

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

أثردوران العمل في تحسين إنتاجية وتنافسية المؤسسة.

(دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم)

تحت اشراف الاستاذة:

◆ برواين شهرزاد.

مقدمة من طرف الطالبين:

◆ بكريتي المدعو بن علو محمد .

◆ بن أحمد فافة.

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أ. شملال نجاة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مقررا	أ. برواين شهرزاد	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	أ. تمار خديجة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024 / 2023

إِهْدَاء

بسم الله و الصلاة و السلام على نور القلوب و سيد الوجود و خير الأنام حبيبنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي إلى من كانا سببا في وجودي و تعليمي و دعماني في كل الأحوال والظروف،

إلى نبع الحنان و الصبر و من رافقني دعائها في كل زمان و مكان و من أنارت درب خطايا " أمي " أطال الله في عمرها، كما أسأل الله الولي القدير أن يحفظها و يرفع مقامها و يجعلني سببا في رفع شأنها.

و إلى من أحمل اسمه و سندي في الحياة و اعترف بفضلته في الوجود، إلى من رباني على الفضيلة، و حب العلم و كان مرشدي حتى أوصلني بر الأمان "أبي العزيز" الذي تحمل المشقة في سبيل و صولي و علمني الصبر و التواضع تمنياتي له بالصحة و طول العمر.

إلى جميع عائلتي و أصدقائي، إلى جميع من أحبنا في الله و أحببناه فيه.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكري.

إلى كل من يقرأ مذكري الآن، إليكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع.

بكريتي المدعو بن علو محمد

إِهْدَاء

بفضل الله وجهود من وقفو بجاني ، أهدي ثمرة تعبي وفرحة تخرجي
لمن كان سببا في وجودي " أبي الغالي وأمي " نبع الحنان حفظهما الرحمان ،
فبفضلهم تعلمت أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة.

وإلى سندي زوجي سفيان، تعبيرا مني عن خالص شكري لما قدمه
في طول فترة دراستي من دعم مادي ومعنوي
ولقرة عيني أخوتي : منصور خليفة ، ياسين ، مريم، يونس.

وأخص بالذكر المشرفة المحترمة الأستاذة "برواين شهرزاد "

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي أمر بشكره ووعده من شكره بالمزيد، ونشهد أن لا إله إلا الله هو
المبدئ والمعيد، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بعث بالقران المجيد،
اللهم صل عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا
وعليه فل يتوكل المتوكلون.

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتقدم بأحر تشكراتنا إلى:

الأستاذة المشرفة برواين شهرزاد لقبولها الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ملاحظاتها
النيرة و تشجيعاتها القيمة التي ساعدتنا في إعداد بحثنا هذا.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر الأساتذة والدكاترة الأفاضل أعضاء اللجنة وكل أساتذة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة مستغانم على الجهودات
المبدولة خلال فترة الدراسة.

وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الدراسة.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
I	الفهرس
II	قائمة الجداول والأشكال
4	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري	
9	تمهيد
10	المبحث الأول : الموارد البشرية في المؤسسة
10	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية.
13	المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
14	المبحث الثاني : ماهية الرضا الوظيفي
15	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
19	المطلب الثاني: الأسس النظرية للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
29	المبحث الثالث: دوران العمل
29	المطلب الأول : مفهوم وتعريف دوران العمل
33	المطلب الثاني: أنواع دوران العمل و علاقته بعوامل الرضا الوظيفي
49	خلاصة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم
52	المطلب الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم
56	المطلب الثاني: أهداف ومميزات مؤسسة ميناء مستغانم
57	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي والإداري لمؤسسة ميناء مستغانم
64	المبحث الثاني: نظام الحوافز على الفرد و امتيازات مؤسسة ميناء مستغانم
64	المطلب الأول: التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم

71	المطلب الثاني: امتيازات وانتكاسات ميناء مستغانم
73	المطلب الثالث: المشاريع المستقبلية للميناء
74	المطلب الرابع: معدل دوران العمل في مؤسسة ميناء مستغانم
80	خلاصة
82	الخاتمة
85	قائمة المراجع
90	الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
55	معلومات تقنية عن الميناء	الجدول رقم (1)
56	معلومات عن محطات الإرساء	الجدول رقم (2)
75	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والضائعة والفارغة	الجدول رقم (3)
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (4)
76	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم (5)
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	الجدول رقم (6)
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (7)
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (8)
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	الجدول رقم (9)
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عملية الترقية في المؤسسة	الجدول رقم (10)
78	يوضح أسس ومعايير الترقية	الجدول رقم (11)
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الترقية	الجدول رقم (12)
79	يوضح تحديد المبحوثين لإجابات أخرى	الجدول رقم (13)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
28	يمثل عوامل الرضا الوظيفي	الشكل رقم (1)
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الميناء	الشكل رقم (2)

المقدمة

المقدمة:

يعد دوران العمل أمرًا لا يمكن تجاهله، فعندما يحدث دوران كبير للموظفين في المؤسسة، فإن ذلك يؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتها، و يعمل دوران العمل على تحديث الأفكار وتجديد الطاقات ويعد فرصة لتطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم، ولكنه قد يسبب أيضًا توقفًا في العمل وفقدان المعرفة والمهارات. و يعتبر دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية لأنه يشكل استنزاف للطاقات والكفاءات غير الملموسة التي تعتبر مصدر إبداع وابتكار ومصدر منافسة، فالمؤسسات مطالبة بتأمينهم وصيانتهم وحمايتهم من كل ما يمكن أن يتسبب في تدهورهم، وذلك بالقضاء على كل أشكال الاغتراب البيئي المتمثل في العناصر الخارجية التي تعتبر من اسباب عدم الرضا وعدم العمل على التحسين المستمر للعوامل الداخلية والتي تعتبر المسؤولة عن رضا العاملين.

إن لدراسة ظاهرة دوران العمل أهمية كبيرة جداً في حياة المنظمة إذ لا بد أن تتعرف الإدارة على معدل الدوران لتشخيص مواطن الضعف في علاقات العمل و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتفادي الآثار السلبية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمل الذي عادة ما يؤدي إلى عدم استقرار القوى العاملة وشعور الأفراد بعدم الرضا من عملهم و منظمتهم .

ويمثل العنصر البشري مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية، وهي حجر الزاوية في العملية الإدارية، وهي غاية المجتمع ورأس مال المنظمة وللحفاظ عليه من الدوران يجب مراعات مطالبه.

يدل أداء العاملين على مدى حماسهم وذكائهم ومعارفهم واتجاهاتهم كما أنه إذا كانت عوائد الاستثمار في الموارد الغير الملموسة تزيد في قيمتها وأهميتها عن قيمة وأهمية الموارد الملموسة فإن تدعيم وتعظيم ذلك يتحدد على مدى الأهمية والعناية التي تحظى بها الموارد البشرية.

في هذا البحث، سنستكشف تأثير دوران العمل على إنتاجية المؤسسة و سنحلل العوامل المختلفة التي تؤثر في عملية دوران العمل، مثل الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل والتطوير المهني وسندعم أيضاً أمثلة من الدراسات السابقة والأبحاث لتوضيح كيف يمكن للمؤسسات تعزيز إنتاجيتها من خلال إدارة دوران العمل بشكل فعال في نهاية المطاف وتحقيق الاهداف المؤسسة ونموها المستدام، باختصار، ستوفر هذه الدراسة رؤية شاملة حول تأثير دوران عمل.

ومن خلال ما تم تقديمه نستنتج الإشكالية التالية:

أ. إشكالية الدراسة :

• كيف يمكن تحسين دوران العمل في المؤسسة لزيادة الإنتاجية؟

ومن خلال الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بدوران عمل ؟
- هل يعتبر دوران عمل عنصر من عناصر فعالة في نجاح مؤسسة ؟
- هل يساهم تحفيز من تطوير مهارات العاملين في المؤسسة ؟

ب. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تمثل إجابة نموذجية أولي عن التساؤلات الفرعية السابقة، يمكن تحديدها كما يلي:

- ✓ تواصل الفعال والشفاف بين فرق العمل والإدارة، ووجود تحفيزات وتوفير فرص التدريب والتطوير يؤدي إلى تحسين الإنتاجية
- ✓ وجود تحسين وأثر كبير لدوران العمل على أداء مؤسسة وإنتاجيتها بميناء مستغانم.

ج. أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

- فهم أهمية دوران العمل في تعزيز الإنتاجية المؤسسية.
- تحليل تأثير الدورات التدريبية على مستوى الأفراد والفرق العاملة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين برامج التدريب وتطويرها لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية في المؤسسات.

د. أهمية الدراسة :

يتناول هذا البحث أهمية دورات العمل في تحقيق الإنتاجية المؤسسية، حيث يركز على تأثير هذه الدورات على كافة جوانب العمل في المؤسسة، بما في ذلك زيادة المهارات الفنية والإدارية، وتحسين الفاعلية الشخصية، وتعزيز التفاعل والتواصل داخل الفريق.

ت. أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب في اختيار الموضوع:

- علاقة الدراسة بمجال التخصص.
- الرغبة في الإطلاع والاستفادة قدر الإمكان من الموضوع، وتعرف على واقع و أثر دوران العمل لزيادة الإنتاجية في المؤسسة ..

هـ. حدود البحث:

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة من جانفي إلى شهر مارس 2024.
- الحدود المكانية: مؤسسة ميناء مستغانم.

و. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة فرضياتها، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه النظرية وعلى المنهج التحليل في الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة.

ي. التقسيم المنهجي للدراسة:

للإجابة على إشكالية دراستنا والإلمام بجميع عناصر الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين تتخللها في البداية مقدمة وينتهي بخاتمة.

• الفصل الأول: تناولنا فيه مفاهيم عامة حول مفهوم الموارد البشرية و دوران العمل، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرقنا فيهما إلى تعريف الموارد البشرية و أهميتها و أهدافها، كما تطرقنا إلى معرفة الرضا الوظيفي و دوران العمل.

• الفصل الثاني: الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم.

وفي الأخير توصلنا إلى خاتمة البحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد:

في عالم الأعمال الحديث، تعد الإنتاجية من أهم المؤشرات على نجاح المؤسسة واستدامتها، ومع تزايد التنافسية والتغيرات السريعة في الأسواق، أصبح من الضروري للمؤسسات أن تبحث باستمرار عن استراتيجيات جديدة لتحسين إنتاجيتها. من بين هذه الاستراتيجيات تبرز إدارة دوران العمل كأداة فعالة تسعى من خلالها المؤسسات إلى تعزيز كفاءة وإنتاجية موظفيها.

في هذا الفصل، سنلقي الضوء على مفهوم دوران العمل، وأهميته، وكيف يمكن أن يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال تجارب واقعية وتحليل نظري للمزايا والتحديات المرتبطة بهذه الاستراتيجية، و سنستعرض أيضاً العوامل المؤثرة في نجاح دوران العمل، مثل التواصل الفعال، والتحفيز، وفرص التدريب والتطوير، ونسلط الضوء على تطبيق هذه المفاهيم في بيئات عمل حقيقية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

حيث يمثل هذا الفصل من هذه الدراسة مدخلاً رئيسياً لفهم أثر دوران العمل على تحسين إنتاجية المؤسسة.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

— المبحث الأول: الموارد البشرية في المؤسسة.

— المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الموارد البشرية في المؤسسة :

لا شك أن كل إنسان على وجه الأرض يقع تحت مظلة الموارد البشرية، ولا ريب أن أغلب أنواع الاستثمار هو الاستثمار في البشر لأنه استثمار في العقول والأدمغة والنفوس البشرية، ومهما امتلكت المنظمة من تكنولوجيا ومواد خام ومعدات وآلات وأراض وغيرها من عوامل الإنتاج فلا قيمة لها دون وجود موارد بشرية متميزة، هذا من أجل إدارة عوامل الإنتاج هذه واستغلالها أفضل استغلال ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.¹

حيث حظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الذي تضطلع به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين باعتبارهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفریط بها من النواحي المادية والمعنوية.²

المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم مواردها وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، حيث من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كل من مفهوم، أهمية، أهداف إدارة الموارد البشرية والوظائف المتعلقة بها.

أولا: تعريف الموارد البشرية:

- " هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد."³
- هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور."
- هي مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة⁴ ."
- " هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها."

¹ عبد العزيز على حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 03.

² سهيلة محمد عباس علي حسن علي إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة 2007، ص 05.

³ عبد العزيز علي حسن المرجع السابق، ص 14.

⁴ رواية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002 - 2003، ص 2-3.

- " هي الإدارة فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء ¹ ."

- " تعرف على أنها الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ² ."

وتعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية كما يلي: أنها فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد ³ ."

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر يمكننا استخلاص التعريف الشامل التالي:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة والتي تتميز بخمسة وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، الدفع، الرقابة (القيادة) كما تمتاز بمجموعة من الأنشطة من أهمها:

1- تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.

2- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

3- استقطاب واختيار الأفراد.

4- توجيه الأفراد وتدريبهم.

5- تصميم أنظمة الأجور والحوافز .

6- تقييم أداء الأفراد.

7- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد.

¹ العربي بلقاسم فرحاتي تأهيل الموارد البشرية قديماً وحديثاً ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2012 ، ص 21-22.

² عبد العزيز على حسن المرجع السابق ، ص 1 .

³ جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة عبد الحسن لعنان تنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود للنشر والطباعة المملكة العربية السعودية، الجزء الأول 1433 هـ، 2011 ، ص 18 .

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أ. أهمية إدارة الموارد البشرية:

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية، ويساعد ممارسة المديرين لهذه الأنشطة على:

1- فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطار التي يقع فيها معظم المديرين ومنها:

- تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.
- معدل دوران العمل الحالي.
- عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.
- شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم.
- النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.

2- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم، وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.

3- تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة وهذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم¹.

ب. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، هو العمل على تزويد المنظمة باحتياجات من الموارد البشرية المناسبة والصالحة للعمل، للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها ورؤيتها الاستراتيجية، وذلك من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية وتنظيم دورها المؤثر وتوجيه الموارد البشرية وتطوير أدائها والرقابة، أي التأكد من تحقيق خطط وأهداف الموارد البشرية في كل وقت وحمايتها وتأمينها، بما يحقق الدور الأساسي للمنظمة ودورها القيادي في المجتمع².

¹ نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جواد الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 20، ص

47.

² عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق، ص 19-20.

المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يتطلب تنمية وتطوير إستراتيجية المنظمة إحداث نوعاً من التوفيق بين الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتساهم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين استغلال موارد وإمكانيات المنظمة والتي تتطلب نوعاً من التفاعل والتكامل فيما بينها حتى تمكين تحقيق أهداف المنظمة ولخلق ذلك التفاعل والتكامل بين إمكانيات المنظمة يجب على مسئولي الموارد البشرية الأخذ في الاعتبار إستراتيجية المنظمة وتحديد المهارات والقدرات الفردية لتطبيق تلك الإستراتيجية، واعداد نظم وبرامج للموارد البشرية فيما يتعلق بتعيين الأفراد وتدريبهم وتقييم أداءهم والتأشير على دافعيتهم لعمل وتحقيق تكاملهم في المنظمة¹.

أولاً: إدارة الموارد البشرية في المستقبل:

لكي يتم فهم غدارة الموارد البشرية برؤية مستقبلية فإنه يجب أولاً فهم الطبيعة المتغيرة للبيئة المحيطة، ومن ثم للمنظمة ذاتها.

فالمنظمات الآن تمر بتغيرات واتجاهات حديثة والتي تسبب في كثير من التغيرات فهناك ضغوطات كبيرة على المنظمات لكي تكون أفضل وأكفاً وأسرع، وأكثر تنافساً، وهذا من خلال مواردها البشرية، مما يتطلب مزيد من الإنتاجية والكفاءة في الأداء ويفض هذا على المنظمات في بعض الأحيان إلى أن تغير من ممارساتها، مثل اندماجها مع شركات أخرى أو تصغير حجمها أو إعادة هيكلتها.

ولا شك أن دور إدارة الموارد البشرية أيضاً في تغيير مستمر لكي يواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة، ولا يكون قادراً على إحداث التغيرات الهيكلية والثقافية المطلوبة وكل هذه التغيرات تصب في كيفية إدارة الموارد البشرية مستقبلاً لتكون أكثر ملائمة للبيئة المتغيرة².

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسية للمدراء الاستراتيجيين والإدارة العليا، حيث يجب على المدراء الاستراتيجيين القيام بإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي وينبغي لهم أن يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الأهداف والاستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة³.

¹ مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 15.

² رواية حسن المرجع السابق، ص 6.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 32.

ومن ثم تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة بحيث تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أنشطة رئيسية كالتهيئة لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل، تعيين الأفراد، تحديد موقع الأفراد في المهن، مكافئتهم، تقييم أداءهم وتطور من أجل تحقيق استخدام أكثر فاعلية للموارد البشرية، إن الهدف الرئيسي الاستخدام إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وتشمل استراتيجيات الموارد البشرية والتخطيط لها عدة استراتيجيات فرعية أهمها:

- 1- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط.
- 2- الإستراتيجية المتعلقة بالاختيار وتعيين الموارد البشرية، وما تتضمنه من قواعد أساسية أهمها تحديد مصادر الأفراد.
- 3- إستراتيجية التدريب مهارات القوى العاملة وزيادة كفاءة أداء عملهم.
- 4- إستراتيجية تتعلق بالنقل والترقية للأفراد والعاملين، وكذلك تحديد الاستراتيجيات المتعلقة بالأجور والمكافآت.
- 5- إستراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة أداء عملهم ومقارنته بما هو مخطط وتحديد الانحرافات من أجل تصحيحها وتفاديها مستقبلاً¹.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي:

تتمكن الإدارة من تحسين خدماتها وإنتاجيتها من خلال تحديد رؤيتها وأهدافها، وتحديد الموارد اللازمة التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، ولعل من أهم تلك الموارد على الإطلاق المورد البشري، لذلك يتعين على الإدارة توظيف رأس مال بشري ذو مهارات وكفاءات تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه على حد سواء، ومن يجب عليها أن تتأكد من أن كل فرد يؤدي العمل الذي يرضيه والمناسب له ولقدراته ومهاراته، حتى يؤديه بطريقة مناسبة وصحيحة، ولتتمكن الإدارة من تحقيق ذلك لابد لها من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى هذا المورد البشري.

¹ زكريا مطلق الدوري، المرجع نفسه، ص 281-282.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك حسب وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وتخصصاتهم العلمية.

أولاً: تعريف الرضا:

الرضا لغة: هو عكس السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضى عنه، أحبه وأقبل عليه¹.

وجاءت كلمة رضا من الفعل رضي عن الشيء أي اختاره وقنع به، كما أن الرضا يدل أيضاً على السرور بما تم الحصول عليه².

ويعني كذلك التعويض أو التحسن أو الإشباع الرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن، فهو مصدر وسيلة لتحقيق الرغبة.

وينظر علم النفس للرضا كونه تلك الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد³.

أما اصطلاحاً: فقد وردت تعريفات كثيرة ومتعددة نذكر منها:

الرضا الوظيفي هو مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل⁴.

ويرى العديلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة⁵.

أما "بورتير Porter" و "لولر Lawler" و "هاكمن Hachmen" فإنهم يصفون الرضا الوظيفي على أنه شعور يتعلق بالوظيفة ويتحدد هذا الشعور بواسطة ما يتلقاه الفرد في الواقع وما ينبغي أن يتلقاه وفقاً لمشاعره⁶.

