

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

دوران العمل و أثره على الكفاءة في المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ، عشعاشة-مستغانم

إشراف أستاذ:

الأستاذ د. قرادي قريني



قابلة للإيداع في المكتبة

إعداد الطالبة:

جلالي يمينة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	د.عالم محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مؤطرو مقرا	د. قرادي قريني	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مناقشا	د. محمودي حنان	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021م / 2022م.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده و بعد:

أولاً نشكر المولى العلي القدير الذي أنار درب العلم و أعاننا على ما فيه الخير و الصلاح و وفقنا لبلوغ هذه المرحلة و قدرنا على انجاز هذا العمل .

يسعدنا مع انتهاء هذه الباقة العلمية المتواضعة من دواعي الاعتراف بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل و فائق التقدير و الاحترام إلى الأستاذ المشرف " قرادي قريني " الذي تحمل معي عناء العمل و مشقاته و لم يبخل علينا بنصائحه القيمة و إرشاداته لنا التي كانت سراجاً يوجهنا نحو الأفضل .

كما أتقدم بالشكر إلى من تبادلنا معهم الأفكار و قدموا لنا يد العون و المساعدة و لو بكلمة طيبة أو ابتسامة.

الإهداء

نحمد الله واشكره شكرا يليق بجلاله سهل لي الصعاب ووفقي و ألهمني القدرة لانجاز هذا العمل الذي اهديه .

إلى من أحاطتني و غمرتني بحمها الفياض و علمتني أبجديات الحياة إلى من سهرت الليالي من أحلى و سقتني بالحب و الحنان إلى أعظم جوهرة سلمتها إلى أنامل الرحمان التي غمرتني بدعواتها و أنارت درب حياتي وكانت معي في كل خطوة من خطواتي إلى رمز العطف و الحنان إليكي حبيبتي و أغلى ما املك في الوجود أمي الحبيبة أطال الله في عمرك .

إلى من ثبت القلم أصابعي ولم يتجاوز سني أصابع اليد إلى من أشعل في دربي شموع الفرح إلى من كان السند القوي في السراء و الضراء إلى من كان رمز الصمود و العطاء إلى من كان قدوة في التربية و الأخلاق أبي حبيبي حفظك الله و أطال عمرك .

إلى إخوتي إلى من تحلو بالإيحاء و تميزو الوفاء و العطاء و تحلو بهم الحياة إلى ينابيع العشق الصافي إلى من معهم سعدت و برفقتهم سرت في دروب الحياة بحلوها و مرها و كانوا معي على طريق الخير و النجاح .

إلى من سكنوا موطن قلبي و جمعتني بهم الأيام إلى صديقاتي الأعزاء و بالأخص الشخص الذي رافقتني في مشواري دون كلل أو ملل محمد شريف إلى كل قريب أو بعيد وقف بجاني و لو بكلمة طيبة.

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم صفحاتي .

الملخص :

تهدف الدراسة التي نحن بصدد القيام بها إلى التركيز على ظاهرة دوران العمل بصفة عامة في المؤسسة الجزائرية ومعرفة أهم الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى دوران العمل ، واهم الآثار المترتبة عنه ، ونظرا لأهمية موضوع دوران العمل ونقص الاهتمام به تساعد هذه الدراسة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة فيما يتعلق بجهود الحد من ظاهرة دوران العمل ، والحفاظ على الكفاءات البشرية .

حيث تضمنت الدراسة جانب نظري وجانب تطبيقي كما تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع العينة القصدية ، وتم بناء أداة الدراسة الاستمارة و تم التوصل إلى النتائج التالية:

تأثير دوران العمل على الكفاءة على المستوى الداخلي بالإيجاب من خلال عدة عمليات من طرف الإدارة كما لاحظت أن المؤسسة لديها إطارات أكفاء ، وذو خبرة من خلال الاقدمية ، والمؤسسة تسعى جاهدة لجعل موظفيها أكثر كفاءة لتحقيق أهدافها ، ولاحظت كذلك من خلال دراستي أن المؤسسة تفرض عامل الكفاءة والاقدمية كأساس جوهري تقوم عليه الترقيات ، ثم استنتاج فكرة بان العمال أصحاب الخبرة المهنية من 10 سنوات فما فوق تسمح لهم المؤسسة بتوظيف كامل مؤهلاتهم وهذا يدل على الثقة التي تضعها المؤسسة في هذه الفئة لكفاءتهم وخبرتهم .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية - الكفاءات البشرية - الترقية - الإستقالة - المنهج الوصفي

Study Summary:

Summary Of the Study that we are going to conduct aims to focus on the phenomenon of work turnover in general in the Algerian institution and to know the most important causes and factors that lead to work turnover , and the most important effects of it , given the importance of the issue of work turnover and the lack of interest in it study helps this study deals with human resource management workers in different institutions with regard to efforts to reduce the phenomenon of work turnover and maintain human competencies.

where the study included a theoretical aspect , and the descriptive analytical approach was followed , which fits with the intentional sample and the study tool was built and the following results were reached : also noticed that the institution has qualified types .

with experience through seniority and the institution strives to make its employees more efficient to achieve its goals and I also noticed through my studies that the institution imposes the factor of competence and seniority as a fundamental basis upon which promotions are based then concludes the idea that workers with professional experience of 10 years or more allow them to employ their full qualifications and this indicates the confidence and expertise .

Keywords: human resources - human competencies - promotion - resignation - descriptive approach

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	الشكر و العرفان
	إهداء
III - I	قائمة المحتويات
01	مقدمة
13 - 01	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
	تمهيد
03	1. نموذج الدراسة
04	2. الإشكالية
04	3. الفرضيات
05	4. أسباب اختيار الموضوع
05	5. أهمية الدراسة
06	6. أهداف الدراسة
06	7. الدراسات السابقة
12	8. مقارنة الدراسات السابقة
13	9. صعوبات الدراسة
43 - 14	الفصل الثاني: دوران العمل
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية دوران العمل
15	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن دوران العمل
15	المطلب الثاني: مفهوم دوران العمل وأهم المفاهيم المرتبطة بدوران العمل
17	المطلب الثالث: محددات دوران العمل
22	المبحث الثاني: آثار دوران العمل
22	المطلب الأول: أسباب دوران العمل
23	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في دوران العمل
29	المطلب الثالث: الآثار المترتبة في دوران العمل
32	المبحث الثالث: أنواع دوران العمل
32	المطلب الأول: على المستوى الداخلي و الخارجي

39	المطلب الثاني: استخدامات دوران العمل
40	المطلب الثالث: أساليب السيطرة على دوران العمل
42	خلاصة الفصل
65 - 45	الفصل الثالث: الكفاءة في المؤسسة
45	تمهيد
46	المبحث الأول: ماهية الكفاءة في المؤسسة
46	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة
47	المطلب الثاني: أنواع الكفاءة
49	المطلب الثالث: خصائص الكفاءة وأهميتها
50	المطلب الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة في المؤسسة
52	المبحث الثاني: الكفاءة في المؤسسة
52	المطلب الأول: طرق بناء الكفاءات
54	المطلب الثاني: تنمية الكفاءات
61	المطلب الثالث: تقييم الكفاءات في المؤسسة
65	خلاصة الفصل
132 - 67	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة
67	تمهيد
67	مجالات الدراسة
70	منهج الدراسة
70	أدوات جمع البيانات
71	العينة وطريقة اختيارها
72	تحليل وتفسير نتائج الدراسة
129	استنتاج الفرضيات
130	الاستنتاج العام
130	التوصيات
134	الخاتمة
143 - 136	قائمة المصادر والمراجع
128	قائمة الجداول
131	قائمة الأشكال

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة و تطويرها ، كما إن تواجد الموارد البشرية ذات كفاءة و خبرة عالية تمكن المؤسسة من النهوض بأعباء العمل وضمان الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية المتاحة بأقل التكاليف فالمنظمة التي تدرك أهمية العنصر البشري لها أصبحت تفكر في الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستغلال الأمثل و الكفاء لهذا العنصر و الحفاظ عليه لتحقيق الأهداف المسطرة إذ أن أساس التقدم و التطور في مختلف الميادين يتمثل في قدرة المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة من حيث الأداء البشري من حيث الكفاءة و الإنتاجية الأمر الذي ينعكس على الفعالية الكلية للمنظمة .

ويمثل العنصر البشري مورد أساسيا من أهم موارد المنظمة إذ لا يمكن أن تتحقق أهدافها في غياب الموارد البشرية لأنها رأس مال المنظمة و للحفاظ عليه من الدوران يجب مراعاة مطالبه و السعي لتحقيقها .

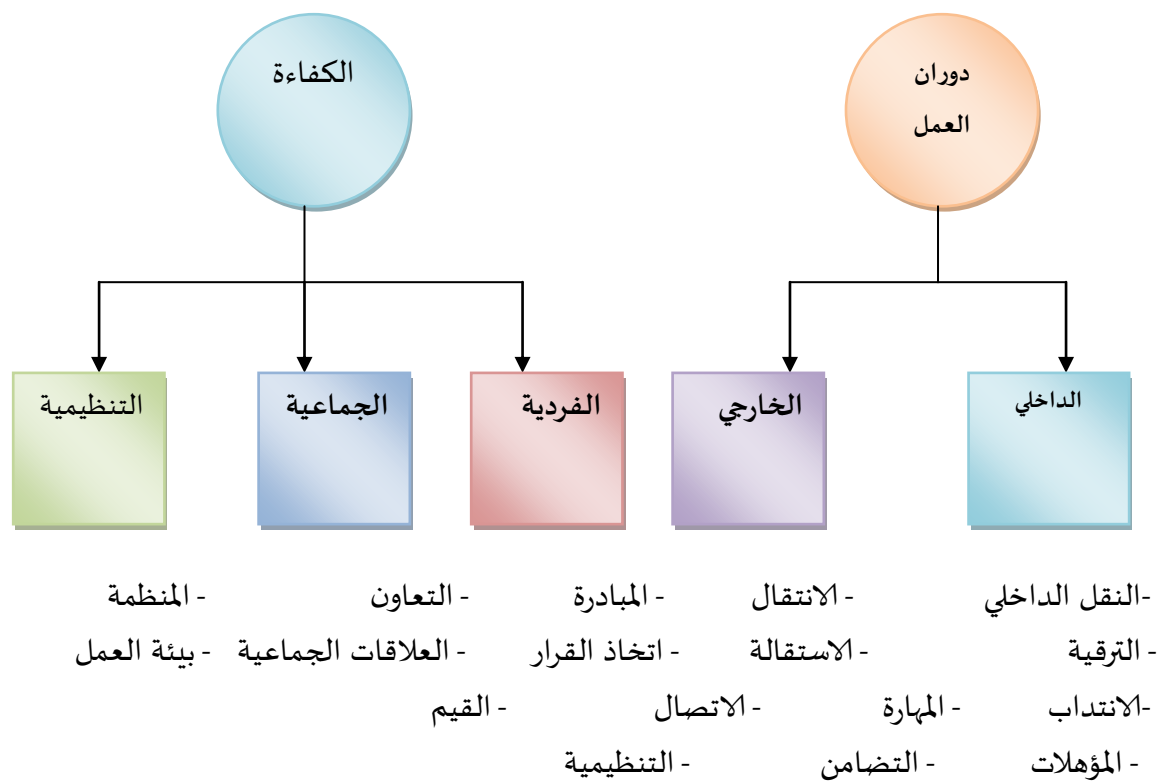
فالعمالة التي تتميز بالمهارة و الخبرة و الكفاءة و قوة الأداء تكسب المؤسسة خاصية التميز و احتلال الصدارة من حيث التسيير و الإنتاج فالعامل إذا لم تنظر إليه المؤسسة نظرة يستحقها تسمح له بصنع القرار و الإبداع و روح المسؤولية فإنه يفقد خاصية المبادرة في المؤسسة و يسعى لترك العمل بأي صلاحية و البحث عن وظائف بمؤسسات أخرى ليظهر خبرته و إبداعه هذا ما نسميه بدوران العمل .

ولتحقيق أهداف البحث و الوقوف على أبرز محتوياته الفكرية فقد تم تقسيمه إلى أربع فصول ، الفصل الأول المنهجي يتعلق بمنهجية البحث و الثاني يركز على مراجعة الكم العلمي لدوران العمل أما الفصل الثالث يختص بالجانب النظري الكفاءة في المؤسسة ، و الفصل الرابع الميداني و عرض الاستنتاجات و التوصيات .

الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة

1. نموذج الدراسة :



2. الإشكالية:

تتصف البيئة التنظيمية للعمل بعدة عوامل تؤثر على العاملين داخل المنظمة هذه الأخيرة تعد مجموعة من الوحدات الاجتماعية التي تقوم وفق نموذج بنائي معين تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المحددة ومواكبة و مسايرة مختلف التغيرات التي تطرأ عليها ، و السبيل لتحقيق هذا يقتضي الاستقرار في العمل الذي له علاقة بارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل الذي يعد اكبر التحديات التي تواجه المؤسسة في مختلف مجالاتها ، وذلك بفقدان المؤسسة للعمال بخروجهم منها أو دخول عمال جدد إليها لعدة أسباب أهمها : الاستقالة و النقل و الترقية و العجز و الفصل أو المرض أو الوفاة ، و يختلف معدل دوران العمل وفقا لنسبة العاملين الذين يستفيدون من النقل الداخلي كالترقية و النقل الخارجي كالانتداب ، وقد تتسبب عوامل أخرى كبيئة العمل الغير المناسبة و موقع العمل وكذلك عدم الرضا عن سياسة الأجور بمعنى عدم تساوي الأجر مع الجهد المقدم من طرف العامل ، كل هذه العوامل لها تأثير كبير على الكفاءة في المؤسسة بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد على مدى الالتزام و التخطيط السليم وروح المبادرة و التحفيز و رفع قدرات العمال و استعمال كامل المهارات للقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة مع الأخذ بعين الاعتبار و الدقة في استخدام الوسائل لتحديد المسار الجيد و الهادف نحو تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

التساؤل الرئيسي: كيف يؤثر دوران العمل على الكفاءة في المؤسسة ؟.
التساؤلات الفرعية :

- كيف يؤثر دوران العمل الداخلي على الكفاءة في المؤسسة ؟
- كيف يؤثر دوران العمل الخارجي على الكفاءة في المؤسسة ؟.

3. الفرضيات :

الفرضية العامة :

- يعمل دوران العمل على تحسين الكفاءة في المؤسسة .

الفرضيات الجزئية:

- يؤثر دوران العمل الداخلي بشكل ايجابي على الكفاءة في المؤسسة .
- يؤثر دوران العمل الخارجي بشكل سلبي على الكفاءة في المؤسسة .
- ❖ فقدان المنظمة (المؤسسة) لعامل قديم بمعنى يقدم استقالته أو تقوم بنقله إلى مؤسسة أخرى مما يؤثر سلبيا على المؤسسة لأنها تفقد يد إنتاجية و خبرة أصلية .
- في حين دخول موظف جديد للمؤسسة يكلف المؤسسة وقت حتى يصبح العامل جاهز ولديه خبرة بمعنى وقت للتكوين و الجاهزية ليصبح ذات خبرة في منصبه .

4. أسباب اختيار الموضوع :

تتعدد أسباب اختيار الموضوع للدراسة، ومن أسباب اختيارنا له نجد الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية.

أ. الأسباب الموضوعية :

- ✓ يعتبر موضوع دوران العمل موضوع جديد دراسة تعد مهمة وهادفة لمعرفة أهم أسباب .
- ✓ تعد كفاءة (العامل) أحد الثروات التي توليها المؤسسة الاهتمام البالغ .

ب. الأسباب الذاتية :

- ✓ زيادة القدرات المعرفية من خلال الدراسة الميدانية و الدراسة النظرية للموضوع وكذا التعرف على المؤسسة وبيان صورتها.
- ✓ قلة البحوث و الدراسات التي تناولت الموضوع بالرغم من أنه موضوع بالغ الأهمية .
- ✓ السعي إلى دراسة الموضوع من كل جوانبه النظرية و الميدانية .
- ✓ الاطلاع عن قرب على واقع المؤسسة الجزائرية .
- ✓ نظرا لأهميته وشموليته و إيجاد الحلول الملزمة لهذا الموضوع لان نجاح و تفوق أي مؤسسة مرتبط بكفاءة و أداء مواردها البشرية.

5. أهمية الدراسة :

- جميع المواضيع التي تخضع للدراسة العلمية المنهجية تمتلك أهمية تكون بمثابة المبرر الذي يسمح بدراستها حيث لا يخلو أي موضوع تمت معالجته أو قيد المعالجة من الأهمية ، وانعدام أهمية الدراسة يعد خلافا يقلل من قيمتها ، ونظرا لأهمية موضوع دوران العمل و أثره على الكفاءة في المؤسسة ثم الشروع في هذه الدراسة و التي تمثل أهميتها في :
- تعزيز البحوث في مجال إدارة البشري و الكفاءة داخل المؤسسات نظرا لقتلها و نقص الاهتمام بها .
 - محاولة إثراء الجانب المعرفي للمتخصصين و الدارسين و الباحثين في تنمية الموارد البشرية .
 - الدراسة تتعلق بأهم موارد المنظمة وهو العنصر البشري الذي يعد حجر الأساس في نشاط المنظمة فهو الذي يرسم لها خططها و ينفذ أهدافها و يشكل كيانها و يعطيها هويتها، و يقدم خدماتها للجسمهون للمستفيدين منها.
 - تساعد هذه الدراسة العاملين من إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة فيما يتعلق بجهود الحد من ظاهرة دوران العمل، و الحفاظ على الكفاءات البشرية.
- ❖ الدراسة تهدف إلى إلقاء الضوء على تأثير دوران العمل على الكفاءة مما سيعطي صورة واضحة للقيادات العليا ، وإدارات الموارد البشرية للاستفادة من في تطوير و تنمية الموارد البشرية حتى تكون قادرة على القيام بالمهام لتحقيق أهداف المنظمات .

6. أهداف الدراسة :

تسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و التي تتمثل فيما يلي :

- التعرف على المقصود من دوران العمل و مختلف أسبابه و أهم العوامل التي تؤدي إليه .
- التعرف على الكفاءة في المؤسسة وهل تتأثر بما يسمى دوران العمل على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة.
- التعرف على الأساليب التي تتخذها المؤسسة بجعل دوران العمل يتماشى مع تهيئة الكفاءات في المؤسسة .

7. الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث فسوف يتم تقسيمها إلى ثلاث: دراسات أجنبية، دراسات عربية، ودراسات جزائرية كما يلي:

1) الدراسات الجزائرية:

1. هاملي عبد القادر¹، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة 2011 م ، لقد كشفت الدراسة إلى تحليل واقع نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة naftal تلمسان وكذلك مؤسسة sonelgaz تلمسان عن الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام في المؤسسات والأخطار والصعوبات التي تميزه وتلخصت هذه النتائج فيما يلي :

- معرفة عمل نظام تقييم الكفاءات داخل المؤسسة .
- عدم معرفة جهة المقيمون من طرف المؤسسة حول :
- الحق في معرفة نتائج التقييم .
- إمكانية القيام بطعن للمسؤول الأعلى من مسؤولهم .
- مشاركة مسؤولهم في عملية اتخاذ القرار حول نتائج النهائية لعملية التقييم .
- عدم نص أغلبية العمال عن نتائج النهائية لعملية تقييم الكفاءات .
- أما النتائج التي استخلصت من مؤسسة نفطال كالتالي :
- غياب إطار قانوني وتنظيمي يوضح خطوات نظام التقييم .
- نظام التقييم يتميز بالجمود وعدم المرونة .

1. سملاي يحضية²: "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، سنة 2003، 2004.

✓ توصلت هذه الدراسة :

¹ هاملي عبد القادر: "تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، في مؤسسة naftal تلمسان ، مؤسسة sonelgaz ، تلمسان ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان لنشر ، سنة 2010/2011.

² سملاي يحضية: "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر(3) لنشر، سنة 2005.

-إن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر للمهارات وقدرات الكفاءات وتنميتها ، وتوظيفها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية .

2. دراسة أنيس كشاط:³ "دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، سطيف 2006.

✓ هدفت الدراسة :

-التعرف على المفهوم الواسع للكفاءات وإبراز أثار إدارتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

-دراسة مفصلة لإدارة الكفاءات والتحكم في المهارات.

-تشخيص واقع المؤسسة الجزائرية ومحاولة اقتراح بعض التعديلات والإضافات وفق منهج علمي.

✓ توصلت إلى النتائج التالية :

-تنحصر إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة على الجانب الفردي فقط في حين الجانب الجماعي وإدارة الكفاءات التنظيمية أمرا غير معروف رغم الأهمية الكبيرة على المستوى للاستراتيجي للمؤسسة .

-ساهم مسار إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة في تحسين توعية المورد البشري بشكل معتبر وفي الرفع وبشكل طفيف لفعالية التسيير بها.

-أضحت الموارد المعنوية ، بما فيها الكفاءات الجانب الأكثر أهمية بالنسبة لمورد المؤسسة .

-لازال مفهوم الكفاءات وإدارتها مشروعا فنيا لدى المؤسسات الجزائرية .

1. دراسات حول دوران العمل :

(1) دراسة بن سالي عبد المالك و بن باسعيد : دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا – أدرار – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية ، جامعة أدرار ، سنة 2017 / 2018.

✓ توصلت هذه الدراسة :

-إن تأثير دوران العمل على الكفاءة على المستوى الداخلي استبدالهم من خلال عدة عمليات منها الترخية وتوظيف ذوي الكفاءات .

-تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وتساعد على تحقيق رغبات العاملين .

-المؤسسة تسعى إلى جعل موظفيها أكثر كفاءة وخبرة لتلبية حاجيات المؤسسة والسعي لتحقيق هدفها .

³ أنيس كشاط: "دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، تخصص علوم التسيير ، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، سطيف لنشر ، سنة 2006.

-العمال أصحاب الخبرة المهنية من 10 سنوات فما فوق تسمح لهم المؤسسة بتوظيف كامل مؤهلاتهم وهذا دليل على الثقة التي تضعها المؤسسة في هذه الفئة لكفاءتهم وخبرتهم .
✓ دراسة نورين مولود⁴: مذكرة ماستر بعنوان " دوران العمل وتأثيره على المؤسسة ، جامعة شلف، سنة 2017/2018 .

✓ توصلت هذه الدراسة :

-معرفة مدى تأثير دوران العمل على المؤسسة وقد وصلنا إلى أن مصدرها المؤسسة وكذلك عوامل شخصية تعود للعامل.

-يساعد دوران العمل على التخلص من بعض العمال غير المرغوب فيهم مما يساعد استبدالهم بموظفيه جدد فضل من حيث الأداء والولاء ما يساعد على الإبداع .
-ترك اليد العاملة التي تتميز بالكفاءة تنتج عنه تكاليف كبيرة لان المؤسسة في هذه الحالة تلجا لتدريب العمال الجدد.

-تسرب الموظفين من المؤسسة يؤثر على سمعتها بين المؤسسات المنافسة .

❖ دراسات عربية حول دوران العمل:

✓ دراسة (السلطاني، 2017)⁵: بعنوان " العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل " .
✓ هدفت الدراسة :

إلى اختبار العلاقة المحتملة بين متغير الرضا الوظيفي ، ومتغير دوران العمل على عينة من العاملين بلغ عددهم 22 فردا في مستشفى الشوملي العام في محافظة الحلة .
✓ توصلت الدراسة :

-إلى أن هناك علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة و بدرجة متوسطة بين متغير الرضا الوظيفي ، ومتغير دوران العمل .

1) دراسة (عبد العال، 2014)⁶: بعنوان " اثر الرضا العاملين على دوران العمالة " ، وهي حالة دراسة تم تطبيقها على شركة الباطنين للطاقة والاتصالات في مصر .

⁴نورين مولود: " دوران العمل وتأثيره على المؤسسة " ، تخصص العلوم الاجتماعية ، جامعة شلف لنشر ، سنة 2017/2018 .

⁵السلطاني: " العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل " ، دراسة ميدانية في مستشفى الشوملي العام في محافظة الحكة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإدارية لنشر ، سنة 2018 .

⁶عبد العال: " اثر رضا العاملين على دوران العمالة " ، دراسة ميدانية بشركة الباطنين للطاقة والاتصالات في مصر

-وأشارت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي، وبين عناصر الرضا المتمثلة بالأجور و الحوافز و الأسلوب الإداري، و التطور الوظيفي.

✓ توصلت الدراسة :

-إلى أن هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمالة وبين الرضا عن الأجور ، و الحوافز ، أي كلما ارتفع رضا العاملين عن الأجر و الحوافز الرضا عن الأسلوب الإداري ، الرضا عن النحو الوظيفي و الاستقرار الوظيفي كلما انخفض معدل دوران العمالة .

✓ دراسة (ريم عمورة ، 2014) :⁷ بعنوان اثر العوامل الخاصة بمعنوية العاملين على نوايا ترك

العمل : دراسة حالة "على شركة الاتصالات السورية سيرتيل " .

✓ هدفت الدراسة :

-إلى التعرف على العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين في شركة سيرتيل وخاصة بما يتعلق بظاهرة

الاحتراف الوظيفي إن وجدت ومدى قدرتهم على تحقيق التوازن لبن العمل و الحياة و إدراكهم

للعادلة التنظيمية الموجودة في الشركة ، فضلا عن تحديد نوع ومدلولية العلاقة الإحصائية بين كل

الاحتراف الوظيفي ، التوازن بين العمل و الحياة ، العدالة التنظيمية المدركة ، ونوايا ترك العمل .

-و أجريت الدراسة على 209 عاملين و تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة و توصلت الدراسة إلى

ثبوتية العلاقة ذات الدلالة (المعنوية بيم كل من العدالة التوزيعية المدركة و العدالة الإجرائية

المدركة من جهة و نوايا ترك العمل من جهة أخرى .

✓ دراسة (نعمان، 2012) :⁸ بعنوان " أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل " ،

دراسة ميدانية " .

✓ هدفت الدراسة :

-إلى فحص العلاقة ما بين متغيرات الفخر التنظيمي وعدالة الأجور و النية نحو ترك العمل وذلك

لعينة من الأفراد العاملين بمصنع بي تي أم للملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان ، و عبر دراسة

ميدانية تمت على عينة قوامها (328) مفردة .

✓ توصلت الدراسة : إلى العديد من النتائج منها .

-إن شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي الوجداني يؤثر معنويا و سلبيا على النية نحو ترك العمل .

⁷ ريم عمورة : "اثر العوامل الخاصة بمعنوية العاملين على نوايا ترك العمل، دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيرتيل " بدمشق ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد لنشر ، سنة 2014 .

⁸ نعمان: " أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل " ، دراسة ميدانية "بمصنع بي تي أم الملابس الجاهزة ، بمدينة العاشر من رمضان ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر لنشر ، سنة 2012.

❖ دراسات حول الكفاءة (دراسات عربية) :

1) نضال سالم بدر 2016 م⁹: "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية".

ساهمت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة ، وقد تم دراسة أربع متطلبات من التدوير الوظيفي وهي (التدريب ، تصميم الوظائف ، إستراتيجية التطور الوظيفي ، النظم والإجراءات) .

✓ كما هدفت الدراسة:

-التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والأولى ورئيس قسم الفئة الثانية.

✓ توصلت نتائج الدراسة إلى:

1. جاءت إستراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى مت بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى كفاءة الإنتاجية في الوزارات ، تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات ثم نبعها تدريب وتطوير القدرات و جاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات وأظهرت الدراسة أن الكفاءة الإنتاجية جيدة بمتوسط حسابي نسبيا (63,35%) .

2. هناك علاقة ايجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية .

❖ إضافة لدراسات جزائرية حول كفاءة :

1) دراسة زكية بوسعد¹⁰ : "أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية "دراسة حالة في مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، و تضمنت النتائج ما يلي:

-إمكانية المؤسسة تحسين تنافسيتها أو أنها راعت بعض الكفاءات في تطبيق سياسات التقليص التي قامت بها والتي كانت نتائجها غير المتوقعة في فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات .

2) دراسة نذيرة بوزيد¹¹ : " دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة ، والمتوسطة " ، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وقد تلخصت النتائج ما يلي :

⁹ نضال سالم بدر: "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية". قطاع غزة لنشر ، سنة 2016.

¹⁰ زكية بوسعد: "أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية". دراسة حالة في

مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة" ، تخصص علوم التسيير ، جامعة باتنة لنشر ، سنة 2007.

¹¹ نذيرة بوزيد: " دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة ، والمتوسطة " ، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تخصص علوم التسيير ، جامعة البويرة لنشر ، سنة 2012.

- بعض المؤسسات أنشئت في إطار خاص وتعتمد على التمويل الذاتي وأخرى لجأت إلى الهيئات الداعمة .
- المسير لا يهتم بإشراك العمال في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة .
- تعزيز قدرة المسير على التنمية الموارد البشرية والاهتمام بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- الاهتمام بالعاملين وتطوير قدراتهم الذهنية والتفكير والإبداع والمشاركة في حل المشاكل وتحميل المسؤوليات.
- تحسين الكفاءات المهنية عن طريق تسيير الأداء الوظيفي للعاملين .

❖ مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

-وجدت العديد من الدراسات التي اهتمت بموضع دوران العمل وهذا ما يدل على أهمية الموضوع ومنه ثم التوصل إلى:

- أوجه التشابه من هذه الدراسات ودراستنا الحالية تتمثل فيما يلي:
- 1. جميع لدراسات تطرقت إلى متغير من المتغيرات التي عالجنها .
- 2. هذه الدراسات جميعها تسعى لإيجاد الأثر سواء فيما يخص دوران العمل أو الكفاءة في المؤسسة.
- 3. مجتمع الدراسة يتشابه مع دراستنا في نوعية العينات حيث تم حصر العينة في مجال الوظيفي أي أهم عمال إداريين.
- وتتمثل أوجه الاختلاف في :
- 1. كل دراسة تختلف عن أخرى في حجم العينة منهم ما كان الحجم كبيرا أو متوسطة أو صغيرة وهذا راجع إلى طبيعة الموضوع.
- 2. الاختلاف في الأهداف التي تنبغي كل دراسة الوصول إليهما بغض النظر عن الارتباط بالمتغيرين.
- 3. الاختلاف في المجال الزمني والمكاني .
- 4. الاختلاف في صعوبات الدراسة والمنهج المتبع.

❖ صعوبات للدراسة:

- لقد واجهت عدة صعوبات أثناء انجازي لهذه الدراسة وهي :
- شمولية واتساع موضوع البحث كونه ، الذي تفرعت منه العديد من المواضيع المتصلة به مثل : الحوافز ، الأداء وهذا ما يستدعي وقت أطول للإحاطة بكل هذه الجوانب التي تشكل مسار إدارة الكفاءات.
 - الصعوبات الكبيرة للحصول على كل المعلومات المتعلقة بالموضوع فيما يخص الجانب التطبيقي - كونه موضوع حساس لما يحمله من سرية في كيفية إدارة مواردها البشرية الكفاء خوفا من تسرب المعلومات واستنساخها .

الفصل الثاني :

دوران العمل

تمهيد:

يعتبر المورد البشري هو الفترة الحقيقية و الدافعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، وهو مصدر الطاقات ، ويكسب المنظمة خاصية التميز ، و مركز الصدارة في السمعة و التسيير ، والإنتاج لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بصورة دورية بمراقبة معدلات ترك العمل خوفا من تأثيره على المؤسسة و تترتب عنه خسائر و يرتفع معدل دوران العمل ، فالعمالة هي مركز الإبداع ، وتحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من هذا المنطلق سنوضح في هذا الفصل دوران العمل من خلال ثلاث مباحث :

- المبحثالأول: لمحة عن دوران العمل.
- المبحثالثاني: مفهوم دوران العمل.
- المبحثالثالث: محددات دوران العمل.

المبحث الأول: ماهية دوران العمل

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن دوران العمل:

بدأ تطبيق سياسة دوران العمل منذ عام 1987¹² وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق العاملين لأنهم اعتادوا على سياسة التخصص وقد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة . النموذج الأول يستند إلى مفهوم التخصص وكان ذلك القرن الثامن عشر في غمار الثورة الصناعية حيث استند هذا الفكر إلى فكرة التخصص التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي ادم سميث في كتابه " ثورة الأمم " وقد ارتكزت هذا الفكر إلى مجموعة من المقومات تعتمد على تكرار العامل للعملية الإنتاجية وقد بدأ الاهتمام بدراسة دوران العمل أو ما يعرف عند البعض بالتسرب الوظيفي منذ أكثر من 65 سنة مضت ، وهذا الاهتمام أخذ عدة مداخل منها (المدخل السيكولوجي و المدخل الاجتماعي و المدخل الاقتصادي .

المطلب الثاني: مفهوم دوران العمل و أهم المفاهيم المرتبطة بدوران العمل

1) مفهوم دوران العمل:

أ. لغة: دار، دورا، دورانا، أي طاف الشيء ومنها الدوارة كل ما تحرك ودار¹³ .

ب. اصطلاحا:

يعرف دوران العمل بأنه عبارة عن التغييرات التي تحدث قوة العمل الناتجة عن خروج و انسحاب أو فصل العاملين و تعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة ، كما يعرف بأنه النسبة بين عدد العاملين الذين تركوا العمل سواء بإرادتهم أو رغما عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة مع مراعاة حالات التوسع أو الانكماش التي تتعرض لها المؤسسة¹⁴ .

❖ عرف دوران العمل من قبل شؤون العمل الأمريكية 1972 على انه الحركة الإجمالية

للعاملين من و إلى مراكز استخدامهم حيث أن ما يمتاز به هذا التعريف انه عام و شامل الإجمالية حركة العاملين (دخولا و خروجا) عبر الحدود التنظيمية لمراكز استخدامهم¹⁵ .

¹² نضال سلام بدر: التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة لاستكمال

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة و الإدارة ، غزة فلسطين 2016 ، ص: 15.

¹³ جرب علي أغوصبحة: دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين ، في جامعة الفلسطينية غزة ، 2014 ، ص: 09.

¹⁴ روشان مفيد بوظو: أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة ، الأكاديميون للنشر و التوزيع الأردن 2014 ، ص: 93.

¹⁵ ممدوح ختلان محمد: العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل و استقرار العاملين ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، العدد 10 – 2010 ، ص: 368 .

❖ يعرف (الكبيسي ، 2015) أن المقصود بدوران العمل هو " حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول أو الخروج من المنظمة ، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو التسريح أو النقل أو الفصل أو التعاقد أو الوفاة " ¹⁶.

❖ دوران العمالة: " هو توقف العامل عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً " ¹⁷.

❖ يعرف الصباغ ظاهرة دوران العمالة: " بأنها الاستقالة الاختيارية للعاملين ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة " ¹⁸.

• التعريف الإجرائي:

دوران العمل أو ما يسمى بالدوران الوظيفي هو التغيير الحاصل في إعداد الأفراد العاملين في منظمة ما ، وعلى الفترة التي يقضيها الموظف في العمل والتي قد تكون سنة وقد تكون مجرد أيام فحسب فالمؤسسات التي يتم فيها تغير العمالة بشكل دائم تكون مؤسسات ذات معدل دوران مرتفع وعلى العكس ، المؤسسات التي يبقى فيها الموظفون فترة طويلة يكون معدل دوران عمالتها منخفض .

(1) المفاهيم المرتبطة بدوران العمل :

➤ تدوير العمل: هو عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من الأساليب الدارجة على نطاق واسع كان يعمل موظف مدة ثلاثة أشهر في تخطيط المشتريات ثم للعمل في إدارة المخازن أو إدارة التفتيش و الرقابة. ¹⁹

➤ التسرب الوظيفي: التسرب كما أشار إليه الأدب التنظيمي " بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً " ²⁰.

➤ تدوير العاملين: هو تحرك العاملين من عمل لأخر وفق أهداف، وغايات معدة مسبقاً لقد استخدم هذا الأسلوب التدريبي من قبل المشروعات الاقتصادية في الدول المتقدمة. ويعرف أيضاً بأنه تنقل العاملين على أكثر من وظيفة ²¹.

¹⁶ علي أحمد ، أحمد مقبل: مذكرة ماجستير بعنوان أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل ، جامعة الأندلس اليمن ، 2018 ، ص: 66.

¹⁷ محمد مصطفى محمود: دوران العمالة وتأثيره على الشركات ، ص: 39.

¹⁸ محمد مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

¹⁹ زكريا الدوري و زملاؤه: وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، 2011 ، ص: 190 .

²⁰ إسماعيل محمود الشرقاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي ، ط1 ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص: 295 .

²¹ زيد منير عبدو: الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط و التكوير ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2017 ، ص: 134 .

➤ التدوير الوظيفي:

-يعرف داوود التدوير الوظيفي : بأنه حركة تغيير مخططة للأفراد تشمل النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم²² .
-ويعرف انه : وجود خطة تحرك للموظف بين الوظائف المختلفة تمكنه من الجمع بين الخبرات اللازمة للأداء الأمثل لوظيفته²³ .

المطلب الثالث: محددات دوران العمل.

الفرع الأول : نموذج مارس وسيمون .

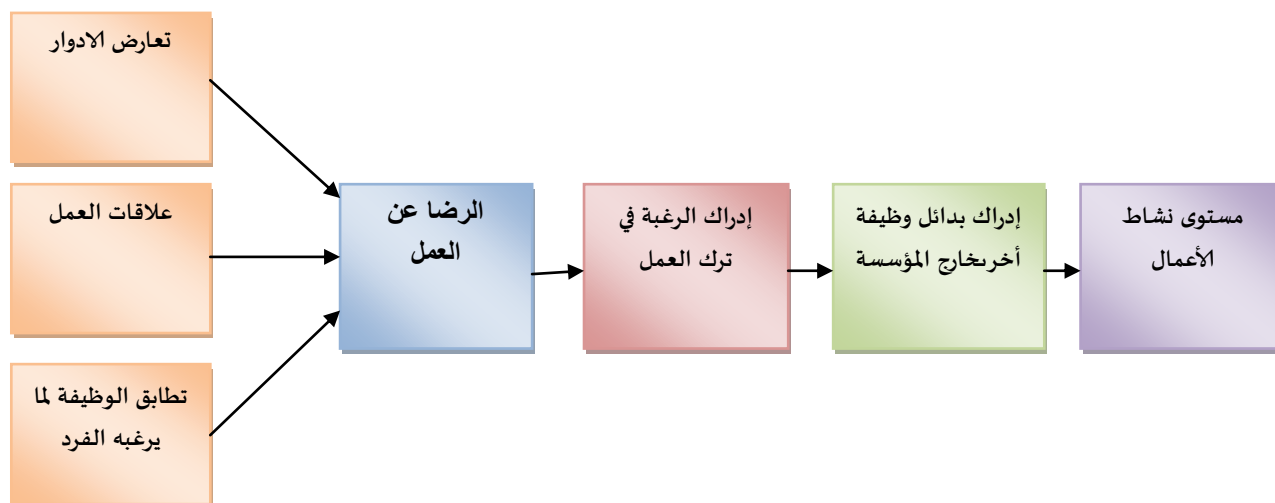
طبقا لهذا النموذج الذي يسمى المشاركة فان الفرد دائما بين ما يقدمه للمؤسسة بين مدخلات و ما يحصل عليه من مخرجات فإذا زادت المدخلات عن المخرجات فان ذلك يزيد في رغبة الفرد في ترك العمل وكما زادت المخرجات عن المدخلات فان رغبة الفرد في ترك العمل تقل و المخطط الموالي يوضح مارس وسيمون لإبراز محددات دوران العمل²⁴ .

²²ناصر بن فهد ناصر: التدوير الوظيفي و علاقته بأداء العاملين، دراسة مسيحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية و المالية بوزارة الداخلية بالرياض ، السعودية ، 2014 ، ص 20.

²³أحمد جابر حسين : التدريب الاستراتيجي ، القاهرة ، 2015 ، ص:97.

²⁴بوعافية علية : تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة بمؤسسة بسكتة شرشال الجديدة ، رسالة ماجستير ، تخصص تحليل اقتصادي ، جامعة الجزائر(3)، 2013-2014، ص:63.

الشكل رقم 01: نموذج مارس وسيمون في محددات دوران العمل .



المصدر: بوعافية عليّة : تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 64

الفرع الثاني : نموذج موبلاي .

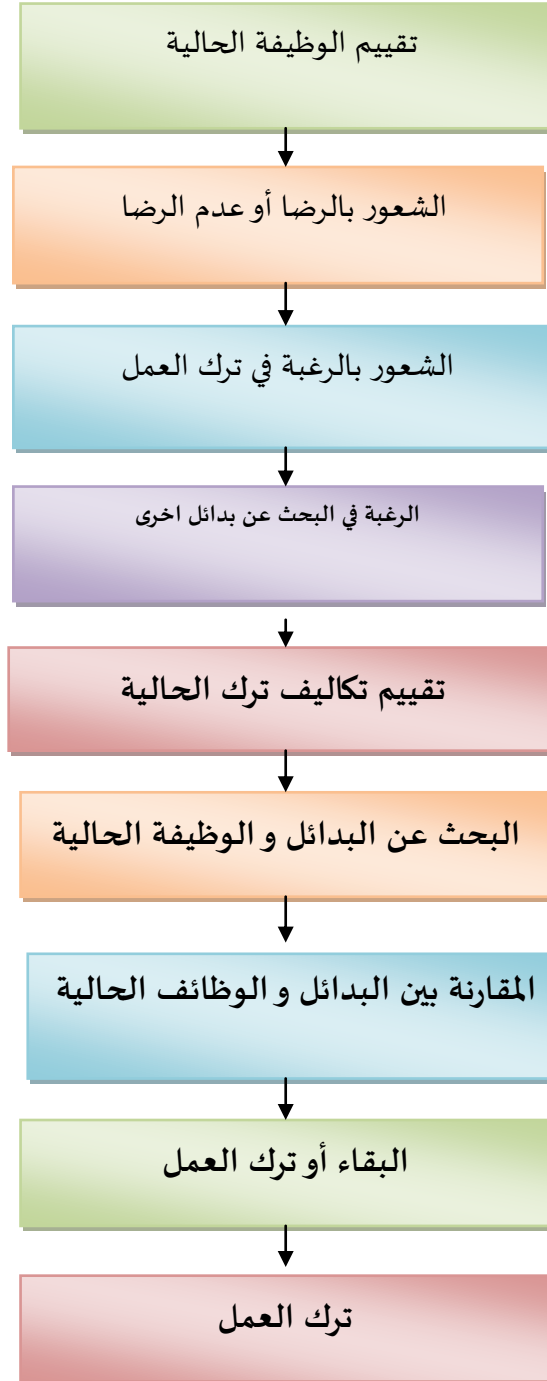
يوضح هذا النموذج أن قرار ترك العمل يمر بمجموعة من الخطوات تبدأ بالتفكير في ترك العمل إلى الرغبة في تركه تم اتخاذ القرار النهائي بذلك وقد تبين من بعض الدراسات أن هذه الخطوات والتي تسبق هذا القرار قد شمل خطوات أو أكثر والنموذج التالي يبين محددات دوران العمل و الخطوات التي تسبق قرار ترك العمل بالنسبة لموبلاي .

