



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

عبدالحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية و المحاسبية

مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

دوران العمل وأثره على المؤسسة الاقتصادية

مقدمة من طرف الطالبة: بن حراث باتول

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
الاستاذة بودية سعاد		رئيسا
الاستاذ مقراد عبد الله		مشرفا ومقررا
الاستاذة جرورو خيرة		ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# مقدمة

في الوقت الذي أصبحت فيه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تدرك قيمة وأهمية القوى البشرية العاملة بها، وإدراجها ضمن الاستراتيجيات التنافسية، نجد مؤسسات أخرى تفكر في الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستثمار الحقيقي والاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات التي يتميز بها، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها من أجل تجسيد مختلف السياسات المسطرة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، لأن القوى البشرية أصبحت في الوقت الحالي أساس التقدم والنمو والتطور لأي مؤسسة كانت، وأضحت من الموارد التي تتبارى بها المؤسسات المعاصرة من أجل الرفع من أدائها الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، فالسعي إلى كسب رضا وولاء هذا الأخير له تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة وأدائه بصفة خاصة سواء تعلق الأمر بالكفاءة أو الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس على الفعالية الكلية للمؤسسة، وبالتالي انخفاض رضا الموارد البشرية يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل الذي أصبح من المشاكل الإدارية التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية الساعية إلى النمو والتطور، فكل مؤسسة تسعى إلى البقاء والنمو مجبرة على استقطاب القوى البشرية التي تتميز بالمهارات العالية والمعارف العلمية، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسات إلى المحافظة على الكوادر البشرية مهما كانت تكلفة هذا المورد الذي يسهم في رفع أداء المؤسسة ومن ثم تطبيق مختلف الاستراتيجيات المسطرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبناء على ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

### الإشكالية

ما مدى تأثير دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية ؟

## الفرضيات

1. الطرد ، الفصل و الاستقالة تدفع لارتفاع معدل دوران العمل في المؤسسة

الاقتصادية

2. يؤثر دوران العمل على أداء مؤسسة محاجر الغرب مستغانم

## أهداف الدراسة

1. تقديم تعريف عن دوران العمل و أهم العوامل المتحكمة فيه

2. إبراز أثر دوران العمل على كل من المؤسسة و العمال

3. تقديم بعض الطرق للتخفيف من معدل دوران العمل

## أهمية الدراسة:

1. فقدان العمالة الماهرة يعني فقدان رأس المال البشري الذي يعتبر أحد أهم

الثروات الثمينة

2. تحسيس القادة و المدراء بالمؤسسات بتقل التكاليف الناتجة عن دوران العمل

## المصطلحات و المفاهيم :

1. دوران العمل : التغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج أو

انسحاب أو فصل العاملين و تعيين عمال بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة

2. المؤسسة : منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال مثل

تقديم الخدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها .

3. معدل دوران العمل : هو معدل الأشخاص الذين يتركون وظيفة واحدة أو

أكثر. وغالبا ما يشار إليه باسم معدل الدوران لأنه يشير إلى عدد الأشخاص

الذين يغادرون شركة أو مؤسسة في فترة معينة. في حين أن بعض

الموظفين قد يغادرون لأسباب خارجة عن سيطرتهم ، مثل الأسباب العائلية أو المالية ، قد يغادر آخرون بسبب عدم الرضا عن وظائفهم

**4. العمال :** أو العامل هو الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاط يدوي ويأخذ عادة أجراً مادياً أو معنوياً على عمله في المنشأة أو المشروع الاقتصادي، نظير خدماته المهنية في المشروع. وهو أحد عناصر أو عوامل الإنتاج في المشروع أو المنشأة الاقتصادية

**الفصل الاول : الاطار  
المفاهيمي لدوران العمل**

## الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

### الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

تمهيد :

يعد انتقال الاقتصاد الوطني من النظام الاشتراكي إلى اقتصاد السوق، لم تستطع الدولة بناء مؤسسات قادرة على دعم الاقتصاد الوطني وإخراجه من التبعية لقطاع المحروقات، ذلك أن الاستثمارات في العنصر البشري لم تكن مدروسة بشكل جيد.

