارتفاع في إنتاجيتهم مما يمكن المنظمة من محافظتها على البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها. ولقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فلقد عرف بأنه "طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفاعلية المنظمة، وهو مدى التوافق بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة ويعني مدى ولاء وانتماء الموظف للمنظمة والحفاظ علي استمراريتها وتقديمها".

أهمية الولاء التنظيمي وعلاقته بمعدل الدوران الوظيفي:

إن الولاء التنظيمي يعتبر مؤشراً للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الموالين سيكونون أطول بقاء في المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة، بإمكانه أيضاً أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

ويرتبط المستوى المنخفض من الولاء التنظيمي بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة، ويرتبط أيضاً بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات حيث نجد أن الأفراد الأكثر ولاء وأكثر عطاء بطبيعتهم من الأشخاص الغير موالين .

إن المستوى المنخفض من الولاء له تأثير سلبي على الشخصية فعلى عكس المتوقع أثبتت الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسستهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة، كل ذلك وُلد أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيادة مستوى الولاء التنظيمي.¹

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل، معرفة مدى تأثير دوران العمل على المنظمة بشقيه الايجابي والسلبي، وذلك من خلال تقديم مختلف التعاريف المتعلقة بهذه الظاهرة، والتطرق إلى أهم الأسباب التي تؤدي إليها، ثم الآثار التي تتركها وطرق علاجها عن طريق معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع دوران العمل ، بالإضافة إلى أبعادها الرئيسية وطرق حسابها وتحليلها، ثم قدمنا بعض الطرق التسييرية للتقليل من حدوثها.

فتوصلنا إلى أن ظاهرة تسرب العاملين تعود إلى أسباب مصدرها المؤسسة وأخرى مصدرها عوامل شخصية تعود إلى العامل بحد ذاته.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في شركة

الكهرباء والغاز - تيسميرت -

تمهيد :

بعد أن حاولنا في الفصلين السابقين التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بسياسات التوظيف، ودورها في التقليل من دوران العمل نقوم في هذا الفصل بإعطاء نظرة أكثر عمقا ودقة عن واقع سياسة التوظيف من الناحية العملية، فإن كان الجانب النظري يهدف إلى الحديث عما يجب أن يكون فإن الجانب التطبيقي يتبنى إظهار ماهو واقع وملموس فيما يتعلق بسياسة التوظيف ودورها في التقليل من دوران العمل في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وأخذنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز وكالة تيسمسيلت كنموذج لتطبيق دراستنا والتحري والبحث في الواقع، وفي الأخير ملاحظة مدى توافق ما رأيناه في الجانب النظري والجانب التطبيقي .

وفي هذا السياق اعتمدن على الخطة التالية :

المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة الكهرباء والغاز وكالة تيسمسيلت.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية في شركة الكهرباء والغاز وكالة تيسمسيلت.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الإستبيان في شركة الكهرباء والغاز وكالة تيسمسيلت.

المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة الكهرباء والغاز وكالة تيسمسيلت .

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز بالفرنسية (Sonelgaz)، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج و نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الأول: الإطار العام لشركة الكهرباء والغاز

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مراحل التطور التاريخي التي شهدتها شركة سونلغاز عبر الزمن بالإضافة إلى تقديم بطاقة فنية حول الشركة .

الفرع الأول: التطور التاريخي لشركة الكهرباء والغاز

تشغل شركة الكهرباء والغاز حيزا واسعا وقطاعا هاما وحيويا في الاقتصاد الجزائري وهو قطاع الطاقة (الكهرباء والغاز الطبيعي)، ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:¹

- **مرحلة 1944 - 1947:** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيروها، حيث كان الجزائريون يمثلون العمالة البسيطة مقابل اجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي (le bon) وسميت باسمه (le bon company)، حيث كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمورد لهذا الإنتاج .

- **مرحلة 1947 - 1969:** في هذه المرحلة ظهرت مؤسسة سونلغاز تحت إسم " كهرباء وغاز الجزائر EGA، والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

- **مرحلة 1969 - 1991:** تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 اي تاريخ تأميم شركة الكهرباء والغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 اوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

- **مرحلة 1991 - 2004:** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر ب 20% من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغييرات للأسباب التالية:

¹ معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز - وكالة تيسمسيلت -.

- تسهيل تقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأس مالها الخاص).
- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).
- **مابعد 2004:** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة. ولقد انطلقت إعادة الهيكلة للشركة في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع، لتتحول إلى فروع ابتداءً من 2006، وتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة الذي يقوم على مساعدتها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

الفرع الثاني: بطاقة فنية حول شركة الكهرباء والغاز

الجدول (3-1): بطاقة فنية حول شركة الكهرباء والغاز

اسم المؤسسة	سونلغاز
شعار المؤسسة	
النوع	شركة عمومية
تاريخ التأسيس	1947
المالك	الدولة الجزائرية
رئيس مدير عام	نور الدين بوطرفة
المقر الرئيسي	الجزائر
الشركات التابعة	39 شركة
عدد الموظفين	70005 (2011)
الصناعة	الطاقة
المنتجات	الغاز الطبيعي الكهرباء
العائدات	191 مليار و 864 مليون دينار = 2 مليار و 421 مليون دولار
الموقع الإلكتروني	Sonelgaz.dz

المصدر: www.sonelgaz.dz

الفرع الثالث: نبذة تاريخية للمديرية الجهوية للتوزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت

مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بتيسمسيلت هي مؤسسة عمومية اقتصادية شكلها القانوني شركة ذات أسهم مقرها الرئيسي 94 سكن عين لورة طريق تيارت ولاية تيسمسيلت رأسمالها يقدر ب 25 مليار دينار جزائري.

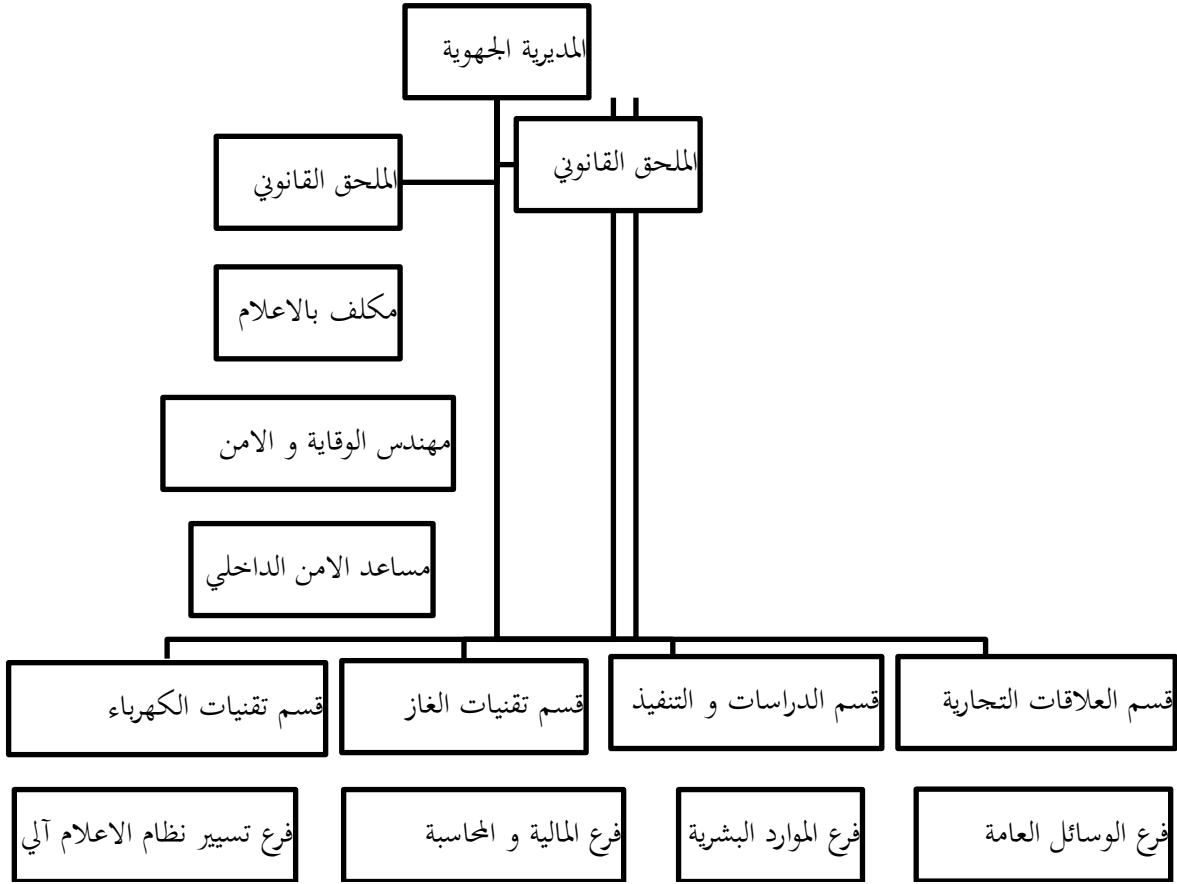
أنشئت في 2001/01/01 تتكفل بتسيير الطاقة الكهربائية والغازية، شركة الكهرباء والغاز هي مديرية عامة تسيير ثلاث مديريات رئيسية:

- مديرية الإنتاج
- مديرية النقل
- مديرية التوزيع

ونجد عدة وكالات مسيرة من طرف المديرية العامة، دورها: تحصيل فواتير الاستهلاك، توصيل شبكات جديدة، خلق شبكات جديدة للاستعمال والتواصل مع المشتركين... وتوجد هنا ثلاث وكالات للعلاقات التجارية وهي: (وكالة تيسمسيلت، ثنية الحد، برج بونعام)، وتكمن أهداف المديرية الجهوية بتيسمسيلت في هدف أساسي هو إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز للزبائن.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز .

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

الفرع الأول: مهام و صلاحيات كل قسم حسب الهيكل التنظيمي

■ صلاحيات المكلف بالشؤون القانونية:

تتمثل في: ¹

- التكفل بالمهام ذات الصيغة القانونية لمديرية التوزيع.
- تمثيل شركة الكهرباء والغاز أمام المحاكم.
- متابعة تنفيذ قرارات المحكمة
- مراقبة ملفات المنكوبين.
- دراسة ومعالجة طلبات التعويض.
- المساهمة في إعداد دفاتر الشروط والعقود وفي لجان الأسواق.

■ صلاحيات المكلف بالأمن:

- وضع مخطط للزيارات به برمجة مهام التخصيس.
- زيارة ورشات الأشغال.
- إعداد الوقعات الخاص بمستلزمات الأمن.
- وضع البرنامج السنوي للأمن.

■ صلاحيات المكلف بالأمن الداخلي:

- السهر على الأمن الداخلي لمختلف مصالح المديرية.
- القيام بزيارات دورية لمختلف المصالح والتأكد من توافر شروط الأمن.

■ صلاحيات قسم التسيير وأنظمة الإعلام الآلي:

تتكفل ب: ²

- تسيير مركز المعالجة المعلوماتية وتطوير الأنظمة في المديرية.
- تسيير مجموع أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمديرية.
- ضمان تموين ومراقبة لوازم الإعلام الآلي المستهلكة.
- السهر على صيانة الأنظمة.

¹معلومات مقدمة من قسم الشؤون القانونية.

²معلومات مقدمة من قسم التسيير و أنظمةالإعلام الآلي

■ مهام شعبة الوسائل العامة:

- ضمان تسيير الوسائل، المعدات، وهياكل المديرية.
- متابعة وتسيير حراسة المديرية.
- صيانة وتنظيف المباني، وصيانة حصرية لوسائل النقل.
- التكفل بالقائمين بالمهام وضيوف المديرية.
- تسيير ممتلكات المديرية الثابتة والمنقولة.
- التموين بمختلف المستلزمات الإدارية.
- ضمان التسيير حظيرة وسائل النقل (وقود، تأمين، فساتم السيارات).

■ مهام قسم العلاقات التجارية:

وهي¹:

1- الأعمال التجارية وتطوير المبيعات:

- اقتراح طرق تمويل التزوير بالغاز الطبيعي للتجمعات السكنية والأحياء.
- إجراء تحقيقات على الزبائن.
- المساهمة في وضع السياسة التجارية للمجمع.
- اقتراح خدمات جديدة مقدمة للزبائن.
- تحليل آجال تلبية رغبات الزبائن (توصيل الطاقة- تدخلات لإصلاح الأعطاب...)
- فترة توصيلات الزبائن الجدد وختلف الخدمات.
- متابعة إنجاز ميزانية الطاقة- تحليل النتائج- واقتراح التعديلات.
- متابعة وتحليل التكلفة المتوسطة للبيع.
- إعداد الميزانية التجارية.
- متابعة وتحليل ديون الزبائن بأنواعها.
- تحليل الإستهلاكات لكل نوع من الزبائن.
- إعداد التحليلات الدورية وإرسالها إلى المديرية العامة.

¹معلومات مقدمة من قسم العلاقات التجارية

1-2 المساعدة والتسويق (زبائن شدة متوسطة- ضغط متوسط)

- إختيارات التجهيزات- طريقة التوصيل- إختيار التعريفة- طريقة الإستهلاك وقواعد الأمن).
- الإقتراح على الزبائن خدماتها المتعلقة بالدراسات وإنجاز تركيبات الدراسة للغاز.
- المساهمة في دراسات التطوير/ مباشرة العلاقات مع غرفة التجارة والمنظمات المهنية الإجتماعية.
- التعامل مع وسائل الإعلام لمختلف أنواعها.

2/ مصلحة الزبائن:

- مراقبة الكشف، الفوترة والتحصيل والسهر على احترام قواعد التسيير التالية:
- تسيير حسابات الزبائن (بما فيها الجرد).
- تسيير الوصلات على مستوى المصالح التجارية (الوكالات).
- دراسة مدى صحة أسباب إلغاء الفواتير.
- احترام رزنامة الكشف وتوزيع الفواتير.

■ مهام قسم استغلال الكهرباء:

- إعداد برنامج صيانة المنشآت.
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بالأعطاب.
- متابعة إنجاز برنامج الصيانة.
- ضمان تسيير المحولات الكهربائية.
- إعداد الدراسات الخاصة (معدل الضياع) لصالح المديرية العامة.
- إعداد مخطط تجهيز قصير ومتوسط مدى.
- إنجاز أشغال توصيلات الزبائن الجدد.
- صيانة وتصليح المشاريع.
- متابعة تجهيزات الموضوعة للاستغلال.

■ مهام قسم استغلال الغاز:

- تتمثل في ¹:
- إعداد وإرسال تقارير أعطاب الغاز الهامة.

¹ نفس المرجع.

- إعداد ومتابعة إنجاز البرنامج السنوي للصيانة.
- التأكد من تصليح جميع حالات ضياع الغاز المبلغ عنها
- ضمان تسيير مخزون قطاع الغيار.
- إصلاح عدادات الغاز واقتراح العدادات الغير قابلة للإصلاح للتخلص منها.
- إعداد برنامج صيانة المنشآت.
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بالأعطاب.
- متابعة إنجاز برنامج الصيانة.
- إعداد مخطط التجهيز قصير ومتوسط المدى.

■ مهام قسم دراسات التنفيذ والأشغال:

وتتمثل في: ¹

1- مصلحة الدراسات والأشغال:

- دراسة الطلبات المستلمة من طرف مديرية التوزيع فيما يتعلق بتوصيل زبائن جدد، الكهرباء الريفية، التموين بالغاز
- مراقبة وتفتيش ورشات الأشغال فيما نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المنجزة للمشاريع.
- التكفل بحل المشاكل التي تعترض الأشغال في الورشات.
- السهر على احترام القواعد التقنية والأمن.
- التنسيق بين نشاط مختلف المؤسسات ومراقبي الأشغال.
- تحرير تقارير تقدم الأشغال (اليومية والأسبوعية).
- استقبال الأشغال المنتهية.

2- شعبة تسيير الإعتمادات:

- تسيير الإعتمادات المالية المقدمة لمديرية التوزيع.
- متابعة صرف الإعتمادات.
- استلام والأمر على جميع فواتير المؤسسات المنجزة.
- فتح وغلق الإعتمادات المالية.

¹ معلومات مقدمة من قسم دراسات التنفيذ و الأشغال.

3- شعبة الأسواق:

- إعداد برنامج الاستثمار قصير ومتوسط المدى حسب توجيهات المديرية المركزية وبمساعدة المصالح التقنية.
- طلب فتح الإعتمادات المالية وضمن متابعتها.
- متابعة تنفيذ برامج الاستثمارات.
- غلق الإعتمادات المالية.
- متابعة الإعتمادات المصروفة للمديرية.
- تحضير وطرح المناقصات لاختيار المؤسسات الأقل عرضا في جلسة فتح الأظرف.
- إعداد الطلبيات ومعاهدات التنفيذ.

■ مهام قسم الموارد البشرية:

وتكمن في: ¹

1/ تطوير الموارد البشرية: يهتم المكلف بهذه الأعمال بتحضير وتوجيه مخططات التوظيف، التكوين، التنقلات

، الترقية والسهر على تنفيذها.

2/ المصلحة الإدارية:

- استغلال الوثائق الناتجة عنها والرواتب تحضير وإعداد الأجر.
- الحرص على إنجازها في الآجال المحددة.
- القيام بالتسيير الإداري للعمال.
- متابعة وإحداث الملف المعلوماتي للعاملين.
- إنشاء وتنظيم الملفات الإدارية للعمال.
- تتابع وتراقب شروط تطبيق قواعد تسيير العمال.
- الحرص على التطبيق الجيد للقوانين المعمول بها.
- المداومة على العلاقات مع مركز طب العمال.
- المداومة على العلاقات مع الهيئات الخارجية (مفتشية العمل و الضمان الاجتماعي).
- تحضير الميزانية والإحصائيات الخاصة بالمصلحة الخاصة بالمصلحة والتأكد من صحتها.

