



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل

" دراسة ميدانية على العاملين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي "

إعداد :

صالح عثمان نصيب العوكلي

بكالوريوس إدارة أعمال – كلية الاقتصاد
جامعة عمر المختار 2006

إشراف:

د. عبد القادر انويجي البدري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة بتاريخ 15 / 11 / 2011 بقسم الإدارة – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي

خريف - 2011

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية	أ
	الإهداء	ب
	شكر وتقدير	ج
	قائمة المحتويات	د
	قائمة الجداول	و
	قائمة الأشكال	ز
	ملخص الدراسة	ط
1	الفصل الأول . الإطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	8
4.1	فروض الدراسة	9
5.1	أهمية الدراسة	10
6.1	أهداف الدراسة	10
7.1	مجتمع الدراسة	11
8.1	منهجية الدراسة	12
9.1	مصطلحات الدراسة	13
2	الفصل الثاني . سياسة الاختيار والتعيين	
1.2	مقدمة	16
2.2	مفهوم عملية الاختيار	16
3.2	أهمية عملية الاختيار والتعيين	18
4.2	مسؤولية عملية الاختيار والتعيين	19
5.2	مصادر عملية الاختيار والتعيين	21
1.5.2	المصادر الداخلية	21
2.5.2	المصادر الخارجية	21

22 مراحل عملية الاختيار والتعيين 6.2

34 تقييم عملية الاختيار والتعيين 7.2

3 الفصل الثالث . دوران العمل

39 مقدمة 1.3

40 مفهوم دوران العمل 2.3

41 أهمية دوران العمل 3.3

42 مؤشرات قياس دوران العمل 4.3

44 الآثار السلبية لدوران العمل 5.3

46 الآثار الإيجابية لدوران العمل 6.3

47 تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمل 7.3

49 ترك العمل الاختياري 8.3

51 بعض النماذج في محددات دوران العمل 9.3

54 سبل خفض حالات الترك الاختياري للعمل 10.3

4 الفصل الرابع . الدراسة الميدانية

60 مقدمة 1.4

60 الدراسة الاستطلاعية 2.4

63 وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة 3.4

65 الدراسة الرئيسية 4.4

67 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية 5.4

79 اختبار صحة فرضيات الدراسة 6.4

5 الفصل الخامس . النتائج والتوصيات

82 مقدمة 1.5

82 النتائج 2.5

83 التوصيات 3.5

83 مقترحات لدراسات مستقبلية 4.5

85 قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الترقيم
12	مجتمع وعينة الدراسة	(1-1)
61	مجتمع الدراسة الميدانية	(1-4)
62	توزيع العاملين بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية.....	(2-4)
64	توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات ذات الصيغة الإيجابية	(3-4)
64	توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات ذات الصيغة السلبية	(4-4)
66	استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة	(5-4)
71	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بسياسة الاختيار والتعيين ...	(6-4)
76	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بدوران العمل	(7-4)
79	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل....	(8-4)
80	نتائج تحليل الانحدار	(9-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الترقيم
42	صورة خروج العمالة من القوى العاملة	(1-3)
51	نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل	(2-3)
52	نموذج موبلاي: الخطوات التي تسبق قرار ترك العمل	(3-3)
53	نموذج أرنولد وفلدمان في دوران العمل	(4-3)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين و دوران العمل بالشركات الليبية العاملة في صناعة النفط والمتواجدة في مدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهذه الشركات باستثناء الإدارة العليا وفي المقار الرئيسية فقط والبالغ عددهم (2920) عاملاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (338) عاملاً، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد وزعت (338) استمارة، استلم منها (310) استمارة واستبعدت (4) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستمارات (306) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها مايلي:

1. هناك علاقة ارتباط قوية سالبة بين سياسة الاختيار والتعيين و دوران العمل في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (-0.633) عند مستوى معنوية (0.01).
2. إن الشركات محل الدراسة لا تولي عناية باتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين من خلال عدم الاهتمام بالاختبارات النفسية وغيرها لمعرفة ميول العاملين وأبعاد شخصياتهم الحقيقية ومدى مواعمتها لمتطلبات العمل.
3. الاعتماد في عملية الاختيار على ترشيح العاملين من داخل الشركة، أي أن التعيين غالباً ما يكون بدون اختيار.

4. تبين أن الشركات محل الدراسة لا تزال تعاني من مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل بها, حيث كانت إجابة (62.4%) من أفراد العينة أنهم يفكرون جدياًََ في ترك العمل, وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة عن هذه الشركات.

من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تطبيق المنهج العلمي في سياسة الاختيار و التعيين من خلال إجراء الاختبارات بأنواعها مع الاهتمام بالاختبارات النفسية التي من خلالها يمكن تحديد أبعاد الشخصية الحقيقية للمتقدم للعمل.

2. الاهتمام بإجراء الفحوص الطبية للعاملين الجدد وعدم الاكتفاء بالشهادات التي يحضرها الأفراد, وذلك للتأكد من سلامة الفرد ومدى لياقته الصحية لشغل الوظيفة.

3. تنويع المصادر التي تعتمد عليها هذه الشركات في عملية الاختيار والتعيين, وعدم الاكتفاء بالترشيح من قبل العاملين كمصدر أساسي.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

1.1 مقدمة:

تسعى إدارة المنظمات في ظل العولمة إلى خلق القدرة التنافسية واستثمارها وتطويرها بما يحقق لها النمو والاستمرار في مجال الأعمال، وتعتمد هذه القدرة على حسن استثمار مواردها، وتعتبر الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية، حيث يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من كفاءة في الأداء على ما يتوفر لديها من موارد بشرية تنافسية تحقق لها إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين (ماهر، 2005).

وتؤدي إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بالتعاون مع المديرين التنفيذيين دوراً كبيراً في عملية الاختيار، إذ بناءً على تخطيط القوى العاملة وتحديد العدد والمهارات المطلوبة، وبناءً على تحديد ووصف الوظائف ومواصفات شاغل الوظيفة، وتحديد الوظائف الشاغرة يأتي تحديد طرق ومصادر الاختيار (حسن، 2000:17).

وتعتبر عمليات الاختيار والتعيين عمليات مستمرة تقوم بها المنظمات لتجديد دمائها وسد احتياجات النمو والتطوير بها وإحلال أفراد جدد محل العاملين الذين تركوا العمل وأصبحت وظائفهم شاغرة أو العاملين المتوقع تركهم للعمل، ويتمثل الاختيار الفاعل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من المتقدمين لشغلها باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة وأنسب المتقدمين هم من تتوفر لديهم أو يُحتمل أن تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة لأداء الوظيفة المراد شغلها (مصطفى، 2000).

وجوهر القول إن الاختيار هو الحلقة الأساسية في سلسلة من الحلقات التي تحكم وجود الموظف بالمنظمة، وبالتالي لا بد من إعطاء الاهتمام الكافي لها إذا ما أردنا للمنظمة أن تؤدي دورها بفعالية ونجاح، وأن ما يحصل من دخول عناصر غير مناسبة بسبب ما يحدث عادةً

2.1 الدراسات السابقة:

لم ينل موضوع سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل الكثير من اهتمام الباحثين والدارسين، فمعظم الدراسات اهتمت بموضوع الاختيار والتعيين من جوانب أخرى وكل هذه الدراسات أُجريت في دول عربية أو أجنبية، أما على نطاق الدراسات الليبية فهذه الدراسة - على حد علم الباحث - تُعد هي الأولى التي سوف تتناول هذا الموضوع.

وفيما يلي سرد لبعض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها:

دراسة (أحمد، 1989):

وكانت هذه الدراسة بعنوان: " الاختيار لترشيح الوظيفة العامة "

أُجريت الدراسة على عملية الاختيار في الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، وهدفت الدراسة إلى معالجة مشكلة الاختيار بصفة عامة من خلال الأسس العلمية والأساليب المتبعة في الاختيار، وبلغ حجم عينة الدراسة (22) مفردة من مديري دوائر وزارة الخدمة المدنية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن هناك نظاماً للاختيار في الخدمة المدنية يعتمد على اللامركزية، وأن الوحدات الحكومية تعتمد على أسلوب المقابلات والاختبار كأساليب رئيسية للاختيار (أحمد، 1989:161).

دراسة (السفلان، 1989):

وكانت الدراسة بعنوان: " نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام " هدفت هذه الدراسة إلى وضع أو تكوين مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن الاعتبارات والثقة

دراسة (هاشم، 1991):

وكانت الدراسة بعنوان: " اختيار المديرين: دراسة ميدانية في قطاعات الأعمال الكويتية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة نُظْم اختيار المديرين في قطاعات الأعمال الكويتية، وتحليل مشاكل التطبيق العملي لهذه النُظْم، وبلغ حجم عينة الدراسة (418) مفردة شملت كافة القيادات الإدارية في كلٍ من القطاع العام، والقطاع المشترك، والقطاع الخاص، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن عملية اختيار المديرين لا تحظى باهتمام متماثل في مختلف القطاعات الكويتية، وأن القطاع العام هو أفضل القطاعات من حيث الاهتمام باختيار المديرين، ولوحظ عدم الاهتمام بإجراء اختبارات نفسية للمتقدمين لشغل الوظائف الإدارية، وأيضاً عدم الاهتمام باللياقة الصحية للمترشح (هاشم، 1991:231).

دراسة (منصور، 1996):

وكانت هذه الدراسة بعنوان: " محددات اختيار القيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة " هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل والمحددات التي تؤثر في عملية اختيار القادة الإداريين في أجهزة الدولة في دولة الكويت، بالإضافة إلى الأسباب المؤدية لها، وبالتالي التعرف على المداخل والأساليب التي يمكن من خلالها معالجة ومواجهة مثل هذه العوامل والمحددات، وبلغ حجم عينة الدراسة (275) مفردة من شاغلي الوظائف القيادية بالجهاز الإداري للدولة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن عملية اختيار القيادات الإدارية بالجهاز الإداري لدولة الكويت تواجه

دراسة (المطيري،1998):

وكانت هذه الدراسة بعنوان: " تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة

العامة في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى تحديد نظام موضوعي واضح يتضمن معايير عملية للاختيار لشغل

الوظائف القيادية في الإدارة الوسطى تلتزم به مختلف وحدات الجهاز الإداري، وقد بلغ حجم عينة

الدراسة (236) مفردة من شاغلي الوظائف القيادية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن سياسات

الاختيار الحالية تعاني من قصور في تحقيق أهدافها ولا تستند إلى أسس علمية، إنما تستند إلى

اجتهادات شخصية، بالإضافة إلى النظرة الجزئية للاختيار وغياب التخطيط السليم للموارد البشرية

وتوصيف الوظائف القيادية والاستقطاب، إلى جانب قلة تطبيق الأساليب العلمية للاختيار

كالمقابلات والاختبارات (المطيري،1998:75).

دراسة (Scholorios and Lockver,1999):

وكانت هذه الدراسة بعنوان: " أسس وأساليب تعيين واختيار أصحاب الكفاءات: البيئة

والنوعية والطرق "

أجريت الدراسة في اسكتلندا على أربع منظمات توظف أصحاب الكفاءات العالية، حيث هدفت

هذه الدراسة إلى التعرف على ترتيب أهم العوامل المؤثرة في التعيين والاختيار، وبلغ حجم عينة

هذه الدراسة (193) مفردة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العوامل التي تم أخذها في الاعتبار حسب أهميتها هي:

العوامل الشخصية والأمانة والثقة والخبرة والقدرة على التكيف والانسجام مع قيم المنظمة، أما

دراسة (أسعد، 2000):

وكانت هذه الدراسة بعنوان: " اختيار الموظف والتدريب "

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية اختيار الموظف وفرص تدريبه في دراسة لأعضاء الجهاز الإداري النسائي في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وبلغ حجم عينة الدراسة (185) مفردة من الموظفين بالمراكز الإدارية في المؤسسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن غالبية الإداريات حاصلات على شهادات جامعية في تخصصات أخرى غير العلوم الإدارية وليس لديهن خبرة سابقة في العمل الذي يقمن به، أي أن تخصصهن غير مطابق لنوع العمل الذي يقمن به (أسعد، 2006:13).

دراسة (الدلاييح، 2000):

وكانت هذه الدراسة بعنوان: " الاختيار والتعيين في المناصب العليا في أجهزة الخدمة

المدنية "

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق العدالة والكفاءة في عملية اختيار المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، وبلغ حجم عينة الدراسة (252) مفردة ممن يشغلون المناصب الإدارية العليا، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إجراءات إشغال المناصب الإدارية العليا ليست موضوعية، وأن معايير السياسة والثقة والشخصية تؤخذ في الاعتبار في اختيار وتعيين تلك القيادات الإدارية (الدلاييح، 2000).

دراسة (أبودلجوح، 2003):

وكانت هذه الدراسة بعنوان: " اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار وتعيين

القيادات الإدارية العليا في الأردن "

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات موظفي الحكومة نحو أساليب اختيار وتعيين القيادات العليا في الأردن، وبلغ حجم عينة الدراسة (500) مفردة من موظفي مراكز الوزارات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المعايير الموضوعية (الخبرة، المقابلات، المؤهلات العلمية، والامتحانات النفسية) أكثر استخداماً من المعايير غير الموضوعية (الواسطة، العرف، والقيم والعادات) في اختيار القيادات الإدارية العليا، وأن الواسطة من أكثر المعايير غير الموضوعية استخداماً، بينما كانت الخبرة أكثر المعايير الموضوعية استخداماً في الاختيار (أبودلوح،2003).

دراسة (Kurabani,2005):

وكانت هذه الدراسة بعنوان: " معايير اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في

الكويت "

هدفت الدراسة إلى الإطلاع على الشروط والمواصفات التي تتبعها المؤسسات الحكومية في اختيار القيادات لتولي المناصب القيادية فيها وإيجاد الشروط والمواصفات التي يمكن الاعتماد عليها في الاختيار، وبلغ حجم عينة الدراسة (125) مفردة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن الأبعاد التي تُسهم في اختيار القيادات الإدارية هي التأهيل العلمي والخبرة والميول والسمات الشخصية والقدرات والمعارف والمهارات، وأن الأدوات المستخدمة حالياً غير كافية وتحتاج إلى تعديل (أبازيد،2008:47).

دراسة (أبازيد،2008):

وكانت هذه الدراسة بعنوان: " مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز

الوزارات في الأردن "

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز
الوزارات في الأردن، وبلغ حجم عينة الدراسة (430) مفردة من رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات،
وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أنه يتم تطبيق معايير الجدارة في اختيار
المديرين بدرجة متوسطة وأنه لا يتم التركيز على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في إجراءات
الاختيار (أبا زيد، 2008:45).

3.1 مشكلة الدراسة:

تأتي عملية الاختيار والتعيين في إطار سلسلة من الخطوات تحكم وجود وانتماء
الموظف إلى منظمة معينة، فانتهاء أي شخص من سوق العمل للانضمام لأية منظمة من
المنظمات يتم في الأساس وفقاً لخطة للقوى العاملة تحدد هذا الاحتياج، ويعقب ذلك البحث
والاستقطاب ثم الاختيار والتعيين والتعريف بنواحي العمل المختلفة، ويتواصل عمل الموظف
عبر عدد من الترقيات والتقلات إلى أن تنتهي فترة عمله في المنظمة بالتقاعد أو الوفاة أو
الفصل أو الاستغناء أو الاستقالة، ومن جانب آخر فإن الاختيار الخاطئ يعود بضرر بليغ على
كلا الطرفين (الموظف والمنظمة) وتتحمل المنظمة تكاليف باهظة من جراء هذا الاختيار الذي
تكون نتيجته الفصل أو ترك الخدمة وبالتالي ارتفاع معدل دوران العمل بهذه المنظمة
(أحمد، 1989).

ومن الدراسات التي حاولت التعرف على مسببات مشكلة دوران العمالة دراسة
(الجهيمي وآخرون، 1984) والتي ركزت على تحديد العوامل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة
المتصلة بدوران العمل في صناعة النفط الليبية والتي أشارت إحدى نتائجها إلى أن الموظفين

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات النفطية الليبية

العاملة بمدينة بنغازي؟

4.1 فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران

العمل في الشركات الليبية العاملة في صناعة النفط المتواجدة بمدينة بنغازي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران

العمل في الشركات الليبية العاملة في صناعة النفط المتواجدة بمدينة بنغازي.

5.1 أهمية الدراسة:

1. يعتبر موضوع الاختيار والتعيين من أهم الموضوعات التي تسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
2. إن صناعة النفط من أهم الصناعات في البلاد، بل إنها تكاد تكون المصدر الأساسي لإيرادات الدولة وبالتالي فإنه من الأهمية أن نوجه عنايتنا لبحث مشاكل العاملين في هذه الصناعة.
3. ندرة الدراسات التي تناولت سياسة الاختيار والتعيين في الوطن العربي، على حد علم الباحث.
4. قد تمهد هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال ومن ثم قد تساعد في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في مجال الدراسة.