¹ ابن منظور، لسان العرب، ج 1، بيروت دار صادر، 1992، ص 323.

² لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة والإعلام، بيروت: ط 1، دار المشرق، 1997، ص 36.

³ أسعد رزق، موسوعة علم النفس، بيروت المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1977، ص 211.

⁴ أحمد محمد العيد بن دانية، محمد محمود الشيخ حسن علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجلة التربوية، عدد 46، 1998، ص 204.

⁵ إيهاب عيسى المصري وظرف عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمبني في العمل، ط 01، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة 2014، ص 17.

⁶ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

كما عرفه " فروم Vroom " بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه¹ ، أما " هاربرت Harbert " فيرى أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه عملهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفره العمل للعاملين فعلا وما ينبغي أن يوفره لهم².

بما سبق يمكن القول ان الرضا الوظيفي يعبر عن مدى قبول وقناعة العاملين بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل ومدى إشباع حاجاتهم من خلال العمل الذي يشغلونه³.

ومن كل هذه التعريفات المقدمة يمكننا أن نقول أن الرضا الوظيفي هو حالة شعورية إيجابية للفرد تجاه جميع جوانب وظيفته، هذه الحالة الشعورية تكون ناتجة عن تلبية الوظيفة لحاجات الموظف ورغباته الوظيفية، وإثبات شخصيته مع زملائه ورؤساءه فالرضا الوظيفي يرتبط بعوامل وأبعاد متعددة ومتداخلة مثل طبيعة العمل، ظروف العمل، جماعة العمل البيئة الداخلية والخارجية للعمل الأجر، الحوافز الترقية، نمط الإشراف.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

نظرا للأهمية البارزة للمورد البشري في بناء المنظمة ونجاحها فإن رضاه يعتبر محرك لجعل هذا المورد أكثر فاعلية وعليه فالرضا الوظيفي يكتسب أهميته من أهمية المورد البشري، تشمل هذه الأهمية كل من الفرد العامل، والمؤسسة والمجتمع.

1. أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يمكنهم من:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به⁴.
- ارتفاع درجة الطموح، الإبداع، الابتكار وإتقان العمل وتحسين الأداء.
- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي.
- زيادة الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوية.

¹ هاشم عبد الرزاق القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص85.

² المرجع نفسه، ص87.

³ لكحل منيف تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ط1، الجزائر: دار المثقف للنشر والتوزيع، 1439 هـ / 2018، ص58.

⁴ فوزي عبد الله العليش أحمد مصطفى الحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: مجلة المنارة، المجلد14، العدد الأول، 2008، ص24.

- اكتساب صحة نفسية وجسدية سليمة.
 - يجد الفرد في الرضا عن عمله منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته والقيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد¹.
 - إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل².
2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:
- الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة ينعكس عليها إيجاباً في عدة نقاط:
- زيادة الإنتاجية وتحسن مستويات الأداء.
 - ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية.
 - تقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.
 - زيادة الاستقرار والتنظيمي، لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسهم.
 - ضمان استمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانتها.
3. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:
- يستفيد المجتمع من رضا الموظفين داخل مؤسسات عملهم من خلال:
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع³.
 - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية
 - حماية المجتمع من عدة مشاكل اجتماعية مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية وهو ما قد يحولهم إلى البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء، وعدم توافر الامكانيات اللازمة لتكوين أسرة، وسوء التوافق النفسي، وهذا إضافة إلى مشكلات التلوث الاجتماعي كمشكلة المخدرات، العنف، الهجرة الغير شرعية⁴.

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، الأردن زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص134.

² براء رجب تريكي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، الاردن : دار اليازة للنشر والتوزيع، 2015، ص102.

³ أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تخصص علم اجتماع التنظيم، (جامعة محمد خيضر بسكرة 2013/2014، ص37).

⁴ فايزة محمد رجب بهنسي الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، مصر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2011، ص61-66.

ثالثاً : أنواع الرضا الوظيفي:

يقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

1. الرضا العام:

هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العامل الذي يشغله¹.

ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي: الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + رضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية².

2. الرضا النوعي:

هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله كأن يرضى عن عائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل الرعاية الصحية، أساليب الاتصال داخل المنظمة³.

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

ويثبت " فروم " أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل بعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، فالإشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى، ظروف العمل الأفضل، محتوى العمل الأكثر إثارة، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة، ومنه فدرجة رضا الأشخاص ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى التوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.

¹ جلال عبد الحليم محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع الأردن 2016، ص 177.

² أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني للمنظمات، دار النهضة العربية، ط2، لبنان، 1982، ص 140.

³ عثمان محادين: القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 100.

المطلب الثاني: الأسس النظرية للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

مع تزايد الاهتمام والأبحاث في مجال الرضا الوظيفي ظهرت عدة نظريات حاولت تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وعوامله.

أولاً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

من أبرز هذه النظريات وأكثرها انتشاراً نجد:

1. نظرية الإدارة العلمية:

قام فريدريك تايلر بوضع نظرية الإدارة العلمية، والتي بناها على فكرة الحوافز المادية، بوصفها العنصر الوحيد المحقق للرضا الوظيفي، وحاولت توفير السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى¹.

ولقد اعتمدت نظرية تايلر على أساس ما يلي:

- العاملون بطبيعتهم لا يحبون العمل ويحتاجون إلى إشراف مباشر وسيطرة، لذلك يجب على المديرين أن يقوموا بتقسيم الإنتاج إلى أجزاء من المهام الصغيرة.
- يجب أن يعطي العمال التدريب والأدوات المناسبة التي تمكنهم من العمل بأكبر قدر من الكفاءة في أداء المهمة المطلوبة منهم.
- يتم بعد ذلك دفع الأجر للعاملين بناء على عدد المواد التي قاموا بإنتاجها خلال فترة محددة من الوقت، ونتيجة لذلك يتم تشجيع العمال على العمل بجد من أجل زيادة إنتاجيتهم².
- ومع ذلك فإن هذه النظرية لم تستطع تحقيق الرضا المطلوب للعاملين، ولم تصل إلى الحد المطلوب من الإنتاج، ومن المآخذ التي تؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية³

¹ سهير عبد النور حبايبة مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية الأردن 2009، ص 19.

² محمد هزاع الحسين العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية، الأردن 2010، ص 21.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، 2016، ص 290.

2. نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت كرد فعل على النظرية السابقة، حيث قام "Itom mgue" بمعية مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد بإجراء سلسلة من التجارب على مصنع (Hawthorne) التابع لشركة كهرباء، وسميت هذه التجارب بتجارب هوثورن والتي تشكل الأساس لحركة العلاقات الإنسانية، وتوصل مايو بعد إجراءه لتلك التجارب إلى أن الرضا الوظيفي والعلاقات بين العاملين والتشكيلات الاجتماعية غير الرسمية تؤثر بشدة على الانتاجية الإجمالية للعمال وأن السبب في زيادة الانتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت انتاجياتهم¹.

3. نظرية العاملين لهيرزبرغ:

تعتبر نظرية العاملين لهيرزبرغ Herzberg, tm of actor theory، من أشهر نظريات الدوافع وأكثرها جدلا في السنوات الأخيرة، حيث عملت على توضيح العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هرزبرغ مصطلحين غير متناقضين كما يتضح لأول وهلة، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، ربما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا الوظيفي ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل².

وتضمنت هذه النظرية تقسيم عوامل الرضا الوظيفي إلى قسمين³:

- **العوامل الدافعة:** وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل وتشمل نظام المؤسسة وسياستها، والعلاقة مع الرؤساء والزلاء والراتب، وظروف العمل الاجتماعية والمادية، الإنجاز، المسؤولية التقدم والترقية، التقدير...
- **العوامل الوقائية:** وهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل وهي تشمل على الحاجات الدنيا الثلاث التابعة لماسلو وهي السلامة الأمن والاندماج الاجتماعي، ويؤدي توفرها بشكل ملائم إلى إشباع حاجات تجنب الألم لدى العاملين وقد ركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد بين هيرزبرغ أن عوامل الدافعية، إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها ذات دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية⁴.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي المرجع نفسه، ص 290.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

³ خلف العظامات درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص 26.

⁴ محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 03، دار الشروق، عمان الاردن 2000، ص 24.

4. نظرية ماسلو:

لقد رتب أبراهام ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها، فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها، وإذا ما شبعت هذه الحاجات يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر لها وتتمثل هذه الحاجات في:

- حاجات فيزيولوجية (الجوع ، العطش ، التنفس)
- حاجات الامن (الطمأنينة ، الامان ، غياب الاخطار)
- حاجات الحب (الانتماء ، التقبل ، الانتماء)
- حاجات الاحترام (الانجاز ، القبول ، الاستحسان ، الكفاءة ، التقدم والاعتراف)
- حاجات تحقيق الذات (إنجاز وتحقيق الذات وتحقيق الفرد لإمكانيته)

5. نظرية الجماعة المرجعية:

أوضح " هولين وبلود Huline & Blood " في هذه النظرية أن الفرد يعتبر أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها تعد عامل مهم لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه حيث أن الفرد الذي يحمل شهادة الثانوية مثلا تكون جماعته المرجعية مكونة من أفراد يحملون نفس الشهادة ونفس المستوى التعليمي فيقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل حصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته المرجعية أم لا ، فإن كان الفرد أقل من الجماعة المرجعية تكون نتيجة عدم الرضا.¹

ثانيا : قياس الرضا الوظيفي:

1. متطلبات قياس الرضا الوظيفي:

إن المعلومات الأكثر أهمية بشأن الموظف في المنظمة هي القياس الصحيح لمستوى رضاه الوظيفي، وقد أورد " Balzer " مجموعة من العناصر يجب توافرها في وسيلة قياس الرضا الوظيفي تتمثل في العناصر التالية:²

- أن تتضمن الجوانب الأساسية للرضا الوظيفي.
- أن تكون سهلة التعبئة من طرف المبحوثين.

¹ يوسف محمد القبلان، أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير تخصص علوم سياسية، جامعة قارونوس، 2000، ص 22.

² وتوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف 2014/2015، ص 74.

- أن تكون عملية جمع النتائج المتعلقة بها ومعالجتها عملية سهلة.
- أن تطبق على كل الوظائف وفي كل المنظمات.
- أن تقوم بقياس ما تم افتراضه بشكل متناسق.
- أن تكون قابلة للاستخدام في تحديد المشاكل واختيار الحلول وتقييم التغيير المحتمل.

أ- مقاييس الرضا الوظيفي:

● المقاييس الموضوعية (غير المباشرة):

- معدل الغياب: الغياب هو تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها. ويعرف أيضا بأنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل¹. يمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة، إلخ)، ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي²:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد ايام الغياب}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

ترك العمل يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد لاستقالته، كمؤشر الدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل³.

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة دار غريب للطباعة، 2007، ص 73.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، لبنان: دار النهضة العربية، 1983، ص 405.

³ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 406.

ويحسب معدل ترك العمل كالتالي¹:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{متوسط عدد الافراد العاملين}}{100X} \times \text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}$$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة.

- حوادث العمل أو الإصابات: يعتبر خير مقياس لرضا العاملين ما دامت العوامل الانسانية أحد أسبابه، بحيث يمكن تقسم حوادث العمل إلى قسمين: الأول يتعلق بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة العمال، والثاني بتلف المواد الأولية والآلات والمعادن المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة، كما يقاس معدل الحوادث من حيث موادها وفداحتها كما يلي²:

معدل التكرار: وهو معدل تكرار الحادث في السنة الانتاجية لكل 100 عامل، أو لكل واحد مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل وقوع الحوادث والأمراض} = \frac{\text{متوسط عدد الافراد العاملين}}{100X} \times \text{عدد ساعات العمل المتاحة}$$

معدل الفداحة: وهو معدل الحوادث في السنة الانتاجية.

$$\text{معدل الفداحة} = \frac{\text{عدد الايام المفقودة بسبب الاصابة}}{100X} \times \text{عدد ايام العمل الفعلية}$$

وتحسب معدلات الاصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة الارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن الظروف والعمل ومن ثم رضا الأفراد عنها³.

¹ محمود فتحي عكاشة علم النفس الصناعي، الاسكندرية مصر: مطبعة الجمهورية، 1999، ص 116.

² بن ساهل وسيلة، عبود سعاد مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخل في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر: بدون سنة، فيفري، ص 7.

³ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، القاهرة مصر: دار الرضا للنشر، 1999، ص 289.

رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي القياسي والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة، إلا أن هذه المقاييس لا تهتم بأسباب ومبررات الغياب وترك العمل وحوادث العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات¹.

• المقاييس الذاتية (المباشرة):

- تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الانسانية، كالذي اقترحه ماسلو ، ويمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع المجموع الحاجات المختلفة لديه.

- تقسيم الحوافز: وفي هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي ينتجها العمل والتي تعد من العوامل المؤثرة على الرضا، مثل: الأجر، ظروف العمل الإشراف، فرص الترقية، ساعات العمل، جماعات العمل.

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين (تقسيم الحاجات، تقسيم الحوافز) باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي:

1- الاستمارة: وهي نموذج يظهر مجموعة من الأسئلة توجد إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما ومن الاستمارات الأكثر شيوعا نجد:

• دليل وصف العمل: صمم هذا النموذج كل من Hvlin, Kendallk, Smiths وتحتوي خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية الإشراف الزملاء، أما الإجابات فهي نعم، لا، لا أعرف².

• استبيان جامعة منسوتا للرضا: صمم هذا الاستبيان كل من Davis, England وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضيين أو غير راضيين عن الجوانب المختلفة من وظائفهم الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي³.

¹ صديقي محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي السلوك التنظيمي 10، مصر: المكتب العربي الحديث، 2003، ص36.

² بوفورورة زونية، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2013، ص61.

³ لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص69.

- استبيان الرضا الوظيفي: صمم هذا الاستبيان كل من Laroche, Victor وهو يشتمل على أسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل¹.
 - استبيان الرضا عن الأجر: وهو استبيان حول أنظمة الأجور، ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر².
- 2- المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات³.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم هذه العوامل فيما يلي:

1. الأجر:

يعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد، ارتفع رضاهم عن العمل حيث نذكر "هر زيبج" في نظريته التي حالفت هذا الرأي عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا⁴.

فالأجر يعطي الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز للتقدير والاعلا ويكون في حالات وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية ومعنوية عديدة⁵.

¹ زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوالب بسكرة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014، ص46.

² نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص38.

³ شرراير سعاد، إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية فارس يحيى بالقلعة، ولاية تيبازة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008/2009، ص102.

⁴ سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص176.

⁵ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بدون رقم ط، لبنان، 1983، ص143.

2. محتوى العمل:

تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي من حيث نوعها ومهامها فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي تمكن العامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء الوظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكانياته، حيث تعتمد بعض المنظمات إلى توسيع الواجبات والأنشطة التي يمارسونها وتسند لهم مسؤوليات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم وبالتالي المساهمة في تحقيق رضاهم¹.

يعتبر محتوى العمل تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها العامل في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

- طبيعة أنشطة العمل.
- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.
- فرص النمو التي يوفرها العمل².

3. فرص الترقية:

إن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموحات أو توقعات الفرد عن فرص الترقية كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما زاد رضاه عن العمل ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر والعكس³.

فترقية الأعمال لا يجب أن تكون على حساب أهداف المؤسسة ، بل يجب أن تكون ذات إستراتيجية هادفة نحو زيادة الفعالية وتحسين الأداء والاستفادة من الخبرات بنقلها إلى مستويات أعلى وهذا بفضل الاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة وبصفة ديمقراطية⁴.

¹ زين الدين ضياف السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص52.

² أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية، بدون رقم ط، مصر، 2005، ص144.

³ فاروق عبده السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2005، ص262.

⁴ صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون رقم ط، الجزائر، 1982 ص27.

4. نمط الإشراف:

متى كان المدير حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن العمل، بالتالي فإن أثر المدير على رضا الأفراد يتوقف على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، ودرجة سيطرة المدير على الحوافز ووسائل الإشباع، ودرجة التفويض للسلطات والحريات وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

وعليه فإن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل فهو يوفق بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد .

5. جماعة العمل:

تلعب جماعة العمل دوراً بارزاً في تأثيرها سلباً أو إيجاباً على رضا العامل، حيث أن العوامل النفسية والعلاتقية التي تظهر خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد العامل وزملائه تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوكه واتجاهه المواظبة أو عدم المواظبة في الحضور في العمل¹.

إن العلاقة الإيجابية الموظف مع الزملاء يشبع الحاجات الاجتماعية له في بيئة العمل، وكلما أتاحت المنظمة للأفراد العاملين فيها الاتصال والتفاعل مع بعضهم فإن رضاهم عن العمل سيرتفع، وترجع درجة قوة هذه العلاقة إلى درجة تفضيل الفرد للانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه².

6. الاتصالات في العمل:

يقصد به تبادل الأفكار والآراء والمعاني بهدف إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل، فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة³.

فكلما كان الاتصال سهلاً كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة خاصة الاتصال بين الإدارة والعمال، الذي يساهم في إطلاع العمال بكل ما يحدث داخل المنظمة من مستجدات ومشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع درجة رضاهم الوظيفي⁴.

7. الشعور بالأمن الوظيفي: وهي درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من

عمله في الحاضر والمستقبل، وهو يرتبط إيجاباً مع الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء⁵.

¹ عبد المنعم عبد العي: علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 1989، ص 273.

² محمد الحريدي: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، بدون رقم ط الأردن، 2012، ص 159.

³ آمال زرقاوي، مرجع سابق، ص 64.

⁴ محمود عبد المولى: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، دار العربية للكتاب، بدون رقم ط، ليبيا، 1992، ص 158.

⁵ مروان الزغبى الرضا الوظيفي مفهومه طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون رقم ط، الأردن، 2011، ص 23.

8. الظروف الفيزيائية:

كلما كان المكان الذي يؤدي فيه العامل عمله والأثاث المكتبي والآلات ووسائل التهوية والإضاءة مناسبة، كلما حقق له هذا قدرا من الرضا الوظيفي، حيث أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل الفيزيائية تؤثر على قوة الجذب التي تربط العامل بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دورات العمل، ترك الخدمة ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل فيزيائية سيئة، ويقلان في ظروف العمل الفيزيائية جيدة¹.