¹ معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية

3/ مصلحة التكوين:

- تحضير الميزانية والإحصائيات الخاصة بتكوين العمال وإحداثها وإنشاء لوحات التحكم الدورية.
- تحليل وتقدير حاجيات التكوين.
- الإدلاء بالتحليل والمعلومات المفيدة للمسيرين وترجمتها إلى مخطط تكويننا لفائدة العمال.
- إنشاء مخططات التكوين السنوية على المدى الطويل.
- تنظيم دورات تكوينية على مستوى الوحدة.
- التأكد من التحقيق النوعي والكمي لمخططات التكوين.
- التكفل بالمتمهين والمتربصين.

المطلب الثالث: مهام وأهداف شركة الكهرباء والغاز بتيسمسيلت

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض جملة من المهام التي تقوم بها شركة سونلغاز وكذا الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

مهام شركة الكهرباء و الغاز :

تتمثل مهام شركة الكهرباء والغاز فيما يلي:¹

1. ضمان إنتاج، نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.
2. ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية وبأقل تكلفة.
3. التخطيط و وضع البرامج السنوية وذات عدة سنوات وتأمين تمويلها.
4. دراسة و وضع برامج لتحقيق برامج العمل ضرورية لدورة الإحتكار.
5. تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من أجل تحقيق مجموع مهامها.
6. تصور و وضع السياسة التجارية الملائمة لدنتر الشروط العامة.
7. تأمين السير الحسن وتطوير شبكات التوزيع.
8. تحقيق الحماية للأشخاص والأماكن المتعلقة بنشاطات التوزيع.
9. تسيير وتنمية الموارد البشرية وتمثيل الشركات على مستوى محلي.

¹ من الوثائق المقدمة من قسم الموارد البشرية.

أهداف شركة الكهرباء والغاز :

- تتمثل أهداف شركة الكهرباء والغاز فيما يلي:¹
1. دراسة الأسواق ومتابعة تطورها.
 2. تخطيط وإعادة برنامج الإنتاج السنوي.
 3. القيام بالتموينات الضرورية وتنفيذ هذه البرامج.
 4. تجديد سياسة البيع وتأمين تزويد الكهرباء والغاز وتوزيعهما في التراب الوطني.
 5. إنجاز جميع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
 6. بناء جميع الأجهزة الصناعية الجديدة أو تركيبها أو تهيئتها وإنجاز جميع الأشغال.
 7. التركيب الكهربائي طبقاً لهدفها ولحسابها الخاص أو لحساب الغير.
 8. المساهمة في أي شركة أو مجموعة الشركات الفرعية وعلاوة على ذلك يجوز للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أن تقوم بجملة التركيبات وصيانة الأجهزة الكهربائية والغاز للمنازل في نطاق القانون وفقاً للقواعد التجارية.
 9. هدف شركة الكهرباء والغاز الانتماء إلى الشركات الخمس الأوائل في البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

- يعتمد نجاح أي دراسة على مدى استنادها لمنهجية سليمة تساعد في تحديد العوامل ومعرفة النتائج، ووفقاً لهذا فقد تم التطرق في هذا المبحث للأساليب المعتمدة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال تناول ما يلي:
- منهج ومجتمع الدراسة.
 - مقياس الدراسة.
 - أدوات الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.

عند دراستنا لموضوعنا دور سياسة التوظيف الفعالة في التقليل من دوران العمل في شركة الكهرباء والغاز وكالة تيسمسيلت توجب علينا أن نحدد منهجاً علمياً لدراسة هذا الموضوع، كما وجب علينا تحديد مجتمع الدراسة أي الأفراد الذين سنخضعهم لهذه الأخيرة.

¹ من الوثائق المقدمة من قسم الموارد البشرية.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

استخدمنا في الدراسة التطبيقية المنهج الوصفي والتحليلي بغية وصف وتحليل واقع التوظيف الذي يشكل في مجمله مهمة صعبة لما له من أثر هام على أعمال سيرورة الشركة وجودة خدماتها المقدمة، وفي هذا الإطار تم اعتماد نوعين من أنواع البحث الوصفي هما :

1- أسلوب البحث الوصفي المسحي: هدفه هو تحديد وتشخيص دور التوظيف الفعال في التقليل من دوران العمل في الشركة.

2- أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي: غايته هو تحديد مدى تأثير التوظيف الفعال على التقليل من دوران العمل وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما في نفس الشركة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة الكهرباء والغاز بالوكالة والبالغ عددهم 250 عاملا.

الفرع الثالث: العينة.

وتمثلت عينة الدراسة في فئة مكونة من 50 فرد من مجتمع الدراسة في شركة الكهرباء والغاز بوكالة تيسمسيلت، وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، عن طريق التوزيع الشخصي لقوائم الإستبيان مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة.

المطلب الثاني: مقياس الدراسة.

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية اعتمدنا على مقياسين لدراسة وتشخيص دور التوظيف الفعال في التقليل من دوران العمل في الشركة "متغيرات الدراسة" هما الاستبيان والمقابلة.

الفرع الأول: الاستبيان.

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من قبل العينة المتمثلة في عمال شركة الكهرباء والغاز وكالة تيسمسيلت، باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة.

1. تصميم الاستبيان.

تم إعداد الاستبيان بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة، وقد اعتمدنا في تصميمه على صياغة أسئلة بطريقة مغلقة ومفتوحة. كما يتضمن الاستبيان قسمين يمكن التعبير عنها من خلال ما يلي:

القسم الأول: محور البيانات الشخصية

ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وذلك ضمن أربعة فقرات تتعلق بالعمر، المستوى التعليمي، الجنس، التخصص العلمي، مدة الأقدمية، معلومات حول الوظيفة.

القسم الثاني: سياسات التوظيف ودوران العمل بشركة الكهرباء والغاز بتيسمسيلت

ويضم محورين يمكن التعبير عنها من خلال ما يلي:

- المحور الأول: سياسة التوظيف في الشركة

- المحور الثاني: دوران العمل والرضا الوظيفي في الشركة

و قد تم إعداد الأسئلة في القسم الثاني على أساس مقياس " ليكرت الخماسي " والذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما يلي:

- غير موافق تماما تعطى لها درجة واحدة.
- غير موافق تعطى لها درجتين.
- محايد تعطى لها ثلاثة درجات.
- موافق تعطى لها أربعة درجات.
- موافق تماما تعطى لها خمسة درجات.

بالنسبة لمقياس "ليكرت الخماسي" يكون مجال المتوسط المرجح كما هو موضح فيما يلي :

الجدول رقم (3-2): مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	المستوى	مجال
1	غير موافق تماما	من 1 إلى 1,79
2	غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
3	محايد	من 2,60 إلى 3,39
4	موافق	من 3,40 إلى 4,19
5	موافق تماما	من 4,20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبان

2. صدق وثبات الاستبيان.

للتأكد من أن قائمة الاستبانة صالحة لقياس متغيرات الدراسة تم عرض محتوياتها على الأستاذ المشرف، والذي قام بتقديم بعض الملاحظات الخاصة بالأسئلة، وقام بإعادة صياغتها، لتصبح في شكلها النهائي جاهزة لتوزيع على عينة الدراسة.

ثبات الاستبيان يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها . ولقد تم في هذه الدراسة استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الذي يعد أحد الاختبارات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات.

الجدول رقم (3-3): نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه

الأقسام	عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
سياسات التوظيف ودوران العمل بشركة الكهرباء والغاز وكالة تيسمسيلت	32	0,86

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

وبعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ لسياسات التوظيف ودوران العمل بشركة الكهرباء والغاز بتيسمسيلت بلغت نسبة و قيمة معامل الثبات 0,86 وهي أكبر من 0,60 ومنه يمكن القول أن معامل ثبات عبارات الإستبيان إجمالاً مقبول مما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

الفرع الثاني: المقابلة.

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني له، إذ تعرف على أنها محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها وحل المشاكل، وفي دراستنا هذه قد تم الاعتماد على مقابلة مفتوحة تتضمن مجموعة من الأسئلة من أجل تشخيص دور سياسات التوظيف في التقليل من دوران العمل بشركة الكهرباء والغاز بتيسمسيلت.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

من خلال الدراسة التطبيقية تم الإعتماد على جملة من الأدوات والتي كان غرضها خدمة الأهداف المتعلقة بالدراسة ونذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: الدوائر النسبية والأعمدة التكرارية

من أجل تحليل قسمي الدراسة والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية، وكذا استجابات أفراد العينة لمتغيري الدراسة المتمثلة في دوران العمل والتوظيف.