بعد أن العامل تقييم الوظيفة الحالية فإنه يشعر حتما بالرضا او عدم الرضا بالوظيفة الناتج عن ممارسة لعمله وهذا النموذج يقترح عداد من الخطوات الوسيطة بين عدم الرضا الوظيفي و سلوك ترك العمل الفعلي .

الشعور برغبة في ترك العمل تبين هذه المرحلة أن إحدى نتائج عدى الرضا الوظيفي هي تحريك أفكار ترك العمل لدى الفرد العامل، من هذه الأفكار: الغياب السلوك السلبي للعامل خلال العمل²⁵ .

²⁵ منير خالد عباس : أثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا 1999، ص: 56، 57.

الشكل رقم 02: نموذج موبلاي في محددات دوران العمل .

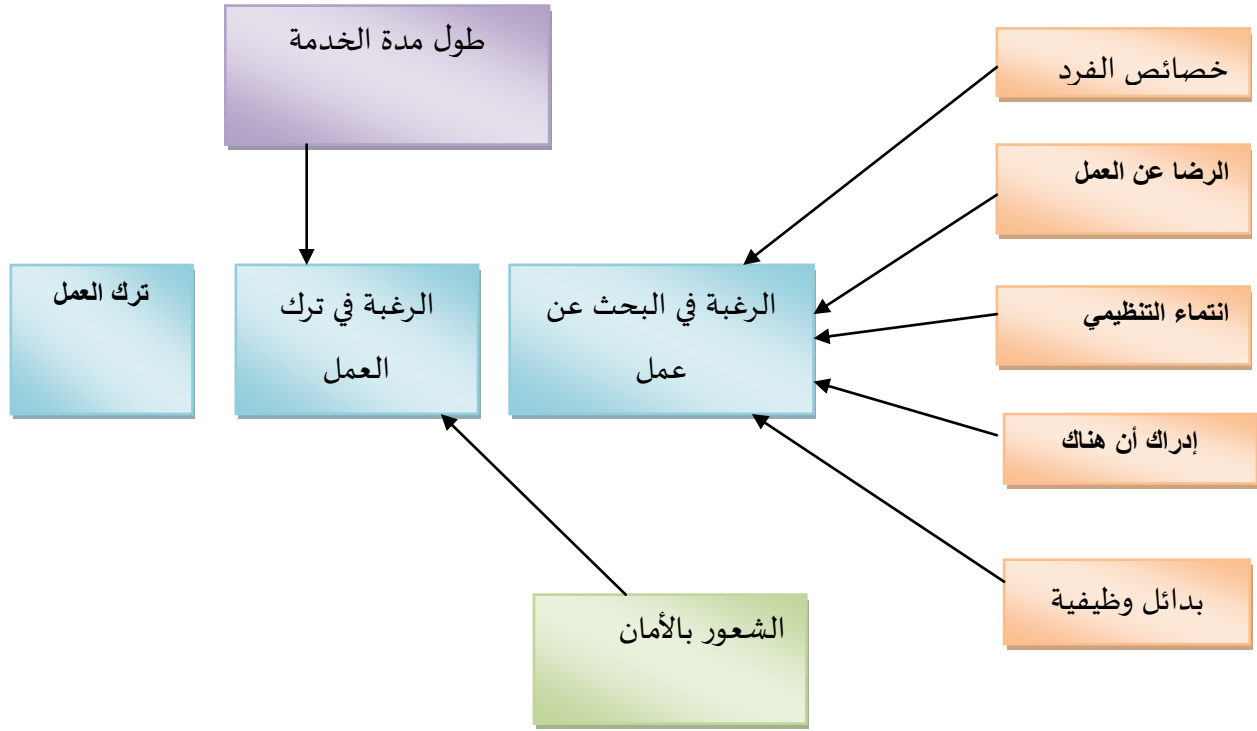


المصدر: بوعافية عليّة: تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 65.

❖ نموذج أرلوند وفلدمان :

نلاحظ أن هذا النموذج كغيره من النماذج السابقة حيث أن كل من الرغبة في البحث عن العمل، وطول مدة الخدمة، والشعور بالأمان تتحكم في شعور الفرد من خلال إحياء الرغبة لديه في ترك العمل، ومن ثم اتخاذ القرار تركه.

الشكل رقم 03: نموذج أرنولد وفلدمان في محددات دوران العمل .



المصدر: عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر دون ذكر دار النشر، مصر، الطبعة الثانية، ص: 101.

❖ نموذج جورج وجونز:

وضع كل من جورج وجونز النموذج التالي في محددات دوران العمل :

والمقصود ب : - قيم العمل : مدى مساعدة العمل على تحقيق متطلبات وقيم الحياة .

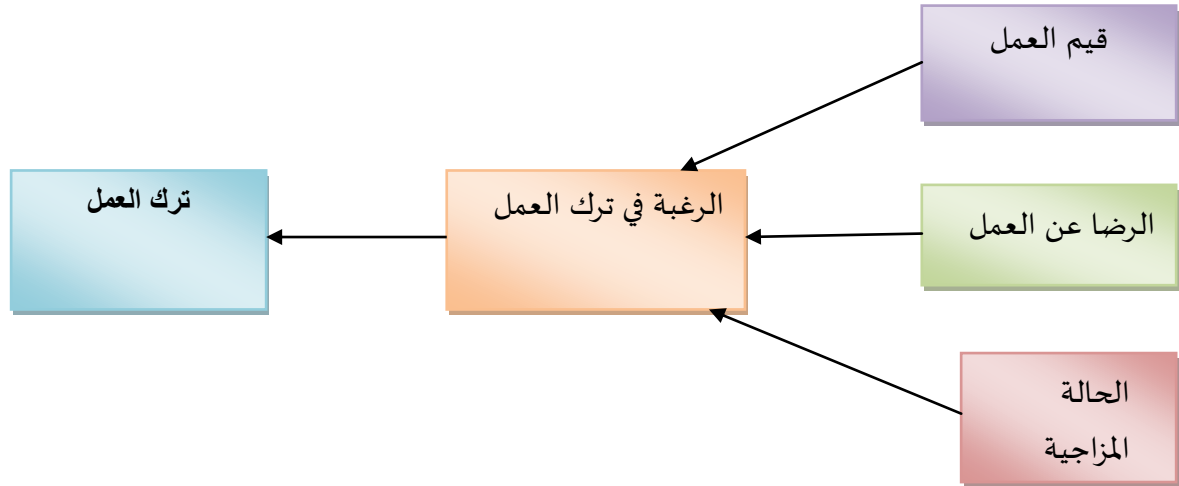
- الرضا عن العمل : مدى تقييم الفرد للوظيفة .

- الحالة المزاجية : تمثل مدى شعور الفرد عند أداء وظيفته . كالحماس ، النشاط .

ومن خلال هذا النموذج نلاحظ : أن قرار العمل يتأثر بمجموعة عوامل كمزاجية العامل ، وقيم

عمله وغيرها التي تؤثر بدورها في رغبة الفرد في ترك عمله ، ومن ثم قرار ترك العمل .

الشكل رقم 04: نموذج جورج وجونز في محددات العمل .



المصدر: عايدة سيد خطاب ، المرجع السابق ، ص: 102.

المبحث الثاني: آثار دوران العمل.

المطلب الأول: أسباب دوران العمل:

أ. بالنسبة للعمال:

- ✓ عدم وجود نظام عادل للمرتبات و الأجور و عدم وجود عدل في تقسيم الواجبات و مسؤوليات الوظيفة ، و المؤهلات التي يجب أن تتوافر في شاغلها .
 - ✓ عدم الاختيار الجيد لشاغل الوظيفة فقد تختلف القدرات و المؤهلات التي يتمتع بها العامل مع المؤهلات لشغل الوظيفة و سرعان ما ينقطع العامل عن العمل لعدم وجود تالف بينه و بين الوظيفة ، و سرعان ما ينقطع العامل عن العمل لعدم وجود تالف بينه و بين الوظيفة .
 - ✓ العشوائية في التعيين و التحديد للعدد المطلوب و ذلك دون دراسة للشواغر و توقيتها .
 - ✓ معاملة العمال من باب التخوين و عدم الثقة يؤثر عليهم ما ينتج عنه ترك العمل .
 - ✓ عدم الاعتراف و تقدير المجهودات التي يقوم بها العمال و غياب الترقية و زيادة في الأجور .
 - ✓ عدم إتاحة الفرص أمام العاملين و الاستهانة بأفكارهم و قتل روح المبادرة .
 - ✓ عدم الاكتراث لنفسية العاملين و نواحيهم الاجتماعية و الإنسانية .
- ب. بالنسبة للمؤسسة:

- هناك عدة أسباب تدعو المؤسسات إلى تشجيع العاملين على ترك العمل أهمها: ²⁶
- ✓ انخفاض معدل أداء العاملين .
 - ✓ وجود فرص لتعيين عاملين من ذوي المهارات العالية و الفكر المتجدد.
 - ✓ القدرة على تعيين عاملين جدد مقابل مرتبات و أجور اقل.
 - ✓ إعطاء الفرصة للعاملين المتبقين في الترتي و التقدم.
 - ✓ سلوك العامل و النقص في تأدية مهامه .
 - ✓ زيادة العاملين و ضرورة الاستغناء عن البعض منهم .
 - ✓ تقدم مهارات و معارف بعض العاملين .
 - ✓ رغبة الإدارة في فسح المسار الوظيفي أمام الآخرين .
 - ✓ رغبة إدارة المؤسسة في زيادة الإنتاج من خلال تخفيض عدد العاملين و تكاليفهم .
- إضافة إلى أسباب دوران العمل:

غياب الإستراتيجية لإبقاء الموظفين و التخطيط من طرف الإدارة الفعالة سيؤدي إلى دوران العمالة بسبب بعض الأمور العامة كما يلي :

²⁶ بن عنتر عبد الرحمان : إدارة البشرية " المفاهيم الأسس ، الأبعاد ، الإستراتيجية" ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2010 ، ص: 197 .

• **المرتبات والمزايا** : يتم النظر من قبل العاملين في الأمور على أنها عادلة داخل المؤسسة لأنهم يشعرون بنوع من الامتناع إذا أحسوا بنقص المعاملة اللائقة في حالة ما إذا لم تدفع المؤسسة أجور مثل الأجور التي تدفعها المؤسسة المنافسة فربما تفقد الأشخاص العاملين فيها بمرور الوقت .

• **الإشارة وتوقعات النجاح** : يجب على الإدارة تقدير مجهودات العاملين وترقية المتميزين كلها أتيحت الفرصة لذلك ولكن يكون العامل مؤهل للمنصب الذي نقل إليه .

• **تصميم العمل**: تصميم الوظائف حسب قدرات الأفراد وتوفير التنوع والرياح.

• **علاقات العمل** : العمال إذا لم يحسوا بعلاقات عمل جيدة تواصلية مع العمال الآخرين يكون إحساسهم بنوع من الضيق وينتج عنه كثرة التغيب ما يؤدي إلى زيادة نسبة التغيب .

• **الالتزام والانتماء** : إذا لم يشعر الأشخاص العاملون في المؤسسة بالانتماء إليها والالتزام بأهدافها فسوف يهتمون ويسيرون حسب ما تميليه عليهم جداول أعمالهم ، وهكذا فإن احد الأمور التي يجب أن يقوم بها المديرين تتمثل في شرح أغراض وأهداف المؤسسة للأشخاص العاملين فيها ومحاولة كسب انتمائهم والتزامهم²⁷ .

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في دوران العمل

أولاً:العوامل للتنظيمية.

➤ الضوابط و القوانين .

➤ نظام الحوافز.

➤ نظام الرقابة.

➤ مضمون الوظيفة .

➤ نظام الحوافز: الحوافز (incentive concept).

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فان الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتمييزه في أداء العمل²⁸ .

فالحوافز تركز على كفاءة العاملين عن تميزهم في الأداء وهو وسيلة تستطيع بواسطتها الإدارة حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية .

يحقق نظام الحوافز الجيد فوائد عديدة منها :

-زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والأرباح .

-تخفيض العائد في العمل في المجالات المادية والبشرية .

²⁷باري كشواي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط02 ، القاهرة مصر ، سنة 2006 ، ص:39.

²⁸عادل حرحوش صالح / مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، ط02 ، عمان – الأردن ، سنة 2007 م ، ص : 189 ، 190 .

-زيادة مداخل العاملين وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة .
-جذب العاملين الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم .
-تلقي الكثير من المشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات و الصراعات .

■ أنواع نظم الحوافز:

-الحوافز بعضها فردي وبعضها جماعي وبعضها الآخر على مستوى المنظمة .
-الحوافز تكون مادية كالأجر وغير مادية كالشكر والتقدير .
-الحوافز تكون ايجابية مثل الكفاءات وسلبية مثل التهديد والعقاب .
و بهذا المعنى فان الحافز هو المثير الخارجي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته²⁹ .

➤ نظام الرقابة:

الرقابة : هي وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية ، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح³⁰ .
-الهدف منها حماية الصالح العام وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من اجل تحقيق الأهداف.
-عملية الرقابة تمنع الانحراف وتقلل من الأخطاء داخل المؤسسة إذا كانت أكثر فاعلية فحسب المعايير والنتائج.

■ مضمون الوظيفة : إن أي وظيفة أو عمل تنقسم إلى مجموعة من المهام وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالعثور على كل الأنشطة الممكنة ، إن عملية إيجاد قدر من التوافق بين متطلبات العمل وخصائص أو مؤهلات الشخص القائم به تحتل مكانة رئيسية ضمن مسؤوليات إدارة الأفراد وذلك لأهمية توفر هذا التوافق ولضرورته³¹ .
-تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة والسلطات والعلاقات .
-اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف .
-تحديد اجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصرف الوظيفة من أهمية لها.

²⁹د. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ط01 ، سنة 2007 ، ص: 79.

³⁰د. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية ، مرجع السابق ، ص:119 .

³¹بن سالي عبد المالك / بن با سعيد: دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة ، دراسة ميدانية مديرية الصحة لولاية أدرار ، مستشفى ابن سينا سنة 2017 – 2018 ، ص:16.

-و يعتبر مضمون الوظيفة من الأدوات الهامة للإدارة³².

❖ عوامل دوران العمل:

هناك عدة أسباب تؤدي إلى دوران العمل فمنها ما يتعلق بالأفراد أي الأسباب التي تؤثر على قرار العمل بالنسبة للعاملين وأخرى تتعلق بالمؤسسة التي تدعو الأفراد إلى ترك العمل لديها وهي على النحو التالي³³:

أولاً: بالنسبة للعاملين :

1. خصائص الفرد :

1.1: السن وطول الخدمة : يؤثر كل من عنصرين السن و طول الخدمة على قرار ترك العمل حيث أن هناك علاقة بين السن و طول مدة الخدمة و دوران العمل ، فزيادة استثمارات الفرد في مجال العمل متمثلة في وصول الفرد إلى مكانة مرتفعة و توافر نظام المعاشات و التأمينات كل هذا يقلل من احتمالات ترك العمل .

1.2. الذكاء : درجة ذكاء الفرد تؤثر على إرضاءه في العمل فان شغل الفرد وظيفة لا تتناسب مع قدراته سواء كانت هذه الوظيفة اقل أو أصعب مما تمكنه قدراته فانه يشعر بالتوت و الرغبة في ترك العمل .

حيث تتطلب بعض الوظائف سمات شخصية بتعيين توافرها بما يؤهل صاحبها التعامل مع ظروف غير عادية أو صعبة نسبياً فقد تتطلب صبراً أو ذكاء اجتماعياً للتعامل مع شخصيات غير سوية و المخاطرة و غيرها ، لاشك أن توافر حد أدنى من هذه السمات تساعد على تكيف الفرد مع وظيفته أما إذا انخفضت هذه السمات يظهر الميل نحو ترك الوظيفة .

2. اتجاهات الفرد : عادة ما ترفع نسبة ترك العمل بين العاملين الجدد عن القدامى ، فلأفراد الجدد يتركون العمل لانخفاض الشعور بالرضا الوظيفي ، أما العاملون القدامى فيتركون العمل عندما يتغير مفهومهم و تقييمهم للوظيفة الحالية و إدراكهم للتغيرات التي تحدث ، وبالتالي انخفاض درجة المنفعة المرتبطة بالوظيفة الحالية مقارنة بالمنافع المرتقبة للوظائف الأخرى الخارجية مما يؤدي إلى الشعور بالرغبة في ترك العمل .

و تؤثر توقعات الفرد وطموحه و تجاربه على دوران العمل ، فكلما كانت تجارب الفرد في العمل متطابقة مع التوقعات التي يحملها إليه كنظام الأجور و التدريب و محتوى العمل و زملاء

³²د. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع (الإسكندرية) ، سنة 2008 ، ص:

139 .

³³عمرو وصفي عقيلي و آخرون : اختبار اثر المتغيرات التنظيمية و الفردية في تشكيل ضغط العمل ، دراسة ميدانية في الجامعات السورية ، مجلة البحوث ، جامعة حلب ، سوريا، 2008 ، ص:03.

العمل كانت اتجاهات الفرد العامل ايجابية و أكثر رضا عن العمل و بالتالي أكثر رغبة في البقاء فيه .

3. مستوى الأداء : يؤثر مستوى الأداء على اتجاهات الفرد و بالتالي رغبة في ترك العمل فالأداء الضعيف يؤدي إلى قلق الفرد و اضطرابه ، و بالتالي تبني اتجاهات سلبية من ناحية العمل ، تزداد في اتخاذ الإجراءات الجزائية نحو الفرد و التي تؤثر على روحه المعنوية و إنتاجية و بالتالي زيادة رغبته في ترك العمل.

أما الأفراد ذوي الأداء المرتفع فيتأثر قرار ترك العمل بالنسبة لهم باتجاهاتهم، و غالباً ما تعمل المؤسسات الناجحة على إيجاد الطريق و الوسائل لإغراء الأفراد ذوي الأداء المرتفع على البقاء فيها.

4. ضغوط العمل³⁴ :

✓ ارتفاع دوران العمل بسبب هروب الموارد البشرية من المؤسسات إلى مؤسسات لعمل أخرى يكون فيها ضغط عمل اقل و اخف.

✓ انخفاض في الروح المعنوية و ضعف مستوى الرضا الوظيفي مما يحدث عدم حب العمل و ضعف الولاء و الانتماء للمؤسسة و بالتالي الرغبة في ترك العمل.

✓ انخفاض الكفاءة الإنتاجية و الفاعلية التنظيمية و بالتالي يميل الأفراد إلى ترك العمل .

✓ ارتفاع معدل الغياب عن العمل و كذلك التأخير .

بالإضافة إلى عوامل أخرى محفزة على ترك العمل³⁵ :

- تدني المستوى الصحي و المعاشي للعاملين .

- حالات الزواج و الولادة و إجازات العمل المرتبطة بها إضافة إلى :

- الانتقال إلى منطقة جغرافية أفضل .

- كما أن هناك علاقة بين ترك العمل، و عناصر أقوى مثل: الجنسية، محل الميلاد، و توافر

مؤسسات منافسة أفضل، التخصص العلمي و المهني³⁶

5. القيادة الإدارية : تعرف بأنها : " الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة مؤسسة

بجهودهم المشتركة " ، فهناك سلوكيات كالقسوة الشديدة و انعدام الإنسانية في تعاملهم معهم و

كذلك محاباتهم و تمييزهم لفئة من الموظفين على حساب فئة أخرى يؤدي إلى تدني مستوى رضا

³⁴ نفس المرجع السابق ، ص: 02.

³⁵ مؤيد الفضل : تخطيط و مراقبة الإنتاج ، منهج كمي مع حالة دراسية 2007 ، ص: 62.

³⁶ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية - مصر ، ط 02 ، سنة 2000 ،

ص : 191 .

مرؤوسين كلما كانت القيادة تلعب دور المنفر، وليس الجاذب فان ذلك سيؤدي إلى تسرب فئة كبيرة من موظفي المؤسسة³⁷.

6. الرضا الوظيفي : انعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في عملية التسرب حيث كلما تصور الفرد أن عمله يحقق إشباعا كبيرا لحاجاته كانت مشاعره نحو العمل ايجابية ، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر أو بزيادة نسبته غيابه وتأخره عن العمل³⁸.

❖ العوامل المؤثرة في دوران العمل :

- دوران العمالة هو مقياس لفاعلية الادارة ، ويمكن تفاديه من طرف الإدارة بالمحافظة على العاملين من جراء بيئة مواتية لهم وترك العمل راجع إلى عدة عوامل منها ما يلي³⁹:
1. حجم الأجور : يؤثر مستوى الأجر في ظاهرة دوران العمل حيث أن الأجر يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد ، فحين يقل عن ذلك يضطر العامل للبحث عن عمل آخر ولاشك أن ارتفاع الأجور يساهم في استقرار الفرد في عمله .
 2. ظروف العمل المادية : وهي الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والضوضاء والتهوية ، وغيرها فعدم ملاءمتها تؤدي إلى صعوبة العمل وبالتالي إلى تركه أحيانا .
 3. العلاقات الإنسانية : أي مدى علاقة الفرد بجماعة العمل ، أثبتت بعض الدراسات أن العلاقات الطيبة بين العمال من شأنه أن يؤدي إلى رضاهم وإلى استقرارهم في العمل .
 4. حوادث العمل : إن صعوبة العمل وكثرة الحوادث تؤدي إلى ترك العمل والبحث عن العمل آخر يتوفر فيه الأمن .
 5. أوقات العمل والراحة : وهي تؤثر في الدوران ، فساعات العمل الطويلة والعمل المسائي من العوامل المؤثرة سلبا على العامل بالإضافة إلى عدم وجود أوقات للراحة والترويح فهي من العوامل المؤدية لدوران العمل .
 6. نظام الحوافز والمكافآت : وهي مادية ومعنوية ففي غيابها يؤثر ذلك في زيادة معدل الدوران.
 7. التدريب والتكوين المهني : غياب نظام التدريب والتكوين من شأنه أن يساهم في عدم رضا العامل عن العمل مما يرفع من معدل الدوران .
 8. نظام الترقيات : غياب الترقية يقلل من رضا العامل بالإضافة إلى عدم توفر المساواة بين العاملين من شأنه أن يزيد في معدل الدوران .

³⁷ بندربن فهد محمد الحربي : تسرب العمالة الوطنية في القطاع الخاص ، الأسباب والحلول المقترحة – دراسة استطلاعية لأراء المسيرين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض 2008 ، ص:20.

³⁸ بندربن فهد محمد الحربي ، نفس المرجع السابق ، ص :26، 27.

³⁹ محمد عبد المولى القدس : علم الاجتماع الصناعي ، دار مجدلاوي ، ط01 ، الأردن 2005 ، ص:186.

9. قصور فاعلية القيادة : إذا فقد القائد قدرة التأثير في مرؤوسيه قلت رغبتهم في الأداء و ظهر الميل للتفكير في الترك الاختياري للوظيفة .

10. الأداء : في حالة ما إذا اشعر الأشخاص العاملون في المؤسسة بأنهم غير أكفاء للقيام بالعمل أو أنهم ليسوا على المستوى الوظيفة أولاً يرتقون إلى القيام بها ، فإن ذلك سوف يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يدفع العمال إلى التغيب على العمل .

11. التوقعات : في حالة ما إذا تم نشر بعض التوقعات عن زيادة في المرتبات أو عن توزيع بعض المكافآت ، ثم لم يحدث أي من هذه الأشياء بعد ذلك فإن من الممكن أن يؤثر ذلك في زيادة حركة دوران العمالة⁴⁰ .

ومن خلال هذا الطرح نستخلص أن هناك عدة عوامل تساهم في زيادة معدل دوران العمالة فالعمل إذا لم يشعر بالراحة في مكان عمله يرغب في التخلي عنه لوجود بيئة أفضل خارج المنظمة.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن دوران العمل.

لدوران العمل عدة انعكاسات على كل من العاملين و المؤسسة لذلك سعت إدارة الموارد البشرية على إتباع بعض السبل لتخفيفه و التحكم فيه ، فهناك آثار ايجابية و سلبية لدوران العمل سواء بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمنظمة و يمكن إجمالها فيما يلي :

1) الآثار الايجابية :

➤ إحلال منخفضي الكفاءة الذين يخرجون من العمل بموظفين أكثر كفاءة مما يؤدي إلى زيادة صافية في الإنتاجية في الأجل الطويل⁴¹ .

➤ الارتفاع الواضح في معدل دوران العمل تقصر مدة خدمة العاملين مما يؤدي بشكل غير مباشر لانخفاض مستويات الأجور ، ومكافآت نهاية الخدمة .

➤ يمكن أن يكتسب المعنيون الجدد، بسبب التدريب أكثر فعالية معرفة اكبر ومهارة أعلى ممن خرجوا.

➤ الاستفادة من أفكار و خبرات المعنيين الجدد و التي باتون من أماكن عمل سابقة مما يعزز روح و جهود الابتكار.

➤ يمكن لدوران العمل أن يفتح فرصاً للترقى لشاغلي المستويات الأدنى و ذوي الأداء الجيد.

➤ انخفاض النزاعات و الصراعات التنظيمية ، وذلك بخروج الأفراد الذين يخلقون المشاكل مما يهئ معنويات أفضل و أعلى .

⁴⁰باري كشواي : إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ، ص:38.

⁴¹ أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية " رؤية إستراتيجية معاصرة " ، ص:250.

➤ دفع المنظمة إلى إعادة تقييم سياساتها التنظيمية، والمالية، وتحسين الأوضاع للموظفين الباقين.

➤ تسهيل عملية الإبداع والتغيير والتقليل من بعض السلوكيات مثل: كثرة التغيب واللامبالاة⁴²

(2) الآثار السلبية :

ظاهرة دوران العمل هي عقبة تعيق تقدم و صمود المؤسسة أمام باقي المؤسسات المنافسة ومن بين أثارها:

● تكلفة استخدام موظف آخر وتتضمن الوقت و تكاليف الإعلان و التعيين والاختيار، وأيضا تكاليف التدريب.

أ. التكاليف المباشرة: مثل التعويضات المقدمة.

ب. التكاليف الخفية: التكاليف من الصعب التعرف عليها.

❖ تكاليف الحصول على الأفراد :

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

■ الإعلانات والاستعدادات: سواء عن طريق الصحف أو الجرائد.

■ أعباء هيئات الاستخدام والتوظيف : وذلك باللجوء إلى مراكز ومكاتب الدراسات المتخصصة في الإعلانات وتقديم شروحات أولية عن الوظائف لاستقطاب الأفراد .

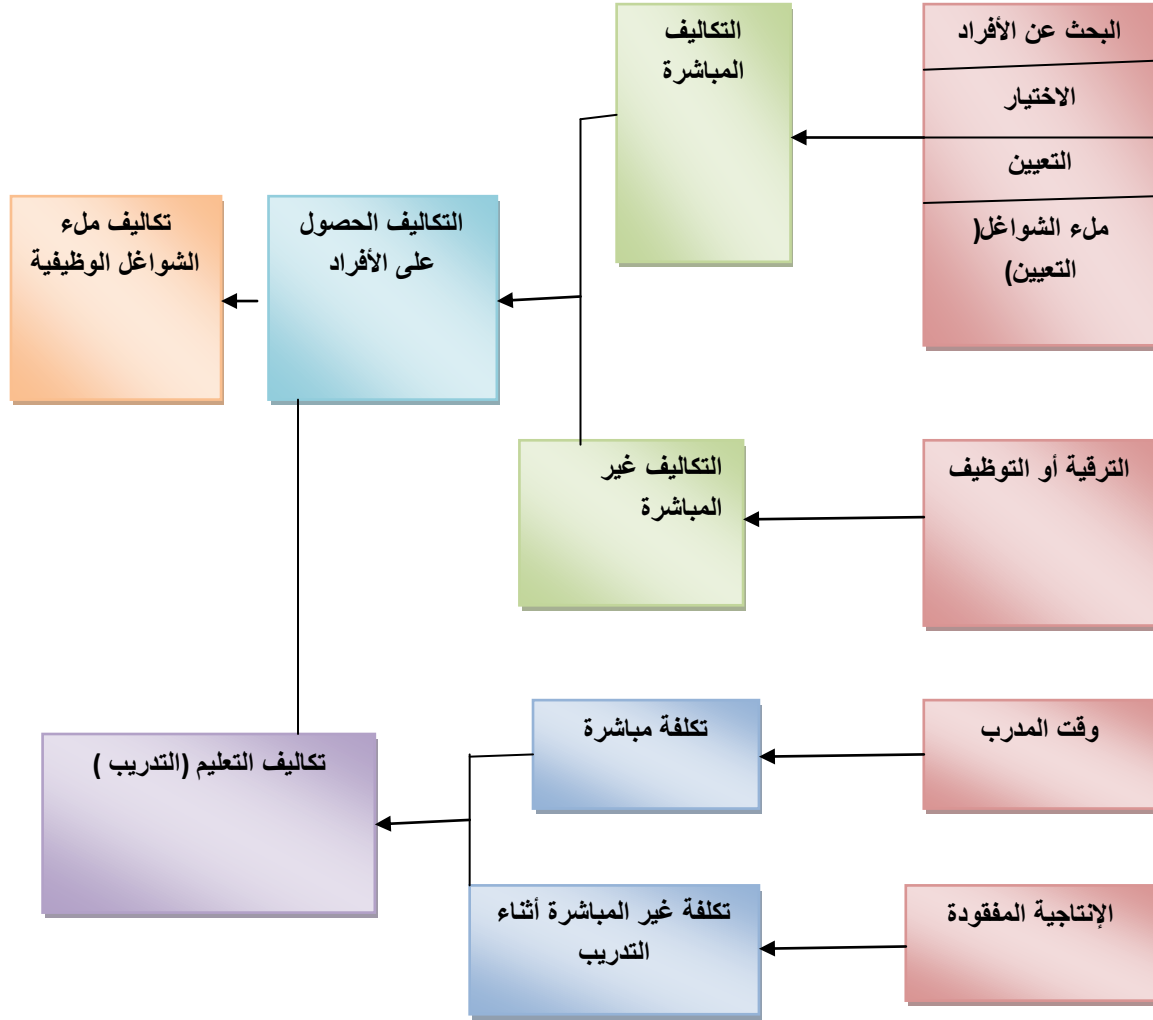
■ تكاليف الاستعارة : وتشمل تكاليف الدعاية والإعلان ، و المقابلة ووقت الاختبار وتأخذ وقت لتعلم أنظمة وإجراءات جديدة في المؤسسة .

❖ تكاليف التوظيف والتنصيب : وتشمل تكاليف الأعداد و التدريب للفرد الجديد سواء من جانب المشرف أو إدارة الأفراد أو القائم بالتدريب⁴³ .

⁴² نورين مولود / البشير عبد الكريم: دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد (4)، العدد (8)، سنة 2018، ص: 230.

⁴³ عبد الغفار حنفي: أساسيات التمويل وإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 29 أغسطس 2007، ص:

الشكل رقم 05 : يوضح تكاليف التوظيف و التنصيب .



المصدر: معين احمد أمين السيد : إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية ، بدون دار نشر ، سنة 2010 ، ص:159.

المبحث الثالث: أنواع دوران العمل:

المطلب الأول: على المستوى الداخلي والخارجي.

(1) على المستوى الداخلي :

❖ الترقية : promotion

الترقية وسيلة وتنمية المسار الوظيفي لها دور هام لكل من الفرد والمنظمة ، فالفرد يحقق رغبة في النمو والترقي ، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي ، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق على أساس تأهيل و تدريب الموظفين للترقية⁴⁴ .

عند ترقية الموظف لدرجة أعلى سواء في نفس خطة الرواتب أو لدرجة مناسبة في رواتب أخرى فإنه يمنح مبلغا إضافيا على رتبة الحالي يعادل رتبتين على الأقل من الدرجة المرقى إليها أو يرفع رتبة إلى الحد الأدنى للدرجة المرقى إليها أيها أكبر⁴⁵ .
والمقصود بالترقية : نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات⁴⁶ .

بما يصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذا تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ، ومجال السلطة والنفوذ ، وزيادة الأجر والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة .

-الترقية هي : مكافأة للعاملين على قيامهم بواجباتهم وتحملهم مسؤوليتهم على الوجه المرغوب فيه ، وتشجيع للممتازين مع العاملين على مضاعفة الجهد والاستمرار في خدمة المنظمة ، وكذلك على ولائهم وإخلاصهم لها .

❖ أساليب الترقية:

وجدت الترقيات في المنظمة من اجل توفير مزيد من الكفاءات في مراتب ووظائف أعلى من خلال أسس وأنظمة قائمة على التوفيق بين الاقدمية والكفاءة .
1. الترقية على أساس الاقدمية⁴⁷ :

⁴⁴د.احمد ماهر:إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، سنة 2004، ص:310.

⁴⁵د . فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص:180.

⁴⁶عادل حرحوش صالح / مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، المرجع السابق، ص :53.

⁴⁷نوري منير : الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ط 02 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015 ، ص:114.

ويقصد بالاقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد ، وتعتبر أيسر الطرق وأعرقها حيث أنها لا تتطلب سوى احتساب مدة الخدمة مما يجعلها بسيطة واضحة كمعيار الترقية و تختلف المنظمات في طرق احتساب الخبرة أو الاقدمية خاصة إذا تخللتها استقالات أو إنهاء خدمة ، فيما ترى منظمات أخرى أن احتساب الأقدمية فقط في الترقيات مجحف وغير منطقي ، إذ انه يمكن أن تمر سنوات على الفرد بدون أن يقدم شيئاً للمنظمة ، أو يكتسب شيئاً من المهارات الخاصة بوظيفته ، بالمقارنة مع بعض العناصر الفعالة خاصة عنصر الشباب ، إضافة إلى أن الاحتكام إلى الاقدمية يعرف الحركية في المنظمة ويرى أنصار الترقية بالاقدمية الطلقة انه يحقق المزايا التالية :

- القبول من قبل العاملين لانسجامه مع ممارساتهم الاجتماعية وتوقعاتهم .
- السهولة في التطبيق للعاملين والإدارة على حد سواء فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته .
- تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لاقدميتهم عند ترك العمل وبالتالي فانه تقلل من معدل دوران العمل ، كما انه من ناحية أخرى يمثل مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة .

❖ الترقية على أساس الكفاءة :⁴⁸

وهي الأساس الثاني في تحديد الترقية ، إذ عمدت المنظمات المعاصرة على تعزيزه كمعيار للتفضيل لشغل مناصب أعلى مرتبة ، ما دامت الكفاءة مصدر تميزها وإنتاجية المنظمة مرتبطة بإنتاجية كفاءاتها فالموظف الحامل للمبادرة والملتزم والمنضبط في سلوكه هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن الأسبقية في العمل في المنظمة .

فالعامل الحاسم هو الكفاءة أما فيما يخص تحديد و تعيين الكفاءة فنأخذ وجهين : الأول يتعلق بقياس الأداء ونظرة المشرفين للقدرات التي يحملها الفرد ، أما الثاني فيتعلق بالتحصيل في امتحانات الترقية سواء الكتابية أو الشفهية أو مجهودات الفرد فيما يخص تأهيله لنفسه عن طريق حضور الدورات التدريبية أو متابعة الدراسة .

❖ الترقية على أساس الكفاءة والاقدمية معا :⁴⁹

إن المزج بين عاملين الكفاءة والاقدمية يكون أساس سليماً يقوم عليه نظام الترقيات لكن هناك وجود لهذا المزج وفقاً لما يلي :

1. في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المترشحين على أساس

⁴⁸ خذري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات ، دراسة حالة شركة اسمنت عين التونة – باتنة ، سنة 2019/2018 ، ص:67.

⁴⁹ أ . محمد مصطفى محمود: دوران العمل وتأثيره على الشركات، المرجع السابق، ص:56.

الاقدمية وحدها على انه إذا تساوت كفاءة المترشحين للترقية بفضل الأقدم منهم بمعنى أن يتم التقيد بالاقدمية في ذات مرتبة الكفاءة.

2. في المستويات الوظيفية الأدنى بفضل المزج بين عاملي كفاءة ، و الاقدمية ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ، ونسبة أخرى للترقية على أساس الاقدمية ، وذلك على كل مستوى وظيفي على أن تؤيد نسبة الاقدمية على نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا ، ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجيا كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تتلاشى تماما في مستوى العليا .

✚ فالترقية وسيلة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي ولها دور هام لكل من الفرد و المنظمة و المهم أن تتم الترقية على أساس تحقيق التوافق و على أساس تأهيل و تدريب الموظفين للترقية .⁵⁰

❖ أنواع الترقية:

(1) الترقية في الدرجة :⁵¹

هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة و تكون بصفة مستمرة حسب المدة و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم و يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف و تكون ما بين 30 و 45 سنة.

يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الاقدمية المطلوبة في المدد الدنيا و المتوسطة و القصوى تكون حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن 10 موظفين و إذا أعطى القانون الخاص و يترتب للترقية في الدرجة فإن النسب تحدد على التوالي بستة 6 و 4 ضمن عشرة موظفين .

(2) الترقية في الرتبة :⁵²

تتمثلي تقدم الموظف في مساره المهني، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة و يتم ذلك حسب:

➤ على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة بعد تكوين تخصص.

➤ عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني .

➤ على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل .

➤ الموظف لا يستفيد من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين .⁵³

⁵⁰.د. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص: 386 .

Edud Zens.com⁵¹ – 10:24 . 2022 / 03 / 02 .

⁵²مدونة المعرفة . 10:38 . 2022 / 03 / 02 .

⁵³عقون شراف : سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية الجزائر – مذكرة شهادة ماستر تسيير ، سنة 2007/2006 ، ص : 225 .

✓ ومن أهم الشروط التي تحكم الترقية عن طريق الامتحان المهني :⁵⁴

- أن يكون الموظف المعني بالترقية مرسماً في رتبته الأصلية .

- أن يتوفر الموظف المعني على شرطي الرتبة والأقدمية المحددة في القانون الأساسي الخاص .

مثلاً: رتبة متصرف رئيسي من بين المتصرفين الذين يثبتون خمس (5) سنوات أقدمية بهذه الصفة.

- أن يجتاز الموظف المعني بنجاح مجموعة الاختبارات الكتابية أو التطبيقية أو الشفوية المحددة.

- أن يتوفر المنصب المالي الشاغر والمخصص لنمط الترقية .

❖ النقل الوظيفي:

يعني النقل تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر مساوٍ لها في

المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر من حيث الأساس .

فالنقل يعتبر حركة أفقية للشخص في المنظمة كما يختلف عن بعض العقوبات الانضباطية أو التأديبية التي قد تعني تغييراً لوظيفة وعمل الشخص نحو مواقع وظيفته أدنى كما هو الحال في تنزيل الدرجة مثلاً⁵⁵.

الغرض الأساسي للنقل : هو تطوير العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وسد الاحتياج في وظائف معينة وتوفير مقدار عالي من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة ، كما يجب أن يزامن حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث وأسبابه ، وتأهيل الموظفين لهذه العملية.

تحسين النقل إلى أسفل أو يطلق عليه أحياناً " التنزيل " وهو عكس الترقية وتفرضه ضرورة

التقييد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم⁵⁶.

❖ نقل العاملين أفقياً :⁵⁷ Horizontal Transfer

تكلّمنا عن النقل إلى وظائف أخرى تكون أعلى في مركزها الإداري وأن يترقى إليها ستكون لديه صلاحيات أوسع ومسؤوليات أكبر وحوافز مالية أكثر .

هناك نوع من النقل هو نقل من وظيفة إلى أخرى لا يقصد الترقية فقط وإنما لمعالجة بعض المشاكل الشخصية أو المشاكل المرتبطة بالعمل أو ما يعرف بالنقل الأفقي.

⁵⁴ موقع tachriz.com ، 2022/03/02 ، ساعة 11:00 .

⁵⁵ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص: 532.

⁵⁶ المرجع السابق ، ص: 533.

⁵⁷ عادل حرحوش صالح / مؤيد سعيد سالم : إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 237 / 238.

فالنقل يعتبر من جهة حاجز للموظف لأنه منسجم مع حاجاته وظروفه الخاصة ومن جهة يكون أحيانا كحافز سلبي (عقوبة) تتخذها المنظمة لحل المشاكل الدائمة للعمل .

2) على المستوى الخارجي .

❖ الانتداب:

هو سفر الموظف من مقر عمله إلى جهة أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها وذلك لانجاز مهمة عمل محددة والتي قد تكون في العادة تنسيق بعض الأعمال بين فروع المنظمة ومتابعتها⁵⁸ .

• التفاوض مع الجهات التي تتعامل معها المنظمة .

• استكمال بعض الأعمال لدى الجهات التي تتعامل معها المنظمة

"الانتداب صدور قرار من السلطة المختصة بسند إلى الموظف وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية وبصفة مؤقتة مع بقاءه على ملاك الجهة الإدارية المنتدب منها ويقتصر على تكاليف الموظف لأعباء ووظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية ، من دون أن يرافقه انتقال ملاكه إلى الجهة الانتداب إليها ، بخلاف النقل الذي يصاحبه انتقال الموظف من ملاك الجهة الإدارية المنقول منها إلى الجهة الإدارية المنقول إليها⁵⁹ .

الدكتور (محي الدين القيسي) : فقد بين أن هذه الوضعية تبقى مؤقتة مع توضيح الآثار الناجمة عنها إضافة إلى شعور منصب الموظف المستفيد من الانتداب⁶⁰ .

-الانتدابأنواع:قد يكون انتداب إداري بطلب من الموظف وذلك لممارسة نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى أو في رتبة غير رتبتين الأصلية.

-الهدف من الانتداب هو تجسيد مفهوم " حركية الموظفين فهذا المفهوم المستمد من " علم تسيير الموارد البشرية " تسمح هذه الحركية بتداول الخبرات بين المؤسسات والهيئات العمومية المختلفة، واستفادتها من تجارب مستقدي القطاعات العمومية الأخرى وتزويدها بالكفاءات المتميزة⁶¹ .

❖ الإعارة:

يجوز بقرار من السلطة المختصة إعارة الموظف للعمل بالداخل أو الخارج بعد موافقة كتابية منه ويحدد القرار الصادر بالإعارة مدتها.

⁵⁸ موقع tay sser.org.sa ، 02 /02 /2022 ، ساعة: 17:28 ، ص: 02.

⁵⁹ علي احمد اللهيبي : انتداب الموظف وإعارته في القانون العراقي و المقارن ، كلية القانون ، جامعة باليا ، ص : 04.

⁶⁰ عماري فاطمة الزهراء / بن زيطة عيد الهادي :الانتداب في تشريع الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة المفكر الدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 04، العدد 01، افريل 2021 ، ص: 28.

⁶¹ نفس المرجع السابق : ص، 13.

