وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

بعنوان :

دور عملية إختيار الموظفين في الحد من دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية.

دراسة حالة على عينة من موظفي مديرية إتصالات الجزائر بالوادي.

إعداد الطلبة :
- مصباح جويدة محمد
- وليد رضواني
- محمد دويم

إشراف الدكتور:
يوسف بالنـور

نوقشت المذكرة علنا

يوم : 2026/06/06

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
أ.د. بوبيدي لامية	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
أ.د يوسف بالنور	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
أ.د. بوزغاية بايا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

بعنوان :

دور عملية إختيار الموظفين في الحد من دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية.

دراسة حالة على عينة من موظفي مديرية إتصالات الجزائر بالوادي.

إعداد الطلبة :
- مصباح جويدة محمد
- وليد رضواني
- محمد دويم

إشراف الدكتور:
* يوسف بالنـور

نوقشت المذكرة علنا

يوم : 2026/06/06

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
أ.د. بوبيدي لامية	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
أ.د يوسف بالنور	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
أ.د. بوزغاية بايا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أنْ تُوفِي حقهما

إلـــــــى والـــــــــــدتيّ الكريمة

امي الغالية ربي يشافيها

الى روح ابي

الى اخوتي واخواتي كل باسمه

إلى زملائنا في الدراسة

إلى الأستاذ المشرف

إلى كل باحث عن الحقيقة

إلى كل محب للغة و بيانها

إلى كل من وسعه قلبي

و لم يسعه قلمي...

نهدي هذا العمل المتواضع.

مصباح جويدة محمد - وليد رضواني-محمد دويم

شكر وعرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك لك الشكر والحمد حمدا كثيرا كما ينبغ لجلال وجهك وعظيم سلطانك

الشكر أولا وأخيرا لله سبحانه وتعالى على إمدادي بالقوة والعزيمة لإتمام و إنجاز هذا البحث

أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى **والدي ووالدتي** إلى من كللهم الله بالهيبة والوقار و كانا حافز لي على مواصلة دراستي ، لذا أطرز من خيوط الشمس اللامعة حروف شكر، ومن ماء الذهب عرفان لحرصهم الدائم بالدعاء لي وتشجيعي

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة القدير **يوسف بالنور** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة إشرافه على هذا الموضوع

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتي

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تتناول هذه الدراسة موضوع **دور عملية اختيار الموظفين في الحد من دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية،** باعتبار أن عملية الاختيار تمثل إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير مباشر على استقرار الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة التنظيمية. وتنبع أهمية الدراسة من كون دوران العمل من الظواهر التنظيمية التي تؤثر سلبًا على أداء المؤسسة واستمراريتها، من خلال ما تسببه من خسائر مادية وبشرية ومعرفية.

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها :**إلى أي مدى تساهم عملية اختيار الموظفين في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية؟**، وتفرع عنها ثلاثة تساؤلات فرعية تتعلق بدور غموض الدور، وبيئة العمل، وفرص التطوير المهني في التأثير على دوران العمل. وللإجابة عن هذه التساؤلات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها.

كما تم استخدام الاستبيان أداةً رئيسية لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وتمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من دلالتها الإحصائية.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اختيار الموظفين ومعدل دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، حيث تبين أن جودة الاختيار تسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل احتمالات ترك العمل.

كما أظهرت النتائج أن غموض الدور الوظيفي يسهم في زيادة دوران العمل نتيجة عدم وضوح المهام والمسؤوليات وما يترتب عنه من ضغوط مهنية وانخفاض الالتزام التنظيمي.

وأكدت النتائج كذلك أن بيئة العمل الإيجابية تساعد على الحد من دوران العمل من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار، في حين يؤدي غياب فرص التطوير المهني والتكوين والترقية إلى زيادة رغبة الموظفين في مغادرة المؤسسة بحثًا عن فرص أفضل للنمو والتقدم المهني.

أن نجاح المؤسسة في استقطاب واختيار الموظفين المناسبين، إلى جانب توفير بيئة عمل محفزة وفرص مستمرة للتطوير المهني، يعد من أهم العوامل المساهمة في الحد من دوران العمل وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية :اختيار الموظفين، دوران العمل، غموض الدور، بيئة العمل، التطوير المهني، الاستقرار الوظيفي.

Abstract

This study examines the role of the employee selection process in reducing employee turnover within Algerian organizations. Employee selection is considered one of the fundamental functions of Human Resource Management due to its direct impact on workforce stability and organizational effectiveness. The importance of this study stems from the fact that employee turnover is a significant organizational phenomenon that negatively affects organizational performance and continuity through the material, human, and knowledge-related losses it generates.

The study was guided by the following main research question: **To what extent does the employee selection process contribute to reducing employee turnover in Algerian organizations?** Three sub-questions were derived from this main question, focusing on the impact of role ambiguity, work environment, and professional development opportunities on employee turnover. To address these questions, the study adopted the descriptive-analytical approach, which is considered appropriate for examining organizational phenomena and analyzing the relationships among their variables.

A questionnaire was used as the primary data collection instrument. The collected data were statistically processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to test the study hypotheses and determine their statistical significance.

The findings revealed a statistically significant relationship between the employee selection process and employee turnover rates in Algerian organizations. The results indicated that a high-quality selection process contributes to enhancing job stability and reducing employees' intentions to leave their jobs. The study also found that role ambiguity increases employee turnover due to unclear tasks and responsibilities, which lead to work-related stress and lower organizational commitment.

Furthermore, the results demonstrated that a positive work environment helps reduce employee turnover by enhancing job satisfaction and promoting a sense of stability. In contrast, the lack of professional development opportunities, training programs, and promotion prospects increases employees' desire to leave the organization in search of better career growth opportunities.

The study concludes that the successful attraction and selection of suitable employees, combined with the provision of a supportive work environment and continuous professional development opportunities, are among the most important factors contributing to the reduction of employee turnover and the achievement of organizational stability.

Keywords: Employee Selection Process – Employee Turnover– Role Ambiguity – Work Environment – Professional Development .

قائمة الفهارس

فهرس المحتويات

الإهداء I

شكر وعرفان II

ملخص الدراسة باللغة العربية: III

Abstract IV

قائمة الفهارس V

فهرس المحتويات VI

فهرس الجداول VIII

فهرس الاشكال IX

فهرس الملاحق X

مقدمة ..... أ

الفصل الأول الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد: 10

المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع 11

المطلب الأول: ماهية عملية التوظيف 11

1- تعريف التوظيف 11

2- تعريف عملية اختيار الموظفين 11

3- تعريف دوران العمل 12

4- تعريف غموض الدور 13

5- تعريف بيئة العمل 13

6- مفهوم التطوير المهني. 14

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيري الموضوع (عملية إختيار الموظفين ودوران العمل): 15

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية 16

المطلب الاول : الدارسات السابقة 16

المطلب الثاني: المقاربة النظرية : 27

خلاصة الفصل 30

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية.

تمهيد: 32

المبحث الاول: التعريف بمكان الدراسة 33

المطلب الاول : التعريف بالمديرية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي..... 33

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية لولاية الوادي 33

المبحث الثاني : الطريقة والادوات 35

أولا: الطريقة :..... 35

ثانيا: الادوات : 35

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة 40

اولا : النتائج 40

ثانيا: مناقشة الفرضيات : 49

الخـاتمـــــة..... 55

قائمـــــة المراجـــع 58

الملاحـــق 61

فهرس الجداول

جدول رقم (1): يوضح معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه (يساهم غموض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية) 37

جدول رقم (2): يوضح معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه (تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية) 37

جدول رقم (3): يوضح معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه (يساهم غياب فرص التطوير في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية)..... 38

جدول رقم (4): يوضح ارتباط درجة المحور بدرجة الكلية للاستبيان..... 39

جدول رقم (5): يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمحور الأول..... 40

جدول رقم (6): يوضح بدائل المقياس ودرجات المعطاة لها..... 40

جدول رقم (7): وصف مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس. 40

الجدول رقم (8): وصف عينة الدراسة حسب متغير العمر 41

- جدول رقم (9): يوضح وصف العينة حسب متغير المستوى التعليمي..... 42

جدول رقم (10): يوضح وصف العينة حسب متغير مدة الخدمة..... 43

جدول رقم (11): يوضح وصف العينة حسب متغير الوظيفة 44

جدول رقم (12): يوضح نتائج الفرض الاول: يساهم غمؤُض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية..... 45

جدول رقم (13): يوضح نتائج الفرض الثاني: تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية. 47

جدول رقم (14) : يوضح نتائج الفرض الثالث: يساهم غياب فرص التطوير المهني في بروز ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية. 48

فهرس الاشكال

الشكل رقم 01: يمثل دائرة نسبية توضخ توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس 40
الشكل رقم 02: يمثل دائرة نسبية توضخ توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة..... 41
الشكل رقم 03: يمثل دائرة نسبية توضخ توزيع المبحوثين حسب متغير مستوى التعليمي 42
الشكل رقم 04: يمثل دائرة نسبية توضخ توزيع المبحوثين حسب متغير مدة الخدمة 43
الشكل رقم 05: يمثل دائرة نسبية توضخ توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة..... 44

فهرس الملاحق

ملحق 01: الاستبيان 62
الملحق رقم 02: مخرجات spss 65

مقدمة

1- تمهيد

تُعد الموارد البشرية من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة. فنجاح المؤسسة لم يعد مرهونًا فقط بتوفر الموارد المادية أو التكنولوجية، بل أصبح مرتبطًا بدرجة كبيرة بمدى كفاءة العنصر البشري، وحسن توظيفه، وقدرته على التكيف مع متطلبات العمل والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي. ومن هذا المنطلق، حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين، باعتبارها الإطار الذي يتم من خلاله استقطاب الموارد البشرية، اختيارها، تنميتها، وتحفيزها، بما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين.

كما تُعد عملية اختيار الموظفين من أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية وأكثرها تأثيرًا على فعالية المؤسسة، إذ تمثل المرحلة الحاسمة التي يتم من خلالها المفاضلة بين المرشحين وانتقاء الأكفأ والأكثر ملاءمة لشغل المناصب المتاحة. فحسن الاختيار يضمن تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وقدرات الفرد، ويساهم في رفع مستوى الأداء، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة. في المقابل، فإن سوء الاختيار قد يؤدي إلى تعيين أفراد غير مؤهلين أو غير منسجمين مع طبيعة العمل أو ثقافة المؤسسة، الأمر الذي ينعكس سلبًا على الأداء الفردي والجماعي، ويؤدي إلى بروز العديد من المشكلات التنظيمية.

ومن بين أبرز هذه المشكلات التنظيمية، تبرز ظاهرة دوران العمل، التي تُعد من الظواهر السلبية التي تعاني منها المؤسسات بمختلف أنواعها. إذ يُقصد بدوران العمل حركة دخول وخروج الموظفين من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، سواء كان ذلك بشكل طوعي أو غير طوعي. وتكمن خطورة هذه الظاهرة في آثارها السلبية المتعددة، حيث تؤدي إلى ارتفاع التكاليف المرتبطة بعمليات الاستقطاب والتوظيف والتكوين، وفقدان الخبرات والكفاءات البشرية، إضافة إلى تراجع الإنتاجية، واضطراب سير العمل، وضعف الاستقرار الوظيفي والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة. وتشير العديد من الدراسات إلى أن من بين الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات دوران العمل ضعف سياسات التوظيف والاختيار، خاصة عندما تعتمد المؤسسات على معايير شكلية أو غير موضوعية في اختيار الموظفين، أو تهمل تحليل الوظائف وتحديد متطلباتها بدقة. فعدم التوافق بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة غالبًا ما يؤدي إلى شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء التنظيمي، وزيادة الرغبة في ترك العمل، مما يرفع من معدلات دوران العمل.

وفي هذا الإطار، تواجه المؤسسة الجزائرية، سواء كانت عمومية أو خاصة، تحديات متزايدة في مجال تسيير الموارد البشرية، نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية، والتغيرات التي يشهدها سوق العمل، إضافة إلى بعض الممارسات التقليدية السائدة في مجال اختيار الموظفين. إذ لا تزال العديد من المؤسسات تعتمد أساليب تقليدية في التوظيف، تفتقر

إلى التخطيط المسبق والدقة العلمية، ولا تراعي في كثير من الأحيان مبدأ الكفاءة والاستحقاق، مما يؤدي إلى ضعف فعالية عملية الاختيار وارتفاع معدلات دوران العمل. ومن هنا، تبرز أهمية عملية اختيار الموظفين كمدخل أساسي للحد من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال اعتماد سياسات واضحة ومتكاملة في التوظيف، تقوم على أسس علمية وموضوعية، وتوظيف أدوات حديثة في الاختيار، مثل تحليل الوظائف، والمقابلات المنظمة، والاختبارات المهنية والنفسية، إلى جانب مراعاة التوافق بين الفرد والوظيفة، والفرد والمؤسسة. فكلما كانت عملية الاختيار دقيقة وفعّالة، كلما ساهمت في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي، وتقليص معدلات دوران العمل.

وعليه، تسعى هذه المذكرة إلى دراسة دور عملية اختيار الموظفين في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال تحليل العلاقة بين جودة عملية الاختيار ومستوى دوران العمل، والوقوف على واقع الممارسات المتبعة في هذا المجال، مع تقديم مقترحات وتوصيات من شأنها تحسين سياسات الاختيار والاحتفاظ بالموارد البشرية، بما يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات الجزائرية.

2- اشكالية الدراسة

تُعد الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، حيث تمثل المحرك الأساسي لتحقيق الأداء التنظيمي والكفاءة الاقتصادية والاستقرار المؤسسي. غير أن هذا المورد الحيوي يواجه في الواقع العملي العديد من التحديات، من أبرزها ضعف الاستقرار الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل، وهي ظاهرة أصبحت تؤرق المؤسسات الحديثة لما لها من آثار سلبية متعددة تمس الجوانب الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية للمؤسسة. وتزداد خطورة هذه الظاهرة عندما تتحول إلى سلوك متكرر يعكس خللًا في سياسات تسيير الموارد البشرية.

وفي المؤسسة الجزائرية، تبرز هذه الإشكالية بشكل أكثر وضوحًا، في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها المجتمع، والتغيرات التي يعرفها سوق العمل، إلى جانب استمرار بعض الممارسات التقليدية في مجال اختيار الموظفين. إذ تعتمد العديد من المؤسسات، سواء العمومية أو الخاصة، على معايير شكلية أو غير موضوعية في التوظيف، مثل التركيز المفرط على الشهادات دون الكفاءات الفعلية، أو إهمال تحليل الوظائف وتحديد متطلباتها بدقة، أو ضعف استخدام أدوات الاختيار العلمية الحديثة، مما يؤدي إلى ضعف فعالية عملية الاختيار. وخاصة إذا علمنا أن غياب سياسة واضحة ومتكاملة لاختيار الموظفين، قائمة على مبدأ الكفاءة والاستحقاق، يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهو ما ينعكس سلبًا على الاستقرار الوظيفي ويزيد من معدلات دوران العمل.

ويُضاف إلى ذلك محدودية فرص الترقية والتطوير المهني في بعض المؤسسات الجزائرية، الأمر الذي يعمّق من حدة المشكلة ويجعل عملية الاختيار غير الفعّالة نقطة بداية لسلسلة من الاختلالات التنظيمية.

وانطلاقًا مما سبق، تبرز عملية اختيار الموظفين كأحد المداخل الأساسية لمعالجة ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، باعتبارها المرحلة الأولى التي تُبنى عليها بقية وظائف إدارة الموارد البشرية. فكلما كانت عملية الاختيار قائمة على أسس علمية وموضوعية، وكلما تم توظيف الأفراد الأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظائف، كلما ساهم ذلك في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، وتقليص معدلات دوران العمل. وعليه، تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول البحث في مدى مساهمة عملية اختيار الموظفين في الحد من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، ومدى فعالية الأساليب والمعايير المعتمدة في هذا المجال، وانعكاس ذلك على استقرار الموارد البشرية وأداء المؤسسة. وعليه أمكننا صياغة الإشكالية الرئيسة للدراسة على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم عملية اختيار الموظفين في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية؟

ويمكن تفريع هذا التساؤل الرئيسي إلى ثلاثة أسئلة فرعية:

– إلى أي مدى يساهم غموُض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية؟

– إلى أي مدى تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية؟

– إلى أي مدى يساهم غياب فرص التطوير المهني في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية؟

3– فرضيات الدراسة:

أ–الفرضية الأساسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اختيار الموظفين ومعدلات دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية.

ب– الفرضيات الجزئية:

- يساهم غموُض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية.
- تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية.
- يساهم غياب فرص التطوير المهني في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية.

4– مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة أسباب دفعت فضول الباحثتين لتناول موضوع الدراسة المعنون دور عملية اختيار الموظفين في انخفاظ دوران العمل في المؤسسة الجزائرية وهي:

- **مبررات ذاتية**

– الاهتمام الشخصي للباحث بمجال إدارة الموارد البشرية، ولا سيما ما يتعلق بوظائفها الأساسية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

– الرغبة في تعميق المعارف العلمية للباحث في موضوع اختيار الموظفين باعتباره من المواضيع الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسات.

– ارتباط موضوع الدراسة بتخصص الباحث الأكاديمي، مما يسهم في توظيف المعارف النظرية والمنهجية المكتسبة خلال مرحلة التكوين الجامعي.

– سعي الباحث إلى تنمية قدراته البحثية والتطبيقية من خلال دراسة موضوع قابل للقياس والتحليل الميداني باستخدام أدوات البحث العلمي.

– الطموح إلى الإسهام في معالجة إحدى المشكلات التنظيمية التي تواجه المؤسسات الجزائرية، من خلال تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

- **مبررات موضوعية**

– الأهمية البالغة لموضوع دوران العمل باعتباره من أبرز المشكلات التي تؤثر سلبًا على استقرار المؤسسات وأدائها التنظيمي.

– الدور المحوري الذي تلعبه عملية اختيار الموظفين في الحد من ظاهرة دوران العمل، باعتبارها المرحلة الأساسية التي تُبنى عليها بقية وظائف إدارة الموارد البشرية.

– تزايد معدلات دوران العمل في العديد من المؤسسات الجزائرية، سواء العمومية أو الخاصة، وما يترتب عن ذلك من آثار اقتصادية وتنظيمية سلبية.

– قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت العلاقة بين عملية اختيار الموظفين ودوران العمل في السياق الجزائري بشكل مباشر.