الفرع الثاني: الجداول التكرارية:

التي تم من خلالها تم تحليل استجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة.

الفرع الثالث: إظهار النتائج المتعلقة بتفريغ استمارة الإستبيان

وكان هدفه تمثيل الأعمدة التكرارية التي تم رسمها انطلاقا من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.

بعد التعرف على منهج ومجتمع الدراسة وصياغة استمارة الاستبيان قمنا بتوزيعها على أفراد العينة، وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل ما توصلنا إليه خلال عملية التوزيع.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

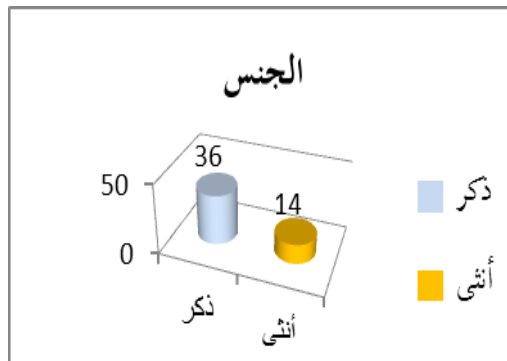
قبل أن نخوض في تحليل البيانات المتعلقة بالموضوع، يتوجب علينا في البداية التعرض لخصائص هذه العينة من خلال معايير كل من الجنس، فئة العمر، المستوى العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة ومعلومات حول الوظيفة بهدف استخراج بعض الإستنتاجات العامة حول العاملين في الشركة.

الفرع الأول: الجنس.

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	36	72
	أنثى	14	28
المجموع		50	100

الشكل رقم (3-2): العاملين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

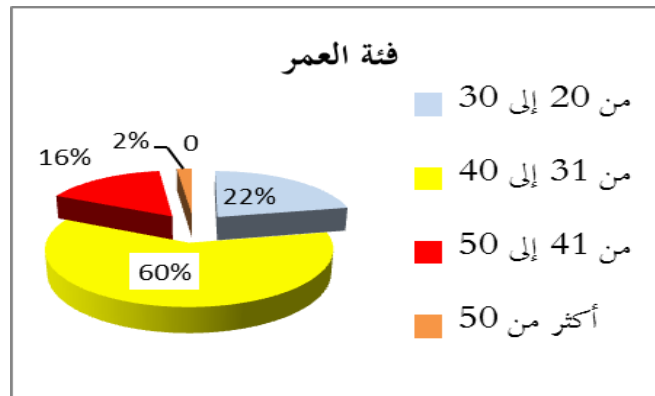
نلاحظ من الجدول أن نسبة النساء العاملات تمثل فقط 28 % من مجموع العينة وهي نسبة قليلة من نسبة الرجال والتي تقدر بنسبة 72 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة، وبالخصوص العمل الخارجي في كل من الكهرباء والغاز الذي يمثل غالبية العمال.

الفرع الثاني: فئة العمر.

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
فئة العمر	من 20 إلى 31	11	22
	من 31 إلى 40	30	60
	من 41 إلى 50	8	16
	أكثر من 50	1	2
المجموع		50	100

الشكل رقم (3-3): العاملين حسب فئة العمر.



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة، ومنه نستنتج أن الشركة تعتمد على مختلف الفئات العمرية وهذا المؤشر يدل على اهتمام الشركة بكافة مستويات الأعمار من المساهمة في رفع أداء الشركة.

الفرع الثالث: المستوى العلمي

فيما يخص المستويات التعليمية لأفراد العينة، نلاحظ من الجدول أن نسبة 30 % من عينة الدراسة مستوى ابتدائي، متوسط وثانوي، و 70 % من عينة الدراسة مستوى جامعي (ليسانس، مهندس دولة

وماجستير)، وهذا مؤشر على أن أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال، ويمكنهم من فهم وإدراك الأعمال التي يقومون بها.

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي .

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى العلمي	ابتدائي	1	2
	متوسط	0	0
	ثانوي	14	28
	ليسانس	25	50
	مهندس دولة	9	18
	ماجستير	1	2
	المجموع	50	100

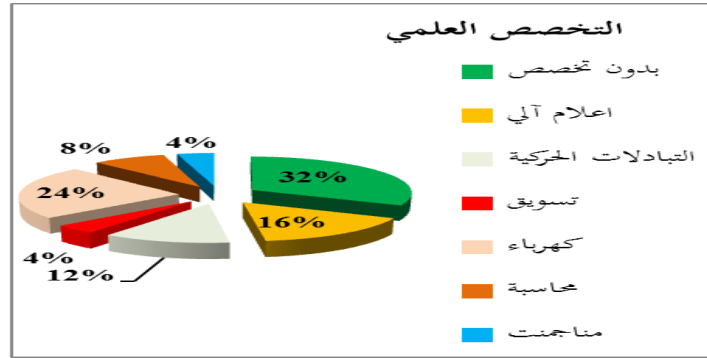
المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS.V20 .

الفرع الرابع: التخصص العلمي

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
التخصص العلمي	بدون تخصص	16	32
	إعلام آلي	8	16
	التبادلات الحركية	6	12
	تسويق	2	4
	كهرباء	12	24
	محاسبة	4	8
	مناجمنت	2	4
		50	100

الشكل رقم (3-4): العاملين حسب التخصص العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.20

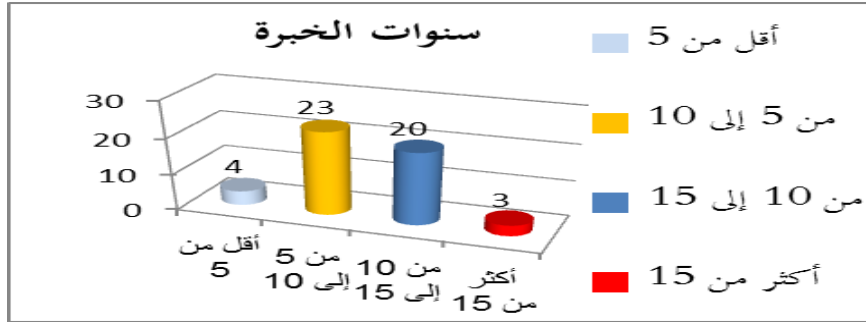
نلاحظ من الجدول أن ما يقارب نسبة 32 % من عينة الدراسة بدون تخصص و تعمل في مختلف المصالح بالشركة، و 68 % من عينة الدراسة مستوى جامعي (ليسانس ومهندس دولة وماجستير) ذوي تخصصات مختلفة خصوصا تخصص الكهرباء، الإعلام الآلي والتبادلات الحركية لما لها من أهمية بالغة في طبيعة العمل وهو مؤشر مهم جدا.

الفرع الخامس: سنوات الخبرة

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من 5	4	8
	من 5 إلى 10	23	46
	من 10 إلى 15	20	40
	أكثر من 15	3	6
المجموع		50	100

الشكل رقم (3-5): العاملين حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

الجدول أعلاه يبين أن الفئتان اللتان لهما حصة الأسد هما الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات و الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 في الشركة وهذا يدل على الشركة تحتفظ بعمالها المؤهلين لفترات طويلة.

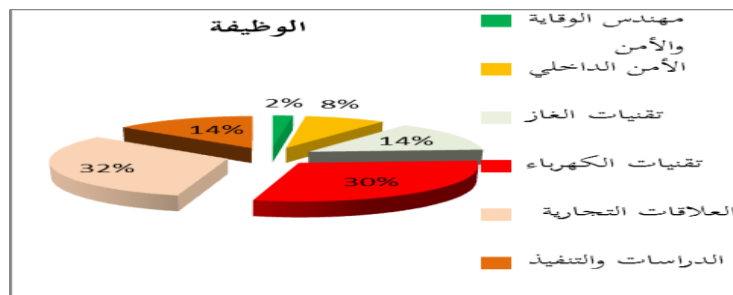
الفرع السادس: الوظيفة

الجدول رقم(3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الوظيفة	مهندس الوقاية والأمن	1	2
	الأمن الداخلي	4	8
	تقنيات الغاز	7	14
	تقنيات الكهرباء	15	30
	العلاقات التجارية	16	32
	الدراسات والتنفيذ	7	14
المجموع		50	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

الشكل رقم (3-6): العاملين حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

كما يوضحه الجدول احتلت وظيفتي تقنيات الكهرباء والعلاقات التجارية الصدارة بحوالي 62% من مجموع الوظائف تليها كل من وظيفة تقنيات الغاز والدراسات والتنفيذ وهذا نظرا لطبيعة عمل الشركة فالعمل في هذه المصالح يستدعي عدد كبير من العمال.

المطلب الثاني: مدى تأثير التوظيف الفعال كإستراتيجية من أجل التقليل من دوران العمل في الشركة.

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة للوقوف على اتجاه الإجابة للمبحوثين حول كل عبارة من عبارات القياس بالنسبة للتوظيف الفعال ومدى تأثيره على دوران العمل بالشركة.