يكون اجر الموظف المعار بكامله على الجهة المستعيرة ، وتدخل مدة الإعارة ضمن ندة خدمته ولا يجوز ترقية المعار إلا بعد عودته من الإعارة واستكمال المدة البنية اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى مباشرة ، ولا تدخل مدة الإعارة ضمن المدة البنية اللازمة للترقية .
-تدخل مدة الإعارة ضمن مدة اشتراك الموظف في نظام التأمين الاجتماعي واستحقاق العلاوة، وذلك مع مراعاة أحكام قانون التأمين الاجتماعي الصادر بالقانون رقم 89 سنة 1985.
-تكون إعارة احد الموظفين تبقى وظيفته خالية و يجوز شغلها إذا كانت مدة الإعارة سنة فأكثر.
-تكون إعارة الموظف بقرار من السلطة المختصة⁶² .

❖ الاستقالة:

يعرفها العميد جيزي: "هي إعلان الموظف عن إرادته الموافق عليها من الإدارة بصفة نهائية"⁶³ .
و عرفها محمد انس قاسم: "هي عملية إدارية يباشرها الموظف بطلب منه، وتنتهي الخدمة فيها بقرار إداري صادر بقبول هذا الطلب فالموظف الذي يقدم استقالته يفصح عن إرادته في ترك الخدمة قبل سن التقاعد."
من خلال التعاريف نرى أن الاستقالة هي عمل إداري يعرب فيه الموظف من خلاله عن رغبته في قطع الرابطة التي تربطه بالوظيفة ، وترك الخدمة بصفة نهائية قبل التقاعد .

❖ التقاعد المبكر:⁶⁴

هو توقف الموظف عن الخدمة بعد وصوله السن القانونية للتقاعد و السن القانونية للتقاعد في اغلب الدول العربية تتراوح بين 60 و 65 سنة مع وجود بعض الاستثناءات .
-التقاعد ينم عادة في نهاية مدة الخدمة وإن كانت هناك بعض الاستثناءات كان يحال الموظف إلى التقاعد قبل نهاية الخدمة إذا أصيب بمرض عضال أو عاهة جسمية تمنعه من أداء العمل ، كما يترتب على التقاعد استحقاق الموظف لبعض الحقوق المالية إلى جانب تمتع المتقاعد بعضوية النوادي الاجتماعية والجمعيات التعاونية .
-تشجع بعض الدول على التقاعد المبكر لإتاحة الفرصة أمام المزيد من العاملين الشباب و خفض البطالة، وتكون هذه ساسته بديلة لسياسة خفض سن التقاعد الذي يكون عادة 60 عاما⁶⁵ .

⁶² محمد جميل: الترقية و النقل و الندب و الحلول و الإعارة في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، مصر، 2017 ، ص: 17.

⁶³ عبد الكريم بن قلة: الاستقالة في القانون الجزائري ، مذكرة شهادة ماستر في الحقوق ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، سنة 2013/2014 ، ص : 69 ، 70.

⁶⁴ عادل حرحوش صالح / مؤيد سعيد سالم : إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 240 ، 241.

⁶⁵ موقع hbrarabic.com " شرح معنى لتقاعد المبكر " 2022/03/06 ، ساعة 11:30.

-في حين يؤثر التقاعد المبكر في المعاش التقاعدي إذا لا يتقاضى الشخص الذي يتقاعد باكرا راتبه التقاعدي كاملا بل يكون هناك خصم على المعاش التقاعدي نظرا لان قيمة اشتراكه في نظام التأمين والمعاش مدته اقل .

-في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا عقبة في سبيل تقدم ورقي مرؤوسيمهم وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلا لفتح الطريق أمام المرؤوسين وفي الغالب يرفض كبار الموظفين هذا الأمر لأنهم يفقدون مزايا كثيرة بذلك ، وتقوم المنظمة بتشجيعهم من خلال منحهم مزايا البقاء في الوظيفة إذا قبلوا التقاعد المبكر⁶⁶ .

المطلب الثاني: استخدامات دوران العمل.

لدوران العمل استخدامات عديدة ذات أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية يمكن إيجازها كالتالي:
1. معرفة استقرار واستمرارية الموارد البشرية في المنظمات وتحديد معدلاتها وزيادتها أو نقصانها خلال فترات متعددة لغرض تحليل الأسباب والتحكم فيها.

2. تحقيق العدالة بين العاملين وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات من خلال مراقبة ومتابعة اتجاهات الدوران ومراكز الاستقطاب ، والجذب بين القطاعات المختلفة ، وبين المهن والتخصصات التي يتضمنها القطاع الواحد ، والمقارنة بين ظروفها وامتيازاتها⁶⁷ .

3. وضع خريطة الترقيات والتعيينات وإنهاء الخدمة والتمتع بالإجازات والإعارة للمؤسسة في ضوء توقعات الأقسام المختلفة بغية التنسيق والإحلال المؤقت أو الدائم بينها⁶⁸ .

4. كما يمكن أن يستخدم في التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

المطلب الثالث: أساليب السيطرة على دوران العمل.

استخدام تعبير السيطرة هنا لا يعني المحاولات غير المتميزة للحد من دوران العمل ولكن يعني إدارة دوران العمل بكل فاعلية وتشجيع التدوير الوظيفي حينما يكون له نتائج ايجابية تامة ونحاول إيجاد الحلول له والحد منه بينما تكون له نتائج سلبية تامة .

1. البحث عن أفراد لملء المناصب الشاغرة والاختيار والتكيف الاجتماعي المبكر:

في نطاق التنظيم الإداري للمنظمة وطبيعة العلاقات السائدة فيها يجب النظر إلى العمليات التي يمر بها الأفراد في اختيارهم للوظائف واختيار المنظمات لهم باعتبار أنها تشكل عددا من

⁶⁶ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشري ، المرجع السابق ، ص: 536.

⁶⁷ زويدني حياة : علاقة حوادث العمل بظاهرة دوران العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي " بالميلية " ، سنة 2017 ، ص: 73.

⁶⁸ عامر حضير الكبيسي : إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط 02 ، مصر ،

2010 ، ص: 69.

الفرص الإدارية دوران العمل بفعالية أكثر حيث تمثل عملية الالتحاق بالمنظمة إحدى عمليات الملائمة بين الفرد ومنظمتها⁶⁹.

2. محتوى الوظيفة وتنوع المهام:⁷⁰

هو ما يتضمنه مسؤولية وصلاحية ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل فكلما كان محتوى العمل عاليا كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه . ويتضمن محتوى العمل وتنوع المهام أسلوب دوران العمل و الذي يتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر ويفيد هذا الأسلوب في تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة و تخفيض معدل الملل و الروتين الناجمين عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد .

3. نظم الأجور و الحوافز و المكافآت:

التي تساعد في تحديد معدلات الأجور و المرتبات و توزيع المكافآت المادية و غير المادية من خلال الاسترشاد بالسياسات في المنظمات المماثلة أو باستخدام مؤشرات اقتصادية معينة و تساعد المعلومات في تخطيط و تطوير نظم المكافآت و استخدامها كسلاح تنافسي⁷¹ . إن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفرا قدرا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدفع للعمل المتقن أو الإبداع لذا كان لزاما وضع نظام للحوافز ساهم في مكافأة المبدع و يشجع غير المبدع على الإبداع⁷² . من قضايا الأجور الهامة و الإستراتيجية التي عادة ما تواجه منظمات أو حتى المنظمات الحكومية على أساس إن القطاع الحكومي لا يعد أن يكون منظمة كبيرة في اجتذاب تلك الكفاءات المتميزة من العمالة هي قضية تحديد مستوى الأجور و المرتبات مقارنة بالمستوى الذي تقدمه المنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو القطاع بصفة خاصة و في سوق العمل بصفة عامة .

4. الراتب:

⁶⁹ بن سالي عبد المالك / بن با سعيد :دراسة دوران العمل و أثره على الكفاءة في المؤسسة ، المرجع السابق ، ص: 27.

⁷⁰ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: " السلوك التنظيمي " ، ط 01، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان سنة 2016، ص: 279.

⁷¹ محمود أحمد عبد الفتاح رضوان: الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، سنة 2013، ص: 22.

⁷² أحمد يوسف دودين : إدارة الأعمال الحديثة (الوظائف المنظمة) ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان 2015 ، ص: 17.

هو الأجر الذي يتقاضاه الشخص العامل من الجهة التي يعمل بها سواء كان العمل في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص ، وتختلف الرواتب من دولة إلى أخرى ، حيث يلعب اقتصاد الدولة دورا مهما بقوة الرواتب و ضعفها⁷³ .

ولعل عدم العدالة هو ما يفسر ضعف العلاقة بين الأجور الفعلية وكلا من الأداء والإبقاء على الموظفين في أحسن أحوالهم وقد توصلت الدراسات إلى إثبات علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي وإدراك العدالة في مجال العمل لان إحساس الفرد بوجود العدالة بيم الجهد والعائد يجعله يؤدي عمله بشكل جيد ويشعره بالرضا⁷⁴ .

خلاصة الفصل :

يعتبر دوران العمل من بين الظواهر التي تشهددها المؤسسة وقد تكون سلبية عندما يغادر الموظفون في ظل ظروف سلبية مثل : التسريح الجماعي للعمال أو الاستقالة وقد تكون ايجابية عندما يعيد الموظفون الجدد تنشيط الشركة ، ويعززون الإنتاجية ، ويحلون محل الموظفين ذوي الأداء المنخفض ، فيجب على الإدارة مراعاة هاته الظاهرة وإعطائها أهمية للسيطرة عليها لتسيير المنظمة بشكل صحيح ووضع استراتيجيات والاهتمام بالموارد البشري للوصول إلى أهداف المنظمة و الفرد .

⁷³ موقع ar- m – wikipedia.org ، 2022/03/20، الساعة 13:00.

⁷⁴ بن سالي عبد المالك / بن با سعيد : دوران العمل و أثره على الكفاءة في المؤسسة ، سنة 2017 / 2018 ، ص: 28.

الفصل الثالث :

الكفاءة في المؤسسة

تمهيد:

لكي تتخذ المؤسسة قراراتها أساسا فهي تعتمد على الكفاءات المتوفرة لديها و قبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات التي يمكن اكتسابها و المخاطر التي تنتج عنها لا سيما عوامل عدم التحفيز و سوء التنظيم لذلك يجب الاهتمام بتطوير القدرات المهنية للعامل من اجل مواكبته التطور في العملية الإنتاجية خاصة في ظل حركة تكنولوجية رهيبه لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الكفاءة وأنواعها و طرق تقييمها .

المبحث الأول: ماهية الكفاءة في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة.

لغة: هي الكفاءة في العمل أي القدرة عليه وحسن تصرفه⁷⁵.

-الكفاء هو النظير حسب " لسان العرب " هو مصدر الكفاءة التي تعني النظير والمساوي⁷⁶.
-الكفاءة هي حالة يكون بها الشيء مساويا لشيء آخر.
-ورد كذلك في لسان العرب العلامة ابن منظور: كفاءه على الشيء مكافأة وكفاءة: النظير وكذلك الكفاء ، و الكفوؤ والمصدر الكفاءة⁷⁷.

-ويعرفها مهدي حسن زويلف : الكفاءة النسبة بين قيمة المخرجات و بين قيمة المدخلات⁷⁸.
❖ الكفاءة في المؤسسة هي التوظيف الأمثل للموارد التي تبني على الأهداف واضحة وموضوعية تتماشى مع طبيعة المؤسسة مما ينتج عنه استخدام الأساليب الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة .
اصطلاحا : هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج و بين الناتج من تلك العملية و بمفهوم الكفاءة دور بارزا في عمل التنظيمات الناجحة حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية و لكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف إلى جانب إتقان العمل لذا فان المنظمة تبني قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة⁷⁹.

❖ الكفاءة المهنية:

-يعرفها لوك بايور : " بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع وهي استعداد لتجنيد و تجميع و وضع الموارد في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل "

80

⁷⁵ ابن المنظور: لسان العرب ، دار الفكر ، بيروت 1989 ، ص: 65.

⁷⁶ أحمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود: " المعجم العربي المسير " ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، 1982 ، ص: 651.

⁷⁷ ابن المنظور ، نفس المرجع السابق ، ص: 269.

⁷⁸ مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار مجلاوي للنشر ، الأردن ، 1998 ، ص: 41.

⁷⁹ بلقاسم سلاطنية : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر ، للنشر و التوزيع ، ط 01 ، القاهرة ، 2013 ، ص: 70.

⁸⁰ كمال منصور / سماح صولح : تسيير الكفاءات - الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارته ، العدد 7 ، بسكرة ، جوان 2010 ، ص: 50.

-تعريف فيليب برنوة : " القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات ، فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تنزل فيها مواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة و متعددة ومنها المعارف " ⁸¹.

-تعرف مجموعة المهنة الفرنسية (Medef) الكفاءة (la Compétence) بالقول : " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ، ومن ثم فان يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها ، وقبولها وتطويرها " ⁸².

❖ التعريف الإجرائي:

الكفاءة هي التي تميز الموظف عن غيره في العمل بحيث يقوم بمجموعة وظائف ومهام مهنية لا يقوم بها غيره والقدرة والانجاز بشكل معين في مواقف ومهام معينة بالاستناد إلى معارف وخبرات مهنية عالية وتظهر كفاءة الموظف عندما يقوم بعمله على أكمل وجه .

المطلب الثاني: أنواع الكفاءة في المؤسسة.

(1) الكفاءة الفردية :

هي مزيج من المعرفة والمهارات والقدرات للعامل التي تجعل من الممكن وفي سياق معين تحقيق مستوى أداء متوقع ⁸³ ، أي أن الكفاءة الفردية تمثل كل ما حازه العامل من المعارف والمؤهلات سواء عن طريق التدريب أو من الخبرات الشخصية والمهنية والتي تمنحه القدرة على انجاز المهام الموكلة إليه .

-ويعبر عنها Medef بأنها مجموعة من المعارف والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدود والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها ⁸⁴.

-الكفاءات الفردية: هي مؤهلات يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية. والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة ⁸⁵.

⁸¹ فيليب بورتو: ترجمة لحسن بوتلاي ، بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة ، من ثورات عالم التربية ، المغرب 2004 ، ص: 12.

⁸²

⁸³ Cécile de joux . Gestion de Compétences et GPEG ;2eme édition ;paris France 2013 ;P :10 .

⁸⁴ الزهرة شنكامي : تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة ، علوم سياسية ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2013 ، ص: 22 .

⁸⁵ نذيرة بوزيد : المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر ، ورقلة 2012 ، ص: 62 ، 53 .

-ويمكن تقسيم مكونات الكفاءات الفردية إلى : معارف مشكلة و التي يكتسبها الفرد بالتكوين المستمر و التعلم ، ومعارف في العمل كالخبرات و الممارسات ، ويقوم الفرد بتعبئة هذه المكونات ليطور احترافيته وهذا لا يتم إلا في إطار المؤسسة ، رغم وجود الكفاءات الفردية بالمنظمة وتحقيقها مستوى جيد من الأداء ، إلا لم تعد كافية لتحقيق الأهداف ذلك لأنها لا تواجه مختلف التغيرات و المتطلبات بفعالية أكبر مثل الكفاءات الجماعية ⁸⁶ .

(2) الكفاءات الجماعية:

طبيعة المؤسسة مجموعة من الأفراد ذات هدف محدد ولها صيغة العمل الجماعي ، كون الفرد لا يعمل ولا ينشط في غالب فردي ولهذا يكون الاهتمام على مستوى جماعي يتمثل في الكفاءات الجماعية و عليه فان أساس بناء الكفاءة الجماعية هو يكمن في العلاقة بين أفرادها ، ويقوم على ثلاثة شروط متمثلة فيما يلي :

- معرفة كيفية التعاون.
- القدرة على التعاون .
- الرغبة في التعاون .

➤ إذا تم الاستثمار بهذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متناسقة فسوف يتم مضاعفة حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء المنظمة و تعظيم الإنتاجية مما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

➤ تحقق أهداف المنظمة في تفاعل الكفاءات الفردية من خلال التعاون و التواصل و التبادل المهارات و خبرات العمال و ذلك في طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة وقدرته على تنمية و تطوير الاتصال الأفقي و العمودي في المؤسسة.

➤ فالكفاءة الجماعية هي تتكون من ⁸⁷ :

- صورة إجرائية مشتركة: يتعلق الأمر بمجموعة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك.
- لغة مشتركة: ليتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة.
- روح التعاون: يتعلق الأمر بقدرة الأعضاء على العمل جماعيا .
- حسن التجربة: ينبغي على كل فرد وكذلك المجموعة على حد سواء أن يستفيد من فرصة التعلم المعاشة .

(3) الكفاءة التنظيمية:

⁸⁶ زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة ماجستير ،

جامعة حاج لخضر ، باتنة 2008 ، ص : 23 ، 24.

⁸⁷ هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، تسيير الموارد البشرية ، تلمسان ، السنة الجامعية

2011/2010 ، ص:77.

وهي كفاءة تتعلق بيئية الأعمال و المتغيرات الحاصلة فيها فمنظمات الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات و التقليل من الإجراءات الرسمية ، بغير فسح المجال للأفراد لإبراز إبداعاتهم زيادة و تطوير كفاءة المنظمة الفردية و الجماعية⁸⁸ .

المطلب الثالث: خصائص الكفاءة في المؤسسة.

1. خاصية التنظيم : حتى تتوفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية في المؤسسة ، فان هذه الأخيرة تنظم من اجل استثمار مواردها البشرية ، حيث يتطلب هذا التنظيم وجود نظم و ضوابط و ممارسات للوصول إلى الأهداف التي سطرتها المؤسسة⁸⁹ .
2. الكفاءة ذات مفهوم مجرد: فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة.
3. خاصية التقادم: تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لان مصدرها الأفراد فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم و مهاراتهم فأنها ستضمحل⁹⁰ .
4. خاصية القيمة: الطبيعة المتباينة للموارد و الكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم و قدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا و بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة.
5. خاصية عدم القابلية للتبديل: أي عدم إمكانية استبدال المورد بمورد آخر مماثل له على مستوى الإستراتيجية في المؤسسة.
6. خاصية الندرة: على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية و استثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على التنافس⁹¹ .
7. الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أن يتم تشغيل معرف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة⁹² .

⁸⁸ سالي عبد المالك / بن با سعيد : دوران العمل و أثره على الكفاءة في المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 39.

⁸⁹ مداخلة بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج ، ملتقى دولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي ، وأفاق التطوير ، تجارب الدول ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير يومي 3 و 4 ديسمبر 2013 ، ص: 11.

⁹⁰ نذيرة بوزيد : الميسر في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 51.

⁹¹ مداخلة بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التامين ، ص: 11.

⁹² موساوي زهية / خالد زهية : " نظرية الموارد و التجديد في تحليل استراتيجي للمنظمات – الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005 ، ص: 177.

8. الكفاءة مكتسبة وذات تشكيل ديناميكي : فالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه⁹³، وتحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.

المطلب الرابع: اثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة في المؤسسة.

1) تأثير تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية للموظف :

❖ تحسين وزيادة الأداء المهني للموظف : أدى ظهور التكنولوجيا إلى التقليل من الوقت والجهد الذي كان يبذله الموظف فيما سبق بحيث أصبح الموظف يستخدم العديد من المعدات والأجهزة المهنية المتطورة في العمل و انجاز المهام المهنية المختلفة مثل : استخدام الكمبيوتر والطابعة والانترنت وغيرها ، مما أدى إلى زيادة في الأداء المهني والحصول على إنتاجية مهنية عالية ومميزة .

❖ انجاز المهام المهنية بأقل جهد : ساهمت تكنولوجيا المعلومات في جعل الموظف يؤدي واجباته المهنية بكفاءة عالية ، و بأقل جهد ممكن حيث قللت تكنولوجيا المعلومات بمختلف طرقها وأساليبها على الموظف لكثير ممن الجهد أبرزها التنقل بين المراكز الفرعية والمراكز العام للمؤسسة المهنية بالإضافة إلى انه بدل استخدام الأوراق للتخزين حل محلها الذاكرة الالكترونية ، العمل بأقل ضغط .

❖ زيادة الإنتاجية المهنية : أدت تكنولوجيا المعلومات إلى تقليل القيود والعوائق التي تعيق العمل و الانجاز في وقت قليل مما أدى إلى الإنتاج المهني في أي وقت وتقليل لساعات العمل المهني وزيادة في المردودية.

❖ انعدام الخطأ في العمل المهني: تعد تكنولوجيا المعلومات بما توفره من وسائل سهلة الاستعمال الطريق الأفضل لرفع الكفاءة المهنية من خلال العمل المميز وعدم الخطأ⁹⁴.

2) أثر تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة في المؤسسة :

✓ العمل بأقل جهد :

-تسهيل إجراءات العمل وتبسيطه من خلال وضع جدول للعمل وتأطيره .

-تسهيل إجراءات الاتصال في المنظمة الأمر الذي يجعل عملية التواصل سهلة وسريعة بين مختلف المكاتب .

-معالجة المعلومات وإرسالها الكترونيا بين العمال تؤدي إلى توفير الوقت والجهد ، والتكلفة ورفع من مستوى الأداء والكفاءة المهنية في العمل⁹⁵.

✓ ديناميكية العمل:

⁹³أحمد بلالي : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينها الخارجية ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2007 ، ص:96.

⁹⁴موقع تأثير تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية للموظف ، De.Sarabi.com

⁹⁵حيدر شاكر و محمود حسن جمعة : تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري إلكتروني)، دار الكتب و الوثائق 2014 ، ص:289.

-تقلص الأخطاء العامل و الحصول على المعلومة، وتوزيعها بشكل دقيق يساعد على وضع البيانات في إطار الصحيح.

-تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات العاملين .

-إتاحة الفرصة للعاملين للاطلاع على كل ما يخص الجوانب الإدارية الحديثة التي تمكنهم من التعامل مع الأفراد بكفاءة عالية .

-تبادل المعلومات و المقترحات مع كافة المنظمات التي لها علاقة بمؤسستهم بهدف التنسيق و تبادل الخبرات و تجاوز نقائص المؤسسة.

-تسهيل عملية إدارة التغيير في المنظمة ، من خلال استعمال الأدوات التكنولوجية مما يؤدي زيادة الفعالية في تحقيق الأهداف⁹⁶ .

المبحث الثاني: الكفاءة في المؤسسة.

المطلب الأول: طرق بناء الكفاءات.

عملية بناء الكفاءات من أهم الأساليب التي يركز عليها التنظيم قبل وضع إستراتيجية الأهداف التي يسعى إلى إدراكها ، فعملية بناء الكفاءات تعتبر من المدخلات و لا تقل أهمية عن مسار الوصول إلى رؤية المؤسسة و من بين بناء الكفاءات في المؤسسة ما يلي :

➤ **التمهيد للانطلاق في الحياة المهنية :** وذلك من خلال مشاركة الفرد في الأعمال التطوعية بحيث يوظف في هاته المرحلة جميع الكفاءات التي اكتسبها خلال أنشطة اليومية .

➤ **التكوين الخاص الالتحاق بالحياة المهنية :** حيث يقوم الفرد بمتابعة بعض التكوينات من اجل اكتساب مؤهلات⁹⁷ تسمح له بالمشاركة في مسابقات بإمكانها أن توفر له منصب شغل يتماشى مع المؤهل الذي حصل عليه .

➤ **عملية استقطاب الكفاءات:** يعرف الاستقطاب ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم شغل الوظائف.

فالاستقطاب هو ذلك النشاط الذي من شأنه جذب و توفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب و تهدف إلى:

■ توفير مجموعة كافية من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة⁹⁸ .

⁹⁶ د. ديلة عبد العلي / ومرابط عياش عزوز: تكنولوجيا المعلومات و الكفاءة المهنية للعامل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة سكيكدة ، الجزائر، العدد 17 ، 2016 ، ص ص : 88 ، 89.

⁹⁷ الموس بعقوب : تقويم الكفاءة المهنية و الدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية ، وعلاقات بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، قسم علم اجتماع ، تخصص علم النفس ، رسالة دكتوراه ، جامعة وهران 2016 ، ص:66.

- العمل على تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة⁹⁹.
 - العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية ، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب¹⁰⁰.
- فسياسة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل تعني : تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها وتقييم تلك المصادر بسورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب¹⁰¹ ، وهذه المصادر هي :
- المصادر الداخلية: وتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات، ويتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.
 - المصادر الخارجية : مكاتب العمل الحكومية ، وكالات التوظيف الخاصة ، الإعلان ، الجامعات و المعاهد والدراسات ، الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة ، منظمات مهنية .
- إن عملية الاستقطاب تؤدي إلى توسع دائرة المتقدمين ، وإخضاعهم لعدد من الاختبارات ، والمقابلات ، والفحوص التي تساعد في كشف قابليتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية ، والقيادية والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات المطلوبة ثم تفجير طاقاتهم وتنمية ذاتهم .
- فالمنظمات الناجحة هي التي تمتلك أشخاص أكفاء من ناحية الأداء والإبداع وعليه فإن الاستقطاب والاختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات.

1. تعريف تنمية الكفاءات : هي تلك الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءتها ، أو هي ذلك المزيج بين الطرق ، والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة .

⁹⁸ خالد عبد الرحيم الهبتي: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان 2003 ، ص: 125.

⁹⁹ عبد الفتاح ثلجة : استقطاب الموارد البشرية WWW.tahasoft.com books /185.doc

¹⁰⁰ حسن فلاح حسين : إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2009 ، ص: 23.

¹⁰¹ زياد يوسف المعشر/ صلاح الدين حسين الهبتي: تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا ، مجلة جامعة ، دمشق ، المجلد 20 ، العدد 1 ، سنة 2004 ، ص: 18.

وتعرف على أنها تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي سيشغله مستقبلاً¹⁰².

2. طرق تنمية الكفاءات :

✓ التكوين: من خلالها يكتسب الفرد الكفاءة المهنية والتعامل مع الصعوبات والمشكلات التي تواجهه أثناء عمله بكل دقة والبحث عن الحلول لها.
✓ أنواع التكوين:

-التكوين الفردي : تكوين كل فرد على حدى على العمل الذي يقوم به ، بغرض إعداده وتكوين وتعديل أدائه وزيادة معلوماته ، ومعارفه ويكون من طرف شخص آخر أو من طرف رئيسه في العمل .
-التكوين الجماعي: يتم تجميع المدربين في مجموعات، ويقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد، وفي وقت واحد والتكوين الجماعي قد يتم في بيئة العمل أو خارج موقع العمل.
✓ خطوات تكوين الكفاءات¹⁰³ :

تمر عبر 4 خطوات :

- تحديد الاحتياجات للتكوين: ويقصد به كل ما يخض عملية التكوين من وسائل سواء كانت مادية أو غير ذلك.
- تصميم برنامج التكوين: ويقصد به وضع الإستراتيجية التي سيتم بها تكوين الكفاءات في المؤسسة في إطار التخطيط وفق أهداف المؤسسة.
- تنفيذ برنامج التكوين: في هذه الخطوة يتم تطبيق الإستراتيجية التي تم وضعها ضمن برنامج التكوين.
- تقييم كفاءة التكوين: ويقصد بهذه العملية تقييم نتائج تكوين الكفاءات في المؤسسة.

¹⁰² نذيرة بوزيد : المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مرجع سبق ذكره ، ص:64.

¹⁰³ بن سالي عيد المالك / بن با سعيد : دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص:46.

الجدول رقم 01 يوضح : خطوات تكوين الكفاءات في المؤسسة .

ت	تحديد احتياجا التكوين	تصميم برامج التكوين	تنفيذ برامج التكوين	تقييم كفاءة التكوين
	الاحتياجات الأهداف	ب الموضوعات، أسالي التكوين ، المكونين ميزانية التكوين	مراعاة الجدول الزمنيللتكوين، مكا التكوين متابعة التكوين يوميا	-تقييم المتكويين -تقييم الإجراءات المتبعة للتكوين -تقييم نشاط عملية التكوين ككل

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، سنة 2004 ، ص:220 ، بتصرف.

✓ التحفيز :

-تعريف التحفيز : استعمال كل الوسائل الممكنة لحث العامل على العمل الجيد ، وهو مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءتهم المنهية و أداءهم لأعمالهم بشكل اكبر و أفضل و ذلك بالشكر الذي يحقق حاجاتهم و أهدافهم و رغباتهم بما يحقق الأهداف المسطرة للمنظمة¹⁰⁴ .

✓ أنواع التحفيز :

-الحوافز المادية: تأخذ الطابع المادي أو النقدي و تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل و تجنيد ما لديهم من قدرات و الارتفاع بمستوى كفاءتهم و من هذه الحوافز نجد (الرواتب، المكافآت التشجيعية و العلاوات...) ¹⁰⁵ .
-وتهدف الحوافز المادية إلى تحسين الأداء من خلال تشجيع العامل على أن يسلك سلوكا معيننا نرغبه المؤسسة و بصفة عامة،

-يمكن القول بان الحوافز المادية من أهم العوامل و أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبته و إخلاص في العمل متى ما كانت الأجور كفيلا بإشباع متطلبات الفرد و على العكس فالأجر المتدني و غير المكافئ

¹⁰⁴ الطخيس إبراهيم و الجرتيلي عبد الرحمان :الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر ، الرياض المملكة العربية

السعودية 2001 ، ص:109 .

¹⁰⁵ الجريد عارف بن ماطل ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، تخصص علوم إدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، المملكة العربية السعودية 2007، ص:12.

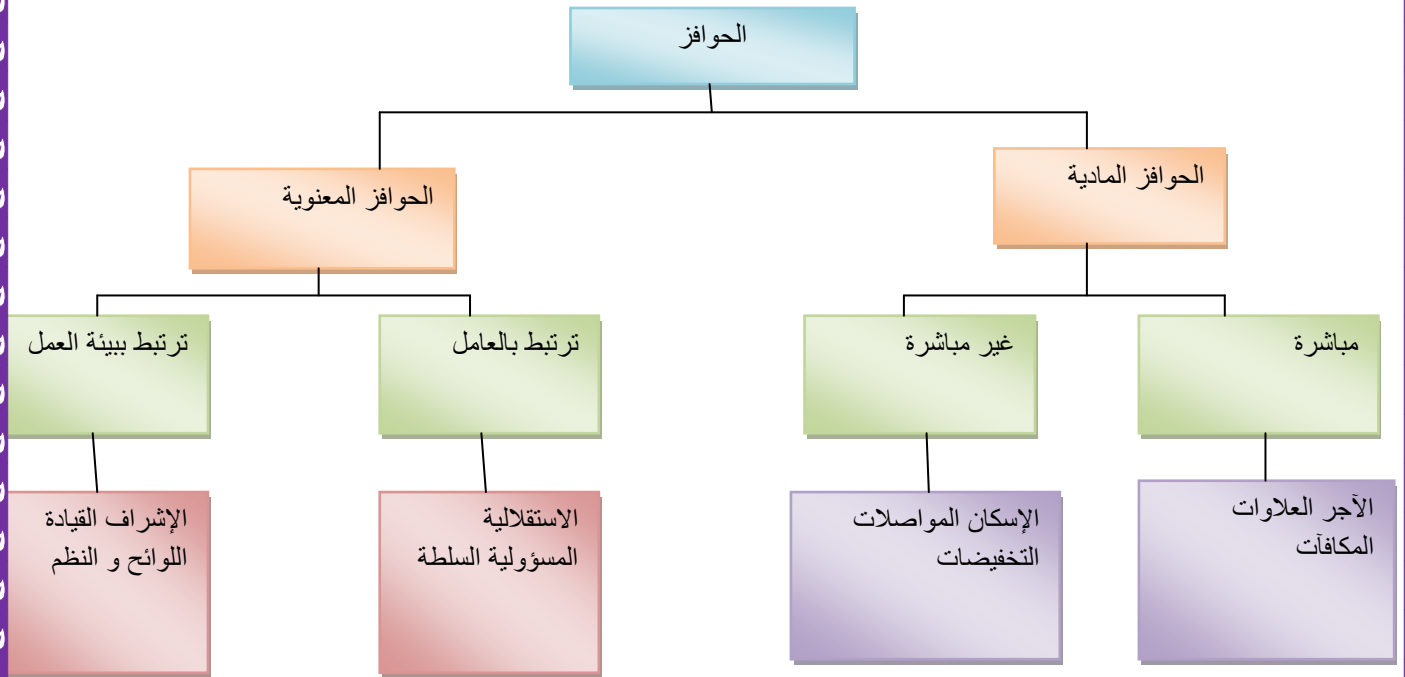
للجهود المبذولة في العمل و الذي لا يلي مطالب العامل و حاجته بعد عامل هام في تدني الأداء و الكفاءة لدى العمال¹⁰⁶.

✓ الحوافز المعنوية:

-تساعد العامل و تحقق له إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية فتزيد من شعوره بالرقى في عمله وولائه ، و تحقيق الرضا الوظيفي ، ومنها فرص الترقية و الاعتراف و التقدير بالجهد و التعبير عن الذات و إبداء الرأي الاقتراحات¹⁰⁷.

-الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بالحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة ، ولهذا فان لها أن تختار ما بين الحوافز ما يلاءم ظروفها .
-تشجع الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير بخصائص العمل من تنفيذ و تكرار و تنوع و المسؤولية و المعلومات المتاحة أو مرتبطة بيئة العمل كالإشراف، القيادة ، المشاركة و اللوائح و النظم¹⁰⁸.

الرسم رقم 02: تخطيطي يوضح أنواع التحفيز.



¹⁰⁶ عبد الرحمان بن علي وابل : دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، تخصص العلوم الإدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص: 87.

¹⁰⁷ بن سالي عبد المالك / بن با سعيد : دوران العمل و أثره على الكفاءة في المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 47.

¹⁰⁸ الجريد عارف بن ماطل : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 17.

المصدر: الجريد عارف بن ماطل ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 61.

✓ أهمية الحوافز :

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يعيش بمعزل عن الآخرين ، ويسعى لإشباع حاجاته الأساسية سواء كانت مادية أو معنوية ، لذلك تعد الحوافز ذات أهمية كبيرة تساهم في تغيير سلوك العامل نحو الأفضل وما ينعكس عنه من أداء فعال ودائم وسنعرض أهمية الحوافز وهي كالآتي :

(1) بالنسبة للفرد:

- إشباع حاجات الفرد المادية، والمعنوية مما ينتج عنه رفع مستوى الولاء لدى العامل في المؤسسة.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العامل بما يضمن له تحقيق الكفاءة المهنية¹⁰⁹.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي وإيجاد علاقات اجتماعية بين العمال وعلاقة قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .

- تحريك القدرات الإنسانية بما يزيد ن فعالية الأداء لدى العامل¹¹⁰.
- (2) بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين نوعية الخدمات بقدر اكبر من الجودة¹¹¹.
- ربط حاجات المنظمة بحاجات الفرد وبالتالي ضمان اشتراكية الأهداف.
- رفع الكفاءة لمواجهة زيادة الطلب على الخدمات المؤسسة .
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين بها¹¹².
- رفع الكفاءة لمواجهة زيادة الطلب على خدمات المؤسسة .

✓ اتصال الكفاءات في المؤسسة :

■ تعريف الاتصال : عرفه ريتشارد اوركاند اوبوربو: الاتصال هو " نظام ديناميكي والذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر بغية نقل ، وتبادل الأفكار أو المعلومات والأحاسيس ، وذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والإشارات أو الحركات ، أو

¹⁰⁹ الجريد عارف ماطل : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 10.

¹¹⁰ سعود ضيف الله الدالة : اثر الحوافز على الأطباء السعوديين ، تخصص علوم إدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية المملكة العربية السعودية 2003 ، ص: 15.

¹¹¹ سعود ضيف الله الدالة: اثر الحوافز على الأطباء السعوديين، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

¹¹² الجريد عارف ماطل : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 10.

الإيماءات فالاتصال من شأنه تكوين علاقات التي بواسطتها توجد المؤسسات و تواصل أدائها ووظائفها
113.

✓ أنواع الاتصال:¹¹⁴

- الاتصالات النازلة: وهي الاتصالات المتدفقة من أعلى إلى أسفل حيث تناسب التوجيهات و السياسات و القرارات و المعلومات كافة من قمة الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى ، وبمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين و في هذا النوع من الاتصالات الرسمية تكون على شكل تعليمات ، توجيهات ، وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط و البرامج ، وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة.
 - الاتصالات الصاعدة: وهي الاتصالات التي تكون من المستوى الأعلى إلى الأسفل ، أي أن المرؤوسين إلى الرؤساء لتزويدهم بالتقارير و الأبحاث و الشكاوي و المقترحات و الآراء مشاكل العمل.¹¹⁵
- بالإضافة أنها تستخدم لتوفير المعلومات مرتدة للمستويات العليا لإعلامهم بمدى التقدير باتجاه تحقيق الأهداف كما الغرض منه تعريف المدراء بشعور العاملين اتجاه أعمالهم وزملائهم و المنظمة بشكل عام¹¹⁶.
- #### ✓ الاتصالات الأفقية:

ويقصد به الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين الذي يكون في نفس التسلسل في المستوى الإداري للتنظيم.

- يهدف إلى تبادل المعلومات و التنسيق بين الجهود و الأعمال التي يقومون لها.
- يحدث هذا النوع من الاتصال ويمارس في الغالب في شكل اجتماعات اللجان و المجالس و المصالح المختلفة داخل المؤسسة¹¹⁷.

¹¹³ فوضيل دليو: الاتصال في المؤسسة ، جامعة منشوري مخبر علم اجتماع ، قسنطينة 2003 ، ط1 ، ص: 83.

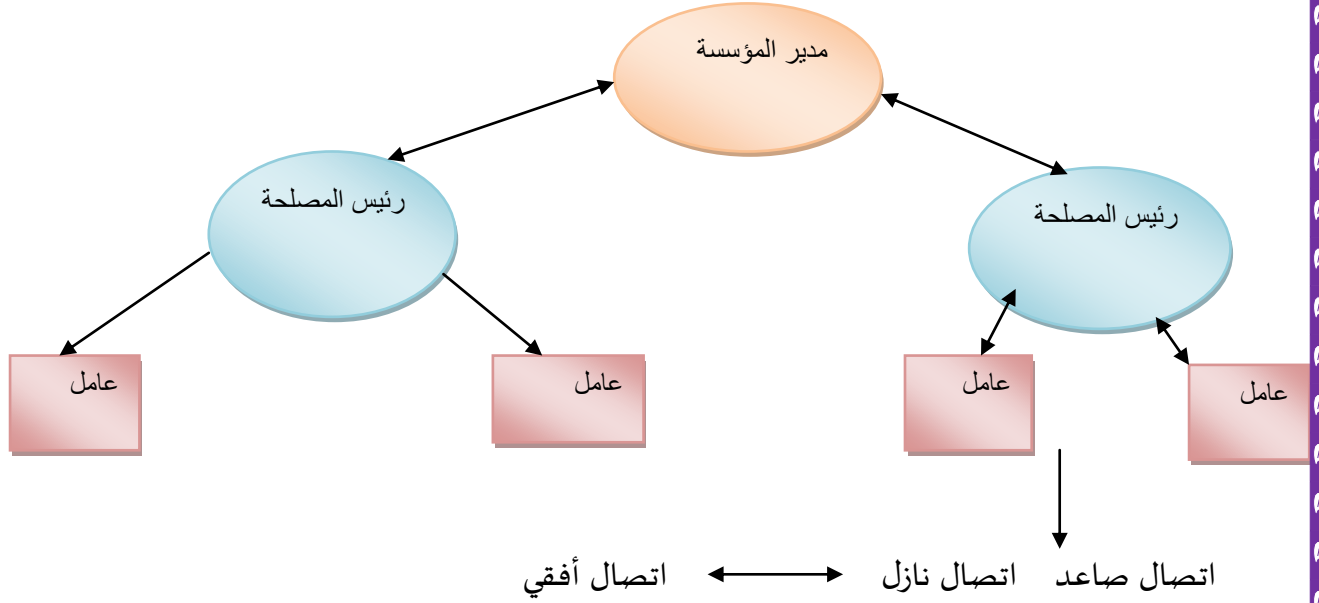
¹¹⁴ هزاع شبيب خالد السبيعي: دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، تخصص علوم إدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، المملكة العربية السعودية 2003 ، ص: 05.

¹¹⁵ علي حسن الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي ، تخصص علوم إدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، المملكة العربية السعودية 2005 ، ص: 49.

¹¹⁶ بالشيخ أسماء: محاضرة الاتصال التنظيمي ، تخصص علم اجتماع ، رسالة دكتوراه ، الجزائر سنة 2010 ، ص: 11.

¹¹⁷ الفاضل محمد محمود: تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2010 ، ص: 195.

الرسم رقم 03: يوضح أنواع الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة العمومية الاستشفائية . عشاشة .

أهمية الاتصال: ¹¹⁸

يحظى الاتصال بأهمية بالغة في حياة الفرد و المجتمعات و يعتبر من العمليات الاجتماعية الهامة التي لا يمكن أن يعيش بدونها أي فرد أو جماعة أو منظمة حيث بعد الاتصال الوسيلة الأساسية يستخدمها الفرد في نقل آرائه و خبراته إلى الآخرين وفي الوقت نفسه يعتبر الاتصال وسيلة للآخرين في نقل آرائهم و خبراتهم و الفرد و لولا الاتصال بين الشعوب بعضها ببعض لها أمكن نقل الأفكار و مبتكرات و خبرات شعب المعين إلى شعب لآخر و لو الاتصال الإنساني بين الأجيال لما تمكن الجيل الماضي بين نقل تقاليد ، و معتقداته إلى الجيل الحاضر فالأصل على هذا النحو يعتبر حجر الزاوية في بنيان المجتمع الإنساني حيث لا يمكن أن تتم الأعمال اليومية في مجالات الحياة المختلفة كالزاوية الصناعة التجارة ... الخ بدون اتصال بين أفراد و آخر .

وترجع أهمية الاتصال إلى أن القدرة على المشاركة و الفاعل مع الآخرين و تبادل الآراء و المعلومات تريد من فرص في البقاء النجاح و التحكم و الظروف المختلفة و المحيطة به في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير بعد نقصا اجتماعيا و سكولوجيا خطيرا و تنكر بعض أهمية الاتصال على انه .

■ الإعلام: أي نقل المعلومات و الأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبل و إعلامهم بما يدور حولهم من أحداث.

¹¹⁸ بابا أحمد سعيد / بوندارة زهية : دور الاتصال في فعالية القيادة الإدارية ، رسالة ماستري في الإعلام و الاتصال ، جامعة ادرار، سنة 2019/2018 ، ص: 35،36.