– الحاجة الملحّة إلى اعتماد أساليب علمية وموضوعية في اختيار الموظفين، بما ينسجم مع متطلبات التحولات الاقتصادية والتنافسية التي تعرفها المؤسسات الجزائرية.

– محاولة المساهمة في تقديم مقترحات وتوصيات تساعد صناع القرار وإدارات الموارد البشرية على تحسين سياسات التوظيف والاحتفاظ بالموارد البشرية.

5- أهداف الدراسة واهميتها

- **أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور عملية اختيار الموظفين في الحد من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف العامة والخاصة، على النحو الآتي:

- دراسة وتحليل دور عملية اختيار الموظفين في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على واقع عملية اختيار الموظفين في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.
- تحديد مدى اعتماد المؤسسة على أساليب علمية وموضوعية في اختيار الموظفين.
- الكشف عن أهم الأسباب التنظيمية والبشرية المؤدية إلى دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية.
- تحليل العلاقة بين جودة عملية اختيار الموظفين ومستوى دوران العمل.
- قياس أثر التوافق بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة على الاستقرار الوظيفي.
- إبراز دور المعايير المعتمدة في اختيار الموظفين (الكفاءة، الخبرة، المؤهلات) في الحد من دوران العمل.

- **أهمية الدراسة**

تنبع أهمية هذا البحث من طبيعة الموضوع الذي يتناوله، والمتمثل في دراسة دور عملية اختيار الموظفين في الحد من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، باعتبار أن المورد البشري يُعد من أهم مقومات نجاح المؤسسة واستقرارها. وتتجسد أهمية هذا البحث في جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

❖ **الأهمية العلمية**

- يساهم هذا البحث في إثراء الرصيد المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بعملية اختيار الموظفين وعلاقتها بدوران العمل.
- يساعد على توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة وربطها في إطار تحليلي متكامل.
- يشكل إضافة نوعية للمكتبة الجامعية الجزائرية، نظرًا لقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق الجزائري بشكل مباشر.
- يفتح آفاقًا بحثية جديدة أمام الباحثين والطلبة لدراسة قضايا الاستقرار الوظيفي وتسيير الموارد البشرية من زوايا مختلفة.

❖ **الأهمية العملية**

– تساعد نتائج البحث المؤسسات الجزائرية على إدراك أهمية تبني سياسات فعّالة في اختيار الموظفين للحد من معدلات دوران العمل.

– تمكّن إدارات الموارد البشرية من تشخيص مواطن الخلل في إجراءات الاختيار المعتمدة.

– تساهم في تحسين قرارات التوظيف من خلال اعتماد معايير علمية وموضوعية في اختيار الموظفين.

– تساعد على تقليص التكاليف الناتجة عن دوران العمل، مثل تكاليف الاستقطاب والتوظيف والتكوين وفقدان الكفاءات.

– تتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

6– حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، حدد مجال هذه الدراسة بما يلي:

❖ **الحدود البشرية:** يقصد به جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث من قبل الباحث والمجتمع المراد دراسته شملت الدراسة على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

❖ **الحدود المكانية:** ويمثل الحيز الجغرافي الذي تجري فيه الدراسات حيث تعلقت الدراسة التطبيقية لموضوع هذا البحث على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

❖ **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة 02 فيفري 2026 الى غاية 07 ماي 2026 وفقا للمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى: الدراسة النظرية:** بتاريخ 02 فيفري 2026، تم الشروع في الدراسة النظرية للبحث من خلال جمع المراجع والمصادر العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاطلاع على الأدبيات السابقة والكتب والمقالات العلمية التي تناولت متغيرات البحث، وذلك بهدف بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة.
- **المرحلة الثانية: الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة** : بتاريخ 26 أفريل 2026، تم إجراء زيارة استطلاعية إلى المؤسسة محل الدراسة، بهدف التعرف على هيكلها التنظيمي ومختلف أقسامها ومصالحها. كما تم خلال هذه الزيارة ملاحظة سير العمل داخل المؤسسة، وجمع بعض الوثائق والمعلومات المتعلقة بهيكلها التنظيمي وأهدافها وأنشطتها المختلفة.

- **المرحلة الثالثة: إجراء المقابلة** : بتاريخ 27 أفريل 2026، تم إجراء مقابلة مع أحد المسؤولين بالمؤسسة، وذلك بغرض الحصول على معلومات إضافية حول طبيعة نشاط المؤسسة، وآليات تسييرها، والجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة.
- **المرحلة الرابعة: توزيع وجمع الاستبيانات** : بتاريخ 28 أفريل 2026، تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، وبعد منحهم الوقت الكافي للإجابة عن مختلف الفقرات، تم جمع الاستبيانات بتاريخ 30 أفريل 2026، تمهيدًا لمرحلة المعالجة والتحليل الإحصائي.
- **المرحلة الخامسة: تفريغ البيانات وتحليلها** : بتاريخ 07 ماي 2026، تم تفريغ بيانات الاستبيانات في جداول باستخدام برنامج Microsoft Excel، ثم إدخالها إلى برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية. وبعد ذلك تم استخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة.

7 – منهج البحث:

يُعد المنهج العلمي الطريقة أو الأسلوب الذي يعتمده الباحث في دراسة الظواهر وتحليلها وتفسيرها، من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم تنظيمها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها والاستفادة منها في تفسير الظاهرة المدروسة. وبالتالي فإن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب دون غيره، بما يساعد على فهم المشكلة وتحليل أبعادها والإجابة عن التساؤلات المطروحة.

ونظرًا لأن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة طبيعة تأثير المتغير الأول على المتغير الثاني، والمتمثلين في **عملية اختيار الموظفين ودوران العمل**، فإن **المنهج الوصفي التحليلي** يُعد المنهج الأنسب لهذه الدراسة، كونه يسمح بوصف واقع عملية التوظيف داخل المؤسسة وتحليل علاقتها بانخفاض معدل دوران العمل.

ويقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، من خلال جمع البيانات المتعلقة بها وتحليلها بطريقة علمية، قصد الكشف عن طبيعة العلاقة بين جودة اختيار الموظفين ومستوى الاستقرار الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، إضافة إلى تفسير النتائج واستخلاص المؤشرات التي تساعد على فهم تأثير عملية الاختيار في الحد من دوران العمل.

8– صعوبات البحث:

– قلة المراجع حول هذه الدراسة .

– تلقينا صعوبات في توزيع الإستمارة وإسترجاعها.

9- هيكلة البحث:

للإحاطة بكافة جوانب الموضوع، والإجابة عن إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، حيث تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع دور عملية اختيار الموظفين في انخفاض معدل دوران العمل، وتم تقسيمه إلى مبحثين:

خصص المبحث الأول للإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بعملية اختيار الموظفين ودوران العمل، من حيث التعريف، الأهمية، الأهداف، المراحل، والأسباب المرتبطة بكل متغير، إضافة إلى توضيح العلاقة بينهما داخل المؤسسة.

أما المبحث الثاني فقد خُصص للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، سواء المتعلقة باختيار الموظفين أو دوران العمل، مع إبراز أوجه الاستفادة وأوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى عرض المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة، والتي تمثل الأساس النظري المرجعي الذي يساعد في تفسير الظاهرة المدروسة وتحليلها.

أما الفصل الثاني، فقد خُصص للجانب التطبيقي للدراسة، والذي تمثل في إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وقد انقسم بدوره إلى مبحثين:

حيث تم في المبحث الأول تقديم تعريف بمؤسسة الدراسة ومجتمع البحث، بالإضافة إلى عرض مختلف أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة أساسًا في الاستبيان، مع توضيح إجراءات الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة.

أما المبحث الثاني فقد خُصص لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، من خلال اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، والمتمثلين في عملية اختيار الموظفين ودوران العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وصولًا إلى استخلاص النتائج النهائية وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

في هذا الفصل، يتم التطرق إلى الإطار النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة، والتي تتمحور حول موضوع عملية التوظيف ودورها في الحد من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة. حيث يتم التركيز على تحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتوظيف بمختلف مراحله، إلى جانب دراسة ظاهرة دوران العمل من حيث أسبابها وأشكالها ومؤشراتها، مع محاولة إبراز طبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين.

وقد تم في هذا السياق استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوظيف واختيار الموظفين، وكذا الدراسات التي اهتمت بظاهرة دوران العمل، وذلك بهدف الاستفادة منها في بناء أرضية علمية ومنهجية صلبة تنطلق منها هذه الدراسة. كما تم الاعتماد على جملة من المقاربات النظرية في ميدان إدارة الموارد البشرية، والتي تساعد على تفسير العلاقة بين جودة عملية التوظيف ومستوى استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ويُعد هذا الفصل خطوة أساسية في مسار البحث العلمي، كونه يساهم في توجيه الدراسة وضبط مفاهيمها وتحديد متغيراتها بدقة، بالإضافة إلى بناء فرضيات البحث التي سيتم اختبارها ميدانيًا. كما يعكس تنوع الأدبيات النظرية والتطبيقية المعتمدة مدى الاهتمام بموضوع التوظيف ودوره في تحقيق الاستقرار الوظيفي، مما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم إضافة بحثية في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في السياق الجزائري.

المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع

المطلب الأول: ماهية عملية التوظيف

1- تعريف التوظيف: يُعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، أو أول مرحلة من مراحل المسار المهني، ونظرًا لتعدد الزوايا والرؤى في تحديد مفهومه، نتقدم بهذه التعريفات:

أ. لغة: هو اسم للفعل "وظّف"، يوظّف توظيفًا، بمعنى استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه. وهكذا تُوظّف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويُستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع أو خدمات جديدة.

ب. اصطلاحًا: التوظيف هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار المرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل، بحيث يرد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، ويُكلَّفون بمهام ومسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة. (**منصور أحمد منصور،1975،ص.22**). هو "العملية المستمرة التي يقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبهم للعمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاءً لها، وإعدادهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون والروح الجماعية." (**أمينة جاب الله،2016، ص15**)، ويُعرّف Dimitri Weiss عملية التوظيف بأنها: "عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن اختيار الأفراد."كما تم تعريف التوظيف أيضًا على أنه: "توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل، لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل." (**رفعت عبد الحليم الفاعوري،2005، ص 205**).كما يعرف بأنه النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة.

2- تعريف عملية اختيار الموظفين: إن عملية إختيار الموظفين هي أحد أهم مهام إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر العاملون هم العنصر الأساسي الذي يجعل من المؤسسة ناجحة أو فاشلة، فحاجة المؤسسة إلى موظفين ماهرين وطموحين ليست سوى جزء من التحدّيات التي تواجهها أي إدارة، كما تعد خطوة حاسمة ضمن إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى تقييم كفاءات ومهارات المتقدمين لمطابقتها مع متطلبات الوظيفة الشاغرة، وذلك لضمان توظيف الشخص الأنسب الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وبخاصة إذا تضمنت إستخدام أساليب علمية ومنهجية في اختيار الموظفين، مثل الاختبارات المهنية والنفسية، والمقابلات المبنية على معايير موضوعية، بحيث تساعد المؤسسات على تقييم الكفاءات المرشحة في تولي المناصب، وبالتالي اختيار العناصر

الأنسب التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل (**حسين بن سليم، أحمد سوسي، 2018، ص.122**).

ويرتبط الاختيار الجيد للموظفين ارتباطًا مباشرًا بمؤشرات الاستقرار الوظيفي، إذ يساهم في زيادة نسبة العاملين الذين يستمرون في المؤسسة لفترات طويلة، ويعزز الولاء والانتماء المهني، ويقلل الحاجة إلى الإحلال المتكرر للوظائف الشاغرة، وهو ما يعد مؤشراً هاماً على استقرار القوى العاملة (**محمد زويد العتيبي، 2010، ص.65**). ومن ثم، يمكن القول إن عملية اختيار الموظفين ليست مجرد إجراء إداري تقليدي، بل أداة استراتيجية فعّالة للتحكم في معدل دوران العمل، وتقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالتعيين الخاطئ، مثل تكاليف التدريب والتوجيه والإشراف، بالإضافة إلى الخسائر الناتجة عن الفراغ الوظيفي وتأخر الإنجاز الإنتاجي.

في هذا الإطار تعرف عملية إختيار الموظفين بأنها: عملية إنتقاء وفحص الأفراد المترشحين للوظائف والذين تتوافر فيهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف(**أسامة كامل، محمد الصيرفي، 2006 ، ص82**)، كما تعرف على أنها: محصلة مشتركة لسمات أو خصائص الأفراد المترشحين لشغل الوظائف وفحص السمات الوظيفية التي تناسب مؤهلاتهم مع المهام التي ستوكل إليهم(**حمداوي وسيلة، 2004، ص92**)

– التعريف الإجرائي لعملية إختيار الموظفين: ويمكن تعريف عملية إختيار الموظفين إجرائيا بأنها تلك العملية التي تتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف التي سيتولونها لاحقا، وهي عملية تساعد المؤسسة في اختيار موظفين جدد بحسب إحتياجاتها الحقيقية، شرط أن يكونوا يتناسبون مع مهامهم التي سيلتحقون بها، وبالمواصفات الوظيفية المطلوبة، دون أن يعترض هؤلاء الموظفين الجدد أي عارض يشغلهم عن أداء مهامهم بفاعلية وكفاءة، من مثل: **غموض الدور**، أو أن تكون **بيئة عمل غير مهيأة**، أو أن يكون هناك **غياب مخل بفرص تطوير** هؤلاء الموظفين.

3– تعريف دوران العمل: هناك عدة تعاريف لدوران العمل، نذكر أبرزها:

يعرف دوران العمل على أنه: "ظاهرة تتمثل في حركة دخول وخروج عمالة المؤسسة، وتقاس هذه الحركة بالتغيرات التي تحدث بين الموظفين خلال فترة زمنية معينة، وعموماً خلال سنة". ويعرف أيضًا بأنه: "تنقل الموظفين داخل أو خارج المؤسسة" .وفي تعريف آخر: "حركة دخول وخروج العاملين في المشروع الواحد خلال فترة زمنية محددة". ويُعرف أيضا بأنه: "خروج بعض العاملين من المؤسسة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم، أو العجز، أو الوفاة، أو الإجازة الخاصة، أو النقل" .(**بووذن نبيلة،2007، ص 41**). كما يُعبر دوران

العمل عن: "نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة خلال فترة 12 شهرًا" .(**أحمد سيد مصطفى ،2002 ، ص 243**)

– التعريف الإجرائي لدوران العمل: يمكن إعتباره كمؤشر في إدارة الموارد البشرية يعبر عن معدل حركة الموظفين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويشمل ذلك المغادرين طواعية (الإستقالات) أو غير طواعية (الفصل أو التقاعد)، ويتم قياسه بمقارنة عدد المغادرين على إجمالي عدد الموظفين.

4– تعريف غموض الدور: هو حالة من عدم الوضوح والارتباك يعاني منها الفرد عندما لا تتوافر لديه المعلومات الكافية والدقيقة حول المهام والمسؤوليات والتوقعات المرتبطة بدوره في العمل أو في المجتمع، مما يجعله غير قادر على إدراك المطلوب منه بدقة. وقد عرف غموض الدور الوظيفي على أنه "نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصالحياته ، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر ، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه أو ربما يكون غير متأكد بخصوص الإلتزامات والمسؤوليات المتعلقة بعمله"(**عليمات، 2014، ص66**). كما عرف أيضا على أنه " نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين، وإذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أداؤها، والمسؤوليات والصالحيات المعطاة له، أو كيف يقيم أداؤه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية، وفي هذه الحالة سيضطر للرجوع في إتخاذ أحد الخيارين إما الرجوع لرئيسه مباشرة في كل كبيرة وصغيرة أو التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في استجاباته لمتطلبات المنظمة" (**المصري، 2012، ص6**).

5– تعريف بيئة العمل: هي الإطار الشامل الذي يحيط بالموظف ويؤثر بشكل مباشر على أدائه، صحته، وإنتاجيته. ولا تقتصر بيئة العمل على المكان المادي فحسب، بل تمتد لتشمل ثقافة المؤسسة وأساليبها الإدارية والعلاقات بين الزملاء. هي مجموعة العلاقة المتبادلة بين الموظفين وأرباب العمل والبيئة التي يعملون فيها، والتي قد تكون موجبة او سالبة، توفر بيئات العمل الموجبة تجارب ممتعة للموظفين تساعدهم على تحقيق اهدافهم الشخصية، بينما تعطى بيئات العمل السالبة تجارب مؤلمة وتقلل من سلوك الموظفين الجيد في العمل، إذ إن الموظفين غير المسؤولين أو غير الملتزمين يمكن أن يتغيروا ليصبحوا مسؤولين ويكونوا أكثر التزاما بالعمل في بيئة عمل موجبة لأن مثل هذه البيئات تعزز سمات تحقيق الذات لديهم بينما قد يكون العكس في ظل البيئة السالبة(**الدباغ، العناز، 2021، ص437**)، تشير بيئة العمل لمختلف العناصر المكونة لمحيط العمل وتتمثل هذه العناصر في العناصر التنظيمية كالهيكل التنظيمي وطبيعة الإتصال التنظيمي والقيادة والعناصر المادية المشكلة

للمحيط العملي من أجهزة وأدوات العمل وكل ما يشكل البيئة الفيزيقية والتنظيمية للمؤسسة(**خرموش، بحري، 2021، ص20**).

6- مفهوم التطوير المهني: هو عبارة عن عملية مستمرة تهدف إلى تحسين مهارات الفرد ومعارفه وقدراته، لمساعدته على مواكبة تطورات سوق العمل وتحقيق أهدافه الوظيفية، وذلك لكي يُصبح أكثر كفاءة وإنتاجية في عمله عن طريق اكتساب مهارات جديدة وصقل المهارات الموجودة، وتعلم أخلاقيات العمل والسلوك الوظيفي، بالإضافة إلى تحقيق أهداف التطوير المهني مثل مواكبة التطورات في مجال العمل، وبناء علاقات مهنية قوية واكتشاف إمكانات جديدة، مع تعزيز روح الفريق، وتحسين صورة الشركة، وتحقيق النجاح في العمل، يمكن تعريفه بأنه: "ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها، لزيادة وصقل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها" (**أبوبكر،2008 ص200**)، ويعرف على أنه: عملية منهجية وشاملة تستهدف التطوير الوظيفي وتنفيذ الإستراتيجيات والتقييم الذاتي وتحليل الفرص وتقييم النتائج"(**Antoniu.2014.p14**)، كما يعرف أيضا بأنه: "يتضمن التتابع في الماضي والحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المؤسسة، حيث يبين التوافق الدائم بين إحتياجات المؤسسة، ورغبات وطموحات الأفراد"(**Peretti.2013.p255**)، ويُعّرفه (**Gamage, 2006**) بأنه: "عملية مستمرة ومخططة لتلبية حاجات المتدربين بواسطة مدربين مؤهلين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية".

