

## الضغوط الاجتماعية وعلاقتها بعملية الاختيار والتعيين

د. عادل ناجي الفقي  
أستاذ مشارك  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة الزيتونة

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الضغوط الاجتماعية وعلاقتها بعملية الاختيار والتعيين، مصرف الجمهورية فرع تrehونة، ومن خلال الزيارة الميدانية اتضح أن المصرف قيد الدراسة يعاني من تدني في معدلات الأداء وأن الضغوط الاجتماعية لها بالغ الأثر في عملية الاختيار والتعيين وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب سواء أكان ذلك من خلال تولى مناصب قيادية داخل المصرف أو في عملية التعيين، ومما سبق يتضح جليا معرفة المشكلة الخاصة بهذه الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، أما مجتمع الدراسة فهو مكون من الموظفين العاملين في مصرف الجمهورية فرع تrehونة.

وكانت صحيفة الاستبيان هي اداة جمع البيانات للحصول على المعلومات اللازمة التي تساعد على اختبار الفرضيات وتم استخدام أسلوب صدق المحتوى حيث كان عدد القوى العاملة بالمصرف حوالي (60) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (40) موظفاً، أي أن ما تم توزيعه يمثل نسبة 66% من إجمالي الموظفين وتم استرداد 33 صحيفة استبيان أي بنسبة 83% وكانت الصحف المفقودة 7 صحف استبيان وبلغت نسبة الفاقد 17%، ولتحليل البيانات التي تم الحصول عليها تم الحصول على النسب المئوية والتكرارات ودرجة التأيد لهذه الفقرات.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة أن البيئة الخارجية المتمثلة في البيئة الاجتماعية تؤثر في مدخلات المصرف من القوى العاملة والتي في العادة تكون غير متخصصة وغير مؤهلة وهذا بالتالي يكون له الاثر المباشر في تدني الخدمات، ومن اهم النتائج الجديدة بالذكر:

- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتلاءم مع تخصصه ومؤهله.
- يتضح من الدراسة أن المصرف يقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة داخله، وليس خارجه.
- بينت الدراسة أن المسؤولين عن عملية الاختيار للمناصب الإدارية داخل المصرف أغلبها يتم بناء على الضغوط الاجتماعية، وإن عملية التعيين أيضاً تتم تحت الضغط.
- وخلصت الدراسة الى العديد من التوصيات والاقتراحات أهمها:
- يجب على المصرف اخذ مبدأ التخصص والمؤهل في عملية الاختيار والتعيين.
- توصي الدراسة مراعاة العدالة في تصرفات الإدارة العليا نحو الموظفين دون تمييز والابتعاد عن المحاباة.
- تقترح الدراسة الإعلان عن الوظائف الشاغرة فور شغرها في وسائل الإعلام المختلفة حتى تتحصل على كوادر جيدة.
- ضرورة أن يعزز المصرف دراسته لحجم القوى العاملة لكي يظل هناك توافق بين عدد العاملين وحجم العمل المخطط له.

يعتبر الأفراد العاملين العنصر الفعال والأساسي في نجاح أي منظمة أعمال تسعى لتحقيق أهدافها ، ولذلك فإن عملية الاختيار الصحيح لهؤلاء الأفراد يعتبر من أهم واجبات إدارة الموارد البشرية بأي منظمة بحيث تتضمن سياسات الاختيار والتعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

إن عملية الاختيار والتعيين السليم وإتباع الطرق العلمية السليمة عند القيام بالإجراءات الصحيحة تمكن الإدارة من المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، وبالتالي يمكن الحصول على قوة عمل قادرة وفاعلة على القيام بالعمل بالشكل المطلوب وتسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها بأعلى قدرة إنتاجية وبأقل جهد وتكلفة، حيث يعتبر تقييم أداء الأفراد العاملين من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، لكي تتمكن من الرقابة على انشطتها المختلفة بشكل عام، وعلى الاختيار والتعيين بشكل خاص، حيث يجب أن تضع نظاما كفؤا وفعالاً لقياس كفاءة أداء الأفراد العاملين الذي يتم اختيارهم وتعيينهم ليستطيع هؤلاء الأفراد القيام بواجباتهم بنجاح، فإن هذا يؤكد صواب سياسة إدارة الموارد البشرية في مجال الوظائف المختلفة التي تؤديها، بحيث إذا اختارت المنظمة أفراد مناسبين لأداء الوظائف الشاغرة لديها، فإن الأداء الجيد يعتمد بشكل كبير على الاختيار الصحيح للعاملين في الوظائف المختلفة في المنظمة.

إن عدم مراعاة المعايير الواجب توافرها في شاغل الوظيفة بناء على وصف وتوصيف الوظائف ، يؤثر سلباً على سير أداء العمل، حيث أن الضغوط الاجتماعية لها أثر كبير على الاختيار والتعيين وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لأن الوساطة والمحسوبية في العادة تتوسط لأشخاص ليسوا ذوي كفاءة سواء من ناحية المؤهل أو التخصص مما يسبب في تدني كفاءة الأداء للعاملين ويزيد من البطالة الهيكلية داخل المنظمات.

#### الكلمات المفتاحية:

- الاختيار: هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة.
- التعيين: هو عبارة عن مجموعة من الفاعليات التي تستخدم المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- الأداء: هو سلوك عملي يؤديه فرد او مجموعة من الافراد أو منظمة متمثلة في اعمال وحركات مقصورة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد مسبقا.

- تقييم الأداء: هي الوسيلة العلمية الموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة.

- الكفاءة: هي زيادة النتائج والمخرجات إلى أعلى حد مقارنة بالمدخلات ، وكفاءة المنظمة تعني الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة أو زيادة نسبة النتائج للمدخلات نفسها.

- الفاعلية: هي الأهداف المتحققة من فعل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.

#### منهجية الدراسة :

لأجل تحقيق أهداف الدراسة الذي يتناسب مع طبيعة المشكلة ، فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول الأحداث والظواهر والممارسات الموجودة والمتاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها.

لقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال المصادر الثانوية والتي تمثلت في الكتب العلمية والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، كما تم الحصول على البيانات الأولية عن طريق استمارة الاستبيان التي تم إعدادها لهذا الغرض. وبناءً على ما تقدم فإن مجتمع الدراسة المستهدف هم العاملين في مصرف الجمهورية فرع ترونة.

نظراً لطبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع، وُجد أن الأداة الأنسب لجمع البيانات والمعلومات التي تحقق أهداف الدراسة هي (الاستبيان) ، وذلك لصعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالملاحظة والمقابلة الشخصية، وعليه فقد قمنا بتصميم استمارة الاستبيان ، وتم تقسيمها إلى قسمين حيث جاء في القسم الأول: الخصائص العامة لأفراد المجتمع بالدراسة (الوظيفة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني: تم فيه تقسيم استمارة الاستبانة إلى محورين :

المحور الأول: يناقش ( الضغوط الاجتماعية وعلاقتها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ) ويتكون من 14 فقرة.

المحور الثاني: يناقش (الضغوط الاجتماعية في عملية الاختيار والتعيين وعلاقتها بأداء العاملين ) ويتكون من 8 فقرات.

عينة الدراسة : هي عينة عشوائية بسيطة، حيث تم القيام بتوزيع صحف الاستبيان على العاملين داخل المصرف للحصول على الإجابات المتعلقة بموضوع الدراسة ، فقد تم توزيع 40 صحيفة استبيان وتم استرجاع 33 صحيفة حيث استبعدت 7

صحف استبيان فارغة ، ويرجح أن ذلك يرجع لسببين – الأول نتيجة انشغال العاملين بالصرف في الفترة التي تم فيها توزيع

الاستبيان، والثاني – عدم رغبة العاملين في الإجابة على الأسئلة والجدول التالي يوضح نسبة الفاقد.

#### الجدول رقم (1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

الصحف الموزعة	الصحف المتحصل عليها	الفاقد	نسبة الفاقد
40	33	7	17%

أولاً : أدبيات الدراسة :

#### 1- مفهوم الموارد البشرية:

بداية من المهم الاقتناع بأن إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة عنصر مهم من عناصر المدخلات سواء كان نشاط إنتاجي أو خدمي، ومن أهم وأعلى أصول المنظمة، وهم الذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي في تصميم البرامج والسياسات والاستراتيجيات وتنفيذها للوصول الى تحقيق الأهداف التي تصبو أي منظمة لتحقيقها.

لا يمكن أن تدار أي منظمة بدون أشخاص يديرونها هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلال عاملين حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات فإن الأفراد هم الذين يشغلونها. [1 أحمد ماهر، 2007، 162].

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مرادفا لعدة مفاهيم اخرى مثل – القوى البشرية – القوى العاملة – العنصر البشري – راس المال البشري – العاملين – الموظفين – الافراد ..... من المهم ان يتم معاملة الموارد البشرية كعنصر أساسي من عناصر الانتاج وان توفر له كافة سبل الراحة لكي يقدم افضل ما لديه للمنظمة ، حيث أن نجاح أو فشل أية منظمة تعتمد على مدى كفاءة وولاء وتفاني العناصر البشرية لديها. [2 أبو النصر، 2007، 30-31].

إن المهمة الأساسية للمدير أو المسؤول عن إدارة الموارد البشرية هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث يجب أن تكون وظيفة إدارة الموارد البشرية واضحة، وهى التوفيق بين خصائص الأفراد ومؤهلاتهم وتخصصاتهم ، وصفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه.

إن الاطار العام لوظائف تنمية الموارد البشرية يشمل العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجال عملها داخل أي منظمة

وتتلخص اهم الوظائف في الآتي:

- تحليل العمل: تعنى هذه الوظيفة بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد مسئولياتها وتصميم هذه الوظيفة وتحديد احتياجاتها ومواصفات الشخص المناسب الذى سيشغلها.

- تخطيط القوى العاملة: أي تحديد احتياجات المنظمة من أنواع العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها ومقارنتها لتحديد صافي العجز أو الزيادة في القوى العاملة.3[ابوالنصر، مرجع سابق، 34]

- اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم على انتقاء أفضل المتقدمين للتوظيف في المنظمة سواء كان الجدد أو من تم استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار صحيحة وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.4[جاري ديسلر، 2003،

[354]

- التدريب: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية التي تم اختيارها والموارد السابقة من رفع كفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم وتمكينهم من مباشرة أعمالهم بشكل جيد، كما يسعى هذا النشاط الى اكسابهم مهارات جديدة ويعمل على علاج نواحي

الضعف في ادائهم للقيام بما هو مطلوب منهم في الوقت الحالي.5 [عمر وصفى عقيل، 2005 ، 15]

- تقييم الأداء: هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة ويتم ذلك في ضوء تصميم وتحليل العمل التي توضح حجم وصعوبات ومسؤوليات الوظائف ومواصفات شاغليها حيث على أساس نتائج تقييم الاداء يحدد التعويض المالي المباشر الذى تستحقه كل وظيفة والتي يتقاضها شاغلها.

أي أنه مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل ، ومن هنا يتم تعويضهم على جهودهم حسب تميزهم وكفائهم.

- وضع نظام الأجور: إن نظام الأجور والرواتب يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة جيدة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا ، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ أن كثيرا من الإحصائيات تشير

إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر.6 [مصطفى شاويش، 2005 ، 181].

- وضع وتطبيق نظام الحوافز: هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الأفراد العاملين على أداء أعمالهم بشكل أفضل، إن الحوافز هي فرص او وسائل مثل (المكافآت – العلاوات) التي توفرها ادارة المنظمة أمام العاملين لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها. [مصطفى شاويش، مرجع سابق ، 208] .