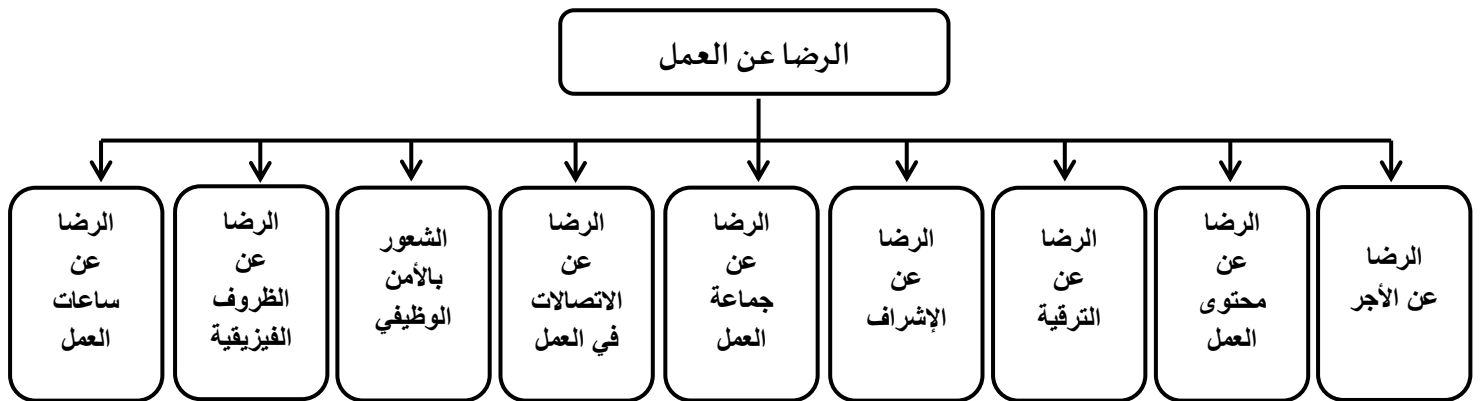
9. ساعات العمل:

يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية حيث تتمثل إشكالية النقاش في كيفية استغلال الأمثل للموارد البشرية. ولقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة ينخفض الرضا عن العمل².

فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عند ما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة.

كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه³.

شكل رقم 01: يمثل عوامل الرضا الوظيفي:



المصدر: أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 140

¹ هاجر موسى أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة بجامعة بسكرة رسالة ماستر غير منشورة تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 24.

² محمود عبد المولى: مرجع نفسه، ص 154.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 157

المبحث الثالث: دوران العمل:

تعتبر ظاهرة دوران العمل من الظواهر التنظيمية التي تهدد المنظمات اليوم، إن معدل دوران العمل هو مؤشر على فاعلية المنظمة واستقرارها وأن الاستقرار المهني والوظيفي أحد متطلبات نجاح المنظمات وتطورها، لذلك سعت المنظمات لإجراء المسوحات والاستقصاءات لمعرفة اتجاهاتهم ومستوى رضاهم وأي نوايا مييته لديهم لتترك أعمالهم من أجل اتخاذ الإجراءات الفاعلة لاستبقائهم.

لذلك سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم دوران العمل، وأنواعه، وأسبابه، وأثاره، وطرق قياسه والعوامل التي تؤثر عليه.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف دوران العمل:

سوف نتطرق في هذا المطلب الى بعض المفاهيم التي تشرح دوران العمل والتي تتمثل في ما يلي:

أولاً: مفهوم دوران العمل:

يمثل العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، ومنه صنعت مسيرة حياة تلك المنظمات، وعليه أيضاً يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يقتضي ضرورة الاستثمار الجيد في هذا العنصر الهام، وذلك بحسن اختياره وتدريبه وتطويره وتنميته حتى يؤدي واجباته بكفاءة وفعالية وإخلاص.

غير ان هذا الاستثمار التنظيمي في الاختيار والتدريب والتنمية والتطوير سوف يذهب هباء، إذا ما عزم العاملون الأكفاء على ترك العمل، لذا فقد أصبح هدف الإبقاء على العاملين الأكفاء وذوي الأداء المتميز، يشكل تحدياً كبيراً للمديرين التنظيميين ورجال الاعمال على حد سواء، وذلك لتلافي الآثار السلبية المترتبة على تركهم للعمل.

إن مصطلح دوران العمل يدل على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم، وهو يشير إلى ظاهرة التغيير في عدد العاملين كنتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهاءها، ويقابله مصطلح الاستقرار الوظيفي أو المهني ويقصد به بقاء واستمرار الأفراد في نفس العمل لفترة طويلة، ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح لأي منظمة كانت، فلا يوجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي.¹

¹ بن منصور، رفيقة، "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص - دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014، ص59.

هذا، ولقد أصبح "ترك العمل" فيما بعد يمثل ظاهرة لاقت قدراً كبيراً من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين منذ العام 1950 م، وذلك للوقوف على أسبابها ومحاولة تجنبها وتقليل معدلاتها قدر الإمكان وتوصلت العديد من الدراسات إلى ان هناك ارتباط قوي ما بين النية نحو ترك العمل والسلوك الفعلي لترك العمل.

حيث تعتبر نوايا ترك العمل من الظواهر ذات الكلفة العالية على المنظمة والتي تتبلور في اتجاهين¹.

الأول هو اتخاذ القرار بترك العمل والذي يكبد المنظمة خسائر مادية كبيرة، والثاني هو خسارة الروح المعنوية لدى العاملين الذين يقررون البقاء في المنظمة في ظل وجود هذه النوايا، وانطلاقاً مما ذكر تصبح دراسة نوايا ترك العمل من الثوابت التي لا بد للمنظمة من دراستها بهدف تجنب الكثير من التكاليف المادية والمعنوية.

وقد اختلف الكتاب والباحثون في تعريف النية نحو ترك العمل فمنهم من عرفه بأنه هو الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ قرار ترك الوظيفة قبل تنفيذه وهي عبارة عن سلوك مخطط لترك الوظيفة الحالية وهي رغبة العاملين المخططة لترك العمل بالمنظمة، أو مدى احتمال ان يتقدم الموظف بتقديم استقالته عن وظيفته الحالية في فترة زمنية محددة.²

وهناك تمييز وفرق واضح بين دوران العمل ونوايا ترك العمل سيتم توضيحه عبر النقاط التالية:³

أ - يعبر مصطلح دوران العمل عن الترتك الفعلي للعمل من قبل الموظف أو انتقاله إلى منظمة أخرى، بينما تعبر نوايا ترك العمل عن النية التي تسبق قيام العامل بترك عمله وعن إدراك هذا العامل لإمكانية تركه للمنظمة الحالية التي يعمل بها.

ب - أثبتت العديد من الدراسات وجود تأثير معنوي لنوايا ترك العمل على ترك العمل الفعلي الأمر الذي يجعل امكانية استخدام مصطلح نوايا ترك العمل بدلاً من دوران العمل امراً منطقياً وممكناً.

ج - تعتبر نوايا ترك العمل جزءاً أساسياً وهاماً من أدبيات دوران العمل، وقد أدرجت العديد من الدراسات نوايا ترك العمل كأفضل عامل يتنبأ بترك العمل الفعلي.

حيث ناقش (Bothma, 2011) بأن خيار ترك العمل ليس بالضرورة موجوداً لدى كافة العاملين إذ يتأثر هذا القرار بالعديد من العوامل الشخصية والاجتماعية، ومنها ما يتعلق بقابلية هذا العامل للتوظيف في منظمات

¹ عمورة، ريم، " أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل - دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 61.

² الشيخ، محمد الخضر، " أثر بيئة العمل الداخلية على تدوير العمل الاختياري - بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 9.

³ عمورة، ريم، مرجع سبق ذكره، ص 60.

أخرى وطبيعة سوق العمالة من حيث توافر الفرص الوظيفية، وبالتالي فإن الترك الفعلي للعمل يتحدد بإمكانية إيجاد الفرص البديلة، وهو الأمر الذي أكدته العديد من الأبحاث.

وعندما تتم مناقشة ظاهرة دوران العمل غالباً ما يطغى موضوع ترك العمل الطوعي كنوع من أنواع الانفصال بين الفرد العامل والمنظمة، ويعتبر هذا المفهوم عاملاً مساعداً على فهم العديد من الظواهر التنظيمية كالالتزام والرضا الوظيفيين، كما أنه يسلط الضوء على ظاهرة نفسية تخص العاملين وتسمى ظاهرة التصميم على ترك العمل أو كما نطلق عليها في بحثنا التوجه لترك العمل، إذ تعتبر دراسة الأفراد بعد قيامهم بترك العمل منقوصة الأهمية نظراً لعدم التعمق في العوامل المسببة والظواهر السابقة لهذا التصرف ومحاولة الحد منها قبل الوصول إلى نتائجها السلبية.¹

حيث تشير الدراسات إلى أن العديد من المنظمات بشتى أنواعها تعاني من ظاهرة ترك العمل الاختياري أو ما يشار إليه أحيانا بدوران العمل، والذي شهد في سنوات القرن العشرين اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين، وذلك لما لاستقالة العمال من آثار واضحة مادية ومعنوية على المنظمة والأفراد تاركي العمل وكذلك الأفراد الباقين في المنظمة، حيث تناولت الدراسات ظاهرة التسرب الوظيفي من ناحيتين تنظيرية، لطرح النظريات المفسرة للظاهرة، وبحثية ميدانية لتحديد المسببات والنتائج لهذه الظاهرة.²

وقد مر بنا سابقاً أن معدل دوران العمل يؤثر إلى مدى استقرارية الموارد البشرية في المنظمة حيث يعكس ارتفاع دوران العمل إلى غياب أو تدني مستوى الاستقرار الوظيفي³، فعندما يرتفع معدل دوران العمل يترتب على ذلك خسائر أخرى بخلاف الخسائر المادية الناتجة عن تكاليف خروج الموظف والبحث له عن بديل، يأتي في مقدمتها تحول هذه الكفاءات للعمل لدى الشركات المنافسة، وكل شركة أيا كان مستوى حجمها تعلم جيداً مدى الضرر الذي يمكن أن يصيبها من جراء هذا الانتقال فالخسائر لا تقف عند خسارة المؤهلات والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملون بل قد تمتد إلى خسائر أشد تأثيراً نتيجة للانكشاف الذي يطول الأسرار المهنية والخطط الاستراتيجية التي شارك الموظفون في إعدادها أو اطلعوا عليها بحكم وظائفهم، فتجتمع على الشركة خسارتان خسارة الكفاءات وخسارة أسرار العمل وهاتان الخسارتان لا تقدران بثمن لعظم تأثيرهما في الشركة، كما أن هناك تكاليف غير مباشرة المشكلة دوران العمل حيث أنها تؤدي إلى ضعف تماسك جماعة العمل وتدني الروح المعنوية لها.⁴

¹ عمورة ، ريم ، مرجع سبق ذكره، ص55.

² الحربي، بندر بن فهد، "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترحة- دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 2008، ص3.

³ القريشي، ماجد فهد سعود، "ضغوط العمل وأثرها في تدوير العمل العاملين في مراكز الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص52.

⁴ زرقاوي، آمال مرجع سابق، ص39.

والجدير بالذكر بأن ظاهرة دوران العمل تعتبر معقدة بطبيعتها ، وتباين أسباب قرار ترك العمل تبعاً للأسلوب البحث والمنظمة المختلفة، ولهذا الحديث عن أسباب عامة لظاهرة دوران العمل يعتبر أمراً غير دقيقاً، ويحاول الآن عدد من الباحثين إيجاد أسباب دوران العمل ضمن المضامين والأطر المختلفة وذلك بهدف الوصول لفهم أفضل لظاهرة دوران العمل.

ثانياً : تعريف دوران العمل:

لقد مر بنا سابقاً أن مفهوم دوران العمل قد ورد في بعض البحوث تحت مصطلح التسرب الوظيفي وتارة أخرى تحت مصطلح ترك العمل، أو الدوران الوظيفي والذي يختلف عن مصطلح الدوران الوظيفي المخطط له من قبل الإدارة والذي تنتهجه العديد من المنظمات بهدف تعزيز المسار المهني للموظفين عبر تمكين العاملين من اكتساب معارف ومهارات متنوعة من خلال دوراتهم للقيام بوظائف أخرى في نفس المنظمة.

كذلك يشير مصطلح التسرب الوظيفي إلى حركة العاملين الموجهة إلى الخارج، بينما مفهوم دوران العمل يشمل حركة العاملين باتجاهين مختلفين من وإلى المنظمة.¹

ويمثل دوران العمل تغيراً في عدد أفراد القوى العاملة من خلال دخول الأفراد وخروجهم من المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وقد عرف دوران العمل من قبل شؤون العمل الأمريكية عام 1972 على أنه (الحركة الإجمالية للعاملين من وإلى مراكز استخدامهم).

ويرى (الكبيسي، 2005) 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 التقاعد أو الوفاة".

كما عرف (porter 1996) دوران العمل بالحركة المبرمجة وغير المبرمجة لدخول وخروج الأفراد من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة.²

ويرى العامري وآخرون على أن دوران العمل يمثل خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية، أو النقل، أو الفصل، أو التقاعد، أو لأي سبب آخر.

ويرى كلاً من (Ninemeier & Lashley, 2000) أن مفهوم دوران العاملين يعبر عن إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنشأة أو إحلال للوظيفة حيث يترك العاملون الآخرون العمل.

¹ القريشي، 2010 مرجع سبق ذكره، ص 50.

² صالح، ماجد محمد، "العلاقة بين تدوير العمل والرضى الوظيفي: دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، 2، العدد3، 2006، ص31.

أما (الجميبي، 1987) فقد عرف دوران العمل بحركة خروج الأفراد ودخولهم من المنظمة وإليها خلال فترة محددة، في حين عرفه (الكعبي والسامرائي، 1990) بمعدل تغيير العاملين في المنشأة بالدخول والخروج خلال فترة محددة.¹

ومن العرض السابق يتضح أن هناك قدراً من الاتفاق بين الباحثين والذي يتفق معها الباحث على أن مفهوم دوران العمل يتمحور حول حركة العاملين من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول إليها أو الخروج منها ، وقد تصاحب هذه الحركة زيادة في عدد العاملين نهاية الفترة أو نقصانهم، وعندما تحصل الحالة الثانية المسألة تتطلب الدراسة والتحليل للتعرف على العوامل المؤدية إلى تناقص عدد العاملين ومعرفة أسباب الدوران غير الطبيعي ووضع السبل الكفيلة بمعالجتها، إذ أن هذه الحركة تسبب للمنظمة الكثير من الإرباك في عملها فضلاً عن التكاليف المتعلقة بتوقف العمل جزئياً أو كلياً فضلاً عن التكاليف المرتبطة باستقطاب واختيار وتدريب العاملين الجدد على عملهم بداية دخولهم للمنظمة.

المطلب الثاني: أنواع دوران العمل وعلاقته بعوامل الرضا الوظيفي :

قد مر بنا سابقاً أن مفهوم دوران العمل يعكس حركة الموظفين دخولاً أو خروجاً على وظيفة محددة ، وقد يكون هذا الدوران داخلياً بين أقسام وإدارات المنظمة والناجم عن الترقية، أو النقل ، أو التنزيل ... الخ ، وقد يكون خارجياً والمتمثل في انسحاب الموظفين طواعية أو نتيجة للتقاعد ، والفصل ، العجز ، الوفاة.

أولاً : أنواع دوران العمل:

وقد مر بنا سابقاً أن مفهوم دوران العمل يعكس تعاقب الموظفين دخولاً أو خروجاً على وظيفة محددة، وقد يكون هذا الدوران داخلياً بين أقسام وإدارات المنظمة والناجم عن الترقية، أو النقل ، أو التنزيل ... الخ ، وقد يكون خارجياً والمتمثل في انسحاب الموظفين طواعية أو نتيجة للتقاعد، والفصل، والعجز والوفاة، وسوف نتطرق في الجزء التالي بشكل من التفصيل لكل نوع من أنواع دوران العمل:

• النوع الأول: التترك الطوعي (غير الاجباري): هي عملية التترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد تكون تنظيمية أو أسباب شخصية، وقد أشارت الدراسات والبحوث التطبيقية التي تناولت موضوع التترك طواعية ترك العمل إلى تعددية العوامل التنظيمية وتشعبها، إلا أن أبرز هذه الأسباب هي التي ترتبط بمعدل الأجور والمكافآت المادية بشكل عام، والترقية، وأسلوب الإشراف وروتينية العمل وغيره.

¹ صالح، ماجد محمد، مرجع سبق ذكره، ص7.

أما الأسباب المرتبطة بوضعية الفرد ذاته فهي لا تقل تأثيراً عن العوامل السابقة في دفع الأفراد لتترك منظماتهم، من أهم تلك الأسباب هي التي لها علاقة في الناحية الصحية للفرد أو العمر أو العودة إلى الدراسة أو انتقال المسكن.

إن هذا النوع من دوران العمل يعد من أكثر الأنواع شيوعاً وتأثيراً على المنظمات لذا فقد حظي بالاهتمام الأكبر من الإداريين كون أغلب دوران العمل هو طوعي.¹

• **النوع الثاني: الترك الإجباري (غير الطوعي):** إن مضمون هذا النوع من الدوران يرتبط بحركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للعاملين دخلاً فيه، ويمكن تصنيف هذا النوع من الدوران إلى مجموعتين رئيسيتين، الأولى تلك المتعلقة بقرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم والمؤقت، أما المجموعة الثانية فهي التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو أي سبب آخر.²

• **النوع الثالث: الدخول الطوعي:** ويشمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضاً كل حالات إعادة استخدام السابقين من العاملين نتيجة قرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة.

إن أبرز من تناول هذا النوع من دوران العمل هو الكاتب Wanous بقوله " إن أي عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقراراتهم الشخصية تقع ضمن إطار هذا النوع من دوران العمل."³

• **النوع الرابع: الدخول الإجباري:** يتمثل في عملية دخول أفراد معينين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين.⁴

¹ الشيخ، محمد الخضرم، مرجع سبق ذكره، ص 369.

² سرحان، سلمان عكاب، " تدوير العمل للاعبين دوري النخبة بكرة القدم في العراق"، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثاني، المجلد الخامس، ص 357.

³ محمد، ممدوح ختلان، "العوامل المؤثرة في انخفاض معدل تدوير العمل واستقرار العاملين"- دراسة ميدانية في المعهد التقني الجويجعة"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17 العدد 10، 2010، ص 370.

⁴ نديم، زينب شكري محمود، "أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل تدوير العمل: دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، بحث منشور في كلية المنصور الجامعة، قسم إدارة الأعمال، 2016، ص 17.

ثانياً : أسباب دوران العمل:

إن ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة تنظيمية وبما ان المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة التي تتسم بأنها ديناميكية غير مستقرة هنالك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل هي على النحو أدناه:

1- الظروف الاقتصادية العامة: يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد في اختيار بدائل من المنظمات المنافسة لتحقيق من خلال طموحها وأهدافها إما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدورها الى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.

2- حركة الأفراد: الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية غالباً ما يسعون الى الانتقال من عمل الى اخر بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود اعلى فضلاً عن ان الطلب على هذه القابليات والمهارات النادرة يكون اعلى من قبل منظمات الأعمال.

3- ضمانات العمل: عند توفير ضمانات عمل للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة اطول سيشعر الفرد انه موضع اهتمام وثقة الادارة والمنظمة وبالعكس في حالة حصول عمليات انهاء الخدمة وعقوبات غير عادلة او مبررة ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك الظروف مما يؤدي الى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل اخرى أفضل.

كما تم تقسيم الأسباب التي تقف وراء ترك العاملين لوظائفهم ومنظماتهم إلى أسباب يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها فيرى أن من الأسباب الممكن تجنبها والتي تقع تحت سيطرة المنظمة وبإمكانها معالجة هذه الأسباب (عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية، وضعف العلاقة مع الإدارة، وافتقار التدريب أو ضعفه، وضغط العمل وسيره، والعلاقة مع العاملين الآخرين، وساعات العمل غير المناسبة، والصورة السيئة للمنظمة، وظروف العمل غير المناسبة).

أما الأسباب التي لا يمكن تجنبها والتي تقع خارج سيطرة المنظمة ولا يمكنها التحكم فيها فهي: نهاية التوظيف المؤقت التخفيض في القوة العاملة الأداء السيئ للعامل العجز عن إنجاز العمل السلوك غير الجيد للعامل، كزيادة معدل الغياب والتأخر المستمر عن العمل، سوء التصرف كالخداع أو التضليل والتمرد.¹

واشارت (آمال) إلى أن أسباب دوران العمل تتمثل في:

¹ الحميدي، محمد المطيري، "أثر تدوير العمل على الأداء المالي: دراسة تطبيقية في قاع المصارف الإسلامية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص 11.