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيري الموضوع (عملية إختيار الموظفين ودوران العمل):

يتمثل المتغير المستقل في عملية إختيار الموظفين، بحيث تعتبر هذه العملية أحد أهم مهام إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر العاملون هم العنصر الأساسي الذي يجعل من المؤسسة ناجحة أو فاشلة، فحاجة المؤسسة إلى موظفين ماهرين وطموحين ليست سوى جزء من التحدّيات التي تواجهها أي إدارة، كما تعد خطوة حاسمة ضمن إدارة الموارد البشرية. في حين يمثل المتغير التابع في دوران العمل، حيث أصبح في الإدارة المعاصرة مقياسًا هامًا لصحة وفعالية الإدارة داخل المؤسسة. فدوران العمل يشير إلى عدد الموظفين الذين يتركون العمل في المؤسسة لأي سبب من الأسباب. كما يشير إلى حركة قوة العمل، سواء دخولها إلى المؤسسة أو خروجها منها، وتُعد هذه الحركة دليلًا على استقرار قوة العمل أو عدمه. كما يمكن أن يمثل مؤشرًا على قوة أو ضعف الفاعلية التنظيمية، إذ إن الحركة الزائدة للموظفين تعتبر غير مرغوبة ومكلفة بالنسبة للمؤسسة. في هذا السياق، يُعد الدوران المتزايد للموظفين مؤشرًا على ضعف السياسات التنظيمية في التوظيف والاختيار، إذ تشير الدراسات إلى أن معدل مغادرة الموظفين قد يرتفع بشكل كبير عند توظيف الأفراد الذين لا تتطابق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة أو لا يمتلكون القدرة على التكيف مع بيئة العمل، وتتم حركة العمالة عادة خلال فترة زمنية محددة في أغلبها سنة، وهي نفس الفترة التي يُحسب خلالها معدل دوران العمل. وقد تم في هذا الإطار وبغية تسهيل الدراسة الميدانية بإختيار ثلاثة أبعاد لقياس العلاقة بين المتغيرين: وذلك ضمن الأبعاد التالية:

1- بعد غموض الدور: بإعتباره حالة من عدم الوضوح والارتباك يعاني منها الفرد عندما لا تتوافر لديه المعلومات الكافية والدقيقة حول المهام والمسؤوليات والتوقعات المرتبطة بدوره في العمل أو في المجتمع، مما يجعله غير قادر على إدراك المطلوب منه بدقة.

2- بعد بيئة العمل: بإعتبارها الإطار الشامل الذي يحيط بالعامل وتؤثر فيه بشكل مباشر، فكلما كانت بيئة العمل غير لائقة بحياة العامل كلما أثر ذلك في سلوكه وأدائه وقدراته وإنتاجيته.

3- بعد غياب فرص التطوير المهني: بإعتباره ضياع لفرص تحسين مهارات الفرد ومعارفه وقدراته، من أجل مساعدته ليكون أكثر كفاءة وإنتاجية في عمله عن طريق اكتساب مهارات جديدة وصقل المهارات الموجودة.

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية

المطلب الاول : الدارسات السابقة

1- المتغير الاول : عملية اختيار الموظفين

❖ **الدارسة الأولى:**

هي دراسة محمد حسين القحطاني (2018) بعنوان: استراتيجيات الاختيار والتوظيف وأثرها على الكفاءة التنظيمية، وهي رسالة دكتوراه هدفت إلى تحليل الدور الذي تلعبه استراتيجيات الاختيار والتوظيف في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسات.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما دور استراتيجيات الاختيار في تحسين الكفاءة التنظيمية؟، وقد تفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في التعرف على مراحل عملية الاختيار داخل المؤسسة، وتحديد الأدوات المستخدمة في تقييم المرشحين، والكشف عن طبيعة العلاقة بين عملية الاختيار والكفاءة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة أثر متغيري الخبرة والمؤهل العلمي على نتائج الاختيار.

وفيما يتعلق بالمنهجية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة مثل هذه الظواهر الإدارية، كما استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وقد بلغ حجم العينة (220) موظفًا، تم اختيارهم من بيئات تنظيمية مختلفة، بما يسمح بتعميم النتائج إلى حدٍّ معقول. أما من حيث المجال البشري، فقد شملت الدراسة موظفين من مستويات تنظيمية متعددة، في حين تمثل المجال المكاني في المؤسسات محل الدراسة، دون تحديد دقيق لقطاع معين، بينما يندرج الإطار الزمني ضمن سنة إنجاز الدراسة (2018).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن عرضها في شكل نقاط موسعة كما يلي:

- يساهم الاعتماد على أساليب الاختيار العلمي بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التنظيمية، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على معايير دقيقة وموضوعية في اختيار الموظفين تحقق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية.

- عدم كفاية المقابلات الشخصية كأداة وحيدة في عملية الاختيار، إذ أظهرت النتائج أن الاعتماد على المقابلات فقط قد يؤدي إلى قرارات غير دقيقة، نظرًا لتأثرها بالعوامل الذاتية والانطباعات الشخصية، مما يستدعي دعمها بأدوات تقييم أخرى أكثر موضوعية.

- تلعب الاختبارات المهنية والتقنية دورًا حاسمًا في رفع جودة التوظيف، حيث تساهم هذه الاختبارات في قياس القدرات الحقيقية للمرشحين ومدى توافقهم مع متطلبات الوظيفة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء داخل المؤسسة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة عملية الاختيار ومستوى الكفاءة التنظيمية، مما يدل على أن تحسين آليات الاختيار ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.
- تؤثر متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي بشكل ملحوظ على نتائج الاختيار، حيث تزداد فرص اختيار المرشحين الذين يمتلكون خبرات عملية ومؤهلات علمية ملائمة، وهو ما يسهم في تعزيز جودة رأس المال البشري داخل المؤسسة.

❖ **الدارسة الثانية:**

هي دراسة علي عبد الكريم (2019) بعنوان :إدارة الاختيار والتعيين وأثرها على فعالية الأداء، وهي رسالة دكتوراه هدفت إلى دراسة العلاقة بين نظام الاختيار والتعيين وفعالية الأداء داخل المؤسسات، من خلال التركيز على مدى مساهمة الأساليب الحديثة في الاختيار في تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :ما طبيعة العلاقة بين إدارة الاختيار والتعيين وفعالية الأداء داخل المؤسسة؟، وتفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- ما أساليب الاختيار المستخدمة داخل المؤسسات؟
- ما دور التكنولوجيا في عملية الاختيار والتعيين؟
- هل يؤثر نظام الاختيار على مستوى الاستقرار الوظيفي؟

وفيما يتعلق بالمنهجية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، كما استخدم أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. وشملت الدراسة عينة من العاملين في مؤسسات مختلفة، بما يسمح بتحليل واقع ممارسات الاختيار والتعيين وتأثيرها على الأداء، مع التركيز على تنوع المستويات الوظيفية لضمان شمولية النتائج. أما من حيث الحدود، فقد تمثلت في المؤسسات محل الدراسة خلال سنة إنجاز البحث (2019)

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن عرضها في شكل نقاط موسعة كما يلي:

- وجود علاقة إيجابية واضحة بين فعالية نظام الاختيار والتعيين ومستوى الأداء داخل المؤسسة، حيث تبين أن اعتماد أساليب دقيقة ومنظمة في اختيار الموظفين يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى .
- يساهم الاختيار الجيد في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، إذ إن اختيار الأفراد المناسبين للوظائف المناسبة يقلل من معدلات ترك العمل، ويزيد من درجة التكيف الوظيفي والرضا المهني لدى العاملين .
- تعتمد المؤسسات الحديثة بشكل متزايد على اختبارات الكفاءة في عملية الاختيار، لما لها من دور فعال في قياس القدرات والمهارات الحقيقية للمرشحين، بما يضمن تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد .
- يلعب استخدام التكنولوجيا دورًا متناميًا في تطوير عملية الاختيار والتعيين، من خلال الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات، مما يسهم في تسريع الإجراءات وتحسين دقة قرارات التوظيف .
- تنوع أساليب الاختيار داخل المؤسسات بين التقليدية والحديثة، إلا أن النتائج تشير إلى تفوق الأساليب العلمية القائمة على الاختبارات والمعايير الموضوعية في تحقيق فعالية الأداء مقارنة بالأساليب التقليدية .

❖ **الدارسة الثالثة:**

هي دراسة كمال الدين بوزيد (2021) بعنوان :سياسات التوظيف وأثرها على استقرار الموارد البشرية، وهي رسالة دكتوراه في السياق الجزائري، هدفت إلى تحليل أثر سياسات التوظيف واختيار الموظفين على مستوى استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسات، مع التركيز على دور المعايير المعتمدة في الحد من مشكلات عدم الاستقرار الوظيفي ودوران العمل.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :ما أثر سياسات اختيار الموظفين على استقرار الموارد البشرية؟، وقد تفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- تحديد معايير الاختيار المعتمدة داخل المؤسسات الجزائرية .
- معرفة مدى اعتماد المؤسسات على معيار الكفاءة في التوظيف .
- دراسة تأثير عملية الاختيار على الاستقرار الوظيفي للعاملين .
- تحليل العلاقة بين الاختيار السليم ومستوى الرضا الوظيفي .

وفيما يخص المنهجية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين متغيرات التوظيف والاستقرار الوظيفي، كما استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة. وشملت الدراسة عينة من العاملين في مؤسسات جزائرية مختلفة، بما يسمح بتقييم واقع ممارسات التوظيف داخل البيئة

المحلية. أما المجال المكاني فقد اقتصر على عدد من المؤسسات الجزائرية، في حين تمثل الإطار الزمني في سنة إنجاز الدراسة (2021).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، تمثلت فيما يلي:

- ضعف تطبيق مبادئ الشفافية والموضوعية في عمليات التوظيف داخل بعض المؤسسات الجزائرية، حيث أظهرت النتائج أن العديد من عمليات الاختيار لا تزال تتأثر بالعوامل غير الموضوعية، مما يؤثر سلبًا على جودة التوظيف .
- وجود علاقة مباشرة بين جودة اختيار الموظفين ومستوى استقرار الموارد البشرية، إذ تبين أن المؤسسات التي تعتمد على معايير دقيقة وشفافة في الاختيار تتمتع بمستويات أعلى من الاستقرار الوظيفي .
- يساهم التوظيف غير المناسب في ارتفاع معدلات دوران العمل داخل المؤسسات، حيث يؤدي سوء اختيار الموظفين إلى ضعف التكيف الوظيفي وزيادة الاستقالات .
- ارتباط عملية الاختيار بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين، إذ إن اختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة يعزز من رضا العاملين ويزيد من التزامهم التنظيمي .
- تؤكد الدراسة أهمية تبني سياسات توظيف قائمة على الكفاءة والموضوعية، باعتبارها عاملاً أساسياً في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتقليل المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية .

❖ **الدارسة الرابعة:**

هي دراسة أكاديمية (2023) بعنوان Study of the Relationship between the Selection Process and Employee Retention : اي دراسة العلاقة بين عملية الاختيار واستبقاء الموظفين، وقد هدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة بين جودة عملية اختيار الموظفين ومدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين واستقرارهم الوظيفي داخل بيئة العمل.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :ما العلاقة بين عملية اختيار الموظفين واستبقاء العاملين داخل المؤسسة؟، وتفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- هل تؤثر معايير الاختيار المعتمدة على بقاء الموظف داخل المؤسسة؟
- ما دور التوافق بين الفرد والوظيفة في تقليل معدلات ترك العمل؟
- هل تسهم عملية الاختيار في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

وفيما يتعلق بالمنهجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية والسلوكية، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة. وشملت الدراسة عينة من الموظفين داخل مؤسسات مختلفة، بهدف قياس أثر عملية الاختيار على مستوى الاستقرار الوظيفي ونية ترك العمل، مع التركيز على تحليل درجة التوافق بين الفرد والوظيفة كعامل وسيط مهم في الاستبقاء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن عرضها في شكل نقاط موسعة كما يلي:

- يساهم الاختيار الدقيق للموظفين في تقليل نية ترك العمل داخل المؤسسة، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على معايير موضوعية وواضحة في الاختيار تحقق معدلات أعلى من الاستقرار الوظيفي .
- يُعد التوافق بين الفرد والوظيفة عاملاً أساسياً في تعزيز استبقاء الموظفين، إذ إن ملاءمة قدرات ومهارات الموظف مع متطلبات الوظيفة يؤدي إلى زيادة التكيف الوظيفي وتقليل الرغبة في الاستقالة .
- تؤثر عملية الاختيار بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث يؤدي الاختيار السليم إلى تحسين تجربة الموظف داخل المؤسسة وزيادة شعوره بالرضا والانتماء التنظيمي .
- يؤدي سوء اختيار الموظفين إلى ارتفاع معدلات دوران العمل، نتيجة عدم التوافق بين الموظف والوظيفة، وضعف الاندماج في بيئة العمل .

تؤكد الدراسة أن تحسين جودة عملية الاختيار يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز الاستقرار التنظيمي وتقليل فقدان الموارد البشرية، مما ينعكس إيجابًا على فعالية المؤسسة وأدائها العام.

2- المتغير الثاني : دوران العمل

❖ **الدراسة الاولى :**

هي دراسة خالد بن سعد القحطاني (2016) بعنوان :تحليل أسباب دوران العمل في القطاع الخاص، وهي رسالة ماجستير هدفت إلى تحليل أبرز العوامل المؤثرة في ظاهرة دوران العمل داخل القطاع الخاص، مع التركيز على الجوانب التنظيمية والاقتصادية والسلوكية التي تدفع العاملين إلى ترك وظائفهم.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :ما أسباب دوران العمل في القطاع الخاص؟، وقد تفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- ما مدى تأثير الأجور والحوافز على معدلات دوران العمل؟
- ما دور بيئة العمل في زيادة أو تقليل ترك الموظفين للعمل؟

- هل يؤثر أسلوب القيادة على استقرار العاملين داخل المؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وظاهرة دوران العمل؟

وفيما يتعلق بالمنهجية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليل أسبابها، كما استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة. وشملت الدراسة عينة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص، بهدف التعرف على العوامل المؤثرة في قرار ترك العمل، وتحليل مستوى الرضا الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى دراسة أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة على الاستقرار الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن عرضها في شكل نقاط موسعة كما يلي:

- تُعد الأجور والحوافز من أهم العوامل المؤثرة في دوران العمل، حيث تبين أن ضعف الرواتب وعدم تناسبها مع الجهد المبذول يؤديان إلى ارتفاع معدلات ترك العمل، بينما تساهم الحوافز العادلة في تعزيز الاستقرار الوظيفي .
- تلعب بيئة العمل دورًا مهمًا في الحد أو زيادة دوران العمل، إذ إن بيئة العمل غير المناسبة، التي تتسم بالضغط أو ضعف العلاقات التنظيمية، تدفع الموظفين إلى البحث عن فرص عمل أفضل .
- يؤثر أسلوب القيادة بشكل مباشر على معدلات دوران العمل، حيث إن القيادة غير الفعالة أو غير الداعمة تساهم في زيادة الاستقالات، في حين أن القيادة الجيدة تعزز الاستقرار الوظيفي .
- توجد علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، إذ كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين زادت احتمالية تركهم للعمل، والعكس صحيح .
- تؤكد الدراسة أن دوران العمل ظاهرة متعددة الأسباب وليست مرتبطة بعامل واحد فقط، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والاقتصادية والإدارية داخل بيئة العمل .

❖ **الدراسة الثانية :**

هي دراسة عبد القادر بوشارب (2020) بعنوان :*دور القيادة الإدارية في الحد من دوران العمل* ، وهي رسالة دكتوراه في السياق الجزائري، هدفت إلى تحليل دور أنماط القيادة الإدارية في الحد من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسات، من خلال دراسة تأثير القيادة على الرضا الوظيفي والاستقرار المهني للعاملين.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :ما دور القيادة الإدارية في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة؟، وقد تفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- تحديد نمط القيادة السائد داخل المؤسسات محل الدراسة .
- دراسة أثر القيادة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

- تحليل مدى تأثير القيادة على الاستقرار الوظيفي والحد من ترك العمل .

وفيما يتعلق بالمنهجية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والسلوكية، كما استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد شملت الدراسة عينة من العاملين داخل مؤسسات جزائرية مختلفة، بهدف تحليل واقع الممارسات القيادية وأثرها على سلوك العاملين، خصوصًا ما يتعلق بالاستقرار الوظيفي ودوران العمل. أما المجال المكاني فقد اقتصر على عدد من المؤسسات الجزائرية، في حين تمثل الإطار الزمني في سنة إنجاز الدراسة (2020).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن عرضها في شكل نقاط موسعة كما يلي:

- تؤثر القيادة الديمقراطية بشكل إيجابي على الحد من دوران العمل، حيث تبين أن هذا النمط القيادي يعزز المشاركة والتواصل داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الاستقرار المهني للعاملين .
- تساهم القيادة السلطوية في زيادة معدلات ترك العمل، نتيجة لضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وارتفاع مستويات الضغط التنظيمي، مما يدفع العاملين إلى البحث عن بيئات عمل أكثر مرونة وتحفيزًا .
- وجود علاقة قوية بين نمط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي، إذ إن القيادة الإيجابية القائمة على الدعم والتشجيع تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي، بينما تؤدي الأنماط السلبية إلى انخفاضه .
- تلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا في تحقيق الاستقرار الوظيفي، من خلال تأثيرها المباشر على بيئة العمل الداخلية والعلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة .
- تؤكد الدراسة أن تحسين أساليب القيادة داخل المؤسسة يعد من أهم الآليات الفعالة للحد من ظاهرة دوران العمل، وذلك عبر تعزيز الثقة وتحقيق العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل .

❖ **الدراسة الثالثة :**

هي دراسة (2021)بعنوان *"The Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover"* ، وترجمتها العربية" :تأثير الرضا الوظيفي على دوران العمل"، وهي رسالة ماجستير هدفت إلى تحليل أثر مستوى الرضا الوظيفي على ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسات، من خلال دراسة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وانعكاساته على بقاء العاملين أو تركهم للعمل.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :ما أثر الرضا الوظيفي على دوران العمل؟، وقد تفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- ما دور الأجور في رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي؟

- ما أثر بيئة العمل على درجة الرضا لدى العاملين؟
- هل يؤثر التقدير الوظيفي والتحفيز المعنوي على تقليل ترك العمل؟

وفيما يتعلق بالمنهجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، كما استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة. وشملت الدراسة مجموعة من العاملين داخل مؤسسات مختلفة، بهدف قياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتحليل علاقته بمعدلات دوران العمل، إضافة إلى دراسة تأثير العوامل التنظيمية مثل الأجور وبيئة العمل والتقدير الوظيفي على سلوك الاستقرار الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن عرضها في شكل نقاط موسعة كما يلي:

- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل، حيث تبين أن العاملين غير الراضين عن وظائفهم يكونون أكثر ميلاً لترك العمل والبحث عن فرص بديلة .
- يساهم التحفيز المادي والمعنوي في تقليل معدلات ترك العمل، إذ يعمل على تعزيز الانتماء الوظيفي ورفع مستوى الرضا لدى العاملين داخل المؤسسة .
- تلعب الأجور دورًا مهمًا في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، حيث إن ضعف الأجور وعدم عدالتها يؤديان إلى انخفاض الرضا وزيادة نية ترك العمل .
- تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر على استقرار العاملين، إذ إن بيئة العمل الإيجابية ترفع من مستوى الرضا الوظيفي وتقلل من الرغبة في مغادرة المؤسسة .
- تؤكد الدراسة وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، مما يعني أن تحسين ظروف العمل والاهتمام بالعاملين يساهم بشكل فعال في تقليل الظاهرة .

❖ **الدراسة الرابعة:**

هي دراسة يوسف بن عمر (2023) بعنوان :*إدارة الموارد البشرية ودورها في الحد من دوران العمالة* وهي رسالة دكتوراه هدفت إلى تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسات، مع التركيز على أهم السياسات والوظائف مثل التدريب، التحفيز، وعملية اختيار الموظفين.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :ما دور إدارة الموارد البشرية في تقليل دوران العمل داخل المؤسسة؟، وقد تفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- ما أثر برامج التدريب والتأهيل على الحد من دوران العمل؟
- ما دور التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز الاستقرار الوظيفي؟

- هل تؤثر عملية اختيار الموظفين على معدلات دوران العمل داخل المؤسسة؟

وفيما يتعلق بالمنهجية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وظاهرة دوران العمل، كما استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة. وشملت الدراسة عينة من العاملين في مؤسسات مختلفة، بهدف تحليل مدى تأثير سياسات الموارد البشرية على الاستقرار الوظيفي، مع التركيز على التفاعل بين التدريب والتحفيز والاختيار كعوامل مترابطة في تقليل ترك العمل. أما المجال المكاني فقد تمثل في عدد من المؤسسات محل الدراسة، في حين جاء الإطار الزمني في سنة إنجاز الدراسة (2023)

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن عرضها في شكل نقاط موسعة كما يلي:

- تُعد إدارة الموارد البشرية عاملًا أساسيًا في تقليل معدلات دوران العمل داخل المؤسسات، حيث تبين أن حسن إدارة السياسات الوظيفية يسهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار التنظيمي .
- يساهم الاختيار الجيد للموظفين في الحد من ترك العمل، إذ إن توظيف الأفراد المناسبين للوظائف المناسبة يقلل من مشكلات عدم التوافق الوظيفي، ويزيد من مستوى الرضا والاستقرار .
- تلعب برامج التدريب والتأهيل دورًا مهمًا في تعزيز استقرار العاملين، من خلال تطوير مهاراتهم ورفع كفاءتهم، مما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة ويقلل من رغبتهم في ترك العمل .
- يؤدي التحفيز المادي والمعنوي إلى تقليل معدلات دوران العمالة، حيث يعزز الشعور بالانتماء الوظيفي ويزيد من رضا الموظفين عن بيئة العمل .

تؤكد الدراسة أن الحد من دوران العمل يتطلب تكاملاً بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وليس الاعتماد على عنصر واحد فقط، خاصة في ما يتعلق بالاختيار والتدريب والتحفيز.

3- أوجه الاستفادة والاختلاف من الدراسات السابقة

3-1- أوجه الاستفادة

- يمثل استعراضنا للدراسات السابقة خطوة أساسية في توجيه هذا البحث، حيث ساهمت هذه الدراسات – التي بلغ عددها ثماني دراسات متنوعة بين اختيار الموظفين ودوران العمل – في بناء تصور علمي متكامل حول موضوع دور عملية التوظيف في انخفاض دوران العمل، إذ وفرت لنا أرضية نظرية ومنهجية صلبة للانطلاق في معالجة الإشكالية .

– ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات الأساسية للبحث بشكل دقيق، حيث ركزت معظمها على متغيرات مثل :عملية اختيار الموظفين، الكفاءة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي، الرضا الوظيفي، ودوران العمل، وهو ما مكّننا من ضبط العلاقة بين المتغير المستقل (عملية التوظيف) والمتغير التابع (دوران العمل) .

– مكنتنا الدراسات السابقة من اختيار المنهج العلمي المناسب، حيث تبين أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يتلاءم مع طبيعة بحثنا القائم على وصف وتحليل العلاقة بين التوظيف ودوران العمل داخل المؤسسة .

– استفدنا منها في اختيار أدوات جمع البيانات، حيث اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية، الأمر الذي عزز توجهنا نحو استخدام نفس الأداة لملاءمتها لطبيعة الدراسة الميدانية وإمكانية تحليل البيانات إحصائيًا .

– ساعدتنا هذه الدراسات في فهم العوامل المؤثرة في دوران العمل، مثل: الأجور، بيئة العمل، القيادة، الرضا الوظيفي، والتدريب، مما مكّننا من إدراج هذه الأبعاد ضمن الإطار النظري وتحليلها في الجانب التطبيقي .

– أكدت الدراسات السابقة على أهمية الاختيار الجيد للموظفين كعامل أساسي في تقليل دوران العمل، وهو ما يدعم فرضيات بحثنا ويعزز التوجه نحو دراسة هذه العلاقة في السياق الجزائري .

– ساهمت كذلك في تنظيم الجانب الميداني للدراسة، من حيث تحديد مجتمع الدراسة، اختيار العينة، وبناء الاستبيان وفق محاور مستمدة من الأدبيات السابقة، مما زاد من دقة وموثوقية النتائج المتوقعة .

3-2- أوجه الاختلاف

– تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، إذ تمتد الدراسات السابقة بين سنوات 2016 و2023، في حين تنجز هذه الدراسة في الفترة الراهنة (2026)، مما يمنحها طابع الحداثة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية .

– تتميز هذه الدراسة بكونها مطبقة على مؤسسة اتصالات الجزائر – الوادي، وهو ما يمنحها خصوصية ميدانية تختلف عن الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات متنوعة (قطاع خاص، مؤسسات حكومية)، مما يسمح بإبراز خصوصيات البيئة الجزائرية .

– يختلف موضوع الدراسة الحالية من حيث طبيعة العلاقة المدروسة، حيث تركز بشكل مباشر على العلاقة بين عملية التوظيف ودوران العمل، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، القيادة، أو الكفاءة التنظيمية .

- تختلف هذه الدراسة من حيث طبيعة العينة، إذ تركز على عمال مؤسسة واحدة (اتصالات الجزائر)، في حين اعتمدت بعض الدراسات السابقة على عينات متنوعة من مؤسسات متعددة أو قطاعات مختلفة .

- من حيث الأدوات المستخدمة، تعتمد دراستنا بشكل أساسي على الاستبيان، بينما استخدمت بعض الدراسات السابقة أدوات متعددة مثل المقابلة والملاحظة إلى جانب الاستبيان، وهو ما يعكس اختلافًا في التصميم المنهجي .

- كما تتميز هذه الدراسة بمحاولة الربط التطبيقي المباشر بين سياسات التوظيف ومشكلة دوران العمل داخل مؤسسة محددة، بهدف تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثاني: المقاربة النظرية :

تُعد المقاربة النظرية أحد المرتكزات الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل الإطار المرجعي الذي يستند إليه الباحث في تفسير الظواهر الاجتماعية والتنظيمية وفهم العلاقات القائمة بين متغيراتها. كما تساهم في توجيه الدراسة ميدانيًا ومنهجيًا، من خلال تقديم تصورات علمية تساعد على تحليل النتائج وربطها بالمعطيات النظرية ذات الصلة. وانطلاقًا من ذلك، فإن دراسة موضوع **دور عملية اختيار الموظفين في الحد من دوران العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي** تستدعي الاعتماد على مقاربة نظرية قادرة على تفسير العلاقة بين جودة اختيار الموارد البشرية ومستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

وتستند هذه الدراسة إلى مقاربتين نظريتين متكاملتين هما :**مقاربة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور** و**المقاربة البنائية الوظيفية**، وذلك لما توفرانه من أدوات تفسيرية تساعد على فهم كيفية تأثير عملية اختيار الموظفين في الحد من ظاهرة دوران العمل.

أولاً: مقاربة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

تُعد نظرية الإدارة العلمية التي وضعها عالم الإدارة الأمريكي **فريدريك تايلور** من أبرز النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بتحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال الإدارة الرشيدة للموارد البشرية. وقد انطلقت هذه النظرية من مبدأ أساسي مفاده أن نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها يتوقفان على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال الاختيار العلمي للعاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم.

ويرى تايلور أن عملية الاختيار يجب أن تستند إلى معايير موضوعية وعلمية، تعتمد على دراسة خصائص الأفراد ومؤهلاتهم ومهاراتهم، بما يضمن تحقيق التوافق بين الفرد ومتطلبات الوظيفة. فكلما كان الاختيار دقيقًا ومبنيًا على أسس علمية، ارتفع مستوى الأداء والإنتاجية، وانخفضت المشكلات التنظيمية المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي والتغيب والاستقالة ودوران العمل.

وتنسجم هذه الرؤية مع موضوع الدراسة، حيث إن جودة عملية اختيار الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في استقطاب الأفراد الأكثر ملاءمة لطبيعة الوظائف، مما يزيد من قدرتهم على الاندماج في العمل والتكيف مع متطلباته، ويعزز شعورهم بالرضا والاستقرار الوظيفي، وهو ما يؤدي في النهاية إلى الحد من معدلات دوران العمل.

ثانياً: المقاربة البنائية الوظيفية

تُعد المقاربة البنائية الوظيفية من أهم المداخل السوسيولوجية التي تنظر إلى المجتمع والمؤسسات الاجتماعية باعتبارها أنساقًا مترابطة تتكون من مجموعة عناصر ووظائف متكاملة، يعمل كل منها على تحقيق التوازن والاستقرار

والاستمرارية. وقد أسهم في تطوير هذه المقاربة عدد من علماء الاجتماع، من أبرزهم **إميل دوركايم** و**تالكوت بارسونز** و**روبرت ميرتون**.

وانطلاقًا من هذه المقاربة، يمكن النظر إلى المؤسسة باعتبارها نسقًا تنظيميًا متكاملاً يتكون من مجموعة من الوحدات والأفراد الذين يؤدون أدوارًا محددة لتحقيق أهداف مشتركة. ويُنظر إلى الموظف بوصفه عنصرًا أساسيًا داخل هذا النسق، حيث يؤدي وظيفة معينة تساهم في الحفاظ على التوازن التنظيمي واستمرارية المؤسسة.

وفي ضوء هذه الرؤية، تمثل عملية اختيار الموظفين آلية تنظيمية تهدف إلى ضمان التوافق بين الفرد والدور الوظيفي الذي سيشغله داخل المؤسسة. فكلما نجحت المؤسسة في اختيار الأفراد القادرين على أداء الأدوار المطلوبة بكفاءة، تحقق قدر أكبر من التوازن والاستقرار التنظيمي، وانخفضت احتمالات ظهور الاختلالات الوظيفية المتمثلة في ضعف الأداء أو ارتفاع معدلات دوران العمل.

ويمكن توظيف هذه المقاربة في تفسير متغيرات الدراسة من خلال المؤشرات التالية:

- **عملية اختيار الموظفين** :تمثل الآلية التي يتم من خلالها استقطاب وانتقاء الكفاءات القادرة على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
- **غموض الدور** :يشير إلى عدم وضوح المهام والمسؤوليات المتوقعة من الموظف، وهو ما ينعكس سلبًا على التكيف الوظيفي ويؤدي إلى اضطراب التوازن التنظيمي وزيادة احتمالات ترك العمل.
- **بيئة العمل** :تمثل مجموعة الظروف المادية والاجتماعية والتنظيمية التي تحيط بالموظف داخل المؤسسة، والتي تؤثر في درجة اندماجه واستقراره المهني.
- **فرص التطوير المهني** :تعبر عن فرص التكوين والتدريب والترقية التي توفرها المؤسسة للعاملين، والتي تساهم في رفع كفاءتهم المهنية وتعزيز انتمائهم التنظيمي.

ثالثا: العلاقة بين المقاربتين وموضوع الدراسة

تتكامل مقاربة الإدارة العلمية مع المقاربة البنائية الوظيفية في تفسير العلاقة بين عملية اختيار الموظفين ودوران العمل. فبينما تؤكد الإدارة العلمية على أهمية الاختيار الموضوعي والدقيق للكفاءات المناسبة، تركز البنائية الوظيفية على دور هذا الاختيار في تحقيق التوازن داخل النسق التنظيمي وضمان استمرارية المؤسسة.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن انخفاض معدل دوران العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة عملية اختيار الموظفين، إذ يساهم الاختيار العلمي في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتقليل

غموض الأدوار، وتعزيز القدرة على التكيف مع بيئة العمل، والاستفادة من فرص التطوير المهني، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الاستقرار الوظيفي ويحد من رغبة العاملين في ترك المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بعملية التوظيف ودوران العمل، يتبين أن عملية التوظيف تُعد من أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور محوري في استقطاب واختيار الكفاءات المناسبة القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استقرارها التنظيمي. فالتوظيف لا يقتصر فقط على شغل المناصب الشاغرة، بل يمثل عملية استراتيجية متكاملة تبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، مرورًا بعمليات الاستقطاب والاختيار، وصولًا إلى تعيين الموظف المناسب في المكان المناسب وفق معايير علمية وموضوعية.

ومن ثم، أصبح الاهتمام بسياسات التوظيف وأساليب اختيار الموظفين مطلبًا ضروريًا لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، حيث إن حسن اختيار العاملين يساهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء، وتقليل معدلات ترك العمل. وفي المقابل، فإن ضعف عملية التوظيف أو اعتماد معايير غير دقيقة في الاختيار يؤدي إلى عدم التوافق بين الموظف والوظيفة، مما ينعكس سلبًا على استقرار الموارد البشرية ويرفع من معدلات دوران العمل داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، أظهرت الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذا الفصل وجود علاقة وثيقة بين جودة عملية التوظيف ومستوى دوران العمل، حيث أكدت أغلب الدراسات أن اعتماد أساليب علمية في الاختيار والتعيين يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من مغادرة العاملين للمؤسسة. كما أبرزت هذه الدراسات أهمية مجموعة من العوامل المرتبطة بالتوظيف، مثل الكفاءة، والرضا الوظيفي، وبيئة العمل، والتحفيز، باعتبارها عناصر مؤثرة في استقرار الموظفين داخل المؤسسة.

- كما سمحت المقاربة النظرية المعتمدة، والمتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، بتفسير العلاقة بين عملية التوظيف ودوران العمل، حيث تؤكد هذه المقاربة أن الاختيار العلمي للعاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أهم الأسس التي تضمن رفع الكفاءة وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة. ومن خلال ذلك، يتضح أن نجاح المؤسسة في التحكم في معدلات دوران العمل يرتبط بدرجة كبيرة بمدى فعالية سياسات التوظيف والاختيار المعتمدة لديها، وهو ما يعكس أهمية المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها .

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية.

تمهيد:

إن البحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع فقط، إنما يعتمد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته فمحاولة إثبات الدراسة النظرية للدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظري والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة، والتحقق من فرضياتها.

وعلية سوف تخصص هذا الفصل بتناول الجانب المنهجي للدراسة من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات والأدوات التي تساعدنا على كشف دور عملية إختيار الموظفين في انخفاض معدل دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية – دراسة حالة – على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، من خلال تحديد عينة الدراسة ومتغيراتها وأدوات المستعملة بغرض جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة والبرامج المستخدمة لمعالجة المعطيات في هذه الدراسة، ثم عرض النتائج ومناقشتها وطرح الاستنتاجات والحلول والمقترحات.

المبحث الاول: التعريف بمكان الدراسة

المطلب الاول : التعريف بالمديرية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي

تُعدّ المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي إحدى المديريات التابعة لمجمع اتصالات الجزائر، الذي شهد انطلاقته الرسمية بتاريخ 01 جانفي 2003، وذلك في إطار الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، والهادفة إلى إعادة تنظيم القطاع وفصل نشاطات البريد عن خدمات الاتصالات. وقد جاء هذا التحول استجابة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي فرضتها البيئة الحديثة للاتصالات، خاصة مع التوجه نحو تحرير السوق وفتح المجال أمام المنافسة.

وقد مثّل إنشاء اتصالات الجزائر مرحلة جديدة في مسار المؤسسة، حيث انتقلت من نمط التسيير الإداري التقليدي التابع للدولة إلى مؤسسة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، الأمر الذي فرض عليها تبني أساليب حديثة في التسيير والإدارة، والسعي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بما يضمن قدرتها على المنافسة والاستمرار في سوق يتميز بالتطور السريع وشدة المنافسة. وتسعى المديرية العملية لولاية الوادي إلى تجسيد أهداف المؤسسة الأم من خلال توفير خدمات الاتصالات المختلفة، والعمل على ضمان استمرارية الشبكات وتحسين الأداء التقني والتجاري، إضافة إلى تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم، وذلك بالاعتماد على موارد بشرية وتقنية متخصصة.

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية لولاية الوادي

يعكس الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي طبيعة التنظيم الإداري المعتمد داخل المؤسسة، والذي يهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام بما يضمن السير الحسن للعمل وتحقيق الأهداف المسطرة. ويقوم هذا الهيكل على توزيع المهام والمسؤوليات وفق تسلسل إداري واضح يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات.