6.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى وجود علاقة بين سياسة الاختيار والتعيين وبين دوران العمل بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
2. التعرف على أوجه القصور في سياسات الاختيار والتعيين المطبقة بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
3. تقديم بعض التوصيات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية، والتي يؤمل منها المساهمة في تطوير سياسات الاختيار والتعيين المطبقة بالشركات العاملة في صناعة النفط بمدينة بنغازي.

7.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركات الليبية العاملة في صناعة النفط باستثناء الإدارات العليا وفي المباني الرئيسية فقط، وتضم هذه الصناعة (14) شركة ليبية (10) شركات منها مملوكة بالكامل للمؤسسة الوطنية للنفط⁽¹⁾، ونظراً لوجود عدد من هذه الشركات في مناطق متفرقة من ليبيا، مما يؤدي إلى صعوبة مقابلة الموظفين بهذه الصناعة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، فإنه تم اختيار الشركات العاملة والمتواجدة في نطاق مدينة بنغازي كمجتمع للدراسة، وهذه الشركات هي:

1. شركة الخليج العربي للنفط.
2. شركة الجوف للتقنية النفطية.
3. شركة الرحلة للخدمات النفطية.
4. شركة الزاوية لتكرير النفط.
5. شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية.
6. شركة ليبيا نفط.

وقد تم الاتصال بإدارات شؤون العاملين بالشركات قيد الدراسة بهدف الحصول على كشوف بأعداد العاملين لديها وذلك لتحديد حجم مجتمع الدراسة ومن ثم اختيار عينة منه، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (2920) عاملاً في مدينة بنغازي، وفي المقار الرئيسية للشركات قيد الدراسة، وقد تم اختيار العينة وفقاً لما جاء في جدول (كريجوي ومرجان) موزعين كما هو موضح في الجدول رقم (1)⁽²⁾.

(1) المؤسسة الوطنية للنفط، فرع بنغازي.

(2) تم تجميع هذه البيانات من إدارات شؤون العاملين بالشركات قيد الدراسة.

جدول (1.1)

مجتمع وعينة الدراسة

النسبة المئوية	حجم العينة	حجم المجتمع	الشركة
60 %	202	1733	شركة الخليج العربي للنفط
30 %	101	852	شركة الجوف للتقنية النفطية
3 %	10	88	شركة الراحة للخدمات النفطية
4 %	14	128	شركة الزاوية لتكرير النفط
2 %	7	76	شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية
1 %	4	43	شركة ليبيا نفط
100 %	338	2920	الإجمالي

8.1 منهجية الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها (Hussey,1997) للوصول إلى استنتاجات بشأن فرضيات وأهداف الدراسة، كما تم استخدام المنهج التحليلي لمعرفة علاقة المتغير المستقل (سياسة الاختيار والتعيين) بالمتغير التابع (دوران العمل)، أما هيكلية الدراسة فهي على النحو التالي:

الجانب النظري: ويتضمن بناء الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال ما تناولته الكتب والدوريات والنشرات والمقالات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة وشبكة المعلومات الدولية " الإنترنت".

الجانب الميداني: ينطوي هذا الجانب على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات مجتمع الدراسة، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لغرض استخلاص النتائج منها.

9.1 مصطلحات الدراسة:

الاختيار: تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة (ديسلر، 2003:376).

التعيين: عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية، وأيضاً واجبات ومسؤوليات وظيفية (مصطفى، 2004:55).

دوران العمل: هو خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل (مصطفى، 2004:203).

اختبار العمل: إجراء منظم هدفه معاينة سلوك وأداء المرشح للوظيفة، ومقارنة سلوكه واتجاهاته وأدائه، بهدف التعرف على قدرات العاملين والمفاضلة بينهم (الصيرفي، 2007:115).

الفصل الثاني

سياسة الاختيار والتعيين

1.2 مقدمة:

إن من أهم ما تعاني منه المنظمات في البلاد هو عدم استخدام الأسلوب العلمي عند اختيار العاملين ووضعهم في الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وميولهم وسماتهم الشخصية، ولا شك أن سوء اختيار العاملين ووضعهم في الأعمال المناسبة يؤدي إلى الإضرار بالمنشأة وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم التأثير في مركزها التنافسي في السوق، ويبدو أثر الملامح التنافسية في التأثير على قرارات الاختيار واضحاً عندما تلجأ الشركات إلى الاستقطاب من نفس المصدر أو نفس سوق العمل، فإذا ما تمكنت إحدى الشركات أو عدد قليل منها من جذب الكفاءات المميزة في السوق لشغل وظائف محددة فإن بقية الشركات ليس أمامها سوى التعامل مع الفئات الأدنى من حيث المؤهلات أو المهارات، وهو ما يؤثر في الأجل الطويل على مستويات أداء عملياتها ووضعيتها في السوق وبالتالي على أرباحها.

وتتم ممارسة كافة أنشطة الاختيار من أجل تحقيق غرض واحد وهو زيادة فاعلية قرارات الاختيار، فكل نشاط يمثل حلقة أو خطوة في العملية والذي يتولد عنه توفير قدرة تنبؤية لمتخذ القرار للتعرف على ما إذا كان المرشح لشغل الوظيفة سينجح في أداء مهامها إذا تم اختياره لها أم لا (المرسى، 2006).

2.2 مفهوم عملية الاختيار:

تتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم عملية الاختيار والتعيين، حيث يرى (الزيادي، 1999: 110) بأنه البحث والتفتيش عن أنسب فرد لشغل وظيفة ما بين المتقدمين، كما أنه يعني بجانب ذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب " أي الشخص الذي تتوفر فيه

ويشير (عبد الوهاب وآخرون، 2000: 266) أن الاختيار هو مقارنة ومفاضلة بين عدد من الأفراد لاختيار الفرد الذي تتوافق ميوله وقدراته مع الوظيفة الشاغرة.

بينما يرى (السلمي، 1985: 26) أن هناك مفهومين لعملية الاختيار والتعيين: المفهوم الشائع في الإدارة ويعني المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم، والمفهوم الحقيقي لعملية الاختيار ويعني البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرهم ملاءمة للعمل.

ويعتبر (الهيبي، 2003: 129) أن عملية الاختيار عبارة عن إجراءات تُتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح.

ويعتقد (أحمد، 1989: 169) بأنه عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف بالمنظمة، أو على أنه عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيشغل هذه الوظيفة.

ويذهب (بربر، 2008: 131) إلى أن الاختيار وظيفة تتكون من مجموعة من الأنشطة تهدف في نهاية الأمر إلى زيادة فاعلية القرارات الخاصة بالتقييم وفق مقاييس موضوعية وعادلة ، للوصول إلى اختيار الموارد التي تتوقع إدارة الموارد البشرية بأنها ستساهم في رفع مستويات الأداء العام للمؤسسة.

أما (عبد الباقي، 2002: 163) يرى أن عملية الاختيار هي عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى

ويعتبر (عقيلي، 1996: 123) أن عملية الاختيار هي العملية التي يتم بموجبها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظائف خالية فيها وذلك على أساس موضوعي وعادل وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توفرها فيهم يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام.

3.2 أهمية عملية الاختيار والتعيين:

إن العنصر البشري في أي منظمة هو أثنى رأس مال لديها، ويعتبر اختيار الموظفين من أهم العمليات الإدارية لأن نجاح الإدارة يتوقف على حسن اختيارها للعنصر البشري المؤهل لتأدية مهام الوظيفة وتحمل مسؤولياتها على أكمل وجه (Bernardi 2003:80).

ولعل هذه الأهمية البالغة لعملية الاختيار هي التي تدعو للتركيز على أهمية اشتغال الاختيار على نظام للتحقق من توفر القدرات الجسمية والعقلية اللازمة للوظيفة المرتقبة، وأن تُبنى الفحوص الطبية على أساس احتياجات هذه الوظيفة، وأنه إذا كانت الفحوص السيكولوجية ضمن أسلوب الاختيار فيجب أن تكون فاعلة بحيث تتصل نتائجها بمطالب الوظيفة المرتقبة (مصطفى، 2004: 158).

بالإضافة إلى ما تقدم فإن أهمية عملية اختيار وتعيين العاملين ترجع للأسباب الآتية:

1- إن أداء القائم بعملية الاختيار "المدير أو مدير الأفراد" يعتمد دائماً وإلى حد كبير على

درجة أداء مساعديه، فالعاملون الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون

2- إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، ما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها، والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.

3- إن عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار (شاويش، 2004).

4- أهمية الاختيار بالنسبة للفرد، حيث يحقق الاختيار السليم الشعور بالرضا فيتولد لديه الحماس والانتظام في العمل وتحمل المسؤولية مما يؤدي في نهاية المطاف إلى الارتقاء بكفاءته ومن ثم زيادة دخله (أحمد، 1989).

4.2 مسؤولية عملية الاختيار والتعيين:

ترتبط عملية الاختيار والتعيين بالوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى ارتباط إستراتيجيتها بإستراتيجية المنظمة الكلية، ففي المنظمات التي تتوزع فيها مهمة متابعة واختيار الموارد البشرية على الأقسام الوظيفية كالتسويق والإنتاج والعمليات والمالية والمحاسبية وأقسام البحث والتطوير فإن مهمة اختيار الموارد البشرية وسياسة التوظيف بشكل عام تُسند إلى المديرين التنفيذيين وشُعب إدارة الموارد البشرية، حيث تقرر الأقسام والشُعب نوع وكم الموارد البشرية وتتظم بشكل خطط فرعية تتسق بخطة للموارد البشرية على مستوى

وغالباً ما تتضمن الموازنة وصفاً كمياً ونوعياً للوظائف الشاغرة الفعلية والمحتملة في حالة توقع التوسع في نشاط المنظمة، كما تحدد الموازنة نوع المهارات المطلوبة ووقت الحاجة إليها، استناداً إلى ذلك فإن قرار الاختيار يقع ضمن مسؤولية القسم أو الشعبة الخاصة بإدارة الموارد البشرية عملاً بمبدأ المعرفة الدقيقة للاحتياجات من قبل القسم أو الشعبة المتخصصة. أما في المنظمات التي تتمتع فيها إدارة الموارد البشرية بموقع واضح في الهيكل التنظيمي فإن مسؤولية التوظيف واتخاذ قرار الاختيار تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية فهي مسؤولة عن كافة إجراءات الاختيار بدءاً بالإعلان وانتهاءً باتخاذ قرار التعيين الأول الذي يخضع لمصادقة الإدارة العامة للمنظمة (الهيئي، 2003).

وبالرغم من وجود أساليب متعددة في تحديد مسؤولية قرار الاختيار إلا أن حقيقة الأمر تؤكد عدم وجود أسلوب واحد يصلح لكل المنظمات والبيئات والأفراد. لذا فإن مسؤولية قرار الاختيار تتحدد في ضوء الاعتبارات الآتية:

1. نوع الوظيفة والمستوى الذي تقع فيه: فقد تتطلب بعض الوظائف أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية قرار الاختيار كالوظائف الإدارية والاستشارية والفنية التي يكون الخطأ في اختيار مرشحها ذي كلفة عالية.

2. نوع المنظمات وإمكانياتها: ففي المنظمات التي تتمتع بإمكانيات مالية متميزة يكون قرار الاختيار والتعيين من مسؤولية مراكز متخصصة تسمى بمراكز التعيين.

3. نوع المتقدمين لشغل الوظائف: ففي البيئات التي تتميز بتأهيل عالٍ لمواردها البشرية

تكون عملية التوظيف عملية روتينية وتخضع عملية الاختيار لإجراءات عامة.

4. القيود البيئية القانونية والاجتماعية: فكلما كانت شديدة وكثيرة تطلب الأمر إجراءات

اختيار دقيقة وأن تكون مسؤولية القرار في المستويات الإدارية العليا (السالم، 1991).

5.2 مصادر عملية الاختيار والتعيين:

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

1.5.2 المصادر الداخلية:

تعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر أو اعتماد الإعلان والتنافس داخل المنظمة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار، أو أن تلجأ المنظمة إلى إعادة تعيين المتقاعدين بعد تأهيلهم، ومهما كان نوع المصدر الداخلي فإن المنظمة تلجأ في الأخير إلى المصدر الخارجي للاختيار، حيث إن ترقية شخص من موقع إلى موقع آخر يجعل الموقع الأول شاغراً (Ivancevich, 2004).

2.5.2 المصادر الخارجية:

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

2. التعميم على الوكالات العمالية والنقابات ومكاتب العمل حيث تحوي هذه المنظمات مجموعة من الطلبات يعرضها منتسبوها تشمل مجالات وتخصصات متعددة.
3. الاتصال المباشر من خلال موظفي الشركة لتعيين أقاربهم وأصدقائهم على أن يكونوا أكفاء وتتطابق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة.
4. إشعار الجامعات والكليات والمعاهد، حيث تقوم المنظمة بالاتصال بهذا النوع من المصادر لانتقاء الطلاب المتفوقين بعد التخرج في التخصصات المطلوبة.
5. الطلبات التي ترسل مباشرة إلى المنظمة وبصورة غير مخطط لها، وتقوم كثير من المنظمات بالاحتفاظ بطلبات المتقدمين الذين يحملون مؤهلات وخبرات مطلوبة للمنظمة، لإستدعائهم عند الحاجة(صالح، 2004).

6.2 مراحل عملية الاختيار والتعيين:

تمر عملية اختيار وتعيين الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل محددة، وكل مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة والضرورية حول هؤلاء الأفراد وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقاً للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب ويمكن ترتيب هذه المراحل كما يلي:

1.6.2 المرحلة الأولى: استقبال طالبي العمل

في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بتخصيص بعض عناصرها المدربة لاستقبال المتقدمين للعمل وتزويدهم بكافة المعلومات التفصيلية والتي اطلعوا على ملخص عنها في إعلان المنظمة عن وجود وظائف شاغرة لديها، وفائدة الاستقبال أنه يعطي الأشخاص فكرة واضحة عن المنظمة وطبيعة العمل فيها وبذلك يمكن تصفية عدد من المتقدمين الذين ربما لا

2.6.2 المرحلة الثانية: المقابلة المبدئية

تُعد المقابلة الأولية ضرورية وبصورة خاصة عندما لا يكون هناك برنامج اختيار مُعد بصورة مسبقة، ومن صفات هذه المقابلة قصرها حيث لا تستغرق فترة طويلة، واهتمام المسؤولين عن مقابلة الأفراد بملاحظة المظهر العام للفرد المتقدم ولباقته في التحدث إضافةً على توجيه بعض الأسئلة القصيرة عن سبب تقدمه لهذا العمل والمستوى التعليمي له وخبرته السابقة، وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي على أسئلة يتم الإجابة عنها من قبل المتقدمين للعمل، وفي كلتا الحالتين إذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم للتعين فمن الممكن بعد ذلك إعطاؤه استمارة طلب التعيين لمليها (عباس وعلي، 2003).

3.6.2 المرحلة الثالثة: ملء طلب الاستخدام أو التوظيف

بعد اقتناع طالب العمل بالتوظيف في المنظمة من خلال زيارته لها وحصوله على المعلومات الكافية عنها ووجد أن ظروف العمل فيها تلائمه، وبعد اجتيازه للمقابلة المبدئية بنجاح يزود باستمارة تسمى طلب التوظيف تتضمن معلومات وبيانات عليه استيفاؤها، ومن خلال تحليل وتقويم هذه المعلومات يمكن معرفة مدى صلاحيته للدخول في الاختبارات، ويجب أن يراعى في الطلب الوضوح والتسلسل في التفكير وعدم الانتقال من موضوع لآخر وأن تكون الأسئلة مبسطة وسهلة، ويستخدم الطالب كوسيلة للحصول على مزيد من المعلومات ومن خلال هذه المعلومات يمكن استبعاد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعين، وتمثل هذه الطلبات مرجعاً يمكن الاحتفاظ به في ملف المتقدم يمكن الرجوع إليه عند الحاجة بعد

4.6.2 المرحلة الرابعة: الكشف الطبي

تتطلب عملية وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة له إلى جانب المعلومات عن خبرة المتقدم للوظيفة، ومؤهلاته، وشخصيته، معلومات أخرى عن حالته وقدرته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، وهذه المعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق إجراء الفحوصات الطبية.

ويهدف الفحص الطبي إلى تحقيق أهداف رئيسية أهمها:

- حماية الموظف: إذ يضمن الفحص الطبي وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته وظروفه الصحية، إذ من الجائر أن يُكلف بواجبات ومسؤوليات قد لا تتحملها ظروفه الصحية.
- حماية باقي الموظفين: وذلك باستبعاد المتقدم للوظيفة المصاب بمرض مُعدي، إذ أن تعيين هذا الشخص قد يؤدي زملاءه في العمل ممن تضطروهم طبيعة العمل مخالطته.
- ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل: فمن وجهة نظر المنظمة وللاستفادة من البيانات التي يمكن الحصول عليها من الكشف الطبي، يجب تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة لتحديد الاشتراطات الصحية التي تفرضها طبيعة الأعمال المكلفة بها الوظيفة.