الفرع الأول: سياسة التوظيف في شركة الكهرباء والغاز بتيسمسيلت

يظهر الجدول (3-10) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات سياسة التوظيف. وتفيد نتائج الجدول أن أفراد العينة إجمالا يرون أن سياسة التوظيف في الشركة تتم وفق عدة مراحل وهي نوعا ما نزيهة حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى رأي أفراد العينة في سياسة التوظيف بالشركة 3.35 من 5 وهو متوسط مصنف ضمن خانة موافق بدرجة عالية قليلا [3.2 و 4] مما يدل على أن سياسة التوظيف مقيمة ايجابيا إلى حد ما من قبل أفراد العينة.

الجدول رقم(3-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة

عن عبارات سياسة التوظيف.

الترتيب	العبارة	التكرارات والنسب					المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
1	تعلن الشركة على المناصب الشاغرة لجميع المهتمين من داخلها وخارجها	6	26	4	10	4	3,4	1,17	موافق
		%12	%52	%8	%20	%8			
2	تقوم الشركة بتلقي الطلبات ومراجعتها	4	25	13	7	1	3,4	0,19	موافق
		% 8	% 50	% 26	%14	%2			
3	يتم فحص المتقدمين للعمل بالشركة من أجل قبولهم ووضع اختبارات لهم	6	29	4	9	2	3,56	1,05	موافق
		%12	% 58	% 8	%18	%4			
4	تتم الشركة بالفحص الطبي للمتقدمين من أجل اختيارهم	9	25	8	7	1	3,68	0,99	موافق
		%18	% 50	%16	%14	%2			

5	تتم الشركة بالمعايير الشخصية والمؤهلات لطالبي الوظائف	3	8	8	30	1	3,36	0,98	5	محايد
		%6	%16	%16	%60	%2				
6	تستخدم الشركة العدالة وعدم التحيز في اختيار الموظفين.	1	16	14	16	3	3,08	0,98	6	محايد
		%2	%32	%28	%32	%6				
7	تتم الشركة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	2	20	10	16	2	2,9	1,02	7	محايد
		%4	%40	%20	%32	%4				
المجموع:							3,35	0,70		محايد

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

وقد احتلت العبارة الرابعة " تتم الشركة بالفحص الطبي للمتشحين من أجل اختيارهم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,68 ، تليها العبارة الثالثة " يتم فحص المتقدمين للعمل بالشركة من أجل قبولهم ووضع اختبارات لهم " وذلك بمتوسط قدره 3,56 وانحراف معياري قدره 1,05 وهو مؤشر يدل على أن الشركة تتم بإخضاع الطالبين للعمل للفحص الطبي واختبارات في التخصص. كما أن كل من العبارات 1 و 2 كانت كلها ذات اتجاه موافق وهذا مؤشر يدل على أن الشركة تقوم بالإعلان عن المناصب الشاغرة وتتلقى الطلبات وتراجعها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة "5" ما قيمة 3,36 وهي تقع بين [3.2 و 4] وهذا يعني أن أفراد العينة يقيمون اهتمام الشركة بالمعايير الشخصية والمؤهلات لطالبي الوظائف تقييما ايجابيا وتصنف قي خانة موافقون بدرجة عالية قليلا. في حين أن كل من العبارتين " 6" و "7" تستخدم الشركة العدالة وعدم التحيز في اختيار الموظفين و " تتم الشركة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب" فكانت متوسطاتها الحسابية 3,08 و 2,9 على التوالي و هي تقع بين [2 و 3.2] في خانة أقل من المتوسط ومنخفض قليلا وذلك يدل على أنه لا يوجد عدالة مطلقة في التوظيف ويوجد تحيز بالشركة ولا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الفرع الثاني: واقع دوران العمل في الشركة

يبرز الجدول الموالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات واقع دوران العمل في الشركة

الجدول رقم (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات دوران العمل في الشركة

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب					المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1	تمنح لك الشركة فرص من أجل الترقية	7	24	3	13	2	3,4	1,17	موافق
		%14	%48	%6	%26	%4			
2	تحويلك من عميل كان بمبادرة منك	1	7	22	16	4	3,4	0,19	موافق
		%2	%14	%24	32%	%8			
3	تحويلك من عميل كان بصفة إجبارية	5	14	21	10	0	3,56	1,05	موافق
		%10	%28	%22	20%	%0			
4	تعتمد الشركة على تسريح عمالها في حالة فشلهم في أداء وظائفهم	3	18	24	4	1	3,68	0,99	موافق
		%6	%36	%48	%8	%2			
		المجموع:					3,55	0,55	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

وقد احتلت العبارة الرابعة "تعتمد الشركة على تسريح عمالها في حالة فشلهم في أداء وظائفهم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,68 وانحراف معياري قدره 0,99، تليها العبارات 3، 2 و 1 وكلها باتجاه موافق، وهو مؤشر يدل على أن الشركة تعتمد على كل من تحويل الوظائف وتسريح العمال في استراتيجياتها كما قد يكون التحويل بمبادرة من صاحب العمل.

حسب آخر الإحصائيات المقدمة من قبل شركة الكهرباء والغاز بتيسمسيلت يبلغ عدد العمال إلى غاية يومنا هذا 250 عاملا في مختلف المصالح. والجدول التالي يبين تطور عدد الموظفين وواقع دوران العمل بالشركة. وكما هو جلي في الجدول عرف عدد العمال بالشركة ارتفاعا مطردا إلى غاية سنة 2014 أي شهد التوظيف بالجزائر في كل قطاعاتها سواء كانت عمومية أو خاصة انخفاضاً في التوظيف إلى في الحالات الخاصة والضرورية. كما بلغ عدد المتقاعدين خلال نفس الفترة 20 متقاعدا وعدد المتوفين 2 وعدد المستقيلين 7 وعدد المتحولين 13. ومعدل دوران الشركة ضعيف جدا كما يبينه الجدول الموالي وهو ما يبين أن سياسات التوظيف فعالة في الشركة.

الجدول رقم (3-12): تطور عدد الموظفين وواقع دوران العمل بشركة الكهرباء والغاز بتيسمسيلت

السنوات	عدد الإطارات	أعوان التحكيم	أعوان التنفيذ	المجموع	المتحولين داخليا	التاركين للعمل	المتقاعدين	المتوفيين	معدل دوران العمل*
2005	13	34	21	68	-	-	-	-	-
2006	26	47	22	95	-	-	-	-	-
2007	27	56	19	102	-	-	3	-	-
2008	42	76	20	138	-	-	-	-	-
2009	57	91	28	176	-	-	-	-	-
2010	60	92	39	191	-	-	-	-	-
2011	65	83	42	190	-	-	9	-	-
2012	65	83	42	190	-	-	-	-	-
2013	72	121	54	247	-	-	-	-	-
2014	73	111	63	247	6	3	3	1	5,3 %
2015	75	121	75	271	2	1	2	-	1,8 %
2016	74	112	85	271	-	-	-	-	-
2017	74	109	78	261	2	2	2	1	2,7 %
2018	82	102	73	257	3	1	3	-	2,5 %

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل شركة الكهرباء والغاز بتيسمسيلت

* معدل دوران العمل = عدد التاركين والمتحولين / العدد الإجمالي للعمال

الفرع الثالث: واقع الرضا الوظيفي في الشركة

يظهر الجدول الموالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الرضا الوظيفي. إذ بلغ المتوسط الكلي لمدى الرضا الوظيفي لأفراد العينة قيمة 2.8 من 5 وهو يقع في خانة أقل من المتوسط حيث يقع بين [2 و 3.2] وهو منخفض قليلا ويدل على أنه لا يوجد رضا وظيفي كبير في أوساط أفراد العينة عن الوظيفة.

الجدول رقم(3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة

عن عبارات الرضا الوظيفي

الترتيب	العبارات	التكرارات والنسب					المتوسط	الانحراف المعياري	التوجه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1	تناسب الرواتب الممنوحة في الشركة مع الجهد المقدم من قبل الموظف	9	26	7	8	0	2,82	0,94	غير موافق
		%18	%42	%14	%16	%0			
2	تعد بيئة الشركة آمنة لأنها تخلو من المشاكل	6	24	12	7	1	2,46	0,95	غير موافق
		%12	%48	%24	14%	%2			
3	تراعي الإدارة عملية التحسين المستمر لأداء العاملين من خلال الدورات التدريبية	1	15	12	19	2	3,1	0,96	محايد
		%2	%30	%24	38%	%4			
4	تعد إجراءات العمل في الشركة سهلة	5	14	16	15	0	2,8	0,98	محايد
		%10	%28	%32	30%	%0			
5	بشكل عام يشعر الموظفون بالرضا اتجاه الشركة.	4	19	13	10	4	2,82	1,1	محايد
		%8	%38	%26	20%	%8			
	المجموع						2,8	0,987	محايد

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

وقد احتلت العبارة الثالثة " تراعي الإدارة عملية التحسين المستمر لأداء العاملين من خلال الدورات التدريبية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,1، تليها العبارة الخامسة " بشكل عام يشعر الموظفون بالرضا اتجاه الشركة " وذلك بمتوسط قدره 2,82 وانحراف معياري قدره 1,1 وهو مؤشر يدل على أن عمال الشركة لا يشعرون بالرضا وأنه لا توجد هناك اهتمام كبير فيما يتعلق بتكوين العمال. كما أن كل من العبارات 1 و2 كانت كلها ذات اتجاه غير موافق وهذا مؤشر يدل على أن عمال الشركة غير راضين عن الأجور المسلمة لهم وأن بيئة الشركة تتميز بالمشاكل.

