

دور الاختيار والتعيين كاستراتيجيات للتسويق الداخلي في نية دوران العمل (دراسة ميدانية في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية)

د. سامر أحمد قاسم*

د. ليلى حسن فياض**

حسن عبود معروف***

(تاريخ الإيداع ٣٠ / ٦ / ٢٠٢٠ . قُبل للنشر في ٧ / ١٠ / ٢٠٢٠)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد دور سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين في نية دوران العمل، وتحديد دور مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين في نية دوران العمل، وتحديد دور كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين في نية دوران العمل. وقد تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي: ما دور الاختيار والتعيين كاستراتيجيات للتسويق الداخلي في نية دوران العمل في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية؟ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما اعتمد على المنهج التاريخي من خلال الرجوع إلى التسلسل التاريخي لاستراتيجية الاختيار والتعيين. وقد تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في دوائر الشركة العامة للمرفأ في محافظة اللاذقية، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض. ومن أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار /20/.

توصل البحث إلى عدة نتائج منها: بلغ متوسط إجابات أفراد العينة لمتغير كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين ٣.١٧٣، والذي يعني تمتع القائمين بعملية الاختيار والتعيين بالكفاءة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بسياسات الاختيار والتعيين حتى تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة لدى الشركة، وضرورة أن تقيس معايير الاختيار والتعيين كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة قبل تعيين العامل. **الكلمات المفتاحية:** الاختيار والتعيين، سياسات الاختيار والتعيين، مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين، كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين، نية دوران العمل، مرفأ اللاذقية.

*. أستاذ- عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

** مدرس - عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

*** طالب دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين.

The role of selection and recruitment as internal marketing strategies in the intention of business turnover (Field study at the General Company for Lattakia Port)

Dr. Samer A Qasem *
Dr. Lina H Fayyad **
Hasan A Maarouf ***

(Received 30 / 6 / 2020 . Accepted 7 / 10 / 2020)

□ ABSTRACT □

The aimed of the research is to determine the role of selection and recruitment policies and procedures in the intent of work turnover, and to determine the role of the extent of commitment to applying the foundations and criteria in selection and recruitment in the intent to work turnover, and to determine the role of competence of those in charge of the selection and recruitment process in the intent of work turnover. The research problem was represented by the following main question: What is the role of selection and recruitment as strategies for internal marketing in the intent to rotate work in the public company for the port of Lattakia? The researcher relied on the descriptive approach, as well as on the historical approach by referring to the historical sequence of the selection and recruitment strategy. The research community was represented by all workers in the port's general company departments in Lattakia Governorate, and data was collected from the study sample through a questionnaire designed for this purpose. In order to test the hypotheses, the researcher dumped the primary data in a database that was analyzed using SPSS version 20.

The research reached several results, including: The average of respondents 'responses to the competency variable of those responsible for the selection and recruitment process reached 3.173, which means that those in charge of the selection and recruitment process enjoy efficiency, and the study recommended the need to increase attention to selection and recruitment policies until the selection of suitable individuals to fill vacancies with the company has been achieved, and the necessity That the selection and recruitment criteria measure all areas of the vacant position before hiring the worker..

Keywords: Selection and recruitment , selection and recruitment policies, extent of commitment to applying the foundations and criteria in selection and recruitment , the competence of those involved in the selection and recruitment process, intent to rotate work, Lattakia port.

[§]. Assistant professor, Department of Business Administration, faculty of economics, Tishreen university, Syria.

^{**}. Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria

مقدمة Introduction:

إن اختيار وتعيين الكوادر العاملة يُعد من التحديات التي تواجه الشركات، إذ أن نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين حظي بأهمية كبرى لجذب أفضل قوى عاملة ومدربة مناسبة للقيام بوظائف المؤسسة أو الشركة، وإن الاختيار المناسب للقوى العاملة وتعيينها يساعد في فعالية الأداء الكلي للشركة، وخاصة أن الشركة تتطور وتتمو بفضل مهارة وخبرة والتزام العاملين فيها، ولكن بالمقابل يتطلب من العاملين الجدد أن يكون لديهم الرغبة في التعلم والتكيف وبذل الأفضل في العمل، والعمل ضمن الفريق في مكان العمل، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على استقطاب واختيار وتعيين وتطوير وتقييم العاملين داخل الشركة وذلك في سبيل بلوغ أهداف الشركة وأهداف العاملين فيها. وهذا يتم من خلال تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين جودة العمل وزيادة كفاءته وفاعليته ورفع مستوى الإنتاج، كما من الممكن أن يكون للاستقطاب الداخلي دوراً هاماً وكبيراً في التأثير على نية دوران العمل داخل الشركة.