- التعليم : أي تدريب و تطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات و المهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة و تطوير إمكاناتهم العلمية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية .
- الترفيه: وذلك بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع و تسليهم.
- الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.
- تعلم مهارات وخبرات جديدة .
- الراحة و المتعة و تسلية .
- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار و التصرف بشكل مقبول اجتماعيا.
- وسيلة لنقل الأفكار و المعلومات .
- أداة ذات فعالية و كفاءة عالية في مواكبة التطوير.
- متطلب أساسي لحفل الشخصية و نموها .
- أداة الربط بين الوحدات الإدارية في المنظمات و المنشآت .
- وسيلة لتواصل المنظمة مع البيئة المحيطة بها.
- وسيلة يستخدمها الإنسان للتعبير عن أحاسيسه.
- أداة و أسلوب للتأثير على الأفراد و السيطرة عليهم ¹¹⁹.

المطلب الثالث: تقييم الكفاءات في المؤسسة.

تعتبر عملية التقييم من بين أهم العمليات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و لذلك فانه من المهم قبل التصرف إلى التقييم أن نقوم بتعريف التقييم و مختلف أنواعه.

- ❖ تعريف التقييم: عملية جمع الأدلة أو البيانات للحكم على مدى تحقيق مستوى الأداء أو الهدف
- ❖ طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة :

1. التقييم عن طريق الاختبار: يقصد بها وضع العامل رهن انجاز مهام معينة بوسائل و أساليب معينة ، ضمن إطار زمني معين بهدف التوصل إلى نتائج هذا الاختبار لتقديم فكرة عامة عن مدى توافق الفرد مع متطلبات المنصب ، و المعايير و التي تطمح لها المؤسسة لانتقاء أهم الكفاءات ¹²⁰.
2. التقييم عن طريق المقابلة : وهنا وضعية التقييم تشتمل في غالب الأحيان لقاء سنوي بين المرؤوسين و مسؤولهم و أثناء المقابلة كلا الطرفين يتبادلان التفاعل حيث تسمح هذه العملية للمؤسسة بمعرفة أحسن لمستخدميها و فهم طريقة عملهم و هي تنشأ من اجل معالجة أسئلة حول التكوين مثلا أو الترقية أو الحركية في المؤسسة بشكل عام ¹²¹.

¹¹⁹ تقنية متنوعة 22 . 30 h . 3/ 5/ 2019 . com Mand 003

¹²⁰الموس يعقوب : تقييم الكفاءة المهنية و الدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية و علاقته بتحقيق الإدارة و بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مرجع سبق ذكره ، ص:59.

¹²¹هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، تسيير للموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص:

3. التقييم عن طريق مقياس 360°: هذا النموذج من التقييم موجه للمسيرين ، الإطارات والى مسؤولي المشاريع أحيانا ، والغرض منه إبراز مختلف السلوكات التي تطمح المؤسسة إلى وجودها في أداء العامل ، لذا في هذا النموذج يبدأ العامل بتقويم نفسه ثم يقوم مسؤوله المباشر بتقويمه¹²² و الهدف منها تحليل ردود أفعال العمال حول عدة عوامل مثل : محتوى عملهم ، الاتصال بالمؤسسات وهذا ما يسمى بذكررد الرجوع العكسي التي تعود لسنوات الستينات لما كانت المؤسسات تبحث عن طرق أو نماذج جديدة لتطور المؤسسة¹²³ .

4. التقييم عن طريق التقارير الدورية :

ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج خاصة في أوقات زمنية معينة وتكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير الأداء إلى جانب الصفات الواجب توفرها في الفرد إلى أن قياس كفاءة الفرد في هذا الإطار يراعي شقين أساسيين هما مدى كفاءة الشخص في أداء عمله و صفاته الشخصية¹²⁴ .

5. التقييم الكفاءات من خلال الأداء:

" هو يشير إلى النتائج المحصلة أو المحصل عليها من طرف الفرد مقابل الأهداف التي تم تحديدها سابقا " ¹²⁵ .

-تقييم الأداء يهتم بتحليل الأهداف المحققة من طرف الفرد في عمله وليس على حساب كفاءاته الفردية ولهذا السبب فان هذا النوع من التقييم يعتبر أكثر استعمالا و الأبسط مع الأنواع أو الأصناف الأخرى للتقييم .

-وتقييم أداء المؤسسة يعتمد على التحليل الاستراتيجي الذي يتناول أداء المؤسسة من خلال انجازات كمرقبة اتجاه العوامل المحيطة بتحليل البيئة التنافسية إضافة إلى تقييم الإمكانيات سواء تلك المتعلقة بالمؤسسة أو بمحيطها¹²⁶ .

وحسب أسلوب المؤشرات فان التقييم الأداء يمر بأربعة مراحل موضحة في الشكل الآتي:

¹²²الموس يعقوب ، المرجع السابق ، ص:10.

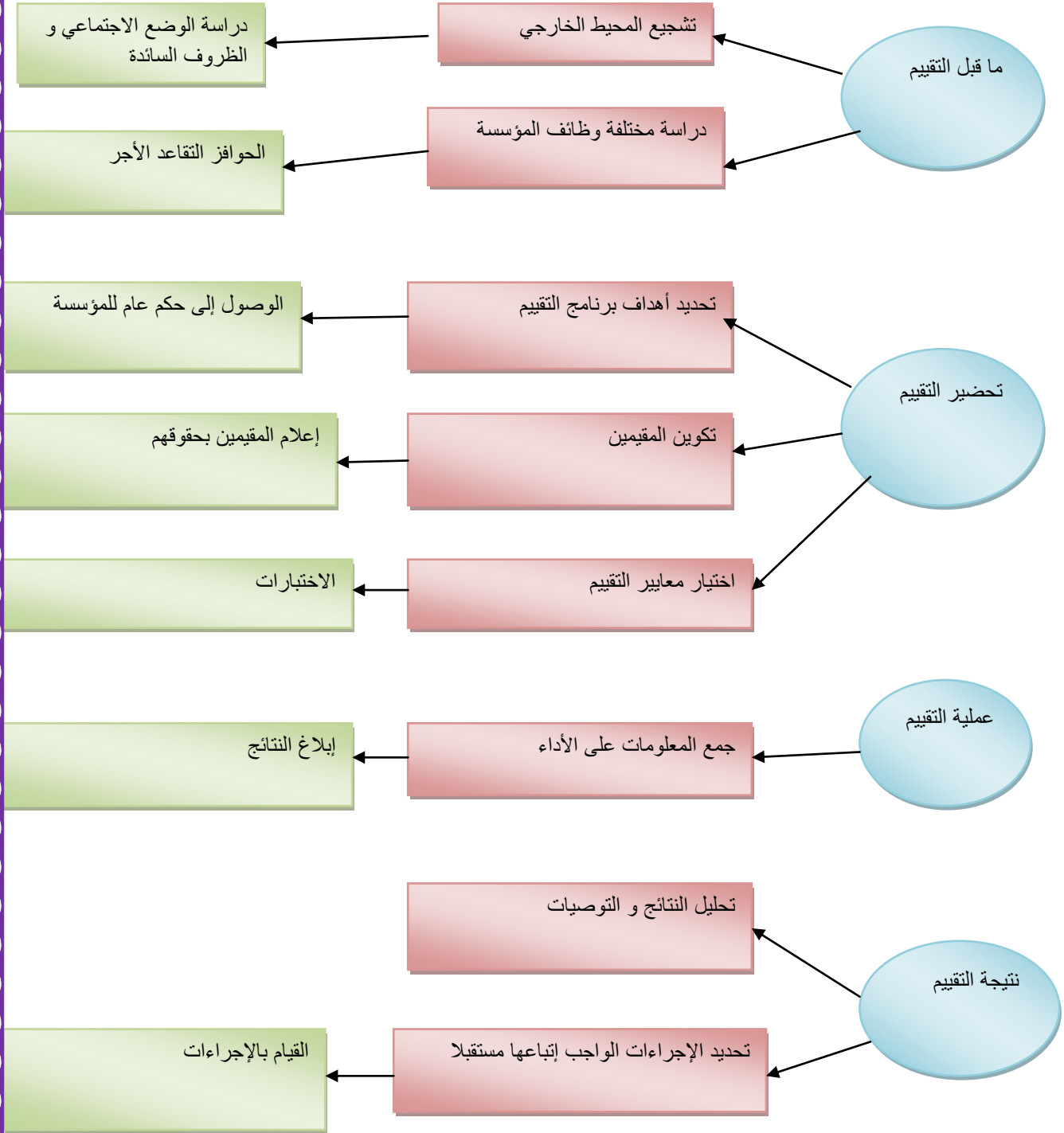
¹²³نوردين تاوريت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، تخصص علم النفس و علوم التربية ، رسالة دكتوراه ، جامعة منثوري ، قسنطينة 2006 ، ص: 133 / 134.

¹²⁴نوردين تاوريت : المرجع السابق ، ص:133/134.

¹²⁵د. مصطفى يوسف : إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 01 ، سنة 2016 ، ص:15.

¹²⁶جلال أمال عبيد : اثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري ، تخصص نظم المعلومات المحسوبة ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان 2014 ، ص:107.

الرسم رقم 04: يوضح المراحل التي تمر بها المؤسسة في عملية التقييم¹²⁷.



المصدر: جلال أمال عبيد: اثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري ، مرجع سبق ذكره، ص: 107 .

¹²⁷الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2001 ، ص:

خلاصة الفصل :

الكفاءات في المؤسسة قيمة ثابتة تسلك بفضلها المؤسسة السبيل الناجح من تجديد وتطوير و إبداع في مجال العمل ، وهو ما يخلق تميز لدى المؤسسة فالمؤسسة اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها ، الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة الدائمة من اجل المحافظة على مكانتها وتعتبر عوامل النجاح الأساسية في هذا العالم المتغير.

الفصل الرابع :

دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستغلالية - عسقلنة

تمهيد :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

وسأحاول بعد دراستي للجانب النظري في الفصلين السابقين ، التطرق إلى دراسة الحالة التطبيقية في مضمون هذا الفصل ثم عرض مجالات الدراسة بما فيها الزمني والمكاني ثم بعد ذلك الجانب المنهجي للدراسة ، مروراً بعرض وتحليل النتائج ثم الاستنتاج العام للدراسة وأخيراً وليس آخراً تقديم التوصيات.

أولاً : مجالات الدراسة :

أ. المجال المكاني : تم إجراء الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة ولاية مستغانم .
❖ تعريف المؤسسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية حديثة النشأة تحتوي على 60 سرير ، أنشأت بمرسوم تنفيذي رقم 07 – 104 مؤرخ في جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها وتم فتحها في 19 ماي 2016 .

تقع المؤسسة الاستشفائية في حي عبد الرحمان كاكي تبعد عن مستغانم ب 90 كلم شرق ولاية مستغانم وهي ذات طابع إداري ثانوي جوهرى استشفائي بدرجة أولى ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتوضع تحت وصاية الولي بقرار من الوزير المكلف بالصحة ، كما تتكون من الهيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء ، وإعادة التأهيل الطبي ، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات ، كما يمكن استخدامها ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع المؤسسات التكوين .

❖ مفهوم المديرية الفرعية للموارد البشرية :

أ. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

ففي هذا المكتب يتم تسيير كامل ملفات أعمال المؤسسة من يوم التحاق العامل بالمؤسسة إلى غاية التقاعد مروراً بالترسم وزيادة الدراجات ، كما يتم فيه توجيه العمال على حسب احتياجات المؤسسة بالإضافة إلى تحديد قوانين العمال إلى غير ذلك داخل المؤسسة وتتمثل مهام هذا المكتب في حل النزاعات بين العمال وتسوية أوضاعهم وانشغالهم المهنية بالإضافة إلى تسيير العطل المرضية .

ب. مكتب التكوين:

يتم في هذا المكتب تسجيل كل التكوينات التي يقوم بها العمال سواء داخل المؤسسة أو خارجها ويكون هذا إما لاكتساب خبرة في مجال العمل أو لأجل ترقية في منصب أعلى .

❖ الإطار القانوني للمؤسسة :

تم القانون بمرسوم تنفيذي رقم 19 - 142 المؤرخ في شعبان عام 1440 الموافق ل 29 افريل سنة 2019 ، يتم قائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97 - 465 ، المؤرخ في 02 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسة الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيورها .

✓ المقر: عشعاشة .

✓ رقم الهاتف : 01-01 - 45 - 045 .

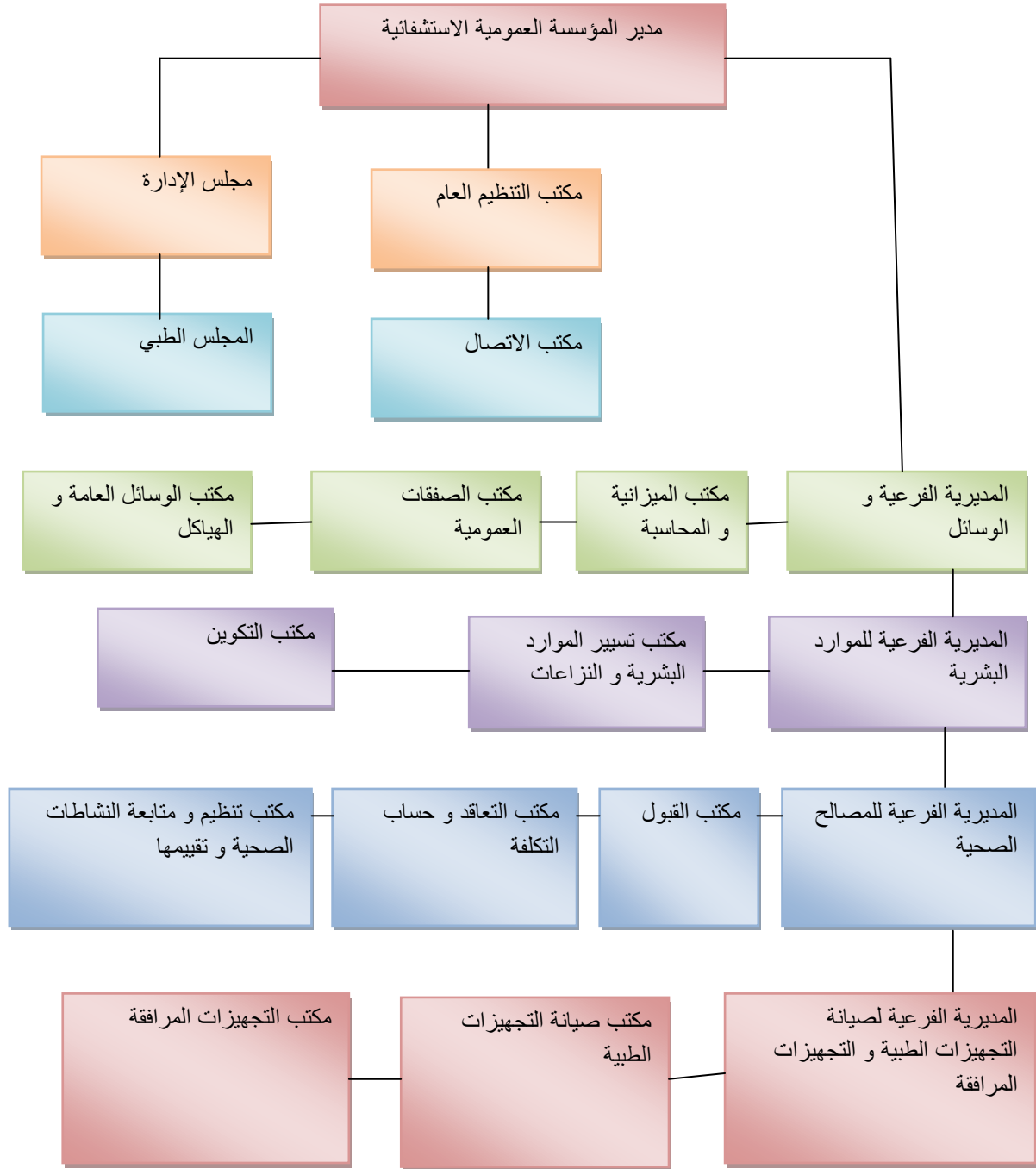
✓ إيميل البريد الالكتروني : . EPH ACHAACHA gemial .Com .

ب. المجال الزمني: في واقع الأمر بدأت هذه الدراسة منذ قبول الموضوع وبالتالي كانت البداية كالآتي:

(1) مرحلة الإعداد النظري: والتي كانت من شهر ديسمبر 2021 وفيها تركز الجهد حول جمع المادة العلمية وتحليلها بالإضافة إلى فصول الدراسة النظرية.

(2) مرحلة الدراسة الميدانية: كانت بمثابة زيارة استطلاعية فيها جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة ثم قمنا بتوزيع الاستمارة و ذلك يوم 26 ديسمبر 2021 وتم استرجاع الاستمارات 27 ديسمبر 2021.

الشكل رقم 01: المخطط التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية .



دليل التسيير الإستحقاق

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة :

1. منهج الدراسة :

إن منهج البحث العلمي هو الطريقة الفعلية التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحثهم ولا شك مثل هذه الطرق و المناهج تختلف باختلاف مشكلات البحث و اختلاف الأهداف العامة و الفرعية التي يهدف الباحث إلى تحقيقها. وعليه يعتبر المنهج مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ أهداف وهو الطريقة المتبعة من طرف الباحث لدراسة المشكلة و الاستكشاف الحقيقية، و الإجابة عن الأسئلة، و الاستفسارات التي يثيرها موضع البحث.

فالمنهج البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى الدقائق ، و اكتشافها و انطلاقا من ذلك اعتمادي على المنهج التحليلي الوصفي الذي يهدف إلى جمع البيانات و الحقائق كظاهرة معينة و تنبؤ بمستقبل الظواهر و الأحداث التي يدرسها و يرصد و يتابع حدث معين ، بطريقة كمية أو نوعية في فترة معينة من اجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى و المضمون و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطويره¹²⁸.

ثالثا: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة :

هي الطريقة أو أداة يستخدمها الباحث لجمع المعلومات حول مشكلة أو الإجابة عن أسئلتها او لفحص فرضياتها ، و يجب على الباحث أن يقرر الطريقة المناسبة لبحثه للوصول إلى الحقائق و النتائج الجيدة و الصحيحة و العكس صحيح و انطلاقا من هذا فان الدراسة الميدانية لموضوع البحث تطلبت الاعتماد على ما يلي :

❖ تعريف الملاحظة:

هي عبارة عن قيام الباحث بالانتباه و التدقيق تجاه ظاهرة أو حادثة معينة و الهدف لنقص و التحري و ببر الأغوار، من ثم التوصل للعلاقات بين المتغيرات و تحديد النتائج¹²⁹.

❖ تعريف الاستمارة:¹³⁰ تعتبر الاستمارة أداة مهمة من أدوات جمع البيانات و تتمثل في مجموعة من

الأسئلة يقدمها الباحث بنفسه إلى المبحوثين بشرط أن تكون الأسئلة بسيطة ، و سهلة بعيدة عن التعقيد ، و الغموض و تكون إما مغلقة أو مفتوحة و قد تم تصميم الاستمارة عن طريق أسئلة التي شملت 49 سؤال وزعت على المحاور التالية :

¹²⁸ وجيه محجوب، البحث العلمي ومناهجه ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، سنة 2001 ، ص:101

¹²⁹ جودث عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي ، مفاهيمه - أدواته - طرقه الإحصائية ، الطبعة (1) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، سنة 2002 ، ص:152.

¹³⁰ جودث عزت محجوب ، نفس المرجع السابق ، ص:130.

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية 1-6.

المحور الثاني: ويتعلق بالبيانات المتعلقة بالمتغير المستقل دوران العمل ويحمل الأرقام 1-17 .

المحور الثالث: ويتعلق بالبيانات المتغير التابع للكفاءة في المؤسسة ويحمل الأرقام 1-26 .

رابعاً : العينة وطريقة اختيارها .

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في أي دراسة لذا وجب على الباحث اختيار العينة بعناية فائقة حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث، وحتى تكون النتائج الدراسة مصداقية أكثر ومن منطلق عنوان هذه الدراسة " دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة " .

اعتمدنا على المبحوثين ، اللذين تتوفر فيهم الشروط للدراسة ، بعد هذا التحديد تم إحصاء الإطارات و التنفيذ و التحكم هذه العينة توفرت فيها الشروط و بعد توزيع الاستمارات التي كان عددها تم توزيع 23 استرجاع 22 منها وتم اختيار مفردات العينة بطريقة قصدية (العينة القصدية) حتى تتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة التي تخدم البحث .

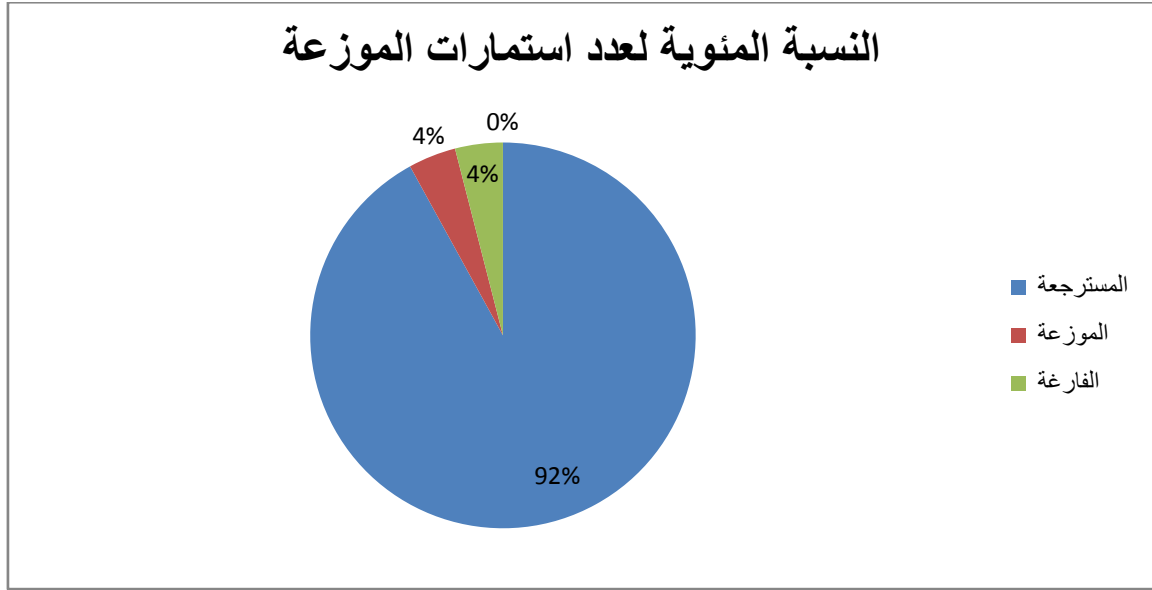
خامساً : تحليل و تفسير النتائج .

الجدول رقم 01: يوضح عدد الاستمارات الموزعة و المسترجعة و الضائعة و الفارغة .

عدد الاستمارات الموزعة	التكرار	النسبة المئوية
المسترجعة	23	92%
الضائعة	01	4%
الفارغة	01	4%
المجموع	25	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الجنس للمبحوثين أن نسبة الذكور 52% و نسبة الإناث 47,82% وهذا راجع إلى طبيعة العمل وكثرة خريجي المعاهد والجامعات .

الشكل رقم 01: يمثل نسبة دائرة لعدد استثمارات الموزعة والمسترجعة والضائعة

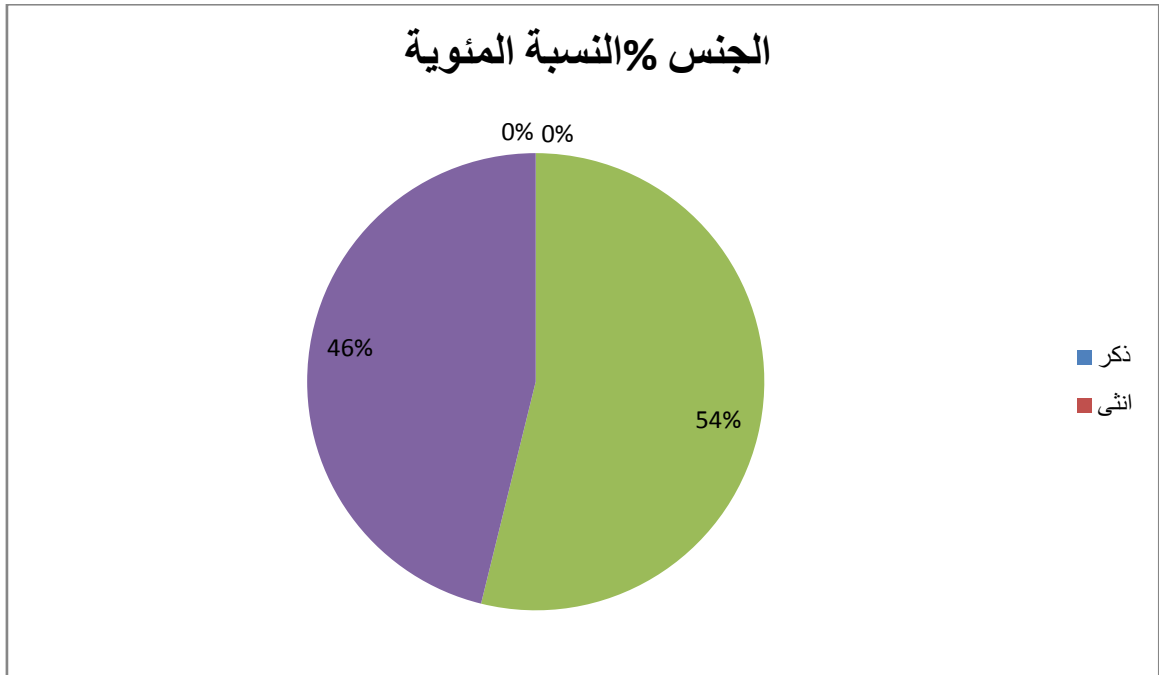


المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	52,18%
أنثى	11	47,82%
المجموع	23	100%

الشكل رقم 02: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

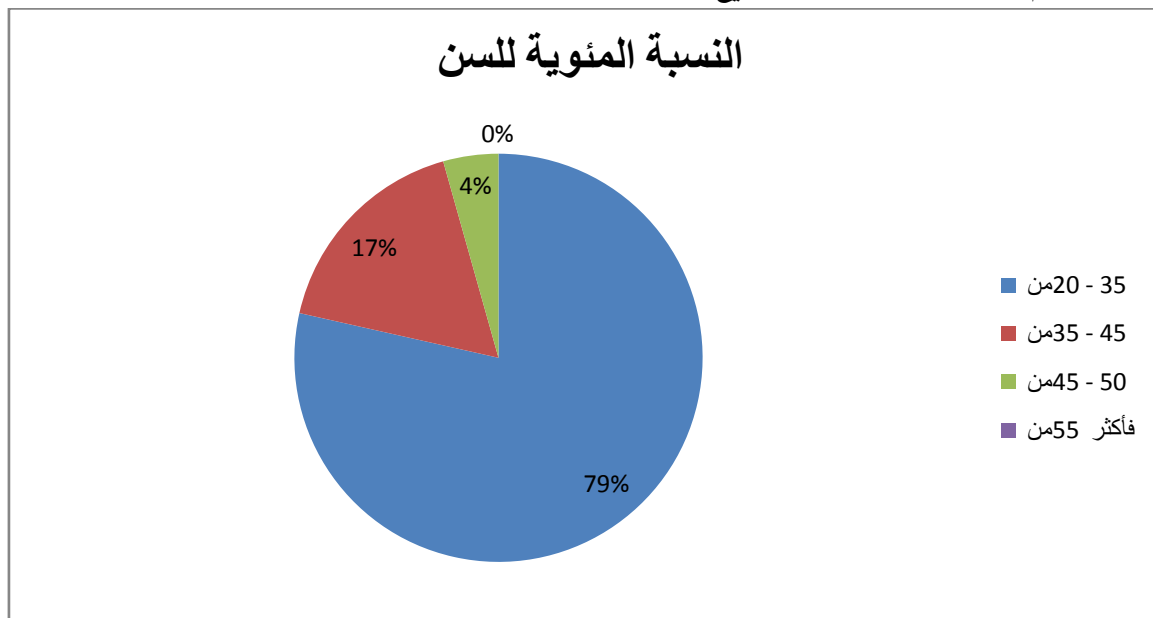
الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 - 35	18	78,26%
من 35 - 45	04	17,40 %
من 45 - 50	01	04,34%
من 55 فأكثر	0	0
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حسب متغير السن ان فئة [20 – 35] قدرت ب 78,26% تليها فئة [45- 35] حيث قدرت ب 17,39% تليها فئة [45- 50] قدرت ب 04,34% و تليها فئة من 55 فأكثر نسبتها 0% .

نستنتج أن معظم المبحوثين من فئة الشباب حيث تسعى المؤسسة لتوظيف الشباب لزيادة الفعالية و النشاط في العمل و أيضا لخروج المسنين للتقاعد هذا ما ساعد على دخول الفئة الشبانية في المؤسسة .

الشكل رقم 03: يمثل نسبة دائرة توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



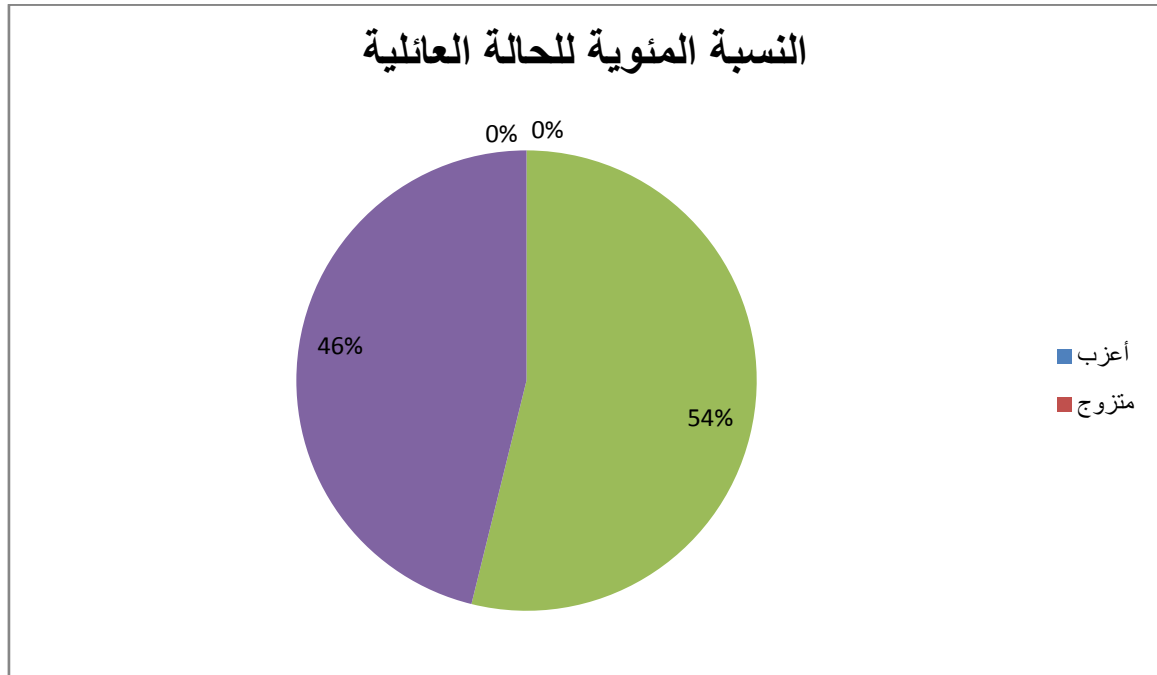
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية .

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	14	60,86%
متزوج	09	39,13%
أرمل	0	0%
مطلق	0	0%
المجموع	23	100%

يتضح لنا من الجدول أعلاه للحالة العائلية المبحوثين أن نسبة العزب هي أعلى نسبة و المقدر ب 60,86% و تليها نسبة المتزوجين ب 39,13% ثم تليها نسبة الأرامل و نسبة المطلقين 0% ، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي العزاب و هؤلاء المبحوثين قد تزامنت فترة شأنهم بالظروف الاجتماعية و الاقتصادية التي جعلتهم عزاب .

الشكل رقم 04: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية .



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

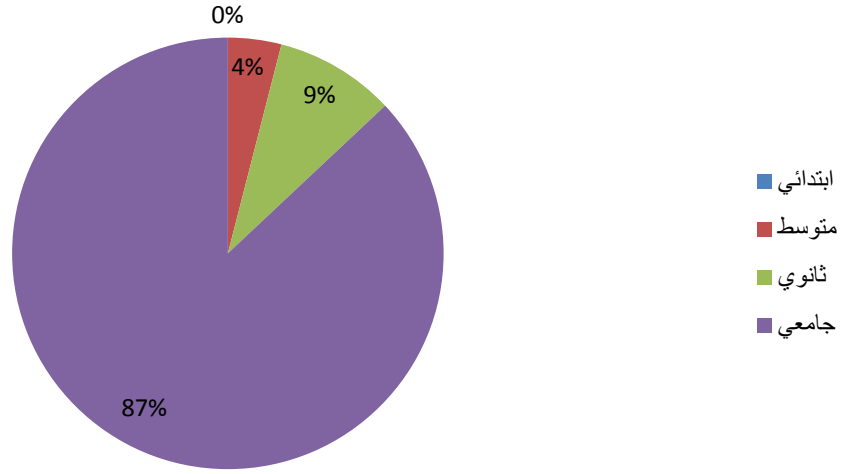
الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
4,34%	1	متوسط
8,69%	2	ثانوي
86,95%	20	جامعي
100%	23	المجموع

نلاحظ خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي نسبة الجامعيين حيث قدرت ب 86,95% ثم ثانوي ب 8,69% ثم المتوسط ب 4,34% والابتدائي ب 0% نستنتج أن المؤسسة تستقطب الذين لديهم مستوى جامعي أكبر من الثانوي و المتوسط والابتدائي لأن المؤسسة لاحظت أنها تبحث على المورد البشري الكفاء لتولي المنصب .

الشكل رقم 05: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى .

النسبة المئوية المستوى التعليمي



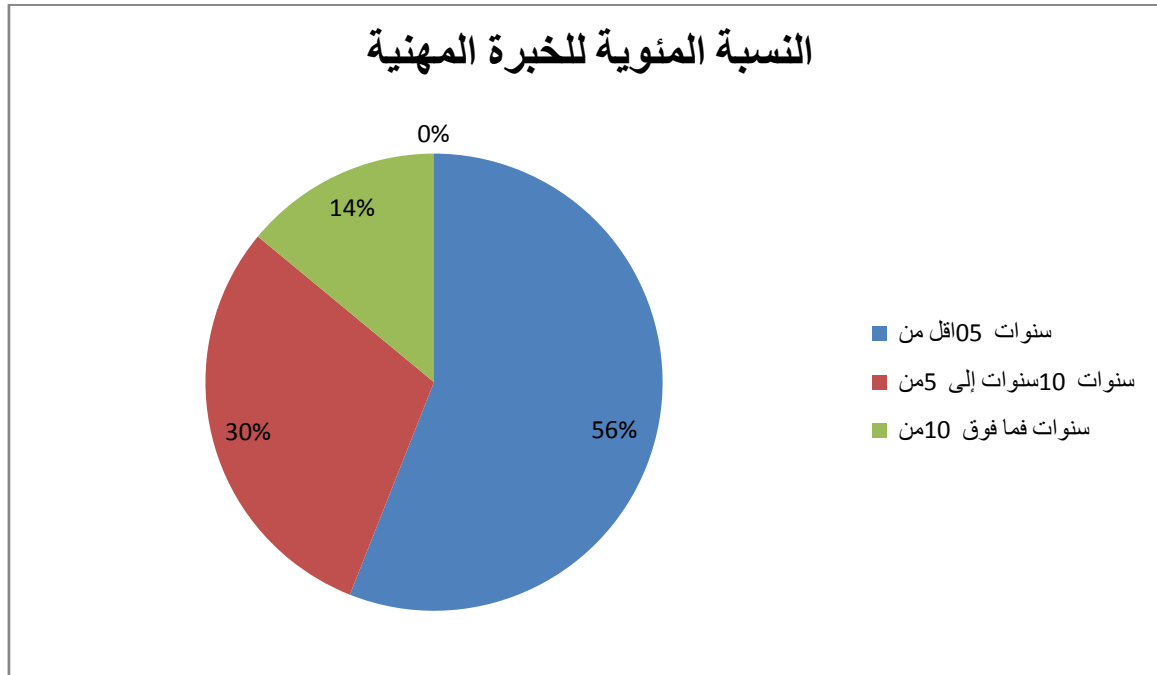
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	56,52%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	07	30,43%
من 10 سنوات فما فوق	03	13,04%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين لديهم الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات قدرت ب 56,52% تليها المبحوثين الذين لديهم الخبرة المهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات حيث قدرت ب 30,43% ثم المبحوثين من 10 سنوات فما فوق ب 13,04% ، نستنتج من خلال النتائج أن المؤسسة لديها عمال ذوي خبرة مهنية قليلة حيث كانت أعلى نسبة .

الشكل رقم 06: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية .



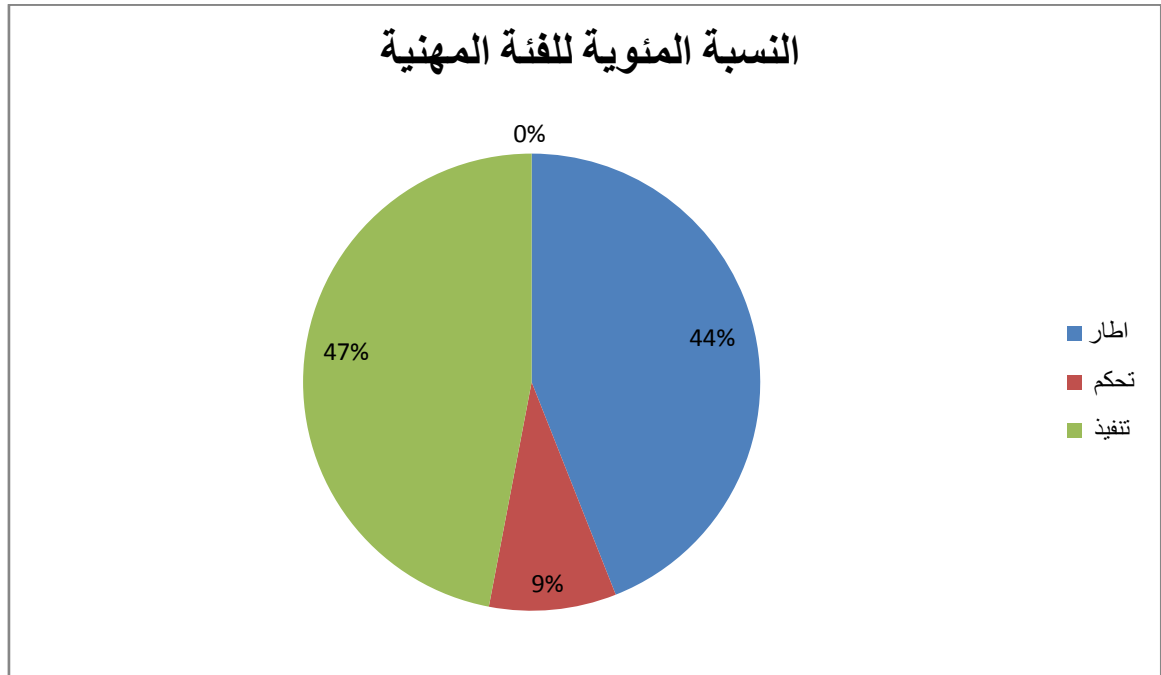
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية .

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
43,47%	10	إطار
8,69%	02	تحكم
47,82%	11	تنفيذ
100%	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة تنفيذ قدر بـ 47,82% حيث كانت النسبة الأكبر ثم تليها إطارات بنسبة 43,47% ثم تحكم بـ 8,69% ، نستنتج من خلال التحليل أن المؤسسة لديها عمال تنفيذ لتلبية حاجات المواطنين وإطارات ذو كفاءات و خبرات تعتمد عليهم لتحقيق أهدافها و نجد عمال تحكم اقل نسبة لان نشاط المؤسسة لا يتركز على التحكم بقدر الاهتمام أكثر بالإطارات و التنفيذ .

الشكل رقم 07: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

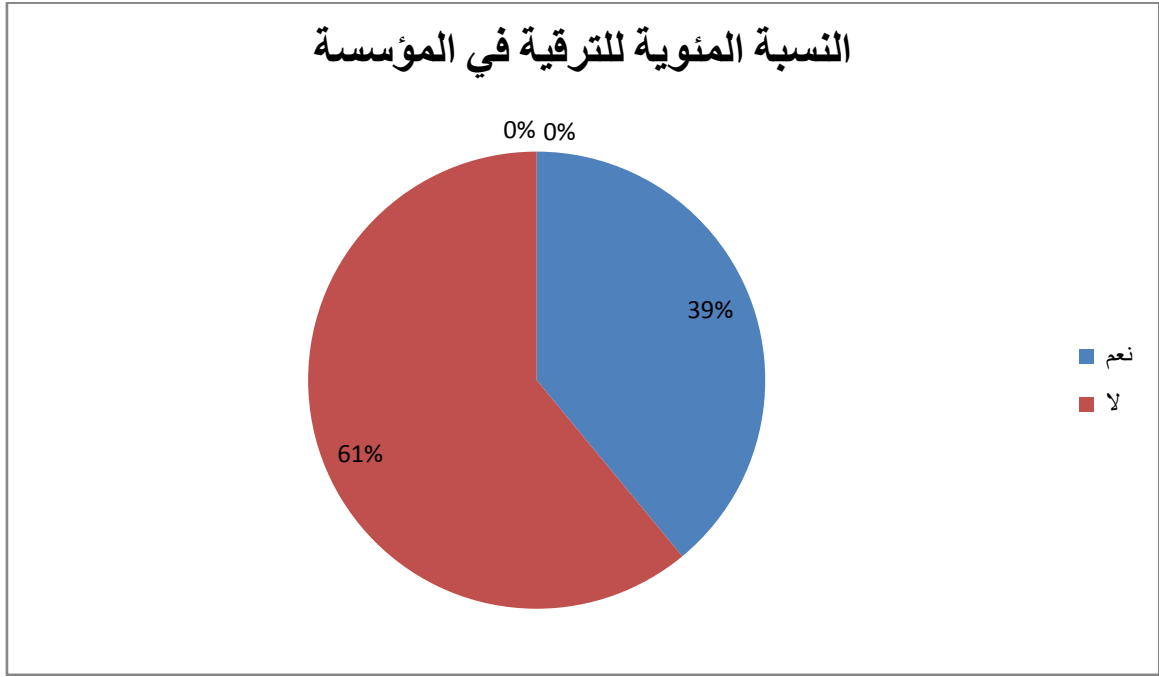


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عملية الترقية في المؤسسة .