فرغم المخططات والتكاليف الكبيرة التي تكبدتها الدولة في سبيل تكوين ثروة من رأس المال البشري لسد حاجاتها من الكوادر والكفاءات، إلا أنها لم تخطط جيدا للحفاظ على هذه الثروة واحتضانها ومنعها من التفكير في الهجرة إلى الخارج والبحث عن وظائف أكثر ملائمة لها. حيث عرفت الكفاءات حركية كبيرة بين المؤسسات على المستوى الوطني، فمنهم من وجد ضالته بإحدى المؤسسات فاستقر بها، ومنهم من يتأرجح من مؤسسة إلى أخرى، ومنهم من هاجر للعمل بالخارج، وهذا ما يسمى بالتسرب الوظيفي أو دوران العمل.

من هذا المنطلق سنوضح في هذا الفصل ما يلي :

المبحث الأول : ماهية دوران العمل و اسبابه

المبحث الثاني : النظريات المفسرة لدوران العمل و محدداته

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

المبحث الأول : ماهية دوران العمل

المطلب الأول : تعريف دوران العمل

يعتبر دوران العمل ظاهرة تعاني منها المنظمات، حيث زادت حدة الظاهرة في السنوات الأخيرة ولهذه الأخيرة عدة أشكال، وقد تعددت أسبابها.

يقصد بدوران العمل نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة الى متوسط العدد الكلي للعاملين للمدة نفسها أو هو معدل تغيير العمالة في المنظمة خلال مدة معينة بالدخول والخروج (سنة على الأكثر).<sup>1</sup>

يعرف دوران العمل بأنه عبارة عن التغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة.

كما يعرف بأنه النسبة بين عدد العاملين الذين تركو العمل بالفترة سواء بإرادتهم أو رغما عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة مع مراعاة حالات التوسع أو الانكماش التي تتعرض لها المنظمة.<sup>2</sup>

عرف دوران العمل من قبل شؤون العمل الأمريكية عام 1972 على أنه الحركة الإجمالية للعاملين من وإلى مراكز استخدامهم، حيث أن ما يمتاز به هذا التعريف

<sup>1</sup> اصفوان المبيضين، عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2019، ص48

<sup>2</sup> روشان مفيد بوظو، أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، دار الأكاديميون، 2014، ص93.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

أنه عام وشامل لإجمالي حركة العاملين (دخولا وخارجا) عبر الحدود التنظيمية لمراكز استخدامهم.<sup>1</sup>

يعكس حركة الموارد البشرية خروجاً من المنظمة ودخولاً إليها أي أن دوران العمل يتضمن كلا من حالات الخروج أو الانفصال وهو يمثل خسارة للمنظمة أو ضليعا في قوتها العاملة، وما تقوم باستقطابه تعويضا لهذه الخسارة من حالات الدخول و الإحلال (الاختيار، التعيين، الترقية، النقل) ويشمل الضياع والخروج جميع حالات ترك العمل الاختياري، والفصل والوفاء، والإحالة على التقاعد والاستقالة والانتقال إلى منظمة أخرى وغير ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العدد 10، 2010، ص 368.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، أرزوقي القريشي، عباس الحميري، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، 2019، ص 157

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

### المطلب الثاني : أسباب دوران العمل

يرجع دوران العمل إلى عدة أسباب نذكر منها ما يلي:

#### أولاً: أسباب موضوعية

- حالات الوفاة وبلوغ سن المعاش والحوادث التي تؤدي إلى العجز الكلي عن العمل والأمراض المزمنة<sup>1</sup>
- تغيير الفرد لمنطقة سكنه، تغيير الاختصاص، الزواج بالنسبة للإناث، الالتحاق للدراسة لمدة طويلة و غير ذلك