مما سبق إن الغاية من الدراسة الحالية هو بيان عملية الاختيار والتعيين وعلاقتها بنية دوران العمل من حيث اعتمادها على أبعادها (سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين، مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين، كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين)، والاهتمام بالموارد البشرية؛ من أجل المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والجيدة التي تمثل ميزة تنافسية تجعل الشركة تتفوق على الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

الدراسات السابقة Literature Review:

تناول الباحث بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري الاختيار والتعيين، ومتغير نية دوران العمل للوقوف على موقع الدراسة الحالية من تلك الدراسات كما يلي:

الدراسات العربية Arabic Studies:

- دراسة (أبو خرمة، ٢٠١٦)

"دور استقطاب واختيار العاملين في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى بيان دور الاستقطاب وتعيين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** كان منها وجود أثر إيجابي لاستقطاب واختيار العاملين على تحقيق الميزة التنافسية لدى تلك الشركات، ووجود دور هام لطرق الاستقطاب والاختيار في الشركات العاملة في مجال السياحة في جمهورية مصر العربية.

- دراسة (البهلول، ٢٠١٩)

"دور الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة

تشرين"

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في جامعة تشرين، توصلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** كان منها أن هناك انخفاض في مستوى الاختيار والتعيين، وانخفاض في مستوى كل من الكفاءة والفاعلية في جامعة تشرين، ووجود علاقة معنوية بين الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية، والأداء التنظيمي، وبالتالي وجود دور للاختيار والتعيين في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين.

- دراسة (الطوبجي وسلامة، ٢٠١٩)

"أثر تطبيق العدالة التنظيمية في معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية"

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في خفض معدل دوران العمالة بالفنادق وشركات السياحة المصرية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** كان منها عدم وجود فرق جوهري بين آراء العاملين بكل من الفنادق وشركات السياحة حول متغيرات الدراسة، ووجود تأثير لغياب أبعاد مفهوم العدالة التنظيمية في ارتفاع معدل دوران العمالة السياحية.

• دراسة (الشوابكة، ٢٠١٩)

"أثر سلوكيات التمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان"

هدفت بيان أثر سلوكيات التمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي، وبيان الدور المعدل للمناخ التنظيمي في القطاع الصحي الخاص **النتائج** كان منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات التمر في مكان العمل بأبعادها مجتمعة (المراقبة المفترضة، النقد المستمر، الصراخ) على دوران العمل الطوعي (الدعم التنظيمي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان..

الدراسات الأجنبية Foreign studies:

• دراسة (Parasiz et al, 2017)

"Relationship between organizational commitment and turnover intentions of academics"

"العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونوايا دوران الأكاديميين"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للأكاديميين العاملين في قسم التربية البدنية والرياضة وتحديد علاقتها بنية دوران العمل، توصلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** كان منها أن العلاقة بين البعد الفرعي للالتزام العاطفي للأكاديميين ونية المغادرة منخفضة. كما أن متغيرات الجنس والحالة الاجتماعية ليس لها تأثير على العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية المغادرة. من ناحية أخرى، هناك علاقة سلبية ومتوسطة المستوى بين مستوى الالتزام العاطفي ونية المغادرة، ووجود علاقة سلبية ومنخفضة المستوى بين مستوى الالتزام المعياري وحالة التوظيف.

• دراسة (O'Connor, 2018)

"The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs"

"أثر الرضا الوظيفي على نية دوران المسؤولين الإداريين المركزيين في المستوى التنفيذي في مناطق"

المدارس الحكومية بولاية تكساس: دراسة كمية للمنشآت المتعلقة بالعمل"

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل الدوران على المستوى المركزي لمديري المدارس في مناطق المدارس الحكومية بولاية تكساس، توصلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** كان منها وجود علاقة عكسية معتدلة بين الرضا الوظيفي ومعدل الدوران والرضا الوظيفي.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع؛ وكان الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في بيئة التطبيق، وقد اختار الباحث استراتيجية الاختيار والتعيين نظراً لدورها في التأثير على دوران العمل وتحسينه، حيث أن دراسة هذه المتغيرات (الاختيار والتعيين ونية دوران العمل) لم ترد في أي من الدراسات السابقة، إذ لم يتمكن الباحث من التوصل إلى دراسات سابقة ربطت بين المتغيرين إلا دراسة لـ (نديم، زينب شكري محمود (دون تاريخ نشر). أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل: دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. كلية المنصورة الجامعة) فلم يقوم بإدراجها كدراسة سابقة لعدم معرفة تاريخ نشرها كون دراسته خلال العام ٢٠٢٠ الحالي، وعليه سيربط الباحث بين المتغيرين ليجمع بينهما ويستكمل دراسات الباحثين السابقين للوصول إلى النتائج المتوافقة والمختلفة.

مشكلة البحث Research Problem:

على اعتبار أن عملية التوظيف من أهم استراتيجيات التسويق الداخلي أحد مداخل إدارة الموارد البشرية، ولأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. ونظراً لأن عملية الاختيار والتعيين دوراً كبيراً في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي يكلف الشركة الكثير جداً. فبناءً على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اطلع عليها الباحث وجد أن هناك تكلفة عالية لاختيار وتعيين العامل على الشركة من حيث الراتب والبدايات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة الشركة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالشركة؛.