- تقليل تكاليف العمالة: وذلك عن طريق تفادي مشاكل الغياب والمرض والحوادث للعاملين.

وقد حدث اختلاف حول ترتيب مرحلة الكشف الطبي في مراحل عملية الاختيار والتعيين، فبعض المنظمات تضعها كمرحلة أخيرة، بينما ترى منظمات أخرى ضرورة وضعها في مراحل متقدمة، وذلك حسب نشاط المنظمة، وأيضاً طبيعة الوظيفة والواجبات المنوطة بها (عبد الباقي وآخرون، 2007).

5.6.2 المرحلة الخامسة: مقابلة الاختيار

بعد اجتياز طالب العمل مرحلة الكشف الطبي يخضع لمقابلة ثانية غير المقابلة المبدئية الأولى والغاية منها جمع معلومات إضافية أعمق عن المتقدم للوظيفة، والتأكد من صحة المعلومات وتقييم قابلية طالب العمل واستعداده للعمل وقدرته على الإنجاز واهتماماته الشخصية وتفضيلاته للعمل، وهي تُعد اختباراً شفهيّاً وليس تحريراً يمكن بنتيجتها استبعاد بعض طالبي العمل فيما إذا تبين للجنة المقابلة عدم أهليتهم للتعيين، وتعتبر مقابلة الاختيار والتعيين إحدى الوسائل الأساسية من أجل الحصول على معلومات واقعية وفعلية عن طالب العمل لتكوين خلفية مناسبة عنه، والمقابلة ثلاثة أنواع، مخططة وفيها تُحدد الأسئلة التي سوف تُطرح على المتقدم، وأخرى غير مخططة وتترك فيها الحرية للجنة تطرح ما تشاء من الأسئلة، والأخيرة مقابلة موجهة وتُحدد فيها اللجنة الخطوات العامة التي ضمنها يمكن أن توجه أسئلتها للمتقدم للعمل (عباس وعلي، 2003).

وهناك أخطاء يمكن أن يقع فيها منفذ المقابلة منها:

- إصدار حكم سريع وأولي على طالب العمل (وقوع منفذ المقابلة في مثل هذا الخطأ وفي وقت مبكر يؤدي إلى وضع عقبة أمامه في سبيل حصوله على معلومات مفيدة عن طالب العمل).
- عدم قراءة منفذ المقابلة لمعايير الاختيار بشكل جيد والتي توضح له ما هو المطلوب توفره في طالب العمل من أجل تعيينه.
- أن تطغى صفة معينة عند تقييم منفذ المقابلة لصفة معينة لدى طالب العمل على تقييمه لباقي الصفات الأخرى الموجودة لديه، بحيث يأتي تقييمه لطالب العمل متأثراً بهذه الصفة (التأثر بالهالة)، ومن الصفات التي قد يتأثر بها منفذ المقابلة لدى طالب العمل (المرح، جاذبية الحديث، حُسن المظهر،...الخ) ولاشك أن التأثر بالهالة في النهاية إلى تقييم ضعيف ومتحيز ويؤثر في موضوعية عملية الاختيار.
- ينفذ المقابلة عادةً أكثر من شخص واحد وقد يحدث تداخل وتكرار في طرح الأسئلة على طالب العمل وهذا ما يُجهد ويضيع الوقت، ويُصحح بأن يجتمع منفذو المقابلة قبل تنفيذها لينسقوا عملية طرح الأسئلة فيما بينهم تجنباً لهذه المشكلة.
- بعض المنفذين يضعون تقييمهم عن طالب العمل على أساس مقارنة صفاته مع صفات الآخرين من المتقدمين لطلب العمل، فقد يكون طالب العمل ذوالمستوى المتوسط وباقي طالبي العمل مستواهم ضعيف، ونتيجة المقارنة بهم يظهر طالب العمل ذو المستوى المتوسط على أنه جيد والحكم على أهليته للعمل، ويتضح أن أساس الاختيار هو المعايير الموضوعية التي توضح ما هي المواصفات المطلوب توافرها لدى طالب العمل لتحديد صلاحيته للتعيين. وهناك بعض الملاحظات يجب مراعاتها وهي :-

- الابتعاد عن تأثير مؤشرات الاتصال غير اللفظي التي قد تصدر عن طالب العمل كالمظهر الفسيولوجي والمظهر الخارجي وحركات الجسم كقطعقة الأصابع وتحريك الرأس أو الرقبة فمثل هذه الدلائل قد تصرف انتباه منفذ المقابلة عن المعلومات الشفهية التي يدلي بها طالب العمل، ويجب على المنفذ ألا يعير اهتماماً لمثل هذه الدلائل.

- على منفذ المقابلة أن يأخذ في اعتباره أن الأسئلة التي يطرحها في المقابلة يجب أن تكون منسقة ومترابطة للوصول إلى معلومات قيمة لتكوين خلفية جيدة عن طالب العمل حول صلاحيته للتعين.

- يسعى منفذ المقابلة إلى جعل جو المقابلة ودياً يبعد فيه القلق والتوتر الذي يكون مصاحباً عادةً لطالب العمل نتيجة رهبته من المقابلة، ويساعد الجو الودي في أن يدلي طالب العمل بما لديه من معلومات دون انفعال (Raymond, 2003: 88).

6.6.2 المرحلة السادسة: الاختبارات

تعتبر الاختبارات حلقة أساسية وفعالة في سلسلة عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية بل هي جوهر هذه العملية، ذلك لأنها تكشف عن مدى أهلية المتقدمين للتوظيف من أجل التعيين، فبموجبها يجري التأكد من أن الشروط والمواصفات التي تشكل معايير الانتقاء المطلوبة للعمل متوفرة لديهم، وبالتالي يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ بمدى صلاحيتهم للتوظيف والنجاح في الأعمال التي سيكلفون بها بعد تعيينهم حاضراً ومستقبلاً، إذاً يمكن القول إنه عن طريق الاختبارات تضمن إدارة الموارد البشرية والمنظمة اختيار عنصر بشري جيد وصالح

- الكشف عن مدى مقدرتهم على أداء مهام الوظائف التي سيكلفون بها حاضراً ومستقبلاً بفاعلية، وهذا يتطلب الكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة لهذه الوظائف.
- الكشف عن مدى توفر الرغبة لديهم في الوظائف التي سوف يكلفون بها حاضراً ومستقبلاً.

وعلى أي حال يمكن القول أخيراً أن الاختبارات وسيلة من أجل معرفة مدى استعداد وقدرة ورغبة وخبرة المتقدمين للتعيين في عدد من الأعمال المحتمل تكليفهم بها في المنظمة بعد تعيينهم مباشرةً أو في المستقبل (Raymond, 2003).

وتأخذ هذه الاختبارات شكلين هما الاختبارات التحريرية أو الكتابية، والاختبارات الشفهية، حيث تستند على طبيعة الحاجة استخدام أحد الشكلين أو الاثنین معاً، وأهم أنواع الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين متمثلة في:

1- اختبارات القدرة الذهنية أو الذكاء:

وتهدف هذه الاختبارات لتحديد مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب لأداء عدد من الوظائف بغية معرفة مدى مناسبة مستوى ذكائه للوظائف التي من المحتمل أن يعمل فيها في المنظمة بعد تعيينه فيها تأسيساً على أن كل وظيفة تتطلب درجة أو مستوى ذكاء معين، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة التنظيمي زادت صعوبتها وتعقيدها وارتفعت درجة الذكاء المطلوبة لأدائها .

ويمكن القول بوجه عام بأن اختبارات الذكاء هامة وذلك لأنها تقيس قدرة هامة وأساسية يحتاجها أداء جميع أنواع الوظائف والأعمال لكن بدرجات متفاوتة، وبالتالي تتفاوت أهمية هذه القدرة من نوع لآخر من الوظائف وذلك بحسب طبيعة ودرجة صعوبتها وتعقيدها (عقلي، 2005).

2- اختبارات الأداء:

بموجب اختبارات الأداء يطلب من المتقدم للعمل أداء نفس الأعمال التي سيكلف بها في حالة تعيينه في المنظمة، وبالتالي تهدف هذه الاختبارات إلى التنبؤ بأداء الفرد مستقبلاً، ومدى إمكانية نجاحه في عمله في حالة تعيينه، واستخدام هذا النوع من الاختبارات يتطلب وضع معايير لقياس وتقييم مدى نجاح أو فشل طالب العمل في أدائه للأعمال ذات الإنتاجية الملموسة يكون أسهل بكثير من وضع معايير أداء للوظائف الإشرافية والأعمال ذات الطابع الذهني والإنتاجية غير الملموسة.

وبوجه عام تعد اختبارات الأداء في الوقت الحاضر شائعة الاستخدام لجميع أنواع الوظائف حتى الإشرافية منها، وتقوم هذه الاختبارات على فكرة أساسية مفادها ما يلي " إن الإلمام النظري الجيد بمجال عمل معين لا يعني النجاح الأكيد في أدائه"، فاختبارات الأداء تستبعد كل طالب عمل ليس لديه حد أدنى من المهارات اللازمة لأداء عمل معين تقدم للتعيين فيه، وعليه يمكن القول إن الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في مجال الأعمال المطلوب شغلها في المنظمة ستكون فرصتهم في النجاح أكثر من نظرائهم الذين لا يملكون هذه الخبرة.

وينفذ طالب العمل اختبار الأداء عادةً على نماذج عمل والتي إما أن تكون مصطنعة ومماثلة لنماذج العمل الفعلية ولظروف أدائها في الواقع، أو أن تكون نماذج عمل فعلية ينفذها في موقع

3- اختبارات القدرات:

وتحدد هذه الاختبارات القدرات تبعاً لنوع وطبيعة الأعمال، فهناك قدرات ذات أهمية للأعمال الإدارية وأخرى للأعمال الفنية وثالثة للأعمال المكتبية، وهناك قدرات مشتركة فهناك القدرة على التذكر والقدرة على التعبير والقدرة على الابتكار، وهناك اختبارات تقيس كل قدرة على حدة أو بعضها معاً نظراً لارتباطها بالنسبة لمجال عمل معين (شاويش، 2004).

4- اختبارات الشخصية:

وتستخدم هذه الاختبارات للكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة مهام الوظيفة المرشح لها، ويسعى هذا النوع من الاختبارات إلى قياس بعض الصفات الشخصية لدى الفرد كالأمانة والإخلاص والتحكم في الأعصاب وهي جوانب غير ملموسة، ومن أنواع الاختبارات الشخصية اختبار قائمة الشخصية واختبار الإسقاط.

5- اختبارات الميول أو الاهتمامات:

تهدف هذه الاختبارات إلى معرفة مدى حب الفرد للعمل أو المهنة التي سيزاولها ومدى انسجامه معها ومع زملائه في العمل واقتراح ميادين جديدة للعمل على الفرد لم يكن يعرفها أو يفكر فيها من قبل وتناسب ميوله أكثر، واختبار الميول إنما هو اختبار لدافعية طالب العمل نحو أنواع معينة من الأعمال وقياس رغبته و دافعيته للعمل في مجالها (عقيلي، 2005).

6- اختبارات التفضيل:

وتسعى هذه الاختبارات إلى معرفة الخصائص التي يفضل طالب التوظيف توفرها في الأعمال التي سيمارسها، فمعرفة ذلك يساعد إلى حد كبير في تحديد العمل أو الأعمال المناسبة له التي من خلالها يمكنه إشباع رغباته وحاجاته على اعتبار أن العمل هو وسيلة الإشباع الأساسية لها، ولمعرفة الخصائص التي يريد أو يفضل طالب العمل وجودها في عمله أو وظيفته التي سيشغلها وتستخدم قائمة تدعى " قائمة التفضيل " تتضمن مجموعة من الخصائص والصفات تعرض عليه ليقوم بتحديد الخصائص التي يفضلها ودرجة تفضيله لكل منها على حدة(الشامسي، 2003).

7- اختبارات الأمانة والاستقامة:

تسعى هذه الاختبارات إلى قياس الأمانة والصدق وبالتالي الثقة لدى طالبي العمل، وذلك للحكم على مدى أهليتهم لشغل بعض الوظائف التي تتطلب توفر درجة كبيرة من الأمانة لدى شاغليها، ومن هذه الوظائف: وظائف الأمن، الجيش، المصارف، الأعمال المالية كأمانة الصندوق، والأعمال الصيدلانية... الخ، وبوجه عام جميع الأعمال التي تتعامل مع أشياء دقيقة لا يدركها المستهلك والمنظمة، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة في هذا المجال " الاختبار الإلكتروني " ويستخدم هذا الاختبار جهازاً إلكترونياً يقيس الانفعال والتوتر النفسي لدى الفرد الذي يجري اختباره عندما تطرح عليه أسئلة محرجة تتعلق بالصدق والأمانة، فمن خلال سرعة نبضات القلب، وقياس ضغط الدم الشرياني، وذبذبات الموجات الكهربائية في الدماغ، يمكن تحديد درجة الصدق لديه، فزيادة النبضات وارتفاع ضغط الدم وزيادة الموجات الكهربائية، جميعها تعتبر مؤشراً على انخفاض درجة الصدق والأمانة لدى الفرد، والعكس صحيح(عقبلي، 2005).

7.6.2 المرحلة السابعة: إعلام المتقدمين لطلب العمل بنتائج الاختبارات ومقابلة الاختيار

يكون إعلام جميع من تقدم للاختبارات ودخل في مقابلة الاختيار سواءً أكان ناجحاً أم لا، ويجب أن يكون هذا الإخطار سريعاً للفئتين، فبالنسبة للناجحين السرعة مطلوبة بسبب وجود احتمال أن يكون أحدهم متقدماً للتوظيف في أكثر من منظمة ونجح في عمليات الانتقاء فيها، فالتأخير يعني احتمالية خسارة بعض الناجحين وذهابهم لمنظمة أخرى كي لا تضيق عليهم الفرصة هناك، أما بالنسبة لغير الناجحين فالسرعة مطلوبة أيضاً ليتسنى لهم تقديم طلبات توظف في منظمات أخرى، وبالتالي فإن إعلامهم يعزز من ثقتهم بالمنظمة من أجل عملية استقطاب مستقبلية، مع الإشارة إلى ضرورة شرح أسباب عدم نجاحهم وإخفاقهم، فالشرح والتبرير يفرضان احترام المنظمة عليهم وتقديرهم لها ويعطي الناجحين بعد إعلامهم مهلة زمنية للالتحاق بالمنظمة، وإذا لم يفعلوا ذلك خلال المدة المحددة يعتبر عدم التحاقهم استنكافاً منهم وعدم رغبتهم في التعيين (شاوبش، 2004).

8.6.2 المرحلة الثامنة: المفاضلة بين الناجحين في الاختبارات

وذلك بالمفاضلة بين طالبي العمل الذين نجحوا في اجتياز جميع مراحل الاختيار، وهدف المفاضلة هو اختيار أفضل المتقدمين من أجل التعيين وتُتبع في حالة كون عدد الناجحين أكبر من عدد الوظائف الشاغرة، وتستخدم للمفاضلة مجموعة من المعايير المتنوعة وحسب نوعية وطبيعة كل عمل (الشامسي، 2003).

9.6.2 المرحلة التاسعة: إصدار قرار التعيين تحت الاختبار

ويكون هذا القرار مكتوباً وصادراً عن الجهة صاحبة السلطة، ويتضمن اسم الناجح واسم الوظيفة التي سيعين فيها والتبعية الإدارية للوظيفة والدرجة الوظيفية والراتب أو الأجر الشهري وتاريخ مباشرة العمل، ولا شك أن الفترة الزمنية التي يوضع فيها الناجح تحت التجربة والتمرين

إن التعيين تحت الاختبار هو في الحقيقة جزء مكمل لعملية الاختيار، وهو الاختبار النهائي لمدى توافق الفرد مع الوظيفة التي عُين فيها، لذلك تعتبر فترة الاختبار معياراً يمكن بواسطته الحكم على مدى سلامة عملية الاختيار، إذ أن المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها الفرد في الاختبارات التي أجراها والتقدير التي حصل عليها خلال هذه الفترة بمعرفة رئيسه المباشر تدل على مدى كفاءة عملية اختياره.

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أنه بعد صدور قرار التعيين تحت الاختبار من الضروري قيام مندوب من إدارة الموارد البشرية بتقديمه إلى رئيسه المباشر الذي بدوره يقدمه إلى زملائه أو مرؤوسيه في حالة وجودهم، ومن الضروري أن يشرح له رئيسه كافة التعليمات الخاصة بعمله وكيفية إنجازه على خير وجه، كما يتعهدده بالعناية والإرشاد من وقت لآخر ويوضح له أخطائه وكيفية تصحيحها، ومن الضروري أيضاً تزويد الفرد بكافة المعلومات عن نشاط المنظمة وسياساتها وقوانين ولوائح العمل، ولاشك أن لهذه الخطوة أهمية كبيرة ومؤثرة في نفسية الناجح، وذلك لأنه يكون في هذه الفترة متخوفاً من العمل ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته ويخشى الفشل، لذلك من الضروري جداً تعريف الناجح بعمله والبيئة الجديدة التي سيعمل فيها (عقيلي، 2005).