- عدم إمكانية الفرد تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه إلى ترك العمل، والبحث عن عمل آخر.¹

- اختفاء مؤسسات العمل القديمة، وظهور مؤسسات جديدة، هذا يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم والانتقال إلى أعمال أخرى.

- العوامل الخارجية كالظروف الأسرية والبيئية والاجتماعية والثقافية والتيارات الدينية.

كما أن هناك أسباب أخرى لدوران العمل تتمثل في:

- عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي عدم الرضا عن العمل.

- نمط الأشراف الاستبدادي، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يرفع أيضاً من معدل دوران العمل.

- عدم المساواة بين أفراد التنظيم في تقييم الأداء وتوزيع المكافأة ونظام الترقية يؤدي إلى عدم الرضا وهذا بالضرورة يؤدي إلى دوران العمل.²

وفي الوقت الذي تتمثل أسباب دخول الأفراد العاملين للمنظمة حاجتهم إلى فرص العمل، وفي الوقت ذاته حاجة المنظمة إليهم كقوى عاملة، فإن لخروج الأفراد العاملين منها أسباب عديدة، وقد تناولها العديد من الباحثين وذوي الاختصاص وفق وجهات نظر عديدة، إلا أن معظمها يتمحور حول أربعة عوامل أساسية تتضمن الآتي:³

1- العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية الأجر العدالة، نمط الإشراف العلاقة مع الزملاء التوقعات السابقة.

2- العوامل المتعلقة بخصائص العمل الروتينية الاستقلالية، وقت العمل، مكان العمل - العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية: المستوى التعليمي، مستوى المهارة المكتسبة، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، مدة الخدمة.

4-العوامل المتعلقة بالخصائص الخارجية فرص العمل البديلة.

أسفرت الدراسات الأخيرة التي أجريت على العمال في مصنع أمريكي للطائرات أن الأسباب التي يمكن اعتبارها مثالا لأسباب الترك الإرادي تساوي 50% منها تتعلق بالعمل وظروفه وأن النصف الآخر أسباب شخصية أما الأسباب المهنية بعد تحليلها رتبت حسب تكرارها بالشكل التالي: عدم رضا العامل عن مركزه في عمله، الرغبة في

¹ زرقاوي، مرجع سبق نفسه، ص 40.

² صالح، ماجد محمد، ص 8.

³ بن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 65.

عمل آخر، عدم الرضا عن العمل بوجه عام، قلة الأجور، صعوبة العمل، الإشراف غير الموفق، سوء ظروف العمل المادية.

ثالثاً: الآثار السلبية لدوران العمل:

يعد الكثير من الباحثين وذوي الاختصاص تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم ووظائفهم في منظماتهم من المظاهر ذات التأثير السلبي على أداء وحياة المنظمات وتمنع تقدمها ويترتب على هذا التسرب أو ترك العمل آثاراً سلبية عديدة منها:

1- تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين هما:

- التعطيل الناجم عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.
- التعطيل الناشئ عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، فضلاً عن التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة لا سيما إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.
- 2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات عندما يكون تاركوا العمل يمتلكون مهارات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة تركهم للعمل سيؤثر على هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك أفراد المجموعة وثقتهم في منظماتهم وانخفاض إنتاجيتهم.
- 3- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، عند ترك الأفراد العاملين المنظمة قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للأخريين المستمرين في العمل ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم وارتفاع التكاليف وتراجع البناء التنظيمي.

رابعاً: العلاقة بين دوران العمل وعوامل الرضا الوظيفي:

يعتبر دوران العمل أو انسحاب الموظفين من مؤسساتهم أو منظماتهم، ظاهرة تنظيمية أساسية تتعلق ببيئة العمل والرضا الوظيفي والروح المعنوية بصورة رئيسية.¹

إن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل هو مفتاح الاستقرار الوظيفي له، وبالتالي تقليل احتمالية تركه للعمل بطريقة اختيارية، حيث تشير العديد من الدراسات التي أجريت لاختبار العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل إلى أن أكثر اللذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هما من ذوي الرضا

¹ الشيخ، محمد الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل من غيره من أفراد المنظمة.

ويرى (سلطان) إلى أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله كلما ازداد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل.

وأوضحا (جرينبرج وبارون) أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير بترك العمل كلياً.¹

وأشارت (آمال) إلى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل مقارنة بغيره من أفراد المنظمة.²

وتفسر ذلك أن الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركها له بطريقة اختيارية³، إلا أن ترك العمل قد يكون محكوم بعوامل أخرى فقد نجد أن عدم الرضا عن العمل يقود الفرد إلى التفكير في محاولة البحث عن عمل بديل نجح في الحصول عليه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل إلى العمل البديل، في المقابل يتم استخدام الاستقالة كمؤشر الدرجة الرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء الموظف في عمله يعتبر مؤشراً مهماً لارتباطه بعقد الوظيفة وولائه لها⁴، لذا سوف يحاول الباحث من خلال دراسته الحالية التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً في عدم رضا الفرد عن وظيفته وتدفعه للتفكير بترك العمل حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:

تعتبر بعض الأعمال جيدة في حين تعتبر الأخرى سيئة، غير أن هذا الأمر يختلف من شخص لآخر؛ حيث تتباين تفضيلات الأفراد فيما يتعلق بمكونات العمل بشكل كبير، ونتيجة لذلك يحب بعض الأفراد أنواعاً معينة من الأعمال، في حين يحب آخرون أنواعاً أخرى.

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المؤثرة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغط، وإن طبيعة العمل تعتبر عاملاً محفزاً للعاملين أو محبط لهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع ذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية.

¹ حويبي، أحمد مروان، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين للاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 21.

² زرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ شفيق، شاكر، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر. شفيق، 2010، ص 38.

⁴ جرايدي، أسماء، وشطاح، شهيناز، "أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح"، رسالة بكالوريوس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 8.

والفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته وعدم تنوع مهامها من خلال التخصص الدقيق، وزيادة الروتين في العمل، وشعوره بانخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي للعمل، ذلك يؤدي به إلى الملل، كما أن عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف المحتوى الوظيفة يؤدي إلى وجود دافع لترك العمل، وقد ذهب عدد من الباحثين إلى أن عنصر محتوى العمل هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو والترقي المتاحة للفرد، وأيضا تقدير وتعريف الآخرين على أداء الفرد تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظرهم، ويرى (دياب 2010) بأن أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا تشمل الاتي¹:

1- درجة تنوع مهام العمل : كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس لأن ذلك يقلل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة ولكن نتائج البحوث تشير إلى أن درجة تنوع ومهام العمل على الرضا تتوقف على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد فالرضا العالي عن العمل لا يحققه تنوع مهام العمل إذا كانت هذه المهام تفتقد التكامل والرابطة وتنوع مهام العمل بالنسبة لأفراد من مستوى ذكاء منخفض قد يكون مبعثا لاستيائهم على عكس ذوو الذكاء المرتفع الذي يصيهم السأم من أداء المهام الروتينية المتكررة.

2- استخدام الفرد لقدراته : كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يتيح له استخدام قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.

3- السيطرة الذاتية على العمل (الحرية والاستقلالية): تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في أداءه في العمل فكلما زادت حرية الفرد في أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

4- خبرات النجاح وال فشل في العمل : أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها والتي يعطيها قيمة عالية كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

لذا يعد التوفيق بين الأفراد والأعمال التي يحبونها وتلائمهم تحدياً كبيراً، وإذا لم يتحقق التوافق بين الأفراد وأعمالهم بالشكل المطلوب فإن احتمال تركهم للمنظمة وبحتم عن عمل آخر يكون أكبر، وفي هذا السياق فإن عملية الاختيار والتعيين للعاملين تؤثر بشكل كبير على الاستبقاء في المنظمة، حيث وجدت بعض المنظمات أن

¹ دياب، عبد الحميد أحمد، "عدم استقرار العمالة السعودية في البنوك التجارية- دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في محافظة جدة، قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2010، ص 16.

ارتفاع دوران العمل خلال الثلاث الأشهر الأولى من التعيين غالباً ما ينجم عن عدم دقة إجراءات الاختيار والتعيين، وتحليل أكثر تعمقاً تبين أن هؤلاء العاملين لا يمتلكون المعارف، أو المهارات، أو القدرات الملائمة لأداء المهام التي تتطلبها الأعمال التي يتم تعيينهم فيها.

وقد تمكنت تلك المنظمات من تقليل دوران العمل بين صفوف أفراد الفئة آنفة الذكر عن طريق رفع كفاءة عملية الاختيار، وذلك من خلال رسم صورة أكثر وضوحاً عن العمل للمتقدمين إليه، وتطوير قدرات ومهارات الفريق المختص بأعمال الاختيار. ومن البديهي أن معظم الناس يفضلون القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجريد، هذه الأعمال غالباً ما تجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلي درجة الإنهاك، كما أنها في نفس الوقت تشير إلى اهتماماتهم وإبداعاتهم، بمعنى آخر، الأفراد غالباً ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو إنها مملة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها ونضراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط نفرق هنا بين نوعين منها: هما العبء الزائد في العمل والعبء الناقص أو البطالة المقنعة.¹

أ. عوامل تنظيمية: وتتمثل في:

1- الأجور والمرتبات :

تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين، وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتبع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالباً ما ينتج منه تتابع انخفاض في كمية التسرب، والأجور هنا تدل على النقود والفوائد الإضافية وأية مميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم.

وقد ذكر (برايس) ثمانية تصانيف وثلاثة مراجعات وإحدى عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب والأجور ومستوى التسرب، ومن الدراسات العربية التي تدعم وجود العلاقة العكسية بين مستوى الأجور والمرتبات والتوجه نحو التسرب، ومن هذه الدراسات أيضاً دراسة (محمد، 2005) حيث كان من نتائج هذه الدراسة أهم سبب يؤدي إلى ترك العمل هو قلة الأجور الممنوحة للعاملين، وضعف نظام الحوافز المتبع في الشركة.²

وأشار (الشيخ) إلى أن الأجور والمرتبات تعتبر العامل أو السبب الأكثر قبولاً بين أصحاب الدراسات النظرية، وخاصة الإداريين والاقتصاديين منهم، فكلما ازدادت المرتبات والأجور غالباً ما ينتج عن ذلك انخفاض في كمية التسرب الوظيفي، نظراً لأهمية الراتب، وكونه يشكل أحد الحوافز الضرورية للعمل.

¹ الشيخ، محمد الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² محمد، خولة عبد الحميد، (2005)، "الأجور والحوافز وتأثيرها على تدوير العمل: حالة تطبيقية في الشركات العامة للصناعات النسيجية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد (10)، العدد 6، 2005، ص 179.

وأشار (الحربي، 2008) أيضاً إلى أن هناك علاقة قوية بين مستويات الراتب ومعدلات التسرب الوظيفي وفي تحليل تفصيلي لمعدل ترك العمل الاختياري في مجال التصنيع، وجد بعض الباحثين أن أكثر العوامل أهمية في تحديد ترك العمل الاختياري في النشاطات الصناعية هو المستوى النسبي للدخل حيث إن هناك نسبة عالية من التسرب في النشاط الصناعي الذي يدفع لموظفيه رواتب ضعيفة.¹

وعلى الرغم من أن عدداً من المسوحات أوضحت إلى أن التعويضات المجزية ركن أساسي من أركان الاستبقاء؛ حيث يجد العاملون في الأجور الأعلى، والتعويضات الأفضل سبباً مقنعاً لترك العمل، والتحول إلى عمل آخر، غير أن الواقع الملموس يختلف عن هذا بقليل²، ولغرض استبقاء العاملين يجب أن تكون الأجور والمزايا التي يقدمها رب العمل تنافسية، بمعنى آخر يجب أن تكون قريبة من مستويات الأجور والمزايا لدى أرباب العمل الآخرين، وبما يراه الفرد مناسباً لقدراتهم وخبراتهم، ومستويات أدائهم، وإذا لم تكن التعويضات التي يقدمها رب العمل قريبة (أي مع هامش 10%) من المستوى السائد في السوق معدلات دوران العمل لديه ستكون أعلى في الغالب، وتزداد دقة التحليل السابق كلما كان الدخل السنوي للعامل أقل فأقل.

كما أن تحقيق العدالة الداخلية في توزيع المكافآت والمزايا تعتبر ركن أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة درجة ولاء الموظف وارتباطه بالمنظمة، حيث يتوقع الكثير من الأفراد أن ينجم الاختلاف بين التعويضات التي يحصلون عليها، والتعويضات التي يحصل عليها الآخرون، وبالدرجة الأولى عن تباين مستويات الأداء فيما بينهم، فلو كان هناك مثلاً فرد يحصل على نفس الأجر، ونفس الزيادات في الأجر التي يحصل عليها الأفراد الأقل إنتاجية، والأكثر تغييراً، والذين يعملون لساعات أقل؛ فسيشعر ذلك الفرد بنوع من الظلم، وعدم العدالة، وهذا ما قد يدفعه للبحث عن عمل آخر يأخذ فيه اختلاف مستويات الأداء بعين الاعتبار عند تحديد الأجور.³

2- فرص التقدم والتطور المهني:

قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى وتطور مهني أسرع ومناخ تنظيمي أكثر دعماً، وقد يترك الموظف عملة كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف المالي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحيحة للفرد، وقد يكون هروباً بحثاً عن وظيفة بديلة أو قد توظفه منظمة أخرى وقد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر، فضلاً عن ذلك التحدي والنوع والإثارة المرتبطة بافتراض الوظيفة الجديدة قد تكون عاملاً شخصياً مساعداً للأفراد الذين يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية.⁴

¹ الحربي، بندر بن فهد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² ماثيس، روبرت، وجاكسون، جون، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، 2009، ص 126.

³ ماثيس وجاكسون، مرجع سبق ذكره، ص 127.

⁴ الملحم، وليد عبد المحسن "ضغوط العمل وعالقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي: دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسة المدنية الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 71-72.

وتوصلت العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل والعكس بالعكس¹، وفي العادة فإن الترقيات تمنح للأفراد مركزاً وظيفياً أعلى، وأماناً وظيفياً أفضل، وفرصة أكبر لتحقيق التطور في حين تكافئ المنظمة بدعمها لجهود الاستبقاء، مما يعني تقليل نفقات دوران العمل والاستقطاب والتدريب، حيث يمكن للمنظمات من خلال التخطيط المهني تعزيز فرصها في استبقاء العاملين لديها، وهنا يناقش العاملون مع إداراتهم الفرص المهنية في المنظمة، وأنشطة التدريب التي تساعدهم على التطور، وكذلك مدى حاجتهم لبرامج دعم فني، أيضاً يمكن للمنظمات التخفيف من تخوف العاملين لديها بإظهار أنها جادة فيما يتعلق بموضوع الترقيات، غير أنه ليس من السهل دائماً في الشركات الكبيرة معرفة من يمكن ترقيته إلى منصب أعلى، وقد بينت الدراسات أن احتمالات ترك العمل تقل بين صفوف العاملين الذين حصلوا على ترقيات؛

حيث يأخذ العاملون الترقيات التي منحت لهم أو لغيرهم بعين الاعتبار، وعن تقييمهم للفرص الوظيفية المتاحة أمامهم مما يؤثر بالنهاية على قراراتهم بالرحيل، أو البقاء، والأهم من ذلك كله أن الترقيات يجب أن تكون على أسس أداء واقعية وعادلة، وبما أن المنظمات تهدف إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي، والتعاون الداخلي، وذلك من خلال إحداث التوازن الذي يحقق التجانس والتكامل بين مكونات المنظمة بما فيهم الأفراد العاملون، ولما كانت أهداف العاملين قد تتفق مع أهداف المنظمة، وقد تختلف عنها، من واجب الإدارة أن تسعى إلى تعظيم الاستفادة من هذا التناقض البناء، وبمعنى آخر يجب على المنظمة أن تربط بين أهدافها وأهداف العاملين في تصميم برامج التدريب؛ لذلك نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، والعكس صحيح، وهذا بدوره يعزز من كفاءة إدارة الاستبقاء.

3- نظام القيادة والإشراف:

القيادة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين من خلال الاتصال الفعال، فإذا افتقد القائد لقدرة التأثير على مرؤوسيه، فإن رغبتهم في الأداء سوف تقل، وتظهر عندها بوادر الميل للتفكير في الترك الاختياري للوظيفة، وهناك سلوكيات يمارسها القادة تساهم في تدني مستوى مرؤوسيهم كالعسوة الشديدة وانعدام الإنسانية في التعامل، وكذلك محاباة البعض منهم وتفضيلهم وكذلك استخدام التحسس وإحداث مناخ يتسم بعدم الثقة والشك والريبة.

ومن منظور أوسع يرتبط العامل التنظيمي المؤثر على الاستبقاء بإدارة المنظمة، فالإدارة في بعض المنظمات ترى في الأحداث الخارجية تهديداً لها، بينما ترى أخرى فيها تحديات تتطلب اختيار استجابة مناسبة لها.

¹ دياب، عبد الحميد أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ويُعد المنهج الذي تتبعه المجموعة الثانية مصدراً للمزايا التنافسية - خاصةً إذا كانت المنظمة صاعدة نامية)، أو تعمل في صناعة تتسم بالديناميكية، وهذا يعني أن اتجاهات الإدارة هي الأساس في التعامل مع مختلف الأحداث والمسائل.¹

ومن العوامل الأخرى التي تحكم نظرة العاملين إلى منظماتهم الكفاءة الظاهرية لقيادتهم، ويعبر القادة في الغالب عن تصوراتهم من خلال إيجاد خطة استراتيجية واضحة تبين كيفية استجابة المنظمة للتطورات؛ لذلك إذا لم تتم إدارة شؤون المنظمة بكفاءة وفعالية، فقد يؤدي هذا إلى إحباط العاملين نتيجة لردود الأفعال غير الفاعلة من قبل قيادتهم، وحالة انخفاض الكفاءة التي يواجهونها خلال أدائهم لأعمالهم، أما بالنسبة للمنظمات التي تتبنى أهدافاً واضحة،

وتحفظ للعاملين فيها حق الحصول على المكافآت المناسبة، فينظر إليها على أنها مكان ملائم للعمل خاصة من قبل الأفراد الذين يرغبون بالتطور مالياً ومهنياً، كذلك توفر الإدارة الفعالة المقومات التي تمكن العاملين بأداء مهامهم على أكمل وجه²، ويرتبط العامل الأخر التي تؤثر على الاستبقاء بطبيعة علاقات العمل السائدة داخلها، فموضوعات كالعدالة، والممارسات التأديبية، ووضوح سياسات الموارد البشرية، ومعقوليتها، والوسائل المستخدمة لتوزيع المهام والفرص، تمثل جميعها عوامل تؤثر على الاستبقاء، فإذا ما شعر الأفراد بأن السياسات غير معقولة، أو أنها متضاربة؛ ميلهم للبحث عن عمل آخر سيكون أكبر.