الفرع الرابع: واقع الولاء التنظيمي في الشركة

يبرز الجدول الموالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد العينة عن عبارات الولاء التنظيمي في الشركة. وتفيد نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة اجمالاً أن نسبة الولاء الوظيفي ضعيفة لديهم حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى ولاء العاملين بالشركة 2.98 من 5 وهي أقل من المتوسط. وقد كانت كل العبارات في اتجاه محايد. وهذا يدل أن هناك نسبة من الولاء منخفضة قليلاً.

الجدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة

عن عبارات الولاء التنظيمي

الترتيب	العبارات	التكرارات والنسب					المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
1	اشعر بالثقة لأني أعمل بهذه الشركة.	5	13	14	16	2	2,94	1,07	محايد
		%10	%26	%28	%32	%4			
2	ستكون هذه الشركة خياراً أفضل للعمل بها بالرغم من المشاكل التي قد تواجهني أثناء عملي.	4	9	17	15	4	3,14	1,06	محايد
		%8	%18	%34	%30	%8			
3	لم تتغير ثقتي بهذا الشركة وسوف استمر بالعمل بها	2	9	21	15	3	3,3	0,93	محايد
		%4	%18	%42	%30	%6			
4	سوف لن انتقل من هذه الشركة حتى لو كانت رواتب الشركات الأخرى أفضل.	5	22	14	8	1	2,56	0,95	محايد
		%10	%44	%28	%16	%2			
5	أنصح جميع أصدقائي بالعمل بهذه الشركة.	1	12	24	12	1	3,0	0,8	محايد
		%2	%24	%48	%24	%2			
		المجموع					2,98	0,96	محايد

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

الفرع الخامس: اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لدوران العمل

- المتغير التابع -

فيما يلي سيتم اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لدوران العمل

- المتغير التابع -.

أولاً: علاقة دوران العمل بالجنس

يوضح الجدول الموالي (3-15) علاقة دوران العمل بالجنس، حيث أنه يظهر نتيجة تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس بناء على قيمة Signification (قيمة الدلالة الإحصائية) وهي 0.108 وهي أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإن يمكن قبول فرضية أن جنس العامل لا يؤثر على إجابات دوران العمل.

الجدول رقم(3-15): علاقة دوران العمل بالجنس

ANOVA

بالشركة العمل دوران

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.800	1	.800	2.686	.108
Intra-groupes	14.301	48	.298		
Total	15.101	49			

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

ثانياً: علاقة دوران العمل بالعمر

يوضح الجدول الموالي (3-16) علاقة دوران العمل بالعمر، حيث أنه يظهر نتيجة تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس بناء على قيمة Signification (قيمة الدلالة الإحصائية) وهي 0.131 وهي أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإن يمكن قبول فرضية أن عمر العامل لا يؤثر على إجابات دوران العمل.

الجدول رقم(3-16): علاقة دوران العمل بالعمر

ANOVA

بالشركة العمل دوران

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.725	3	.575	1.977	.131
Intra-groupes	13.376	46	.291		
Total	15.101	49			

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

ثالثا: علاقة دوران العمل بالمستوى العلمي

يوضح الجدول الموالي (3-17) علاقة دوران العمل بالمستوى العلمي، حيث أنه يظهر نتيجة تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس بناء على قيمة Signification (قيمة الدلالة الإحصائية) وهي 0.785 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن يمكن قبول فرضية أن المستوى العلمي العامل لا يؤثر على إجابات دوران العمل.

الجدول رقم(3-17): علاقة دوران العمل بالمستوى العلمي

بالشركة العمل دوران

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.558	4	.139	.431	.785
Intra-groupes	14.544	45	.323		
Total	15.101	49			

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

رابعا: علاقة دوران العمل بالخبرة

يوضح الجدول الموالي (3-18) علاقة دوران العمل بالخبرة، حيث أنه يظهر نتيجة تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس بناء على قيمة Signification (قيمة الدلالة الإحصائية) وهي 0.049 وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي فإن يمكن قبول فرضية أن خبرة العامل تؤثر على إجابات دوران العمل.

ANOVA الجدول رقم(3-18): علاقة دوران العمل بالخبرة

بالشركة العمل دوران

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.350	3	.783	2.825	.049
Intra-groupes	12.752	46	.277		
Total	15.101	49			

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

خامسا: علاقة دوران العمل بالوظيفة

يوضح الجدول الموالي (3-19) علاقة دوران العمل بالوظيفة، حيث أنه يظهر نتيجة تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس بناء على قيمة Signification (قيمة الدلالة الإحصائية) وهي 0.092 وهي أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإن يمكن قبول فرضية أن وظيفة العامل لا تؤثر على إجابات دوران العمل.

الجدول رقم(3-19): علاقة دوران العمل بالوظيفة

ANOVA

بالشركة العمل دوران

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.838	5	.568	2.037	.092
Intra-groupes	12.263	44	.279		
Total	15.101	49			

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

المطلب الثالث: العلاقة الإرتباطية بين جميع متغيرات الدراسة (اختبار الفرضيات)

يتضح من خلال الجدول أدناه أن العلاقة الإرتباطية بين سياسة التوظيف ودوران العمل في الشركة ضعيفة جدا وقد بلغت ما قيمته 0,425 وهي قيمة متوسطة، أي أنه لا توجد علاقة قوية ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تقوم بتوظيف عمالها عن طريق الاختيار ونظرا لشح المناصب المالية وعدم وجود بدائل متاحة للعاملين فإن الموظفين يحاولون بأكبر قدر ممكن المحافظة على المنصب والالتزام بتعليمات الشركة. وفيما يتعلق بالتسريحات فإن الشركة وخلال الفترة الممتدة من 2005 إلى غاية 2018 لم تقم بطرد أي عامل إلا أنه كانت هناك تحويلات بين المصالح. كما تجدر الإشارة إلى أنه هناك سبعة أشخاص قاموا بترك عملهم. ناهيك عن المتقاعدين والمتوفين.

الجدول رقم(3- 20) : العلاقة الإرتباطية بين سياسات التوظيف ودوران العمل بشركة الكهرباء والغاز

Corrélations

	سياسة التوظيف في الشركة	دوران العمل بالشركة
سياسة التوظيف في الشركة	1	.425**
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.002
N	50	50
دوران العمل بالشركة	.425**	1
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)	.002	
N	50	50

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

بدراسة قيم معاملات خط الانحدار والذي يبرز جليا في الجدول الموالي، نجد أن مقطع خط الانحدار يساوي

$$y = a + bx \text{ وهو يمثل } a \text{ في معادلة الخط}$$

أما ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل سياسة التوظيف B يساوي 0,425 . وبدراسة Sig نجد أن

قيمة المتغير المستقل 0,000 مقبولة لأنها تحقق فرضية أن لا توجد علاقة قوية بين سياسة التوظيف ودوران العمل.

$$y = 1.688 + 0,425x \text{ وتصبح معادلة الانحدار}$$

a: قيمة الثابت . X: وهو المتغير المستقل سياسة التوظيف بالشركة

B: ميل خط الانحدار y: وهو المتغير التابع ويمثل دوران العمل في الشركة

الجدول رقم (3-21): قيمة معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1.688	.353		4.777	.000
1 سياسة التوظيف بالشركة	.336	.103	.425	3.256	.002

a. Variable dépendante : دوران العمل بالشركة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس ملاءمة خط الانحدار المعطيات المقدمة. ومن الجدول نجد ما يلي:

❖ مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.733، و مجموع مربعات البواقي هو 12.369 و مجموع المربعات

الكلي يساوي 15.101

❖ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 48

❖ معدل مربعات الانحدار هو 2.733 ومعدل مربعات البواقي هو 0.258

❖ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 10.605

❖ مستوى دلالة الاختبار 0,002 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية 0,05، وبالتالي خط

الانحدار لا يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك.