10.6.2 المرحلة العاشرة: إصدار قرار التعيين النهائي

قرار التعيين النهائي هو المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار والتعيين، ويعني تثبيت الفرد الذي جرى تعيينه تحت الاختبار في الوظيفة التي عُين فيها، إذ بعد ثبوت صلاحية ومقدرة الفرد على أداء مهام الوظيفة التي عُين فيها مؤقتاً وتحت الاختبار تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة ورفعها للجهة صاحبة السلطة للموافقة عليه (عباس وعلي، 2003).

7.2 تقييم عملية الاختيار والتعيين

يعد تقييم عملية الاختيار والتعيين لمعرفة مدى سلامة وموضوعية النتائج التي توصلت إليها ذات أهمية كبيرة، فالتقييم يوضح عدة أمور من أهمها هل نجحت إجراءات الاختيار والتعيين " وعلى الأخص الاختبارات " في أن تنتقي أفضل المتقدمين لطلب العمل؟ وهل استطاعت أن تتأكد من أن مطالب العمل اللازمة للنجاح متوفرة لديهم؟ وهل روعيت الدقة والعدالة في عملية اختيارهم؟ وهل التكلفة التي أنفقت في سبيل اختيارهم لم تذهب سُدىً؟ يتضح من خلال هذه التساؤلات التي تجيب عنها عملية التقييم مدى أهمية التقييم في مجال الاختيار والتعيين.

إذاً مما لا شك فيه أن تقييم عملية الاختيار والتعيين مسألة هامة بسبب أهمية اختيار الموارد البشرية التي تشكل أهم عناصر العمل وأساس نجاح المنظمات، فتقييم هذه العملية بشكل مستمر للوقوف على مدى كفاءتها مسألة ذات أهمية وحساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام، ويشترك في تقييم عملية اختيار الموارد البشرية مديرو الوحدات الإدارية الذين جرت عمليات التعيين في وحداتهم، فهؤلاء يمدون المسؤولين عن التقييم بالمعلومات اللازمة عن أداء الموارد البشرية الذين عُينوا تحت الاختبار لديهم ومستوى كفاءتهم، فهذه المعلومات تساعد إلى حد كبير جداً، في تقييم اختيارهم وتعيينهم،

1.7.2 معيار صحة النتائج VALIDITY

يقوم هذا المعيار على فكرة أساسية مفادها أن هناك ارتباطاً أو علاقة ما بين متغيرين اثنين في عملية الاختيار هما: الأول النتائج التي حصل عليها طالب العمل خلال عملية اختياره، والثاني هو مدى نجاحه في أداء العمل أو الأعمال التي مارسها بعد التعيين، وبشكل خاص خلال فترة التجربة والتمرين فإذا كانت درجة الارتباط عالية بين المتغيرين دل ذلك على صلاحية عالية وأمكن الحكم على عملية الاختيار والتعيين بأنها كانت ناجحة، أما إذا كانت درجة الارتباط ضعيفة فذلك يدل على نتيجة عكسية ونحكم بالتالي على هذه العملية بأنها كانت فاشلة، ويتم الوصول إلى هذه النتائج بعد انتهاء فترة الاختبار أو التجربة والتمرين التي يخضع أداء الفرد للتقييم في نهايتها لإصدار الحكم النهائي حول صلاحيته للتعيين أو الرفض. ويؤخذ على هذا المعيار وجود احتمالية أن يكون انتقاء أحد المعينين تحت الاختبار والتجربة جيداً وناجحاً، ولكن لسبب ما خارج نطاق إرادته خلال فترة التجربة جعل أداءه غير جيد، في هذه الحالة تكون نتائج تقييم أدائه غير معبرة عن الواقع وهذا ما ليس بإمكان معيار الصحة أو الصلاحية اكتشافه (عقيلي، 2005).

2.7.2 معيار المصادقية أو الثقة REIABILITY

ويسميه بعضهم بمعيار الثبات ويقوم على فكرة مفادها أنه إذا تم إعادة اختيار طالب العمل الذي ثبتت أهليته للتعيين مرة أخرى لكانت النتيجة نفسها وإذا كررت لأكثر من مرة لأعطت نفس النتائج تقريباً، فثبتت النتائج في تكرار مراحل الاختيار بوجه عام والاختبارات

3.7.2 معيار انتشار قيم الظاهرة SCUTTERPLOT

يشير هذا المعيار إلى أنه كلما كانت قيم ظاهرة ما متقاربة من بعضها البعض دل ذلك على وجود درجة عالية من الثقة والارتباط فيما بينها، فإذا جرى تعيين "20" موظفاً في إحدى المنظمات بعد خضوعهم لعملية اختبار محددة، وقُيم أدائهم بعد انتهاء فترة الاختبار والتجربة التي خضعوا لها وكانت نتائج تقييمهم متقاربة دل ذلك على أن عملية اختيارهم وتعيينهم كانت سليمة، فعندما تكون هذه النتائج جميعها إيجابية جيدة ومتقاربة من بعضها دل ذلك على أن عملية اختيارهم وتعيينهم كانت ناجحة والعكس صحيح (عقيلي، 2005).

4.7.2 معيار احتمالات قرارات الاختيار والتعيين

تنتهي عملية الاختيار والتعيين بأحد الاحتمالات التالية:

1- قرارات اختيار سلبية خاطئة *False Negative*: وتعبّر عن قرارات اختيار انتهت إلى رفض التوظيف، لكن هذه القرارات غير صحيحة وبمعنى أوضح أن من تم رفضه كان صالحاً للعمل وبالتالي فهذا يعني أن عملية الاختيار فشلت في تحديد أهليته أو صلاحيته للتعيين.

2- قرارات اختيار إيجابية خاطئة *False Positive*: وتعتبر عن قرارات اختيار انتهت إلى صلاحية طالب العمل للتعين، لكن هذه الصلاحية غير سليمة وبمعنى أوضح أن من تم اختياره لا يتمتع بالأهلية للتعين وهذا مؤشر على فشل عملية الاختيار والتعيين في اختيار الفرد المناسب.

3- قرارات اختيار صحيحة إيجابية *True Positive*: وتعني أن طالبي العمل الذين تم انتقاؤهم للتعين مؤهلون وصالحون فعلاً للتعين، وهذا يعني أن عملية الاختيار كانت ناجحة في أداء مهمتها.

4- قرارات اختيار صحيحة سلبية *True Negative*: وتعني أن طالبي العمل الذين تم رفضهم واستبعادهم خلال إجراءات الاختيار والتعيين لعدم صلاحيتهم كانت صحيحة، وهذا يشير إلى نجاح عملية الاختيار والتعيين في أداء مهمتها (صالح، 2004).

الفصل الثالث

دوران العمل

1.3 مقدمة:

يجب التمييز بين مشكلة دوران العمل في المنظمات المعاصرة وبين الظاهرة العامة لدوران العمل التي وجدت منذ وجود العمل البشري، فباستثناء بعض الفترات القليلة جداً في التاريخ فإن معظم المنظمات قد مرت بدرجة ما من دوران العمل، وفي الماضي كانت معدلات دوران العمل مرتفعة في الغالب ولكنها لم تكن تمثل أحد المشاكل الهامة لهذه المنظمات، وفي الواقع فإن دوران العمل المرتفع في الماضي وفي الحاضر كان مرغوباً فيه، بينما اعتبر دوران العمل الذي يقترب من الصفر غير مرغوب فيه بدرجة كبيرة فهذا ناتج عن حقيقة أن إنهاء العمال لأعمالهم لا يشكل في حد ذاته مشكلة ما، ولكن المشكلة الحقيقية هي ما ينتج عن إنهاء العمل من عواقب.

أما بالنسبة لمدى المشكلة من وجهة نظر المنظمة فإنها تتصل بمدى الدوران وتكلفة الاستبدال، وفي الغالب فإن إعطاء قيمة منخفضة لأي من العاملين يكون كافياً لضبط حدة المشكلة والسماح بتصنيفها تحت ظاهرة دوران العمل العامة، ومن ناحية أخرى فإن إعطاء قيمة عالية يؤدي إلى اعتبار دوران العمل مشكلة محدودة يجب القيام بعمل اتجاهها (الجهيمي وآخرون، 1984).

إن ارتفاع نسبة دوران العمل في المنظمة يوحي بأن هناك خلافاً ما لا بد من معرفة أسبابه وعلاج تلك الأسباب، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هل ارتفاع نسبة دوران العمل تعتبر دائماً من الأمور السلبية؟ الإجابة أنه في بعض الأحيان لا يعتبر مثل هذا الارتفاع من الأمور السلبية خاصة عند بداية تأسيس المنظمة حيث تضطر إدارة الشركة إلى الاستغناء عن بعض العاملين تجاوباً مع متطلبات العمل، إلا أن ذلك يمكن الحد منه في حالة وضع خطة

2.3 مفهوم دوران العمل:

عرف دوران العمل بتعريفات عدة تختلف باختلاف وجهات نظر الأشخاص الذين وضعوها فيري (مصطفي، 2004: 203) أن دوران العمل هو خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة، بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم، أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل.

ويعتبر (الطائي، 2000 : 120) أن دوران العمل يشير إلى حركة القوى العاملة داخل المنظمة " خروج العمال نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية ...". بالإضافة إلى حركة انضمام العمال الجدد للمنظمة.

ويري Price "أن دوران العمل هو حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للنظام الاجتماعي" (الغالبى ومنهل ، 2004 : 114).

ويتجه (نصرالله، 2006 : 122) إلى أن دوران العمل هو النسبة بين عدد العاملين الذين تركوا العمل بالمنظمة سواء بإرادتهم أو رغماً عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة معينة مع مراعاة حالات التوسع أو الانكماش التي تتعرض لها المنظمة.

أما (لطي، 1992 : 61) فيرى أن مصطلح " دوران العمل يطلق على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم، وإحلال آخرين جدد محلهم".

ويعتقد (الموسوي، 2004 : 77) أنه يطلق على الحالة التي تتطوي على تعيين أفراد ثم

فقداهم ثم إحلالهم بآخرين دوران العمل.

وذهب (الكبير، 1981: 9) إلى القول بأن دوران العمل ببساطة هو انتهاء عقد عمل مع مؤسسة من جانب فرد (اعتزال) وضمناً على الأقل إحلال فرد آخر في مكانه.

وذكر (خطاب، 2001: 159) أنه يقصد بمعدل دوران العمل عدد حالات ترك الخدمة الاختياري خلال فترة معينة مقسوماً على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب عنها المعدل.

3.3 أهمية دوران العمل:

يعتبر موضوع دوران العمل من الموضوعات الهامة الواجب الاهتمام بها من جانب الوحدات الاقتصادية التي تعاني من ارتفاع في معدلاته لأن في إهماله إهمالاً لأهمية الفرد العامل الذي يعد أحد أهم مقومات المنظمة (النجار، 1987).

وتعتبر ظاهرة دوران العمل مشكلة تستحق الاهتمام لثلاثة أسباب اثنان منها اجتماعية والسبب الثالث اقتصادي وهي:

1. التأهيل الاجتماعي للمدير:

لقد أصبح الاستنتاج بأن دوران العمل يعني مشكلة جزءاً راسخاً من تقليد الإدارة، فالمدير عادة يكتسب مفهوماً سلبياً عن الدوران من خلال تعليمه، فما يذكر في الكتب وما يطرح في الفصول الدراسية المتخصصة في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وأستخدم تعبيراً مكرراً هو " أن الدوران يعني أن هناك شيئاً ما خطأ " وبذلك يعتبر المديرون دوران العمل علامة لمشكلة جديرة بالاهتمام حتى قبل ممارسة أعمالهم.

2. المعنى الاجتماعي للدوران:

عندما يترك الموظفون العمل فإن هناك تفسيرات تضعها الإدارة لسلوكهم هذا ومن أكثرها شيوعاً

3. السبب الاقتصادي:

تعتبر ظاهرة دوران العمل مشكلة تستحق الاهتمام بسبب التكاليف الواضحة المتعلقة بها بل يري الكثيرون أن دوران العمل هو السبب الرئيسي والمباشر لأهمية هذه الظاهرة . وبصفة عامة يساعد التقدير الصحيح لدوران العمل على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، والتعرف على الأسباب الحقيقية لدوران العمل، وبالتالي اتخاذ القرارات المصححة والتي تجعله دائماً تحت رقابة الإدارة وسيطرتها (حمود والخرشة، 2007 : 167).

4.3 مؤشرات قياس دوران العمل:

تقوم المنظمات من فترة لآخري بقياس دوران العمل لغرض معرفة حركة القوى العاملة فيها، ولغرض متابعة نمو حجمها أو النقص فيه خلال فترات محددة وتستخدم لهذا الغرض مؤشرات خاصة سيتم تسليط الضوء على أهمها وأكثرها شيوعاً، وتعدد صورة الخروج التي يحسب على أساسها مؤشر دوران العمل فتشمل ما يعرضه الشكل (3-1) .

لا يمكن للإدارة التحكم فيها	يمكن للإدارة التحكم فيها	خروج اختياري بإرادة الموظف
- عجز - وفاة	- فصل	- استقالة
- تقاعد	- إنهاء الخدمة	- انتقال
- إجازة خاصة " يكفلها القانون "		

شكل (3-1)

صورة خروج العمالة من القوى العاملة

المصدر: أحمد السيد مصطفى (2004) ، إدارة الموارد البشرية ، ص 203.

يتضح أن هناك خروجاً حتمياً لا يمكن للإدارة السيطرة عليه مثل عجز الموظف بما يمنعه من شغل وظيفته، أو وفاته، أو إحالته للتقاعد " بحكم القانون "، أو طلبه إجازة خاصة يكفلها القانون، هناك حالات للخروج يمكن السيطرة عليها حيث تدخل في نطاق تمكن الإدارة مثل الفصل أو إنهاء الخدمة - لكن هناك حالات أو صوراً لخروج العمالة من المنظمة يصعب السيطرة عليها نسبياً مثل استقالة الموظف أو انتقاله لمنظمة أخرى باختياره.

ويعبر عن مؤشر دوران العمل أو العمالة بعدة صيغ، لكن يجب مراعاة استخدام نفس الصيغة كأسلوب لحساب معدل دوران العمل بالمنظمة من فترة لأخرى، وأن نفس الصيغة يمكن استخدامها في منظمتين " أو أكثر " عند مقارنة مؤشر الدوران بينهما، وفي مجال دوران العمل يمكن استخدام المؤشرات التالية (مصطفى، 2004):

• **مؤشر دوران العمل:**

يقاس دوران العمل بالمؤشر التالي:

$$\text{مؤشر دوران العمالة} = \frac{\text{عدد تاركي العمل بالمنظمة خلال فترة محددة}}{\text{متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة}}$$

ويحسب متوسط حجم العمالة خلال الفترة كما يلي :

$$\text{متوسط حجم العمالة} = \frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد هم في آخر الفترة}}{2}$$

• **مؤشر فاقد العمالة:**

يقيس هذا المؤشر قدر الفاقد في العمالة بمنظمة معينة خلال فترة محددة، ويحسب كما

$$\text{يلي :} \frac{\text{عدد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{عدد العاملين خلال الفترة}}$$

• مؤشر ثبات العمالة:

يقيس هذا المؤشر مدى ثبات أو استقرار العمالة في المنظمة بشكل عام أوفى قطاع أو مستوى إداري معين خلال فترة محددة ، ويحسب في تاريخ معين كما يلي:

$$\frac{\text{عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالعمل}}{\text{إجمالي عدد العاملين الآن}}$$

5.3 الآثار السلبية لدوران العمل:

إن أهم ما يترتب عن دوران العمل من آثار سلبية ما يترتب عليه خروج العاملين من هيكل الموارد البشرية للمنظمة من تكلفة مؤثرة للإحلال سواء للاستقطاب، والاختيار أو التدريب وفي مجال استعراض أهم بنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة استجابة لمؤشر دوران العمل، يمكن عرض البنود التالية:

1. تكلفة الاستقطاب:

يتطلب استقطاب أو جذب العناصر المناسبة تحمل تكلفة الإعلان بوسائل الإعلام " صحف، إذاعة، تليفزيون" وتتوقف تكلفة الإعلان الصحفي على عدة عوامل مثل:

- مساحة الإعلان " سطر ، عمود " .
- صفحة نشر الإعلان " خارجية أو داخلية " .
- مدي اتساع توزيع الجريدة المنشور بها الإعلان .
- سعر سطر المساحة الإعلانية .
- عدد مرات نشر الإعلان .

كما تتوقف تكلفة الإعلان التليفزيوني والإذاعي على عدة عوامل مثل:

- توقيت إذاعة الإعلان .

- المساحة الزمنية للإعلان.

- مستوى القناة التليفزيونية أو المحطة الإذاعية التي يبث الإعلان من خلالها " عدد

المشاهدين أو المستمعين، ونطاق تغطية الإرسال جغرافيا " .

- سعر الدقيقة " إعلان " .

- عدد مرات إذاعة الإعلان.