ومن خلال اطلاع الباحث على ظروف العاملين اليومية في المرفأ، وجد أن هناك ارتفاع في نية دوران العمل لدى العاملين، ولهذا أراد الوقوف على سبب المشكلة للتعرف فيما إذا كان للاختيار والتعيين أحد استراتيجيات التسويق الداخلي تأثير في بيئة عمل هذه الشركة على نية دوران العمل، حيث أن مؤشرات نية دوران العمل ظاهرة بشكل جلي، ولقد توصل إلى ذلك من خلال التواصل المستمر مع العاملين في الشركة، ومن خلال توزيعه استبانة على عينة منهم كان عدد أفرادها ٢٣ مُستقصى؛ كان بعض التساؤلات التي قام بطرحها الآتي:

- ما مدى احتمال أن تبحث بنشاط عن وظيفة جديدة في العام المقبل؟
 - هل تفكر كثيراً بالاستقالة من العمل أم الانتقال إلى قسم آخر في الشركة؟
 - هل تفكر بالانتقال للعمل لدى شركة أخرى؟
 - هل تم اختيارك من قبل لجنة متخصصة للعمل لدى الشركة؟
 - هل مررت بمراحل متعددة حتى حصلت على الوظيفة؟
- وعليه تتمثل مؤشرات مشكلة البحث بـ:

- وجود رغبة نتيجة لأسباب تؤثر في أوضاع العاملين وتدفعهم للتفكير بوظائف أخرى.
 - اختيار بعض العاملين بناءً على مسابقة والآخر بطريقة التعيين المباشر.
 - مرور العاملين بإجراءات معقدة للوصول إلى الوظيفة.
- وبناءً على ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الاختيار والتعيين كاستراتيجيات للتسويق الداخلي في نية دوران العمل في الشركة العامة لمرفاً

اللاذقية؟

وعن هذا التساؤل تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل لسياسات وإجراءات الاختيار والتعيين تأثير على نية دوران العمل في الشركة العامة لمرفاً اللاذقية؟
- ما مدى تأثير الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين على نية دوران العمل في الشركة العامة لمرفاً اللاذقية؟

- هل لكفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين تأثير على نية دوران العمل في الشركة العامة لمرفاً

اللاذقية؟

أهمية البحث وأهدافه The importance of research and Objectives

تكمّن أهمية البحث من خلال:

أهمية البحث: تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين نظريّة وعملية:

فمن الناحية النظرية تتمثل في النقاط الآتية:

• تعد استراتيجيات الاختيار والتعيين من الاستراتيجيات الهامة في مجال التسويق الداخلي في الوقت الحاضر، وهي ذات تأثير كبير على سلوك الأفراد وفهمه.

• قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري مبسّط وموسّع عن نية دوران العمل وأسبابه، يمكن من خلاله التعامل مع نية دوران العمل بشكل عملي وتخفيضه قدر المستطاع، وبالتالي تخفيض التكاليف المترتبة عليه.

• أهمية استراتيجيات الاختيار والتعيين في تخفيض نية دوران العمل، حيث يتوقّف ذلك على مدى تفعيل تلك الاستراتيجيات، ودرجة دعمها من قبل إدارة الشركات في المرحلة الحالية والمستقبلية.

• تُعدّ استراتيجيات الاختيار والتعيين أحد استراتيجيات التسويق الداخلي وسيلة أساسية في تحقيق الكفاءة الاقتصادية والمالية من خلال تخفيض نية دوران العمل وتطبيق مدخل استراتيجي لإدارة التغيير.

ومن الناحية العملية:

• قد تسهم نتائج الدراسة في فهم أوسع لأهمية الدور الذي تلعبه استراتيجيات الاختيار والتعيين السائدة وخصائصها المميزة، ونسبة تواجدها في شركة المرفاً والتي يمكنها المساعدة في النهوض بواقع توظيف الموارد البشرية الحالي بما يعزز قدرتها كأحد شركات النقل التنافسية.

• قد تساعد نتائج هذه الدراسة في فهم دور استراتيجيات الاختيار والتعيين على نية دوران العمل في الشركة محل الدراسة.

ومن الناحية الاقتصادية:

• دراسة أوضاع العاملين في مؤسسات القطاع العام، وتقديم رؤيا واستراتيجيات قد تكون بداية لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين أوضاعهم خلال المرحلة المقبلة.

• يمكن أن تشكل هذه الدراسة مساهمة علمية في ضوء الجهود الحكومية الحثيثة لتفعيل برنامج الاختيار والتعيين، بالشكل الذي يسهم في تخفيض نية دوران العاملين وبالتالي تحسين الأداء لشركات القطاع العام

في تقديم الخدمات للمواطنين، ومن الممكن أن تشكل مصدراً تعتمد عليه الشركة التي تم إجراء البحث عليها في سبيل تسخيرها والاستفادة منها خلال المرحلة الحالية والمقبلة.

أهداف البحث Objectives of the study:

تتجلى أهداف الدراسة في الآتي:

- تحديد دور سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين في نية دوران العمل.
- تحديد دور مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين في نية دوران العمل.
- تحديد دور كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين في نية دوران العمل.

فرضيات البحث Research Hypotheses:

ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها

فرضية البحث الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين كاستراتيجيات للتسويق

الداخلي ونية دوران العمل في الشركة محل الدراسة.