ومن جهة أخرى تؤثر العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك مستوى الدعم الذي توفره الإدارة وفريق الإشراف على الاستبقاء، حيث يمكن للمدير أو المشرف بناء علاقات إيجابية، ودعم الاستبقاء في المنظمة باتصافه بالعدالة، وعدم التحيز، وتوفيره المرونة، ومساعدته للعاملين على تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية، وتقديره لجهود العاملين، وإثنتائه على أدائهم، ودعمه لخطط التطور المهني لهم.

4- العلاقة مع زملاء العمل:

الحاجات الاجتماعية هي إحدى الحاجات التي يسعى الإنسان لإشباعها ليحس بالسعادة والرضا، ويعتبر العمل إحدى الوسائل لإشباع الحاجات الاجتماعية، حيث أثبتت العديد من الدراسات والتي بدأت في مصنع (هو ثورن) على يد المفكر والأستاذ الجامعي (التون مايو) على أهمية جماعة العمل في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.

¹ مائيس وجاكسون، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² مرجع نفسه، ص 120.

وأشارت العديد من الدراسات أن العامل يشعر بالرضا إذا توفرت العلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين رؤسائه وزملائه في العمل، فالمشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم،

على العكس من المشرف الذي لا يهتم بالعمال بل يعتبرهم مجرد وسائل إنتاج لا غير لتحقيق أهداف المؤسسة الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء وعدم الرضا تنتشر بينهم، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه انعكاس لتلك العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة وتلك التي تربطهم بالمشرفين عليهم سواء كانت علاقات تفاهم أو تنافر وتوتر، والرضا الوظيفي هو تعبير عن موقف العامل تجاه عمله والظروف المحيطة بالعمل الذي يعمل داخل إطاره.

وأكدت الدراسات هنا إلى أن جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له فكلما تفاعل الفرد مع آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله والعكس بالعكس¹، حيث تملك الجماعة قدرة كبيرة في التأثير على أعضائها سلباً وإيجاباً، فكلما انسجم الفرد مع أعضاء الجماعة كلما كانت الجماعة مصدر لرضا أعضائها وعلى العكس من ذلك إذا كان تفاعل الفرد ضمن الجماعة يعوق إشباع حاجاته ووصوله للأهداف أدى ذلك إلى عدم رضاه وعلى العموم.

يتحقق الرضا عن جماعة العمل عند توفر الشروط التالية:

- تقارب درجات ثقافة العمال (أخلاقهم).
- الانسجام الشخصي بين العمال.
- الاندماج مع الزملاء في العمل، حيث إذا تمكن الموظف الجديد من سهولة التعامل والاندماج في الجماعة سيرتفع مستوى الرضا.
- المشاركة في نفس النشاطات المهنية كالنوادي وغيرها.

5- ظروف العمل المادية:

تعرف الظروف المادية أو الفيزيائية بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه للعمل وميوله في اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتهي إليه.²

¹ دياب، عبد الحميد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² بوعكاز فريد، "الإشراف والرضا الوظيفي- المؤسسة المينائية بسكيكدة"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 28

إن متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل، وساعات العمل، وتوفر المعدات والآلات اللازمة لإنجاز الأعمال قد شغلت اهتمام الباحثين حول أثر هذه العوامل على إنتاجية الأفراد، ثم اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختبار أثر العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل وأشارت النتائج على أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل.

كما تشير نتائج الدراسات إلى أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل وقوة ارتباطه بالعمل وبالتالي على درجة رضاه، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة وغير المناسبة ارتباطاً تناسبياً.

إن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة حرارة، رطوبة، ضوضاء، ترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور النفسي بعدم الرضا عن بيئة العمل والعمل، الأمر الذي قد يؤدي إلى البحث عن عمل ذو ظروف عمل مناسبة وبيئة مهيئة.¹

كما أن الجدولة المرنة للعمل قد أتاحت للمنظمات إمكانية تحقيق الاستخدام الأمثل لجهود العاملين عن طريق تحديد ساعات العمل كما يرغب العاملون، ويمثل وقت العمل المرن (flexitime) شكلاً من أشكال الجدولة المرنة للأعمال، حيث يمكن للعاملين بموجبه العمل لعدد من الساعات في أيام محددة من الأسبوع لكنها تختلف في مواعيد بدايتها ونهايتها، هذا ولقد أراحت الجدولة المرنة الإدارة من هم الرقابة على الدوام دون أن يؤثر ذلك على تحقيق عبء العمل المطلوب.²

ويسعى الكثير من أرباب العمل إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل، ومسؤوليات الحياة للموظفين بما فيها المسؤوليات الشخصية، والمسؤوليات الأسرية - والتي تمثل تحدياً كبيراً للكثيرين، ويرى البعض أن تحقيق ذلك ضرباً من المستحيل؛ لذلك يتبنى العديد من أرباب العمل برامج تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق التوازن بين أعمالهم وحياتهم الشخصية، مثل: ترتيبات عمل مرنة، السماح بمغادرة العمل لأخذ الأطفال من المدرسة، أو إعادتهم إليها، أسبوع عمل مضغوط دور حضانه ومراكز المسنين في مكان العمل برامج مساعدة للعاملين، تقديم خدمات الرعاية الصحية في مكان العمل، إلى غير ذلك من البرامج.

والهدف من كل الترتيبات السابقة هو إيصال فكرة أن رب العمل يأخذ في حسبانته مسألة التوازن بين متطلبات العمل، ومسؤوليات الحياة الشخصية التي يواجهها العاملون لديها.

¹ الشيخ، محمد الخضر، ص 43.

² ماثيس وجاكسون، مرجع سبق ذكره، ص 123.

ونستنتج من ذلك أن متغيرات ظروف العمل المادية مثل تصميم البناء والمكاتب، فترات الراحة، ساعات العمل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وغيرها من الظروف تؤثر تأثيراً كبيراً على رضا الفرد أو عدم رضاه، فدرجة جودة ظروف العمل، تؤثر على اتجاهاته تجاهه وظيفته التي يؤديها، وبالتالي تؤثر على رضاه أو عدم رضاه، فمعدل دوران العمل بترك الخدمة ومعدل الغياب، يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة وينخفضان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة، وكذلك نلخص انه كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب والتليفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

ب. العوامل الشخصية ودوران العمل:

درس الباحثون دوران العمل، واستخدموا المنهج الديموغرافي للتعرف على مختلف العلاقات الموجودة بينه وبين مواقف عمل أخرى تتعلق بالخصائص الفردية، حيث توصلت الدراسات إلى أن الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة والتي تشمل: (الجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والمرتبة الوظيفية) تؤثر معنوياً على نواياهم نحو ترك العمل، غير أن نتائج الدراسات والبحوث لم تكن حاسمة حول هذه العلاقات، فهي لم تتفق على نتيجة واحدة، فقد كانت تثبت هذه العلاقة أحياناً وأحياناً أخرى تنفيها.

ومن العوامل الشخصية التي تؤثر على دوران العمل ما يلي:

1- الجنس:

لقد تم بحث العلاقة بين دوران العمل والجنس بشكل ضئيل جداً إذا ما قورن بباقي المتغيرات الديموغرافية، وبينت الدراسات أن العلاقة بين الجنس ودوران العمل كانت غير موحدة، حول الفروقات بين الرجل والمرأة، حيث بينت دراسات وجود علاقة بينهما، لكنها متعارضة حول الفئة الأكثر نية لترك العمل، بينما يرى آخرون أنه لا يوجد دليل على وجود فروق في دوران العمل يمكن نسبتها إلى متغير الجنس .

2- العمر¹:

تشير أدبيات البحث في دوران العمل إلى وجود علاقة بين دوران العمل والسن، وعلى الرغم من الاتفاق العام حول ذلك تطبيقاتها مازالت قيد المناقشة حتى يومنا هذا، ويعتبر بعض الباحثين أن العلاقة بين السن ودوران

¹ غواش، هبة سالمة " الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج «بورتر ولولر» حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص14.

العمل هي علاقة عكسية حيث أن صغار السن من العمال يميلون إلى إظهار نية لترك العمل أكبر من نظرائهم صغار السن ، وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في اغلب الحالات الحاجات التي يشبعها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي وقد توصلت دراسات أخرى إلى أن السن ليس له تأثير في دوران العمل مطلقا.

3- المستوى التعليمي:

يعتبر المستوى التعليمي مؤشرا جيدا عن دوران العمل، فقد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة طردية بينهما، فالأفراد الذين لم يكملوا تعليمهم الثانوي عادة ما يكونون أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي وبالتالي أقل نية لترك العمل، ويرجع ذلك إلى مستوى الطموح العالي لدى الجامعيين مقارنة بغير الجامعيين، فمستوى طموحهم أعلى مما يوفره لهم عملهم، كما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي ودوران العمل، ويفسر هذا إلى أن المستوى التعليمي ساعد العامل على فهم العمل وظروفه، ويزيد من فرص الترقية وبالتالي زيادة المسؤوليات والأجر وهذا حتما سيؤدي إلى الرضا الوظيفي وتقل النية لديه لترك عمله، لكن كثير من الباحثين يرون أنه لا وجود لدلائل يثبت العلاقة بين المستوى التعليمي والنية لترك العمل.¹

4- مدة الخدمة:

لقد نالت العلاقة بين مدة الخدمة التنظيمية والنية لترك العمل، أهمية أكبر مقارنة بعلاقة المتغيرات الديموغرافية الأخرى، وذلك لأن خسارة المنظمة لأصحاب الخدمة الأعلى هي أعلى من أولئك حديثي الخدمة، حيث أظهرت الدراسات أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما زاد رضاه عن عمله وبالتالي قلت نيته لترك عمله وكلما قلت الأقدمية في العمل قل رضاه الفرد عن عمله وزادت نيته لترك عمله، كما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة ودوران العمل.

¹ برجاجة، مريم، " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة -مديرية التربية لولاية بسكرة،- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 47.

5- المستوى الوظيفي:

يؤثر المستوى التنظيمي في الرضا الوظيفي، فالموظفون اللذين في المستويات العليا من التنظيم أكثر رضا من نظرائهم في المستويات الدنيا وبالتالي أقل نية لترك أعمالهم، ولعل ذلك يرجع إلى أن الموظفين في المستويات العليا يكونون أكثر إشباعاً للحاجات لمختلف أنواعها سواء كانت مادية أو معنوية بحكم ما لديهم من مؤهلات وخبرات¹، حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين الرتبة الوظيفية والنية لترك العمل، وترى بعض الدراسات الحديثة أنه لا توجد علاقة بين النية لترك العمل والرتبة الوظيفية.

¹ محيسن، وجدي "مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2004، ص 57.

خلاصة:

لقد تناولنا في هذه الدراسة من فصل الأول ، مفهوم دوران العمل وأهميته كأداة استراتيجية لتحسين إنتاجية المؤسسة. استعرضنا الأدبيات السابقة والممارسات العملية التي تؤكد أن دوران العمل ليس مجرد إجراء إداري، بل نهج متكامل يسهم في تطوير مهارات الموظفين، وزيادة مرونتهم، وتحفيزهم على الأداء الأفضل.

تطرقنا إلى أن دوران العمل يتيح للموظفين فرصة العمل في مواقع وأدوار مختلفة داخل المؤسسة، مما يوسع آفاقهم ويعزز قدرتهم على الإبداع والابتكار، من خلال التنقل بين الوظائف، يكتسب الموظفون معرفة متعددة الجوانب، مما يمكنهم من التعامل بفعالية أكبر مع التحديات المختلفة ويزيد من كفاءتهم، كما ناقشنا العوامل المؤثرة في نجاح دوران العمل، مثل أهمية التواصل الفعال بين الفرق والإدارة، والتحفيز المستمر، وتوفير فرص التدريب والتطوير.

ختاماً، أظهرت الدراسات والممارسات العملية أن تطبيق دوران العمل بفعالية يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملموس في أداء وإنتاجية المؤسسة. هذا الفصل وضع الأساس النظري لفهم كيف يمكن لدوران العمل أن يكون أداة فعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، مما يمهد الطريق لمزيد من التحليل والتطبيق في الفصول اللاحقة من هذه الدراسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

تدعيما للدراسات النظرية في الفصل الأول، ارتأينا أن نجري دراسة تطبيقية نحاول من خلالها دراسة الجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي. وذلك بالتطرق إلى تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة، كما نحاول إعطاء نظرة عن مؤسسة ميناء مستغانم، والتنظيم الهيكلي الذي تقوم عليه المؤسسة.

لذا تمّ تقسيمنا للفصل التطبيقي، إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الثاني: نظام الحوافز على الفرد وامتيازات مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم :

تعتبر مؤسسة ميناء مستغانم حاليا من أكبر المؤسسات العمومية، وذلك بفضل الموقع الجغرافي الإستراتيجي للميناء، وخصائص ومميزات وسياسات المؤسسة التي عرفت تطورا منذ نشأتها إلى الوقت الراهن.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم:

سنطرق في هذا المطلب إلى تاريخ و نشأة ميناء مستغانم و كذا الموقع الجغرافي له.

أولا: لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم:

كان خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة إستخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُي ميناء مستغانم فيما قبل 1833 م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سميت المدينة "مستغانم". في سنة 1848 م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881 م، إنطلق أول مشروع لهيئة الميناء في سنة 1882 م وبعد ثلاث سنوات أعلن عنه مشروعا ذا منفعة عامة، تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 م و 1904 م إنتهت بميلاد أول حوض للميناء .

بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 م، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 م وبداية 1959 م، منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أن هي شجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة. الأنماط.

Mosta _ Port 1960



ثانيا: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم :

يقدّم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-87 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م.

ورثت مؤسسة الميناء، إبتداء من شهر نوفمبر 1982 م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها منوطا بما يلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.
 - إحتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.
- في 29 فيفري 1989 م شقّت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الإستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع إجتماعي إلى شركة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 م والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 م والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988 م.

أنيط إلى مؤسسة ميناء مستغانم إنجاز المهام التالية:

- إستثمار وتطوير ميناء مستغانم
- إستغلال الآلات والإنشاءات المينائية
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

بتاريخ 27 فيفري 2008، تم رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج.

في شهر جانفي 2004، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم.

ولدت هذه المؤسسة بموجب إنعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الإجتماع العام الإستثنائي للمؤسسة.

ثالثا: الموقع الجغرافي لمؤسسة ميناء مستغانم :

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أريزو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا و خطي طول 00° و 05° شرقا .

- كاسرة الأمواج: بطول 1830 م.
- المدخل البحري للميناء: شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 م

1- الأحواض:

- الحوض الأول: بمساحة مائية تقدر بـ 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77 م و 8,17 م
- الحوض الثاني: بمساحة مائية تقدر بـ 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95 م و 8,22 م

2- الأرصفة: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1 296 متر خطي مقسمة كما يلي:

- الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي (المحطة 0)
- رصيف المغرب: 412 متر خطي (المحطة 1، 2 و 3)
- الرصيف الجديد: 217 متر خطي (المحطة الجديدة 1 و 2)
- رصيف الاستقلال: 270 متر خطي (المحطة 4 و 5)
- الرصيف الجنوبي الغربي: 280 متر خطي (المحطة 6 و 7)

3- أرضية التخزين: بمساحة 44.430 م

4- مرأب السيارات: بمساحة 24.000 م

5- مرآب الحاويات: بمساحة 15 000 م وقدرة معالجة 15 000 حاوية سنويا

6- المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 7 455 م، تستخدم ثمانية مخازن (8) لأغراض تجارية

7- طرق المواصلات:

- الطريق الأرضي : 4 885 متر خطي.
- السكة الحديدية : 3747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجددة).
- تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب، الأنابيب المعدنية، ثفل قصب السكر....).

جدول رقم (1) : معلومات تقنية عن الميناء:

التخصص	عمق الرسو	محطات الرسو	طول محطات الرسو	محطات الرسو	الأحواض	أسماء الأرصفة		
سفن خدمة المرافئ زفت + بضائع مختلفة سكر أصهب + بضائع مختلفة بضائع مختلفة بضائع مختلفة حبوب + بضائع مختلفة حبوب + بضائع مختلفة سفن خدمة المرافئ	4.50	Y	80		الحوض الأول	الرصيف الشمالي		
	6.77	O	117			الرصيف الشرقي		
	7.62	1	139			رصيف المغرب		
	7.62	2	139					
	7.62	3	134					
	7.62	4	135			رصيف الاستقلال		
	8.17	5	135					
	5.00	X	80					
	سفن الإيداء + بضائع مختلفة بضائع مختلفة سفن الإيداء خمر غير موضب + بضائع مختلفة بضائع مختلفة سفن الصيد	7.98	NP 1	108			الحوض الثاني	الرصيف الجديد
		7.18	NP 2	109				
6.20		NP	69		رصيف سفن الإيداء			
6.95		6	140		الرصيف الجنوبي الغربي			
8.22		7	140					
4.50		En Activité	430		رصيف الصيد			

المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

جدول رقم (2): معلومات عن محطات الإرساء:

عدد محطات الإرساء	طول الأرصفة	المعايير المتفقة عليها	قيمة النقص	مساحة التخزين الحالية	المعايير المتفق عليها	قيمة النقص
10	م 1.296	م 1.500	م -204	م 44.430	م 200.000	م ² -155.570

المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف ومميزات مؤسسة ميناء مستغانم:

من خلال هذا المبحث سنعرض اهم النقاط التي تهدف اليها مؤسسة ميناء مستغانم و ابرز المميزات التي تتصف بها.

أولاً: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم:

- ✓ تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدّة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- ✓ تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- ✓ كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- ✓ تسيير أملاك الدولة.
- ✓ تسيير الاستثمار و تطوير ميناء مستغانم.
- ✓ استغلال الوسائل و التجهيزات المينائية.
- ✓ تنفيذ أشغال الصيانة و التهيئة و تجديد البنيات الفوقية للميناء.
- ✓ إصدار برنامج أشغال الصيانة و التهيئة و خلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- ✓ تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ و التشوين المينائية.
- ✓ تنفيذ عمليات القطر و الإرشاد و الرسو... الخ.
- ✓ تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

ثانيا: مميزات مؤسسة ميناء مستغانم :

- ✓ موقع جيو إستراتيجي هام.
- ✓ وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- ✓ محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- ✓ إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الزيت.
- ✓ قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- ✓ حماية جيدة للبضائع.
- ✓ تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي والمساحلة الوطنية).

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي والإداري لمؤسسة ميناء مستغانم :

سنتعرف في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي والإداري لمؤسسة ميناء مستغانم.

أ. المديرية العامة:

وظيفتها التنظيم والمراقبة، التسيير الحسن للمؤسسة، مراقبة جميع مديريات المؤسسة وفرض سلطتها عليهم. وتتكون من:

- رئيس مدير عام:

هو الممثل الوحيد والقانوني والمسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء التنفيذيين والذين يصغرونه درجة في الهيكل التنظيمي.

- مساعد المدير:

يعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

- مدير الأمن الداخلي:

وهو شخص مخول قانونيا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي للشركة وله معاونين يشرفون على حفظ من الأخطار المادية والبشرية والتصدي للأخطار المحتملة.

- مكتب التنسيق العام:

وهو مكتب يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، المتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن لمديرية ومنع دخول الأجانب.

ب. مديرية الأشغال والصيانة:

وهي مديرية مختصة بالأشغال والصيانة، ونعني بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن مثل توفير الإنارة وتعبيد الطرق، بناء الهياكل، النظافة ... الخ. أما الصيانة فيقصد بها أن الشركة تمتلك عتاد وآلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة وسريعة وعليه فإن هذه الآلات قد تحتاج إلى عملية إصلاح في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بعملية الإصلاح لتلك الآلات. كما أن الصيانة لا يقصد بها دائما إصلاح الآلات وإنما المحافظة عليها كونها تمثل أملاك عينية للشركة وفسادها يعني تدهور الوضعية المالية للمؤسسة وتعرضها لخسائر جسيمة.