2. تكلفة الاختيار:

تتضمن هذه التكلفة عدة عناصر أهمها:

- تكلفة أجور العاملين في تلقي وتسجيل طلبات التوظيف وفرزها وتصنيفها وإعداد قوائم بمن

سيدعون للمقابلة الشخصية.

- تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الاختبارات.

- تكلفة الفحص الطبي.

3. تكلفة التدريب:

وتتمثل في عدة عناصر أهمها:

- تكلفة أجور ومكافآت العاملين في إدارات شؤون الموظفين وتدريب القائمين على تخطيط

النشاط التدريبي أو تقييمه.

- القادة الذين يشاركون بجهود التدريب العملي.

- مكافآت المدربين سواء أكانوا تابعين للمنظمة أو من خارجها.

- تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف انتقال وبدل سفر المتدرب بالإضافة لتكلفة

تدريب المعينين الجدد، فهناك التكلفة المهذرة التي تمثل خسارة ما أنفق على الاستثمار في

تدريب الخارجين من العمل لاسيما من تركوه اختياريًا (مصطفى، 2004).

4. النفایات والتبديد وتكاليف التصفية:

وتتضمن تكاليف الأخطاء والأضرار التي يتسبب فيها المستخدمون الجدد أثناء تدريبهم، ويمكن التعرف على بعض هذه التكاليف وعليه يمكن قياسها، وهناك تكاليف أخرى غير واضحة ولهذا السبب تفضل الكثير من المنظمات الأخذ بالتدريب البعيد عن العمل بالرغم من أن تكاليفه أكثر من تكاليف التدريب داخل نطاق العمل (الجهيمي وآخرون، 1984).

6.3 الآثار الإيجابية لدوران العمل:

وأما الآثار الإيجابية لدوران العمل فيمكن إيجازها في التالي:

1. الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف: هذه أكثر النتائج التنظيمية وضوحاً

وذلك بالاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف وإحلال موظفين ذوي أداء أفضل (أل مذهب، 1998).

2. الإبداع والمرونة والتكيف: يؤدي التسرب " ترك العمل " إلى ظهور فرص لتوظيف أفراد

جدد وقد يأتي هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج، وأساليب علمية جديدة، كما أن إدخال التقنية الجديدة وإعادة التنظيم والتوزيع يوفر فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة وإعادة تحديد الوظائف، ويحتمل أن يؤدي تزايد الحركة والتنقل الداخلي، إلى إيجاد مرونة في تطوير المهن الوظيفية، والتدريب النموذجي وربما يزيد من معنويات المتبقين (التميمي، 2000: 30).

3. الحد من النزاع التنظيمي: حول الآراء أو القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة، وكلما كان

النزاع متأسلاً ويشكل عائقاً أمام العمل التنظيمي، يكون التسرب هو الملاذ الأخير لحل النزاع، وهكذا فإن دوران العمل قد يضع حداً لمثل هذه النزاعات إضافة إلى أن التسرب قد

7.3 تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمل:

تتعدد السبل التي يمكن أن تسلكها الإدارة في هذا الصدد، ويمكن عرض أهمها كما

يلي:

1. الاحتفاظ قبل الإحلال:

يتعين أن تعطي الأولوية للاحتفاظ بالعناصر الفاعلة الكفؤة قبل أن نفرط بها ثم نسعى لإحلالها، صحيح أنه في حالات كثيرة يصعب تجنب دوران العمل، مثل حالات ترك الموظفين للعمل بسبب الزواج أو الترك المؤقت بسبب رعاية الأطفال، أو تغيير مكان عمل الزوج، والتقاعد، أو انتقال الموظف إلى منظمة أخرى بناء على طلبه، ويتطلب السعي الناجح لتعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمل تركيزاً على أنواع الدوران التي يكون للمنظمة قدرة على التأثير فيها، وفي إدارة دوران العمل، يجب التركيز على الاحتفاظ بهؤلاء الذين يكونون نافعين تماماً للمنظمة من حيث الأداء، بمعنى آخر من حيث الإنتاجية مقاسة بمعدلات ومؤشرات موضوعية، وقدرة الفرد على التفاعل الجماعي عند العمل مع آخرين أو ضمن فريق، والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر (مصطفى، 2004).

أما قدرة المنظمة على إحلال العمالة الخارجية فتتأثر أساساً بخصائص الوظيفة موضع الإحلال، وتتوقف على جاذبية المنظمة أي قدرتها على استقطاب وتعيين من يمتلك القدرات والخبرات اللازمة لأداء كفاء للعمل، وهناك وظائف يصعب إحلال العمالة بها بعد أن تصبح شاغرة مثل تلك التي تتطلب معرفة متخصصة عن المنظمة وطبيعة عملها وبيئتها، والوظائف التي تتطلب مهارات غير عادية يقل المعروض منها في سوق العمل.

و حتى يتوفر هيكل كافٍ من العمالة المؤهلة تكريس يتعين انتباه وجهد كبيرين للاحتفاظ بمعظم إن لم يكن كل العاملين من ذوي الخصائص المتميزة وأصحاب المهارات العالية والمعرفة الكافية بظروف المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية والتي يقل المعروض منها، بينما يقلل بقدر الإمكان عدد الأفراد منخفضي الأداء أو الإنتاجية، متكرروا الأخطاء، أو المشاغبيين.

وتشكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة أساساً لمتابعة حركة العمالة، حيث تحدد أي الوظائف أو المراكز تعد حرجة أو حاكمة في بلوغ أهداف المنظمة، وتزيد أهمية ذلك عندما تتزايد حدة المنافسة، أو عندما تدخل المنظمة منتجاً جديداً أو مجالاً جديداً للنشاط وحيث تزيد درجة عدم التأكد والمخاطرة(أل مذهب، 1998).

2. المزج بين العمالة الحالية والجديدة:

هناك العديد من المتغيرات في البيئة التي تعمل بها المنظمة، متغيرات تكنولوجية وسياسية واجتماعية وثقافية ... إلخ، فمثلاً المتغيرات التكنولوجية أفرزت وجوب استخدام تطبيقات متقدمة لبرمجة الحاسب الآلي، وأن هيكل العمالة الحالي لا يضم طاقماً متخصصاً ومؤهلاً في هذا المجال، وهنا فإنه بحكم المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، وليس بسبب قصور أداء بعض العاملين، يري هذا المدخل عدم التفريط في العمالة الحالية، والمزج بين تعيين أفراد جدد من خارج المنظمة يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة، وموظفي المنظمة الأصليين الذين يستطيعون التكامل والتكيف مع القادمين الجدد والتعلم منهم (مصطفى، 2004).

8.3 ترك العمل الاختياري :

إن العناصر المسببة لدوران العمل تشمل مسببات لخروج بعض العاملين من الخدمة

مصنفة كما يلي:

- خروج لا يمكن التحكم به.

- خروج يمكن التحكم به.

- خروج اختياري بإرادة الموظف.

إن الترك الاختياري يستأهل التوقف عنده، توقف يلقي نظرة للتأمل وتحليل دوافع العاملين، ويعتبر معدل دوران العمل مقياساً لفاعلية الإدارة، ذلك أن الآثار السلبية المترتبة عليه من حيث خروج بعض العاملين " بالترك الاختياري للخدمة " لاسيما الأكفاء منهم كان يمكن تفاديها مع نجاح الإدارة في الحفاظ عليهم ضمن قوة العمل، وذلك بتهيئة بيئة عمل مواتية.

والفرضية الأساسية هنا هي أن ترك العمل الاختياري يعود لانخفاض أو عدم رضا العاملين عن بيئة العمل، أو وجود بيئة عمل أفضل خارج المنظمة تتجح في استقطابهم، وسوف نركز على أهم العوامل التي يمكن أن يراها بعض العاملين مساهمه في انخفاض أو عدم الرضا، ومن ثم الميل لترك العمل (مصطفي، 2004: 211) .

1.8.3 العوامل المؤثرة في ترك العمل الاختياري:

تتعدد هذه العوامل ويمكن عرض أهمها بشكل موجز كما يلي:

1. ضغوط العمل:

وهي التي تؤدي لدرجة من التوتر والإجهاد بدرجة تختلف من شخص لأخر ويهمننا في هذا الصدد تلك الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل بالمنظمة التي قد تتميز بضغوط حجم

2. ظروف عمل غير مواتية:

يشمل إطار ظروف العمل شقاً مادياً وآخر معنوياً، أما ظروف العمل المادية فتتضمن عوامل مثل الإضاءة، والتهوية، والغبار والإشعاع، وساعات العمل، وفترات الراحة، كما تشمل مخاطر العمل التي تنجم من العمل على آلات خطرة أو مشعة أو من قيادة سيارة في ظروف غير عادية، أو العمل في أرض وعرة وظروف جوية قاسية كما تشمل ظروف العمل المادية مزيج الأجور والحوافز، والتجهيزات المستخدمة في الأداء من حيث مدى كفايتها، وكفاءتها، وتسببها في مخاطر أو إصابات عمل، وكلما كانت الظروف السابقة غير مناسبة أو غير مريحة بشكل مؤثر، أسهمت في ميل الفرد لترك الخدمة اختياراً.

وأما ظروف العمل المعنوية، فتشمل عوامل مثل تصميم العمل، مدى بساطته أو تعقيده، مدى فاعلية الاتصال التنظيمي أفقياً ورأسياً، العلاقة مع المدير ومع صحبة العمل، العلاقة مع طلاب الخدمة، وفرص الترقى، وكلما كانت هذه العوامل غير مريحة يترك درجة من ميل الفرد لترك الخدمة.

3. عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية:

عندما يتساوى قدر السلطة أو الصلاحيات المتاحة للفرد مع قدر المسؤولية المحملة له أو لهم، يسهم ذلك في درجة كافية من الرضا، بعكس الحال عندما تتضاءل الصلاحيات إزاء المسؤوليات وبقل حيز حرية التصرف، ومن ثم تظهر درجة من الميل للتفكير في ترك العمل.

4. عدم تناسب خصائص الفرد مع خصائص الوظيفة:

تتطلب بعض الوظائف سمات شخصية يتعين توافرها بما يؤهل صاحبها للتعامل مع ظروف غير عادية أو صعبة نسبياً، فقد تتطلب صبراً وذكاءً اجتماعياً للتعامل مع شخصيات غير سوية، أو غير عادية لطلاب الخدمة، وللتعامل مع مواقف عمل ديناميكية تتميز بالمفاجأة وسرعة التغير، والمخاطرة، ولا شك أن توافر حد أدنى من هذه السمات يساعد على تكيف الفرد مع وظيفته، أما إن انخفضت عن الحد الأدنى، فيسهم ذلك بدرجة أو بآخري في ظهور ميل للتفكير في ترك الوظيفة.

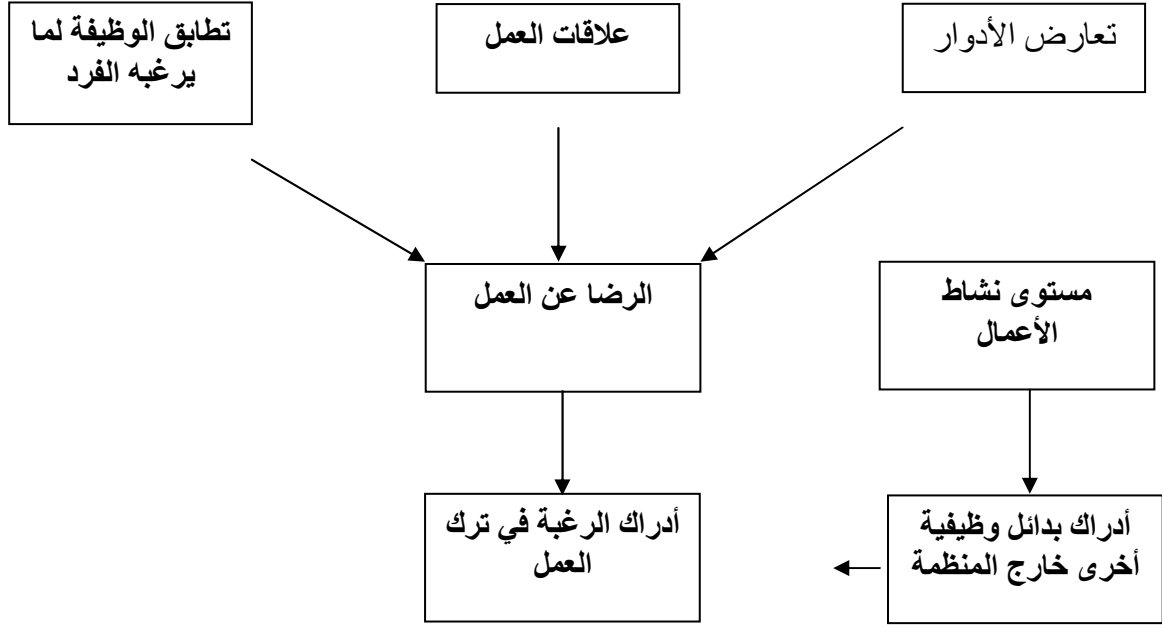
5. قصور فاعلية القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين من خلال اتصال فاعل، فإذا افتقد القائد لقدرة التأثير في مرؤوسيه، تقل رغبتهم في الأداء، ويظهر الميل للتفكير في الترك الاختياري للوظيفة(مصطفى، 2004).

9.3 بعض النماذج في محددات دوران العمل

1. نموذج مارش وسيمون March and Simon

وضع مارش وسيمون ما يسمي بنموذج قرار المشاركة، وطبقاً لهذا النموذج فإن الفرد يقارن دائماً بين ما يقدمه للمنظمة من مدخلات وما يحصل عليه من مخرجات، فإن زادت المدخلات عن المخرجات فإن ذلك يزيد الفرصة في رغبة الفرد في ترك العمل، والعكس صحيح، وقد وضع النموذج رقم(3-2) في محددات دوران العمل(خطاب، 2003) :



شكل (2.3)

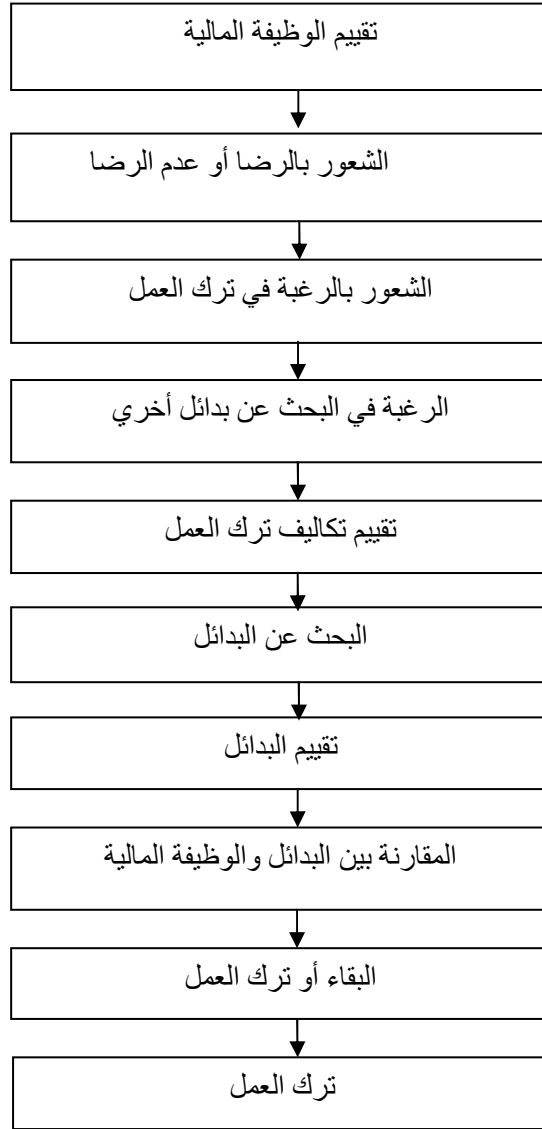
نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل

المصدر: خطاب عايدة السيد (2003)، الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية، ص 144.

ويلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل اتخذت كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة كطول مدة الخدمة والرغبة في البحث عن عمل آخر والشعور بالأمان.