- صيانة ورعاية الأفراد : من النتائج التي افرزتها عملية انتشار استخدام المكائن والآلات بشكل واسع في المنظمات خاصة الصناعية منها هو ارتفاع عدد حوادث العمل، وتترتب على هذه الحوادث خسائر واضرار تلحق بالفرد والمنظمة والمجتمع ككل.

[8 صالح عودة، 1994، 492]

أهمية إدارة الموارد البشرية: لقد ازداد في الآونة الاخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، وذلك إلى زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في المنظمات، وذلك لأهمية العنصر البشري من تحقيق أهدافها واستمرار نجاحها، بالإضافة إلى زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من اهم السياسات والاستراتيجيات في المنظمة لأنها تشكل مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية وتكمن أهميتها أيضا في الآتي:

- العنصر البشري له القدرة على التجديد والإبداع والابتكار والتطوير.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى الاستغلال الرشيد للموارد وللاستثمارات المتاحة.
- تتبع أهميتها في الحفاظ على الثروة البشرية والعمل على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة بين الحين والآخر من تقنية وتطور.
- البرامج والسياسات التي تنفذها الموارد البشرية تحقق التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة.
- التنمية البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية والثقافية والاجتماعية وتطوير معارف ومهارات الأفراد.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تحقق أهداف المنظمة وتزيد من إنتاجيتها.
- الاستخدام الجيد للموارد البشرية يعمل على توفير فرص الإبداع.
- التعرف على نواحي الضعف لدى العاملين واخضاعهم لبرامج تدريبية معينة بما يزيد من إنتاجيتهم.

## أهداف إدارة الموارد البشرية:

- 1- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة.
- 2- تنمية وتكوير الموارد البشرية.
- 3- صيانة الموارد البشرية.
- 4- تحفيز وتنشيط واقعية العاملين.
- 5- تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- 6- تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.
- 7- تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة. [9] أبو النصر، مرجع سابق، [64]

## 2- الاستقطاب:

تعد عملية الاستقطاب من بين الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حتى يتم الاستقطاب على النحو الصحيح يجب أن تهتم المنظمة بجذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل، تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل بالمنظمة أحد عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، إن عملية الاختيار تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية عمليتي الاختيار والتعيين في منع وتقليل التنقلات الوظيفية ومعدل دوران العمالة.

**مفهوم الاستقطاب:** يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لتمكينهم في الوظائف الشاغرة بالمنظمة، بعد اعتماد الهيكل التنظيمي والملاك الوظيفية ووصف وتوصيف للوظائف ( أي وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تتلاءم مع مؤهلاته وتخصصه ورغبته ).

**عرف (عامر الكبيسي) الاستقطاب بأنه :** الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.

وأيضاً يُعرف على أنه عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة. [10] منير زكريا ، 2011 ] .

مما سبق يمكن أن نعرف الاستقطاب على أنه: هو العملية التي يتم بموجبها جذب أكبر عدد من القوى العاملة حسب المواصفات التي تحددها المنظمة ويمكن القول إن الاستقطاب هو العملية التي تلجأ إليها المنظمة عندما تكون بحاجة إلى الموارد البشرية.

-أهمية الاستقطاب:

- يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة ومنتجة، وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي:
- 1- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
  - 2- الاسهام في زيادة عملية الاختبار من خلال التركيز على استقطاب ، واجتذاب الافراد المناسبين الذين يتم الاختبار من بينهم، بالتالي تقليل عدد الأفراد غير مؤهلين لشغل الوظائف.
  - 3- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي الى استقرار العمالة وزيادة فاعلية المنظمة.
  - 4- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالة إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية. [11] منير زكريا ، مرجع سابق. [ 53 ] .

#### مصادر الحصول على القوى العاملة :

بعد قيام المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، وذلك في شكل خطط للقوى العاملة ، تتضمن إعداد وظائف ومواصفات شاغل الوظيفة، فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتهم، وتنقسم مصادر الحصول على القوى العاملة الى قسمين :

أولاً :/ مصادر داخلية: والمقصود بها - هي الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الأشرافية او الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة ومن اهم هذه المصادر الآتي:

1- الترقية: وتكون في حالة الاحتياج الى شغل بعض الوظائف الأشرافية او القيادية حيث يتمتع هذا الأسلوب ببعض المزايا ومنها:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج إلى تدريب. [12] أحمد ماهر ، مرجع سابق، [ 223 ]
- 2- النقل الوظيفي: وفيها يتم نقل الموظف من عمل إلى آخر في نفس المستوى تقريبا من حيث الأجر والمركز الأدبي.

3-التنزيل إلى مركز أدنى: ويتم التنزيل كنوع من العقوبة للموظف إما لعدم قدراته على تحمل مسؤوليات وظيفته أو القيام بواجباته واما لسلوكه مع زملائه أو أسباب أخرى تراها الإدارة العليا.

4-مخزن المهارات: ويستخدم هذا الاسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع الى مخزن المهارات ويتم بعد ذلك شغل الوظيفة إما بنقل أو ترقية.

5-الاعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فانه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحة الاعلانات بالمنظمة، فيقرأها العاملون وينشرون الخبر خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

ثانياً /: المصادر الخارجية: قد تلجأ المنظمة الى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة ، بعد فشل المصادر الداخلية، واهم المصادر الخارجية هي:

أ- طلبات الاستخدام وقوائم الانتظار.

ب- الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلام المقروءة والمرئية والمسموعة.

ج- الجامعات والكليات ومراكز التدريب والمعاهد والمدارس المختلفة.

د- وكالات التوظيف: توجد في العديد من دول العالم مكاتب استخدام تتوجه لهم المنظمة في حالة حاجتها إلى تخصصات معينة.

هـ- الطلبات الشخصية - ويتقدم بها الأشخاص الى إدارة المنظمة مباشرة سواء بتقديمها شخصياً أو عن طريق البريد ، ومن دون أن يكون هناك اتصال مسبق بين المنظمة وهؤلاء الأشخاص .