ويتفرع (ينبتق) عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية: ١- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين ونية دوران العمل في الشركة محل الدراسة. 2- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين ونية دوران العمل في الشركة محل الدراسة. 3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين ونية دوران العمل في الشركة محل الدراسة.

منهجية البحث Research Methodology:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما اعتمد الباحث على المنهج التاريخي من خلال الرجوع إلى التسلسل التاريخي لاستراتيجية الاختيار والتعيين، كما واعتمد الباحث على البيانات الثانوية المنشورة في الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية، والتقارير الصادرة عن الشركات وعلى الأبحاث العلمية في هذا المجال. ومن أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار /20/.

مجتمع وعينة البحث Research community And Sample:

يتمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في دوائر الشركة العامة للمرفأ في محافظة اللاذقية، حيث تم سحب عينة بالاعتماد على قانون حجم العينة، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (275) موظفاً من مجتمع البحث، استرد منها (264) استبانة، كان من بينها (21) استبانة غير صالحة للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو (٢٤٣) استبانة.

حدود البحث Research limits:

زمانية: فترة توزيع الاستبانة في شهر شباط 2020. ومكانية: الحدود الإدارية للشركة العامة للمرفأ في محافظة اللاذقية.

الإطار النظري للبحث:**Theoretical framework for the research:**

يجب أن لا نعتقد بأن مفهومي الاختيار والتعيين منفصلان عن بعضهما البعض؛ فمن خلال تعاريف هذه العملية لدى معظم الإداريين والكتاب يُظهر بأن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات التي تأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، إذ في نهايتها يصبح المرشح والمتقدم للوظيفة موظفاً في الشركة، وذلك بعد اجتياز كافة الاختبارات، والإجراءات بنجاح، وسنتناول الإطار المفاهيمي للاختيار والتعيين، ونية دوران العمل قبل الربط بينهما في الجانب العملي كالاتي:

١ - مفهوم الاختيار والتعيين:

من خلال اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية قام باختيار عدد من التعاريف وجد أنها الأكثر مناسبة لموضوع دراسته؛ فبحسب الشاويش (٢٠٠٥، ص١٥٧) تُعرّف بأنها العملية التي يتم بموجبها اختيار الأفراد العاملين، والعمل على تعيينهم بناءً على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (جرغون، ٢٠٠٩، ص٩)، وبحسب حسن وسلطان (٢٠١٤، ص١٨٣) تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية؛ فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات الشركة من العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظائف المختلفة وبين مؤهلات وخصائص الأشخاص المتقدمين لشغلها وبمعنى آخر الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة (البهلول، ٢٠١٩، ص١٤٠)، وبحسب (Torrington & Hall (1998) خلال عملية الاختيار والتعيين عادة ما يستخدم الموظفون والإدارة التنفيذية مجموعة متنوعة من الأساليب غير الكاملة للمساعدة في مهمة التنبؤ بأي مقدم طلب سيكون أكثر ملاءمة في تلبية متطلبات الوظيفة. إنهم قادرون على الاعتماد على خبراتهم للتوصية بأكثر طرق الاختيار فعالة لكل وظيفة أو مجموعة وظائف معينة؛ فحسب (Flippo (1984) Scarpello & Ledvinca (1988) بعض طرق الاختيار التي تستخدم عادة ما يلي: استخدام نماذج الطلبات، تقييم ذاتي، فحص الهاتف، الاختبار (مثل: الكفاءة، الذكاء، القابلية للتدريب، الشخصية، اختبار الاهتمام، ...)، إجراء المقابلات، طرق المجموعة، أخذ العينات العمل، وعادة ما يتم استخدام مجموعة من طرق الاختيار، استناداً إلى طبيعة الوظيفة والتكلفة والوقت والدقة والثقافة والمقبولية وما إلى ذلك. بغض النظر عن الطرق المختلفة كما هو مذكور أعلاه، ويقترح لويس (١٩٨٥) أنه يمكن رؤية معايير الاختيار في ثلاثة جانب: المعايير التنظيمية، المعايير الوظيفية / الإدارية، معايير الوظيفة الفردية. وبشكل عام، من أجل القيام بالاختيار والتعيين الصحيحين، يجب أن نفكر في تكيف الوظيفة والخصائص الإدارية والتنظيمية مع خصائص المتقدمين (Mehrabad & Brojeny, 2007, P: 307).

من خلال ما تقدم، يرى الباحث تقاطع وجهات نظر الباحثين فالتعاريف تختلف في الصياغة تتفق في الجوهر والمضمون، ولا يخرج رأيه عن آراء مختلف الباحثين بأن عملية الاختيار والتعيين هي أساس عملية الاستقطاب التي تعمل على توفير وتدبير احتياجات الشركة من العاملين ذوي القدرات والخبرات والمهارات الضرورية واللازمة لشغل الوظائف الشاغرة لديها حتى لا تتحمل أعباء وتكاليف إضافية، ولا استمرار ديمومة العمل فيها بالشكل الأمثل.