#### ثانياً: أسباب غير موضوعية

- استقالات الأفراد نظراً لنقص فرص الترقية، وعدم تقديم المزايا الاجتماعية والقصور في تقديمها؛ زيادة الاجتهاد في العمل لنقص برامج التدريب المناسبة وقلة الأجور، ونقص الرعاية الصحية المناسبة؛
- المنافسة من قبل المنظمات الأخرى؛
- تسلط الإدارة العليا واستبدادها بالسلطة وعدم مراعاتها لظروف العاملين؛
- طبيعة العمل وظروفه نوع من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى بقاء واستمرار العاملين فترة طويلة أو ترك العمل

#### ثالثاً : أسباب تنظيمية

- قصور وسائل الاختيار والتوجيه تعمل على زيادة معدل دوران العمل وتركه إلى غيره أو الانقطاع عنه بسبب عدم تحديد القدرات والخصائص اللازمة للعمل وقياس مدى توافر نفس القدرات والخصائص في الأفراد المتقدمين

<sup>1</sup> امدوح ختلان محمد، مرجع سابق، ص370.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

لشغل هذا العمل تمهيدا لاختيار من تتفق قدراته مع القدرات الازمة للعمل  
فيعين فيه؛<sup>1</sup>

- تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والإدارة، تقليص نشاط المنظمة، انتقال أعمال المنظمة إلى مكان أو موقع آخر طبيعة العمل الموسمية للمنظمة، سوء العلاقة بين الإدارة والعاملين وعدم رضا أحدهما عن الآخر.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : أنواع دوران العمل

يصنف دوران العمل بعدة طرق حيث يستخدم تصنيف معين الفئات التالية:

#### أولاً: دوران العمل الغير اختياري

يتم إنهاء عمل الموظفين نظرا لضعف الأداء أو انتهاكات قانون العمل، يمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين، الأولى تلك المتعلقة بقرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت، أما المجموعة الثانية فهي التي لا يمكن السيطرة عليها إداريا كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو أي سبب آخر

#### ثانياً: دوران العمل الاختياري

يرحل الموظفون بالاختيار، يحدث دوران العمل الاختياري نظرا لعدة عوامل البعض منها ليس تحت سيطرة رب العمل، من بين أسباب دوران العمل الطوعي عدم

<sup>1</sup> روشان مفيد بوظو ، مرجع سابق، ص94

<sup>2</sup> فرج عبد القادر طه، قراءات في علم النفس الصناعي والإداري في عائض صفوان، مرجع سابق، ص 615

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

الرضا الوظيفي الأجر ومستويات المزايا، الإشراف، مكان العمل، وأسباب شخصية وعائلية، فرص العمل في شركات أخرى.<sup>1</sup>

### ثالثا: الدخل الطوعي

يشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضا كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.<sup>2</sup>

### رابعا: الدخل الإجباري

هو دخول الأفراد بشكل غير طوعي أي بحكم قانون أو قرار أو إجراء، مثال ذلك الخدمة العسكرية الإلزامية، التعليم الإلزامي، حيث أن هذا النوع من دوران العمل يكون فيه حركة الأفراد الإلزامية خارجة عن إرادتهم.

كما أن هناك نظرة أخرى تصنف دوران العمل على أساس كونه جيدا أو سيئا:

- **دوران العمل الوظيفي:** الموظفون ذو الأداء الضعيف والمخربون يرحلون فدوران العمل ليس جميعه سلبي للمنظمات بحيث يمثل دوران العمل الوظيفي تغييرا إيجابيا، إن خسران بعض من القوى العاملة أمر مرغوب فيه، خاصة

<sup>1</sup> عمارة شريف، أثر مركزية الدور والرضا الوظيفي عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2014-2015، ص ص 166 165.