و- الترشيحات من قبل العاملين وفيها يقوم الأفراد العاملون بالمنظمة بتقديم توصيات لترشيح بعض أقاربهم أو أصدقائهم للتعيين

في المنظمة بسبب النقص الحاصل في بعض وظائفها .13[صالح عودة، 177]

## 3- الاختيار :

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء افضل المرشحين للوظيفة، أي اختيار الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات الوظيفة أكثر من غيره، ويتم الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. [14] احمد ماهر، مرجع سابق، 236].

وقد عرفه (عامر الكبيسي) بانه: هو الخطوة الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب والسابقة مباشرة لصدور قرار التعيين.

وعرفه (جاري وديسلر): هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تنطبق عليهم الشروط ثم مقابلتهم وتعيينهم.

ويمكن تعريفه أيضا بأنه : تلك العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين - فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة، وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم به المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار يتم طبقا للمعايير المعتمدة بالمنظمة.

ومما سبق ذكره يمكن ان نعرف الاختيار - على أنه تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة والذي تتوافر فيهم متطلبات شاغر الوظيفة أكثر من غيرهم.

- أهمية الاختيار: يمكن القول إن أهمية عملية الاختيار ترجع للأسباب التالية:

1- إن أداء القائم بعملية الاختيار يعتمد إلى حد كبير على درجة اداء مساعديه ، فالعاملون الذين لا يملكون القدرات المناسبة لن ينجزوا أعمالهم بفاعلية ، وبذلك فان إنجاز رئيسهم لابد أن يتأثر هو الآخر.

2- إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة مهم بسبب التكاليف التي يمكن ان تتحملها المنظمة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يعنى ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيق تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها، والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.

3- عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكد من قانونية وشرعية إجراءات الاختيار وذلك تعاطيا مع القوانين التي تنص على عدم التمييز والمساواة وتجنب الوساطة والمحسوبية.

- طرق الاختيار: هناك عدة إجراءات ومراحل يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة اللازمة للمنظمة ومن أهمها:
- 1- المقابلة المبدئية: تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقى فيها كلا من صاحب العمل أو من يمثله والمتقدم للوظيفة، فعندما يتقدم احد الافراد للوظيفة فان مدير او أخصائي الموارد البشرية يجلس معه في مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية وعمره ومجال عمله ان سبق له العمل، وتلعب هذه المقابلة دورا مهما في اختيار افضل المتقدمين وينتقل إلى المرحلة الثانية.
- 2- طلب التوظيف: يعد ملف طلب او نموذج التوظيف احدى الخطوات المتبعة في معظم اجراءات أو أساليب الاختيار حيث يوفر معلومات اساسية خاصة لعملية التوظيف والتي يمكن أن تستخدم في خطوات لاحقة في عملية الاختيار أو قد تستخدم لتنقية واستبعاد المتقدمين غير المؤهلين.
- 3- التحري والتوصية: ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدمين (توصية) في طلب الاستخدام ويهدف فيها التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها المتقدم والتي تتعلق بمستوى إنجازته وخبراته وسلوكه.
- الاختبارات: تستخدم الاختبارات كإحدى وسائل الاختيار في المنظمات الكبيرة، وتلعب الاختبارات دورا مهما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة.
- أنواع الاختبارات: هناك العديد من الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة وهي:
- 1- الاختبارات النفسية والشخصية: وتستخدم للوقوف على صفات المتقدمين الشخصية ومعرفة المزايا والميول والاستعدادات والعادات التي يتميزون بها. [15] عامر الكبيسي، 2005، 113
- 2- اختبار القدرات الذهنية: تقيس هذه الاختبارات المعارف والمهارات والاستعدادات الذهنية للفرد ويعبر عنها احيانا باختبارات الذكاء ومن اهم القدرات العقلية (الفهم اللغوي- سرعة الإدراك- التصور البصري- الطلاقة الكلامية والاستنباط).
- 3- اختبارات الأداء: تتميز اختبارات الاداء بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة اكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى.

4- اختبارات سرعة الاستجابة: وتشير هذه الاختبارات الى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لظهور مثير معين.

5- اختبارات القيم والاتجاهات: وتستخدم هذه الاختبارات لقياس او الكشف عن الاتجاهات النفسية التي لدى الفرد كالأمانة

والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام.

شكل رقم (1)



اختبارات القيم والاتجاهات		الاختبارات النفسية والشخصية	
اختبار سرعة الاستجابة	اختبار الاداء	اختبار القدرات الذهنية	

[16] احمد ماهر، مرجع سابق، ص 248

#### 6- التعيين:

بعد أن يجتاز المرشحون للتعيين مرحلة الكشف الطبي بنجاح فإنهم سيباشرون عملهم بشكل فعلى، وتنص الكثير من أنظمة وتعليمات التعيين في المنظمات على أن يوقع الفرد المعين حديثا فترة من الزمن تحت الاختبار، والتجربة والفترة عادة ما تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة، والسبب في فترة الاختبار هذه بعد التعيين، يرجع إلى عملية الاختيار وبكافة مراحلها لا يمكن أن تحدد وبشكل دقيق قدرات الفرد وسلوكه ومدى نجاحه في أداء العمل بكفاءة وفاعلية. [17] [راوية، 2005، 125].

يعتبر التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار واخيرا التعيين، وخطوات الاختيار عادة ما تنتهي إما بقبول المتقدم للوظيفة أو عدم قبوله ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية:

أ- إصدار قرار التعيين.

ب- التهيئة المبدئية.

ج- متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة.

د- تثبيت الموظف وتمكينه. [18] [منير زكريا، مرجع سابق 65].