–المدير العملي

يُعتبر المدير العملي المسؤول الأول عن تسيير المديرية، حيث يتولى مهمة الإشراف العام على مختلف النشاطات الإدارية والتقنية والتجارية للمؤسسة. كما يقوم باتخاذ القرارات الإدارية والمصادقة عليها، إضافة إلى ممارسة السلطة التنظيمية على جميع الموظفين، مع تحمله المسؤولية المباشرة عن حسن سير المؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها وضمان تحقيق أهدافها.

– مكونات الهيكل التنظيمي

تتكون المديرية العملية من عدة مصالح وهياكل تنظيمية تعمل بشكل متكامل، وتشمل ما يلي:

- **نيابة المديرية التقنية:** تختص بالإشراف على الجوانب التقنية المتعلقة بشبكات الاتصالات والصيانة والتجهيزات التقنية، إضافة إلى ضمان استمرارية الخدمات وتحسين جودة الشبكات .
- **نيابة المديرية التجارية:** تتولى تسيير النشاط التجاري للمؤسسة، من خلال متابعة عمليات التسويق، واستقبال الزبائن، ودراسة احتياجاتهم، والعمل على تحسين جودة الخدمات التجارية المقدمة .
- **نيابة المديرية للمهام والدعم:** ُعنى بتوفير مختلف وسائل الدعم الإداري واللوجستي، إضافة إلى تسيير الموارد البشرية والوسائل العامة، بما يساهم في تسهيل أداء مختلف المصالح داخل المؤسسة .
- **رئيس مصلحة الأمن:** يتكفل بضمان أمن المؤسسة وحماية ممتلكاتها ومتابعة تطبيق إجراءات السلامة والأمن الداخلي .
- **مكلف بالاتصال والعلاقات العامة:** يعمل على تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتحسين صورتها لدى الجمهور، إضافة إلى تنظيم الأنشطة الإعلامية والتواصلية .

أما مجتمع الدراسة من عمال وكالة الاتصالات الجزائر بالوادي فيبلغ عددهم 150 عاملا بمختلف الرتب.

المبحث الثاني : الطريقة والادوات

أولا: الطريقة :

1– مجتمع و عينة الدراسة :

أ– مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه: " جميع مفردات أو الاشياء التي نريد معرفة حقائق عنها، وهو جميع الافراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وفي ظل تحديد اسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة " (**حجاب، 2000، صفحة 29**).

ويعرف مجتمع الدراسة كذلك بأنه:" الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد ان يخلص بها الى نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الاقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات" (**ابراهيم، 2015، صفحة 164**).

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

ب– عينة الدراسة:

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من الكل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها: " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة " (**ماجد، 2016، صفحة 29**). العينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً دقيقاً. (**ماجد، 2016، صفحة 32**).

لقد تم في بحثنا هذا اختيار عينة عرضية، حيث بلغ عددها (70) موظف وموظفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وعليه تم الاعتماد على (70) استمارة .

2–تحديد متغيرات الدراسة:

المتغير	متغير الدراسة	ابعاد الدراسة
المتغير المستقل	عملية اختيار الموظفين	غموُض الدور ، بيئة العمل ، فرص التطوير المهني
المتغير التابع	دوران العمل	مؤشرات دوران العمل

ثانيا: الادوات :

1–أداة جمع البيانات:

يحتاج الباحث إلى أداة معينة تمكنه من الوصول إلى البيانات المستهدفة بأكثر دقة وموضوعية لدراسته، وتختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ولذا قمنا في دراستنا

بالاعتماد على أداة الاستمارة (الاستبيان)، وهذا الأخير هو عبارة عن مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف الأبعاد الخاصة بموضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي أجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة اتصال رئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي تزيد معلومات عن المبحوث. (**ماجد، 2016، صفحة 41**).

❖ **وصف الأداة:**

من اجل تناول هذا الموضوع اعدت الطلبة استبيانا مكونا من ثلاث محاور كبرى:

المحور الاول: يساهم غموض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية: البنود هي1،2،3،4،5،6،7.

المحور الثاني: تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية: البنود هي 8،9،10،11،12،13،14.

المحور الثالث: يساهم غياب فرص التطوير في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية: البنود هي 15،16،17،18،19،20،21.

2-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ,(spss) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد فقط على الأساليب المناسبة في التحليل والتي تعتمد أساسا على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وتساؤلات الدراسة وفي ما يلي الأساليب التي تم استخدامها:

❖ **فيما يخص الثبات والصدق:**

- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الاستبيان.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتقدير صدق المقياس بطريقة الاتساق الداخلي.

❖ **ثانيا/ فيما يخص نتائج الدراسة:**

- توزيع التكرارات .
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

3-الخصائص السيكو مترية للأداة

3-1-صدق المقياس:

لقد تم الاعتماد في حساب صدق المقياس لهذه الدراسة على طريقة الاتساق الداخلي أي ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه وارتباط درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبيان والجداول الآتين توضح ذلك:

جدول رقم (1): يوضح معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه (يساهم غموض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.52	0.01	**4**	0.43	0.01
2	0.64	0.01	**5**	0.50	0.01
3	0.51	0.01	**6**	0.55	0.01
7	0.58	0.01			

من خلال المعاملات الصدق الموضحة في الجدول اعلاه يتضح ان معاملات صدق البنود للمحور الاول تراوحت بين(0.43 الى 0.58) وهي معاملات قوية تعكس صدق البنود المحور.

التحليل السوسيولوجي

فإن هذه النتائج تعكس درجة عالية من التماسك بين مختلف الأبعاد التي تقيسها البنود، مما يشير إلى أن ظاهرة غموض الدور ليست مجرد حالة فردية أو ظرفية، بل هي ظاهرة تنظيمية بنيوية داخل المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم المهنية. فكلما كان هناك غموض في تحديد المهام والمسؤوليات، كلما زادت احتمالات عدم الاستقرار الوظيفي وارتفاع نية ترك العمل، وهو ما يفسر الارتباط القوي بين البنود المختلفة التي تقيس هذا البعد.

إن قوة معاملات الارتباط تعكس أن إدراك العمال لمشكلة غموض الدور هو إدراك جماعي ومشترك داخل بيئة العمل، وليس إدراكًا فرديًا معزولًا، مما يدل على أن هذه الظاهرة ترتبط بطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة وبأسلوب توزيع المهام وتحديد الصلاحيات. وبالتالي فإن هذا الاتساق في النتائج يؤكد أن غموض الدور يُعد أحد العوامل التنظيمية المهمة التي تسهم في تفسير سلوك دوران العمل، باعتباره ناتجًا عن اختلال في وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم (2): يوضح معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه (تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	0.58	0.05	**12**	0.47	0.01
9	0.67	0.01	**13**	0.54	0.05
10	0.50	0.01	**14**	0.56	0.01
11	0.54	0.05			

من خلال المعاملات الصدق الموضحة في الجدول اعلاه يتضح ان معاملات صدق البنود للمحور الثاني تراوحت بين(0.47 الى 0.67) وهي معاملات قوية تعكس صدق البنود المحور.

التحليل السوسيولوجي

تعكس هذه النتائج أن بيئة العمل تُعد متغيرًا تنظيميًا وسلوكيًا ذا تأثير مباشر على استقرار الأفراد داخل المؤسسة، حيث لا تُختزل فقط في الجوانب المادية أو الفيزيائية، بل تشمل أيضًا العلاقات الاجتماعية داخل العمل، وأنماط التواصل، ومستوى الدعم الإداري، ومدى توفر العدالة التنظيمية. وبالتالي فإن قوة الارتباط بين البنود تشير إلى أن العمال يدركون بيئة العمل باعتبارها منظومة متكاملة تؤثر في سلوكهم المهني واتجاهاتهم نحو الاستمرار أو مغادرة المؤسسة.

كما أن هذا التماسك في النتائج يدل على أن تأثير بيئة العمل على دوران العمل ليس تأثيرًا جزئيًا أو محدودًا، بل هو تأثير شامل ناتج عن تفاعل عدة عناصر داخل التنظيم، مثل العلاقات بين الزملاء، أسلوب القيادة، ظروف العمل، ومستوى التحفيز. وعليه، فإن تحسين بيئة العمل يمثل عاملًا أساسيًا في تعزيز الاستقرار الوظيفي، وتقليل مشاعر الضغط وعدم الرضا، وبالتالي الحد من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد الطابع البنيوي والاجتماعي لهذه الظاهرة داخل المنظمات الحديثة.

جدول رقم (3): يوضح معامل ارتباط درجة البند بدرجة المحور الذي ينتمي إليه (يساهم غياب فرص التطوير في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	0.56	0.05	**19**	0.54	0.05
16	0.72	0.05	**20**	0.62	0.05
17	0.72	0.01	**21**	0.68	0.01
18	0.63	0.05			

من خلال المعاملات الصدق الموضحة في الجدول اعلاه يتضح ان معاملات صدق البنود للمحور الثالث تراوحت بين(0.72 الى 0.54) وهي معاملات قوية تعكس صدق البنود المحور.

التحليل السوسيولوجي

تعكس هذه النتائج أن فرص التطوير المهني داخل المؤسسة تمثل عنصرًا أساسيًا في بناء المسار المهني للعاملين، وأن غيابها يُعد عاملًا بنيويًا مهمًا في تفسير سلوك ترك العمل والتنقل الوظيفي. فارتفاع معاملات الارتباط بين البنود يشير إلى أن إدراك العمال لمشكلة غياب التكوين والترقية والتطوير المهني هو إدراك متماسك ومشترك، يرتبط بشكل مباشر بتجربتهم اليومية داخل بيئة العمل.

كما يدل هذا التماسك الإحصائي على أن العاملين لا ينظرون إلى غياب فرص التطوير كعامل منفصل، بل كمنظومة مترابطة تؤثر على الرضا الوظيفي والدافعية والاستقرار المهني، حيث يؤدي ضعف آفاق الترقية والتكوين إلى انخفاض الانتماء التنظيمي وزيادة الميل نحو البحث عن فرص عمل بديلة خارج المؤسسة. وبالتالي، فإن هذه النتائج تؤكد أن غياب التطوير المهني يمثل أحد المحددات الاجتماعية والتنظيمية المهمة لظاهرة دوران العمل، باعتباره يعكس محدودية الحركية المهنية داخل المؤسسة وضعف الاستثمار في رأس المال البشري.

جدول رقم (4): يوضح ارتباط درجة المحور بدرجة الكلية للاستبيان

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
يساهم غموض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية	0.80	0.01
تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية	0.78	0.01
يساهم غياب فرص التطوير في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية	0.84	0.01

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه الذي يبين ارتباط درجة المحاور بالدرجة الكلية للاستبيان، يتضح أن جميع معاملات الارتباط جاءت مرتفعة وإيجابية ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت بين (0.78 و0.84). ويظهر أن أعلى قيمة ارتباط كانت للمحور المتعلق بغياب فرص التطوير (0.84)، يليه محور غموض الدور (0.80)، ثم محور بيئة العمل (0.78.)

التحليل السوسيولوجي

تعكس هذه النتائج قوة الاتساق الداخلي للاستبيان، وتؤكد أن المحاور الثلاثة تمثل أبعادًا مترابطة لظاهرة واحدة هي دوران العمل داخل المؤسسة. كما تشير هذه المعطيات إلى أن ظاهرة دوران العمل لا يمكن تفسيرها بعامل واحد فقط، بل هي نتاج تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية داخل بيئة العمل.

ويُلاحظ أن بروز محور غياب فرص التطوير كأقوى ارتباط بالدرجة الكلية يدل على أن العاملين يولون أهمية كبيرة لمسارات الترقية والتكوين والتطور المهني، وأن غياب هذه الفرص يُعد عاملًا حاسمًا في نقص أدائهم أو دفعهم نحو مغادرة المؤسسة، وهذا ما تؤكده النظريات الحديثة والمعاصرة وبخاصة صاحب نظرية الإدارة العلمية "تايلور". كما يعكس محور غموض الدور أهمية وضوح المهام والمسؤوليات في تحقيق الاستقرار الوظيفي، إذ يؤدي عدم وضوح الأدوار إلى اضطراب في الأداء وزيادة عدم الرضا. أما محور بيئة العمل، فرغم كونه الأقل نسبيًا من حيث الارتباط، إلا أنه يظل عنصرًا أساسيًا يعكس أهمية العلاقات التنظيمية وظروف العمل في تشكيل سلوك العاملين داخل المؤسسة.

3-2-ثبات المقياس:

لقد تم حساب معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية حيث تم حسابها لكل محور والاستبيان ككل، وفيما يلي الجدول رقم (11) يوضح معاملات ثبات القائمة المستخدمة:

جدول رقم (5): يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمحور الأول

المحاور	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			سبيرمان وبراون	جيتمان
يساهم غموض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية	7	0.91	0.91	0.91
تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية	7	0.92		
يساهم غياب فرص التطوير في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة	7	0.94		
الاستبيان الكلي	21	0.96		

من خلال الجدول اعلاه يوضح معاملات الفا كرونباخ للمقياس وللمحاور يتضح ان معامل الفا كرونباخ كان قويا حيث بلغ 0.96 مما يدل على ثبات الاختبار.

التحليل السوسيولوجي

تدل هذه النتائج على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق في قياس الظاهرة المدروسة، أي أن فقراته تقيس بشكل متجانس ومترابط أبعاد دوران العمل داخل المؤسسة. كما أن ارتفاع معاملات الثبات يعكس أن إدراك أفراد العينة لمختلف الأبعاد (غموض الدور، بيئة العمل، غياب فرص التطوير) هو إدراك منظم وغير متناقض، مما يدل على أن الظاهرة المدروسة ليست حالات فردية معزولة، بل هي تجربة تنظيمية مشتركة يعيشها العمال داخل نفس السياق المؤسسي.

كما أن قوة معامل ألفا كرونباخ (0.96) تشير إلى أن الأداة البحثية تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، مما يسمح بالاعتماد على نتائجها في تفسير العلاقات بين المتغيرات. وبالتالي فإن هذه المؤشرات تدعم صلاحية الأداة الميدانية، وتعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها حول دور العوامل التنظيمية في تفسير ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبارها ظاهرة مرتبطة ببنية العمل التنظيمية وبطبيعة العلاقات المهنية داخلها.

مفتاح تصحيح المقياس:

جدول رقم (6): يوضح بدائل المقياس ودرجات المعطاة لها

البديل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

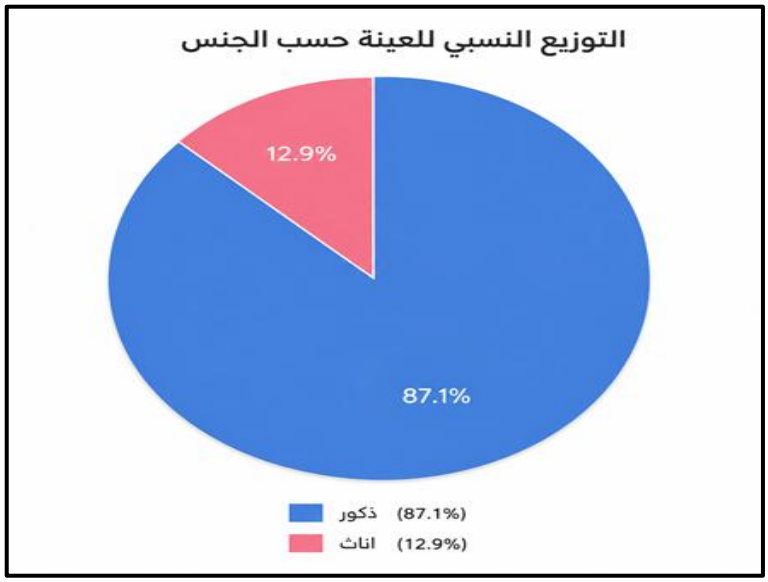
المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

اولا : النتائج

1- البيانات الشخصية

جدول رقم (7): وصف مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكور	61	% 87.1
اناث	9	%12.9
المجموع	70	%100



الشكل رقم 01: يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

من خلال الجدول اعلاه يظهر ان عدد ذكور اكثر من الاناث وذلك بنسبة 87.1% مقارنة بالإناث التي بلغت نسبتهم 12.9% وهذا راجع الى طبيعة المهنة التي تتطلب جهدا كبيرا في الميدان

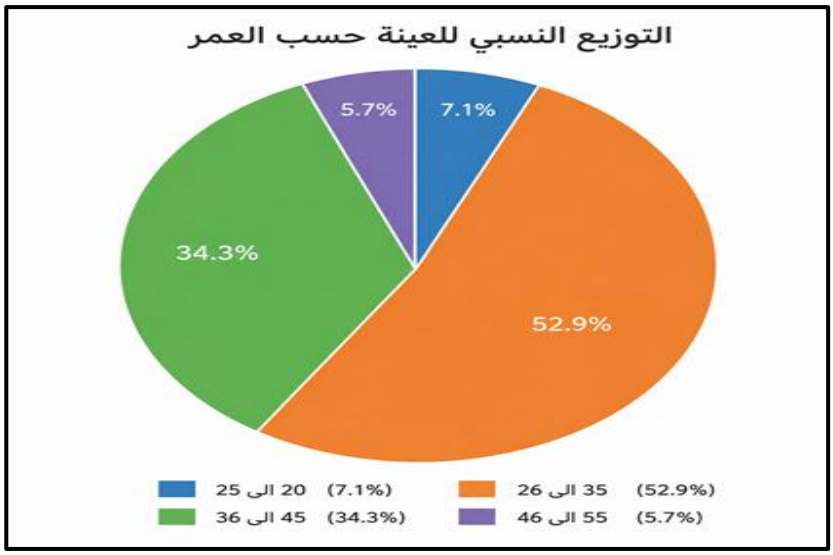
التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، يتبين أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 87.1% مقارنة بنسبة الإناث التي قدرت بـ12.9%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة التي تتطلب مجهودًا ميدانيًا وحركية دائمة، الأمر الذي يجعل الذكور أكثر تواجدًا في هذا النوع من الوظائف مقارنة بالإناث. كما يمكن تفسير ذلك بطبيعة المهام التقنية والميدانية التي ترتبط غالبًا بالأعمال الشاقة والضغوط المهنية، وهو ما يدفع المؤسسات إلى الاعتماد بدرجة أكبر على العنصر الذكوري،

في حين يظل حضور الإناث محدودًا نسبيًا في مثل هذه الوظائف مقارنة بالمجالات الإدارية أو التعليمية التي تعرف استقطابًا أكبر للعنصر النسوي.