<sup>2</sup> بن الزاوي حليلة، أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية ، رسالة ماستر في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2018، ص 13.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

---

إذا كان الراحلون من ذوي الأداء الضعيف والغير موثوقين، ويرتكبون انتهاكات في المنظمة

- **دوران العمل الغير وظيفي:** وهو يمثل حالة رحيل الأفراد المتميزين، وغالبا في الأوقات الحرجة وهو مضر جدا بالمنظمة ويمكن أن يأخذ عدة أشكال من بينها خروج العامل ذو الأداء العالي والذين يمتلكون مهارات يصعب تعويضها، رحيل النساء الذي من شأنه إلغاء التنوع من اليد العاملة في المنظمة.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

المبحث الثاني : النظريات المفسرة لدوران العمل و محدداته

المطلب الأول محددات دوران العمل

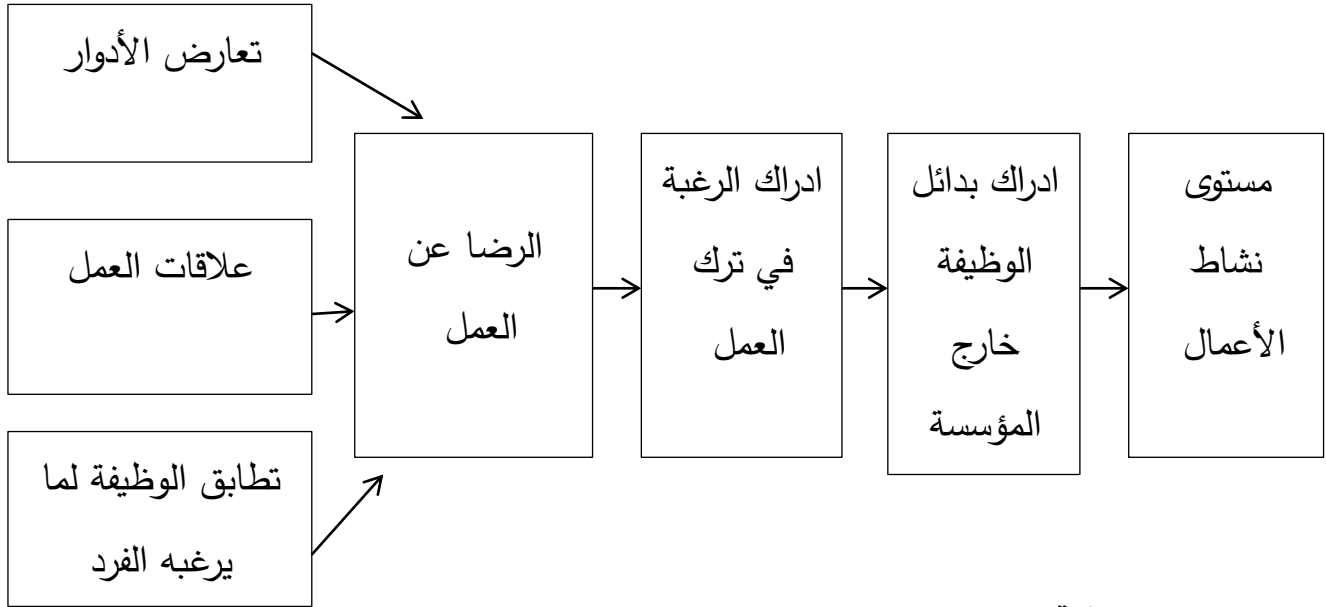
هناك نماذج مختلفة تظهر دوران العمل ، لعل أبرزها ما يلي :

1. نموذج مارش وسيم : طبقا لهذا النموذج الذي يسمى بقرار المشاركة فان

الفرد يقارن دائما بين ما يقدمه للمؤسسة من مدخلات و ما يحصل عليه من

مخرجات ، فان زادت المدخلات عن المخرجات فان ذلك يزيد في رغبة الفرد

في ترك العمل ، وهذا ما يوضحه المخطط التالي :