## - مستلزمات وشروط التعيين:

تتباين بعض الدول في تشددها أو تساهلها عند تحديدها للشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف والتشديد أو التساهل قد يكون في محتوى هذه السياسات وحدودها أو في الاجراءات التي تحدد طبيعة الوثائق والمستندات التي تتم عن طريقها إثبات الشروط الواجب توافرها، وقد يرجع ذلك لظروف المجتمعات ذاتها ومدى الوفرة والنقص في القوى العاملة البشرية المؤهلة في سوق العمل أو حجم الغرض المتاحة امام هذه الطاقات ودرجة التنافس عليها كما تلعب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الاخرى دورا هاما في نمط هذه السياسات ومن هذه الشروط الآتي:

1- توفر الوظيفة الشاغرة.

2- شرط الجنسية.

3- شرط العمر.

4- شرط المؤهل العلمي.

5- شرط الجنس.

6- شرط السلامة الصحية من الأمراض.

7- شرط حسن السلوك.

8- شرط الانتماء.

9- شرط إنهاء الخدمة العسكرية. [19] عامر الكبيسي، مرجع سابق، [129].

## 6- الضغوط الاجتماعية:

تعرف "بأنها الوساطة أو المحاباة وتعني تفضيل الأقارب أو الأصدقاء وتوظيفهم بسبب قرابتهم وليس بسبب كفاءتهم".

وعرّف (ريتشارد جراهام) المحسوبية بأنها "مجموعة من الأفعال القائمة على مبدأ خذ هذا، وأعطى هذا".

إن الوساطة والمحسوبية لها اثار مباشرة على اداء اعمال العاملين، وتدنى الكفاءة الإنتاجية، وغياب القوانين واللوائح الصارمة لعدم تطبيقها على العاملين الذين لهم علاقات قوية مع أصحاب القرار في المنظمة، وعندما يكون هذا الاعتقاد ساري فانه يؤدي

إلى إهمال الواجبات والمسؤوليات وتكون الصلاحيات عند اشخاص غير مؤهلين لارتباطهم سواء بالصدقة او القرابة ويتم تفويضهم للقيام بأغلب الاعمال التي لا يتقنونها ويؤدي هذا بدوره إلى تدنى الخدمات والإنتاجية.

### أنواع الضغوط:

هناك مجموعة من الضغوط منها ما هو متعلق بالضغوط الداخلية وهي المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة ، وايضا هناك ضغوط خارجية وهي ما تتعلق بهذه الدراسة ويمكن أن نصنفها:

1- **الضغوط الاجتماعية:** وهي تتمثل في تغلغل الروابط الاجتماعية التي تسود بعض المجتمعات حيث تشكل العائلة والقبيلة الأهم، بحيث يقدم الفرد العامل انتماءه وولاءه إليها على انتماءه للمنظمة والمجتمع ككل، ويساعد في انتشار هذه الضغوط بالبيئة المحيطة.

2- **الضغوط السياسية:** وتتمثل هذه الضغوط في ايدولوجية الحزب الحاكم على عملية الاختيار والتعيين ، وبموجبها يتم توظيف الأفراد الذين لهم نفس التوجه السياسي وإقصاء باقي الأفراد الآخرين، وتتمثل أيضاً في ضعف الإدارة والنية الصادقة لدى القيادة السياسية، كما أن للمحاصصة السياسية دورا واضحا في بروز المحسوبية، حيث يتم توظيف الأشخاص غير المؤهلين بناء على انتمائهم الحزبي أو القبلي على حساب مصلحة المنظمة من ناحية والمصلحة العامة من جهة أخرى، والقصور في تطبيق القوانين على من يخالف اللوائح والنظم والقوانين.

3- **الضغوط القانونية:** وهي التي تفرضها الجهة المسؤولة عن عملية الاختيار ومن شأنها أن تعرقل نجاح سير عملية الاختيار والتعيين.

4- **الضغوط الثقافية:** وفيها تنحصر مفاهيم الأفراد داخل المجتمع بالنفور من بعض الوظائف والتوجه إلى وظائف أخرى.

### 5- ضغوطات أخرى:

- الاعتماد الكبير على التكنولوجيا والآلات بدلا من العمالة البشرية في عملية إتمام وإنجاز الأعمال.
- انتقال عدد من الصناعات الموجودة في البلاد والتي تمتلك رؤوس أموال عالية، إلى الدول الفقيرة لرخص اليد العاملة.
- ارتفاع معدل النمو السكاني بشكل كبير.
- أساليب التنشئة الاجتماعية من حيث عدم وجود محفزات في العمل والإتقان والتعلم.

• التعليم ومستوياته حيث يؤثر التعلم من فئة إلى أخرى، وذلك عندما لا تتناسب مستويات التعليم مع احتياجات سوق العمل داخل الدولة.

• عدم تطور المناهج التعليمية في كافة المؤسسات التعليمية.

• النظرة المتخلفة التي لازالت باقية في النظر إلى لجوء المرأة للعمل وعدم إعطائها الفرصة.

#### الأثار الناجمة عن المحسوبة والمحابة:

1- الأثار الإدارية: وهي تتمثل في وجود أشخاص غير فاعلين في المجتمع وغير أكفاء يتولون إدارة الوظائف العامة ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم إتقان العمل وضعف الخدمات ، كما يؤدي التوظيف عن طريق المحسوبة إلى التقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي .

2- الأثار الاجتماعية: اختلال مبدأ العدالة وهدر مبدأ المساواة مما يدفع هروب النخب من العاملين الى قطاعات أخرى أو دول أخرى، مما يولد فقدان الشعور بالمسؤولية تجاه الوطن، الأمر الذي ينجم عنه ضعف المؤسسات العامة في أدائها وقيامها بواجباتها حيال المجتمع، وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وظهور الطبقة في المجتمع.

3- الأثار النفسية: تتمثل في خلخلة القيم الأخلاقية، وشيوع روح اللامبالاة والاحجام والعزوف عن العمل وبالتالي عزوف العديد من الشباب من استكمال دراستهم الجامعية لاعتقادهم بأنها لا تؤهلهم إلى إيجاد فرص عمل.