2. نموذج موبلاي : Mobley

طبقاً لنموذج موبلاي في دوران العمل يمر قرار العمل بمجموعة من الخطوات تبدأ بالتفكير في ترك العمل إلى الرغبة في تركه ثم اتخاذ القرار النهائي بذلك. وقد وضع موبلاي النموذج (3-3) في الخطوات التي تسبق قرار ترك العمل (خطاب، 2003):



شكل (3.3)

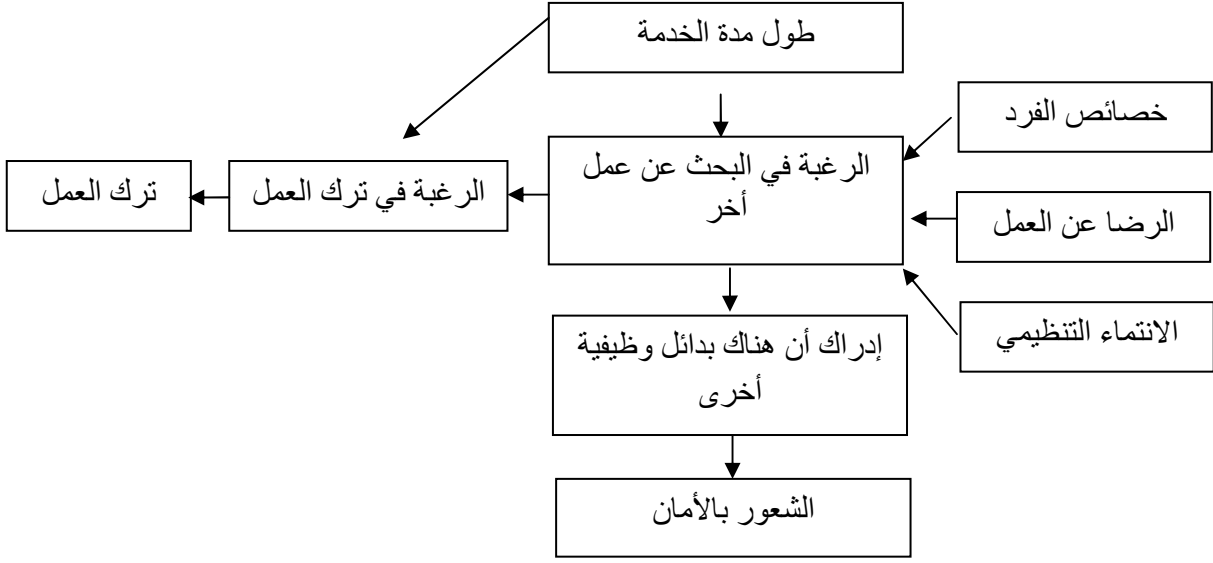
نموذج موبلاي: الخطوات التي تسبق قرار ترك العمل

المصدر: عايذة السيد خطاب (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ص 145 .

3. نموذج أرنولد وفلدمان : Arnold and Feldman

وفي هذا النموذج يتضح أن الرغبة في ترك العمل اتخذت كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة كطول مدة الخدمة والرغبة في البحث عن العمل آخر، والشعور بالأمان كما أن متغير العمل اتخذ كمتغير تابع للمتغير المستقل الرغبة في ترك العمل (خطاب،

:2003)



شكل (4.3)

نموذج أنولد وفلد مان في دوران العمل

المصدر: عابدة السيد خطاب (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ص 152.

10.3 سبل خفض حالات الترك الاختياري للعمل :

يمكن في هذا الصدد الإشارة لأهم التوجهات الجديرة باهتمام الإدارة في سعيها للمحافظة على العناصر البشرية الكفوة وتقليل حالات الترك الاختياري للعمل، وتتمثل أهم هذه التوجهات في ما يلي:

1.10.3 تطوير نظم إدارة الموارد البشرية:

وهي متمثلة في الآتي:

1. نظام فعال لتخطيط الموارد البشرية:

فإذا حسن تخطيط الموارد البشرية تتجنب الإدارة مفاجأة خلو وظيفة أو وظائف دون أن تكون قد استعدت لإحلال الفرد أو الأفراد الذين خرجوا منها، وإلا سيحدث أن يؤدي فرد عمله إضافة لعمل آخر، مما يسبب ضغوطاً في العمل وقد يحدث أن يقوم بعض المديرين بأعمال كان يجب أن توكل لمرؤوسيه مما يؤثر سلباً على معنويات وإنتاجية المديرين.

2. تصميم أو تطوير نظام فعال للاستقطاب والاختيار:

في سعي الإدارة لاستقطاب أو جذب العناصر المناسبة، يحسن التدقيق في اختيار المصادر المناسبة لجذب هذه العناصر، سواء كانت مدارس، أو معاهد أو كليات جامعية، فكلما كانت خطة الدراسة بالمدرسة، أو المعهد، أو الكلية مساعدة على تكوين خلفية عملية تسهم في انسجام الفرد مع نظام العمل، أسهم هذا في استقراره وبقائه في العمل.

وكذلك فإن حسن تصميم الإعلان عن طلب أفراد، سواء أكان إعلاناً تليفزيونياً، إذاعياً، أو صحفياً، يلعب دوراً هاماً، فالإعلان الفعال هنا يستهدف جذب أفضل العناصر، إذ أن التحديد الواضح لشروط ومعايير الاختيار والقبول سيحجم أعداد المتقدمين ويركز أعدادهم في النوعيات الأقرب في مواصفاتها لخصائص الوظيفة، ويقلل من احتمال دخول عناصر غير مناسبة بسبب ما يحدث عادةً من أخطاء في عملية الاختيار.

3. نظام فعال للتدريب:

إذا كان مهماً حسن اختيار الفرد فإن التدريب لازم لتعريفه بخصائص ومقتضيات العمل وإكسابه مهارات التعامل مع كل جديد في التكنولوجيا بمفهومها الذي يتضمن التجهيزات وطرق الأداء، فإذا حسن الأداء التدريبي تزيد قدرة الفرد على الأداء، بل ورغبته فيه أيضاً حالما شعر بأنه متمكن في وظيفته، منسجم معها.

4. نظام فعال لتقييم الأداء:

المقصود هنا أن تسود فلسفة أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء، إنما هو تحديد لها، ولأسبابها وتوجيه لتجنبها، كما أنه سبيل هام للحفز الإيجابي تقديراً، وللحفز السلبي مؤاخذه، عندما يثبت التقصير، والمهم أيضاً أن يكون التقييم وفقاً لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة، فإذا توفر ذلك أسهم في زيادة درجة رضا العاملين وقليل السبل للترك الاختياري للعمل.

5. نظام فعال للحفز:

كلما تهيأ نظام فعال لتقييم الأداء، يسهم هذا بالتبعية في فاعلية نظام الحفز، إن تسجيلاً أميناً لأداء الفرد هو مقدمة سليمة لحفزه إن إيجاباً بالمكافأة أو سلبياً بالمؤاخذه، فإذا توافر هيكل متكامل للحوافز المادية والمعنوية، المباشرة وغير المباشرة، زادت درجة الرضا، وقل الميل للتفكير في الترك الاختياري للعمل (مصطفى، 2004).

2.10.3 مقابلة الخروج:

تساعد هذه المقابلة رؤساء مجموعات العمل والمشرفين في معرفة الأساليب الحقيقية وراء ترك الموظفين للعمل والحصول على معلومات فيما يتعلق بالمنظمة، أو العمل الذي تسبب في ذلك (بيل، 2001).

ويعمد البعض لإجراء هذه المقابلة قبل إعطاء الموظف مستحقته، بينما يدرك البعض الآخر صعوبة الحصول على إجابات حقيقية صريحة خلال هذه المقابلة فيحاول الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء بعد فترة حيث يكون الموظف الخارج قد وجد وظيفة أخرى، وأصبح أكثر ميلاً لأن يجيب بصراحة دون ضغوط (مصطفى، 2004).

وكذلك علينا أن نتوقع أن يكون السبب أو الأسباب التي يعطيها الموظف مبرراً بها ترك العمل غير حقيقية في كثير من الأحيان، على أنه يمكن الوصول إلى الحقيقة عن طريق تجميع كل البيانات عن الموظف وعن عمله وعن علاقاته مع الآخرين ، ثم محاولة تحليل هذه البيانات دون تمييز (الشنواني، 1990).

3.10.3 متابعة معدل دوران العمل :

حتى تتمكن الإدارة من خفض حالات ترك العمل الاختياري يتعين عليها أن تعالج مسبباته، وأن تهيئ بقدر الإمكان بيئة وظروف عمل مناسبة، وأن تعزز سبل الحفز المادي والمعنوي والتقدير الأدبي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العاملون والتي قد تميزهم عن غيرهم من العاملين بمواقع العمل الأخرى، ليس هذا فقط بل إن متابعة معدل دوران العمال على ضوء المتغيرات البيئية المستمرة يعد أمراً لازماً.

إن التغيير هو سنة الكون، وتعمل المنظمات في بيئة تحفل بمتغيرات متعددة ، ويصيب التغيير كلاً من المنظمات والأفراد، لذلك يمكن أن يتغير معدل الإحلال بفعل اتجاهات جديدة في إستراتيجية المنظمة، وفي نفس الوقت فإن مستويات الأداء الفردي يمكن أن تتغير للأعلى كنتيجة لفاعلية برامج التدريب والتنمية الإدارية وعموماً البرامج الخاصة بالموارد البشرية، وقد تتغير للأسفل أو تنخفض ومن ثم تظهر الحاجة لمراجعة دورية يتوقف توقيتها على معدل التغيير في خصائص بيئة العمل وفي مستويات أداء العاملين، حيث يتعين التركيز على العلاقة بين تقييم الأداء السنوي للعمال والحاجة لإخراج بعض العاملين منخفضي الأداء وبين إمكانية الإحلال، مع الأخذ في الاعتبار أثر التغيير في الخطة الإستراتيجية على حجم العمالة التي يتعين الاستغناء عنها وإحلالها، وتلك التي يتطلب الأمر تعيينها.

وبهذا يمكن متابعة دوران العمل دورياً وتطوير برامج الاختيار لمقابلة ما يظهر من حاجات لنقل أو إنهاء مهام البعض وتعيين البعض الآخر، وهكذا يمكن تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمل وتحجيم آثاره السلبية (مصطفى، 2004).

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 مقدمة:

بعد أن استعرضنا الإطار العام والإطار النظري للدراسة في الفصول السابقة، فإنه في هذا الفصل يتم التطرق للجانب الميداني للدراسة، والذي بدوره ينقسم إلى الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان، ثم نسلط الضوء على الدراسة الرئيسية بغية معرفة طبيعة ونوع العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل وفي حالة وجود علاقة ما هي طبيعة هذه العلاقة.

2.4 الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية تمكن من معرفة إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها، وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان للتطبيق، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على الاستمارة، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية، كما أن لها أهمية بالغة في معرفة معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة المستخدمة.

1.2.4 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

لتحديد واختيار مفردات العينة الاستطلاعية فإنه يجب تحديد ما يلي:

1.1.2.4 وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة في جميع العاملين بالشركات الليبية العاملة في صناعة النفط بمدينة بنغازي باستثناء الإدارات العليا وفي المباني الرئيسية فقط.

2.1.2.4 مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية على صناعة النفط، لكونها صناعة لها تأثير أساسي في الاقتصاد الليبي، ولها من الأهمية ما يحتم أن توجه لها العناية لبحث مشاكل العاملين بها، وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم الإنسانية، وعليه تم تحديد مجتمع الدراسة بجميع العاملين بالشركات الليبية

جدول (4-1)
مجتمع الدراسة الميدانية

العينة	عدد العاملين	الشركة
202	1733	شركة الخليج العربي للنفط
101	852	شركة الجوف للتقنية النفطية
14	128	شركة الزاوية لتكرير النفط
10	88	شركة الراحلة للخدمات النفطية
7	76	شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية
4	43	شركة ليبيا نفط
338	2920	الإجمالي

3.1.2.4 حجم ونوع العينة الاستطلاعية:

يعتمد تحديد الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية على العديد من العوامل منها طبيعة وهدف الدراسة وأسلوب تحليل البيانات والإمكانات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحث (الهالي، 1994: 179)، وبما أننا بصدد اختيار عينة استطلاعية وحيث إنه لا يشترط في حجمها أن تكون كبيرة، كما أنه لا يوجد مرجع علمي يبين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية - على حد علم الباحث - فقد رأى الباحث تحديد حجم العينة ب(60) مفردة، أي ما يمثل (18%) تقريباً من عينة الدراسة الرئيسية (338×18%)، وما يمثل (2%) تقريباً من حجم

جدول (2-4)

توزيع العاملين بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية

الشركات	عدد العاملين	العينة الرئيسية	النسبة %	العينة الاستطلاعية
شركة الخليج العربي للنفط	1733	202	60	36
شركة الجوف للتقنية النفطية	852	101	30	18
شركة الزاوية لتكرير النفط	128	14	4	3
شركة الراحلة للخدمات النفطية	88	10	3	2
شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية	76	7	2	1
شركة ليبيا نفط	43	4	1	-
الإجمالي	2920	338	100	60

4.1.2.4 اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان:

بعد أن حُدد حجم العينة الاستطلاعية بـ(60) مفردة، اختيرت عينة عشوائية بسيطة من عينة الدراسة بالاعتماد على الأرقام المتسلسلة في قوائم أسماء العاملين في هذه الشركات والمعدة من قبل إدارات شؤون العاملين، حيث تمت كتابة كل رقم من الأرقام المتسلسلة على قصاصات من الورق لاختيار العينة الاستطلاعية عشوائياً بواسطة القرعة، لكل شركة من

3.4 وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان، وتم الاعتماد بصفة أساسية على الاستبيان الذي قدمه (الشامسي، 2003) في دراسته بعد إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع هذه الدراسة وذلك فيما يتعلق بسياسة الاختيار والتعيين، كما تم الاعتماد على الاستبيان الذي قدمه (النجار، 1987) في دراسته وذلك فيما يتعلق بدوران العمل، حيث تكونت من جزئين، وذلك لقياس متغيرات الدراسة، حيث خصص الجزء الأول لجمع معلومات عامة عن مالى الاستبيان والجزء الثاني يخص كلاً من سياسة الاختيار والتعيين وهو المتغير المستقل، وكذلك دوران العمل وهو المتغير التابع، حيث تخص العبارات من (1-12) سياسة الاختيار و التعيين، بينما العبارات من (13-29) تخص دوران العمل.

1.3.4 مقاييس سياسة الاختيار و التعيين:

يتضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان (29) عبارة، العبارات من (1-12) لقياس سياسة الاختيار والتعيين مقاسه على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، حيث تمت صياغتها بشكل إيجابي وفقاً للتدرج التالي:

(موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

وقد استخدم الشامسي (2003) هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات بناءً على ملاحظات الأستاذ المشرف، وبعض أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة.

2.3.4 مقاييس دوران العمل:

أما العبارات (13-29) في الجزء الثاني من الاستبيان، فهي لقياس دوران العمل مقاسه على

(موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) .

وبشكل سلبي وفقاً للتدرج التالي:

(غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة) .

وقد استخدم النجار (1987) هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات بناء

على ملاحظات الأستاذ المشرف، وبعض أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة.

ويوضح الجدول (3-4) والجدول (4-4) توزيع الدرجات على المقياس المستخدم في

الدراسة.

جدول (3 - 4)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة للعبارات ذات الصيغة الإيجابية

الإجابة	موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول (4 - 4)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة للعبارات ذات الصيغة السلبية

الإجابة	موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق
الدرجة	1	2	3	4	5

ولقد قام الباحث بتجريب صحيفة الاستبيان على مفردات العينة الاستطلاعية بهدف اكتشاف أي غموض في طريقة صياغة العبارات وتعديل ما يلزم تعديله، وكانت العبارات واضحة وليس بها أي غموض.

4.4 الدراسة الرئيسية:

من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية تبين إمكانية استخدام المقاييس الخاصة بسياسة الاختيار و التعيين و دوران العمل على المجتمع الرئيسي، فقد حازت المقاييس على معدلات صدق وثبات عالية، وأنه لا يوجد غموض في المقاييس ومن هذا المنطق سوف يتم التطرق في هذا الجزء إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

1.4.4 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركات الليبية العاملة في صناعة النفط بمدينة بنغازي باستثناء الإدارة العليا وفي المباني الرئيسة فقط والبالغ عددهم (2920) عاملاً موزعين على الشركات محل الدراسة.

وقد كان الهدف الرئيسي عند اختيار عينة البحث هو الحصول على عينة ممثلة تشمل كل عناصر وصفات المجتمع الأصلي محل الدراسة، وبمعنى آخر فإن اختيار حجم العينة ليس مجرد اختيار نسب من مجتمع البحث ولكن عملية تحديد مدى تمثيل هذه العينة للمجتمع قيد الدراسة.

وقد تم اختيار العينة وبالاستناد إلى الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie and Morgan,1970)، والذي حدد حجم العينة فيه بـ (338) مفردة والمقابلة لعدد المجتمع المذكور أي بنسبة (11%) من حجم المجتمع الأصلي، وقد وزعت (338) استمارة استبيان، استلم منها (310) استمارة، بحيث كان الفاقد (28) استمارة، وبعد فحص الاستمارات المستردة تم استبعاد عدد (4) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل بسبب نقص في بيانات الاستمارة أو وجود

والجدول (4-6) يوضح أعداد ونسب الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحويل.

جدول (4-5)

استثمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة

ت	اسم الشركة	استثمارات	استثمارات	استثمارات غير	استثمارات	نسبة الردود
1	شركة الخليج العربي للنفط	202	182	-	182	63%
2	شركة الجوف للتقنية النفطية	101	93	4	89	88%
3	شركة الزاوية لتكرير النفط	10	10	-	10	100%
4	شركة الراحلة للخدمات النفطية	14	14	-	14	100%
5	شركة الشراة الذهبية للخدمات	7	7	-	7	100%
6	شركة ليبيا نفط	4	4	-	4	100%
	الإجمالي	338	310	4	306	90%

2.4.4 أسلوب جمع وتحليل البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة وتحليلها على النحو التالي:

1. تم توزيع استثمارات الاستبيان على العاملين في الشركات محل الدراسة، واستغرقت فترة

إسترجاع الاستثمارات مدة أسبوع من تاريخ توزيع الاستثمارات.

2. بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social

- جداول التكرارات الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود استمارة الاستبيان.
- حساب المتوسط (Mean) وذلك لاستخراج الترتيب لكل فقرة من فقرات محاور البحث.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين.
- استخدام تحليل التباين (Analysis of variance) للتحقق من طبيعة العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل، وهل هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية؟
- تحليل الانحدار (Regression) لقياس العلاقة وقوتها بين المتغيرين.
- قياس الارتباط (Correlations) بين المتغيرين لمعرفة قوة الارتباط بينهما.
- استخدام معامل ارتباط الرتب " بيرسون " لاختبار طبيعة العلاقة واتجاه العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل.
- اختبار t (One sample t test) لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

5.4 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية:

يحتوي هذا الجزء على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية وتشمل كلا من سياسة الاختيار والتعيين، ودوران العمل، وقد تم قياس النسب الخاصة بهذين المتغيرين عن طريق مقارنة إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات من (1 - 12) الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) والتي أعطيت - كما سبق - الأبعاد والأوزان التالية لغرض التحليل كما يلي:

موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) للعبارات الإيجابية والعكس للعبارات السلبية، وتم استخراج المتوسط الحسابي المرجح العام للعبارات بقسمة حاصل جمع الأوزان المذكورة على (5) والذي يساوي (3)⁽¹⁾.

1.5.4 البيانات المتعلقة بمحور سياسة الاختيار والتعيين:

تضمنت استمارة الاستبيان (29) عبارة، وتخص العبارات من (1-12) المتغير المستقل وهو سياسة الاختيار والتعيين، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الموافقة⁽²⁾ لإجاباتهم على العبارات الموضحة بالجدول (4-13)، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول مدى وجود إطار سليم لسياسة الاختيار والتعيين في الشركات قيد الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة عدم توفر هذا الإطار، حيث بلغ المتوسط العام (3.01) لسياسات الاختيار والتعيين، ونسبة الموافقة (27.07%) وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

(العبارة-3) يرى (15.10%) من أفراد العينة أنهم حضروا عدة مقابلات وتعرضوا لعدة اختبارات ذهنية ونفسية قبل أن يتم اختيارهم لهذا العمل، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.11)، بينما أكد (76%) عدم موافقتهم.

(العبارة-5) كانت إجابة (63.10%) من أفراد العينة إنهم قاموا بإحضار شهادات طبية من جهة اختاروها بأنفسهم لاستكمال مسوغات التعيين، بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (1.58)، بينما نفى (32.4%) منهم ذلك.

$$1 + 2 + 3 + 4 + 5$$

مجموع الأوزان المذكورة

$$(1) \text{ المتوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{عددها}}{3}$$

5

عدد

$$(2) \text{ نسبة الموافقة} = \text{موافق} + \text{موافق بشدة}$$

(العبارة-1) وافق (20.60%) من أفراد العينة على أنهم حصلوا على هذا العمل بعد أن قرؤوا الإعلان المنشور بإحدى الصحف، بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.15)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (71.3%).

(العبارة-2) كانت إجابة (62.10%) من أفراد العينة بأنهم حصلوا على العمل عن طريق زميل يعمل في نفس الشركة، بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.36)، ونفى (31.4%) منهم ذلك.

(العبارة-8) كانت إجابة (58.20%) من أفراد العينة أن هذا العمل لا يتناسب مع قدراتهم الحقيقية، بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (1.35)، وأجاب (32%) منهم بعكس ذلك. (العبارة-10) أكد (59.20%) من أفراد العينة اكتشافهم بعد فترة قصيرة من استلام العمل أنهم غير مناسبين له، بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.42)، وأجاب (3.33%) بعدم الموافقة.

(العبارة-11) وافق حوالي (57.20%) من أفراد العينة على أنهم كثيراً ما فكروا في تقديم استقالتهم من العمل، بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.33)، بينما نفى (32.0%) منهم ذلك.

(العبارة-12) يرى (50.60%) من أفراد العينة أنهم تعرفوا على محتويات العمل بأنفسهم ولم يساعدهم أحد في ذلك، بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (1.14)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (33.3%).

(العبارة-7) وافق حوالي (14.4%) من أفراد العينة على أنهم التحقوا بهذا العمل لشغل وقت فراغهم حتى يتمكنوا من الحصول على عمل آخر يتناسب مع قدراتهم الفعلية، بمتوسط حسابي (2.11)، وانحراف معياري (1.04)، بينما نفى (79.4%) منهم ذلك.

(العبارة-6) كما يعتقد (12.70%) من أفراد العينة أن الحصول على هذا العمل سهل جداً وأنه في مقدور أي شخص الحصول عليه، بمتوسط حسابي (2.04)، وانحراف معياري (1.00)، ويعتقد (80.7%) منهم عكس ذلك.

(العبارة-4) يرى (10.20%) من أفراد العينة فقط بأنهم استلموا العمل في نفس اليوم الذي حضروا فيه للسؤال عن العمل بالشركة، بمتوسط حسابي (2.03)، وانحراف معياري (1.02)، بينما أجاب (80.3) بعدم الموافقة.

(العبارة-9) كانت إجابة (9.50%) فقط من أفراد العينة بأنهم يمارسون عمل آخر بجانب هذا العمل ومع ذلك قبلتهم الشركة للعمل بها في وقت فراغهم، بمتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (0.93)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (84%).

جدول (4 - 6)

إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بسياسة الاختيار والتعيين

نسبة الموافقة %	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
20.60	1.15	3.67	22.90	70	48.40	148	8.20	25	14.40	44	6.20	19	حصلت على هذا العمل بعد أن قرأت الإعلان المنشور في إحدى الصحف.	1
62.10	1.36	3.47	10.80	33	20.60	63	6.50	20	35.00	107	27.10	83	حصلت على هذا العمل عن طريق زميل لي يعمل في نفس الشركة.	2
15.10	1.11	3.89	32.70	100	44.10	135	8.20	25	10.50	32	4.60	14	حضرت عدة مقابلات وتعرضت لعدة اختبارات ذهنية ونفسية قبل أن يتم اختياري لهذا العمل.	3
10.20	1.02	2.03	31.00	95	49.30	151	9.50	29	5.60	17	4.60	14	استلمت عملي في نفس اليوم الذي حضرت فيه للشركة للسؤال عن فرصة عمل.	4
63.10	1.58	3.69	14.40	44	18.00	55	4.60	14	9.50	29	53.60	164	قمت بإحضار شهادة طبية من جهة خارجية اخترتها بنفسني لكي استكمل مسوغات التعيين.	5
12.70	1.00	2.04	29.70	91	51.00	156	6.50	20	10.10	31	2.60	8	أشعر أن الحصول على هذا العمل سهل جداً وأنه في مقدور أي شخص الحصول عليه.	6
14.40	1.04	2.11	27.10	83	52.30	160	6.20	19	10.50	32	3.90	12	التحقت بهذا العمل لشغل وقت فراغي حتى أتمكن من الحصول على عمل آخر يتناسب مع قدراتي الفعلية.	7

تابع جدول (4-6)

نسبة الموافقة %	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
58.20	1.35	3.35	12.70	39	19.30	59	9.80	30	36.30	111	21.90	67	لا يتناسب هذا العمل مع قدراتي الحقيقية.	8
9.50	0.93	2.02	26.80	82	57.20	175	6.50	20	6.20	19	3.30	10	أمارس عمل آخر بجانب هذا العمل ومع ذلك قبلتني الشركة للعمل بها في وقت فراغي.	9
59.20	1.42	3.33	16.00	49	17.30	53	7.50	23	35.00	107	24.20	74	اكتشفت بعد فترة قصيرة من استلام العمل أنني غير مناسب له.	10
57.20	1.33	3.31	13.40	41	18.60	57	10.80	33	37.60	115	19.60	60	كثيراً ما فكرت في تقديم استقالتي من هذا العمل.	11
50.60	1.14	3.18	8.50	26	23.90	73	17.00	52	41.80	128	8.80	27	تعرفت على محتويات موقع العمل بنفسني ولم يساعدني أحد في ذلك.	12
27.07	نسبة الموافقة													
	3.01	المتوسط العام												
	.65	الإنحراف المعياري العام												

2.7.4 البيانات المتعلقة بمحور دوران العمل:

يحتوي هذا الجزء على العبارات الباقية من استمارة الاستبيان وهي العبارات من (13-29)، التي تخص المتغير التابع وهو دوران العمل، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة، لإجاباتهم على العبارات الموضحة بالجدول (4-14)، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول دوران العمل في الشركات قيد الدراسة، وقد وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام لآراء العاملين عن مدى دوران العمل قد بلغ (2.51) نسبة الموافقة (38.3%). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

(العبارة-28) أكد (40.50%) من أفراد العينة إنه في حالة عرضت عليهم وظيفة أخرى بنفس الأجر في مكان آخر سوف يتزكون العمل فوراً، بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف معياري (1.14)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (29.4%).

(العبارة-15) وافق (25.20%) من أفراد العينة بأنهم لا يشعرون بأي ضيق أو ملل إذا ما طلب منهم أداء عمل زميل غائب، بمتوسط حسابي (2.76)، وانحراف معياري (0.98)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (43.5%).

(العبارة-22) اعتبر (52.60%) من أفراد العينة بأنهم يشعرون بثقل الوقت وأنه لا يمر بسرعة، بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (1.01)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (23.5%).

(العبارة-21) كانت إجابة (21.90%) من أفراد العينة بأنهم يشعرون أن هذا العمل جزء لا يتجزأ من حياتهم، بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (1.09)، ونفى (55.2%) منهم ذلك.

(العبارة-14) أكد (20.90%) من أفراد العينة بأنهم يشعرون برضا رؤسائهم عن أدائهم في العمل وهذا ما يجعلهم مستعدين لبذل المزيد من الجهد، بمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري (1.14)، وأجاب (52.9%) بعدم الموافقة.

(العبارة-23) اعتبر (61.10%) من أفراد العينة بأن مناخ العمل لا يشجعهم على الإداء بأرائهم، بمتوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري (1.02)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (21.6%).

(العبارة-25) أجاب (58.50%) من أفراد العينة على أنهم لا يشعرون أن هذا العمل يعطيهم فرصة حقيقية للتقدم، بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (1.06)، وأجاب (20.6%) بعدم الموافقة.

(العبارة-24) يرى (58.50%) من أفراد العينة أن هذا العمل لا يتناسب مع مؤهلهم وخبرتهم، بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (1.21)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (28.4%).

(العبارة-13) أكد (24.80%) من أفراد العينة أنهم يشعرون بأن هذا العمل هو المناسب لهم وقد وجدوا فيه فرصتهم لكي يثبتوا وجودهم وذاتهم، بمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (1.19)، ونفى (60.4%) منهم ذلك

(العبارة-20) يرى (21.50%) من أفراد العينة بأنهم يشعرون بثقة كبيرة عند ممارسة العمل ، بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (2.47)، ونفى (63%) منهم ذلك.

(العبارة-16) وافق (23.50%) من أفراد العينة على أن طبيعة عملهم تتناسب مع ميولهم وقدراتهم إلى حد كبير، بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (1.15)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (61.7%).

(العبارة-27) كانت إجابة (62.40%) من أفراد عينة الدراسة بأنهم يفكرون جدياً في ترك العمل، بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (1.32)، بينما نفى (26.8%) منهم ذلك.

(العبارة-19) أجاب (19.60%) من أفراد العينة بأن سلطاتهم ومسئولياتهم تتناسب مع طبيعة العمل، بمتوسط حسابي (2.41)، وانحراف معياري (1.06)، وأجاب (61.68%) بعدم الموافقة.

(العبارة-26) وافق (57.50%) من أفراد العينة بأنهم لا يشعرون في هذا العمل بالاستقرار النفسي، بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري (1.04)، بينما نفى (24.8%) منهم ذلك.

(العبارة-18) أكد (17.60%) من أفراد العينة أن الإدارة تمدهم بكافة المعلومات الضرورية للعمل، بمتوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري (1.02)، بينما نفى (63.80%) منهم ذلك.

(العبارة-17) يرى (14.40%) من أفراد العينة أن كل ما تمنوه قد وجدوه في هذا العمل، بمتوسط حسابي (2.26)، وانحراف معياري (1.03)، وأجاب (65%) بأنهم غير موافقين.

(العبارة-29) أكد (69.60%) من أفراد العينة بأنهم يبحثون عن عمل وفرص وظيفية أخرى، بمتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (1.39)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (22.5%).

جدول (4 - 7)

إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدوران العمل

نسبة الموافقة %	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
24.80	1.19	2.51	19.90	61	40.50	124	14.70	45	17.60	54	7.20	22	أشعر أن هذا العمل هو المناسب لي وقد وجدت فيه فرصتي لكي أثبت وجودي وذاتي.	13
20.90	1.14	2.57	17.60	54	35.30	108	26.10	80	13.40	41	7.50	23	أشعر برضا رؤسائي عن أدائي في العمل وهذا ما يجعلني عل استعداد لبذل المزيد من الجهد.	14
25.20	0.98	2.76	8.20	25	35.30	108	31.40	96	21.90	67	3.30	10	لا أشعر بأي ضيق أو ملل إذا ما طلب مني أن أحل محل زميل غائب.	15
23.50	1.15	2.47	19.90	61	41.80	128	14.70	45	18.30	56	5.20	16	طبيعة عملي تتناسب مع ميولي وقدراتي إلى حد كبير.	16
14.40	1.03	2.26	24.50	75	41.20	126	19.90	61	12.10	37	2.30	7	كل ما أتمناه وجدته في هذا العمل.	17
17.60	1.02	2.34	20.30	62	43.50	133	18.60	57	16.30	50	1.30	4	تمدني الإدارة بكافة المعلومات الضرورية للعمل.	18
19.60	1.06	2.41	18.60	57	43.08	134	18.00	55	16.70	51	2.90	9	تتناسب سلطاتي ومسئولياتي مع طبيعة عملي.	19
21.50	2.47	2.47	17.60	54	45.40	139	15.40	47	15.00	46	6.50	20	أشعر بثقة كبيرة في نفسي وأنا أمارس هذا العمل.	20
21.90	1.09	2.60	12.70	39	42.50	130	22.90	70	15.40	47	6.50	20	أشعر أن هذا العمل جزء لا يتجزأ من حياتي.	21

تابع جدول (7-4)

نسبة الموافقة %	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
52.60	1.01	2.66	4.20	13	19.30	59	23.90	73	44.10	135	8.50	26	أشعر بتقل الوقت وأنه لا يمر بسرعة.	22
61.10	1.02	2.56	4.60	14	17.00	52	17.30	53	52.30	160	8.80	27	لا يشجعني مناخ العمل على الإدلاء برائي.	23
58.50	1.21	2.52	6.50	17	21.90	67	14.10	43	36.30	111	22.20	68	لا يتناسب هذا العمل مع مؤهلي وخبرتي.	24
58.50	1.06	2.52	4.60	14	16.00	49	20.90	64	44.10	135	14.40	44	لا أشعر أن هذا العمل يعطيني فرصة حقيقية للتزقي.	25
57.50	1.04	2.37	4.20	13	20.60	63	17.60	54	48.00	147	9.50	29	لا أشعر في هذا العمل بالاستقرار النفسي.	26
62.40	1.32	2.44	9.50	29	17.30	53	10.80	33	33.00	101	29.40	90	أفكر جدياً في ترك العمل.	27

40.50	1.14	2.87	9.80	30	19.60	60	30.10	92	29.70	91	10.80	33	28	لو عرضت علي وظيفة بنفس الأجر في مكان آخر أترك العمل فوراً.
70.60	1.39	2.02	7.50	23	15.00	26	7.80	24	11.80	36	57.80	177	29	أبحث عن عمل وفرص وظيفية أخرى.
38.3	نسبة الموافقة													
	2.51	المتوسط العام												
	.80	الإنحراف المعياري العام												

8.4 اختبار صحة فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء يتم اختبار فرضية الدراسة والتي تبحث اختبار العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل بواسطة استخدام معامل ارتباط بيرسون، وهذه الفرضية هي:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات الليبية العملة في صناعة النفط والمتواجدة بمدينة بنغازي.

أما الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات الليبية العملة في صناعة النفط والمتواجدة بمدينة بنغازي.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخراج العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل ومدى دلالتها الإحصائية والموضحة بالجدول (4-15) الذي يبين أن هناك علاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل. وهي ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$.

وعليه نقبل الفرض البديل القائل إن هناك علاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل، ونرفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل.

جدول (4-8)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل.