- مكتب الصفقات:

وهو مكتب متخصص في كل أنواع الصفقات التي تبرمها الشركة مع مختلف المتعاملين والمقاولين، حيث يتولى هذا المنصب شخص في إطار العلوم القانونية، تخصص قانون الأعمال وتتكون من دائرتين:

- دائرة الملاحاة:

وهي الدائرة التي تشرف مباشرة على جميع البحارة النائبين لها والملزومون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسؤوليهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة أن يتولون مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحارة على حدة.

- دائرة الأمن:

وهي دائرة مختصة في حفظ الأمن، ونعني بالأمن كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديدا مباشرا على حياة العمال. وحفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المتخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه عمله.

ت. مديرية الاستثمار التجاري: ويتمثل نشاطها في:

- تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (شحن، تفريغ، تخزين).

- تسيير الإنشاءات المتخصصة.

- متابعة تطور الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة.

ويتفرع عن هذه المديرية:

- دائرة الشحن والتفريغ:

وهي دائرة مختصة ومشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو كما تتطلب عملية الشحن والتفريغ يد عاملة مؤهلة وغير مؤهلة كما تتطلب آلات رافعة لتنفيذ العمل المطلوب.

وعملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري كونها مجموعة السلع والبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها الكثير من العناية والاحتراس أثناء العملية ، كما تتميز بتنوع مصادرها كونها بضاعة خطيرة او سريعة التلف أو باهظة الثمن وما يميز ميناء مستغانم هو انه ميناء مخصص لتفريغ البضائع بحجم اكبر عند الشحن.

- مصلحة التخزين:

وهي مصلحة تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة في البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم. كما تقوم بعمل المراقبة وتسليم مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير.

- الفرع التجاري:

ينظم مهام مصلحة الفواتير، كما أن الأملاك والإنشاءات المتخصصة تسهر على ترجمة وتطبيق الأثمان المعمول بها.

وينقسم الفرع التجاري إلى مصلحتين:

- مصلحة الفواتير: هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة والمكلفة بمتابعة السفن، وإنشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

- مصلحة الإحصاءات: تم فيها أعداد الدوريات الإحصائية.

- خلية الدراسات والتخطيط:¹

وهي خلية تقوم بعدد مخططات شهرية وسنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر وإحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدة ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضع مخططات تبين نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة ومقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل إذا وجد توضيح المخططات توضيح السنة المقبلة وتحدد فيها الأهداف والأرقام التي تهدف الشركة الوصول إليها وهذا طبعا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

- خلية التسويق:

هي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الجيوستراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري، وما يوفره من امتيازات تجعل الميناء الأمثل لعملية التصدير والاستيراد وتتمثل هذه الامتيازات في الموقع الجغرافي، التسهيلات الإدارية، التحفظات الجمركية، انخفاض نفقات الشحن والتفريغ، أماكن تخزين واسعة وهي الشروط التي تجلب وبدون شك، دراسة برامج الاستيراد للمتعاملين المينائيين، كما تقوم بمهام الترقية والإعلام لخصائص الميناء.

- خلية المنازعات:

وهي خلية مختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي قد تكون منازعات ناتجة عن إخلاء أحد المتعاملين مع الشركة بالتزامات أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على شكل من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية.

كما يمكن أن يكون النزاع بين الشركة و احد العمال وهو النزاع الذي يندرج ضمن أطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب لخطا استلزم قطع علاقات العمل أي فصله، لذا يلتزم هذا العامل بالدفاع عن حقوقه والدخول مع الشركة في نزاع تتولى النظر فيه المحكمة الاجتماعية.

كما يمكن أن يكون النزاع جماعي وهو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع ممثلين الشركة وممثلي العمل النقابي نتيجة رفض صاحب العمل (المؤسسة) تنفيذ الالتزام مثلا (زيادة الأجور).

ث. مديرية المالية والمحاسبة:

وهي مديرية مكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة وذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة واحدة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة. من إحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، إمساك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري.

- قسم المحاسبة:

إن المحاسبة العامة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة الخاصة بنشاطها وذلك عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات ووضع الميزانية وجدول حسابات النتائج.

- مصلحة المحاسبة:

وهي المصلحة المكلفة مباشرة على جميع العمليات الحسابية التي قامت بها الشركة والناجمة عن عمليات النشاط التجاري وتتمثل في قيد هذه العملية سواء كانت مصروفات أو إيرادات أو أرباح في الدفاتر التجارية، إعداد الميزانية السنوية ولمعرفة الأصول والخصوم، وهل الشركة حققت أرباح أو خسائر في المحاسبة العامة وكل هذا تحت إشراف ومتابعة مدير المحاسبة والمالية للشركة.

- مصلحة التحصيلات:

وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على متابعة الأوضاع المالية للشركة وذلك بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري من المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين أو الالتزامات تجاه الشركة مع تهديد هؤلاء المتعاملين (الزبائن) باللجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقاتهم.

- مصلحة الأجر والتكاليف:

وهي مصلحة تشرف على دفع الأجر للعمال وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم العامل خلال الشهر الواحد وطول مدة تواجده في الشركة والاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها الشركة.

- مصلحة الإعلام الآلي:

ينحصر دورها في إعداد وإدخال أحدث التقنيات التكنولوجية في الاستغلال وذلك لتسهيل العمل بالوحدة وجعلها تواكب العصر الحالي.

- مصلحة الوسائل العامة:

وهي مصلحة تعمل على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد من (كمبيوتر، آلات النسخ، مكاتب، كراسي، أثاث... الخ) بالإضافة إلى مستلزمات أخرى مثل أوراق، دفاتر أقلام مكاتب... الخ. كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي تقوم بها أعوان الشركة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.

كما تحرص وتقيّد جميع أملاك الشركة سواء كانت منقولة أو عقارات، تقوم بعملية الجرد لهذه الأملاك سنويا، كما تقوم بتأمينها من كل الأخطار المحتملة التي قد تتعرض إليها.

- المصلحة الاجتماعية:

وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن بكل الأخطار التي قد تصيبه ساء كانت حوادث عمل أو أمراض منهية، واستفادته من منح وتعويزات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة... الخ.

ج. مديرية الموارد البشرية:

لها مهمة تكوين العمال والتكفل بكل ما يحتاجونه، كما عملها موجه نحو المؤسسة وتقوم بتحقيق الأهداف المرجوة مع الاهتمام بتطوير وفتح العمال، كما أن لها تنظيم خاص.

- مصلحة التكوين:

هي مصلحة مخصصة لتكوين وإعادة تأهيل الأشخاص المرشحين في الخارج وتقوم بتوفير كل المستلزمات الخاصة بعملية التكوين ويقوم كذلك بوضع مخططات التكوين وإعداد الميزانية.

- مصلحة النشاط الثقافي والرياضي:

تشرف على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية والتي تتم طوال السنة الواحدة لصالح العمال وأبناء العمال كمكافأة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة وتمثل في برمجة رحلات خلال الأعياد والموسم الاصطياف.

أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى لتوحيد العمال وإشعارهم بروح التضامن والإخاء فيما بينهم.

- وقوف القاطرة:

وهو المكان المخصص فعليا لوقوف السفينة إرشاد () المخصصة لنقل () أثناء كل مهمة كان ذلك عند إدخال السفن وإخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه لا يمكن أن تتم العملية.

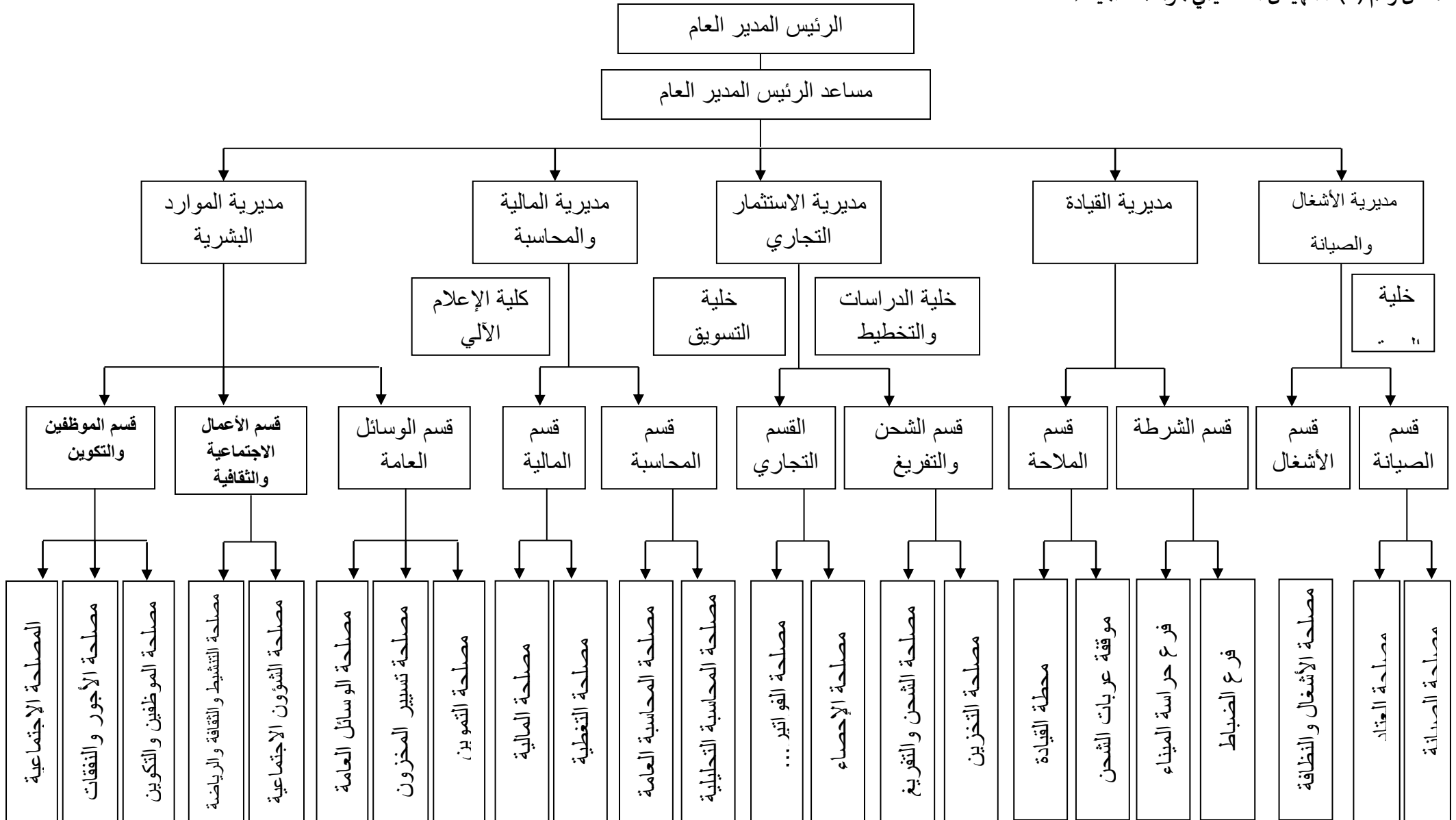
- مصلحة الحاويات:

وهي مصلحة متخصصة على الإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، ومعرفة محتوياتها وفرزها وكونه أن هناك حاويات تحمل مواد خطيرة تهدد السلامة الأمنية للميناء وذلك تحت إشراف عمال مؤهلين بقيام بذلك كما توجد حاويات يتم جمعها في مكان معين استثناء لنقلها للاتجاه معين.

- ضابط الميناء:¹

وهو الشخص الذي يشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الاتصال بربان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة، طول السفينة، لكي ينسق تحديد الرصيف الخاص بالتوقف.

شكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الميناء



المبحث الثاني: نظام الجو افر على الفرد وامتيازات مؤسسة ميناء مستغانم:

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة الحوافز ال والتعويضات التي يتحصل عليها العامل في و كذا مميزات مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الأول: التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم:

1. الحوافز المادية (الأجور):

إن مؤسسة ميناء مستغانم تعترف بعدة الصلاحيات و اختصاصات في مجال حسب المشرع الجزائري في قانون الجديد لعلاقات العمل، يشتمل الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تركيبها وتشكيلها حيث تصنف بعض العناصر ضمن الجزء الثابت بينما يصنف نفس العنصر في نظام آخر ضمن الجزء المتغير.

يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين رئيسيين هما الأجر الثابت والأجر المتغير:

✓ الأجر الثابت:

و يتشكل هذا الجزء من العناصر الثلاثة التالية:

- الأجر الأدنى الوطني المضمون:

وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون إستثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة كما يوجد إلى جانب الحد الأدنى الوطني المضمون الذي يعفى من الإقتطاع الضريبي للأجور و المرتبات ويعتبر من مسائل النظام العام نوع آخر من الأجر الأدنى المضمون الذي يحدد بواسطة الاتفاقيات الجماعية للعمل والذي يتحدد نطاق تطبيقه بنطاق تطبيق هذه الإتفاقيات حيث منح القانون الإتفاقيات الجماعية للعمل بتحديد الأجور الأساسية الدنيا المطابقة المعتمدة في مؤسسة و الذي لا يجب أن تكون أقل من الأجر الأدنى الوطني المضمون على الإطلاق.

- الأجر الأساسي (أجر المنصب):

إن تحديد و تصنيف مناصب العمل له علاقة مباشرة وعضوية بتحديد الأجر المقابل لذلك المنصب أي أن تصنيف منصب العمل يعني ترتيب ذلك المنصب ضمن جدول خاص بالأجور.

إن الأجر الأساسي (أجر منصب) هو عبارة عن حاصل الضرب الرقم الاستدلالي للمنصب في القيمة النقدية أو المالية للنقطة الاستدلالية فإذا أخذنا عامل مصنف في درجة الخامسة من فئة الثالثة الصنف خامس عشر الصنف 3/13 الدرجة (5) فإن الأجر الأساسي لهذا العامل يحسب على النحو التالي : 373 و هي النقطة

الإستدلالية الأساسية لهذا الصنف يضاف إليها 95 نقطة أي 19 أي النقطة التي حصل عليها العامل أثناء ترقيته من درجة الأساس إلى الدرجة الخامسة وإفترضنا أن القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية في 10 دنانير.

فإن الأجر الأساسي لهذا العامل يكون حاصل المعادلة التالية:

$4000 = 10 \times 95 \times 373$ دج وهو الأجر الذي يتقاضاه عامل آخر مصنف في الفئة الثالثة من الصنف الرابع عشر الدرجة السادسة نظرا لكون الرقم الاستدلالي لهذا المنصب يساوي نفس الرقم الاستدلالي للمنصب السابق.

- التعويضات الثابتة:

لا يقتصر الأجر الثابت على العنصر المتمثل في الأجر الأساسي فقط بل كثيرا ما تلحق به مجموعة من عناصر الأخرى لاسيما بعض التعويضات المرتبطة بمنصب العمل أو التي تفرضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة بها أو الضغوط المتطلبات المتعلقة بها وهذه التعويضات تتمتع بطابع الإستقرار والديمومة من حيث المبدأ أن تعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي والعمل الإلزامي بما فيه العمل الليلي.

و بالرجوع للقواعد المعمول بها حاليا نجد أن حساب هذا التعويض يختلف باختلاف قطاعات النشاطات حيث حدد بنسبة 50% من الأجر الأساسي في قطاع الإدارة العمومية و 25% من نفس الأجر الأساسي في جميع القطاعات الأخرى وتنقسم التعويضات الثابتة إلى:

- **التعويض عن الضرر:** يمنح التعويض عن الضرر عندما يعين العامل في منصب عمل فيه مهام شاقة و وسخة أو غير صحية أو خطيرة و التي لم تؤخذ في الحسبان عند تصنيف المهنة و يكون حسب عدد أيام العمل المنجز في وسط مضر.

- **التعويض عن الخبرة المهنية:** المنح المؤسسة تعويض الخبرة المهنية موجه إلى مكافأة الأقدمية التي تولد الخبرة المهنية وتكون نسبة هذا التعويض تساوي 1.5% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل داخل المؤسسة.

عند التوظيف تقدر الخبرة المهنية حسب كل قطاع نشاط كالتالي:

* 0.50% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل منجز خارج القطاع بما فيها سنوات الخدمة الوطنية المؤداة قبل التوظيف.

* 1% لكل سنة عمل بقطاع النقل.

النسبة المتراكمة للتعويض عن الخبرة المهنية محدد ب 60% من الأجر القاعدي.

- التعويض عن النقل:

في حالة عدم تأمين المؤسسة نقل عمالها تمنح لهم تعويضا شهريا للنقل يدفع هذا التعويض عن النقل للتحديد الجزافي للمصاريف التي ينفقها العامل من أجل تنقله من مكان إقامته المعتاد إلى مكان عمله.

✓ الأجر المتغير:

يتكون من مجموعة العناصر المتغيرة من حيث عنصر الديمومة والإستقرار إذ أنها ليست دائمة ومنتظمة لكونها تخضع لعدة عوامل و معطيات قد لا تتحقق بصفة دائمة وفي كل الظروف والحالات أما بسبب قدرة العامل أو بسبب تنظيم العمل أو بسبب عدم تحقيق الشروط التي تنشأها.

تعتبر تعويضات الأجر المتغير عناصر قانونية تحضى بنفس الحماية التي تحضى بها التعويضات الثابتة وتتمثل في:

- التعويض عن العمل التناوبي:

يمنح التعويض عن العمل التناوبي للعمال الخاضعين لأحد نظم العمل بنسب محددة كالتالي:

* 25% من الأجر القاعدي (3 أو 36/12) مستمر بدون انقطاع.

* 15% من الأجر القاعدي (3x8 منقطع) مع توقف في آخر الأسبوع.

* 10% من الأجر القاعدي (2x8 منقطع).

- التعويض عن العمل الإضافي:

التعويض الجزافي للخدمة الدائمة مخصص لمكافأة متطلبات توقيت العمل الذي تفرضه ضرورة الخدمة مفصول عن أجره الأشغال المنجزة خلال الساعات الإضافية أو ساعات الإلزامية.

نسبة هذا التعويض لا يجب في أي حال من الأحوال ألا تتجاوز 20% من الأجر القاعدي.

كيفية تعويض الساعات الإضافية: يخول أداء الساعات الإضافية زيادة في الدفع كالتالي:

* 50% من 41 ساعة إلى 44 ساعة.

* 75% ما فوق 44 ساعة.

* 100% بالنسبة للأشغال المؤداة في الليل.

* 100% أيام العطلة وأيام الراحة الأسبوعية مع راحة تعويضية.

العمال الخاضعين للعمل التناوبي المستمر (8X3 أو 36/12) والذين عملوا في يوم عطلة مدفوعة الأجر لهم الحق في:

- إما دفع أجر أيام العمل بنسب عادية.

- إما راحة التعويضية لمدة معادلة .

تحتسب الزيادة في الساعات الإضافية على أساس الأجر القاعدي الجديد، في حالة تقلب النشاط تعوض الساعات الإضافية المنجزة براحة تعويضية إضافية، في كل الحالات اللجوء للراحة التعويضية يعتبر أولويا، في هذه الحالة بدفع التثمين فقط، في حالة إلغاء الأشغال في الساعات الإضافية فإنه يحق للعامل المسخر الذي قام بالتنقل تعويض يعادل ساعتين إضافيتين تحتسب حسب النسبة التضامنية.