#### ثانيا: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على دور الضغوط الاجتماعية وعلاقتها بعملية الاختيار والتعيين وذلك من وجهة نظر الموظفين في مصرف الجمهورية (فرع ترهونة) تم إجراء دراسة ميدانية وذلك للتعرف على آراء الموظفين بالمصرف المبحوث، في هذه الجزئية سنعرض البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) ومن ثم الإجابة عن سؤال الدراسة وإنجاز الهدف التي سعت الدراسة لتحقيقه وذلك لاستخراج أهم النتائج و تقديم التوصيات.

## 1- تحليل محاور الدراسة:

يتناول هذا الجزء وصف متغيرات الدراسة في ضوء التكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة على كل فقره من فقرات الاستبانة، وسيتم اختبار الفرضيات الخاصة بكل جزء.

أولاً: / الاستجابة للضغوط الاجتماعية في عملية الاختيار والتعيين تؤدي الى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

جدول رقم ( 2 ) يوضح التوزيع النسبي والتكرار لإجابات أفراد عينة الدراسة

درجة التأييد	درجة الموافقة			التكرار النسبة	الفقرات	ر.م
	غير موافق	محايد	موافق			
عالية	14	2	17	التكرار	لا يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؟	1
	%42.42	%6.06	%51.52	النسبة		
عالية	7	5	21	التكرار	العلاقات الاجتماعية تؤثر في عملية الاختيار والتعيين؟	2
	%21.21	%15.15	%63.64	النسبة		
عالية	13	6	14	التكرار	الاستجابة للضغوط الاجتماعية من اسباب زيادة البطالة الهيكلية بالمصرف؟	3
	%39.40	%18.18	%42.42	النسبة		
عالية	2	0	31	التكرار	الاختيار الامثل للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء العاملين داخل المصرف؟	4
	6.06	%0	%93.94	النسبة		
عالية	12	8	13	التكرار	يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المصرف؟	5
	%36.36	%24.24	%39.40	النسبة		
عالية	5	4	24	التكرار	يتم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة داخل المصرف؟	6
	%15.15	%12.12	%72.73	النسبة		
عالية	4	11	18	التكرار	وضع خطط علمية لاختيار الأفراد لذلك يوجد توافق بين عدد العاملين وحجم العمل المخطط؟	7
	%12.12	%33.33	%54.55	النسبة		
عالية	1	2	30	التكرار	فاعلية عملية تخطيط القوى العاملة تؤثر على فاعلية أنظمة الاختيار والتعيين؟	8
	%3.03	%6.06	%90.91	النسبة		
عالية	3	2	28	التكرار	تتم عملية اختيار وتعيين الخريجين الجدد حسب المؤهلات؟	9
	%9.09	%6.06	%84.85	النسبة		
عالية	14	5	14	التكرار	تساهم العلاقات والضغوط الاجتماعية في فرص الترقى؟	10
	%42.42	%15.14	%42.42	النسبة		
عالية	6	4	23	التكرار	تتم البرامج التدريبية حسب الاحتياج الفعلي للمصرف؟	11
	%18.18	%12.12	%69.70	النسبة		
عالية	5	7	21	التكرار	يتم اختيار المتدربين حسب التخصص ؟	12
	%18.18	%21.21	%63.64	النسبة		
عالية	14	4	15	التكرار	الضغوط الاجتماعية لها علاقة باختيار المتدربين ؟	13
	%42.42	%12.12	%45.46	النسبة		
عالية	7	8	18	التكرار	يتم الاختيار والتعيين حسب الاجراءات المتبعة ؟	14
	%21.21	%24.24	%54.55	النسبة		

من خلال الاطلاع على الجدول رقم (2) ومن خلال إجابات العينة لكافة اسئلة المحور الأول، يتضح جليا أن هناك علاقة بين

الضغوطات الاجتماعية وعملية الاختيار والتعيين، حيث أوضحت الإجابات، أن المصرف لا يتم فيه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأن للضغوطات الاجتماعية لها أثر على عملية الاختيار والتعيين، وإنها من المسببات الرئيسية في البطالة الهيكلية داخل المصرف، وإن الاختيار الأمثل يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء، وإن المصرف يقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بداخله، وإنه يتم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة وهناك توازي بين حجم العمل وعدد العاملين وهذا ما يتناقض مع بند البطالة الهيكلية (لعل ذلك يرجع لعدم فهم السؤال)، وإن فاعلية عملية التخطيط للقوى العاملة مرتبطة بفاعلية نظام الاختيار والتعيين الجدد حسب المؤهلات التي يمتلكونها، ويتضح أيضا أن العلاقات الاجتماعية تزيد من فرص الترقية داخل المصرف وتتم عملية الاختيار والتعيين حسب الإجراءات المتبعة.

ثانياً: وجود علاقة بين استجابة المسؤولين عن عملية الاختيار والتعيين وانخفاض مستوى أداء العاملين داخل المصرف .

جدول رقم (3) يوضح التوزيع النسبي والتكرار لإجابات افراد العينة

ر.م	الفقرات	التكرار النسبة	درجة الموافقة		
			موافق	محايد	غير موافق
1	للضغوطات الاجتماعية اثر سلبي على كفاءة اداء العاملين ؟	التكرار	19	2	12
		النسبة	57.58%	6.06%	36.36%
2	توجد مقابلات شخصية عند اختيار العاملين وتقييمهم ؟	التكرار	18	7	8
		النسبة	54.55%	21.21%	24.24%
3	تعنقد ان العلاقات الشخصية تساعد على تقييم الاداء ؟	التكرار	3	4	26
		النسبة	9.09%	12.12%	78.79%
4	الطريقة التي تتم بواسطتها تقييم الاداء تنال رضى العاملين ؟	التكرار	20	9	6
		النسبة	60.61%	27.27%	18.18%
5	يتم تقييم العاملين حسب المعايير المتبعة ؟	التكرار	18	7	8
		النسبة	54.55%	21.21%	24.24%
6	قلة الخبرة لدى العاملين تؤثر على كفاءة أداء العاملين ؟	التكرار	33	0	0
		النسبة	100%	0%	0%
7	المصرف يواكب التطور التقني في تسهيل إجراءات الزبائن ورفع كفاءة العاملين ؟	التكرار	17	2	14
		النسبة	51.52%	6.06%	42.42%
8	يتم القيام بتدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء داخل المصرف ؟	التكرار	27	2	4
		النسبة	81.82%	6.06%	12.12%