٢- أهداف وظيفة الاختيار والتعيين:

بحسب السلمي (٢٠٠٨) إن عملية الاختيار تعد من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، كما أنها تعد من أهم استراتيجيات التسويق الداخلي، وذلك لما يترتب على هذه الوظيفة من نتائج ملموسة، والتي تنعكس على النتائج النهائية للشركة؛ فتكلفة اختيار العاملين وتعيينهم في الوظائف الشاغرة تعد عنصراً هاماً من عناصر التكلفة التي تتحملها الشركات، وتستطيع هذه الشركات إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العملية في عملية الاختيار والتعيين أن تخفض من هذه التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الخاطئ (أبو خرمة، ٢٠١٦، ص٤٨٦)، وبحسب (بو الشرش ومحامدية، ٢٠١٦، ص٢٦٨) التعيين هي العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه بمسؤولياته ومهامه، وأنظمة العمل وغيرها وعادة يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها. من خلال ما تقدم يرى الباحث أن أهداف وظيفة الاختيار والتعيين هو العمل على الحصول على أفضل العناصر البشرية مع تقليل التكلفة الناجمة عن عملية الاختيار والتعيين هذه العملية التي تقلل نسبة الخطأ التي من الممكن أن تقع فيها الشركة أثناء عملية التوظيف والتعيين.

٣- مفهوم نية دوران العمل: بحسب عبودي (٢٠٠٧، ص١٤) من الصعوبات الأساسية التي تواجه دراسة دوران العمل هي إيجاد مفهوم واضح ومحدد لهذه الظاهرة كونها مرتبطة بسلوك العنصر البشري، وما يحيطه من متغيرات وتقلبات طبيعية ومفاجئة في البيئتين الداخلية والخارجية وانعكاسات تلك المتغيرات على سلوك الفرد واتجاهاته (محمد، ٢٠١٠، ص٣٦٨). وعلى الرغم من ذلك فقد تم وضع العديد من التعاريف من قبل الكتاب والباحثين والمهتمين في مجال الإدارة والتسويق والمهتمين بالعلوم الاجتماعية، والعلوم الاقتصادية، فبحسب السالم (٢٠٠٩) إن من أهم التكاليف التي تتحملها الشركة بسبب ترك الفرد لها في أي وقت خسارة المعرفة، وخسارة المخرجات، وتكاليف التعيين، وتكاليف الفصل والطرْد، وعملية استقطاب موظف بديل وتوظيفه (أحمد، ٢٠١٦، ص٢٨). فبحسب (PRIC (1977 يُعرّف دوران العمل بأنه نسبة عدد أعضاء الشركة الذين غادروا خلال الفترة المدروسة مقسوماً على متوسط عدد الأشخاص في تلك الشركة خلال نفس الفترة (Negash, 2014, p: 8). وبحسب (Barlett (1999 نية دوران العمل هي قرار أو نية واعية ومدروسة للموظفين حول مغادرة العمل في الشركة (Parasiz et al, 2017, P: 4067)، إن الأسباب التي جعلت نية دوران الموظفين موضوعاً ذا أهمية في مجال الموارد البشرية الإدارة وبحسب (Davidson, (2010 Timo, & Wang هي زيادة المنافسة بين الشركات، وارتفاع الطلب على الموظفين المهرة، وتكلفة دوران الموظفين، وارتفاع أهمية الاحتفاظ بالموظفين (Sow, 2015, P: 32).

وعليه يرى الباحث بناءً على الوجهات السابقة بأن نية دوران العمل أحد الموضوعات التي تقف أمام الشركات، خاصة وأن نية دوران الأشخاص المؤهلين الذين يعملون في الوظائف التي تتطلب تعليماً عالياً ومكلفاً يضع عبئاً أمام الشركة لفقدان المواهب وأعباء التحسين في مكان العمل.

٤- الآثار السلبية لدوران العمل:

بناءً على دراسة زرفاوي (٣٢٤٤، ص٣٩) إن أهم الآثار السلبية المباشرة لدوران العمل تتمثل فيما يترتب عليه خروج العاملين من تكلفة مؤثرة للإحلال سواء للاستقطاب، أو الاختيار، أو التدريب، وفي مجال استعراض أهم بنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة استجابة لمؤشر دوران العمالة، يمكن عرض البنود التالية:

١- تكلفة التعيين: حيث يتطلب تعيين أو جذب العناصر من الموارد البشرية البديلة تحمل تكلفة الإعلان

بوسائل الإعلام (صحف، إذاعة، تلفزيون).

٢- تكلفة الاختيار: تتضمن هذه التكلفة عدة عناصر، وأهمها:

- تكلفة أجور العاملين في تلقي وتسجيل طلبات وفرزها وتصنيفها، وإعداد قوائم بمن سيدعون المقابلة الشخصية.
- تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الاختيار.
- تكلفة الفحص الطبي.