الجدول رقم (8): وصف عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
20 الى 25	05	% 7.1
26 الى 35	37	% 52.9
36 الى 45	24	% 34.3
46 الى 55	04	% 5.7
المجموع	70	% 100



الشكل رقم 02: يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة

من خلال نتائج الجدول اعلاه يتضح ان نسبة 52.9% من العمال تتراوح اعمارهم ما بين 26 الى 35 سنة وتليها فئة التي تتراوح ما بين 36 الى 45 سنة بنسبة 34.3% اما الفئة الاولى والاخيرة فكانت متقاربة نوعا ما.

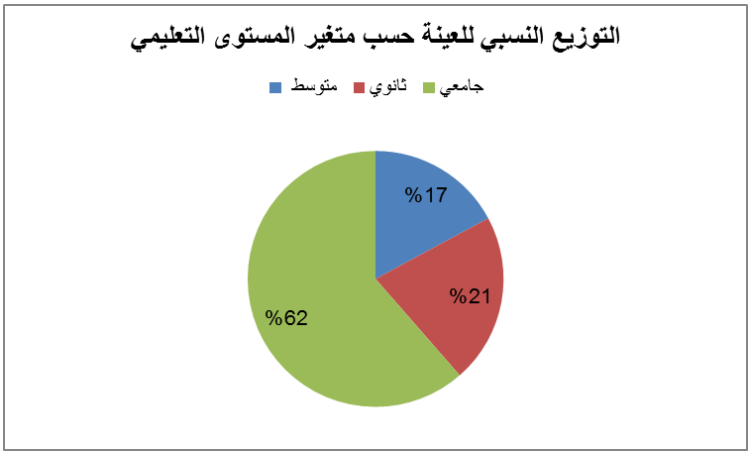
التحليل السوسيولوجي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، يتبين أن الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة تحتل النسبة الأكبر بـ52.9%، تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 34.3%، أما الفئتان الأولى والأخيرة فقد جاءتا بنسب متقاربة نوعًا ما. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على فئة الشباب باعتبارها الفئة الأكثر قدرة على العطاء والحيوية والتكيف مع متطلبات العمل، خاصة في

الوظائف التي تتطلب مجهودًا ميدانيًا وتحمل ضغوط العمل. كما أن هذه الفئة تتميز بالرغبة في إثبات الذات وتحقيق الاستقرار المهني، الأمر الذي يجعلها الأكثر حضورًا داخل المؤسسة. في حين تمثل الفئة من 36 إلى 45 سنة فئة تمتلك الخبرة والكفاءة المهنية، ما يمنح المؤسسة نوعًا من التوازن بين عنصر الخبرة وعنصر الشباب. أما انخفاض نسب الفئات الأخرى فيرجع إما إلى حداثة التوظيف بالنسبة للفئة الأصغر سنًا، أو إلى اقتراب الفئة الأكبر سنًا من التقاعد وانخفاض قدرتها على مواكبة طبيعة العمل ومتطلباته المستمرة.

– جدول رقم (9): يوضح وصف العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	12	% 17.1
ثانوي	15	% 21.4
جامعي	43	% 61.4
المجموع	70	% 100



الشكل رقم 03: يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير مستوى التعليمي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يمكن القول ان مستوى الموظفين كانوا جامعيين وذلك بنسبة 61.4% تليها مرحلة الثانوي بنسبة 21.4% ثم المتوسط 17.1% وهذا ينبئ على تطور المؤسسة في اختيار موظفيها.

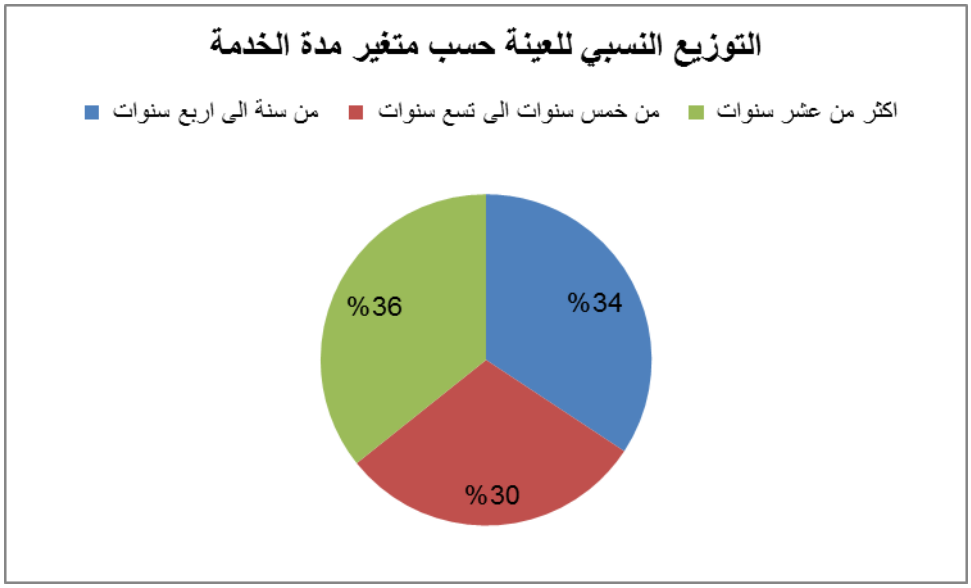
❖ التحليل السوسيولوجي:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الذي يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة، يتضح أن أغلبية الموظفين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 61.4%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 21.4%، ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة 17.1%. ويمكن تفسير ذلك سوسيولوجيًا بأن المؤسسة أصبحت تعتمد بشكل متزايد على

الكفاءات العلمية والمؤهلات الأكاديمية في عملية التوظيف، نتيجة التطورات التكنولوجية والتنظيمية التي تشهدها بيئة العمل، والتي تتطلب موارد بشرية تمتلك معارف ومهارات متخصصة قادرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة. كما يعكس ارتفاع نسبة الجامعيين وعي المؤسسة بأهمية العنصر البشري المؤهل في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، إضافة إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين يساهم في تعزيز القدرة على التواصل، واتخاذ القرار، واستخدام التقنيات الحديثة داخل المؤسسة. أما الفئات ذات المستويات التعليمية الأقل، فغالبًا ما ترتبط بوظائف تنفيذية أو ميدانية لا تتطلب تكوينًا جامعيًا مرتفعًا، وهو ما يفسر انخفاض نسبتها مقارنة بالفئة الجامعية.

جدول رقم (10): يوضح وصف العينة حسب متغير مدة الخدمة

سنوات العمل	التكرار	النسبة
من سنة الى اربع سنوات	24	% 34.3
من خمس سنوات الى تسع سنوات	21	% 30
اكثر من عشر سنوات	25	% 35.7
المجموع	70	% 100



الشكل رقم 04: يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير مدة الخدمة

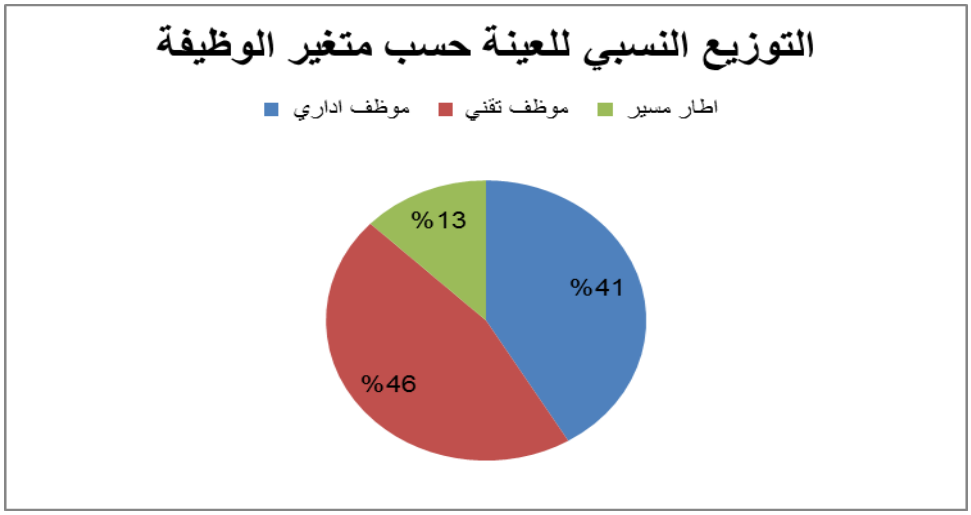
من خلال الجدول نجد ان افراد العينة كانوا موزعين على فئتين بالتقارب حيث كانت فئة اكثر من عشر سنوات خبرة هي الاعلى بنسبة 35.7% وتليها فئة من سنة الى اربع سنوات بنسبة 34.3% وهذا راجع الى التجديد في المؤسسة في سياق التوظيف.

التحليل السوسيولوجي

من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، يتبين أن الفئة التي تمتلك أكثر من عشر سنوات خبرة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.7%، تليها مباشرة فئة من سنة إلى أربع سنوات بنسبة 34.3%، مع وجود تقارب ملحوظ بين الفئتين. ويمكن تفسير هذا التوزيع سوسيولوجيًا بأنه يعكس نوعًا من التوازن داخل المؤسسة بين عنصر الخبرة المتراكمة والعنصر الجديد في العمل، حيث تعتمد المؤسسة من جهة على موظفين ذوي خبرة طويلة لضمان استمرارية الأداء ونقل المعارف التنظيمية والخبرة الميدانية، ومن جهة أخرى تقوم بتجديد مواردها البشرية من خلال استقطاب فئة حديثة التوظيف بهدف ضخ دماء جديدة داخل المؤسسة ومواكبة التحولات التنظيمية والتكنولوجية.كما يدل هذا التوزيع على وجود سياسة توظيف تقوم على الدمج بين الاستقرار التنظيمي الذي يوفره ذوو الخبرة، والديناميكية والتجديد الذي يميز الفئات الأقل خبرة، وهو ما يعكس سعي المؤسسة إلى تحقيق توازن وظيفي يساهم في تحسين الأداء العام. وبالتالي، فإن تقارب النسب بين الفئتين يشير إلى أن المؤسسة لا تعتمد فقط على الخبرة القديمة، بل تعمل على تجديد مواردها البشرية بشكل مستمر بما يضمن استمرارية الفعالية التنظيمية والتكيف مع متطلبات العمل الحديثة.

جدول رقم (11): يوضح وصف العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف اداري	29	% 41.4
موظف تقني	32	% 45.7
اطار مسير	09	% 12.9
المجموع	70	% 100



الشكل رقم 05: يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة

من خلال الجدول يظهر ان الموظفين التقنيين هم الاعلى تواجدا بنسبة 45.7% وهذا راجع الى طبيعة المهنة التي تتطلب الجانب التقني، في حين نجد فئة الموظفين تراوحت نسبتهم 41.4% وهو متواجدون في الادارة بمختلف مكاتبها.

التحليل السوسيولوجي

من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة، يتبين أن فئة الموظفين التقنيين تمثل النسبة الأعلى بـ45.7%، تليها فئة الموظفين الإداريين بنسبة 41.4%، مع تقارب نسبي بين الفئتين. ويمكن تفسير هذا التوزيع سوسيولوجيًا بطبيعة النشاط المهني للمؤسسة محل الدراسة، حيث يغلب عليها الطابع التقني الذي يتطلب موارد بشرية متخصصة قادرة على التعامل مع التجهيزات والأنظمة التقنية، مما يفسر ارتفاع حضور الفئة التقنية داخل الهيكل التنظيمي.

كما يعكس هذا التوزيع بنية تنظيمية تميل إلى الدمج بين العمل التقني والعمل الإداري، حيث تمثل الفئة التقنية العمود التنفيذي الذي يضمن استمرارية الخدمة وجودتها، في حين تقوم الفئة الإدارية بدور التنظيم والتسيير والمتابعة داخل مختلف المصالح والمكاتب. ويشير هذا التقارب في النسب إلى وجود تكامل وظيفي داخل المؤسسة، يقوم على توزيع الأدوار بين الجانب التقني المرتبط بالإنتاج والتنفيذ، والجانب الإداري المرتبط بالتخطيط والتنظيم، وهو ما يعكس طبيعة مؤسسات الخدمات الحديثة التي تعتمد على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل لضمان الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المسطرة.

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: يساهم غموُض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية

جدول رقم (12): يوضح نتائج الفرض الاول: يساهم غموُض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	اشعر بعدم وضوح مهامي ومسؤولياتي داخل المؤسسة	3.11	1.17	01
02	تتغير مهامي بشكل مستمر دون توضيح مسبق	2.86	1.36	06
03	لا اعرف توقعات الادارة بخوص ادائي دون توضيح مسبق	2.90	1.15	05
04	احيانا اشعر بالحيرة حول من يجب ان اتواصل معه لأداء المهام	3.04	1.19	03
05	غموض الدور يزيد من توتري اثناء العمل	3.03	1.18	04
06	اشعر ان غموض الدور يؤثر على قدرتي على الالتزام بالبقاء في المؤسسة	3.10	1.32	02
07	اعتقد ان الوضوح في الدور الوظيفي يمكن ان يقلل من رغبتي في ذلك	2.83	1.06	07

من خلال النتائج الموضحة اعلاه التي توضح استجابات افراد العينة حول المحور الاول نجد ان اغلب استجابات افراد العينة كانت غير موافق على أن غموض الدور يساهم في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة، فنجد العبارة " اشعر بعدم وضوح مهامي ومسؤولياتي داخل المؤسسة " احتلت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.11 وهذا دلالة على ان افراد العينة لديهم عديد من المهام متداخلة في المؤسسة، في حين نجد العبارة" اشعر ان غموض الدور يؤثر على قدرتي على الالتزام بالبقاء في المؤسسة" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.10 هذا ما يعبر على أن غموض الدور يؤثر على القدرة في البقاء بالمؤسسة. كما نجد العبارة " غموض الدور يزيد من توتري اثناء العمل" بمتوسط حسابي بلغ 3.04 ما يدل على ان افراد العينة يرون ان غموض الدور فعلا يزيد من توتر العمال بالمؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

يمكن تفسير هذه النتائج على أن غموض الدور داخل المؤسسة لا يُدرك فقط كعامل مباشر ومحدد لدوران العمل، بل يُنظر إليه كظاهرة تنظيمية مركبة تتداخل فيها عدة عناصر مرتبطة ببنية العمل الداخلي. فاحتلال عبارة ''أشعر بعدم وضوح مهامي ومسؤولياتي داخل المؤسسة'' للمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.11) يشير إلى وجود نوع من الضبابية في توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل التنظيم، وهو ما يعكس خللاً في البناء الوظيفي للمؤسسة وعدم وضوح التحديد الدقيق للمهام.

كما أن ارتفاع متوسط عبارة ''أشعر أن غموض الدور يؤثر على قدرتي على الالتزام بالبقاء في المؤسسة'' (3.10) يدل سوسيولوجيًا على أن غموض الدور لا يبقى في حدود الجانب التنظيمي فقط، بل يمتد ليؤثر على السلوك المهني والانتماء الوظيفي للعامل، حيث يؤدي إلى إضعاف الارتباط النفسي بالمؤسسة وزيادة قابلية التفكير في مغادرتها. وهذا يعكس أن العلاقة بين الفرد والمؤسسة تتأثر بشكل مباشر بمدى وضوح النظام الداخلي وتقسيم العمل.

أما عبارة ''غموض الدور يزيد من توتري أثناء العمل'' بمتوسط (3.04)، فهي تعكس البعد النفسي-الاجتماعي لبيئة العمل، حيث يؤدي عدم وضوح الأدوار إلى خلق حالة من التوتر والضغط المهني الناتج عن عدم اليقين في الأداء والمسؤوليات، وهو ما ينعكس على جودة العلاقات المهنية داخل المؤسسة وعلى مستوى التفاعل الاجتماعي بين العمال.

2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية: تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية.

جدول رقم (13): يوضح نتائج الفرض الثاني: تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية.

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
01	بيئة العمل داخل المؤسسة تشجع على الالتزام والاستقرار الوظيفي	4.01	0.64	01
02	اشعر بالراحة النفسية والجسدية اثناء العمل في المؤسسة.	3.73	1	04
03	العلاقات بين الزملاء والادارة ايجابية وتساعد على العمل الجماعي.	3.69	0.86	06
04	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة من حيث الامان والسلامة والصحة المهنية	3.89	0.75	03
05	بيئة العمل الجيدة تقلل من رغبتي في البحث عن وظيفة اخرى	3.99	0.83	02
06	الدعم الاداري والمساندة المهنية المتوفرة بشكل كاف	3.71	0.89	05
07	اعتقد ان تحسين بيئة العمل يمكن ان يقلل من معدل دوران الموظفين	3.71	1.09	05

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يمكن القول بأن بيئة العمل داخل المؤسسة تشجع على الالتزام والاستقرار الوظيفي وهي العبارة الحاصلة على الترتيب الاول ضمن بمتوسط حسابي 4.01، في حين نجد العبارة رقم 05 التي تنص على أن بيئة العمل الجيدة تقلل من رغبتي في البحث عن وظيفة اخرى التي بلغ متوسط الحسابي 3.99، وذا دلالة على اهمية بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وعدم اخلاء المرفق بأي شكل من الاشكال، في حين اجمعو على ان المؤسسة توفر كل الظروف المناسبة للعمل الجيد من حيث الامان والسلامة والصحة المهنية. فمن خلال بنود المحور الموضحة اعلاه يمكن القول ان بيئة العمل لديها اثر واضح في الحد من دوران العمل في المؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

يمكن تفسير هذه النتائج على أن بيئة العمل تمثل نسقًا اجتماعيًا وتنظيميًا متكاملًا يؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل المؤسسة. فاحتلال عبارة "بيئة العمل داخل المؤسسة تشجع على الالتزام والاستقرار الوظيفي" للمرتبة الأولى بمتوسط (4.01) يدل على أن العمال يدركون وجود مناخ تنظيمي إيجابي يعزز الانتماء المهني ويقوي الارتباط بالمؤسسة، وهو ما يعكس أهمية البعد التنظيمي في تشكيل السلوك الوظيفي. كما أن ارتفاع متوسط عبارة "بيئة العمل الجيدة تقلل من رغبتي في البحث عن وظيفة أخرى" (3.99) يشير إلى أن بيئة العمل لا تُعتبر مجرد إطار مادي لممارسة النشاط المهني، بل هي عامل اجتماعي ونفسي يؤثر في قرارات الأفراد المهنية، حيث تساهم في تعزيز الاستقرار وتقليل الميل نحو التنقل الوظيفي، مما يبرز دورها في ضبط سلوك دوران العمل داخل المؤسسة.