من خلال أسئلة الاستبيان الموضحة في الجدول رقم (3) والإجابات المبينة (العدد - النسب)، ترجح الدراسة أن سبب

انخفاض الأداء هو استجابة المسؤولين في عملية الاختيار للضغوطات الاجتماعية حيث يتم الاختيار والتعيين بناء على العلاقات

سواء كانت علاقات قرابة أو صداقة، وهذا يؤدي في الغالب الى تعيين افراد غير مؤهلين وليس لديهم الخبرة الكافية للعمل المصرفي، كما أن العلاقات الشخصية تؤثر في عملية تقييم الأداء حيث يتم تقييمهم من خلال النظرة الاجتماعية وليس الأداء بناء على الكفاءة والفاعلية والأعمال التي يقومون بها، ومن خلال إجابات أفراد العينة يتضح أن العاملين راضون على الطريقة التي يقومون بها ويقوم المصرف بتدريب العاملين، وذلك لرفع أداء الأفراد الذين تم تعيينهم، وذلك محاولة من المصرف تصحيح اختيار العاملين غير مؤهلين في حين يتضح أن المصرف يواكب التطورات التقنية لتسهيل إجراءات الزبائن.

## 2- اختبار فرضيات الدراسة:

● الفرضية الأولى: (الاستجابة للضغوطات الاجتماعية في عملية الاختيار والتعيين يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب).

بناء على التحليل الخاص بعبارات المحور الأول والمتعلقة بالفرضية الأولى وعددها 14 الفقرة، والجدول التالي رقم (4) يوضح نسبة تأييد ورفض أفراد العينة للعبارات الخاصة بالفرضية الأولى .

ر.م	الفقرات	نسبة التأييد	نسبة الرفض
1	لا يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ؟	51.52 %	42.42 %
2	العلاقات الاجتماعية تؤثر في عملية الاختيار والتعيين ؟	63.64 %	21.21 %
3	الاستجابة للضغوطات الاجتماعية من اسباب زيادة البطالة الهيكلية بالمصرف ؟	42.42 %	39.40 %
4	الاختيار الامثل للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء العاملين داخل المصرف؟	93.94 %	6.06 %
5	يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المصرف ؟	39.40 %	36.36 %
6	يتم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة داخل المصرف ؟	72.73 %	15.15 %
7	وضع خطط علمية لاختيار الأفراد لذلك يوجد توافق بين عدد العاملين وحجم العمل المخطط؟	54.55 %	12.12 %
8	فاعلية عملية تخطيط القوى العاملة تؤثر على فاعلية انظمة الاختيار والتعيين ؟	90.91 %	3.03 %
9	تتم عملية اختيار وتعيين الخريجين الجدد حسب المؤهلات ؟	84.85 %	9.09 %
10	تساهم العلاقات والضغط الاجتماعية في فرص الترقى ؟	42.46 %	42.43 %
11	تتم البرامج التدريبية حسب الاحتياج الفعلي للمصرف ؟	69.70 %	18.18 %
12	يتم اختيار المتدربين حسب التخصص ؟	63.64 %	18.18 %
13	الضغوطات الاجتماعية لها علاقة باختيار المتدربين ؟	45.46 %	42.42 %
14	يتم الاختيار والتعيين حسب الاجراءات المتبعة ؟	54.55 %	21.21 %

يتضح من الجدول السابق أن اراء أفراد العينة إيجابيا حول الفقرات ( 1-2-3-4-5-6-7-8-9 ) حيث إن نسبة التأييد

تجاوزت نسبة الرفض، وأراء أفراد العينة كانت متساوية من حيث القبول والرفض فيما يخص الفقرة رقم (10)، وكانت إجابات

أفراد العينة إيجابيا فيما يخص الفقرات (11-12-13-14)، ومن خلال دراسة وتحليل إجابات أفراد العينة يتضح أن هنالك مشاكل تتعلق بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأن العلاقات الاجتماعية تؤثر في عملية الاختيار، وهذا يثبت الفرضية الأولى  $h_1$  التي تؤكد على أن الاستجابة للضغوطات الاجتماعية في عملية الاختيار والتعيين تؤدي إلى عدم الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ينفي فرضية العدم  $h_0$  والتي يمكن صياغتها كالتالي:

(الاستجابة للضغوطات الاجتماعية في عملية الاختيار والتعيين لا تؤدي الى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)

- الفرضية الثانية: وجود علاقة بين استجابة المسؤولين عن عملية الاختيار والتعيين وانخفاض مستوى أداء العاملين داخل المصرف .

الجدول رقم ( 5 ) يوضح نسبة التأييد ورفض أفراد العينة للعبارات الخاصة بالفرضية الثانية .