٣- تكلفة التدريب: وتتمثل في عدة عناصر أهمها:

- تكلفة أجور ومكافآت العاملين في إدارات الموارد البشرية وتدريب القائمين على تخطيط النشاط التدريبي وتقييمه.
- القادة الذين يشاركون بجهود التدريب العملي (على رأس العمل).
- مكافآت المدربين سواء أكانوا تابعين للمنظمة أو من خارجها.
- تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف انتقال وبدل سفر للمتدرب.
- تكلفة انخفاض الإنتاجية: وذلك للفترة ما بين خروج العامل القديم وتعيين غيره.
- تدهور الحالة المعنوية للموظفين: فعند خروج أحد العاملين من مجموعة العمل يسبب ذلك فراغاً نفسياً لأعضاء المجموعة ويحدث أثراً نفسياً سيئاً كما يتطلب ذلك من المجموعة أن تعد نفسها إعداد نفسها لاستقبال عضو جديد يتوجب عليه أيضاً أن يكون مستعداً للتأقلم مع المجموعة الجديدة (مقبل، ٢٠١٨، ص ٧٤).
- من خلال ما سبق، يرى الباحث أن لظاهرة الدوران أثراً سلبياً على حياة الشركة، وذلك لأنها تكبد الشركة تكاليف خسارة المورد البشري المؤهل والمدرب إضافة لتكاليف الاستقطاب الجديدة والاختيار والتعيين والتي تعد تحدياً كبيراً من الممكن أن يواجه الشركات ويؤثر على آلية عملها وعلى الموارد البشرية والاقتصادية الخاصة بها.

الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: لتحقيق أغراض دراسته قام الباحث باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي من خلال برنامج SPSS بغية الحصول على البيانات اللازمة لإتمام بحثه؛ فقد اعتمد على الاستبانة الورقية، واستخدم الاستبانة الإلكترونية مع عدد من أفراد عينة البحث، وقد قام الباحث بتقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول:

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي في محاولة منه للحصول على بيانات تتعلق بتأثير استراتيجيات الاختيار والتعيين على نية دوران العمل من خلال ٢٤ عبارة، وقام في هذا القسم باختبار ثبات وصدق المقياس وفق ما يلي:

١- **اختبار ثبات وصدق المقياس:** استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، ٢٣٢٤، P، 234-246)، حيث تم حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة.

الجدول (١) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100.0
	Excluded ^a	0	.0

Total	243	100.0
-------	-----	-------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (2) أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية يساوي 0.733 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول(٢) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	24

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

٢- معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة: كما قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات

الدراسة كل على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
سياسات الاختيار والتعيين	.611	7
مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين	.678	5
كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين	.656	6
نية دوران العمل	.734	6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحث من خلال الجدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيته للدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة من العبارات.

٣- مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

قام الباحث بدراسة علاقة طرفيات عدة في الدراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي (غدير، 247 - P248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس. $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

القسم الثاني:

١- اختبار الفرضيات:

قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبين من خلال الجدول (٤) أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.78 والمتعلق بقياس سياسات الاختيار والتعيين وهو أقل من متوسط الحياد 3، والذي يبين أن سياسات الاختيار والتعيين لا تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف، وأقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.99 المتعلق بمدى الالتزام بتطبيق

الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين وهو أقل من متوسط الحياد ٣، والذي يبين أن معايير الاختيار والتعيين لا تقيس كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة، وأقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.56 المتعلق بكفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين وهو أقل من متوسط الحياد ٣، والذي يبين أن القائمون على عملية الاختيار والتعيين لا يملكون القدر من المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية وفق إجابات أفراد العينة.

الجدول (٤) الإحصائيات الوصفية الخاصة ببند الاستبانة

البعد	عبارات الاستبانة	N	Mini mu m	Max imu m	Me an	Std. Deviat ion	Si g
سياسات الاختيار والتعيين	الشركة لديها سياسات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف	٢٤٣	١	5	3.47	1.312	.000
	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف	٢٤٣	2	4	2.78	1.013	.000
	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً للأسس ومعايير علمية	٢٤٣	١	٥	3.56	1.113	.000
	الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية تعطى للعاملين داخل الشركة	٢٤٣	١	٥	٣.٢٢	١.٠٧٩	.000
	تعطي الشركة الفرصة للراغبين من خارج الشركة التقدم لشغل الوظائف الإدارية	٢٤٣	١	٥	٣.٣٧	١.١٢١	.000
	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية	٢٤٣	١	٤	٣.٨٢	١.٠٣٣	.000
	سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات الإدارية في الشركة على الترشح لشغل الوظائف الإدارية	٢٤٣	١	٤	٣.٤٢	.865	.000
مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين	تستخدم الشركة معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة ومستواها ودرجتها	٢٤٣	1	5	3.48	1.712	.000
	تقيس معايير الاختيار والتعيين كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة	٢٤٣	1	4	2.99	1.248	.000
	تسير عملية الاختيار والتعيين بشفافية وعلانية ووضوح	٢٤٣	١		٣.١٦	١.١٣٩	.000
	قوانين الشركة تكفل إجراءات اختيار وتعيين سليمة للعاملين	٢٤٣	١	٤	٣.١٠	١.١٢٦	.000
	يخضع المعينون في الوظائف لفترة تدريبية تحدد مدى صلاحيتهم لشغل الوظيفة	٢٤٣	١	٣	٣.٤٣	١.٣٠٧	.000

كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين	لدى الشركة لجنة تتولى التنسيق مع ديوان الموظفين العام عند اختيار وتعيين العاملين	٢٤٣	1	5	3.2	1.110	.00
	يوجد داخل الشركة قسم مختص يتولى مهمة الاختيار والمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف	٢٤٣	١	4	3.1	1.452	.00
	يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية	٢٤٣	2	5	3.7	1.386	.00
	القائمون على عملية الاختيار والتعيين تم اختيارهم وفقاً لأسس علمية سليمة	٢٤٣	١	5	3.3	1.142	.00
	القائمون على عملية الاختيار والتعيين لديهم قدر من المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية	٢٤٣	1	5	2.5	1.212	.00
	يلتزم القائمون على عملية الاختيار والتعيين بمعايير وإجراءات وقوانين الاختيار والتعيين	٢٤٣	1	4	3.0	1.095	.00
نية دوران العمل	أسعى حالياً للبحث عن فرصة عمل بديلة خارج الشركة	٢٤٣	٢	٥	4.0	.953	.00
	أفكر بالبحث عن فرصة عمل بديلة خارج الشركة	٢٤٣	١	٤	3.5	1.046	.00
	لدي شعور بالاستقرار في العمل لدى الشركة	٢٤٣	٢	٥	3.9	1.006	.00
	غياب الفرص البديلة هي السبب وراء استمراري في العمل في الشركة	٢٤٣	1	٥	3.4	1.100	.00
	تعاني الشركة سنوياً تزايداً مستمراً في دوران العمل	٢٤٣	١	٤	3.3	1.157	.00
	تهتم الشركة بتخفيض معدل دوران العمل	٢٤٣	١	٥	3.7	1.199	.00
Valid N (listwise)		٢٤٣					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها:

الفرضية الرئيسية للبحث:

فرضية العدم H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين كاستراتيجيات للتسويق الداخلي

ونية دوران العمل في الشركة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين كاستراتيجيات للتسويق الداخلي

ونية دوران العمل في الشركة محل الدراسة.

ويمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين ونية دوران العمل في الشركة محل الدراسة .
- ٢- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين ونية دوران العمل في الشركة محل الدراسة.
- ٣- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين ونية دوران العمل في الشركة محل الدراسة.

• نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة التي تنص على ما سبق، واختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (5) ما يلي:

الجدول (٥) معامل ارتباط بيرسون بين إجراءات سياسة الاختيار والتعيين ونية دوران العمل

نية دوران العمل	كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين	مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين	سياسات الاختيار والتعيين	
سياسات الاختيار والتعيين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .138** .000 243	.138** .000 243	.532** .000 243
مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.138** .000 243	1 .155 .014 243	.639** .000 243
كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.148** .001 243	.155** .014 243	1 .101 243
نية دوران العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.532** .000 243	.639** .000 243	.370** .101 243

.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (٧) متوسط إجابات أفراد العينة على كل بعد

البعد	Mean
سياسات الاختيار والتعيين	3.377
مدى الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين	3.232
كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين	3.173
نية دوران العمل	3.678

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وقام الباحث بإجراء تحليل ANOVA لإظهار إن كان يوجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل متغير من متغيرات البحث، حيث تنص فرضية العدم على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة؛ في حين الفرضية البديلة تنص على وجود فروق معنوية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (8) الآتي:

الجدول (٨) تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل متغير.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	31.006	1	31.006	2.130	.000
Within Groups	3507.660	241	14.555		
Total	3538.667	242			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ومن خلال الجدول رقم (8) وجد الباحث أن $\alpha = 0.05 < \text{Sig} = p = 0.000$ ، أي أن قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.000) أصغر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني رفض فرضية العدم، مما يؤكد على وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يمكن ترتيب المتوسطات لكل متغير بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة به.

القسم الثالث:

١- الاستنتاجات:

وكننتيجة لاختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمها:

- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة لمتغير كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين ٣.١٧٣، وهو يدلّ على أن لدى الشركة لجنة تتولى التنسيق مع ديوان الموظفين العام عند اختيار وتعيين العاملين، ويوجد داخل الشركة قسم مختص يتولى مهمة الاختيار والمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف، وأن القائمون على عملية الاختيار والتعيين يمارسون عملهم بنزاهة وحيادية، وتم اختيارهم وفقاً لأسس علمية سليمة، ويلتزمون بمعايير وإجراءات وقوانين الاختيار والتعيين.
- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة لمتغير الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين ٣.٢٣٢، وهو يدلّ على أن الشركة تستخدم معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة ومستواها ودرجتها، وتسير

عملية الاختيار والتعيين بشفافية وعلانية ووضوح، وقوانين الشركة تكفل إجراءات اختيار وتعيين سليمة للعاملين، ويخضع المعينون في الوظائف لفترة تجريبية تحدد مدى صلاحيتهم لشغل الوظيفة.