أما النتائج المتعلقة بـ"توفر ظروف العمل من حيث الأمن والسلامة والصحة المهنية" (3.89)، فهي تعكس أهمية البعد المادي والتنظيمي داخل بيئة العمل، حيث ترتبط إحساسات الأمان والاستقرار المادي بشكل مباشر برضا العمال واستمراريتهم داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد أن الاستقرار الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال العلاقات الاجتماعية، بل أيضًا من خلال توفير شروط مهنية ملائمة.

كما أن وجود متوسطات مرتفعة لبقية البنود مثل العلاقات بين الزملاء والإدارة، والدعم الإداري، والراحة النفسية، يعكس أن بيئة العمل تُبنى على شبكة من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية التي تسهم في خلق مناخ من التعاون والتكامل داخل المؤسسة، مما يعزز التماسك الاجتماعي ويقلل من الصراعات التنظيمية.

4–مناقشة نتائج الفرض الثالث: يساهم غياب فرص التطوير المهني في بروز ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية.

جدول رقم (14) : يوضح نتائج الفرض الثالث: يساهم غياب فرص التطوير المهني في بروز ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية.

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	اشعر ان المؤسسة لا توفر فرصا كافية لتطوير مهاراتي المهنية	3.28	1.11	04
02	عدم وجود برامج تدريبية يؤثر على رغبتي في البقاء في المؤسسة	3.09	1.19	07
03	اشعر ان غياب الترقية او التطوير المهني يقلل من دافع العمل لدي	3.26	1.23	05
04	اجد صعوبة في تحسن مساري الوظيفي داخل المؤسسة بسبب نقص الفرص	3.31	1.23	03
05	اعتقد ان المؤسسات التي توفر برامج تطوير مهني تحافظ على موظفيها اكثر	3.33	1.17	02
06	غياب فرص التطوير المهني يزيد من شعوري بالملل او الاحباط الوظيفي	3.25	1.11	06
07	اذا كانت هناك فرص تطوير مهني كافية سأكون اقل احتمالا لبحث عن و اخرى	3.44	1.26	01

من خلال نتائج الموضحة في الجدول اعلاه يمكن القول ان توفير فرص التطوير المهني تقلل من البحث عن الوظائف الاخرى وهذا ما برز من خلا العبارة السابعة التي بلغ متوسطها 3.44 وهو المتوسط الاعلى في حين نجد العبارة الخامسة التي تنص على ان المؤسسات التي توفر برامج نطوير مهني لموظفيها تساعدهم على البقاء في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.33.

❖ **التحليل السوسيولوجي:**

يمكن تفسير هذه النتائج على أن فرص التطوير المهني تمثل أحد أهم آليات إعادة إنتاج الكفاءة داخل التنظيمات الحديثة، حيث لا يقتصر دور المؤسسة على التشغيل فقط، بل يمتد إلى تنمية القدرات والمهارات وضمان الاستمرارية المهنية للعاملين. فاحتلال عبارة "إذا كانت هناك فرص تطوير مهني كافية سأكون أقل

احتمالًا لبحث عن وظيفة أخرى" المرتبة الأولى بمتوسط (3.44) يعكس بوضوح أن العاملين يربطون بين الترقية والتكوين وبين الاستقرار داخل المؤسسة، وهو ما يدل على أن الحركية المهنية تُعد عاملًا حاسمًا في تشكيل نوايا البقاء أو المغادرة.

كما أن ارتفاع متوسط عبارة "أعتقد أن المؤسسات التي توفر برامج تطوير مهني تحافظ على موظفيها أكثر" (3.33) يشير إلى وعي جماعي لدى العمال بأن الاستثمار في التكوين والتطوير يمثل استراتيجية تنظيمية فعالة للحد من دوران العمل، حيث يُنظر إلى التطوير المهني كآلية لتعزيز الانتماء التنظيمي ورفع مستوى الاندماج داخل بيئة العمل.

أما البنود المتعلقة بضعف فرص الترقية والتكوين وتأثيرها على الدافعية المهنية (3.26 و3.25)، فهي تعكس بُعدًا سوسيولوجيًا مهمًا يتمثل في الإحباط المهني الناتج عن محدودية الحركية الداخلية داخل المؤسسة، حيث يؤدي غياب آفاق التقدم الوظيفي إلى انخفاض الحافز للعمل وزيادة الميل نحو البحث عن بدائل خارجية.

ثانيا: مناقشة الفرضيات :

1-مناقشة نتائج الفرضة الاولى : يساهم غموُض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية

من خلال مناقشة نتائج الفرضية الأولى التي تنص على" :**يساهم غموض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية**' ، يتبين أن استجابات أفراد العينة جاءت في مجملها متقاربة نحو تأكيد وجود أثر لغموض الدور داخل بيئة العمل، حيث تعكس البنود المختلفة للمحور أن العاملين يدركون بوضوح أن عدم تحديد المهام والمسؤوليات بشكل دقيق يشكل أحد العوامل التنظيمية المؤثرة في استقرارهم المهني ورغبتهم في البقاء داخل المؤسسة.

ان فهم غموض الدور باعتباره اختلالًا في البناء التنظيمي للمؤسسة، يتمثل في عدم وضوح الحدود الوظيفية وتداخل المهام بين الأفراد أو غياب التحديد الدقيق لما هو مطلوب من كل عامل داخل المنظومة. هذا الوضع يؤدي إلى حالة من عدم اليقين التنظيمي، حيث يفقد الموظف القدرة على تحديد توقعات الإدارة منه، مما يخلق بيئة عمل يسودها الارتباك وضعف التنسيق، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على سلوك الأفراد واتجاهاتهم المهنية.

وفي هذا السياق، يساهم غموض الدور في تقليل الالتزام التنظيمي لدى العمال، إذ أن غياب الوضوح في تحديد المهام والمسؤوليات يؤدي إلى ضعف الارتباط النفسي بالمؤسسة، وانخفاض مستوى الانتماء المهني. فالعامل

الذي لا يدرك بدقة حدود دوره داخل التنظيم يجد صعوبة في الاندماج الكامل في ثقافة المؤسسة، مما يزيد من احتمالية التفكير في ترك العمل والبحث عن بيئة مهنية أكثر وضوحًا واستقرارًا. كما يرتبط ذلك بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي نتيجة الشعور بعدم العدالة التنظيمية أو غياب التنظيم الدقيق للأدوار.

كما هذه الفرضية أن عدم وضوح الدور ينعكس بشكل مباشر على الجانب النفسي للعاملين، حيث يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر والقلق المهني نتيجة عدم وضوح التوقعات المهنية، وعدم القدرة على تقييم الأداء بشكل دقيق. هذا الوضع يولد ضغطًا نفسيًا مستمرًا، يجعل الموظف في حالة من عدم الاستقرار الوظيفي، ويؤثر على قدرته على التركيز والإنجاز، فإن هذه الحالة تعكس ما يمكن تسميته بـ''صراع الدور''، حيث يجد الفرد نفسه في وضعية غير واضحة المعالم داخل التنظيم، مما يضعف فعاليته المهنية ويزيد من احتمالية انسحابه.

ان ارتفاع التكاليف التنظيمية داخل المؤسسة، سواء من خلال تكرار الأخطاء، أو ضعف الأداء، أو الحاجة المستمرة لإعادة التوجيه والتصحيح، أو حتى فقدان الكفاءات البشرية نتيجة الاستقالات المتكررة. فالمؤسسة التي تعاني من غموض في الأدوار تضطر إلى إعادة التوظيف والتكوين بشكل متكرر، مما ينعكس سلبًا على استقرارها التنظيمي ويزيد من الأعباء المالية والإدارية.

أن ضبابية الدور يرتبط بشكل وثيق بانخفاض الالتزام العاطفي والمعياري لدى العاملين، حيث يشعر الموظف بضعف الانتماء للمؤسسة وبأن جهوده غير محددة أو غير مقدرة بالشكل الكافي، مما يدفعه إلى البحث عن بدائل مهنية أكثر وضوحًا واستقرارًا. وهذا ما يفسر العلاقة الإيجابية بين غموض الدور ودوران العمل، حيث يؤدي الأول إلى ارتفاع الثاني بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن نتائج الفرضية الأولى تؤكد أن غموض الدور يمثل عاملًا تنظيميًا وسوسيولوجيًا مهمًا في تفسير ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، حيث إن ضعف وضوح المهام والمسؤوليات لا يؤثر فقط على الأداء الفردي، بل يمتد ليشمل الاستقرار التنظيمي ككل، مما يجعل معالجة هذه الظاهرة مرتبطة أساسًا بإعادة هيكلة العمل وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق وشفاف داخل المؤسسة.

2–مناقشة نتائج الفرضة الثانية : تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية وما أظهرته بيانات الجدول، يتبين بوضوح أن بيئة العمل داخل المؤسسة تُعد عاملاً محورياً في تفسير سلوك الموظفين المرتبط بالبقاء أو مغادرة العمل، حيث اتجهت استجابات أفراد العينة نحو تأكيد الدور الإيجابي لبيئة العمل في تعزيز الاستقرار الوظيفي والحد من ظاهرة دوران العمل. وهذا

يعكس أن العاملين لا ينظرون إلى الوظيفة فقط من زاوية الأجر، بل يتجاوز ذلك إلى جودة المناخ التنظيمي الذي يعيشونه يومياً داخل المؤسسة.

أن بيئة العمل تمثل نسقاً اجتماعياً وتنظيمياً متكاملاً، تُبنى داخله العلاقات المهنية والإنسانية، ويتحدد من خلاله مستوى الانتماء والرضا والالتزام. فكلما كانت البيئة التنظيمية داعمة ومريحة، كلما ارتفع مستوى الاندماج الاجتماعي للموظف داخل المؤسسة، وانخفضت لديه النزعة نحو البحث عن بدائل وظيفية أخرى.

وفي هذا السياق، تُظهر النتائج أن بيئة العمل الإيجابية تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالقبول والتقدير داخل محيطهم المهني، وهو ما يعزز لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة. هذا الانتماء لا يُعد مجرد شعور نفسي فقط، بل هو آلية اجتماعية مهمة لضبط السلوك المهني، إذ يجعل الفرد أكثر ارتباطاً بمؤسسته وأقل ميلاً لتركها. كما أن العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الزملاء وبين الإدارة تُشكل عاملاً أساسياً في خلق مناخ من التعاون والثقة، وهو ما يحد من التوترات والصراعات داخل بيئة العمل.

ومن جهة أخرى، فإن تحسين بيئة العمل ينعكس أيضاً على التوازن النفسي والاجتماعي للعاملين، حيث يساهم في تخفيف الضغوط المهنية وتقليل مستويات الإرهاق النفسي والجسدي. فالمؤسسة التي توفر ظروف عمل مناسبة من حيث الأمن والصحة والسلامة المهنية تخلق لدى العامل إحساساً بالاستقرار والأمان، وهو عنصر أساسي في بناء الولاء التنظيمي. وبالتالي، فإن غياب هذا الأمان قد يدفع الموظف إلى البحث عن بيئة أكثر استقراراً، مما يزيد من احتمالية دوران العمل.

كما أن نتائج الفرضية تبرز أهمية الدعم الإداري والمساندة المهنية كأحد مكونات بيئة العمل الفعالة، حيث إن شعور الموظف بوجود إدارة داعمة تتفهم احتياجاته وتسانده في أداء مهامه يعزز من اندماجه الوظيفي ويقلل من رغبته في المغادرة. وفي المقابل، فإن ضعف الدعم الإداري يؤدي إلى شعور بالعزلة التنظيمية، وهو ما يُعد من العوامل الدافعة لترك العمل.

إضافة إلى ذلك، يمكن الإشارة إلى أن بيئة العمل الإيجابية تسهم في تعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظفين، من خلال ما توفره من تقدير وتحفيز وفرص للتعبير والمشاركة. فالموظف الذي يشعر أن جهده مُقدر وأن له دوراً في اتخاذ القرار يكون أكثر التزاماً واستقراراً داخل المؤسسة، مقارنة بالموظف الذي يعمل في بيئة تفتقر إلى التقدير أو المشاركة.

ومن زاوية سوسيولوجية أوسع، فإن بيئة العمل الجيدة تُعد أداة لضبط العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث تقلل من مظاهر الصراع والتوتر، وتُعزز قيم التعاون والعمل الجماعي. وهذا بدوره يؤدي إلى تقوية

البناء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على الاحتفاظ بمواردها البشرية وتقليل تكاليف الاستقطاب والتوظيف المتكرر الناتج عن دوران العمل.

إن الفرضية الثانية قد تأكدت بشكل واضح، حيث أثبتت النتائج أن بيئة العمل تمثل عاملاً حاسماً في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال تأثيرها المباشر على الرضا الوظيفي، والاستقرار النفسي، والانتماء التنظيمي، وهو ما يجعلها عنصراً استراتيجياً لا يمكن إغفاله في سياسات إدارة الموارد البشرية.

3–مناقشة نتائج الفرضة الثالثة : يساهم غياب فرص التطوير المهني في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثالثة وما أظهرته المعطيات الإحصائية، يتبين أن غياب فرص التطوير المهني داخل المؤسسة يُعد عاملاً محورياً في تفسير ظاهرة دوران العمل، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى وجود إدراك واضح بأن محدودية التكوين والترقية والتطوير المهني تؤثر بشكل مباشر على استقرارهم الوظيفي ورغبتهم في البقاء داخل المؤسسة، وهذا يعكس أن الموظف لا يكتفي فقط بالأجر أو ظروف العمل، بل يبحث أيضاً عن مسار مهني يسمح له بالنمو والتقدم داخل المؤسسة.

أن المؤسسة ليست مجرد فضاء للعمل، بل هي فضاء اجتماعي لإعادة إنتاج المكانة المهنية والاجتماعية للفرد. وعندما تغيب فرص التطوير، يشعر الموظف بنوع من "الجمود المهني" أو ما يمكن تسميته بالركود الوظيفي، وهو ما يولد لديه إحساساً بعدم التقدم داخل السلم المهني، وبالتالي يفقد ارتباطه العاطفي والتنظيمي بالمؤسسة، مما يزيد من احتمالية بحثه عن فرص خارجية أكثر تحفيزاً.

كما أن غياب برامج التكوين والتدريب يؤدي إلى ضعف في تنمية المهارات والكفاءات، وهو ما ينعكس سلباً على إحساس الموظف بالكفاءة الذاتية والثقة في الأداء. فالموظف الذي لا يجد فرصاً لتطوير قدراته غالباً ما يشعر بأن مساره المهني غير واضح أو محدود، مما يدفعه إلى التفكير في الانتقال إلى مؤسسات أخرى توفر له إمكانيات أفضل للنمو والتطور. وهذا ما يجعل التطوير المهني عاملاً أساسياً في الحفاظ على رأس المال البشري داخل المؤسسة.

تُظهر النتائج أن التطوير المهني يرتبط بشكل مباشر بمستوى الرضا الوظيفي، حيث إن الموظفين الذين يستفيدون من برامج تدريب وترقية يشعرون بقيمة أكبر داخل المؤسسة، ويكون لديهم دافع أقوى للاستمرار. بينما يؤدي غياب هذه البرامج إلى انخفاض مستوى الرضا، وارتفاع الشعور بالإحباط المهني، وهو ما ينعكس في سلوكيات مثل ضعف الالتزام أو التفكير في الاستقالة.

كما أن التطوير المهني يُعتبر أداة تنظيمية مهمة لتعزيز الولاء المؤسسي، إذ أن المؤسسة التي تستثمر في موظفيها ترسل رسالة ضمنية مفادها أنها تقدرهم وتراهن عليهم على المدى الطويل، وهو ما يخلق علاقة تبادلية بين الفرد والمؤسسة تقوم على الالتزام والاستمرارية. في المقابل، فإن غياب هذا الاستثمار يؤدي إلى ضعف هذه العلاقة، ويجعل الموظف أقل ارتباطاً بالمؤسسة وأكثر استعداداً للانتقال إلى بيئة عمل أخرى.

إن غياب فرص التطوير المهني يؤدي إلى نتائج تنظيمية سلبية على مستوى المؤسسة، مثل ارتفاع معدلات دوران العمل، وزيادة تكاليف التوظيف والتكوين، وفقدان الخبرات المتراكمة. فكل موظف يغادر المؤسسة يحمل معه رصيداً من الخبرة والمعرفة، مما يضعف الأداء العام ويؤثر على استقرار المؤسسة. لذلك فإن الاستثمار في التطوير المهني لا يُعتبر مجرد خيار إداري، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الكفاءة داخل المؤسسة.

ومن منظور أوسع، يمكن القول إن التطوير المهني يمثل آلية لإعادة إنتاج الاستقرار التنظيمي، حيث يساهم في خلق مسارات مهنية واضحة، ويعزز من فرص الترقية الداخلية، ويقلل من الشعور بالجمود واللايقين الوظيفي. وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على استقرار الموارد البشرية ويقلل من ظاهرة دوران العمل.

أن الفرضية الثالثة قد تأكدت بشكل واضح، حيث أثبتت النتائج أن غياب فرص التطوير المهني يُعد من العوامل الأساسية المساهمة في ارتفاع معدلات دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، في حين أن توفر هذه الفرص يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الاستقرار الوظيفي، ورفع مستوى الرضا، والحفاظ على الكفاءات البشرية داخل المؤسسة.

4- نتائج الفرضية العامة

من خلال العرض المفصل لنتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بعملية اختيار الموظفين ومؤشرات دوران العمل، يتبين أن هناك علاقة واضحة ومتداخلة بين جودة عملية التوظيف والاختيار وبين معدلات دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، حيث أظهرت النتائج أن أسلوب اختيار الموظفين، ومدى دقته وموضوعيته، يلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، وبالتالي التأثير المباشر على ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل.

إن الفرضية العامة قد تأكدت، حيث أثبتت النتائج أن عملية اختيار الموظفين ليست مجرد إجراء إداري تقني، بل هي آلية استراتيجية ذات تأثير مباشر على استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة. فكلما كانت عملية الاختيار مبنية على أسس علمية دقيقة تعتمد على الكفاءة، والملاءمة بين الفرد والوظيفة، والاعتماد على أدوات موضوعية في التقييم، كلما انخفضت معدلات دوران العمل، وارتفع مستوى الالتزام والاستقرار داخل المؤسسة.