ر.م	الفقرات	نسبة التأييد	نسبة الرفض
1	للضغوطات الاجتماعية أثر سلبي على كفاءة أداء العاملين ؟	57.58 %	36.36 %
2	توجد مقابلات شخصية عند اختيار العاملين وتقييمهم ؟	54.55 %	24.24 %
3	تعتقد أن العلاقات الشخصية تساعد على تقييم الاداء ؟	9.09 %	78.79 %
4	الطريقة التي تتم بواسطتها تقييم الأداء تنال رضى العاملين ؟	60.61 %	18.18 %
5	يتم تقييم العاملين حسب المعايير المتبعة ؟	54.55 %	24.24 %
6	قلة الخبرة لدى العاملين تؤثر على كفاءة أداء العاملين ؟	100 %	0 %
7	المصرف يواجه التطور التقني في تسهيل إجراءات الزبائن ورفع كفاءة العاملين ؟	51.52 %	42.42 %
8	يتم القيام بتدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء داخل المصرف ؟	81.80 %	12.12 %

يتضح من الجدول السابق أن آراء أفراد العينة إيجابيا حول الفقرة (1) أي ان الموافقون على ان الضغوطات الاجتماعية لها اثر سلبي على أداء العاملين داخل المصرف، وفيما يخص الفقرة (2) كانت إجابات أفراد العينة إيجابيا على أنه توجد مقابلات شخصية عند اختيار العاملين وتقييمهم، وأن آراء أفراد العينة حول الفقرة ( 3 ) كانت سلبية، أي أن أغلبهم لا يعتقدون أن العلاقات الشخصية تساعد على تقييم الأداء الفعال، في حين أن الإجابات في الفقرات (4- 5- 6) توضح أهم راضون على الطريقة التي يتم تقييمهم بها، وان التقييم يتم حسب المعايير المتبعة وإن قلة الخبرة تؤثر على أداء العاملين، أما بالنسبة للفقرتين (7- 8) فقد فاقت نسبة التأييد على نسبة الرفض، وهذا ما يثبت الفرضية الثانية  $h_2$  التي تؤكد على أنه توجد علاقة بين استجابة المسؤولين عن عملية الاختيار والتعيين للضغوطات الاجتماعية وأداء العاملين.

وهذا ينفي فرضية العدم  $h_2$  والتي يمكن صياغتها كالتالي:

لا توجد علاقة بين استجابة المسؤولين عن عملية الاختيار والتعيين للضغوطات الاجتماعية وأداء العاملين.

#### النتائج والتوصيات:

استناداً على ما سبق مما جاء في الدراسة بجانبها النظري والعملي ، عزز قدرتنا ومكننا من استخلاص مجموعة من النتائج والتي يمكن أن تكون مدخلاً لتقديم بعض التوصيات التي قد تعود بالفائدة على إدارة المصرف بشكل خاص وكذلك يمكن أن تفيد باقي المصارف بشكل عام .

#### النتائج :

أظهرت نتائج دراسة الضغوطات الاجتماعية وعلاقتها بعملية الاختيار والتعيين التي سبق تحليلها إلى التالي:

- 1- من خلال الجدول رقم (8) يتضح إنه لا يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب داخل المصرف، بسبب تعرض المسؤولين عن عملية الاختيار والتعيين للضغوط الاجتماعية.
- 2- بالنظر إلى إجابات أفراد العينة بالجدول (8) يتضح أن المصرف يقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- 3- إن المصرف يقوم بالتخطيط للقوى العاملة لذلك يوجد توافق بين عدد العاملين وحجم العمل المخطط له.
- 4- تبين أن المصرف يقوم باختيار وتعيين الخريجين حسب المؤهلات بما فيهم أولئك الذين تم اختيارهم وتعيينهم عن طريق الضغوط الاجتماعية.
- 5- اتضح أن المصرف يقوم بتدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء داخل المصرف.
- 6- الضغوطات الاجتماعية لها علاقة باختيار المتدربين حسب اجابات أفراد العينة جدول (8).
- 7- يتضح من الدراسة أن للضغوطات الاجتماعية في عملية التقييم لها اثر سلبي على كفاءة الأداء وهذا ما يوضحه جدول رقم (9).
- 8- اتضح ان المصرف يقوم بمقابلات شخصية عند اختيار العاملين وتقييمهم، وانه يواكب التطور التقني في تسهيل إجراءات الزبائن ورفع كفاءة الأداء، حسب إجابات أفراد العينة في الجدول رقم (9).

## التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة، يمكن وضع بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوى الموجودة، والمساهمة في

علاج نقاط الضعف والقصور، في الآتي:

- 1- توصى الدراسة الادارة العليا بتطبيق نظام وصف وتوصيف الوظائف حتى يتم تعيين واختيار المتقدمين للوظائف حسب الاحتياج الفعلي ، إذ إن كل وظيفة توضح الشروط الواجب توافرها لشغلها .
- 2- تقترح الدراسة أن يقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة حسب متطلبات الوظيفة بكافة وسائل الاعلام المقروءة والمسموعة والمكتوبة حتى تتحصل على افضل العناصر لشغل الوظيفة .
- 3- على المصرف الابتعاد عن العلاقات الشخصية في عملية الاختيار والتعيين والترقي 12 للوظائف الأعلى .
- 4- ضرورة اصدار لوائح وقوانين تتعلق بعملية الاختيار والتعيين حتى لا تتعرض للضغوطات الاجتماعية .
- 5- إن مواكبة التطور التكنولوجي يسهل اجراءات الزبائن ويعزز قدرة المصرف على جذب زبائن جدد وخلق إيرادات له .
- 6- ترى الدراسة أن التدريب بشقيه الخارجي والداخلي يزيد في معدلات الاداء لدى العاملين .
- 7- تفويض إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء وسلوك العاملين ، ودراسة ملفاتهم الشخصية وما إذا ما كانت الوظائف التي يشغلونها الآن تتماشى مع مؤهلاتهم ورغباتهم ودرجتهم الوظيفية .

## قائمة المراجع والمصادر :/

أولاً: الكتب

- 1- ابوالنصر مدحت مُجَّد، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، 2007.
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
- 3- جارى ديسلر، إدارة تنمية الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، دار المريخ ، 2003.
- 4- راوية حسين، ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 5- صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

---

6- عامر الخضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة الوطنية، الرياض، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

7- عمر وصفة عقيلة، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، الأردن، دار وائل، الطبعة 1، 2005 .

8- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، الجامعة الأردنية، 2005، الطبعة الثالثة .

ثانيا: الرسائل:

1- منير زكريا احمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي في المصارف العاملة في قطاع غزة،

رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011،