الترقية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	39,13%
لا	14	60,86%
المجموع	23	100%

الشكل رقم 08: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب عملية الترقية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

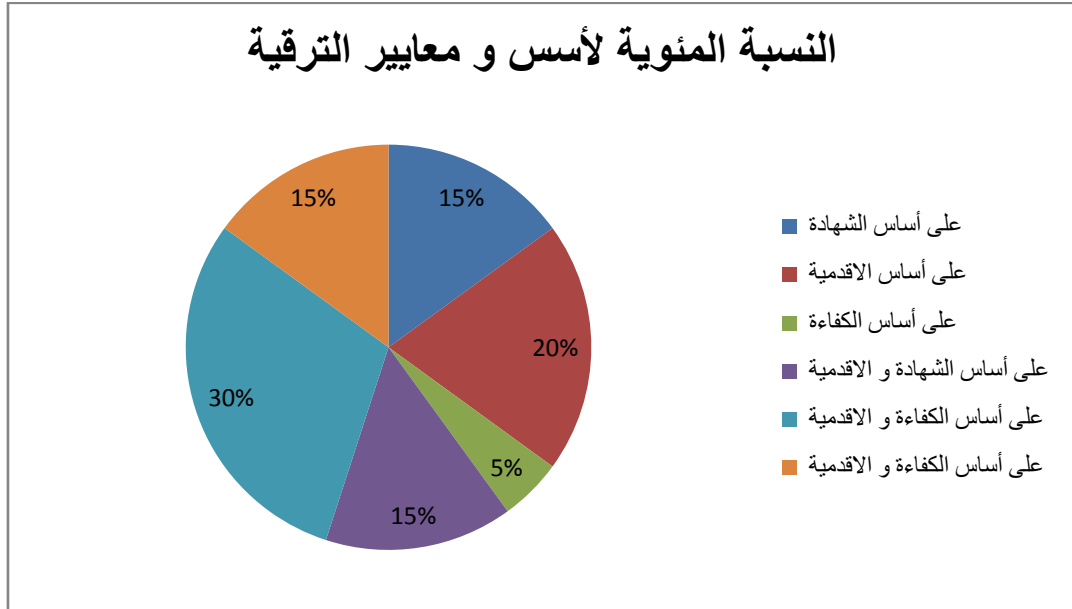
الجدول رقم 09: يوضح أسس و معايير الترقية.

النسبة المئوية	التكرار	أسس و معايير الترقية
15%	03	على أساس الشهادة
20%	04	على أساس الاقدمية
05%	01	على أساس الكفاءة
15%	03	على أساس الشهادة و الاقدمية
30%	06	على أساس الكفاءة و الاقدمية
15%	03	على أساس الكفاءة و الاقدمية
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الذي تمت رقيتهم قدرت ب 39,13% تليها 60,86% من المبحوثين لم يحصلوا على الترقية والذي أجابوا بنعم على الكيفية التي تمت بها ترقيتهم نجد أن نسبة 30% ترقوا على أساس الشهادة و الاقدمية و الكفاءة ثم نسبة 20% على أساس الاقدمية ثم على أساس الشهادة بنسبة 15% وكذلك على أساس الشهادة و الاقدمية ، وكذلك على أساس الكفاءة و الاقدمية بنفس النسبة 15% ، أما على أساس الكفاءة بنسبة 05% ، ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم

بالترقية على أساس الشهادة و الاقدمية و الكفاءة لموظفيها حتى يصبحوا أكثر خبرة و كذلك تبحث على الشهادة من خريجي الجامعات حيث ترى فيهم المورد البشري الفعال ذو الكفاءة تليها على أساس الاقدمية لان العمل في المؤسسة يتطلب ذلك .

الشكل رقم(09):يمثل نسبة دائرة لأسس و معايير الترقية .



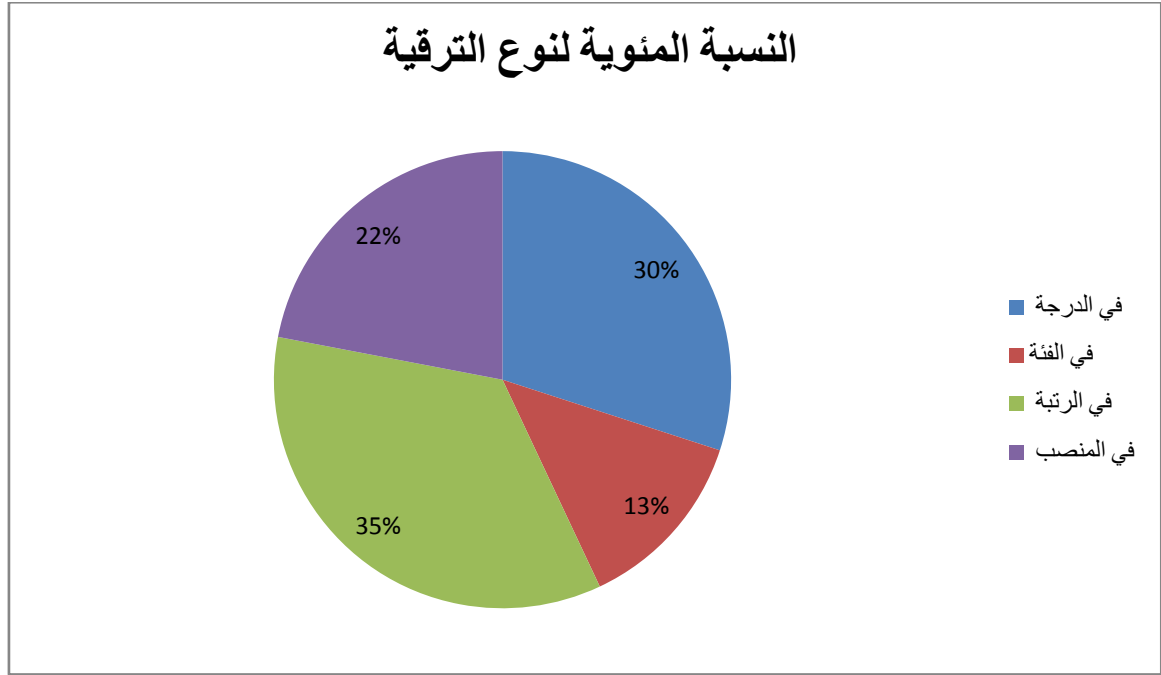
المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشااشة

الجدول رقم10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الترقية

نوع الترقية	التكرار	النسبة المئوية
في الدرجة	07	30,43%
في الفئة	03	13,04%
في الرتبة	08	34,78%
في المنصب	05	21,73%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نوع الترقية التي تحصل عليها الباحثين في الرتبة كانت 34,78% ثم في المنصب بنسبة 21,73% ، وأخيرا في الفئة ب 13,04% ، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الترقية في الرتبة بشكل اكبر و بالتالي يكون استقرار في المؤسسة .

الشكل رقم10: يمثل نسبة دائرة توزيع أفراد العينة حسب نوع الترقية



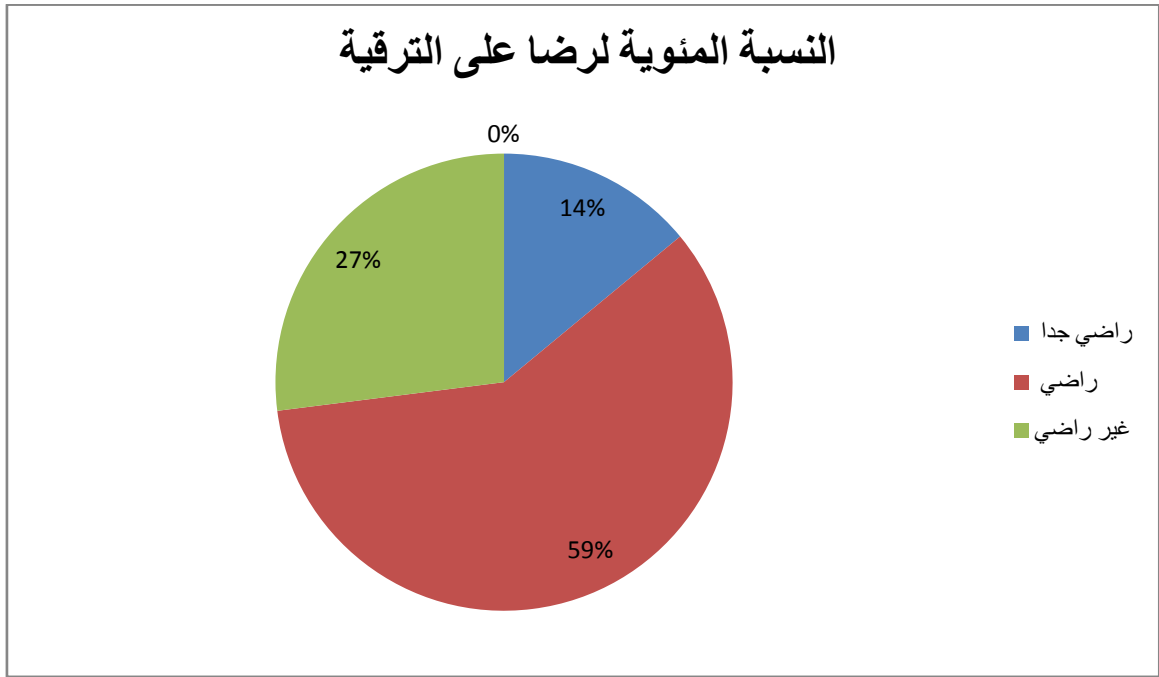
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرضا على الترقية في المؤسسة .

الرضا على الترقية	التكرار	النسبة المئوية
راضي جدا	03	13,63%
راضي	13	59,09%
غير راضي	06	27,27%
المجموع	22	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت من المبحوثين الذين لديهم رضا على الترقية في المؤسسة حيث بلغت 59,09% تليه نسبة المبحوثين الذين هم غير راضون بنسبة 27,27% ثم الذين هم راضون جدا على عملية الترقية بنسبة 13,63% ، نستنتج أن الموظفين في المؤسسة لديهم استقرار وظيفي ناتج عن ولائهم المؤسسة فيما بعض المبحوثين ليس لديهم رضا على عملية الترقية هذا راجع إلى اعتقادهم أن المعايير والأسس التي تتم بها عملية الترقية في المؤسسة غير عادية .

الشكل رقم 11: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الرضا على الترقية في المؤسسة .



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 12: يوضح توزيع العينة حسب المساهمة من طرف المؤسسة في عملية الترقية .

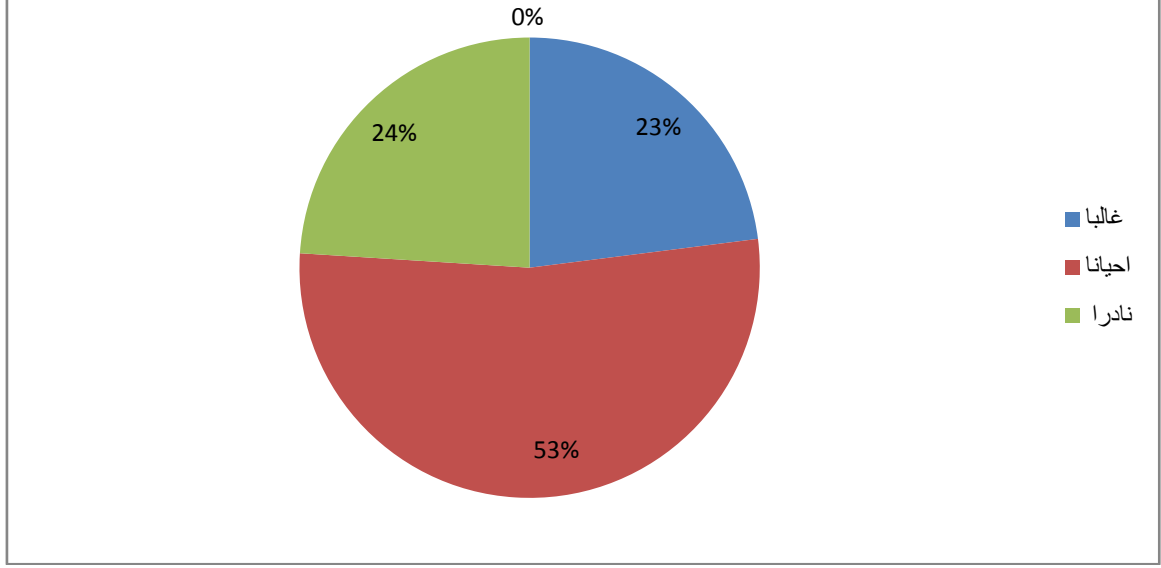
المساهمة في الترقية	التكرار	النسبة المئوية
غالبا	05	23,80%
أحيانا	11	52,38%
نادرا	05	23,80%
المجموع	21	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن الباحثين الذين يرون بان المؤسسة تساهم أحيانا في عملية الترقية بلغت نسبتهم 52,38% ثم تليها نسبة الباحثين الذين يرون بان المؤسسة تساهم في عملية الترقية في غالب الأحيان نسبة 23,80% وكذلك الباحثين الذين يرون أن المؤسسة لا تساهم إلا نادرا في عملية الترقية بنسبة 23,80% .

نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى كسب ثقة موظفيها والحفاظ عليهم من خلال تسهيل عملية الترقية ، وشفافيتها وهذا ما يجعل العمال أكثر أريحية في مناصبهم ، فيما نلاحظ أن إجابة بعض الباحثين بعدم مساهمة المؤسسة في عملية الترقية نادرا يرجع إلى قلة المناصب الشاغرة في المؤسسة .

الشكل رقم 12: يمثل نسبة دائرة لتوزيع العينة حسب المساهمة من طرف المؤسسة في عملية الترقية .

النسبة المئوية للمساهمة في الترقية



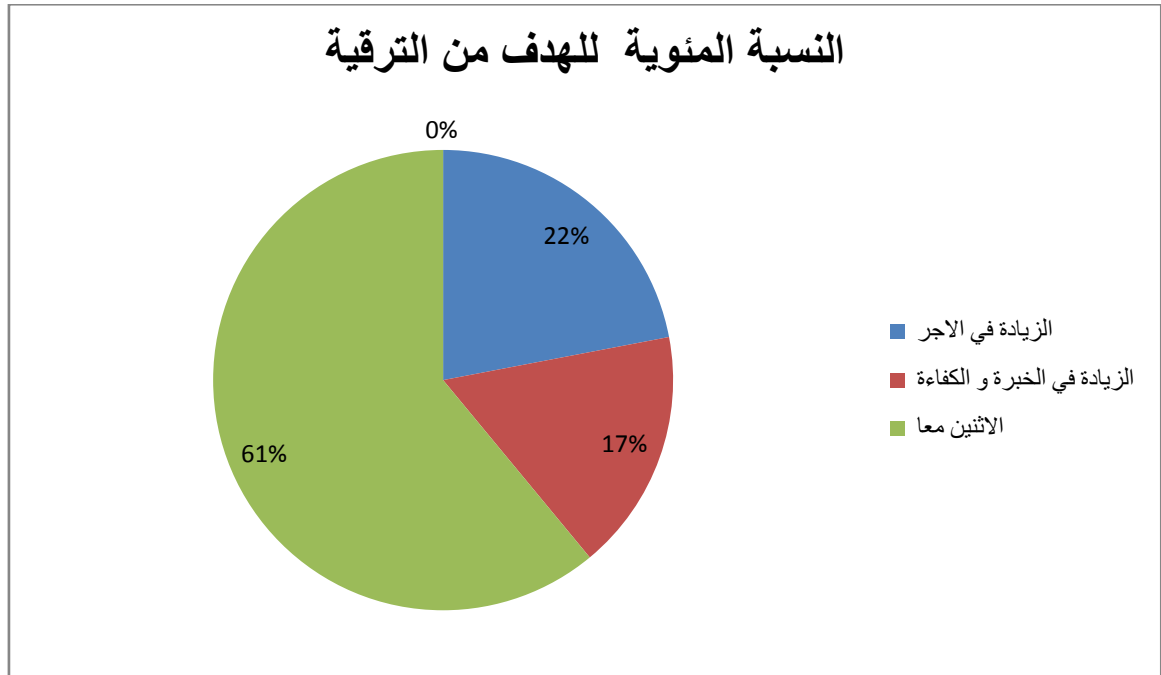
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الهدف من الترقية .

النسبة المئوية	التكرار	الهدف من العينة
21,73%	05	الزيادة في الأجر
17,39%	04	الزيادة في الخبرة والكفاءة
60,86%	14	الاثنين معا
100%	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى النسبة كانت 60,86% الذين أجابوا الاثنين معا ، ثم نسبة 17,39% الذين أجابوا الزيادة في الخبرة والكفاءة ، ومنه نستنتج أن العمال لديهم الرغبة في زيادة خبرتهم وكفاءتهم ليكونوا أكثر تحكما في عملهم أو تفادي الأخطاء و المرونة في تنفيذ المهام على أكمل وجه ، و البعض يرى الهدف من الترقية زيادة الأجر يرجع إلى الظروف المعيشية مما يدفعهم إلى السعي لتحسين الجانب المادي لديهم .

الشكل رقم13: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الهدف من الترقية .

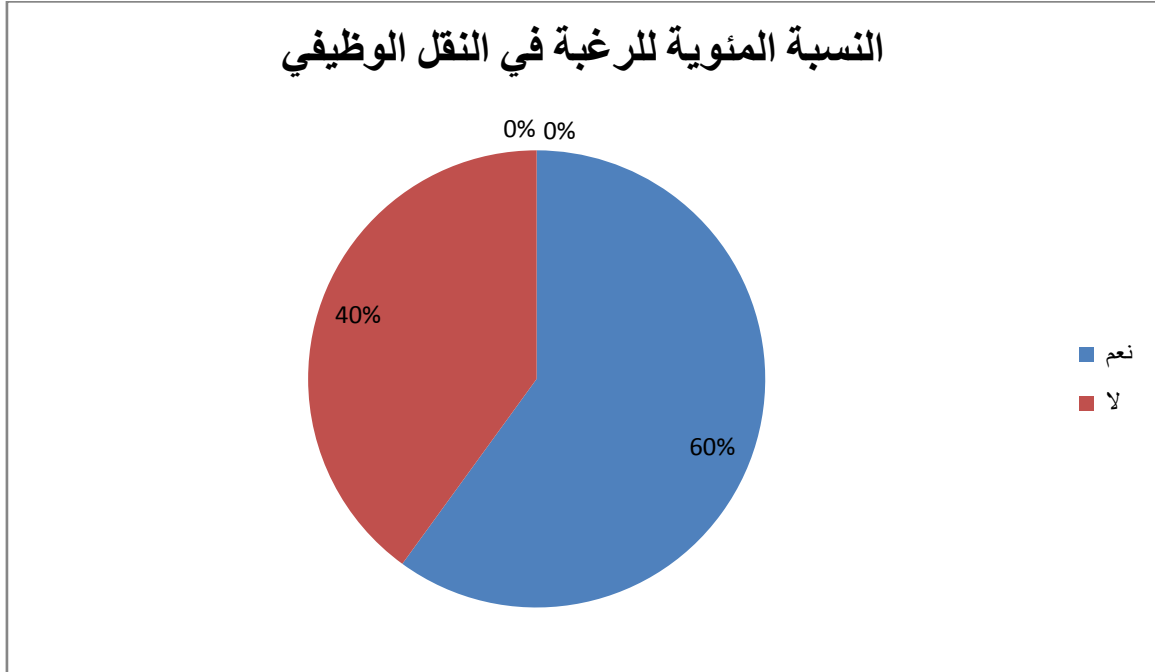


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في النقل الوظيفي .

النسبة المئوية	التكرار	الرغبة في النقل الوظيفي
60,86%	14	نعم
39,13%	09	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم14:يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الرغبة في النقل الوظيفي .



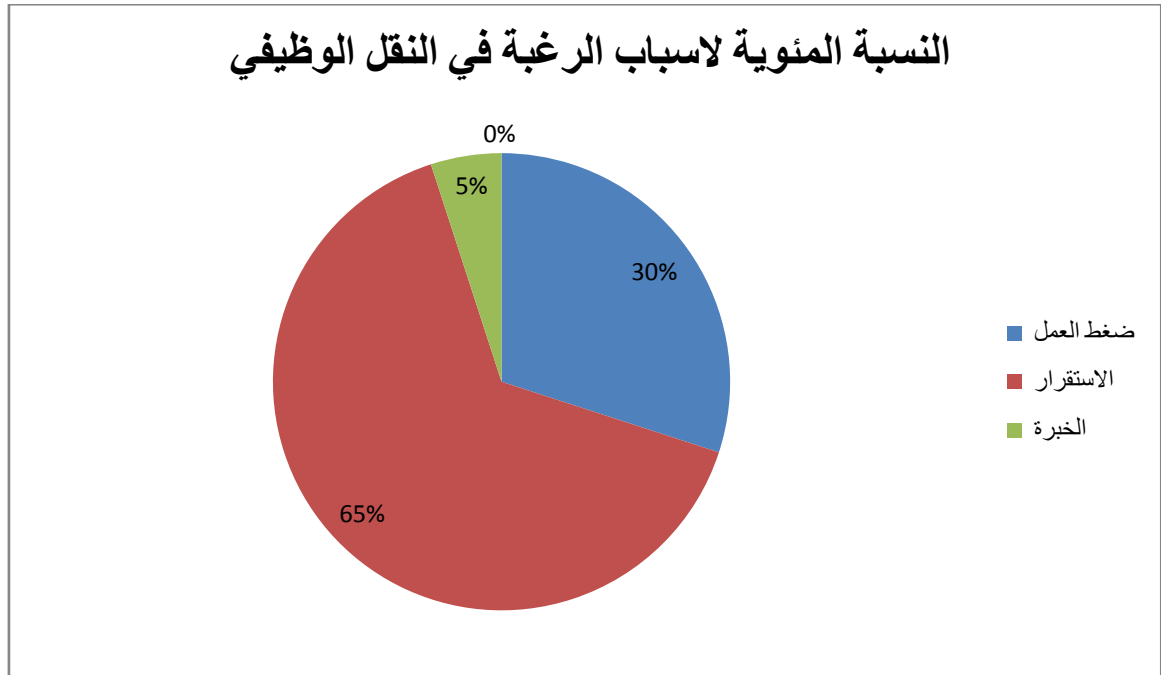
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم15:يوضح أسباب الرغبة في النقل الوظيفي.

الأسباب	التكرار	النسبة المئوية
ضغوط العمل	06	30%
الاستقرار	13	65%
الخبرة	01	05%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الذين أجابوا برغبتهم في النقل كانت أكبر نسبة 60,86% وهذا راجع إلى شعور الموظفين بعدم الاستقرار وعدم الاهتمام ثم تليها نسبة 39,13% الذين أجابوا بعدم رغبتهم في النقل ، وفيما يتعلق بالذين قدموا أسباب لرغبتهم في النقل الوظيفي من عدمها منهم من ارجع ذلك إلى زيادة الاستقرار 65% ثم نسبة 30% الذين يعانون من ضغط العمل ومنهم من ارجع ذلك إلى زيادة الخبرة بنسبة 05% .

الشكل رقم15:يمثل نسبة دائرة لأسباب الرغبة في النقل الوظيفي.



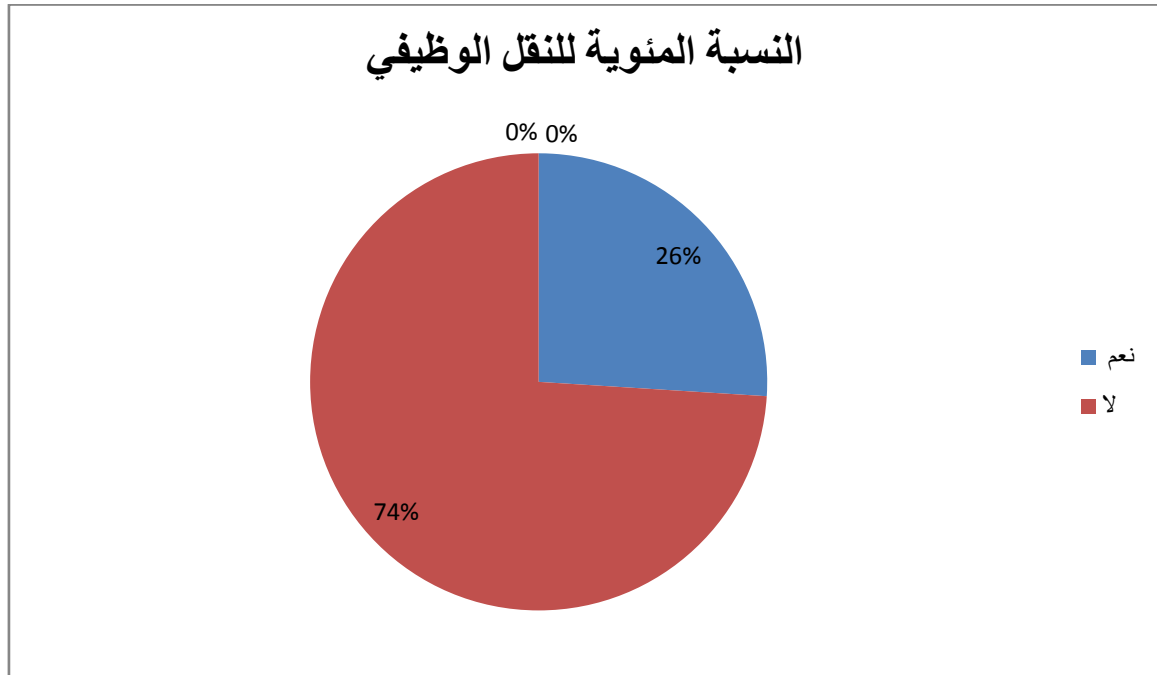
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب النقل الداخلي .

النقل الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	26,08%
لا	17	73,91%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبته 73,91% من المبحوثين يرون بان المؤسسة لا تقوم بالنقل الداخلي للموظفين ثم تليها نسبة 26,08% ، إن المؤسسة تقوم بالنقل الداخلي ، ويرجع عدم قيام المؤسسة بنقل موظفيها داخليا إلى التخصص في العمل لكل موظف مما يحد من التنقل بين الوحدات .

الشكل رقم16: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب النقل الداخلي.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

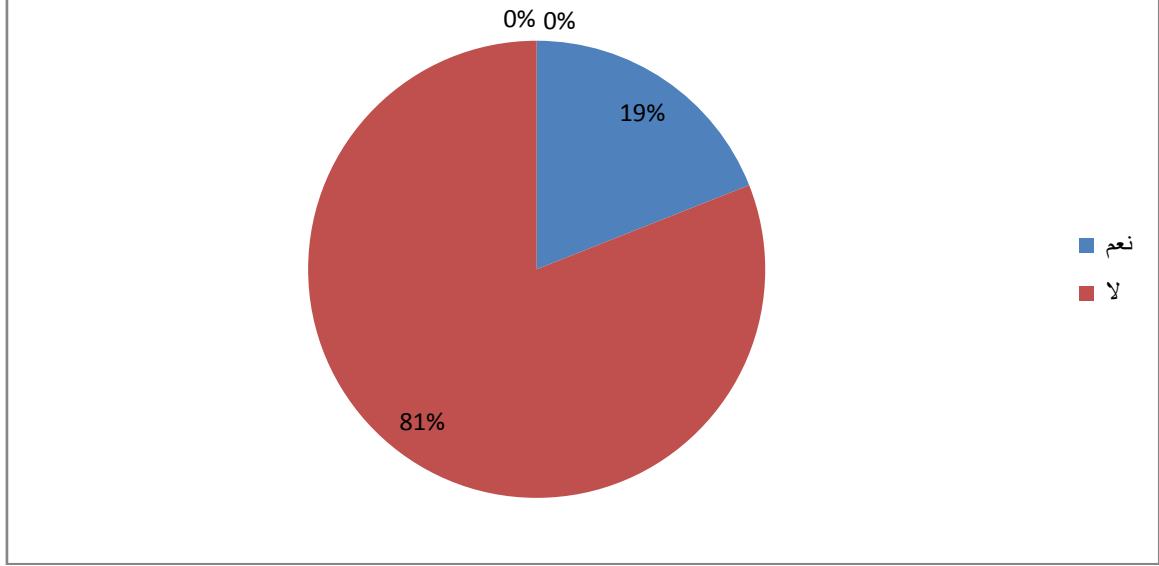
الجدول رقم17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الانتداب الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	الاستفادة من الانتداب
19,04%	04	نعم
80,95%	17	لا
100%	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين لم يستفيدوا عملية الانتداب الوظيفي بلغت 80,95% ، ويرجع هذا إلى أن أغلبهم لم تسمح له الفرصة بذلك أو لعدم إدارتهم بعد لعملية الانتداب أو لعدم الاقتناع على هذا النوع من التدوير الوظيفي فيما نجد أن نسبة 19,04% استفادوا من عملية الانتداب الوظيفي كون أن لديهم الرغبة الكبيرة ف يخوض تحدي جديد يضمن لهم كسر النظام الروتيني في العمل و يكسيهم معارف جديدة ، ومختلفة .

الشكل رقم17: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الانتداب الوظيفي

النسبة المئوية للاستفادة من الانتداب

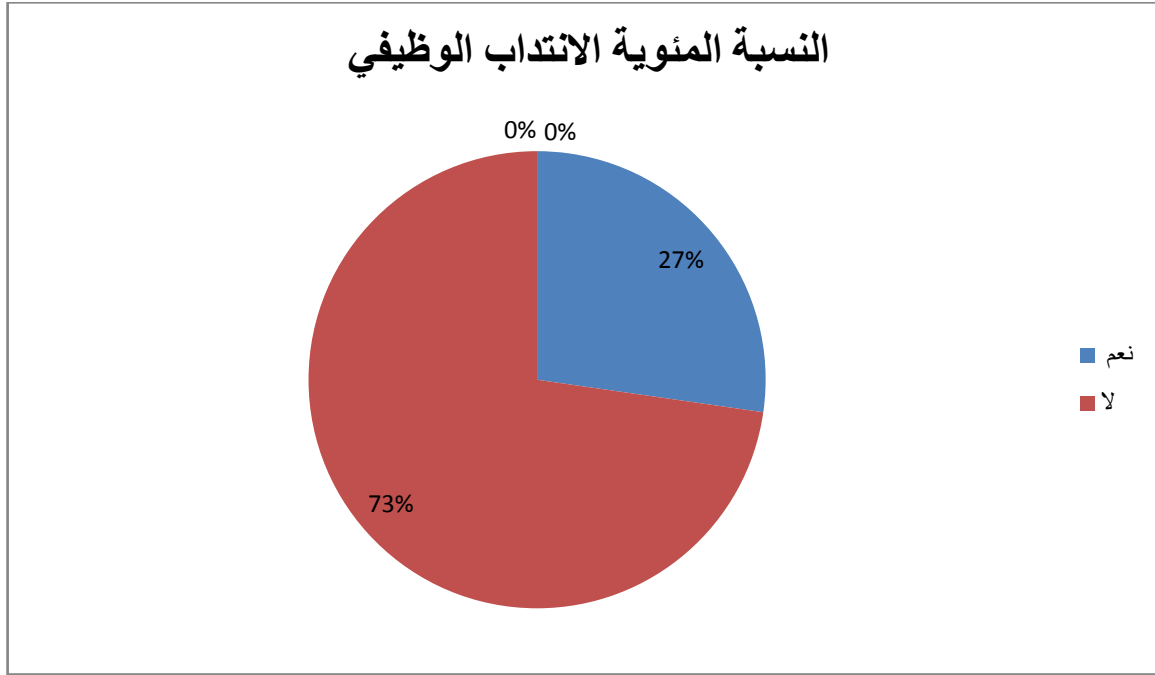


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 18: يوضح توزيع العينة حسب الرغبة في الانتداب الوظيفي .

الانتداب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	27,27%
لا	16	72,72%
المجموع	22	100%

الشكل رقم 18: يمثل نسبة دائرة توزيع العينة حسب الرغبة في الانتداب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 19: يوضح أسباب الانتداب الوظيفي .

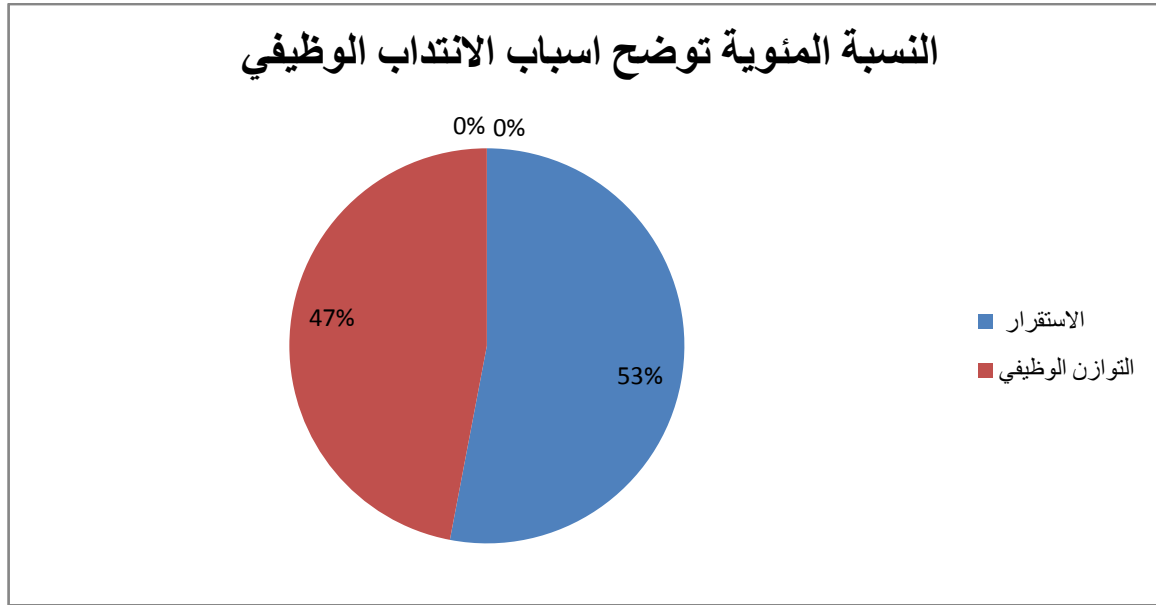
الأسباب	التكرار	النسبة المئوية
الاستقرار	08	53,33%
التوازن الوظيفي	07	46,66%
المجموع	15	100%

نلاحظ من خلال الجداول أن نسبة 72,72% كانت للمبحوثين الذين أجابوا ليست لديهم الرغبة في الانتداب الوظيفي تليها نسبة 27,27% من الذين يرغبون في الانتداب الوظيفي ، وفيما يتعلق بالجدول رقم 19 نجد أن نسبة 53,33% من المبحوثين لديهم استقرار في الوظيفة هذا راجع إلى أن المؤسسة توفر لهم

جو مناسب للعمل بالإضافة إلى أنهم يعتقدون أن الانتداب الوظيفي زيادة في الأعباء ، والمسؤوليات ثم تليها نسبة 46,66% من الذين لديهم توازن وظيفي .

نستنتج أن أغلبية الباحثين لا يرغبون في الانتداب الوظيفي كونه يكرس ضغوط العمل و تحمل مسؤوليات كبيرة .

الشكل رقم 19: يمثل نسبة دائرة لأسباب الانتداب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشااشة

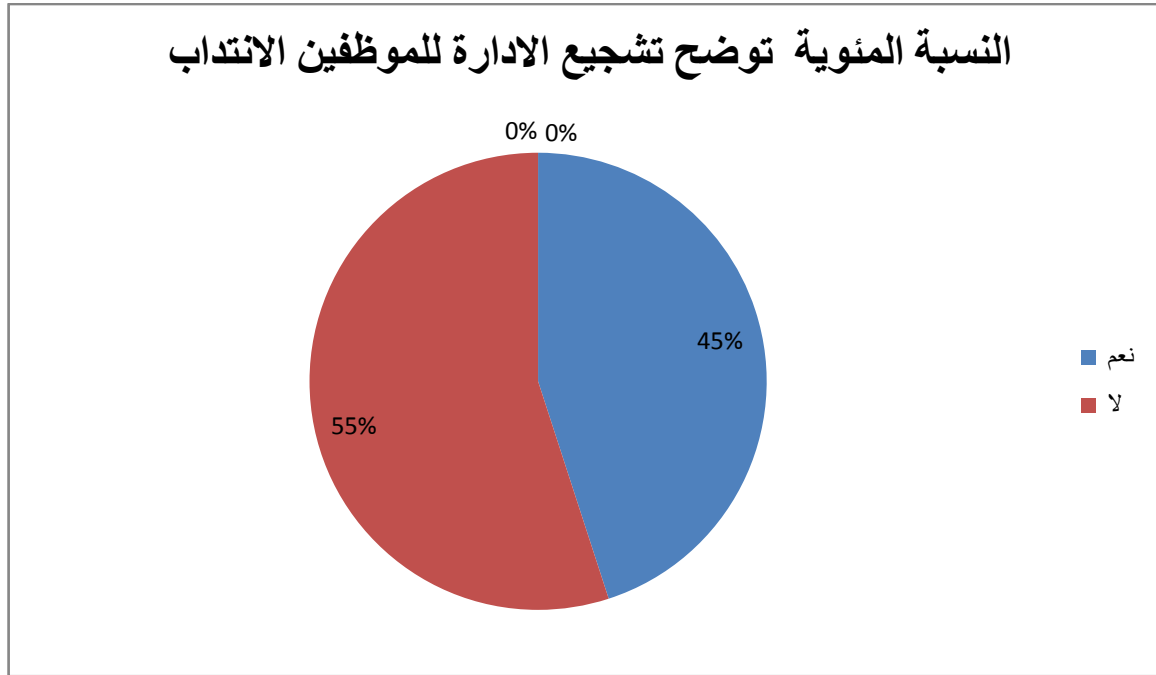
الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المؤسسة لعملية الانتداب الوظيفي .

النسبة المئوية	التكرار	تشجيع الإدارة للموظفين للانتداب
45%	09	نعم
55%	11	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن أعلى نسبة 55% ، وكانت للمبحوثين للذين يرون بان الإدارة شجع موظفيها على أن الإدارة تريد الحفاظ على الموظفين من الانتقال إلى مهام أخرى رغم انه قد يكلفه القانون بالإضافة إلى أن الإدارة تعمل على الاستقرار في العمل فيما نجد أن نسبة 45% تشجعهم على القيام بعملية الانتداب وهذا لزيادة خبرتهم المهنية .

الشكل رقم 20: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب تشجيع المؤسسة لعملية الانتداب الوظيفي .

النسبة المئوية توضح تشجيع الادارة للموظفين الانتداب



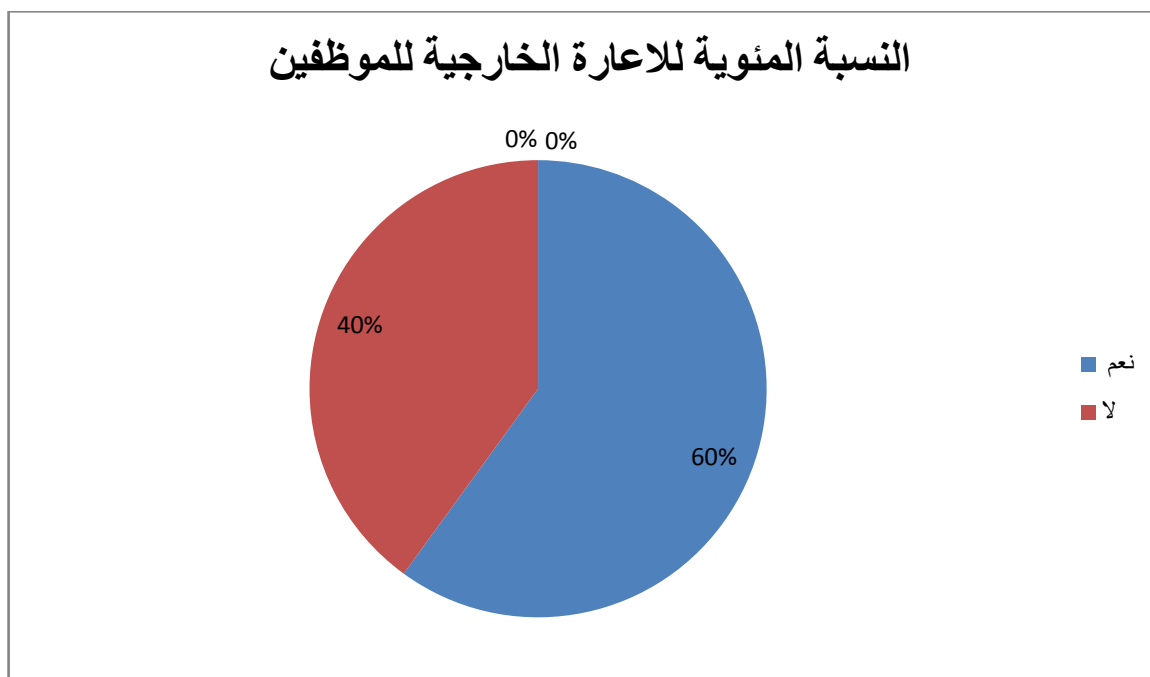
المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإعارة الخارجية للموظفين .

الإعارة الخارجية للموظفين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	08	40%
المجموع	20	100%

نلاحظ م خلال الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين يرغبون في الإعارة الخارجية ونسبة 40% لا يرغبون بالإعارة الخارجية كون مؤسساتهم التي يعملون بها توفر لهم كل أساليب ووسائل العمل مما جعلهم يفضلون البقاء في مناصبهم .

الشكل رقم 21: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الإعارة الخارجية للموظفين



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

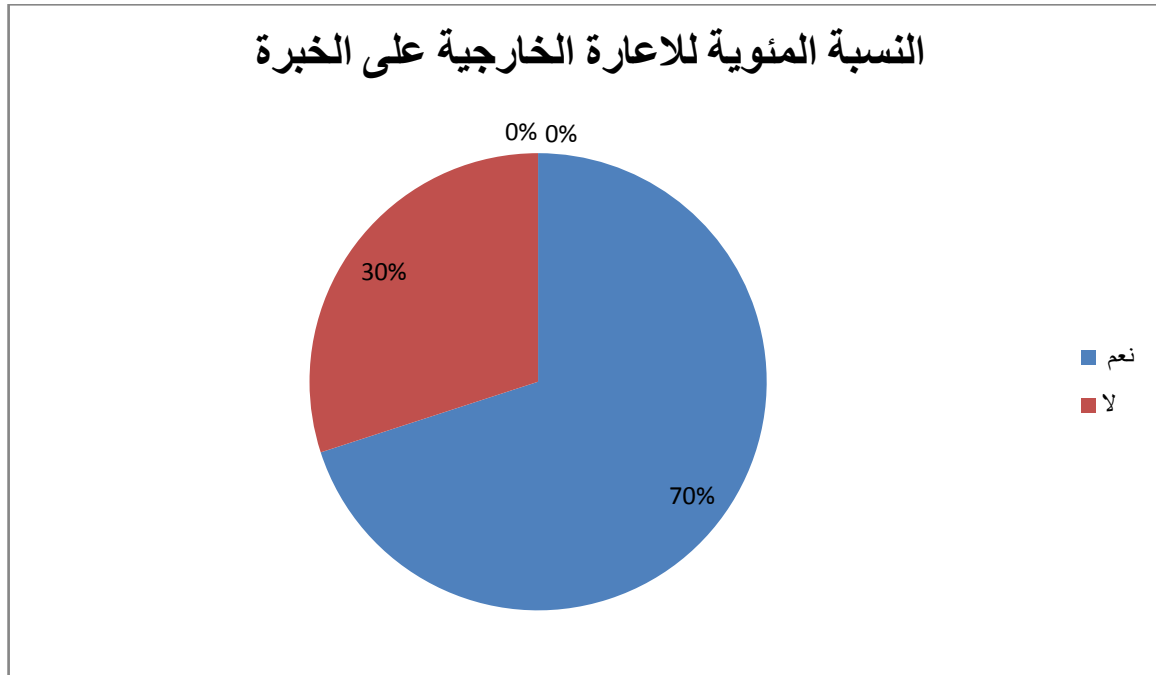
الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة الإعارة الخارجية على الخبرة.