- التعويض الجزائي للخدمة الدائمة:

التعويض الجزائي للخدمة الدائمة مخصص كمكافأة متطلبات توقيت العمل الذي تفرضه ضرورة الخدمة مفصول عن أجره الأشغال المنجزة خلال الساعات الإضافية أو الساعات الإلزامية، ونسبة هذا التعويض لا يجب في أي حال من الأحوال الا تتجاوز 20% من الأجر التقاعدي.

2. التحفيز المعنوي (الترقيات وجو العمل المناسب):

يتجسد التقديم في العمل بمنح مكافئات مرتبطة بالأقدمية في منصب العمل وبتراكم الخبرة المهنية ، تحدد مستويات هذه المكافآت و شروط منحها بموجب الإتفاقية الجماعية وبما أن هناك تحفيز مادي فيقابلة تحفيز المعنوي والمتمثل أساسا في الترقيات وتوفير الجو المناسب للعمل.

✓ الترقيات:

التمثل الترقية في تعيين جديد في منصب عمل أعلى من المنصب الذي كان يشغله العامل داخل المؤسسة وتتقرر الترقية حسب:

- الأقدمية تؤدي إلى الترقية:

- الخبرة المهنية والمؤهلات التي اكتسبها العامل داخل المؤسسة التي تؤكد لها السلطة التي ترأسها بعد إمتحان أو إختبار أو مسابقة.

- المعارف والمؤهلات والشهادات التي اكتسبها العامل أثناء فترة التكوين الترقية ليست آلية و إنما هي خاضعة للشغور منصب العمل الموافق .

- تبادر المؤسسة بإختيار العمال المعنيين بالترقية مع مراعاة:

- مستوى المسار المهني.

- الإستحقاق الذي يحدد بالرجوع إلى تنقيط وتقرير السلطة السلمية للعامل المعني.

- نتائج الإمتحانات والاختبارات والمسابقات.

- إحتياجات المؤسسة.

تعطي أولوية الترقية الداخلية بالنسبة لمناصب الشغل الجديدة أو التي أصبحت شاغرة بإقتراح من السلطة التدريجية.

✓ توفير الجو المناسب للعمل كتحفيز معنوي:

دائما ما تسعى المؤسسات للحصول على مردود مزهر و جيد و من أهم العوامل المساعدة على ذلك في توفير الجو والمتطلبات المناسبة والمساعدة للموظف والتي تجعله يقدم كل ما لديه من معارف من أجل تطوير المؤسسة أما بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم فإنها توفر الوسائل اللازمة لكل الموظفين منهم الإداريين والبحارة والمرصحين الصحيين و ذلك بتوفير:

• الزي المناسب:

أي كل عامل بالمؤسسة له الزي المناسب حسب طبيعة نشاطه فمثلا البحارة يحتاجون إلى لباس معين و الخوذة والحذاء البلاستيكي الخاص بهم و أيضا عمال الأمن لهم الحق بلباس الموحد من أجل الحفاظ على المظهر الداخلي بالمؤسسة وعمال الصيانة أيضا و ذلك بتوفير الزي المناسب حسب طبيعة عملهم.

• الأجهزة والمعدات:

لكل عامل الحق بالحصول على أجهزة خاصة به مثلا جهاز الكمبيوتر و الطابعة و المكاتب والكراسي و الخزائن بالنسبة للعمال الإداريين و توفير أماكن و مخازن من أجل تفريغ الشحن بالنسبة للعمال المنفذين و ذلك من أجل العمل بكل حرية والسرعة في كسب الوقت لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

• العمل الجماعي:

يلعب العمل الجماعي دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة أي مما يجعل التناسق والرأي الواحد يتغلب على جميع الصعوبات والمخاطر و يعطي فرصة لكل عامل من إبداء رأيه.

بالإضافة إلى ذلك فإن كل عامل يحظى بفرصة التدريب والتكوين مهما كانت مهمته و أيضا توفير الوقاية من الأخطار و الرعاية الصحية..

3. التحفيز الاستثنائية:

يتقاضى العمال في مؤسسة ميناء مستغانم الخاضعون للإتفاقية الجماعية زيادة على الأجر القاعدي بالإضافة إلى منح وتعويضات حسب الشروط والكيفيات والمواد المحددة كما يلي:

- يستفيد من المنح والتعويضات العمال الذين يبررون شروط الإستفادة حسب ما هو معرف في المواد أدناه.

- المنح والتعويضات المحددة بنسب مئوية تحسب بالنسبة للأجر القاعدي الجديد.

و هناك عدة تعويضات إستثنائية:

أ- التعويض عن إستعمال السيارة الخاصة:

إن العامل الذي تضطره ووظيفته للإستعمال المستمر والمعتاد لسيارته الخاصة يحصل على تعويض شهري جزافي يسعى التعويض عن استعمال السيارة الخاصة، يمنح له بقرار من المؤسسة بعد تقديم كل وثيقة تبرر امتلاك السيارة المستعملة.

ب- المنحة السلة:

- يمنح التعويض عن السلة للعامل الخاضع النظام العمل المستمر.

- لا يدفع هذا التعويض في حالة التي يوفر فيها للعامل وجبة غذائية، كما لا يمنح:

* خلال أيام الراحة الأسبوعية و أيام الأعياد.

* السبت إذا لم يعمل فيه فعليا.

* خلال فترات التغيب و العطل مهما كانت طبيعتها و هذا حتى لو كان يطلب إذن .

* إذا كان الغياب صباح أو مساء يوم عمل و هذا مهما كانت مدة الغياب.

ت- المنحة التحفيزية:

تخصص منح تحفيزية وتوجه لتشجيع التحسين الفعلي للإنتاج تبعاً للعمل الفردي والجماعي.

ث- منحة الصندوق:

تخصص منحة الصندوق العمال المؤسسة الذين تضطروهم وظيفتهم الاستعمال الأموال.

ج - مشاركة العمال في النتائج:

يشارك العمال في نتائج حسب الربح المحاسبي المحقق خلال السنة التجارية بعد موافقة الجمعية العامة للمساهمين.

ح- منحة المجاهدين:

إن العمال اللذين لهم صفة أعضاء الجيش التحرير الوطني أو جهة التحرير الوطني المحدد في القانون ، لهم الحق في تامين الأجرة ، يحدد مبلغه وكيفية الإستفادة منه طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

خ- منحة ذوي حقوق الشهداء:

تطبيقاً لأحكام القانون 07/99 المؤرخ في 05/04/1999 المتعلق بالمجاهد و الشهيد، يستفيد ذوو الشهداء من تامين في الأجر القاعدي يقدر بفتتين مقدار كل فئة 32 نقطة إستدلالية أي مجموع 64 نقطة إستدلالية مدمجة في الأجر القاعدي.

ر- منحة نهاية الحياة المهنية:

يستفيد عمال المؤسسة المحالين على التقاعد نهائياً من تعويض يسعى : " تعويض الإحالة على التقاعد " ، يحدد مبلغ هذا التعويض كالاتي:

أجر ثلاثة أشهر، يحسب على أساس الأجر الخام لآخر شهر عمل لكل فترة خمس (05) سنوات عمل بالمؤسسة في حدود ثمانية عشر (18) شهراً.

ز- التعويض عن العطلة السنوية:

يساوي التعويض عن العطلة السنوية الجزء الثاني عشر (12/1) من الأجرة الإجمالية المتحصل عليها من طرف العمل خلال السنة التي هي مرجع العطلة أو على أساس السنة السابقة للعطلة وتدفع قبل شهر ديسمبر من كل سنة.

س- منحة الإنقاذ:

يستفيد العمال المسجلين بحريين و مسخرون للقيام بعمليات إنقاذ على متن الباخرة بوسائل ارتفاع تابعة للمؤسسة من منحة الإنقاذ تحسب طبقا للتشريع المعمول به.

ش- مكافأة العمال المعوقين:

يمنح للعمال المعوقين مكافأة تساوي خمسة وعشرون (25) نقطة استدلالية تدمج في الأجر القاعدي.

ص- منحة التمدريس:

يمنح العمال المؤسسة على كل طفل متمدرس منحة التمدريس تساوي ثمان مائة (800.00 دج) لكل عام دراسي. هذه المنحة لا تستحق إذا تكلفت بها الدولة أو الصندوق الضمان الاجتماعي.

ض- الأجر الثالث عشر:

يمنح العمال المؤسسة منحة سنوية تدعى "الأجر الثالث عشر" خلال شهر جانفي من كل سنة تبعا لنتائج المؤسسة بعد المصادقة من طرف مجلس الإدارة.

ط- التعويض عن الأجر الوحيد:

كل عامل متزوج يتكفل بأسرته من أجرته فقط يحصل على تعويض شهري عن الأجر الوحيد الذي يحدد مقداره بألفين دينار شهريا.

المطلب الثاني: امتيازات والانعكاسات ميناء مستغانم:

سنتعرف في هذا المطلب إلى امتيازات ومعوقات وكذا الانعكاسات لمؤسسة ميناء مستغانم.

أولا: امتيازات مؤسسة ميناء مستغانم:

إن ميناء مستغانم يقع في محور تتقاطع فيه أهم شبكات المواصلات طرق معبدة وسكك حديدية من وإلى مختلف مناطق الوطن والتي تعتبر شريانا حيويا لتنمية المشاريع الصناعية والتجارية فهو موصول بشبكة السكك تيارت دون المرور بالمحمدية بما يضعه في اتصال مباشر مع منطقتة الخلفية الجنوب والجنوب الغربي للجزائر إلى غاية تماراست وهذا من أجل نقل مختلف السلع والتجهيزات الموجهة إلى الشركات الوطنية والأجنبية المتخصصة في التنقيب عن البترول التي تنشط في الجنوب الجزائري.

ومن الامتيازات الأخرى التي تميز ميناء مستغانم هي وجود شبكة طريق بطول 4 885 متر خطي داخل الميناء تربطه مباشرة بالطرق الوطنية لشرق وغرب وجنوب الجزائر وهذا دون المرور بوسط مدينة مستغانم.

الموقع الجيوإستراتيجي لميناء مستغانم والشبكة الطرقية التي تربطه مع منطقتيه الخلفية المتكونة من 12 ولاية يُعدان من أهم ما يقدمه الميناء لمتعامليه الاقتصاديين من امتيازات، كما أنه يوفر لمستعمليه أحسن الخدمات بأقل كلفة.

الأداء الجيد والمتواصل للخدمات المينائية من حيث الإنتاجية المردودية معدلات الشحن والتفريغ، قصر مدة المكوث في الميناء والمحافظة الجيدة للبضائع يُفسر اختيار ميناء مستغانم من قبل عدد كبير من المتعاملين الاقتصاديين ومجهزي السفن من مختلف الجنسيات.

ثانيا: معيقات الميناء :

تتمثل في النقاط التالية:

- محدودية عمق الأرصفة بـ 8,22 م.
- عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين.
- غياب مرأب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة .
- مشكل التزواج بين النشاط التجاري والصيد البحري (157 زورق صيد حيث 43 منها من خارج الولاية) مما أدى إلى تعطيل أربعة (04) محطات إرساء من جملة عشرة (10) وهذا يحل عند الاستلام النهائي لميناء الصيد والاستجمام لسلامندر بجميع مرافقه.

ثالثا: الانعكاسات السلبية:

- طول المكوث المؤدي أحيانا إلى مهل إضافية للشحن والتفريغ.
- تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى مما يؤدي إلى تعريفات شحن إضافية .
- صعوبات على مستوى التخزين مسؤولة على توليد تعريفات إضافية للشحن والنقل.
- اختناق مينائي ناجم عن التزواج بين الأنشطة التجارية وأنشطة الصيد البحري.

المطلب الثالث: المشاريع المستقبلية للميناء:

من أجل تجنب الانعكاسات السلبية لمؤسسة ميناء مستغانم، تتبنى المؤسسة مشاريع مستقبلية سنتطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: شروع إنشاء الحوض الثالث:

من أجل مواجهة معوقات الميناء من جهة ونظراً للنمو المتسارع للتبادل التجاري على مستوى الميناء من جهة أخرى، أصبحت تنمية الميناء وتطويره بإنشاء الحوض الثالث واقعا حتميا من أجل مواجهة العجز المتوقع للقدرات المينائية في المستقبل القريب، يسمح هذا المشروع بما يلي:

- تجارة البضائع المختلفة أكثر من 900 ألف طن سنويا
- تجارة الحبوب أكثر من مليون طن سنويا
- تجارة الحاويات: حوالي 400 ألف حاوية سنويا
- تجارة الوحدات المتحركة 600 ألف وحدة سنويا
- تجارة المسافرين عددا مهما من المسافرين وهذا في أعقاب إنشاء محطة بحرية للمسافرين.
- كما سيسمح هذا المشروع بتوفير عدد مهم من مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة.

ثانياً: مشروع محطة بحرية:

أصبح إنشاء محطة بحرية للمسافرين من أهم انشغالات الميناء وكذا السلطات المحلية والمركزية حيث أجريت عدة لقاءات ودراسات تناولت هذا الموضوع.

أنجزت أول دراسة للمشروع في سنة 2004 م من طرف مختبر الدراسات البحرية LEM والتي خلصت إلى إمكانية تجسيد فكرة المحطة البحرية.

عدة شركات نقل بحري للمسافرين أبدت اهتمامها بفتح خطوط بحرية بين ميناء مستغانم وجنوب إسبانيا و (أو) جنوب فرنسا.

وسيشرع في إنجازه فور ترحيل قوارب الصيد البحري نحو مينائي الصيد صلامندر وسيدي لخضر.

ثالثاً: مشروع مرآب الحريق:

هو مركز لعبور المواد الخطيرة يسمح بمعالجة:

- المواد السائلة القابلة للاحتراق.

- المواد المحرقة (الملمية).
- المواد السامة.
- المواد المذيبة (الأكلة).
- مواد خطيرة أخرى.

رابعاً: المراقبة عن بعد:

هو وضع نظام متكامل لمراقبة وتأمين الحركة البحرية كما يساعد على تبادل المعلومات المرقمة وحماية مداخل الميناء والمنشآت والمناطق الحساسة عن طريق مراقبتها عن بعد.

المطلب الرابع: معدل دوران العمل في مؤسسة ميناء مستغانم:

سنتطرق في هذا المطلب إلى قياس معدل دوران العمل في المؤسسة و تحليل وتفسير النتائج.

أولاً: قياس معدل دوران العمل:

يعتبر معدل دوران العمل من المؤشرات الهامة التي توضح مدى استقرار العمالة وحسن الإدارة وتعد أيضاً من بين المؤشرات التي تقيس كفاءة العلاقات العامة فإذا ارتفع معدل دوران العمل فان هذا يعتبر مؤشراً سلبياً نحو كفاءة العلاقات العامة والعكس صحيح حيث كلما انخفض معدل دوران العمل كان ذلك مؤشراً على مدى رضا العاملين عن العمل بالمنظمة وتمسكهم بالاستمرار في خدمتها ويمكن قياسه بعدة طرق:

$$1- \text{معدل دوران العمل (الانفصال)} = \frac{\text{عدد العاملين الذين يتركون العمل} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

و حساب معدل دوران العمل بهذه الطريقة لا يميز بين ترك الأفراد للعمل للأسباب المختلفة

$$2- \text{معدل دوران العمل (الانضمام)} = \frac{\text{عدد حالات إحلال العاملين} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

ويقاس هذا المعدل دوران العمل من حيث عدد المنضمين ليحلوا محل آخرين تركوا العمل .

ثانيا: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

تعتبر أدوات جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد الفروض أو التساؤلات وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة على مجموعة الأدوات، إذ كلما كانت الأدوات المستخدمة ملائمة ودقيقة كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح.

1. العينة وطريقة اختيارها:

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في أي دراسة، لذا وجب على الباحث اختيار العينة بعناية فائقة حتى تكون ممثلة للمجتمع البحث، وحتى تكون لنتائج الدراسة مصداقية أكثر ومن منطلق عنوان هذه الدراسة دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة اعتمدنا على المبحوثين، اللذين تتوفر فيهم الشروط الدراسة.

بعد هذا التحديد تم إحصاء الإطارات والتنفيذ والتحكم، وهذه العينة توفرت فيها الشروط وبعد توزيع الاستمارات التي كان عددها 51 تم استرجاع 42 منها وتم اختيار مفردات العينة بطريقة قصدية حتى تتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة التي تخدم البحث.

2. تحليل وتفسير النتائج:

الجدول رقم (3) : يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والضائعة والفارغة:

عدد الاستمارات الموزعة	التكرار	النسبة المئوية
المسترجعة	42	82,69 %
الضائعة	4	7.6%
الفارغة	5	9.61 %
المجموع	51	100%

الجدول رقم (4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	45.23%
أنثى	23	54.76%
المجموع	42	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الجنس للمبحوثين أن نسبة الإناث كانت 54.76% ونسبة % 45.23 لذكور.

نستنتج أن نسبة الإناث أعلى من الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل وأيضا لكثرة خريجي المعاهد والجامعات من جنس الإناث أكثر من الذكور.

الجدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
52.38%	22	من 20 - 35
21.42%	9	من 35-45
16.66%	7	من 45-50
9.52%	4	من 55 فأكثر
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حسب متغير السن أن فئة (20-35) قدرت بـ 52.38% تليها فئة (35 – 45) حيث قدرت بـ 21.42% تليها فئة (45-50) قدرت بـ وتليها فئة من 45 – 50 فأكثر نسبتها 9.5% نستنتج أن معظم المبحوثين من فئة الشباب حيث تسعى المؤسسة توظيف الشباب الزيادة الفعالية والنشاط في العمل وأيضا الخروج المسنين للمقاعد هذا ما ساعد على دخول الفئة الشبانية في المؤسسة.

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
45.23%	19	أعزب
52.38%	22	متزوج
2.38%	1	أرمل
0%	0	مطلق
100%	42	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه للحالة العائلية للمبحوثين أن نسبة المتزوجين هي أعلى نسبة والمقدرة بـ 52.38% تليها نسبة العزاب بـ 45.23% ثم تليها نسبة الأرامل بـ 2.38% وبعدها نسبة المطلقين بـ 0%، ومنه نستنتج أن الفئة الغالية في المؤسسة هي المتزوجين وبالرجوع إلى الجدول متغير السن والجنس نلاحظ أن الفئة الشبانية تعد

نسبة طبيعية، لأن أعمار المبحوثين تتراوح بين 20 – 35 فهي تعد من مناسبة للزواج والمتزوجين يكونون أكثر استقراراً في العمل.

أما بالنسبة لفئة العزاب تجد أن هؤلاء المبحوثين قد تزامنت فترة شبابهم بالظروف الاجتماعية والاقتصادية التي جعلتهم عزاب.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4.76%	2	ابتدائي
2.38%	1	متوسط
40.47%	17	ثانوي
52.38%	22	جامعي
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي نسبة الجامعيين حيث قدرت ب 52.38% وتليها نسبة المستوى الثانوي ب 40.47%، ثم المتوسط ب 2.38%، والابتدائي ب 4.76% نستنتج أن المؤسسة تستقطب الذين لديهم مستوى جامعي أكبر من الثانوي والمتوسط والابتدائي لأن المؤسسة لاحظنا أنها تبحث على المورد البشري الكفاء لتولي المنصب.

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
26.19%	11	أقل من 5 سنوات
19.04%	8	من 5 إلى 10 سنوات
54.76%	23	من 10 فما فوق
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين لديهم الخبرة المهنية من 10 سنوات فما فوق قدرت ب 54.76%، تليها المبحوثين الذين لديهم الخبرة المهنية من 5 سنوات حيث قدرت ب 26.19%، ثم المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات.