العلاقة	الدلالة الإحصائية	دوران العمل	المتغير التابع
			المتغير المستقل
علاقة عكسية قوية (سالبة)	0.01	-0.633	سياسة الاختيار والتعيين

وتشير نتائج تحليل الانحدار كما في الجدول (4-16) إلى أن سياسة الاختيار والتعيين تؤثر على دوران العمل، أي كلما كان هناك اهتمام بسياسة الاختيار والتعيين كان هناك انخفاض في دوران العمل وجعل معدله ضمن المستويات المقبولة، حيث بلغ معامل الانحدار المقدر $E = -0.780$ ومعامل الخطأ المعياري $SE.B = 0.055$.

جدول (4-9)
نتائج تحليل الانحدار

الخطأ المعياري	معامل الانحدار المقدر	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.055	-0.780	دوران العمل	سياسة الاختيار والتعيين

وهذا يدل على أن هناك تأثيراً قوياً من جانب المتغير المستقل سياسة الاختيار والتعيين على المتغير التابع وهو دوران العمل في الشركات الليبية العاملة في صناعة النفط والمتواجدة بمدينة بنغازي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

بعد تحليل البيانات التي احتوتها استمارة الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية

المناسبة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والتي يمكن عرضها في الآتي :

5.2 النتائج:

1. من خلال وجد أن هناك علاقة ارتباط قوية سالبة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران

العمل في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين

(-0.633) عند مستوى معنوية (0.01).

2. لا تولي الشركات محل الدراسة عناية بإتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار

والتعيين من خلال عدم الاهتمام بالاختبارات النفسية وغيرها لمعرفة ميول العاملين

وأبعاد شخصياتهم الحقيقية ومدى مواءمتها لمتطلبات العمل.

3. تعتمد الشركات محل الدراسة في عملية الاختيار على ترشيدات الزملاء من داخل

الشركة، أي أن التعيين في هذه الشركات غالباً ما يكون بدون اختيار.

4. لا تهتم الشركات محل الدراسة بإجراء الفحوص الطبية على العاملين الجدد وتكتفي

بإرفاق شهادة صحية لطالب العمل ضمن مسوغات التعيين، وقد لا يكون ذلك كافياً للتأكد

من سلامة الفرد ومدى لياقته الصحية لشغل هذه الوظيفة.

5. إن الشركات محل الدراسة لا تزال تعاني من مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل بها،

حيث كانت إجابة (62.4%) من أفراد العينة أنهم يفكرون جدياً في ترك العمل، وهذا ما

يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة عن هذه الشركات.

3.5 التوصيات:

من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والتي من شأنها ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي تقليل الرغبة في ترك العمل لدي العاملين الأمر الذي يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل بالشركات محل الدراسة و تتمثل هذه التوصيات في الآتي:

1. ضرورة تطبيق المنهج العلمي في سياسة الاختيار والتعيين وذلك برجوع لما ورد في الإطار

النظري للدراسة وذلك من خلال:

- إجراء الاختبارات بأنواعها مع الاهتمام بالاختبارات النفسية التي من خلالها يمكن

تحديد أبعاد الشخصية الحقيقية للمتقدم للعمل.

- الاهتمام بإجراء الفحوص الطبية للعاملين الجدد وعدم الاكتفاء بالشهادة التي

يحضرها الأفراد، وذلك للتأكد من سلامة الفرد ومدى لياقته الصحية لشغل الوظيفة.

2. ضرورة الاهتمام بالفترة التي يوضع فيها العامل تحت الاختبار، فهذه الفترة إما أن

تنتهي بقرار تعيينه بصفة نهائية أو التراجع عن قرار تعيينه، فهذه الفترة تعتبر متممة

لسياسة الاختيار.

3. ضرورة تنويع المصادر التي تعتمد عليها هذه الشركات في عملية الاختيار وعدم

الاعتماد علي الترشيح من قبل العاملين فقط.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. أجريت هذه الدراسة على الشركات الليبية العاملة في صناعة النفط الواقعة في نطاق مدينة

بنغازي، لهذا يمكن أن تجرى هذه الدراسة مستقبلاً علي شركات أخرى أو مدن أخرى

ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

2. دراسة سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بالأداء.
3. دراسة الاغتراب الوظيفي وأثره علي دوران العمل.
4. دراسة الحوافز وعلاقتها بدوران العمل.
5. دراسة تأثير سياسة الاختيار والتعيين علي رضا الموارد البشرية.
6. دراسة ضغوط العمل وعلاقتها برغبة العاملين في ترك العمل.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أ. الكتب :

1. الجهيمي ، الطاهر الهادي ، وآخرون (1984) ، دوران العمالة في صناعة النفط الليبية ، بنغازي : منشورات جامعة قاريونس .
2. السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حرموش (1991) ، إدارة الموارد البشرية ، بغداد : جامعة بغداد .
3. الزيايدي ، عادل رمضان (1999) ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
4. السلمي ، على (1985) ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة : مكتبة غريب .
5. السلمي ، على (2000) ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، القاهرة : مكتبة غريب .
6. الشنواني ، صلاح (1997) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .
7. الصيرفي ، محمد (2007) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي للنشر .
8. العساف ، محمد صالح (1995) ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، الرياض : شركة العبيكان للطباعة والنشر .
9. المرسي ، جمال الدين محمد (2006) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعة للنشر .
10. الموسوي ، سنان (2004) ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، " عمان : مجدلاوي للنشر والتوزيع .
11. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2007) ، دليل الإدارة الذكية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، المنصورة : بدون ناشر .
12. الهيتي ، عبد الرحيم مطر (2003) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، بغداد : دار وائل للنشر .

13. الكبير ، ياسين على (1981) ، دوران العمل دراسة ميدانية في حقول النفط العربي الليبي ، طرابلس : الهيئة القومية للبحث العلمي .
14. الطائي ، عبد النبي (2000) ، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة ، الأردن : دار زهران للنشر .
15. بربر ، كامل (2008) ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، بيروت : دار المنهل اللبناني .
16. بيل ، أرثر (2001) ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، القاهرة : دار الفاروق للنشر .
17. حسن ، راوية محمد (2000) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر .
18. حمود ، خضير كاظم ، الخرشة ، ياسين كاسب (2007) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان : دار المسيرة لنشر والتوزيع .
19. خطاب ، عايدة السيد (2001) ، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : الدار الجامعية للنشر .
20. خطاب ، عايدة السيد (2003) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، " القاهرة : الدار الجامعية للنشر " .
21. شاويش ، مصطفى نجيب (2004) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار الشروق للنشر .
22. صالح ، محمد فالح (2004) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر .
23. ديسلر ، جاري (2003) ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد السيد عبد المتعال ، الرياض : دار المريخ للنشر .
24. عباس ، سهيلة محمد ، على ، علي حسين (1999) إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان : دار وائل للنشر .
25. عباس ، سهيلة محمد ، علي ، علي حسين (2003) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، عمان : دار وائل للنشر .
26. عباس ، سهيلة محمد (2003) إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عمان : دار وائل للنشر .
27. عبد الباقي ، صلاح الدين (2002) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر .

28. عبد الباقي ، صلاح الدين وآخرون (2007) ، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
29. عبد الباقي ، صلاح الدين وآخرون (2008) ، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية : الدار الجامعية .
30. عبدالوهاب ، على محمد وآخرون (2000) ، إدارة الموارد البشرية القاهرة : الدار الجامعية للنشر .
31. عقيلي ، عمرو وصفي (1996) إدارة القوي العاملة عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.
32. عقيلي ، عمر ووصفي (2005) ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، عمان : دار وائل للنشر .
33. نصرالله ، حنا (2004) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، عمان : دار زهران للنشر .
34. ماهر ، أحمد (2005) إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
35. ماهر ، أحمد (2006) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر .
36. مصطفى ، أحمد السيد (2004) ، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، بنها : الناشر المؤلف .
37. مصطفى ، أحمد السيد (2006) ، إدارة الموارد البشرية : المهارات المعاصرة في إدارة البشر ، بنها : الناشر المؤلف .

ب. الدوريات والتقارير والدراسات:

1. أبا زيد، أحمد (2008)، "مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين بمراكز الوزارات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال"، الأردن، المجلد 4، العدد 1.
2. أبو دلبوح، محمود محمد (2003)، "اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
3. أحمد، رزق الله أحمد (1989)، "الاختيار لترشيح الوظيفة العامة"، مجلة معهد الإدارة العامة، مسقط، المجلد 1، العدد 38.
4. السفلان، علي مشهور (1989)، "نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام"، مجلة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 2، العدد 1.

5. أسعد، ثريا ولي الدين (2006)، "اختيار الموظف والتدريب"، مجلة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 4، العدد 2.
6. الشامسي ، محمد هلال بن غابش (2003) ، " تقييم سياسية الاختيار والتعيين في قطاع الأمن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
7. النجار ، نبيل الحسيني (1987) ، " دوران العمل بين قياس معدلاته وأثاره والعوامل المؤثرة فيه والمداخل المقترحة لعلاجها" ، دراسة على شركات الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد 1 ، الجزء الثاني .
8. الغالي ، طاهر ، ومنهل ، محمد (2004) ، " الأداء الاجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل " ، مجلة أبحاث اليرموك ، الأردن المجلد 1 ، العدد 1 .
9. لطفي ، طلعت إبراهيم (1992) ، "جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل" ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، القاهرة، المجلد 18 ، العدد 14 .
10. التميمي ، فهد بن سعد (2000) " الرغبة في ترك العمل وانعكاساته السلبية على الأداء في جمرک مطار الملك خالد الدولي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .
11. آل مذهب ، معدي بن محمد (1998) "تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي" ، دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد 38 ، العدد 1.
12. الدلابيح ، محمد فايز(2000)، "الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت،الأردن.
13. الطيرة، عبد الوهاب عبد القادر (2009)، "العوامل المؤثرة في رغبة العاملين في ترك العمل" ،رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، ليبيا.
14. المطيري، مرزوق عايد مرزوق (1997)، "تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
15. منصور، فاروق حلمي (1996)، "محددات اختيار القيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة"، مجلة الإدارة، القاهرة، المجلد 18، العدد 14.
16. هاشم، زكي محمود (1991)، " اختيار المديرين" ، مجلة المحاسبة و الإدارة والتأمين، القاهرة، المجلد 41، العدد 17.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

كُتب:

1. Bernardin . H John (2003) , Human Resources Management : An Experiential Approach , (Boston : McGraw – Hill) .
2. Ivancevich . John M (2004) , Human Resource Management , ninth edition , (New York : McGraw – Hill) .
3. Lussier , Robert N (2005) Human Relations in organizations : Applications and Skill Building , Sixth edition , (New York : Mc Ga W – Hill).
4. Hussey . J , and Hussey , R(1997) , Business Research , (London : Mac Mill an Business) .
5. Noe . Raymond A,& others (2003) , Human Resource Management , Fourth edition , (New York : McGraw – Hill) .

الملاحق

رسالة الإرفاق



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد - قسم الإدارة
الأخ الفاضل/
الأخت الفاضلة/

تحية طيبة وبعد،،،

لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى بيان العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل. لذا نأمل تعاونكم من خلال أجابتم على الفقرات الواردة في صحيفة الاستبيان المرفقة مع مراعاة الدقة والموضوعية واختيار إجابة واحدة لكل سؤال. ونوجه انتباهكم إلى إن البيانات المتحصل عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تشجيعكم للبحث العملي

والسلام عليكم

الباحث

أولاً- الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	حصلت على هذا العمل بعد أن قرأت الإعلان المنشور بإحدى الصحف.					
2	حصلت على هذا العمل عن طريق زميل لي يعمل في نفس الشركة.					
3	حضرت عدة مقابلات وتعرضت لعدة اختبارات ذهنية ونفسية قبل أن يتم اختياري لهذا العمل.					
4	استلمت عملي في نفس اليوم الذي حضرت فيه للشركة للسؤال عن فرصة عمل.					
5	قمت بإحضار شهادة طبية من جهة خارجية اخترتها بنفسي لكي استكمل مسوغات التعيين.					
6	أشعر أن الحصول على هذا العمل سهل جداً وأنه في مقدور أي شخص الحصول عليه.					
7	التحقت بهذا العمل لشغل وقت فراغي حتى أتمكن من الحصول على عمل آخر يتناسب مع قدراتي الفعلية.					
8	لا يتناسب هذا العمل مع قدراتي الحقيقية.					
9	أمارس عمل آخر بجانب هذا العمل ومع ذلك قبلتني الشركة للعمل بها في وقت فراغي.					
10	اكتشفت بعد فترة قصيرة من استلام العمل أنني غير مناسب له.					
11	كثيراً ما فكرت في تقديم استقالتي من هذا العمل.					
12	تعرفت على محتويات موقع العمل بنفسني ولم يساعدني أحد في ذلك.					
13	أشعر أن هذا العمل هو المناسب لي وقد وجدت فيه فرصتي لكي أثبت وجودي وذاتي.					
14	أشعر برضا رؤسائي عن أدائي في العمل وهذا ما يجعلني على استعداد لبذل المزيد من الجهد.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	لا أشعر بأي ضيق أو ملل إذا ما طلب مني أن أحل محل زميل غائب.					
16	طبيعة عملي تتناسب مع ميولي وقدراتي إلى حد كبير.					
17	كل ما أتمناه وجدته في هذا العمل.					
18	تمدني الإدارة بكافة المعلومات الضرورية للعمل.					
19	تتناسب سلطاتي ومسئولياتي مع طبيعة عملي.					
20	أشعر بثقة كبيرة في نفسي وأنا أمارس هذا العمل.					
21	أشعر أن هذا العمل جزء لا يتجزأ من حياتي.					
22	أشعر بثقل الوقت وأنه لا يمر بسرعة.					
23	لا يشجعني مناخ العمل على الإبداع بآرائي.					
24	لا يتناسب هذا العمل مع مؤهلي وخبرتي.					
25	لا أشعر أن هذا العمل يعطيني فرصة حقيقية للتقدم.					
26	لا أشعر في هذا العمل بالاستقرار النفسي.					
27	أفكر جدياً في ترك العمل.					
28	لو عرضت على وظيفة بنفس الأجر في مكان آخر أترك العمل فوراً.					
29	أبحث عن عمل وفرص وظيفية أخرى.					

شاكرين حسن تعاونكم.

جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة

حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع
317	1800	201	240	103	140	10	10
320	1900	205	440	108	150	14	15
322	2000	210	460	113	160	19	20
327	2200	214	480	118	170	24	25
331	2400	217	500	123	180	28	30
335	2600	226	550	127	190	36	40
338	2800	234	600	138	200	40	45
341	3000	242	650	135	210	44	50
346	3500	248	700	140	220	48	55
351	4000	254	750	144	230	52	60
354	4500	260	800	148	240	56	65
357	5000	265	850	152	250	59	70
361	6000	269	900	155	260	63	75
364	7000	274	950	159	270	66	80
367	8000	278	1000	162	280	70	85
368	9000	285	1100	165	290	73	90
370	1000	291	1200	169	300	76	95
375	15000	297	1300	175	320	80	100
377	20000	302	1400	181	340	86	110
375	30000	306	1500	186	360	92	120
380	40000	310	1600	191	380	97	130
381	50000	313	1700	196	400		
382	75000						
384	100000						

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract

The current study aims to demonstrate the relationship between the policy of selection and appointment and work turnover in Libyan oil companies operating in Benghazi city. The study population was consisted of all firms' personnel of the main branches apart from top management. This staff was composed of 2920 employees of whom 338 were selected randomly as a sample. A questionnaire was utilized as a tool of collecting relevant data. Of 338 distributed questionnaires only 310 were received of which four were excluded due to unfitness. The remaining usable ones were analyzed using SPSS software.

Results:

- 1- There was strong negative correlation between policy of selection and appointment and work turnover in Libyan oil companies under study. The correlation coefficient was -0.633 at level of 0.01.
- 2- The companies under question do not adopt any scientific method in choosing and assigning process such as psychological tests to recognize the employees' inclinations, their personality real dimensions and how they meet the work requirements.
- 3- The selecting process relies on nominating the employees from the company, in other words the appointment is often performed without choosing.
- 4- It has been revealed that the firms under study still suffer from high turnover issue as the 62.4% of the subject responds was serious consideration of resigning the job. This outcome is in line with previous studies.

Recommendations:

1. The scientific methodology must be followed in selecting and appointing policy through conducting various tests particularly psychological ones by which the personality actual dimensions of an applicant could be identified.
2. Recruits should undergo medical examinations and not contenting with submitted medical certificate to ensure the applicant fitness to the occupation.

3. The sources that the companies depend upon should be diverse instead of taking nomination from within the company as the only source.

University of Benghazi
Faculty of Economics
Department of Management



Policy of choice and Appointment and its Relation with Work Turnover

A field study on a sample of workers in Libyan oil companies operating in Benghazi

By:

Saleh O. N. Al-Awkali

Bachelor of management- Faculty of Economics

Omer Al-Mokhtar University- 2006

Supervision:

Dr. Abdelgadir N . El badri

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Master's degree in management, Faculty of Economics, University of Benghazi.

Fall- 2011