ANOVA الجدول رقم (3-22): تحليل تباين خط الانحدار

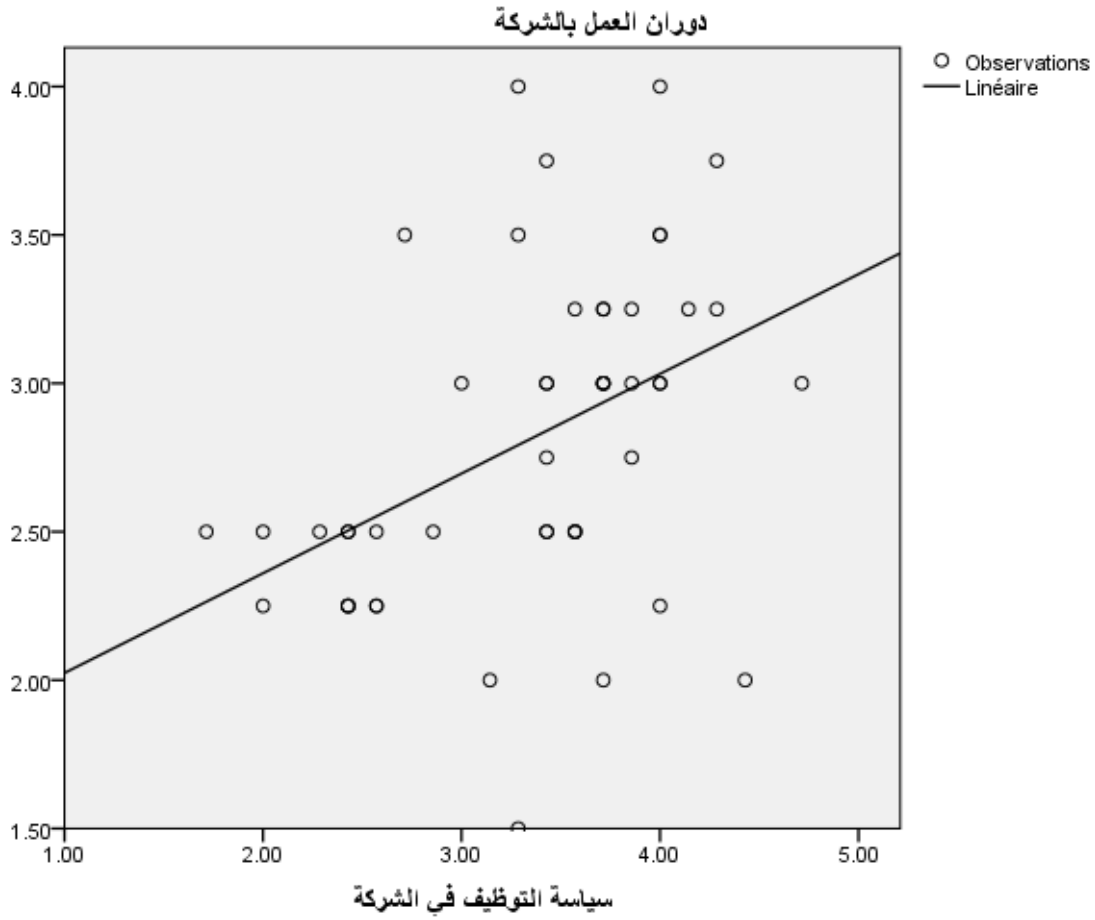
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.733	1	2.733	10.605	.002b
Résidu	12.369	48	.258		
Total	15.101	49			

a. Variable dépendante : دوران العمل بالشركة

b. Valeurs prédites : (constantes), سياسة التوظيف في الشركة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20.

الشكل رقم (3-7): العاملين حسب الوظيفة.



المصدر: SPSS.V من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات

خلاصة الفصل:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف عن قرب على مؤسسة الكهرباء والغاز تيسمسيلت، واكتشاف بعض الخصائص التي تتميز بها، إلى جانب الاطلاع على تركيبة الموارد البشرية العاملة بها، كما تعرفنا على بعض مكونات سياسة الموارد البشرية خاصة تلك التي تتعلق بالتوظيف، وقمنا بدراسة إجراءات وخطوات التوظيف المعمول بها والمصادر التي تلجأ إليها المؤسسة لتزويد مصالحتها المختلفة بالموارد اللازمة والتي تساهم بشكل فعال في التخفيف من معدلات دوران العمل، حيث توصلنا من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة إلى، أن الشركة تهتم بإخضاع الطالبين للعمل للفحص الطبي واختبارات في التخصص، كما أن أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال، ويمكنهم من فهم وإدراك الأعمال التي يقومون بها، بالإضافة إلى أن معدل دوران الشركة ضعيف جدا وهو ما يبين أن سياسات التوظيف فعالة في الشركة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة نستنتج أن الموارد البشرية تعتبر أهم موارد المؤسسة، وعنصرا من عناصر العملية الإنتاجية فيها. ونظرا لأهميتها البالغة داخل المؤسسة تطلب الأمر توفر الكفاءات الجيدة والقادرة على الأداء والعطاء المتميز، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في توفير وانتقاء القوى العاملة التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال استقطاب اليد العاملة المؤهلة، ثم اختيار من تتوفر فيهم شروط الوظيفة، وتوظيفهم في المناصب التي تسمح لهم بإثبات قدراتهم وجدارهم. وهذا يبين لنا أن سياسة التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تنعكس أثارها إيجابا أو سلبا على المؤسسة والفرد، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد إجراءات التوظيف و وضع المعايير التي يتم وفقها توظيف العمال، وذلك لتقليل من دوران العمل.

اختبار الفرضيات:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة كإشكالية للبحث، واختبار فرضياته، حيث تم التوصل إلى أن سياسة التوظيف تكتسي أهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير وأسس دقيقة وموضوعية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تم اختبارها في الفصل الأول؛ يتم اختيار وتعيين الموظفين العموميين في الإدارات عموما و المؤسسات الجزائرية خصوصا وفقا للإجراءات والخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والقوانين الخاصة بمختلف الأسلاك، وكذا التعليمات والمناشير التي تصدرها المديرية العامة للوظيفة العمومية.

كما أن سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية مبنية على أسس علمية وموضوعية (على أساس الاختبارات والمسابقات)، وهذا ما جعلها تحتوي على موظفين يتمتعون بالكفاءة والاحترافية المطلوبة لتحقيق أهدافها، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تم اختبارها في الفصل الأول، فاعتماد نظام المسابقات مثلا كأسلوب للتوظيف الخارجي من شأنه أن يحقق مبدأ المساواة والرشادة في التوظيف.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة والتي تم اختبارها في الفصل الثاني والثالث فهي صحيحة، حيث أن من النتائج المتعلقة بدوران العمل التي تجعل العاملين في المؤسسة المدروسة يرغبون في ترك العمل و يبحثون عن بدائل وظيفية أخرى، هي أسباب تتعلق بالمؤسسة: كضغوط العمل، عدم الرضا عن ضمانات الوظيفة وعن الأجر المدفوع، وأخرى تتعلق بالفرد كالرغبة في تغيير نوع العمل.

أما الفرضية الرابعة والتي تم اختبارها في الفصل الثالث فهي شبه صحيحة، حيث أن الشركة تقوم بتوظيف عمالها عن طريق الاختيار ونظرا لشح المناصب المالية وعدم وجود بدائل متاحة للعاملين فإن الموظفين يحاولون بأكبر قدر ممكن المحافظة على المنصب والالتزام بتعليمات الشركة.

وعليه بعد استعراضنا لأهمية تبني سياسات توظيف رشيدة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءات العالية وتطرقنا لأبرز الجوانب المتصلة بدوران العمل في القسم النظري للدراسة وبعد إسقاط ما تم عرضه على مؤسسة سونلغاز توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية إضافة إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

النتائج والاقتراحات:

توصلنا إلى مختلف النتائج والاقتراحات والتي سيتم ذكرها في النقاط التالية:

نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- الهدف من عملية الاختيار والتعيين هو الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للشخص طالب الوظيفة فضلا عن التنبؤ باتجاهاته وسلوكه وفترة بقاءه في المنظمة.
- 2- تسعى المنظمات المعاصرة على انخفاض معدل دوران العمل لديها باستخدام إجراءات علمية صحيحة لعملية الاختيار والتعيين للارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق انخفاض في التكاليف.
- 3- يحظى مفهوم دوران العمل بأهمية كبيرة في الأدبيات باعتباره مؤشرا مهما في تحديد مدى صحة الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنظمة
- 4- تعد الاختبارات من الخطوات الأساسية في عملية الاختيار والتعيين حيث تهتم الشركة المدروسة بإخضاع الطالبين للعمل للفحص الطبي واختبارات في التخصص.
- 5- تقوم الشركة بالإعلان عن المناصب الشاغرة وتلقى الطلبات وتراجعها.
- 6- أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال، ويمكنهم من فهم وإدراك الأعمال التي يقومون بها.
- 7- من النتائج المتعلقة بدوران العمل التي تجعل العاملين في المؤسسة المدروسة يرغبون في ترك العمل ويبحثون عن بدائل وظيفية أخرى، هي أسباب تتعلق بالمؤسسة: كضغوط العمل، عدم الرضا عن ضمانات الوظيفة وعن الأجر المدفوع.