هل تساعد الإعارة الخارجية على الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	69,56%
لا	07	30,43%
المجموع	23	100%

يتضح لنا خلال من الجدول أن نسبة 69,56% من المبحوثين يرون أن الإعارة الخارجية تساعد على كسب الخبرة ، تليها نسبة 30,43% من المبحوثين يرون عكس ذلك .

نستنتج أن اغلب العمال يرون بان الإعارة الخارجية تساعد على كسب الخبرة ، كون هذه الأخيرة من بين الأشياء التي تضعها المؤسسة ضمن أهدافها بالإضافة إلى رغبة العمال في خفض تجربة جديدة ولو بصفة مؤقتة .

الشكل رقم 22: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة الإعارة الخارجية على الخبرة .

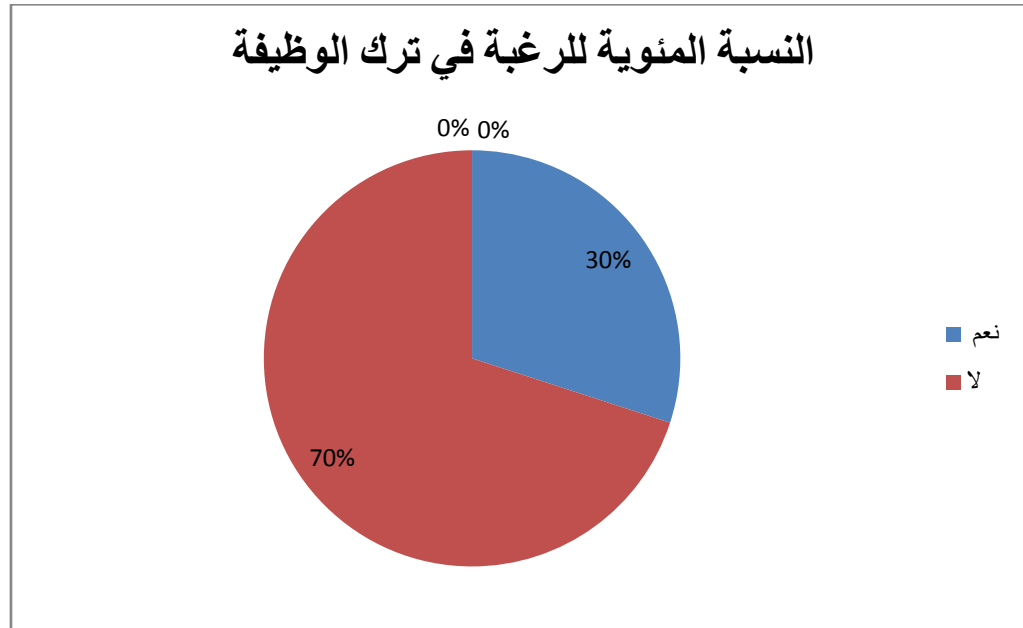


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في ترك الوظيفة .

النسبة المئوية	التكرار	الرغبة في ترك الوظيفة
30,43%	07	نعم
69,56%	16	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم 23: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الرغبة في ترك الوظيفة .



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

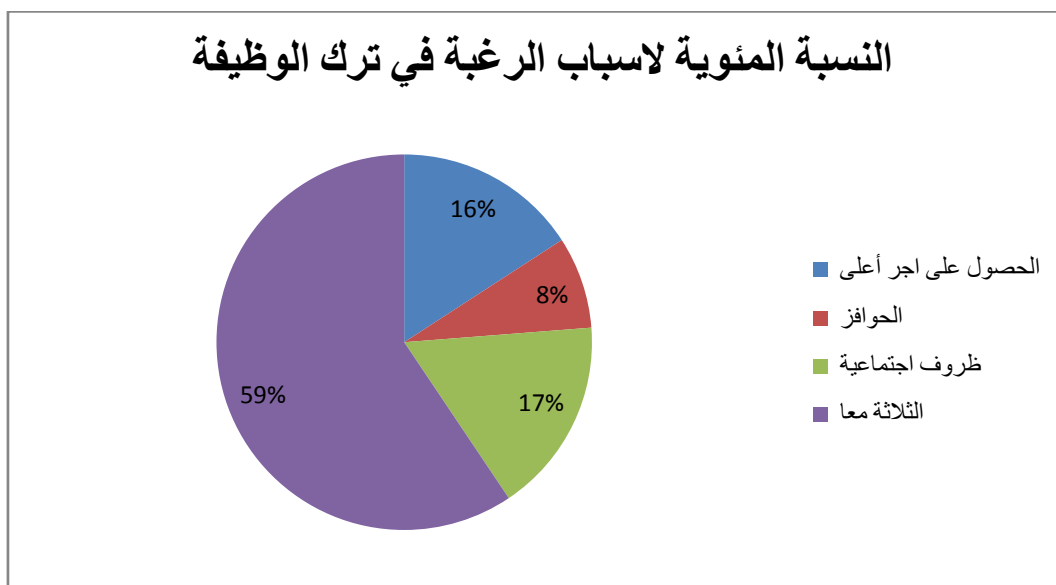
الجدول رقم 24: يوضح أسباب الرغبة في ترك الوظيفة.

الأسباب	التكرار	النسبة المئوية
الحصول على أجر أعلى	02	16,66%
الحوافز	01	08,33%
ظروف اجتماعية	02	16,66%
الثلاثة معا	07	58,33%
المجموع	12	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا في الرغبة في ترك العمل قدرت ب 69,56% ثم تليها نسبة 30,43% من الذين أجابوا ب نعم وفيما يتعلق بأسباب الرغبة في ترك العمل نرى أن نسبة 58,33% من المبحوثين كانت لديهم الرغبة في ترك العمل لزيادة الأجر والحوافز معا وبسبب ظروف الاجتماعية ثم تساوي في النسب بين الرغبة في زيادة الأجر والظروف الاجتماعية حيث قدرت كل منهما بنسبة 16,66% ثم نسبة المبحوثين الذين لديهم الرغبة في ترك العمل لزيادة الحوافز بنسبة 08,33% .

ومنه نستنتج أن أفراد العينة ليست لديهم الرغبة في ترك عملهم لأنهم ملتزمون اتجاه منظماتهم و يشعرون بالاستقرار في مؤسساتهم فيما نسبة 40,43% كانت للمبحوثين الذين يرغبون في ترك الوظيفة ،وقد يرجع هذا إلى عدم وجود حوافز أو ابحت هن اجر أعلى أو ظروف عمل غير متاحة .

الشكل رقم24:يمثل نسبة دائرة أسباب الرغبة في ترك الوظيفة .

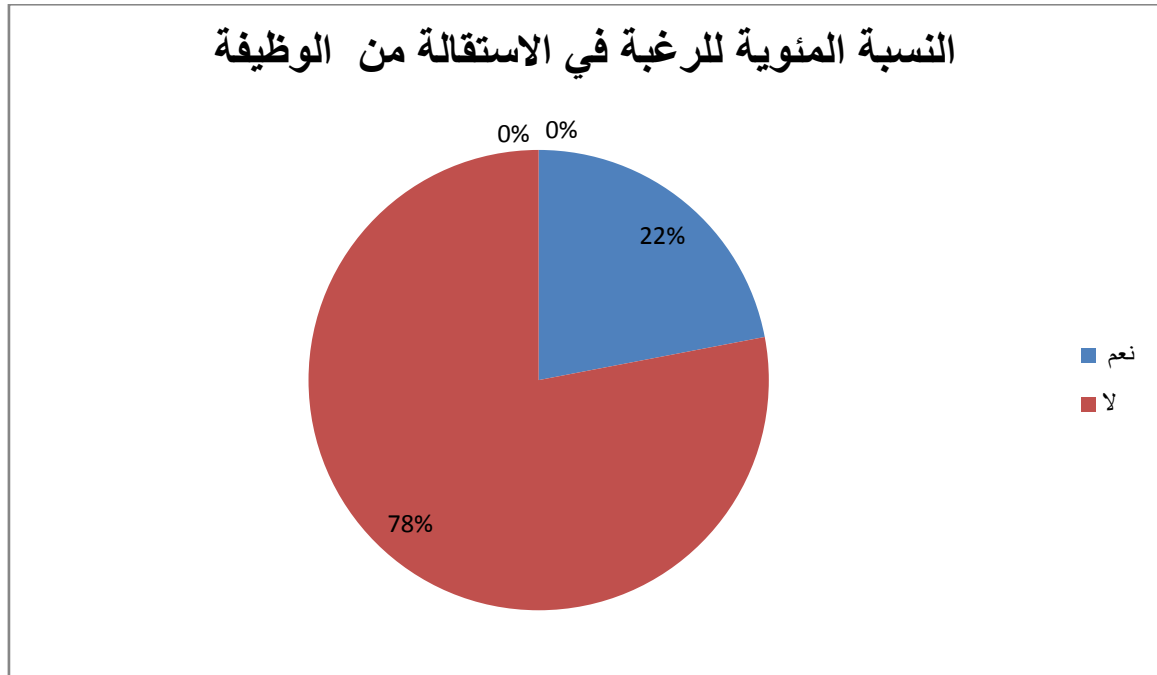


المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم25:يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في الاستقالة من الوظيفة .

النسبة المئوية	التكرار	الرغبة في ترك الوظيفة
21,73%	05	نعم
78,26%	18	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم 25: يمثل نسبة دائرة توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في الاستقالة من الوظيفة



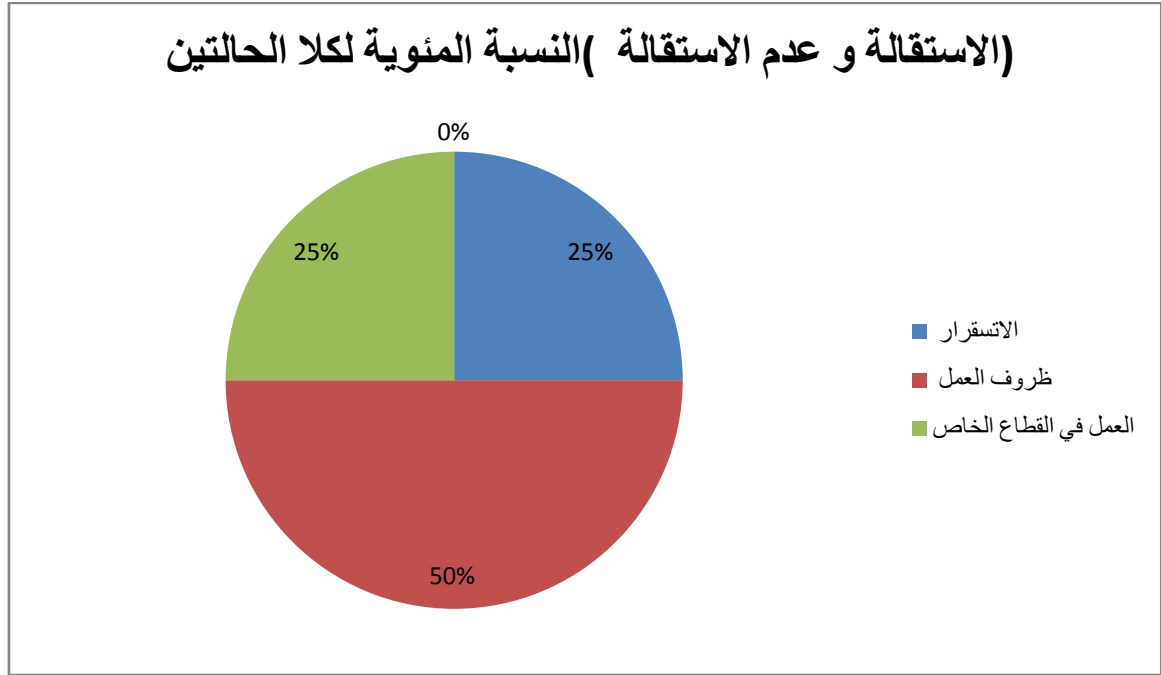
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 26: يوضح الأسباب في كلا الحالتين الاستقالة (الاستقالة وعدم الاستقالة) .

الأسباب	التكرار	النسبة المئوية
الاستقرار	02	25%
ظروف العمل	04	50%
العمل في القطاع الخاص	02	25%
المجموع	08	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 78,26% والذين أجابوا بعدن رغبتهم في الاستقالة تليها نسبة 21,73% من الذين أبدورغبتهم في الاستقالة وفيما يتعلق بأسباب الاستقالة نجد ما نسبة 50% يريدون الاستقالة بسبب ظروف العمل ثم تليها نسبة 25% من المبحوثين لاستقرارهم في ناصبهم ثم تليها نسبة 25% للمبحوثين الذين يرغبون العمل في القطاع الخاص ومنه نستنتج أن المبحوثين لا يسعون إلى الاستقالة لان ظروف العمل ملائمة والمؤسسة تلي رغبتهم وبعض المبحوثين يريدون الاستقالة وهذا راجع لأسباب شخصية منها صعوبة الحصول على سكن وظيفي كونهم يعملون بعيدا عن بيوتهم .

الشكل رقم 26: يمثل نسبة دائرة الأسباب في كلا الحالتين الاستقالة (الاستقالة وعدم الاستقالة)

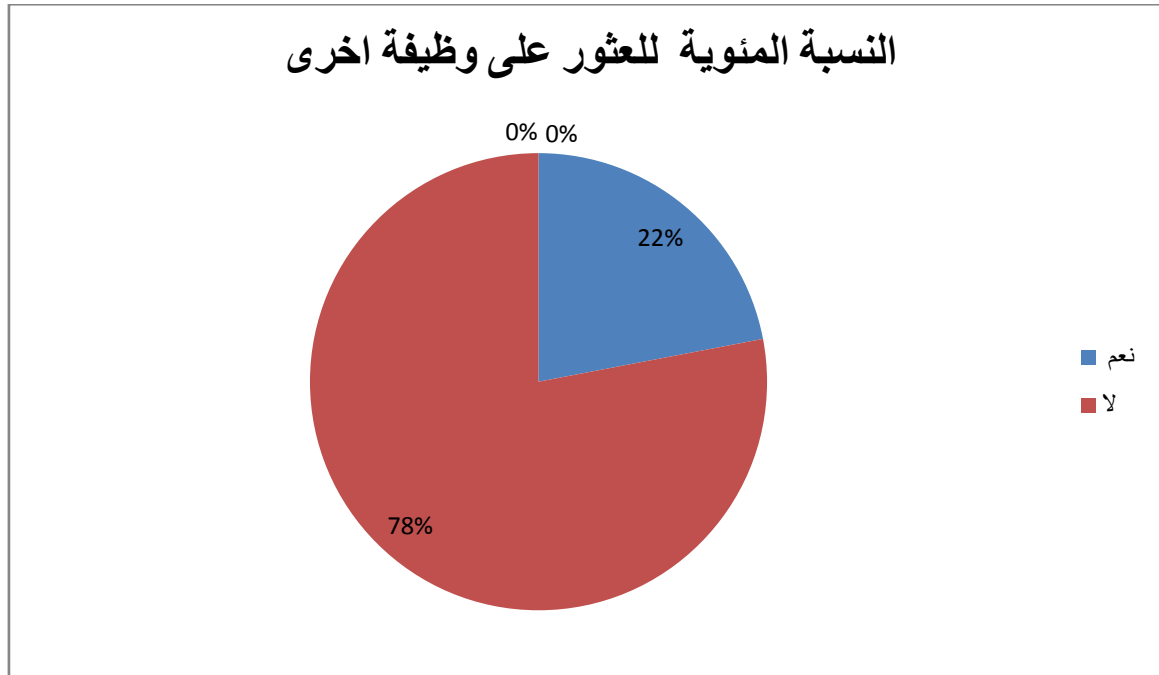


المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشااشة

الجدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العثور على وظيفة أخرى .

النسبة المئوية	التكرار	العثور على وظيفة أخرى
21,73%	04	نعم
78,26%	15	لا
100%	19	المجموع

الشكل رقم 27: يمثل نسبة دائرة توزيع أفراد العينة حسب العثور على وظيفة أخرى



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

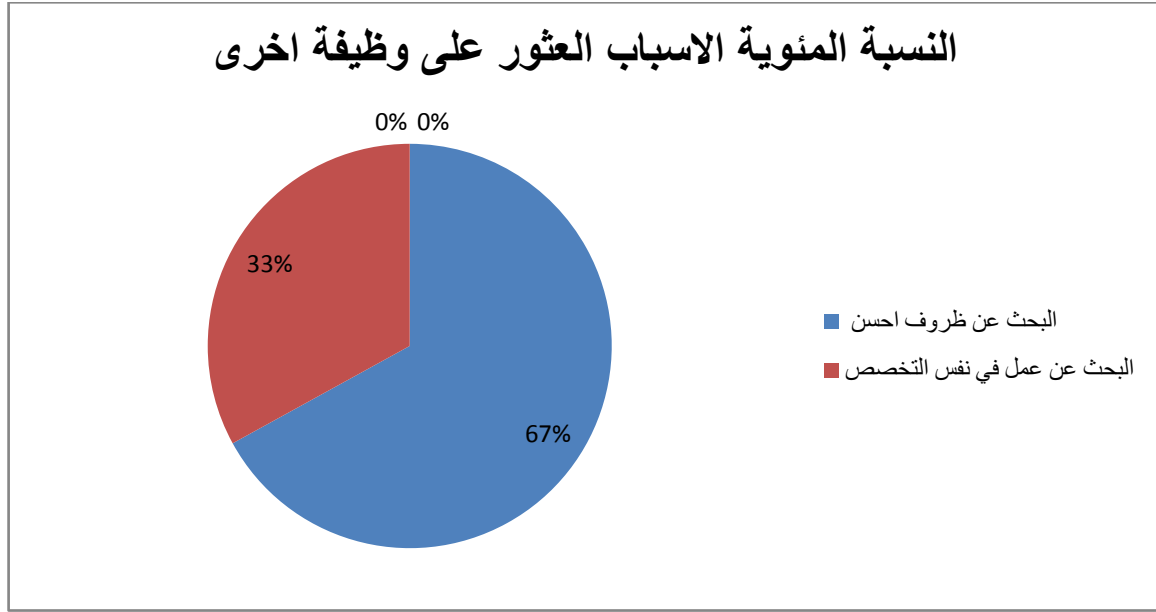
الجدول رقم 28: يوضح أسباب العثور على وظيفة أخرى.

الأسباب	التكرار	النسبة المئوية
البحث عن ظروف أحسن	04	66,66%
البحث عن عمل في نفس التخصص	02	33,33%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المبحوثين الذين في حال عثورهم على وظيفة أخرى لديهم رغبة في ترك وظيفتهم كانت نسبتهم عالية حيث قدرت بـ 78,26% تليها نسبة الذين لا يرغبون في ترك وظائفهم حتى في حال حصولهم على وظائف أخرى بنسبة 21,73% منهم من يرجع ذلك إلى البحث عن ظروف أخرى أفضل بنسبة 66,66% ثم تليها نسبة 33,33% يرغبون بالبحث عن العمل في مؤسسة أخرى بنفس تخصصهم .

نستنتج من خلال المعطيات أن المبحوثين لديهم رضا عن عملهم في المؤسسة ، ولا يرغبون في ترك العمل بالمؤسسة ، هذا يرجع إلى أن المؤسسة خرست فيهم روح الولاء إضافة إلى الثقافة التنظيمية للمنظمة تعمل على زرع الانتماء في المورد البشري .

الشكل رقم 28: يمثل نسبة دائرة أسباب العثور على وظيفة أخرى



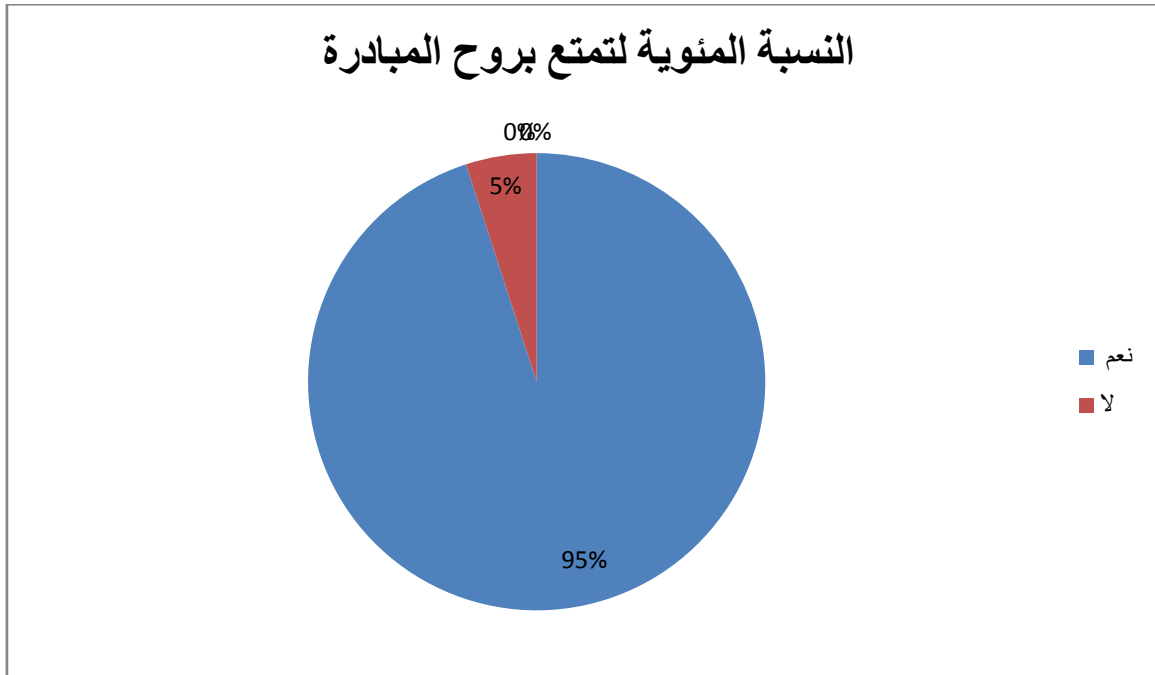
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 29: يمثل توزيع أفراد العينة حسب التمتع بروح المبادرة في المؤسسة .

النتيجة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	95,65%
لا	01	04,34%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 95,65% ، وتمثل المبحوثين الين لديهم روح المبادرة في المؤسسة ، تليها 04,34% ليست لديهم روح المبادرة .
ومنه نستنتج أن هذه المؤسسة تسود روح المبادرة بين العمال نظرا لطبيعة عملهم الذي تقتضي وجود علاقات على أعلى مستوى بين العمال .

الشكل رقم 29: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب التمتع بروح المبادرة في المؤسسة .



المصدر: من إعداد طالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

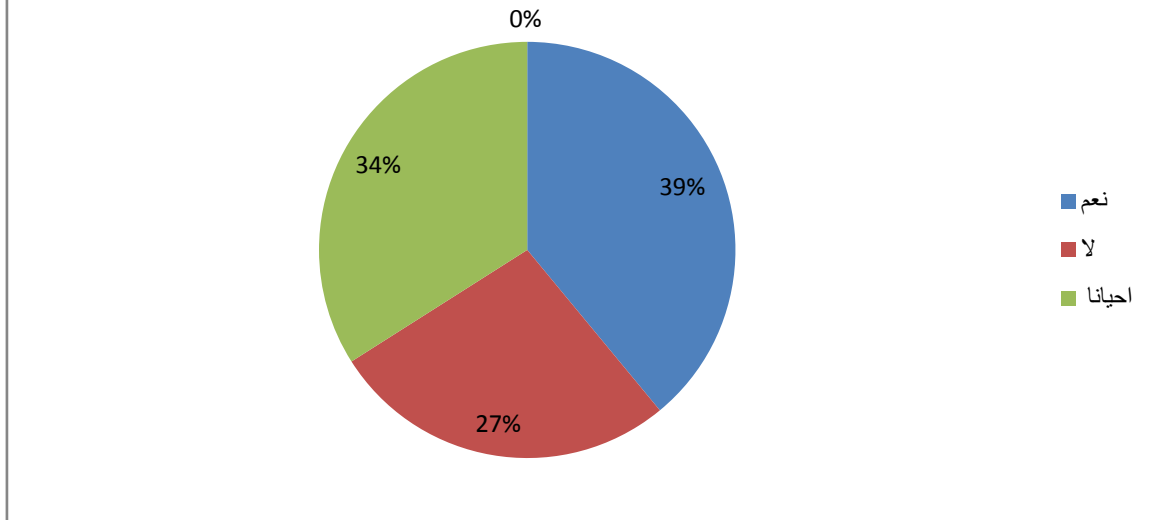
الجدول رقم 30: يمثل توزيع أفراد العينة حسب اتخاذ قرار فردي في مجال الوظيفة .

النسبة المئوية	التكرار	اتخاذ القرار فردي
39,13%	09	نعم
26,08%	06	لا
34,78%	08	أحيانا
100%	23	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 39,13% كانت أعلى نسبة للذين يعتبرون بان المؤسسة تسمح لهم باتخاذ قرار فردي في مجال عملهم و الذين يعتبرون بأنه في بعض الأحيان لا تسمح لهم المؤسسة باتخاذ قرار فردي بنسبة 26,08% ومنه يمكن تفسير ذلك بالضرورة التي تفرضها طبيعة العمل هي التي تجعله يخرج من نطاق القرارات الإدارية بهدف خلق المبادرة بينما المبحوثين اللذين عكس ذلك يجب أن يطغى الجانب الرسمي على العمل ومنه تستنتج أن هناك تكافؤ بين الفئات الثلاثة نظرا لاختلاف آرائهم حول اتخاذ القرار .

الشكل رقم 30: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب اتخاذ قرار فردي في مجال الوظيفة

النسبة المئوية لاتخاذ القرار فردي



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

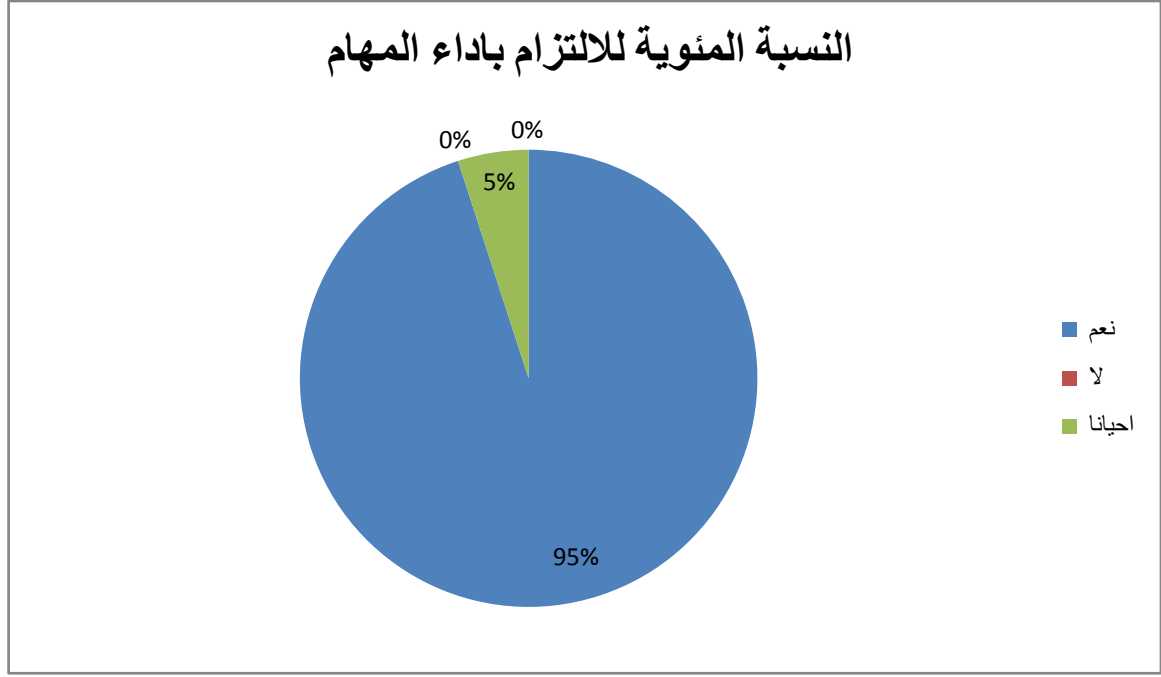
الجدول رقم 31: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الالتزام بأداء المهام .

الالتزام بأداء المهام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	95,65%
لا	00	00%
أحيانا	01	4,34%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بلغت 95,65% وكانت للمبحوثين الذين يعتبرون أنفسهم ملزمون بأداء مهامهم على أكمل وجه وهذا راجع إلى أن طبيعة مهامهم تقتضي وجود التزام ودقة تامة لتجنب الأخطاء التي قد تؤدي إلى سوء التسيير في المؤسسة أما الذين يعتبرون أنفسهم أحيانا ما يلتزمون بأداء مهامهم بلغت 4,34% وهذا راجع إلى التذبذب في العمل بين الضغط و الفراغ أما الذين الغير ملزمين بأداءهم 00%.

الشكل رقم 31: يمثل نسبة دائرة توزيع أفراد العينة حسب الالتزام بأداء المهام .

النسبة المئوية للالتزام بإداء المهام



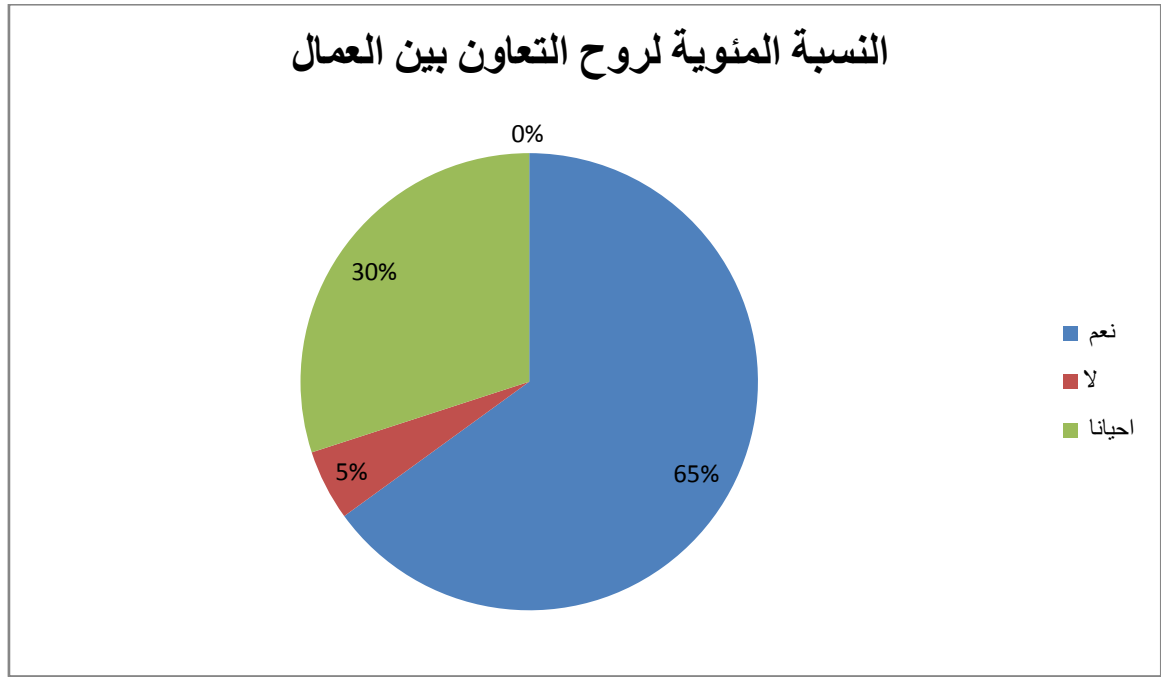
المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 32: يوضح توزيع أفراد العينة حسب روح التعاون بين العمال .

التعاون	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	65,2%
لا	01	04,34%
أحيانا	07	30,43%
المجموع	23	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 65,2% من المبحوثين كانت نظرتهم حول روح التعاون بين العمال موجودة ثم تلمها نسبة 30,43% وهذا راجع إلى العلاقة الموجودة بين العمال و الظروف الحسنة التي توفرها المؤسسة أما نسبة 04,34% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود تعاون ليس العمال الذين معه لا يتميزون بروح التعاون و طبعهم غالب عليه الأناية .

الشكل رقم 32: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب روح التعاون بين العمال .

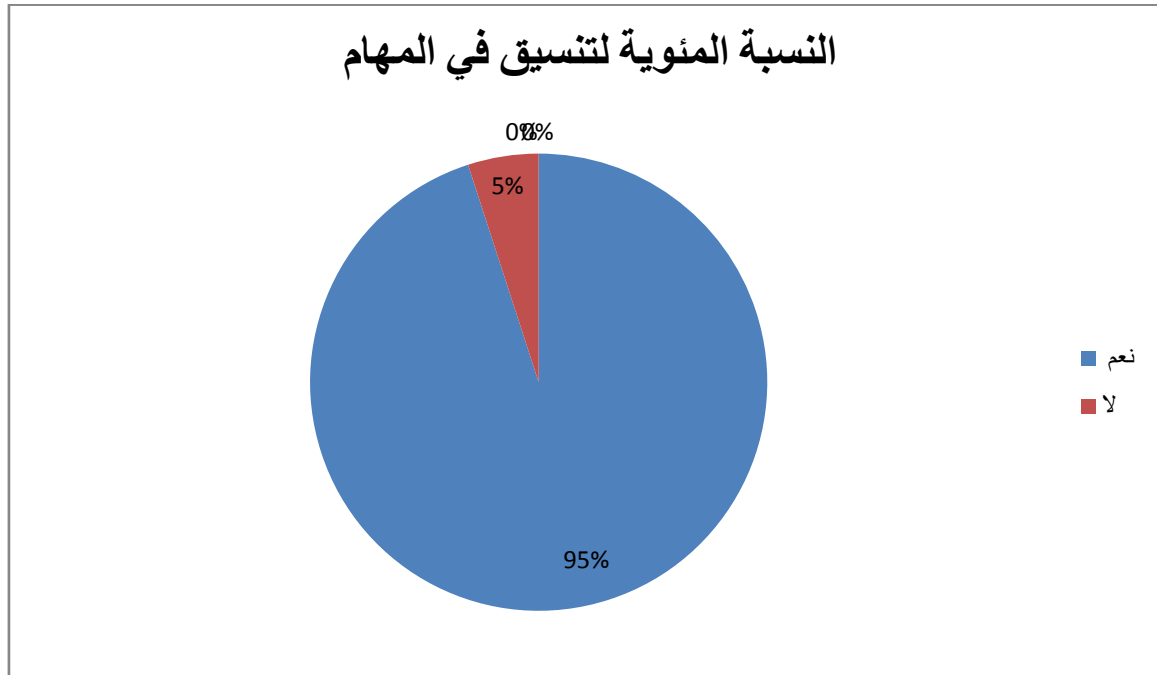


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 33: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التنسيق في المهام .

التنسيق في المهام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	95,5%
لا	01	04,34%
المجموع	22	100%

الشكل رقم 33: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب التنسيق في المهام .



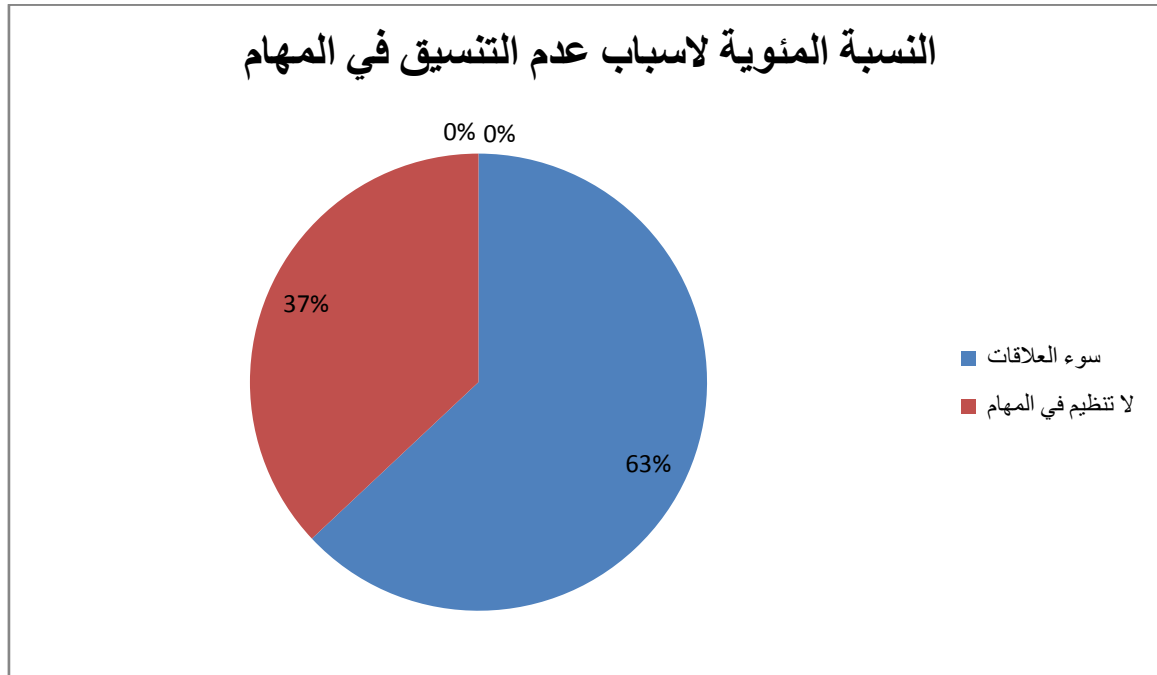
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 34: أسباب عدم التنسيق في المهام .

أسباب عدم وجود التنسيق	التكرار	النسبة المئوية
سوء العلاقات	05	62,5%
لا تنظيم في المهام	03	37,5%
المجموع	08	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 95,5% أي العمال الذين يعتبرون أن هناك تنسيق فيما بينهم في المهام وهذا راجع إلى أن الدقة في العمل تستوجب وجود تنسيق في العمل ما من شأنه إعطاء العمل فعلية أكبر أما العمال الذين يعتبرون انه في مجال عملهم لا يوجد تناسق بلغت نسبتهم 04,34% ، فمنهم من يرجع إلى سوء العلاقات بين العمال بلغت 62,5% وعمال آخرون يرجعون سبب عدم وجود تنظيم في المهام وقد بلغت نسبتهم 37,5% ، ومنه نستنتج أن هناك تنسيق في المهام بين العمال في مجال عملهم نظرا لأنهم النسبة الغالبة في المؤسسة .

الشكل رقم(34): أسباب عدم التنسيق في المهام.



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

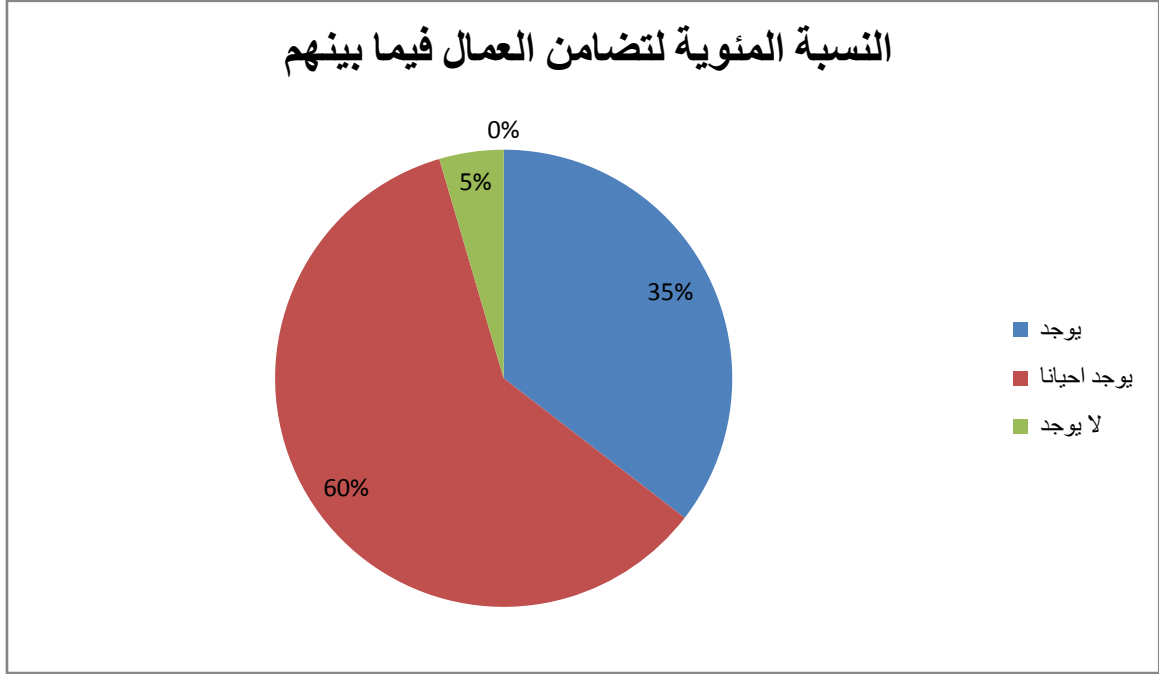
الجدول رقم35: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تضامن العمال فيما بينهم .

النسبة المئوية	التكرار	تضامن العمال فيما بينهم
39,13%	09	يوجد
65,52%	13	يوجد أحيانا
04,34%	01	لا يوجد
100%	23	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة بلغت 65,52% من المبحوثين الذين يعتبرون أن يوجد بعض أحيان تضامن فيما بين العمال داخل المؤسسة وهذا راجع إلى كون الجانب يظهر فقط في بعض المهام إذ أن بعض المهام أخرى هي بذاتها لا تتطلب تعدد القائمين عليها وهذا نتيجة تخصص في المجال وهو ما يخلق تذبذب في التضامن بين العمال وما نسبة 39,13% هم من المبحوثين الذين يعتبرون أن هناك تضامن وهذا تجاوز النقائص و الصعوبات بينهم أما المبحوثين الذين يعتبرون أن لا يوجد تضامن بين العمال كانت اصغر نسبة إذ بلغت 04,34% وهذا راجع أن هؤلاء يعتبرون أن الإدارة

العليا هي من تبت روح التضامن فمن المؤكد أن هذا سيؤثر على العمال ومنه نستنتج أن وضع التضامن في ما بين العمال في المؤسسة يعد تذبذب نظرا للمبحوثين .

الشكل رقم 35: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب تضامن العمال فيما بينهم .