أن عملية الاختيار تمثل نقطة التأسيس الأولى للعلاقة بين الفرد والمؤسسة، حيث يتم من خلالها تحديد نوعية الاندماج المستقبلي للموظف داخل البناء التنظيمي. فإذا تم اختيار الموظف بطريقة غير دقيقة أو غير ملائمة لمتطلبات الوظيفة، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من عدم التوافق الوظيفي، وهو ما ينعكس لاحقاً في شكل انخفاض الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء التنظيمي، وزيادة الرغبة في مغادرة المؤسسة، أي ارتفاع معدلات دوران العمل. عندما تكون عملية الاختيار مبنية على معايير علمية مثل الكفاءة، والخبرة، والمهارات، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، فإن ذلك يخلق حالة من التوازن بين الفرد والوظيفة، ويعزز الشعور بالاستقرار والاندماج داخل المؤسسة، مما يساهم في تقليل احتمالات ترك العمل.

وأن غموض الدور، وضعف بيئة العمل، وغياب فرص التطوير المهني، كلها عوامل تتداخل مع عملية الاختيار، حيث إن سوء الاختيار قد يؤدي إلى وضع موظفين غير مناسبين في وظائف لا تتوافق مع قدراتهم، مما يفاقم هذه المشكلات التنظيمية ويزيد من حدة دوران العمل.

كما يمكن ربط هذه النتائج بالمنطق التنظيمي العام الذي يفيد بأن المؤسسة التي تعتمد على اختيار علمي دقيق لمواردها البشرية تكون أكثر قدرة على بناء قوة عمل مستقرة وفعالة، في حين أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية أو غير موضوعية في التوظيف تكون أكثر عرضة لفقدان الكفاءات وارتفاع معدل دوران العمالة. وبالتالي فإن عملية الاختيار الجيدة تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث يشعر الموظف بأنه تم اختياره بناءً على كفاءته واستحقاقه، مما يعزز لديه الإحساس بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، ويقلل من احتمالية تفكيره في ترك العمل.

أن الفرضية العامة قد تحققت بشكل واضح، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اختيار الموظفين ومعدلات دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، وهو ما يؤكد أن تحسين سياسات التوظيف والاختيار يعد مدخلاً أساسياً لتحقيق الاستقرار التنظيمي وتقليل ظاهرة دوران العمل، وضمان استمرارية الأداء الفعال داخل المؤسسة.

الخـاتمـــــة

تُظهر نتائج هذه الدراسة أن عملية اختيار الموظفين تُعدّ من أهم الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، باعتبارها المدخل الأول الذي تُبنى عليه علاقة الفرد بالمؤسسة. فهي ليست مجرد إجراء إداري تقني، بل عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات المترشح، بما يضمن اندماجه الفعّال داخل البيئة التنظيمية.

ومن خلال تحليل العلاقة بين عملية الاختيار ومعدلات دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، يتبين أن جودة التوظيف تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الاستقرار الوظيفي. فكلما كانت عملية الاختيار مبنية على معايير علمية دقيقة وموضوعية، كلما ساهم ذلك في تقليل حالات عدم التوافق الوظيفي، ورفع مستوى الرضا، وتعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين، مما ينعكس مباشرة على انخفاض معدلات دوران العمل.

إن ضعف أو عشوائية عملية الاختيار يؤدي إلى نتائج تنظيمية سلبية، تتمثل في عدم وضوح الدور الوظيفي، وضعف الاندماج المهني، وارتفاع مستويات الضغط والإحباط، وهو ما يدفع الموظفين إلى التفكير في ترك المؤسسة والبحث عن فرص عمل أخرى أكثر استقراراً وتحفيزاً.

كما أكدت الدراسة أن عملية الاختيار تتداخل مع مجموعة من العوامل التنظيمية الأخرى مثل بيئة العمل، وفرص التطوير المهني، ونمط القيادة، إلا أن تأثيرها يظل تأثيراً تأسيسياً، باعتبارها المرحلة الأولى التي تحدد نوعية المورد البشري الداخل إلى المؤسسة، وبالتالي تحدد لاحقاً مستوى الاستقرار أو عدم الاستقرار داخلها.

ومن هنا، يمكن القول إن تحسين سياسات التوظيف والاختيار يُعدّ مدخلاً أساسياً لمعالجة ظاهرة دوران العمل، من خلال تبني أساليب علمية حديثة في الاستقطاب والاختيار، والاعتماد على أدوات تقييم موضوعية، بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.

إن هذه الدراسة تؤكد أن استقرار المؤسسة لا يرتبط فقط بالجانب المادي أو التنظيمي، بل يبدأ أساساً من جودة اختيار الموارد البشرية، باعتبارها العنصر الأكثر تأثيراً في بناء الاستقرار التنظيمي وتحقيق الأداء الفعّال. وبالتالي فإن الاستثمار في تحسين عملية الاختيار يُعد استثماراً مباشراً في استمرارية المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل.

❖ مقترحات وتوصيات لبحوث مستقبلية

بعد استكمال هذه الدراسة التي تناولت العلاقة بين عملية اختيار الموظفين ومعدلات دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية، وبالنظر إلى أهمية هذا الموضوع في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الاستقرار التنظيمي، يمكن القول إن هذا المجال لا يزال مفتوحاً أمام العديد من الإشكالات البحثية التي تستحق التعمق والدراسة. وعليه، تقترح الباحثة

مجموعة من التوجهات البحثية المستقبلية التي من شأنها إثراء هذا الحقل العلمي وتوسيع فهم الظاهرة المدروسة، وذلك كما يلي:

- إجراء دراسات معمقة حول العلاقة بين عملية اختيار الموظفين ودوران العمل في أبعادها المختلفة (الاجتماعية، النفسية، التنظيمية والاقتصادية)، من أجل فهم أوسع للعوامل غير المباشرة التي تؤثر في استقرار الموظفين داخل المؤسسة .
- بحث العلاقة بين جودة أساليب الاختيار ومستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على مدى مساهمة المعايير العلمية في تقليل معدلات ترك العمل وتعزيز الانتماء التنظيمي .
- دراسة أثر عملية التوظيف والاختيار على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، باعتبار أن هذين المتغيرين يمثلان حلقة وسيطة مهمة في تفسير ظاهرة دوران العمل .
- التوسع في دراسة دور التوظيف في تعزيز الكفاءة التنظيمية والأداء الوظيفي، من خلال ربطه بمؤشرات الإنتاجية والجودة داخل المؤسسات .
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة في مجال التوظيف ودوران العمل، بهدف إبراز الفروقات في السياسات الإدارية وأثرها على استقرار الموارد البشرية .
- إنجاز بحوث ميدانية في قطاعات مختلفة (الصناعية، الخدماتية، الاتصالات، التعليم (...من أجل اختبار مدى عمومية النتائج أو خصوصيتها حسب طبيعة النشاط الاقتصادي .
- توسيع الدراسات لتشمل متغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة الإدارية، بيئة العمل، والتطوير المهني، وتحليل مدى تفاعلها مع عملية الاختيار في التأثير على دوران العمل .
- الاهتمام بالدراسات المستقبلية التي تعتمد على مناهج كمية وكيفية في آن واحد)المنهج المختلط)، لما يوفره ذلك من دقة أعمق في تفسير الظاهرة المدروسة .
- توجيه اهتمام أكبر نحو الدراسات التطبيقية داخل المؤسسات الجزائرية من أجل تقديم حلول عملية تساعد صناع القرار في تحسين سياسات التوظيف وتقليل معدلات دوران العمل .
- العمل على إعداد برامج توجيهية وتكوينية للمسؤولين عن الموارد البشرية تهدف إلى تطوير مهاراتهم في عمليات الاختيار والتوظيف، بما يضمن رفع جودة القرارات الإدارية وتحقيق استقرار أكبر داخل المؤسسة.

قائمـــــة المراجـــــع

– الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، (2002)، **إدارة البشر الأصول والمهارات**، بدون ذكر دار نشر، مصر.

2. أسامة كامل، محمد الصيرفي(2006)، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة لوري العالمية للشؤون الجامعية، البحرين.

3. أمينة جاب الله،(2016)، **سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة**: دراسة حالة مصرف السلام الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.

4. باري كشواي،(2003)، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى .

5. حسين بن سليم، أحمد سوسي،(2018) **أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية**: قراءة سوسيولوجية للواقع، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 71، الأغواط.

6. حمداوي وسيلة(2004)، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر.

7. رفعت عبد الحليم الفاعوري،(2005)، **إدارة الإبداع التنظيمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

8. ريما ماجد(2016)، **منهجية البحث العلمي**، مؤسسة فريدريش للنشر، لبنان.

9. العبيدي، محمد جاسم(2013)، الإشراف التربوي والإدارة التعليمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.

10. عليمات خالد عيادة(2014)، **أثر عموض الدور الوظيفي على الأداء**، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.

11. محمد زويد العتيبي،(2010)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، الطبعة الأولى .

12. محمد منير حجاب. (2000)، **الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية**، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، مصر.

13. مصطفى محمود أبوبكر،(2004)، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر .

14. منصور أحمد منصور، (1975)، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت.

– رسائل جامعية:

1. بووذن نبيلة، (2007)، **محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية**، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، مذكرة ماجيستير غير منشورة، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة .

2. المصري رامي(2012)، **غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات** – دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة، رسالة ماجيستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة.

– مجلات ودوريات:

1. خرموش منى وبحري صابر(2018)، **العلاقات الانسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل**، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد9 ، العدد2 جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2 ، الجزائر.

2. زهراء غازي الدباغ ومظهر يونس العناز(2021)، **دور نظام الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة في تحسين بيئة العمل**، دراسة ميدانية في مديرية توزيع كهرباء نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد17 العدد53، العراق.

– المراجع الأجنبية:

1. Antoniu, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. Annals of the university of Petroşani, Economics 10 (2).

2. Gamage, D. (2006). Professional development for leaders and managers of self-governing schools. Springer Science & Business Media.

3. Peretti, J.-M. (2013). Gestion des ressources humaines. Paris: Librairie Vuibert.

الملاحـــق

ملحق 01: الاستبيان





جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

الإستبيان

تحية طيبة وبعد :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان: "**دور عملية إختيار الموظفين في انخفاض معدل دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية** – دراسة حالة – **على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي** –، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة.

لكم مني فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا.

السنة الجامعية : 2025 – 2026

أولا- البيانات الأولية :

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: من 20 إلى 25 ☐ من 26 إلى 35 ☐ من 36 إلى 45 ☐

من 46 إلى 55 ☐ من 56 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- مدة الخدمة: من 1-4 سنوات ☐ من 5-9 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

5- الرتب والمناصب الوظيفية: موظف إداري ☐ موظف تقني ☐ إطار مسير ☐

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ثانيا: يساهم غموُض الدور في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية					
1	أشعر بعدم وضوح مهامي ومسؤولياتي داخل المؤسسة .					
2	تتغير مهامي بشكل مستمر دون توضيح مسبق .					
3	لا أعرف توقعات الإدارة بخصوص أدائي الوظيفي بدقة .					
4	أحيانًا أشعر بالحيرة حول من يجب أن أتواصل معه لأداء المهام.					
5	غموض الدور يزيد من توتري أثناء العمل .					
6	أشعر أن غموض الدور يؤثر على قدرتي على الالتزام بالبقاء في المؤسسة .					
7	أعتقد أن الوضوح في الدور الوظيفي يمكن أن يقلل من رغبتي في ترك المؤسسة .					
	ثالثا: تساهم بيئة العمل في الحد من دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية					
8	بيئة العمل داخل المؤسسة تشجع على الالتزام والاستقرار الوظيفي .					
9	أشعر بالراحة النفسية والجسدية أثناء العمل في المؤسسة .					
10	العلاقات بين الزملاء والإدارة إيجابية وتساعد على العمل الجماعي .					
11	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة من حيث الأمان والسلامة والصحة المهنية .					
12	بيئة العمل الجيدة تقلل من رغبتي في البحث عن وظيفة أخرى .					

13	الدعم الإداري والمساندة المهنية متوفرة بشكل كافٍ .					
14	أعتقد أن تحسين بيئة العمل يمكن أن يقلل من معدل دوران الموظفين .					
رابعا: يساهم غياب فرص التطوير المهني في بروز ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة الجزائرية						
15	أشعر أن المؤسسة لا توفر فرصًا كافية لتطوير مهاراتي المهنية .					
16	عدم وجود برامج تدريبية يؤثر على رغبتي في البقاء في المؤسسة .					
17	أشعر أن غياب الترقية أو التطوير المهني يقلل من دوافع العمل لدي .					
18	أجد صعوبة في تحسين مساري الوظيفي داخل المؤسسة بسبب نقص الفرص .					
19	أعتقد أن المؤسسات التي توفر برامج تطوير مهني تحافظ على موظفيها أكثر .					
20	غياب فرص التطوير المهني يزيد من شعوري بالملل أو الإحباط الوظيفي .					
21	إذا كانت هناك فرص تطوير مهني كافية، سأكون أقل احتمالاً للبحث عن وظيفة أخرى.					

الملحق رقم 02: مخرجات spss

1) جدول توزيع افراد العينة حسب الجنس

جنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	61	87.1	87.1	87.1
	انثى	9	12.9	12.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

2) جدول توزيع افراد العينة حسب السن

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى25	5	7.1	7.1	7.1
	من 26 الى35	37	52.9	52.9	60.0
	من 36 الى45	24	34.3	34.3	94.3
	من 46 الى55	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

3) جدول توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	12	17.1	17.1	17.1
	ثانوي	15	21.4	21.4	38.6
	جامعي	43	61.4	61.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

4) جدول توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 الى4 سنوات	24	34.3	34.3	34.3
	من 5 الى 9 سنوات	21	30.0	30.0	64.3
	اكثر من 10 سنوات	25	35.7	35.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

5) جدول توزيع افراد العينة حسب الرتبة

الرتب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف اداري	29	41.4	41.4	41.4
	موظف تقني	32	45.7	45.7	87.1
	اطار مسير	9	12.9	12.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

6) جدول يوضح نتائج البنود

البند الاول

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	26	37.1	37.1	40.0
	محايد	16	22.9	22.9	62.9
	موافق	14	20.0	20.0	82.9
	موافق بشدة	12	17.1	17.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند الثاني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	8.6	8.6	8.6
	غير موافق	36	51.4	51.4	60.0
	محايد	6	8.6	8.6	68.6
	موافق	6	8.6	8.6	77.1
	موافق بشدة	16	22.9	22.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند الثالث

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	5.7	5.7	5.7
	غير موافق	29	41.4	41.4	47.1
	محايد	16	22.9	22.9	70.0
	موافق	12	17.1	17.1	87.1
	موافق بشدة	9	12.9	12.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند الرابع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	28	40.0	40.0	44.3
	محايد	14	20.0	20.0	64.3
	موافق	14	20.0	20.0	84.3
	موافق بشدة	11	15.7	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند الخامس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	30	42.9	42.9	45.7
	محايد	12	17.1	17.1	62.9
	موافق	15	21.4	21.4	84.3
	موافق بشدة	11	15.7	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند السادس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	31	44.3	44.3	48.6
	محايد	9	12.9	12.9	61.4
	موافق	10	14.3	14.3	75.7
	موافق بشدة	17	24.3	24.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند السابع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	5.7	5.7	5.7
	غير موافق	29	41.4	41.4	47.1
	محايد	17	24.3	24.3	71.4
	موافق	15	21.4	21.4	92.9
	موافق بشدة	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند الثامن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.4	1.4	1.4
	محايد	11	15.7	15.7	17.1
	موافق	44	62.9	62.9	80.0
	موافق بشدة	14	20.0	20.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند التاسع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	7	10.0	10.0	14.3
	محايد	8	11.4	11.4	25.7
	موافق	40	57.1	57.1	82.9
	موافق بشدة	12	17.1	17.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند العاشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	3	4.3	4.3	8.6
	محايد	13	18.6	18.6	27.1
	موافق	45	64.3	64.3	91.4
	موافق بشدة	6	8.6	8.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند الحادي عشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
	غير موافق	2	2.9	2.9	4.3
	محايد	12	17.1	17.1	21.4
	موافق	44	62.9	62.9	84.3
	موافق بشدة	11	15.7	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

البند الثاني عشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	1	1.4	1.4	5.8
	محايد	3	4.3	4.3	10.1
	موافق	49	70.0	71.0	81.2
	موافق بشدة	13	18.6	18.8	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
	Total	70	100.0		

البند الثالث عشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	2	2.9	2.9	7.2
	محايد	16	22.9	23.2	30.4
	موافق	39	55.7	56.5	87.0
	موافق بشدة	9	12.9	13.0	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
	Total	70	100.0		

البند الرابع عشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	7.1	7.2	7.2
	غير موافق	4	5.7	5.8	13.0
	محايد	12	17.1	17.4	30.4
	موافق	33	47.1	47.8	78.3
	موافق بشدة	15	21.4	21.7	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		

	Total	70	100.0		

البند الخامس عشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	7.1	7.2	7.2
	غير موافق	14	20.0	20.3	27.5
	محايد	13	18.6	18.8	46.4
	موافق	31	44.3	44.9	91.3
	موافق بشدة	6	8.6	8.7	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
	Total	70	100.0		

البند السادس عشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	8.6	8.7	8.7
	غير موافق	21	30.0	30.4	39.1
	محايد	10	14.3	14.5	53.6
	موافق	25	35.7	36.2	89.9
	موافق بشدة	7	10.0	10.1	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
	Total	70	100.0		

البند السابع عشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	11.4	11.6	11.6
	غير موافق	12	17.1	17.4	29.0
	محايد	12	17.1	17.4	46.4
	موافق	28	40.0	40.6	87.0
	موافق بشدة	9	12.9	13.0	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
	Total	70	100.0		

البند الثامن عشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	5.7	5.8	5.8
	غير موافق	16	22.9	23.2	29.0
	محايد	8	11.4	11.6	40.6
	موافق	26	37.1	37.7	78.3
	موافق بشدة	15	21.4	21.7	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
	Total	70	100.0		

البند التاسع عشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	11.4	11.6	11.6
	غير موافق	6	8.6	8.7	20.3
	محايد	19	27.1	27.5	47.8
	موافق	27	38.6	39.1	87.0
	موافق بشدة	9	12.9	13.0	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
	Total	70	100.0		

البند العشرون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	7.1	7.2	7.2
	غير موافق	13	18.6	18.8	26.1
	محايد	19	27.1	27.5	53.6
	موافق	24	34.3	34.8	88.4
	موافق بشدة	8	11.4	11.6	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
	Total	70	100.0		

البند الواحد والعشرون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	10.0	10.1	10.1
	غير موافق	7	10.0	10.1	20.3
	محايد	22	31.4	31.9	52.2
	موافق	15	21.4	21.7	73.9
	موافق بشدة	18	25.7	26.1	100.0

	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
	Total	70	100.0		