8- عمال الشركة لا يشعرون بالرضا وأنه لا توجد هناك اهتمام كبير فيما يتعلق بتكوين العمال.

9- عمال الشركة غير راضين عن الأجور المسلمة لهم وأن بيئة الشركة تتميز بالمشاكل.

10- الشركة تقوم بتوظيف عمالها عن طريق الاختيار ونظرا لشح المناصب المالية وعدم وجود بدائل متاحة

للعاملين فإن الموظفين يحاولون بأكبر قدر ممكن المحافظة على المنصب والالتزام بتعليمات الشركة.

الاقتراحات:

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها، فإنه يمكن تقديم عدد من الاقتراحات تتمثل في:

- حساب معدل دوران العمل في المؤسسة بشكل دوري حتى تكون على دراية تامة بوضعيتها.
- التخفيف من الضغوط الناتجة عن ظروف العمل عن طريق تحسينها بما يتوافق ومتطلبات العمال وزيادة الرضا الوظيفي لهم.
- تحفيز العمال ذوو الأداء المتميز ماديا و معنويا لتنمية ولائهم للمؤسسة و الحفاظ عليهم و تقليص احتمالات تفكيرهم في المغادرة.
- إجراء مقابلة مع الراغبين في ترك العمل من الموظفين الأكفاء والغير أكفاء على حد سواء للوقوف على أهم الأسباب التي أدت إلى تفكيرهم بذلك والعمل على معالجتها.
- التقليل من احتمالات ترك العمل لديها وبالتالي الحفاظ على كفاءتها وذلك بإتباعها لسبل عديدة من بينها : تطوير نظم إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب وتقييم للأداء وصيانة وتخفيف.

- أفاق الدراسة:

بعد دراسة الموضوع، تظهر إمكانية المواصلة بالبحث فيه من عدة جوانب يمكنها أن تكون محل إشكاليات

لبحوث مستقبلية تستحق الدراسة، وذلك بالتطرق للمواضيع التالية:

1- دور نظام الحوافز في تخفيض دوران العمل.

2- أثر سياسة التوظيف على الرضا الوظيفي بالمؤسسات العمومية.

3- أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. حبيب صحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، 1997
2. نادر أحمد أبوشبيحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000،
3. ¹ علي السلمي : " تطور الفكر التنظيمي " ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975،
4. صفوان محمد المبيضين ،عائض بن شافي الاكلي ، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، سنة 2012.
5. عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
6. المدهون، محمد إبراهيم، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، فلسطين، إبداع للطباعة والنشر، 2005.
7. محمد عبده حافظ، ادارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة لأولى، القاهرة، 2011.
8. المنجد في اللغة و الإعلام، الطبعة 24، دار الشرق لبنان، 1973، ص 265.
9. رفعت عبد الحليم الفاعوري، ادارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية و الإدارة، القاهرة، سنة 2005.
10. ربحي مصطفى علياف، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2007،
11. لوران بلان، الوظيفة العامة، ترجمة أنطوان عبده ، الطبعة الأولى، مطبعة عويدات، بيروت ، سنة 1981.
12. زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت.
13. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعة بالقاهرة، سنة 2004.
14. السالم وصالح، إدارة الموارد البشرية، " عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن.، 2002.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، مصر ، الدار الجامعة للنشر، 2001.
16. علي السلمي، ادارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، مكتبة غريب للنشر، 1975.

17. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية " رؤية إستراتيجية معاصرة "، أ الدار الهندسية، القاهرة، 2008، مصر، ص 250.
18. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون دار نشر، بدون بلد نشر.

ثانيا: المجالات والدوريات

1. ماجد محمد صالح، العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد العراق، المجلد 2، العدد 3، 2006.
2. ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العراق المجلد 17، العدد 10، 2010.
3. زينب شكري، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2008.
4. نورين مولود، البشير عبد الكريم، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 04، العدد 8، 2018.
5. منذر مرهج، أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية، جامعة تشرين اللاذقية سوريا، المجلد 37، العدد 1، 2015.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

أطروحات الدكتوراه:

1. محمد جودت فارس، أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران العمل، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان، 2009.

1. بلخيري مراد، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر - شلغوم العيد - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005.
2. أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة العقيد آكلي محند اولحاج بالبوية، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2012/2011.
3. نحال موسى شحدة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، سنة 2016.
4. إبراهيم احمد داوود احمد، اثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي، مذكرة ماجستير في الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
5. بوراس شافية، سياسة التوظيف في ضل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة -2007-2005، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية جامعة الجزائر، 2006.
6. عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص قانون اداري، جامعة خيضر بسكرة، 2013-2014.
7. خياط فتحي، بلهوس واسيني إسماعيل، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية - التوظيف في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري لولاية تلمسان سنة 2014/2000 - جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، 2013-2014.
8. شهيدة عمر، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية والاقواف - مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017.
9. إبراهيم احمد داوود احمد، أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي (دراسة حاله في شركة أمنية للاتصالات)، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، جويلية 2016.

10. بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة- مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

رابعاً: المواقع الالكترونية

1. عبد القادر بن مزوزية، دليل الموظف الجزائري المرشد الجديد، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، 2017.

2. محمد احمد إسماعيل، نصائح عملية لتقليل معدل دوران العمل بشركتك، إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، شبكة الالوكة، الإصدار الثالث، 2010.

3. المحاضرة الثانية عشر، دوران العمل وأثره على العمل الفندقى والسياحي، محرك البحث قوقل.
4.

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

1. KHELASSI Réda, Management ressources humains, Houma éditions, Alger
2010

إستمارة (إستبيان)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة الأعمال، تم إنجاز هذا الاستبيان، والمتعلق دور سياسة التوظيف الفعالة في التقليل من دوران العمل:

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" تيسمسيلت، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع المعلومات عن علاقة سياسة التوظيف الفعالة بدوران العمل، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بمساهمتكم الجادة في هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية ودقة عن كامل الأسئلة، علما بأن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

سياسة التوظيف: نعني به مجموعة الأعمال الضرورية لإختيار مرشح لمنصب معين

دوران العمل: نعني به حركة خروج الأفراد ودخولهم للشركة خلال فترة معينة

القسم الاول: محور البيانات الشخصية:

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-الفئة العمر:

أكثر من 50 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 20 إلى 30 سنة

3-المستوى العلمي:

ماجستير

مهندس دولة

ليسانس

ثانوي

متوسط

ابتدائي

4-التخصص العلمي:

5- سنوات الخبرة في العمل:

أكثر من 15 سنة

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

6- معلومات حول الوظيفة:

مهندس الوقاية والأمن

الأمن الداخلي

تقنيات الغاز

تقنيات الكهرباء

العلاقات التجارية

الدراسات والتنفيذ

أجب بوضع العلامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

المحور الأول: سياسة التوظيف في الشركة

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تعلن الشركة على المناصب الشاغرة لجميع المهتمين من داخلها وخارجها.					
2	تقوم الشركة بتلقي الطلبات ومراجعتها					
3	يتم فحص المتقدمين للعمل بالشركة من أجل قبولهم ووضع اختبارات لهم					
6	تهتم الشركة بالفحص الطبي للمتشحين من أجل اختيارهم					
7	تهتم الشركة بالمعايير الشخصية والمؤهلات لطالبي الوظائف					
8	تستخدم الشركة العدالة وعدم التحيز في اختيار الموظفين					
9	تهتم الشركة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب					

المحور الثاني: دوران العمل في الشركة

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تمنح لك الشركة فرص من أجل الترقية					
2	تحويلك من عملك كان بمبادرة منك					
3	تحويلك من عملك كان بصفة اجبارية					
4	تعتمد الشركة على تسريح عمالها في حالة فشلهم في أداء وظائفهم					

الرضا الوظيفي

5	تناسب الرواتب الممنوحة في الشركة مع الجهد المقدم من قبل الموظف					
6	تعد بيئة الشركة آمنة لأنها تخلو من المشاكل					
7	تراعى الادارة عملية التحسين المستمر لأداء العاملين من خلال الدورات التدريبية					
8	تعد اجراءات العمل في الشركة سهلة					
9	بشكل عام يشعر الموظفون بالرضا اتجاه الشركة.					

الولاء التنظيمي

					اشعر بالثقة لأني أعمل بهذه الشركة.	10
					ستكون هذه الشركة خيارى الافضل للعمل بها بالرغم من المشاكل التي قد تواجهني اثناء عملي.	11
					لم تتغير ثقتي بهذا الشركة و سوف استمر بالعمل بها	12
					سوف لن انتقل من هذه الشركة حتى لو كانت رواتب الشركات الاخرى افضل.	13
					انصح جميع اصدقائي بالعمل بهذه الشركة.	14

"نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم معنا"

الملاحق