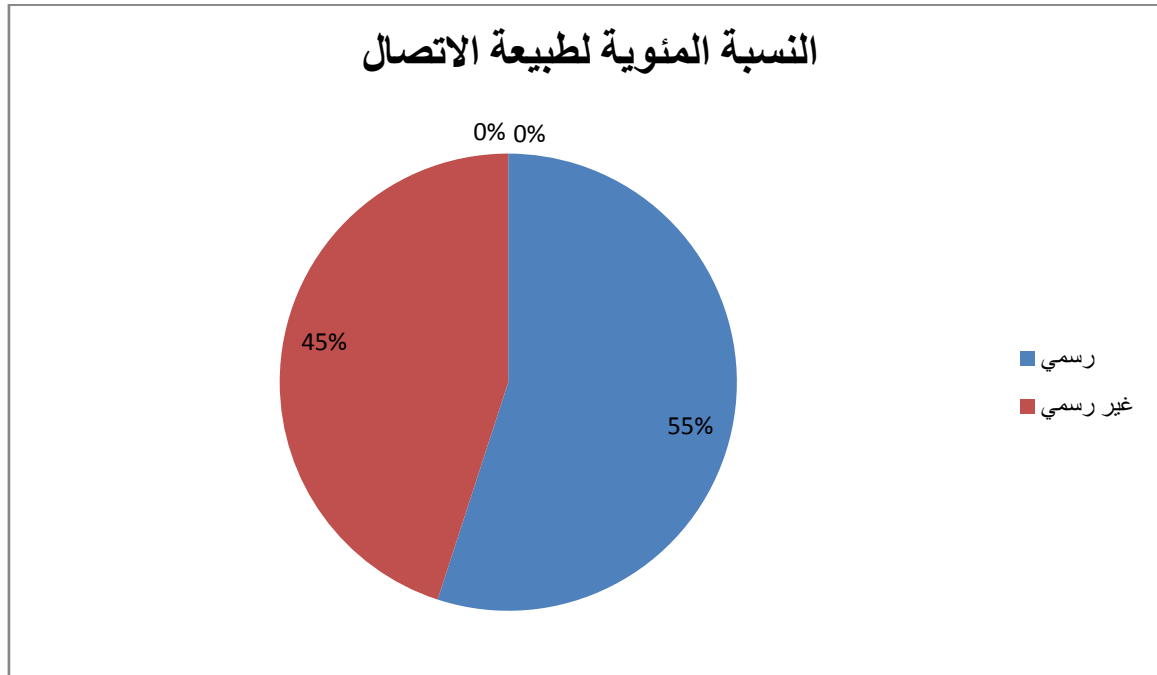
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 36: يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال .

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الاتصال
54,54%	12	رسمي
45,45%	10	غير رسمي
100%	22	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 54,54% تمثل أعلى نسبة بالنسبة للمبحوثين الذين يعتبرون أن طبيعة الاتصال في المؤسسة يطغى عليه الجانب الرسمي ويرجع ذلك إلى الرسمية في القرارات و العلاقات على كافة المستويات ، بالإضافة إلى تقسيم الأعمال وتحديد المسؤوليات فيما تمثل نسبة 45,45% من المبحوثين الذين يعتبرون أن الاتصال في المؤسسة غير رسمي كون الجماعات غير الرسمية ذات تأثير كبير على البناء التنظيمي للمؤسسة ، إضافة إلى أن استخدام الاتصال غير رسمي كالاتصال وجها لوجه يجدي نفعاً أكثر من السبيل الرسمي في بعض الأمور ، ومنه نستنتج من خلال إجابات المبحوثين بان الاتصال الرسمي على المؤسسة لطبيعة العمل .

الشكل رقم 36: يمثل نسبة دائرة يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

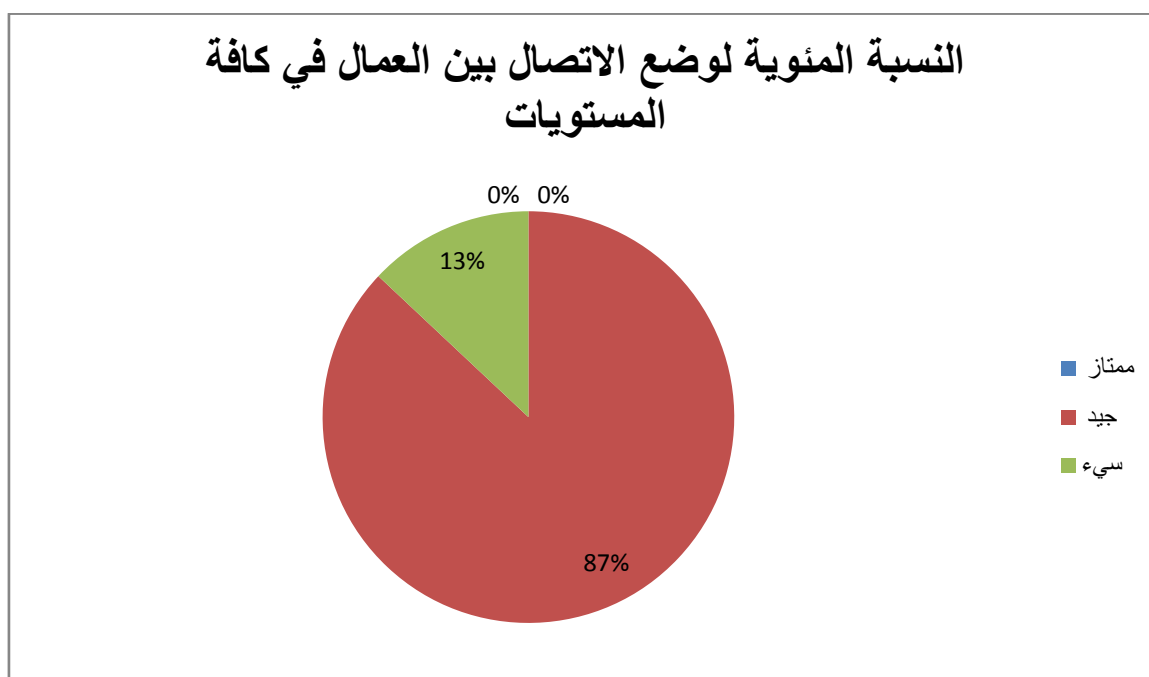
الجدول رقم 37: يوضح توزيع أفراد العينة حسب وضع الاتصال بين العمال في كافة المستويات .

وضع الاتصال	التكرار	النسبة المئوية
ممتاز	00	00
جيد	20	86,95%
سيء	03	13,04%
المجموع	23	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 86,95% وتمثل نسبة المبحوثين الذين يعتبرون أن وضع الاتصال داخل المؤسسة بالجيد هذا قد يرجع إلى كون عمال المؤسسة يدركون أهمية عملية الاتصال فيما بينهم كونه يبرز معوقات ومشكلات العمل ويدعم العلاقات الإنسانية بينهم فضلا على انه يعمل على التنسيق بين جهود العمال أما نسبة 13,04% هم من المبحوثين الذين يعتبرون أن وضع الاتصال بين العمال سيء كون عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة ضعف وسائل الاتصال أو عدم احترام الخرائط التنظيمية بين العمال بالإضافة إلى حجم البناء التنظيمي الذي يبطل العملية الاتصالية، نستنتج أن وضع الاتصال بين العمال داخل المؤسسة جيد حسب إجابات المبحوثين .

الشكل رقم 37: يمثل نسبة دائرة توزيع أفراد العينة حسب وضع الاتصال بين العمال في كافة المستويات .

النسبة المئوية لوضع الاتصال بين العمال في كافة المستويات



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

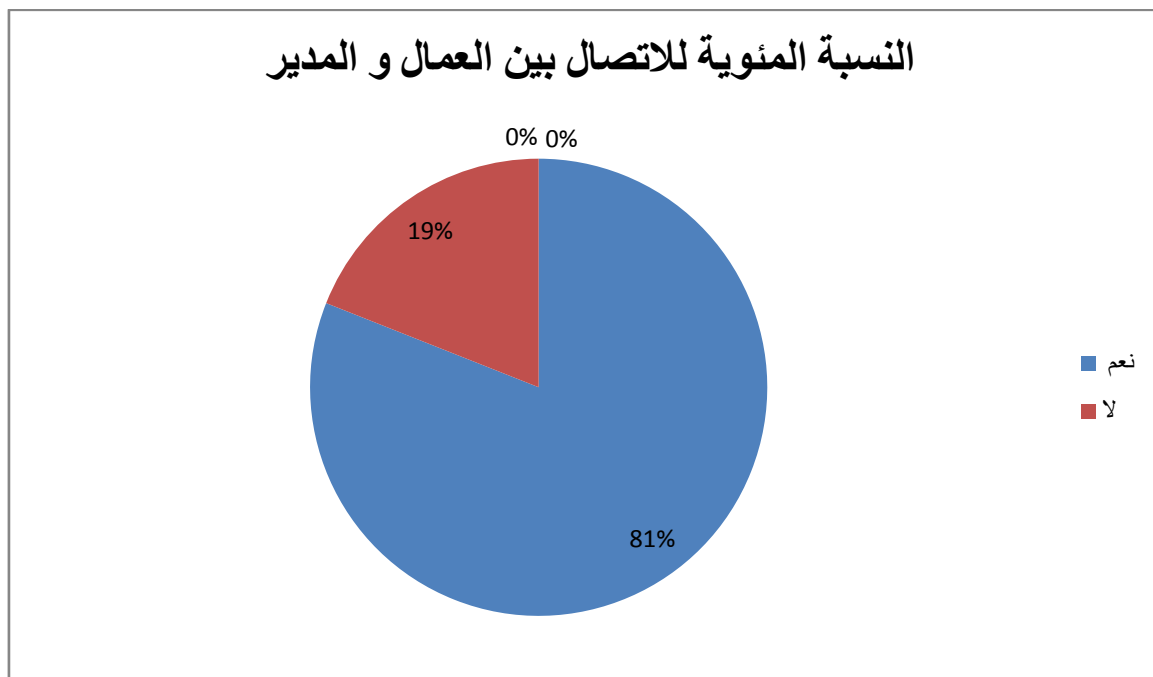
الجدول رقم 38: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاتصال بين العمال والمدير:

وجود اتصال بين المدير و العمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	80,95%
لا	04	19,04%
المجموع	21	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن إلى نسبة كانت 80,95% وهم المبحوثين الذين يعتبرون أن هناك اتصال بين الرئيس و العمال في المؤسسة ، وهذا راجع إلى أهمية الاتصال النازل خاصة وأن دوره مهم فيما يخص ديناميكية العمل كتوفير المعلومات و التعليمات حول مستوى الأداء كل هذا و ذلك لا بد أن يدركه العامل و الرئيس لنجاح العملية الاتصالية بين مختلف المستويات أما بالنسبة للمبحوثين الذين لا يعتبرون هناك اتصال بين الرئيس و العمال بلغت نسبتهم 19,04% وهذا يرجع إلى كون هؤلاء العمال لديهم علاقة سيئة مع الإدارة العليا وأن هناك فجوة بين المستويات تجعل من العملية الاتصالية تتأثر بتشويش وقد يظهر الخلل في العملية الاتصالية في هذا الجانب لانعدام الثقة بين

الإدارة و العمال ، ومنه نستنتج أن الاتصال بين المدير و العمال في المؤسسة موجود و بنسبة كبيرة هذا ما أكد عليه إجابات المبحوثين .

الشكل رقم 38: يمثل نسبة دائرة توزيع أفراد العينة حسب الاتصال بين العمال و المدير



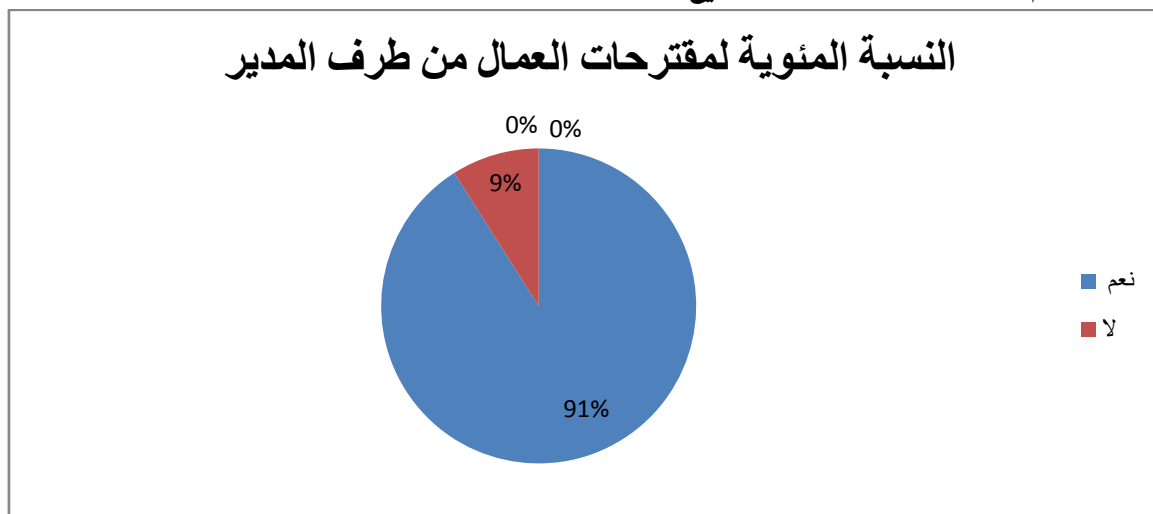
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 39: يوضح توزيع أفراد العينة حسب اخذ مقترحات العمال من طرف المدير

مقترحات العمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	90,47%
لا	02	09,52%
المجموع	21	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 90,47% وهي نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب نعم لوجود اخذ بعين الاعتبار مقترحات العمال من طرف المدير داخل المؤسسة وهذا راجع إلى ثقتهم التامة في الإدارة العليا كونهم يلمسن ما يتم اقتراحه من طرفهم وهو ما يجسد هذه الثقة بالإضافة إلى وعي الإدارة بشعور العاملين حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار لمقترحاتهم إذ يجسد ذلك لأهمية و الدور الذي يلعبه التنسيق و التعاون بين مستويات التنظيم أما بنسبة 09,52% هي للمبحوثين الذين يعتبرون آخر ما يهتم به المدير هو الأخذ بعين الاعتبار لاقتراحاتهم وهذا راجع إلى كون الإدارة لا تعتبر

اقتراحات العمال مهمة أو تعتبر العمال ذو مصلحة شخصية فقط بالإضافة إلى اتسع الهوة ليبين الإدارة و العمال ، ومنه نستنتج أن مدير المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار مقترحات العمال .
الشكل رقم 39: يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب اخذ مقترحات العمال من طرف المدير



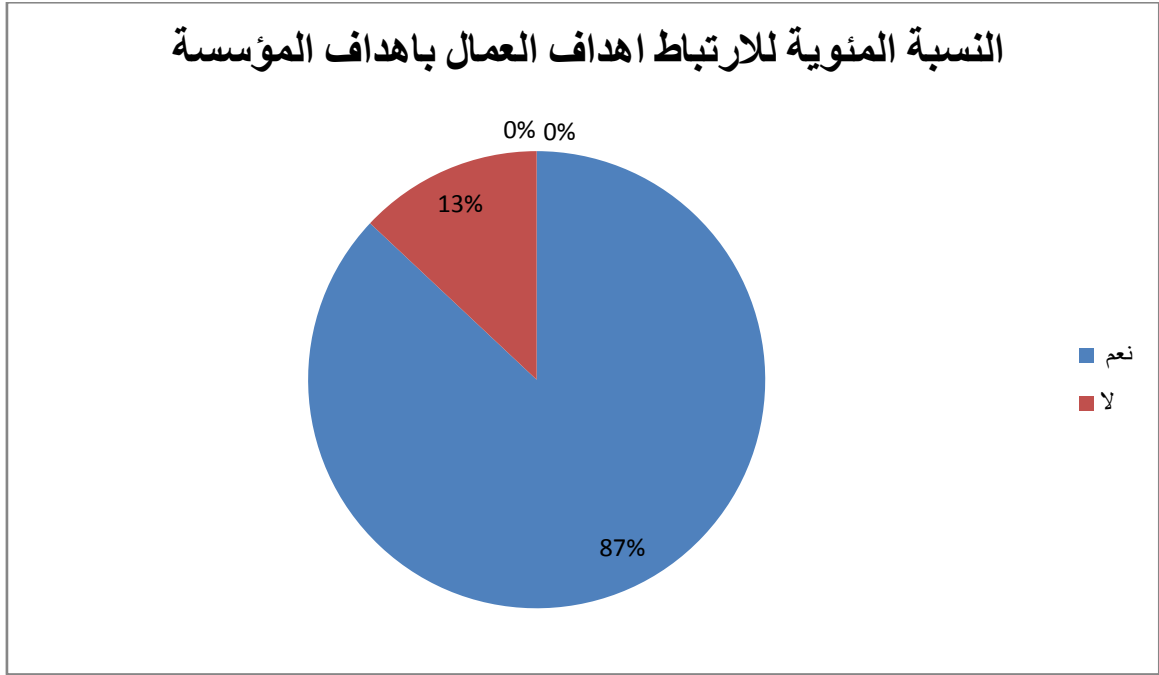
المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 40: يوضح توزيع أفراد العينة حسب ارتباط أهداف العمال مع أهداف المؤسسة .

ارتباط أهداف العمال بأهداف المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	86,36%
لا	03	13,63%
المجموع	22	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 86,36% من الباحثين هم الذين يعتبرون بان هناك ارتباط أو التزام بين مهامهم كعمال و أهداف المؤسسة ، وهذا راجع إلى أن أهدافهم الخاصة لا تحقق إلا إذا مرت عن طريق الهدف العام ، أو هناك تقاطع بين هدف العام وهدف المؤسسة بالإضافة إلى أن طبيعة المهمة هي نبيلة وتأخذ الصبغة الإنسانية لهذا اغلب العمال يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة قبل أهدافهم فيما نلاحظ ما نسبة 13,63% تمثل الباحثين الذين يعتبرون انه لا يوجد هناك ارتباط بين المهام و أهداف المؤسسة كون هذه الأخيرة لا تعتمد نظام حوافز جيد الاعتبار الحوافز دور في ربط هدف العامل بهدف المؤسسة بالإضافة إلى عدم نوعية الإدارة العمال بأهمية تحقيق الهدف الاسمي للمؤسسة كونه يؤثر على النظرة الخارجية للمؤسسة ، ومنه نستنتج من خلال إجابات الباحثين انه يوجد ارتباط بين مهام ووظائف العمال و أهداف المؤسسة.

الشكل رقم 40: يمثل نسبة دائرة توزيع أفراد العينة حسب ارتباط أهداف العمال مع أهداف المؤسسة .

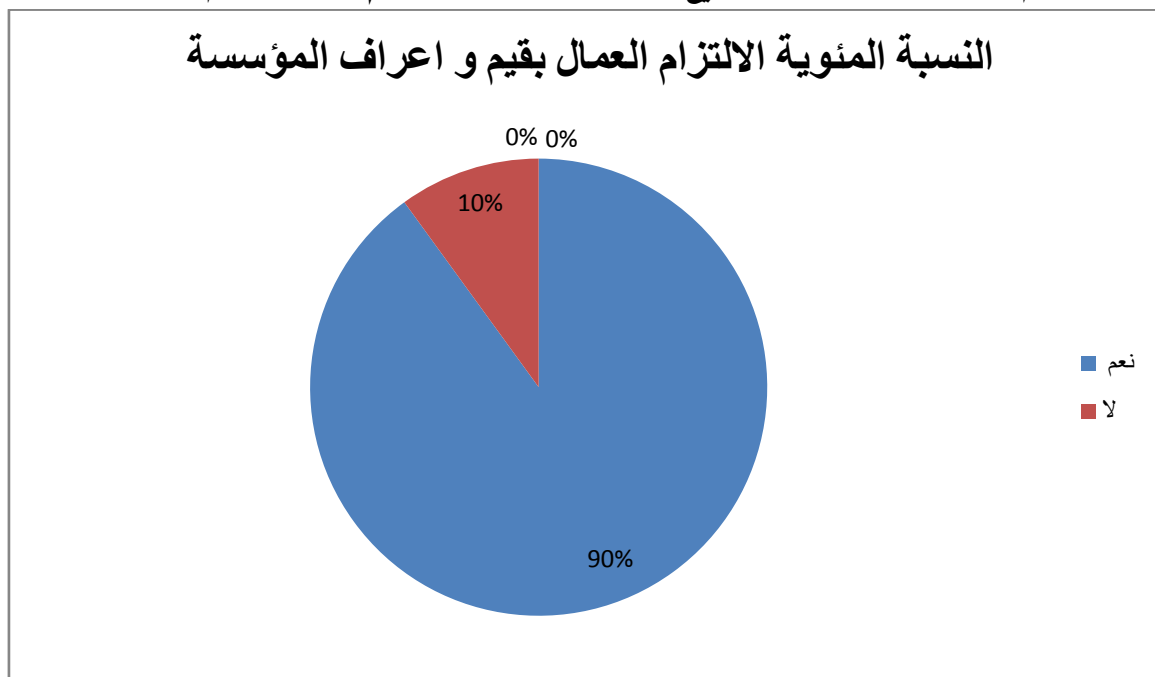


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 41): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام العمال بقيم وأعراف المؤسسة

التزام العمال بقيم وأعراف المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	90,90%
لا	02	9,09%
المجموع	22	100%

الشكل رقم 41: يمثل نسبة دائرة توزيع أفراد العينة حسب التزام العمال بقيم وأعراف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 42: يوضح أسباب عدم التزام العمال بقيم وأعراف المؤسسة .

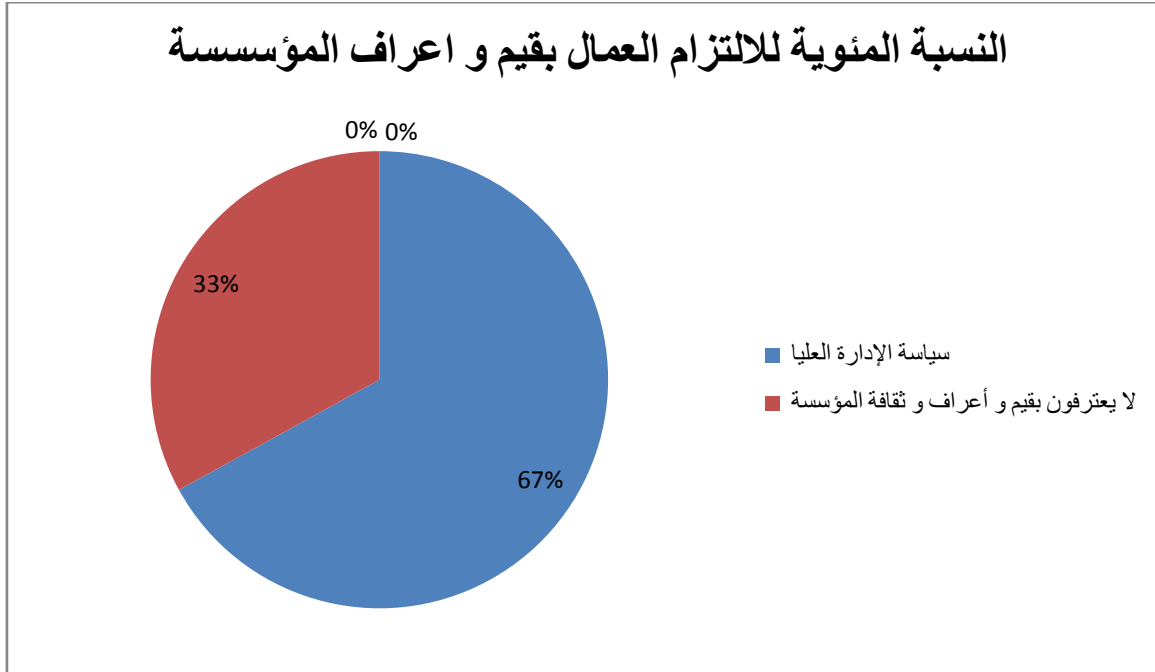
أسباب عدم التزام	التكرار	النسبة المئوية
سياسة الإدارة العليا	04	66,66%
لا يعترفون بقيم وأعراف وثقافة المؤسسة	02	33,33%
المجموع	06	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يعتبرون أن هناك التزام فيما يخص قيم وأعراف في ثقافة المؤسسة كانت أعلى نسبة وبلغت 90,90% ، وهذا راجع إلى أن قيم وأعراف المؤسسة تمثل تميزا إذا أنها تعمل على صياغة إستراتيجية المنظمة بالإضافة إلى اعتبار العمال أن هذا الثقافة ارث للأجيال اللاحقة من الموظفين فضلا على انه في ظل التنافسية بيم التنظيمات تدفع المؤسسة للتميز لا بد من بروز ثقافتها وقيمها كمواجهة تعكس اسم المؤسسة .

أما بنسبة 9,09% فقد كانت إجابات المبحوثين الذين ينقسمون بين من يعتبرون أن سياسة الإدارة العليا هي السبب المباشر في عدم التزام العمال بقيم وأعراف وثقافة المؤسسة ، وبلغت نسبتهم 66,66% من نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا و المبحوثين الذين لا يعترفون أصلا بقيم وأعراف المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 33,33% من نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا كون هذه الاقنعة التي

لديهم هي نتيجة للانوعية بالثقافة التنظيمية ومنه نستنتج أن اغلب العمال هم ملتزمون بقيم و أعراف المؤسسة .

الشكل رقم42: يمثل نسبة دائرة لأسباب عدم التزام العمال بقيم و أعراف المؤسسة .



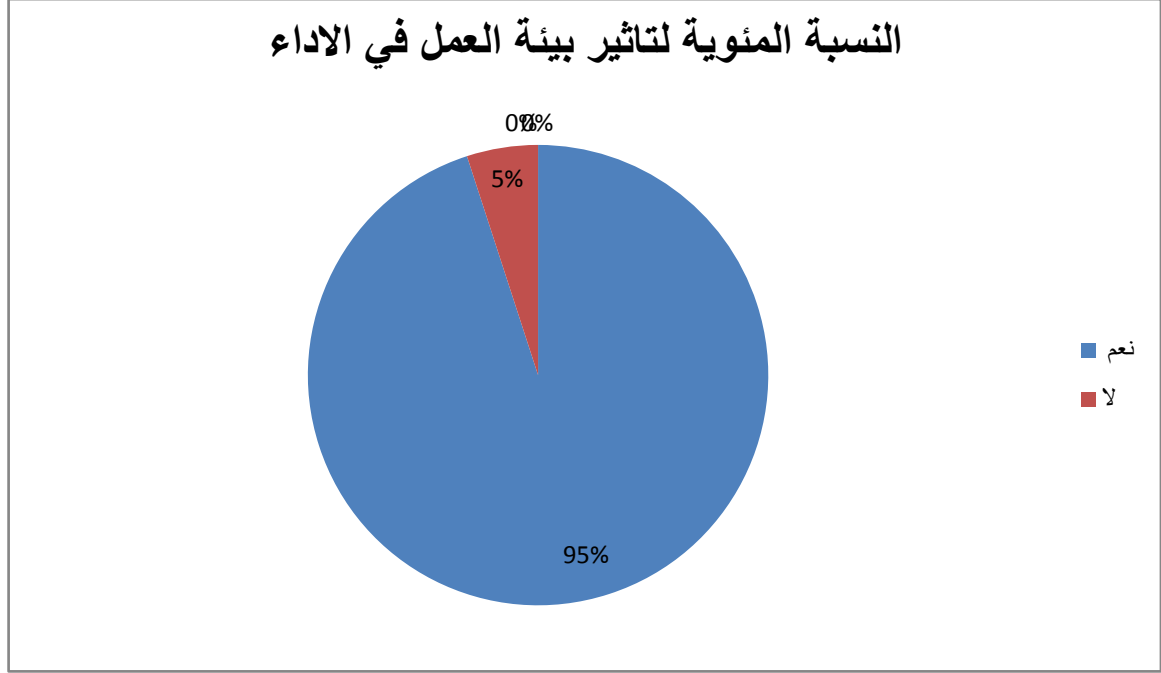
المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم43: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير بيئة العمل في الأداء .

النسبة المئوية	التكرار	تأثير بيئة العمل في الأداء
95,45%	21	نعم
04,54%	01	لا
100%	22	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن إلى نسبة بلغت 95,45% ، وكانت للمبحوثين الذين يعتبرون أن بيئة عملهم تساعد على الأداء الفعال كونهم يلمسون ذلك في مخرجات العمل بالإضافة إلى أن سياسة الإدارة يجدون مساعدة لتقديم أداء أفضل فضلا على هؤلاء المبحوثين الذين يعتبرون أنفسهم يعملون في المكان المناسب لإمكانياتهم أما الذين يعتبرون أن بيئة العمل تساعد على الأداء الفعال فقد بلغت نسبتهم 04,54% ويرجع اعتقادهم لهذا إلا أن العامل بطبيعة لديه بعض التكاثر والتناقض في نفسه و اتخاذ مهامه فهو دائما يرجع إلى المناخ السائد في المؤسسة و يعتبره كذريعة للتملص من المهام والمسؤوليات وهذا راجع إلى تفكير وعقلية الفرد الجزائري وعلى النقيض من ذلك نجد أن

التنظيمات الجزائرية تمتاز بالرتابة في التسيير ، والبيروقراطية و الإشكالية و المحسوبة و هذا كله يعتبر من الأسباب المباشرة في تدني الفعالية في الأداء داخل المؤسسات .
ونستنتج أن هناك بيئة عمل مساعدة للأداء فعال من طرف العمال في المؤسسة .
الشكل رقم43:يمثل نسبة دائرة لتوزيع أفراد العينة حسب تأثير بيئة العمل في الأداء .



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

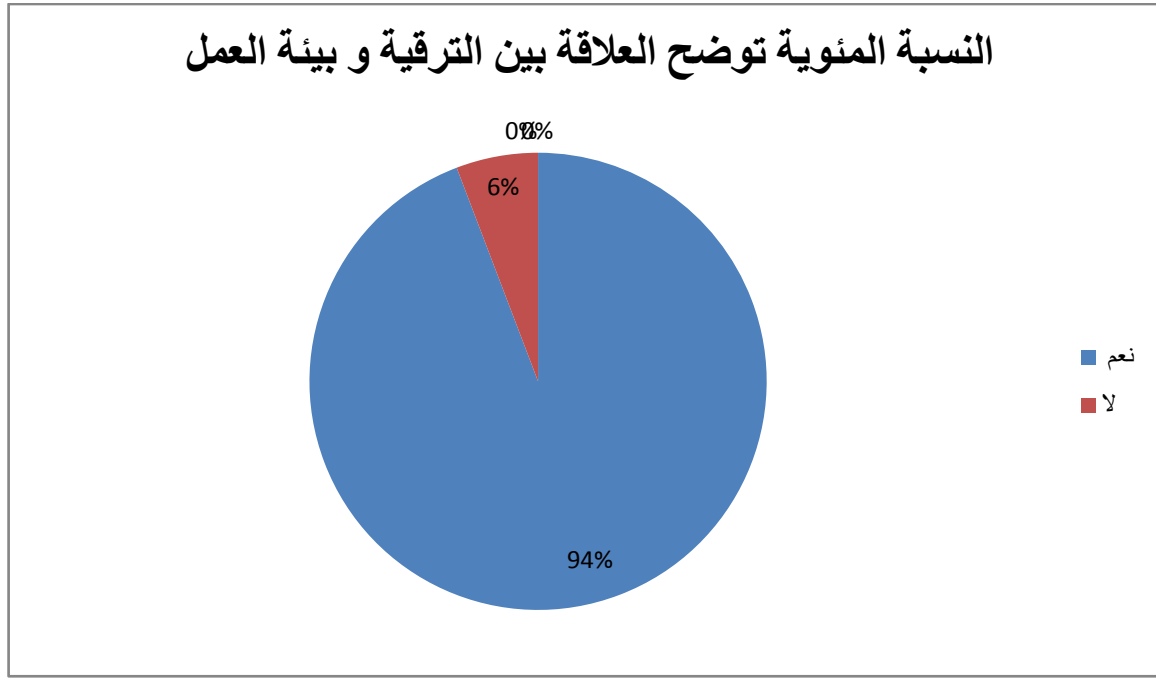
الجدول رقم44:يوضح العلاقة بين الترقية وبيئة العمل

الترقية وبيئة العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	52,17%
لا	11	47,82%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 52,17% من المبحوثين تساعدهم بيئة العمل على الأداء الفعال و ثم ترقيةهم تليها نسبة 47,82% من الذين لم يتم ترقيةهم، ومنه نستنتج أن بيئة العمل تساعد على الأداء الفعال و تساهم في عملية الترقية داخل المؤسسة باعتبار أن هذه الأخيرة تسعى إلى تكوين كفاءات فالضرورة نوفر مناخ عمل مساعد على انجاز الأعمال بحرفية.

الشكل رقم44:يمثل نسبة دائرةالعلاقة بين الترقية وبيئة العمل

النسبة المئوية توضح العلاقة بين الترقية و بيئة العمل



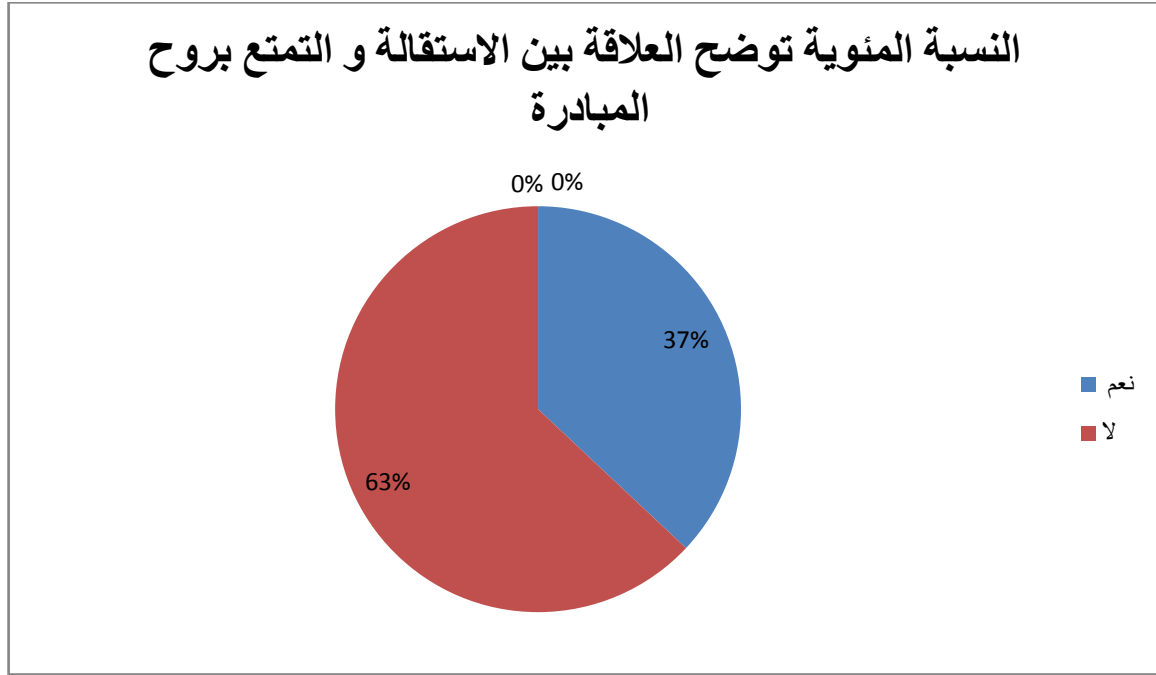
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 45: يوضح العلاقة بين الاستقالة و التمتع بروح المبادرة .

النسبة المئوية	التكرار	الاستقالة وروح المبادرة
36,36%	08	نعم
63,63%	14	لا
100%	22	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن 63,63% من المبحوثين يتمتعون بروح المبادرة و لا يرغبون في الاستقالة و نسبة 36,36% منهم لا يتمتعون بروح المبادرة و يرغبون في الاستقالة ومنه نستنتج أن المبحوثين الذين يتمتعون بروح المبادرة لا يرغبون في الاستقالة و هذا راجع إلى أن المبادرة و الإبداع تتطلب وجود استقرار و بيئة ملائمة .

الشكل رقم 45: يمثل نسبة دائرة العلاقة بين الاستقالة و التمتع بروح المبادرة .



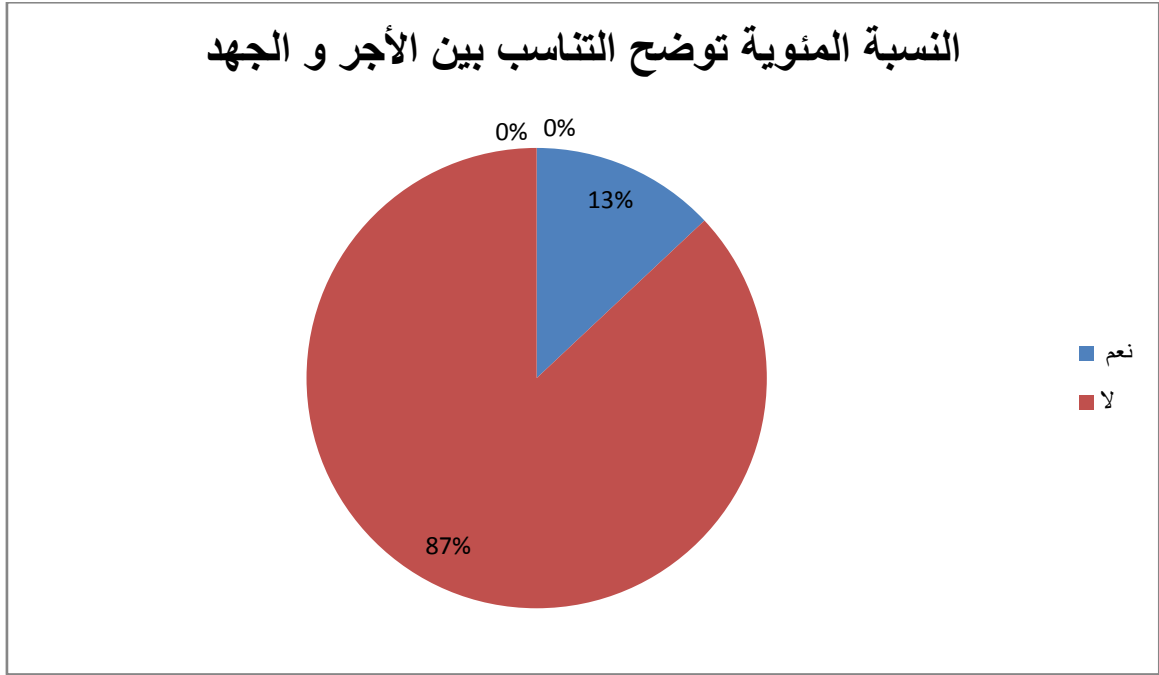
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 46: يوضح التناسب بين الأجر و الجهد .

الأجر و الجهد	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	13,04%
لا	22	86,95%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 86,95% من المبحوثين يرون أن لا يوجد تناسب ما بين الأجر المقدم و الجهد المبذول تليها نسبة 13,04% الذين يرون توافق بين الأجر و الجهد ، ومنه نستنتج أن الجهد المقدم اكبر من الأجر .

الشكل رقم 46: يمثل نسبة دائرة للتناسب بين الأجر و الجهد .

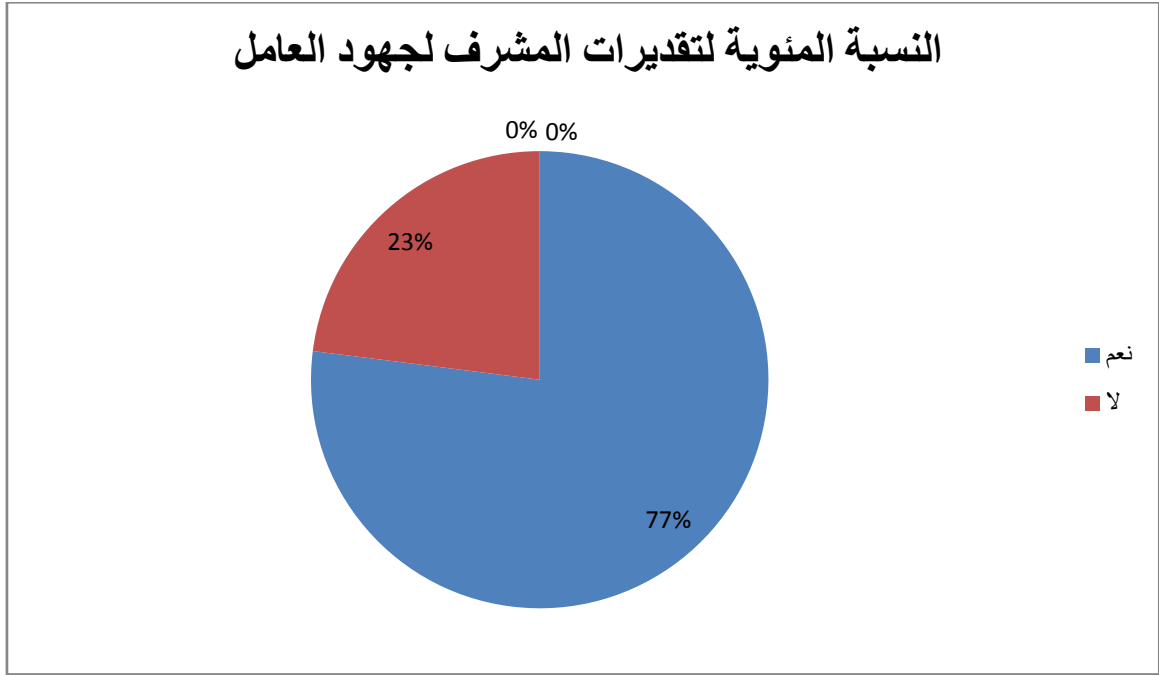


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 47: تقدير المشرف لجهود العامل .

تقديرات المشرف	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	76,19%
لا	05	23,80%
المجموع	21	100%

الشكل رقم 47: يمثل نسبة دائرة لتقدير المشرف لجهود العامل .