نستنتج من خلال النتائج أن المؤسسة لديها زاد بشري ذوي خبرة مهنية طويلة حيث كانت أعلى نسبة وهذا ما يساعد على سير المؤسسة بأحسن وجه لتفادي الأخطاء المهنية في المؤسسة.

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
42.85%	11	إطار
21.42%	8	تحكم
35.71%	23	تنفيذ
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإطارات قدر ب 42.85% حيث كانت النسبة الأكبر ثم تليها عمال التنفيذ ب 35.71%، ثم تحكم ب 21.42%، تستنتج من خلال التحليل أن المؤسسة لديها إطارات ذو كفاءات وخبرات تعتمد عليهم لتحقيق أهدافها ثم أصحاب التنفيذ لأن المؤسسة تتطلب عمال التنفيذ لتلبية حاجات المواطنين وتجد عمال التحكم اقل نسبة لأن نشاط المؤسسة لا يركز على التحكم بقدر الاهتمام أكثر بالإطارات والتنفيذ.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عملية الترقية في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الترقية في المؤسسة
76.19%	32	نعم
23.80%	10	لا
100%	42	المجموع

الجدول رقم (11): يوضح أسس ومعايير الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	أسس ومعايير الترقية
21.87%	7	على أساس الشهادة
50%	16	على أساس الأقدمية
12%	4	على أساس الكفاءة
3.12%	1	على أساس الشهادة والأقدمية
3.12%	1	على أساس الشهادة والأقدمية والكفاءة
9.37%	3	على أساس الكفاءة والأقدمية
100%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين تمت ترقيتهم قدرت بـ 76.19% ، تليها 23.80% من المبحوثين الذين لم يحصلوا على الترقية والذين أجابوا بنعم على الكيفية التي تمت بها ترقيتهم نجد أن نسبة على نسبة 50% الذين ترقوا على أساس الأقدمية ثم 21.87% على أساس الشهادة تليها على أساس الكفاءة بـ 12% ، وعلى أساس الكفاءة والأقدمية قدرت بـ 9.37% وعلى أساس الشهادة والأقدمية والشهادة والكفاءة كانت متكافئة حيث بلغت نسبت كل منهما 3.12% ، ومنه تستنتج أن المؤسسة تقوم بالترقية على أساس الأقدمية لموظفيها حتى يصبحوا أكثر خبرة وكفاءة وكذلك تبحث على الشهادة من خريجي المعاهد والجامعات حيث ترى فيهم المورد البشري الفعال وذو كفاءة تليها على أساس الكفاءة لا تقل أهمية من الأقدمية والشهادة لأن العمل في المؤسسة يتطلب ذلك.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع افراد العينة حسب نوع الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	نوع الترقية
52.38%	11	في الدرجة
0%	0	في الفئة
14.28%	3	في الرتبة
33.33%	7	في المنصب
100%	21	المجموع

الجدول رقم (13): يوضح تحديد المبحوثين لإجابات أخرى:

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات
36.36%	4	الرتبة والدرجة
27.27%	3	الدرجة والمنصب
36.36%	4	الدرجة والرتبة والمنصب
100%	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نوع الترقية التي تحصل عليها المبحوثين في الدرجة كانت أكبر نسبة حيث قدرت بـ 52.38% تليها في المنصب بنسبة 33.33% ، ثم في الرتبة، بنسبة 14.28% .

أما فيما يتعلق في الجدول الذي يعبر عن استفادة العمال في أكثر من نوع، نجد بعض المبحوثين الذين تحصلوا على الترقية في الرتبة والدرجة وفي الدرجة والرتبة والمنصب كانوا متكافئين حيث قدرت نسبة كل منهم بـ 36.36% ، ثم في الدرجة والمنصب بنسبة 27.27% .

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على الترقية في الدرجة بشكل أكبر، لأن ذلك يضمن لها التعامل مع الموظفين بشكل عادل ويحد من الصراعات الداخلية على المناصب وبالتالي يشكل استقرار للمؤسسة.

خلاصة:

تم التركيز في هذا الفصل التطبيقي من الدراسة على تحليل الأثر الكبير لدوران العمل على أداء المؤسسة وإنتاجيتها في ميناء مستغانم. من خلال دراسة ميدانية وتحليل بيانات واقعية، تم تسليط الضوء على كيفية تطبيق استراتيجيات دوران العمل في هذا الميناء وتأثيرها على مختلف جوانب الأداء والإنتاجية.

و أظهرت الدراسة أن دوران العمل في ميناء مستغانم أدى إلى تحسين ملحوظ في الأداء العام للمؤسسة. من بين النتائج الرئيسية، تم ملاحظة زيادة في كفاءة الموظفين نتيجة لتنوع المهام التي يتولونها، مما أدى إلى تنمية مهاراتهم وتوسيع خبراتهم. التنقل بين الوظائف ساهم في تحسين مرونة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات، مما عزز من استجابة الميناء للاحتياجات التشغيلية المتغيرة.

علاوة على ذلك، أسهم دوران العمل في تعزيز التعاون والتواصل بين فرق العمل المختلفة في الميناء. هذا التواصل الفعال ساعد في تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة التنسيق بين الأقسام، مما انعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة وسرعة إنجاز العمليات. كما أن التحفيز المستمر من خلال توفير فرص التدريب والتطوير أدى إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما زاد من إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة.

في الختام، توصل الفصل إلى أن دوران العمل كان له تأثير كبير وإيجابي على أداء وإنتاجية ميناء مستغانم. تشير النتائج إلى أن تبني وتنفيذ سياسات دوران العمل بشكل مدروس ومنظم يمكن أن يعزز من كفاءة المؤسسات ويساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر. هذه النتائج تعزز من أهمية الاستثمار في إدارة الموارد البشرية وتبني ممارسات إدارية مبتكرة لتحسين الأداء المؤسسي.

الخاتمة

الخاتمة:

إن العنصر البشري يُعتبر قلب المؤسسة النابض وأساس نجاحها واستمراريتها. فالموارد البشرية، بما تحمله من مهارات وخبرات، تلعب دورًا حيويًا في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها. وفي هذا السياق، يمثل دوران العمل أحد الأدوات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية المؤسسة.

فبعد معرفة لأهم نقاط التي لها دور فعال بدوران العمل وأداء المؤسسة من خلال ما تطرقا إليه في جانب النظري للدراسة، استعرضنا دور الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات دوران العمل وأثر ذلك على تحسين إنتاجية المؤسسة، مستندين إلى ما تم تناوله من نقاط رئيسية في الدراسة وما تم تقديمه وتوضيحه على مؤسسة ميناء مستغانم متواصلين إلى بعض نتائج نظرية وتطبيقية.

نتائج الدراسة:

- تعد موارد بشرية عامل أساسيًا في تحقيق نجاح ومبتغى ووصول إلى الأهداف، وأن دوران العمل يمثل عنصرًا حيويًا في إدارة الموارد البشرية وله تأثير مباشر على إنتاجية والموظفين والمؤسسة ككل.
- من خلال التحليل والمناقشة، تبين أن إدارة دوران العمل بفعالية يمكن أن تسهم في تحقيق مجموعة من الفوائد، منها تحسين مستوى الرضا الوظيفي، زيادة تحفيز الموظفين، وتنمية مهاراتهم من خلال التعرض لتجارب مختلفة وأدوار متعددة.
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن لدوران العمل أن يقلل من الروتين والملل، مما يزيد من الحيوية والإبداع في بيئة العمل، إلا أنه من المهم أن تتم هذه العملية بشكل منظم ومدروس لتجنب الآثار السلبية المحتملة مثل زيادة الضغط النفسي على الموظفين أو فقدان الخبرات المهمة في مواقع حساسة. لذا، يجب على المؤسسات تصميم برامج دوران عمل تتوافق مع أهدافها الاستراتيجية واحتياجات موظفيها، وضمان توفير التدريب والدعم الكافيين لتسهيل عملية الانتقال بين الأدوار المختلفة.

إختبار صحة الفرضيات:

✓ فرضية التواصل الفعال والشفاف بين فرق العمل والإدارة، ووجود تحفيزات وتوفير فرص التدريب والتطوير: تتطلب بيئة العمل الإنتاجية تواصلًا فعالًا وشفافًا بين جميع مستويات المؤسسة. التواصل الجيد بين فرق العمل والإدارة يعزز الفهم المشترك للأهداف والمهام، ويقلل من سوء الفهم ويعزز الثقة. في ميناء مستغانم، حيث تتطلب العمليات اللوجستية تعاونًا وثيقًا بين العديد من الفرق والأقسام، فإن التواصل الفعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين التنسيق والتخطيط وتنفيذ العمليات بشكل أكثر كفاءة. بالتالي، عندما يكون هناك تواصل

مفتوح وصريح بين الإدارة والموظفين، يتمكن العاملون من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وتحسين الإنتاجية.

أما بخصوص التحفيز والتدريب هما عاملان رئيسيان في تحسين أداء الموظفين. عندما تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية، يشعر الموظفون بالتقدير والرضا، مما يعزز انتماءهم ورغبتهم في العمل بجد. إضافة إلى ذلك، توفير فرص التدريب والتطوير المستمر يساهم في تنمية مهارات الموظفين ومعرفتهم، مما يزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم. في سياق ميناء مستغانم، حيث تتطلب العمليات معرفة تقنية وتحديثات مستمرة في الإجراءات والمعدات، فإن التدريب المتواصل يمكن أن يساعد الموظفين على التعامل مع التحديات الجديدة بفعالية وتحسين الأداء العام للميناء.

✓ وجود تحسين وأثر كبير دوران العمل على أداء المؤسسة وإنتاجيتها في ميناء مستغانم: من خلال تحليل عمليات ميناء مستغانم، نجد أن إدارة دوران العمل بفعالية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء العام للميناء. عندما يتم توجيه الموظفين للعمل في أدوار مختلفة، يكتسبون مهارات ومعرفة متعددة الجوانب، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع مختلف جوانب العمل بمرونة وكفاءة. هذه التجارب المتنوعة يمكن أن تساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة السرعة في تنفيذ المهام. علاوة على ذلك، تقليل الروتين والملل من خلال تغيير الأدوار يمكن أن يحفز الموظفين ويزيد من نشاطهم وإبداعهم، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية الميناء. في النهاية، تظهر هذه الفرضيات أن التواصل الفعال، التحفيز، وتوفير فرص التدريب، إلى جانب إدارة دوران العمل بفعالية، يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملموس في أداء وإنتاجية المؤسسة، كما هو الحال في ميناء مستغانم. هذه العوامل مجتمعة تساعد في بناء بيئة عمل ديناميكية ومرنة قادرة على التكيف مع التحديات المختلفة وزيادة كفاءة العمليات بشكل مستمر.

التوصيات:

- ✓ قياس معدل دوران العمل من فترة لأخرى مع البحث عن أسبابه.
- ✓ تحفيز العمال ذو الأداء المتميز مادياً ومعنوياً لتنمية ولائهم للمؤسسة والحفاظ عليهم لامتلاكهم أسرار المؤسسة المهنية ومخططاتها.
- ✓ تحسين ظروف العمل والتوظيف حسب القرارات والمستوى التعليمي مع الأجر الكافي مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
- ✓ إجراء مع الراغبين في ترك العمل من الموظفين الأكفاء وغير الأكفاء على حد سواء للوقوف على أهم الأسباب التي أدت إلى تفكيرهم بذلك والعمل على معالجتها.

قائمة المراجع

أ. الكتب:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، ج 1 ، بيروت دار صادر، 1992 .
- 2- أحمد محمد العيد بن دانية، محمد محمود الشيخ حسن علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجلة التربوية، عدد 46، 1998 .
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، لبنان : دار النهضة العربية، 1983 .
- 4- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية، بدون رقم ط، مصر، 2005 .
- 5- أسعد رزق، موسوعة علم النفس، بيروت المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1977 .
- 6- إيهاب عيسى المصري وظرف عبد الرؤوف عامر ، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط01، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة 2014 ،
- 7- العربي بلقاسم فرحاتي تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 8- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، الاردن : دار الياض للنشر والتوزيع، 2015 .
- 9- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخلي في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة ، الجزائر : بدون سنة، فيفري.
- 10- جلال عبد الحلیم محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع الأردن 2016 .
- 11- جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة عبد الحسن لعنان تنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود للنشر والطباعة المملكة العربية السعودية، الجزء الأول 1433 هـ ، 2011 .
- 12- دياب، عبد الحميد أحمد، "عدم استقرار العمالة السعودية في البنوك التجارية- دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في محافظة جدة، قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2010.
- 13- رواية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2002 - 2003.
- 14- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 15- سهيلة محمد عباس علي حسن علي إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة 2007 .
- 16 - صديقي محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي السلوك التنظيمي 10 ، مصر : المكتب العربي الحديث، 2003.

- 17 - صلاح بيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون رقم ط، الجزائر، 1982 .
- 18- طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة دار غريب للطباعة، ، 2007.
- 19- عبد العزيز على حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى، 2009 .
- 20- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 1989 .
- 21- عثمان محادين ، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 22- فاروق عبده السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2005 .
- 23- فايزة محمد رجب بهنسي الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط01 ، مصر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2011 .
- 24- لكحل منيف تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ط1، الجزائر : دار المثقف للنشر والتوزيع، 1439 هـ/ 2018 .
- 25- لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة والإعلام، بيروت : ط1، دار المشرق ، ، 1997 .
- 26- مائيس، روبرت، وجاكسون، جون، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، 2009.
- 27- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط01، الأردن زمزم ناشرون وموزعون 2011.
- 28- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية ، 2016.
- 29- محمد الحريدي :إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، بدون رقم ط الاردن، 2012 .
- 30- محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط03، دار الشروق، عمان الاردن 2000.
- 31- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، القاهرة مصر : دار الرضا للنشر، 1999 .
- 32 - محمود عبد المولى : علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، دار العربية للكتاب، بدون رقم ط، ليبيا، 1992.
- 33- محمود فتحي عكاشة علم النفس الصناعي، الاسكندرية مصر : مطبعة الجمهورية، 1999 .

- 34- مروان الزغبى الرضا الوظيفي مفهومه طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون رقم ط، الأردن، 2011.
- 35- مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 36- نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جواد الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 37 - هاشم عبد الرزاق القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

ب. المذكرات :

- 1- أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تخصص علم اجتماع التنظيم، (جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/2013).
- 2- الحربي، بندر بن فهد، "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترحة- دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 2008.
- 3- الحميدي، محمد المطيري، "أثر تدوير العمل على الأداء المالي: دراسة تطبيقية في قاع المصارف الإسلامية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- 4- الشيخ، محمد الخضر، "أثر بيئة العمل الداخلية على تدوير العمل الاختياري- بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- 5- القريشي، ماجد فهد سعود، "ضغوط العمل وأثرها في تدوير العمل العاملين في مراكز الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
- 6- الملحم، وليد عبد المحسن "ضغوط العمل وعلاقته باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي: دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسة المدنية الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 7- برجاجة، مريم، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة -مديرية التربية لولاية بسكرة،- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.

- 8- بن منصور، رفيقة، "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص - دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية _سطيف"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014.
- 9- بوفوررة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2013.
- 10- جرايدي، أسماء، وشطاح، شهيناز، "اثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح"، رسالة بكالوريوس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 11- حويجي، أحمد مروان، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين للاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 12- خلف العظامات درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
- 13- زين الدين ضياف السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.
- 14- سهير عبد النور حبايبة مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية الاردن 2009.
- 15- شراير سعاد، إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية فارس يحيى بالقلية، ولاية تيبازة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008/2009.
- 16- شفيق، شاكر، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر. شفيق، 2010.
- 17- غواش، هبة سالمة " الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتير ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 18- محمد هزاع الحسين العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية، الأردن 2010.
- 19- محيسن، وجدي "مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2004.

- 20 - نديم، زينب شكري محمود، "أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل تدوير العمل: دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، بحث منشور في كلية المنصور الجامعة، قسم إدارة الأعمال، 2016.
- 21- هاجر موسى أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين دراسة حالة بجامعة بسكرة رسالة ماستر غير منشورة تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 22- وتوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2014/2015.
- 23- يوسف محمد القبلان، أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير تخصص علوم سياسية، جامعة قاريونس، 2000.

ج. المجالات :

- 1- سرحان، سلمان عكاب، "تدوير العمل للاعبين دوري النخبة بكرة القدم في العراق"، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثاني، المجلد الخامس.
- 2- صالح، ماجد محمد، "العلاقة بين تدوير العمل والرضى الوظيفي: دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، 2006.
- 3- فوزي عبد الله العليش أحمد مصطفى الحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: مجلة المنارة، المجلد 14، العدد الأول، 2008.
- 4- محمد، خولة عبد الحميد، (2005)، "الأجور والحوافز وتأثيرها على تدوير العمل: حالة تطبيقية في الشركات العامة للصناعات النسيجية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد (10)، العدد 6، 2005.
- 5- محمد، ممدوح ختلان، "العوامل المؤثرة في انخفاض معدل تدوير العمل واستقرار العاملين"- دراسة ميدانية في المعهد التقني الجويجة"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 10، 2010.

الملخص:

لقد احتوت هذه الدراسة على أثر دوران العمل في تحسين إنتاجية المؤسسة ، حيث تهدف هذه المذكرة إلى دراسة أثر دوران العمل على تحسين إنتاجية المؤسسة، مع التركيز على الدور الحيوي للموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف، و تم استكشاف مفهوم دوران العمل كأداة إدارية استراتيجية وكيفية تنفيذه بفعالية لتعزيز الكفاءة الإنتاجية. من خلال تحليل الأدبيات السابقة، ودراسة حالات واقعية، وتقديم إطار نظري متكامل، تسلط هذه المذكرة الضوء على الفوائد والتحديات المرتبطة بدوران العمل.

الفصل الأول يقدم نظرة عامة على مفهوم دوران العمل وأهميته، مسلطاً الضوء على كيفية تطوير مهارات الموظفين وزيادة مرونتهم وتحفيزهم عبر التنقل بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة و في الفصل الثاني تتعمق المذكرة في تحليل أثر دوران العمل من خلال دراسات ميدانية وأمثلة واقعية، مع التركيز على ميناة مستغانم كمثال تطبيقي. يتم استعراض كيف أسهم دوران العمل في تحسين الأداء والإنتاجية في الميناء، من خلال تعزيز التعاون بين الفرق، وزيادة مهارات الموظفين، وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: دوران العمل، الموارد البشرية.

Abstract :

This study has contained the impact of work turnover in improving the productivity of the institution, as this note aims to study the impact of work turnover on improving the productivity of the institution, with a focus on the vital role of human resources in achieving this goal, and the concept of work turnover as a strategic management tool and how to implement it effectively to enhance productive efficiency was explored. By analyzing past literature, studying real-life cases, and providing an integrated theoretical framework, this note highlights the benefits and challenges associated with turnover.

The first chapter provides an overview of the concept of work turnover and its importance, highlighting how to develop the skills of employees and increase their flexibility and motivation by moving between different jobs within the organization and in the second chapter the note delves into the analysis of the impact of work turnover through field studies and realistic examples, with a focus on the port of Mostaganem as an applied example. It reviews how turnover has improved performance and productivity at the port, by enhancing collaboration between teams, increasing staff skills, and applying best practices in human resource management.

Keywords : Work turnover, human resources.