• بلغ متوسط إجابات أفراد العينة لمتغير الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين ٣.٣٧٧، وهو يدلّ الشركة لديها سياسات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف، سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية، وأن الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية تعطى للعاملين داخل الشركة، وتعطي الشركة الفرصة للراغبين من خارج الشركة التقدم لشغل الوظائف الإدارية، كما تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية، وإن سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات الإدارية في الشركة على الترشح لشغل الوظائف الإدارية

٢- التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي:

• ضرورة زيادة الاهتمام بسياسات الاختيار والتعيين حتى تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة لدى الشركة، ويتم ذلك من خلال توافر سياسات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين وتحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف، وأن يتم وضع تلك السياسات وفقاً لأسس ومعايير علمية، بحيث تكون تعطى الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية للعاملين داخل الشركة، وتعطي الشركة بالمقابل الفرصة للراغبين من خارج الشركة التقدم لشغل الوظائف الإدارية لديها، وتحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.

• ضرورة أن تقيس معايير الاختيار والتعيين كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة قبل تعيين الموظف ويكون ذلك من خلال استخدام الشركة معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة ومستواها ودرجتها، وتقيس هذه المعايير كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة، وأن تسير عملية الاختيار والتعيين بشفافية وعلانية ووضوح، من خلال قوانين الشركة التي تكفل إجراءات اختيار وتعيين سليمة للعاملين، وأن يخضع المعينون في الوظائف لفترة تجريبية تحدد مدى صلاحيتهم لشغل الوظيفة.

• من الضروري أن تقوم الشركة باختيار قائمين على عملية الاختيار والتعيين من الأفراد الذين يتمتعون بقدر عالٍ من المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية، ويكون ذلك من خلال وجود لجنة تتولى التنسيق مع ديوان الموظفين العام عند اختيار وتعيين العاملين، ووجود قسم مختص يتولى مهمة الاختيار والمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف، بحيث يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية، ويتم ذلك من خلال اختبارهم وفقاً لأسس علمية سليمة، كأن يمتلكون قدرًا من المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية، ويلتزمون بمعايير وإجراءات وقوانين الاختيار والتعيين.

• يوصي الباحث بالقيام بدراسات مستقبلية أوسع حول استراتيجية الاختيار والتعيين وإعطائها قدر كبير من الاهتمام، وخاصة الاختيار والتعيين الداخلي، ودراسة نية دوران العمل من خلال متغيرات أخرى لبيان أكثر المتغيرات تأثيراً على هذه النية والعمل على تخفيضها مثل دراسة:

- دور المكافآت والحوافز في نية دوران العمل.

- تأثير الأجور والرواتب في نية دوران العمل.

- تأثير الاتصالات الداخلية على نية دوران العمل.

المراجع:**المراجع العربية:**

١. أبو خرمة، إيمان خليل محمد (٢٠١٦). دور استقطاب واختيار العاملين في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٧)، العدد (٣).
٢. أحمد، ابراهيم أحمد داوود (٢٠١٦). أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي: دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٣. بو الشرش، نور الدين؛ محامدية، إيمان (٢٠١٦). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٢٧).
٤. تركمان، حنان؛ البهلول، ذو الفقار (٢٠١٩). دور الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (٤١)، العدد (٤).
٥. جرجون، إيهاب عبد الله (٢٠٠٩). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦. الشوابكة، عرين عدنان (٢٠١٩). أثر سلوكيات التمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٧. الطوبجي، أحمد عرفان؛ سلامة، وجيه محمد السيد (٢٠١٩). أثر تطبيق العدالة التنظيمية في معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (١٦)، العدد (١).
٨. غدير، باسم غدير (٢٠١٢). تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20، الطبعة الأولى، سورية، حلب.
٩. محمد، ممدوح ختلان (٢٠١٠). العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين: دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (١٧)، العدد (١٠).
١٠. مقبل، علي أحمد أحمد (٢٠١٨). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل: التطبيق على العاملين في المصارف اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.

المراجع الأجنبية:

1. Mehrabad, M, S; Brojeny, M, F (2007). The development of an expert system for effective selection and recruitment of the jobs applicants in human resource management. *Computers & Industrial Engineering* 53, 306–312, available online at www.sciencedirect.com.
2. Negash, M (2014). The effects of Job Satisfaction on Employees' Turnover Intention in Addis Ababa Branches, Wegagen Bank S.co. ADDIS ABABA UNIVERSITY

COLLEGE OF BUSINESS AND ECONOMICS Submitted in partial fulfillment of the requirements for the Executive Masters of Business Administration (EMBA).

3. O'Connor, J (2018). *The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs.* *educatio sciences*, 69, 6, www.mdpi.com/journal/education

4. Parasiz, O; Koc, M; Ilgar, E; Sahin, M, Y (2017). *Relationship between organizational commitment and turnover intentions of academics.* *Journal of Human Sciences*, Vol (14), no (4).

5. Sow, M, T (2015). *Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Internal Auditors.* Walden University, Scholar Works, Follow this and additional works at: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations> Part of the Accounting Commons, Business Administration, Management, and Operations Commons, and the Management Sciences and Quantitative Methods Commons.