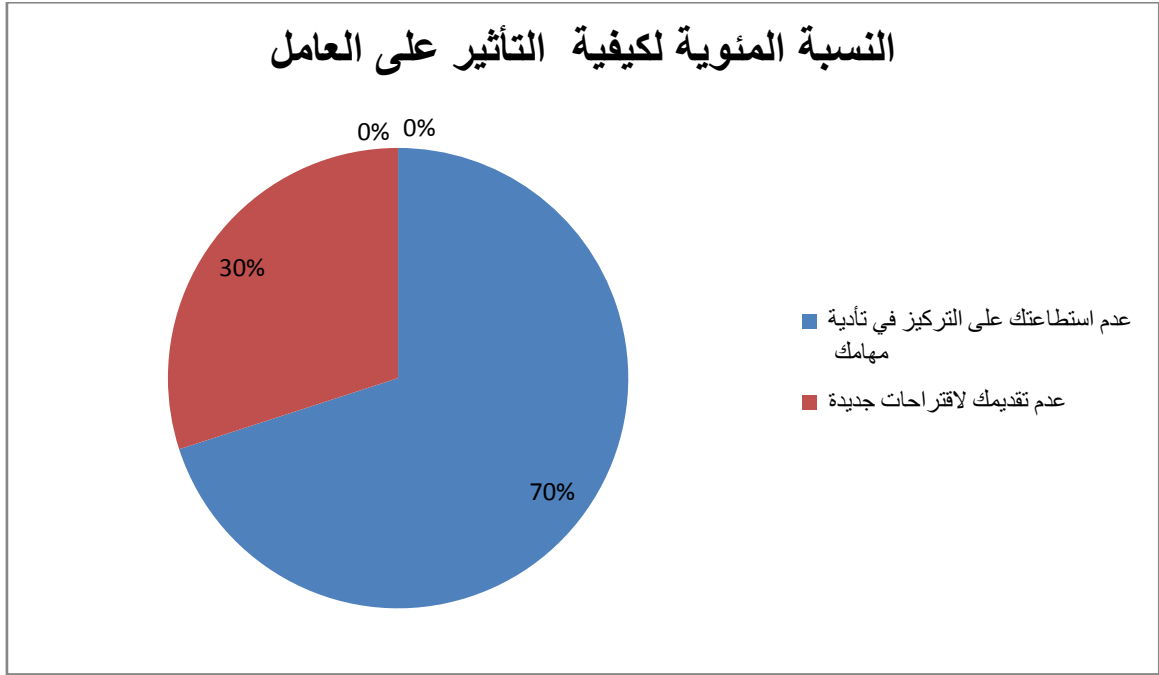
المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

الجدول رقم 48: كيف يكون التأثير على العامل .

النسبة المئوية	التكرار	إذا كان جواب " لا " كيف يؤثر عليك
70%	07	عدم استطاعتك على التركيز في تأدية مهامك
30%	03	عدم تقديمك لاقتراحات جديدة
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين والتي قدرت ب 76,19% يؤكدون أن المشرف يقدر جهودهم خلال القيام بعملهم ونسبة 23,80% يرون أن المشرف لا يقدر جهودهم في العمل ، ومنه نستنتج أن التقدير من طرف المشرف للعمال في المؤسسة يساهم في رفع الأداء ، ومنهم من لا يستطيع التركيز في تأدية مهامه بنسبة 70% وتليها نسبة 30% عدم تقديمه لاقتراحات جديدة بسبب عدم تقدير المشرف لجهوده العملي .

الشكل رقم48:يمثل نسبة دائرة كيف يكون التأثير على العامل .



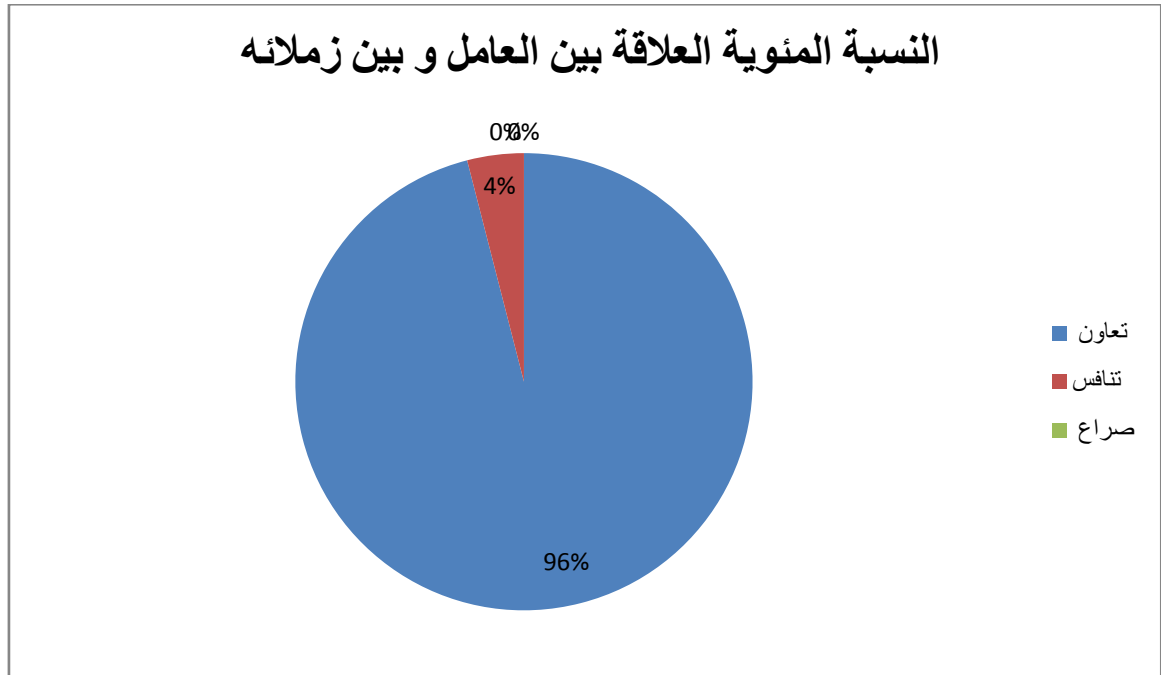
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم49:يوضح العلاقة بين العامل و بين زملائه .

العلاقة	التكرار	النسبة المئوية
تعاون	22	95,65%
تنافس	01	04,34%
صراع	00	00%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 95,65% من المبحوثين العلاقة بينهم و بين زملائهم هي علاقة تعاون تليها نسبة 04,34% من المبحوثين يرون أنها علاقة تنافس ومنه نستنتج أن العلاقة هي علاقة تنافس لزيادة الأداء داخل المؤسسة .

الشكل رقم 49: يمثل نسبة دائرة للعلاقة بين العامل و بين زملائه .



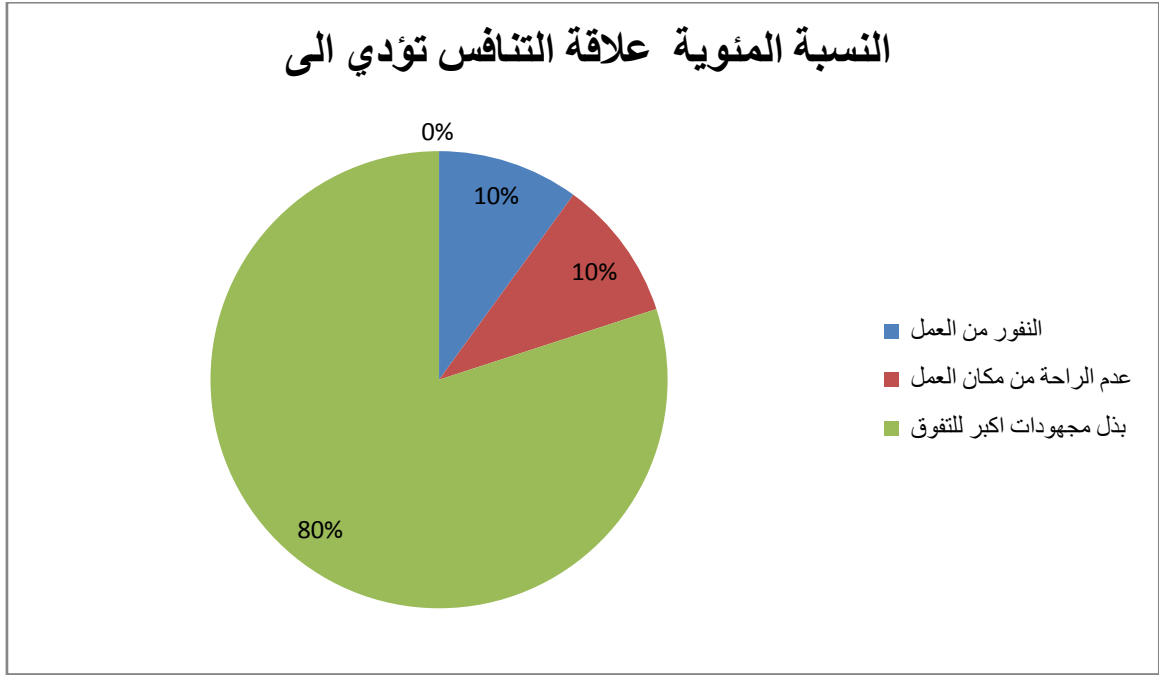
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

الجدول رقم 50: يوضح علاقة التنافس تؤدي إلى :

النسبة المئوية	التكرار	علاقة تنافس تؤدي إلى
10%	01	النفور من العمل
10%	01	عدم الراحة من مكان العمل
80%	08	بذل مجهودات اكبر للتفوق
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من المبحوثين علاقة التنافس بينهم و بين زملائهم تؤدي بهم إلى بذل مجهودات اكبر للتفوق و تليها نسبة 10% من المبحوثين تؤدي بهم للنفور من العمل ، وعدم الراحة في مكان العمل بنفس النسبة ، و عليه نستنتج أن علاقة التنافس تساهم في رفع مجهودات العمال و الرفع من الأداء .

الشكل رقم 50: يمثل نسبة دائرة لعلاقة التنافس تؤدي إلى:



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية – عشعاشة

جدول رقم 51: يبين طبيعة العلاقة بين الترقية وبيئة العمل .

Corrélations

		الترقية	بيئة العمل
الترقية	Pearson Corrélations	1	.**780
	Sig (2-tailed)		.000
	N	24	24
بيئة العمل	Pearson Corrélations	.780 **	1
	Sig –(2-tailed)	.000	
	N	24	24

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

من خلال الجدول رقم (52) : نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بلغت 0,78 وهي قيمة

قوية أي انه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية وبيئة العمل

1. عرض نتائج العلاقة بين الاستقالة وروح المبادرة :

جدول رقم 52: يبين طبيعة العلاقة بين الاستقالة وروح المبادرة .

Corrélations

	الاستقالة	روح المبادرة
Pearson Corrélations	1	.669**
الاستقالة		.000
Sigg –(2-tailed)	24	24
N		
روح المبادرة		
Pearson Corrélations	.669**	1
Sigg –(2-tailed)	.000	
N	24	24

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

من خلال الجدول رقم (53) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بلغت 0,667 وهي قيمة قوية أي انه توجد علاقة ارتباطية موجبة بيم الاستقالة وروح المبادرة .

سادسا : استنتاج الفرضيات :

❖ استنتاج الفرضية الأولى

من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة التي قمنا بها وجدنا بان الفرضية " لدوران العمل الداخلي تأثير ايجابي على الكفاءة في المؤسسة " ثم إثباتها وتحقيقها فهو يرفع من الكفاءة في المؤسسة وهذا ما فسرتة الجداول (8 ، 11 ، 16،44) توضح ذلك واعتمادا على ترتيب الجداول التي تكمل بعضها البعض فان الجدول رقم 16 اثبت إن أعلى نسبة لا تقوم بالنقل الداخلي وهو ما يثبت أن عملية النقل في المؤسسة لا تأتي اعتباطيا أو عشوائيا إنما وفق إستراتيجية واضحة ، وهو ما جعل المؤسسة تجعله للضرورة فقط الاستفادة منه في كفاءة المورد البشري كما يظهر الجدول أن الذين لم يعتبرون بان المؤسسة لا تقوم بالنقل الداخلي النسبة الأقل .

كما يظهر من خلال الجدول (8) أن عملية الترقية كانت نسبة قليلة في المؤسسة ، وبلغت %39,16 وفي نفس السياق في الجدول رقم (11) نجد بان نسبة الذين هم راضون عن عملية الترقية بلغت %59,09 وهو اكبر نسبة مقارنة بالذين هم غير راضون كما أن الجدول رقم (44) الذين يبين العلاقة بين بيئة العمل و الترقية يظهر لنا أن نسبة %52,17 من المبحوثين تمت ترقيتهم يرون بان بيئة العمل مساعدة على الأداء الفعال .

❖ استنتاج الفرضية الثانية :

من خلال إتباعنا الإجراءات اللازمة لإثبات صحة الفرضية " يؤثر دوران العمل الخارجي تأثيرا سلبيا على الكفاءة في المؤسسة " ، ثم إثباتها وتحقيقها من خلال نتائج الدراسة وذلك بالعودة إلى

الجداول (15، 21، 23، 25، 27) ، نلاحظ بأنه في الجدول رقم (15) كانت نسبة المبحوثين الذين لا يرغبون بالانتداب الوظيفي %72,72 ، ومن الجدول رقم (21) كانت نسبة الذين يرون بان المؤسسة لا تقوم بالإعارة الخارجية %40، و الجدول رقم (23) نسبة العمال الذين لا يرغبون في ترك الوظيفة %69,56 وفي الجدول رقم (25) الذي يمثل الرغبة في الاستقالة و الذي كانت نسبة الذين يرفضون ذلك %21,73 وكذلك الجدول (27) و الذين يبين عدم رغبة العمال في ترك وظيفتهم إذا تم العثور على وظيفة أخرى و كانت نسبة الذين لا يرغبون في ذلك %78,94 ومن هذا الجدول نستنتج أن النسب المرتفعة كانت تمثل الاستقرار في العمل وهو ما يوضح أن الدوران الخارجي للعمل يؤثر سلبا على الكفاءة في المؤسسة .

وفي الجدول رقم (45) الذي يبرز العلاقة بين متغيري الاستقالة و التمتع بروح المبادرة ، نلاحظ أن %63,63 من الذين يتمتعون بروح المبادرة لا يرغبون في الاستقالة لأنها تعد قرارسيء .

سابعاً: الاستنتاج العام.

تتمحور هذه الدراسة حول معرفة اثر دوران العمل على الكفاءة في المؤسسة و قد لخصت الدراسة إلى أن تأثير دوران العمل على الكفاءة على المستوى الداخلي بالإيجاب من خلال عدة عمليات من طرف الإدارة منها الترقية ، و توظيف ذوي الكفاءات كما لا حظنا أن المؤسسة لديها إطارات أكفاء و ذو خبرة من خلال الاقدمية التي لديهم في الميدان العملي بحيث تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية فان معظم رجال الإدارة يعتقدون أن غالبية العاملين يريدون أن يؤهلوا إلى تقلد مناصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياتهم الوظيفية لهذا فان سياسة الترقية من داخل التنظيم تساعد على تحقيق هذه الرغبات و التطلعات كما أنها تقوم أيضا بمد المنظمة بعرض مستمر من القوة العاملة النظامية المدربة و الخيرة .

ولا حظنا أيضا من خلال جداول التحليل أن المؤسسة تسعى إلى جعل موظفيها أكثر كفاءة و خبرة لتلبية حاجيات المؤسسة و السعي إلى تحقيق هدفها .

ولاحظنا أيضا أن المؤسسة تفرض عامل الكفاءة و الاقدمية كأساس جوهري يقوم عليه الترقيات ثم استنتاج فكرة بان العمال أصحاب الخبرة المهنية من 10 سنوات فما فوق تسمح لهم المؤسسة بتوظيف كامل مؤهلاتهم وهذا يدل على الثقة التي تضعها المؤسسة في هذه الفئة لكفاءتهم و خبرتهم.

ثامنا: التوصيات.

➤ على المؤسسة الأخذ بالمفهوم الواسع لإدارة الكفاءات بإنشاء برنامج محدث و منظم و مبني على معايير علمية و موضوعية .

- العمل على تأهيل القوى العاملة بالمؤسسة و تدريبها أكثر فأكثر لتتلاءم مع التكنولوجيا المتطورة
- كما على إدارة الموارد البشرية أن تستمر جيدا في هذه القدرات و الكفاءات بفعالية من خلال العمل على تنميتها و تطويرها من اجل تحقيق أداء متميز في المؤسسة .
- الاهتمام بالعنصر البشري لأنه من أهم أصولها و رضاه عن عمله يمنع وجود دوران العمل في المؤسسة و بالتالي ضمان أداء مميز لها .
- تحفيز العمال ذو الأداء المتميز ماديا و معنويا لتنمية و لائهم للمؤسسة و الحفاظ عليهم لامتلاكهم أسرار المؤسسة المهنية و مخططاتها .
- تحسين ظروف العمل و التوظيف حسب القرارات و المستوى التعليمي مع الأجر الكافي مقارنة بالمؤسسات المنافسة .
- إعطاء أهمية اكبر لمعيار الكفاءة كأساس للترقية و ذلك لتحديد أفضل للأفراد الذين يصلحون لشغل و تحمل أعباء الوظائف الأعلى .
- اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنشأة و الاحتفاظ بها في هذه المنشأة .
- إجراء دراسات لمعرفة مدى تناسب مهارات و قدرات الموظفين مع مجالات العمل الجديد المرتفع أو المنقول إليها.
- الاهتمام بالنقل الوظيفي للاستجابة لحاجات العمل في تغيير مواقع الموظفين و إضفاء الحركة و المرونة على الوظائف و شاغليها ، تحقيقا لمصلحة العمل و الموظفين معا ، و في هذا السعي هو يهدف إلى التوفيق بين رفع كفاءة الأداء و تحقيق رغبات الموظفين في تحسين أوضاعهم الوظيفية و الشخصية .

الله

لقد حولنا من خلال هذا البحث ، معرفة مدى تأثير دوران العمل في المؤسسة ، وذلك من خلال تقديم تعاريف لظاهرة و التطرق إلى أهم الأسباب التي تؤدي إليها ، ثم الآثار التي تتركها على مستوى كل من العامل و المؤسسة ثم قدمنا بعض الطرق لتقليل من حدوثها فتوصلنا إلى أن ظاهرة دوران العمل تعود إلى أسباب مصدرها المؤسسة و أخرى مصدرها عوامل شخصية تعود إلى العامل بحد ذاته و أن انعكاسات هذه الظاهرة إما أن تكون إيجابية أو سلبية بالنسبة للمؤسسة فمن الناحية الإيجابية يساعد دوران العمل المؤسسة في التخلص من بعض العمال الغير مرغوب فيهم ، ويمكن من استبدالهم بموظفين جدد أفضل من حيث الأداء و الانضباط مما يساعد في دفع روح الإبداع و التقليل من السلوكيات الغير مرغوبة في المؤسسة مثل كثرة التغيب و التمارض و لامبالاة ،

ترك بعض العمال للمؤسسة يتيح الفرصة أمام البعض الآخر لإبراز قدراتهم ومهاراتهم من خلال شغل الوظائف الشاغرة ما يضمن لهم الفرصة في الترقية ، وهذا يصب في مصلحة المؤسسة حيث يسمح بتعويض العمالة المفقودة بأقل تكاليف .

أما من الناحية السلبية لدوران العمل على المؤسسة ترك اليد العاملة التي تتميز بالكفاءة للمؤسسة يمكن أن ينتج عنه تكاليف كبيرة ، لأن المؤسسة في هذه الحالة ، إما أن تلجأ إلى تدريب مجموعة من العمال بتكاليف مرتفعة لتعويضها ، أو إدخال عمالة جديدة يمكن أن تستغل وضع المؤسسة و تطالب بأجور عالية ، أي فقدان تكاليف التدريب و دخول في تكاليف جديدة ، تسرب الموظفين من المؤسسة يؤثر على سمعتها بين المؤسسات المنافسة ، خاصة إذا كان المتسربين من الموظفين المتميزين و ذوي القيمة ، فتركهم للمؤسسة يمكن أن يكشف حقيقة وجود وظائف بأجور عالية في مؤسسات أخرى .

قائمة المصادر

أولاً: الكتب:

- (1) ابن منظور: لسان العرب، دار الفكر، بيروت، 1939.
- (2) أبو القاسم حمدي: كمية الكفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، بومرداس ، ساعة 20:10، 20:11.
- (3) أحمد جابر حسين: التدريب الاستراتيجي ، القاهرة ، 2015.
- (4) احمد زكي بدوي وصديقه يوسف محمود: المعجم العربي المسير،الأردن، الكتا بلصيري،القاهرة ، 1982.
- (5) احمد سيدمصطفى: إدارة الموارد البشرية " رؤية إستراتيجية معاصرة " ، د.ط .
- (6) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر ، ط 02 ، سنة 2000.
- (7) إسماعيل محمود الشرقاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي ، ط 01 ، دار غيداء للنشر والتوزيع عمان ، 2015.
- (8) أمحمد مصطفى محمود: دوران العمل وتأثيره على الشركات ، د.ط ، سنة 2007.
- (9) باري كشواري: إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط 02 ، القاهرة ، مصر ، سنة 2006.
- (10) بلقاسم سلاطنية: الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، مدخل سوسيوولوجي ، دار الفخر ، للنشر والتوزيع ، ط 01 ، القاهرة ، 2013.
- (11) بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية " المفاهيم ، الأسس ، الأبعاد ، الإستراتيجية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- (12) جرب علي أغوصبحة ، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين ، في جامعة الفلسطينية غزة ، 2014.
- (13) جودث عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي ، مفاهيمه – أدواته ، طرقه الإحصائية ، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2022، ص: 152.
- (14) حيدر شاكر ومحمود حسن جمعة: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري ، الكتروني) ، دار الكتب و الوثائق ، 2014.
- (15) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط 01 ، عمان ، 2003.
- (16) د. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط 02، ديوان للنشر والتوزيع، د، ط، سنة 2004.
- (17) د. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية ، درأسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 01 ، سنة 2007.

- 18) د.أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، ط 02، الدار الجامعية للنشر والتوزيع (الإسكندرية) ، سنة 2008 .
- 19) د.مصطفى يوسف : إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 01 ، 2016.
- 20) رومان مفيد بوظو: أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة ، الأردن ، 2014.
- 21) زكريا الدوري وزملاءه : وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، د.ط ، 2011.
- 22) زيد منير عبدو: الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط و التطوير ، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2017.
- 23) الطخيس إبراهيم و الجرتيلي عبد الرحمان : الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2010 .
- 24) عادل حرحوش صالح / مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، جدار للكتاب لعالمي للنشر والتوزيع ، ط 02، عمان ، الأردن ، سنة
- 25) عامر حضير الكبيسي : إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة التنموية الإدارية ، ط 02، مصر ، 2010.
- 26) عايده سيد خطاب : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ، ومشاركة المخاطرون ذكر دار النشر ، مصر ، الطبعة 02.
- 27) عبد الغفار حنفي: أساسيات التمويل والإدارة المالية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 29 اغسطس 2007.
- 28) الفاضل محمد محمود:تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 29) فضيل دليو:الاتصال في المؤسسة ، ط 01، جامعة منثوري ، مخبر علم الاجتماع ، قسنطينة ، 2003.
- 30) محمد الفاتح بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط 01، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 31) محمد جميل: الترقية و النقل و الندب و الحلول و الإعارة في قانون الخدمة المدنية و لائحته التنفيذية ، مصر ، 2017.
- 32) محمد عبد المولى الدقس : علم الاجتماع الصناعي ، دار مجد لاوي ، ط 01 ، الأردن ، 2005.
- 33) محمود احمد عبد الفاتح رضوان: الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2013.
- 34) مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار مجلاوي للنشر ، الأردن ، 1998.
- 35) مؤيد الفضل: تخطيط ومراقبة الإنتاج، منهج كمي مع حالة دراسية 2007.

- (36) نضال سلام بدر: التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية ، تخصص القيادة والإدارة ، غزة فلسطين 2016 ، ص:15.
- (37) نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ط 02 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015.
- (38) هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة تسيير الموارد البشرية ، تلمسان ، 2010 / 2011.
- (39) وجيه محجوب: البحث العلمي و مناهجه، دار المناهج لنشر و التوزيع، عمان الأردن، سنة 2001، ص:101.

ثانيا : الأطروحات و الرسائل الجامعية :

- (1) أبو القاسم حمدي : تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، الاغواط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003/2004.
- (2) أنيس كشاط : دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، تخصص علوم التسيير ، جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير سطيف لنشر ، سنة 2006.
- (3) بابا احمد سعيد / بوندارة زهية : دور الاتصال في فعالية القيادة الإدارية ، رسالة ماستر في الإعلام و الاتصال ، جامعة ادرار ، 2018/2019.
- (4) بن سالي عبد المالك / بن با سعيد : دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة ، دراسة ميدانية ، مديرية الصحة لولاية ادرار ، مستشفى ابن سينا ، 2018، 2017.
- (5) بندرفهد محمد الحربي : تسرب العمالة الوطنية في القطاع الخاص ، الأسباب و الحلول المقترحة ، دراسة استطلاعية لأراء المسيرين من العمل في القطاع الخاص ، بمدينة الرياض ، 2008.
- (6) بوعافية علية : تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة بمؤسسة سبكنة شرشال الجديدة ، رسالة ماجستير ، تخصص تحليل اقتصادي ، جامعة الجزائر (3) ، 2013-2014.
- (7) الجريد عارف ماطل : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، تخصص علوم إدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية المملكة العربية السعودية ، 2007.
- (8) حسن فلاح حسين : إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009.
- (9) خذري توفيق : تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات ، دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة ، باتنة ، 2018/2019.
- (10) رحيل آسية: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير.

- (11) ريم عمورة: اثرالعوامل الخاصة بمعنوية العاملين على نوايا ترك العمل، دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيرتيل " بدمشق ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد لنشر ، سنة 2014 .
- (12) زكية بوسعد: أثربرامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية،دراسة حالة في مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة" ، تخصص علوم التسيير، جامعة باتنة لنشر، سنة 2007.
- (13) زكية بوسعيد : اثربرامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة ماجستير، جامعة حاج لخضر، باتنة ، 2008.
- (14) الزهرة شنكامي : تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة ، علوم سياسية ،مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح ، ورقة 2013.
- (15) زويدني حياة : علاقة حوادث العمل بظاهرة دوران العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة ، 2017.
- (16) سعود ضيف الله الدالة : أثر الحوافز على الأطباء السعوديين ، تخصص علوم إدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، المملكة العربية السعودية ، 2003.
- (17) السلطاني : العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل ، دراسة ميدانية في مستشفى الشوملي العام في محافظة الحكة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإدارية لنشر، سنة 2018
- (18) سملاي حضية : اثرتسييرالاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر (3) لنشر، سنة 2005.
- (19) عارف ماطل الدالة : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، تخصص علوم إدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية السعودية ، 2007.
- (20) عبد الرحمان بن عليا وابل : دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، تخصص العلوم الإدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، المملكة العربية السعودية ، 2005.
- (21) عبد العال : اثرضا العاملين على دوران العمالة ، دراسة ميدانية بشركة الباطنين للطاقة و الاتصالات في مصر ، تخصص .
- (22) عبد الكريم بن قلة : الاستقالة في القانون الجزائري ، مذكرة شهادة ماستر في الحقوق ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2013-2014.
- (23) عفون شراف : سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية الجزائر ، مذكرة شهادة ماستر في تسيير ، 2006-2007.
- (24) علي أحمد ، أحمد مقبل ، مذكرة ماجستير بعنوان أثرالعوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل ، جامعة الأندلس اليمن ، 2018.

- (25) علي حسن الشهري :الاتصالات الإدارية ودرها في الأداء الوظيفي ، تخصص علوم إدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، المملكة العربية السعودية ، 2005.
- (26) المسوس يعقوب :تقويم الكفاءات المهنية و الدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية ، وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، قسم علم اجتماع ، تخصص علم النفس ، رسالة دكتوراه ، جامعة وهران ، 2016.
- (27) معين احمد السيد :إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية ، بدون دار النشر ، 2010.
- (28) منير خالد عباس :أثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 1999.
- (29) ناصر بن فهد ناصر :التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية و المالية بوزارة الداخلية بالرياض ، السعودية ، 2014.
- (30) نذيرة بوزيد :المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماستر ، ورقلة ، 2012.
- (31) نذيرة بوزيد : "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة ، والمتوسطة ، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تخصص علوم التسيير ، جامعة البويرة لنشر ، سنة 2012.
- (32) نضال سالم بدر:التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، قطاع غزة لنشر ، سنة 2016.
- (33) نعمان:أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل، دراسة ميدانية "بمصنع بي تي أم الملابس الجاهزة ، بمدينة العاشر من رمضان ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر لنشر ، سنة 2012.
- (34) نور الدين تاويرت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، تخصص علم النفس وعلوم التربية ، رسالة دكتوراه ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2006.
- (35) نورين مولود:دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، تخصص العلوم الاجتماعية ، جامعة شلف لنشر ، سنة 2017/2018 .
- (36) هاملي عبد القادر:تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، في مؤسسة naftal تلمسان ، ومؤسسة sonelgaz تلمسان ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان لنشر ، سنة 2011 / 2010.

37) هزاع شبيب خالد السبيعي : دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، تخصص علوم إدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، المملكة العربية السعودية ، 2003 .
ثالثا: الجرائد و المجلات.

- 1) د.دبلة عبد العالي ومرابط عياش عزوز: تكنولوجيا المعلومات و الكفاءات المهنية للعامل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، العدد (17) ، 2016.
- 2) زياد يوسف المعشر / صلاح الدين حسين الهيتي : تأثير الاستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 20 ، العدد (1) ، 2004.
- 3) عماري فاطمة الزهراء / بن زيطة عبد الهادي : الانتداب في تشريع الوظيفة العمومية ، مجلة المفكر للدراسات القانونية و السياسية ، المجلد 4 ، العدد 1 ، افريل 2021 .
- 4) عمرو وصفي عقيلي وآخرون ، اختبار اثر المتغيرات التنظيمية و الفردية في تشكيل ضغط العمل ، دراسة ميدانية في الجامعات السورية ، مجلة البحوث ، جامعة حلب ، سوريا ، 2008.
- 5) كمال منصور / سماح صولح : تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد (7) ، بسكرة ، جوان 2010.
- 6) ممدوح ختلان محمد ، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل و استقرار العاملين ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، العدد 10 – 2010 .
- 7) نورين مولود / البشير عبد الكريم : دوران العمل و تأثيره على المؤسسة ، مجلة المالية و الأسواق ، المجلد (4) ، العدد (8) ، 2018.

رابعاً: المداخلات العلمية:

- 1) مداخلة بعنوان : تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية و أفاق التطوير ، تجارب الدول ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، كلية علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير .
- 2) مداخلة بعنوان : تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التامين .
- 3) موساوي وهيبه / حالدي زهية : نظرية الموارد و التجديد في تحليل استراتيجي للمنظمات ، الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميزة ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة يومي ، 08 – 09 مارس 2005 .

خامساً: المواقع الالكترونية و الترجمات :

- 1) Tahchirz. Com ، 02/03/2022 ، ساعة 11:00 .
- 2) Edud Zens .Com ، 2022/03/02 ، ساعة 10:24 .
- 3) مدونة المعرفة ، elma3nifato.Com ، 2022/03/02 ، ساعة : 10:38 .
- 4) موقع hbrarabic.Com ، شرح معنى التقاعد المبكر ، 2022/03/06 ، ساعة 11:30 .

(5) Taysser.Org.Sa ، 2022/02/02 ، ساعة 17:28.

6) Cecil Dejoux. Gestion de Compétences et GPG ; 2eme ; édition ;Dunod ;Paris
France ;2013 .

(7) موقع تأثير تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية للموظف . De 3arabi.Com .

(8) عبد الفتاح ثلجة : استقطاب الموارد البشرية WWW.tahasoft.Com .books/185.dok

(9) تقنية متنوعة Mandoo3.Com 03/05/2019 ; 22 :30H

(10) فليب بورنو: ترجمة لحسن بوتلاي ، بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة منشورات عالم التربية ،
المغرب ، 2004 .

فَلَمَّا أَتَى الْبَيْتَ

الصفحة	العنوان	الرقم
55	خطوات تكوين الكفاءات في المؤسسة	01
72	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والضائعة والفارغة	02
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
74	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	04
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	05
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	06
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	07
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	08
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عملية الترقية في المؤسسة	09
80	يوضح أسس و معايير الترقية	10
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الترقية	11
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرضا على الترقية في المؤسسة	12
83	يوضح توزيع العينة حسب المساهمة من طرف المؤسسة في عملية الترقية	13
84	يوضح توزيع العينة حسب الهدف من الترقية	14
86	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في النقل الوظيفي	15
87	يوضح أسباب الرغبة في النقل الوظيفي	16
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب النقل الداخلي	17
89	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الانتداب الوظيفي	18
90	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في الانتداب الوظيفي	19
91	يوضح أسباب الانتداب الوظيفي	20
92	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المؤسسة لعملية الانتداب الوظيفي	21
93	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإعارة الخارجية للموظفين	22
94	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساعدة الإعارة الخارجية على الخبرة	23
95	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في ترك الوظيفة	24
96	يوضح توزيع أفراد العينة حسب أسباب الرغبة في ترك الوظيفة	25
97	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في الاستقالة من الوظيفة	26
98	يوضح الأسباب في كلا الحالتين (الاستقالة و عدم الاستقالة)	27

100	28	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العثور على وظيفة أخرى
101	29	يوضح سبب العثور على وظيفة أخرى
102	30	يمثل توزيع أفراد العينة حسب التمتع بروح المبادرة في المؤسسة
103	31	يمثل توزيع أفراد العينة حسب اتخاذ قرار فردي في مجال الوظيفة
104	32	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الالتزام بأداء المهام
105	33	يوضح توزيع أفراد العينة حسب روح التعاون بين العمال
107	34	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التنسيق في المهام
108	35	أسباب عدم التنسيق في المهام
109	36	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تضامن العمال فيما بينهم
110	37	يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال
111	38	يوضح توزيع أفراد العينة حسب وضع الاتصال بين العمال في كافة المستويات
113	39	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاتصال بين العمال والمدير
114	40	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اخذ مقترحات العمال من طرف المدير
115	41	يوضح توزيع أفراد العينة حسب ارتباط أهداف العمال مع أهداف المؤسسة
117	42	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التزام العمال بقيم وأعراف المؤسسة
118	43	يوضح أسباب عدم الالتزام العمال بقيم وأعراف المؤسسة
119	44	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير بيئة العمل في الأداء
120	45	يوضح العلاقة بين الترقية وبيئة العمل
121	46	يوضح العلاقة بين الاستقالة و التمتع بروح المبادرة
122	47	يوضح التناسب بين الأجر والجهود
124	48	تقدير المشرف لجهود العامل
125	49	كيف يكون التأثير على العامل
126	50	يوضح العلاقة بين العامل وبين زملاءه
127	51	يوضح العلاقة التنافس تؤدي إلى
128	52	يبين طبيعة العلاقة بين الترقية وبيئة العمل
128	53	يبين طبيعة العلاقة بين الاستقالة وروح المبادرة

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
	نموذج الدراسة	03
01	نموذج مارس و سيمون في محددات دوران العمل	18
02	نموذج موبلاي في محددات دوران العمل	19
03	نموذج أرنولد و فلندمان في محددات دوران العمل	20
04	نموذج جورج و جونز في محددات دوران العمل	21
05	يوضح تكاليف التوظيف و التنصيب	31
06	يوضح أنواع التحفيز	57
07	أنواع الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة	60
08	المراحل التي تمر بها المؤسسة في عملية التقييم	64
	المخطط التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	69
01	يمثل نسبة الدائرة لعدد الاستثمارات الموزعة و المسترجعة و الضائعة و الفارغة	72
02	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
03	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب السن	74
04	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	75
05	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	76
06	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	77
07	يمثل نسبة الدائرة توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	78
08	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب عملية الترقية في المؤسسة	79
09	يمثل نسبة الدائرة لأسس و معايير الترقية	81
10	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الترقية	82
11	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الرضا على الترقية في المؤسسة	83
12	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع العينة حسب المساهمة من طرف	84

المؤسسة في عملية الترقية	
13	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع العينة حسب الهدف من الترقية 85
14	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الرغبة في النقل الوظيفي 86
15	يمثل نسبة الدائرة لأسباب الرغبة في النقل الوظيفي 87
16	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب النقل الداخلي 88
17	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من الانتداب الوظيفي 89
18	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الرغبة في الانتداب الوظيفي 90
19	يمثل نسبة الدائرة لأسباب الانتداب الوظيفي 91
20	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب تشجيع المؤسسة لعملية الانتداب الوظيفي 92
21	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الإعارة الخارجية للموظفين 93
22	يمثل نسبة الدائرة توزيع أفراد العينة حسب مساعدة الإعارة الخارجية على الخبرة 94
23	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الرغبة في ترك الوظيفة 95
24	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب أسباب الرغبة في ترك الوظيفة 97
25	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الرغبة في الاستقالة من الوظيفة 98
26	يمثل نسبة الدائرة للأسباب في كلا الحالتين (الاستقالة و عدم الاستقالة) 99
27	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب العثور على وظيفة أخرى 100
28	يمثل نسبة الدائرة لسبب العثور على وظيفة أخرى 101
29	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب التمتع بروح المبادرة في المؤسسة 102
30	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب اتخاذ قرار 104

فردى فى مجال الوظيفة

31	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الالتزام بأداء المهام	105
32	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب روح التعاون بين العمال	106
33	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب التنسيق فى المهام	107
34	يمثل نسبة الدائرة أسباب عدم التنسيق فى المهام	108
35	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب تضامن العمال فيما بينهم	110
36	يمثل نسبة الدائرة لنا توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال	111
37	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب وضع الاتصال بين العمال فى كافة المستويات	112
38	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب الاتصال بين العمال و المدير	114
39	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب اخذ مقترحات العمال من طرف المدير	115
40	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب ارتباط أهداف العمال مع أهداف المؤسسة	116
41	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب التزام العمال بقيم و أعراف المؤسسة	117
42	يمثل نسبة الدائرة لأسباب عدم الالتزام العمال بقيم و أعراف المؤسسة	119
43	يمثل نسبة الدائرة لتوزيع أفراد العينة حسب تأثير بيئة العمل فى الأداء	120
44	يمثل نسبة الدائرة للعلاقة بين الترقية وبيئة العمل	121
45	يمثل نسبة الدائرة للعلاقة بين الاستقالة و التمتع بروح المبادرة	122
46	يمثل نسبة الدائرة للتناسب بين الأجر و الجهد	123

124	يمثل نسبة الدائرة لتقدير المشرف لجهود العامل	47
125	يمثل نسبة الدائرة كيف يكون التأثير على العامل	48
126	يمثل نسبة الدائرة للعلاقة بين العامل و بين زملاءه	49
127	يمثل نسبة الدائرة للعلاقة التنافس تؤدي إلى	50

استمارة معلومات

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- نس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة الاجتماعية:
- متزوج أرمل طلق
- 4- المستوى التعليمي:
- ابتداء متوسط
- 5- الفئة المهنية:
- عامل تنفيذ إطار عون تحكم
- 6- الأقدمية في المؤسسة:
- أقل سنوات من 5 إلى أكثر من 10
- 7 -

ثانياً: دوران العمل:

- 1- هل استفدت من عملية الترقية نعم
- 2- ما هي أسس ومعايير الترقية؟
- على أساس الشئ
- على أساس الكفاءة
- على أساس الشئ لأقدمية والكفاءة
- على أساس الكفاءة أقدمية
- 3- ما نوع الترقية؟
- في الدرجة - في الفئة
- في الرتبة - في المنصب
- 4- هل أنت راضي عن الترقية في المؤسسة؟
- راضي جدا راضي غير راضي
- 5- هل تساهم المؤسسة في عملية الترقية؟
- غالباً أحياناً نادراً
- 6- ما هو الهدف من الترقية؟
- الزيادة في الأجر - زيادة الخبرة والكفاءة - معاً
- 7- هل ترغب في النقل الوظيفي؟ - نعم لا

8- ما هو سبب الرغبة في النقل الوظيفي حسب رأيك؟

ضغط العمل - الاستقرار - الخبرة

9- هل استفدت من النقل الداخلي؟ - نعم - لا

10 - هل استفدت من الانتقال الوظيفي - لا

11 - هل ترغب في الانتقال الوظيفي - لا

12 - ما هو سبب الانتقال الوظيفي؟

- الاستقرار - التوازن الوظيفي

13 - هل مؤسستك تشجع الانتقال الوظيفي؟ - نعم - لا

14 - هل قامت المؤسسة بإعادة خارجي لطفين؟ - نعم - لا

15 - هل تساعد الإعادة الخارجية على ؟ - نعم - لا

16 - هل ترغب في ترك الوظيفة؟ - نعم - لا

17 - ما سبب الرغبة في ترك الوظيفة؟

- على أجر أعلى

-

- اجتماعية

- مع بعض

ثالثا: الكفاءة في المؤسسة:

1- هل ترغب في الاستقالة من وظيفتي - نعم - لا

2- ما هي الأسباب؟

-

- لعمل

- القطاع الخاص

3- هل عثرت على وظيفة أخرى؟ - نعم - لا

4- سبب العثور على وظيفة أخرى؟

- البحث عن حسن

- البحث عن نفس التخصص

5- هل تتمتع بروح المبادرة في المؤسسة؟ - نعم - لا

6- إذا كان الجواب بـ "لا" ما هي أسباب عدم تمتعك بروح المبادرة في المؤسسة؟

7- هل اتخذت قرار فردي في مجال الوظيفة ؟

- نعم - لا - أحيانا

8- هل انت ملتزم بأداء مهامك ؟

- نعم - لا - أحيانا

9- هل هناك روح التعاون بين العمال ؟

- نعم - لا - أحيانا

10- هل هناك تنسيق في المهام ؟ - نعم - لا

11- إذا كان الجواب بـ "لا" ماهي أسباب عدم التنسيق في امهام في رأيك ؟

سوء العلاقات

لانتظيم في المهام

12- هل هناك تضامن بين العمال فيما بينهم ؟

- يوجد - يوجد أحيانا لا يوجد

13- كيف تكون طبيعة الاتصال بين العمال ؟

- رسمي - غير رسمي

14- كيف هو وضع الاتصال بين العمال في كافة المستويات؟

- ممتاز - جيد - سيء

15- هل الاتصال بين العمال والمدير موجود ؟ - نعم - لا

16- هل يأخذ العمال المقترحات من طرف المدير ؟ لا

17- هل يوجار تباطؤ بين اهداف العمال وأهداف المؤسسة - نعم - لا

18- هل هناك التزام للعمال بقيم وأعراف المؤسسة ؟ - نعم - لا

19- إذا كان الجواب بـ "لا" فما هي أسباب عدم التزامهم بقيم وأعراف المؤسسة ؟

- سياسة الإدارة العليا

- لا يعترفون بقيم وأعراف المؤسسة ؟

20- هل تؤثر بيئة العمل في الأداء ؟ - نعم - لا

21- هل يوجد علاقة بين الترقية وبيئة العمل ؟ - نعم - لا

22- هل يوجد علاقة بين الاستقالة والتمتع بروح العمل - نعم - لا

23- هل هناك تناسب بين الأجر والجهد؟ - نعم - لا

24- هل تشعر أن مشرفك يقدر المجهود الذي تبذله عند قيامك بعملك؟

نـ - إذا كان الجواب بـ "لا" كيف يكون تأثيره عليك؟

- عدم استطاعتك على تأدية مهامك

- عدم تقديمك لاقتراحات

25 - هل العلاقة بينك وبين زملائك هي علاقة:

- تعاون - تنافس - صراع

26 إذا كانت علاقة تنافس يؤدي بك ذلك إلى :

- النفور من العمل

- عدم الراحة من مكان

- بذل جهودات أكبر