المصدر : بوعافية عليه

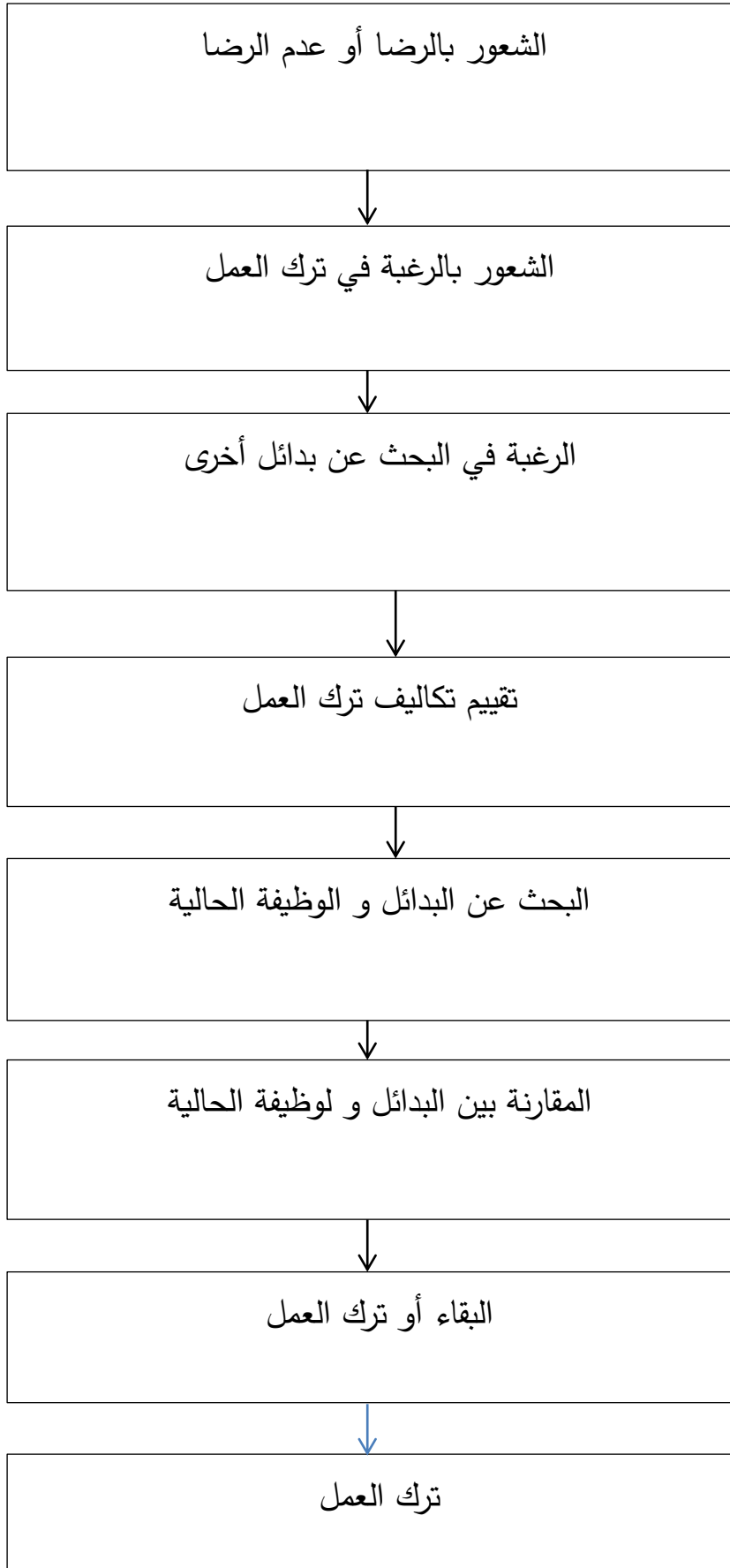
يلاحظ هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل ، اتخذت كمتغير تابع للعديد من

المتغيرات و الرغبة في البحث عن عمل اخر و الشعور بالأمان و طول الخدمة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوعافية علي ، مرجع سبق ذكره ص 64

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

موبلاي في محددات العمل :



## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

المصدر : بوعافية عليّة

إن موبلاي وبناءا على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة وجد أن أمور مثل التفكير أو الرغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل والنتيجة عن عدم الرضا فبدل أن نغادر لأننا متساوون لا شعوريا تبحث عن الاستياء لتبرير إرادتنا في ترك العمل حيث أن ترك العمل بحد ذاته متوقف على مدى الخسارة والربح الناتجين عن ترك الوظيفة واحتمال الحصول على بديل أحسن منه.

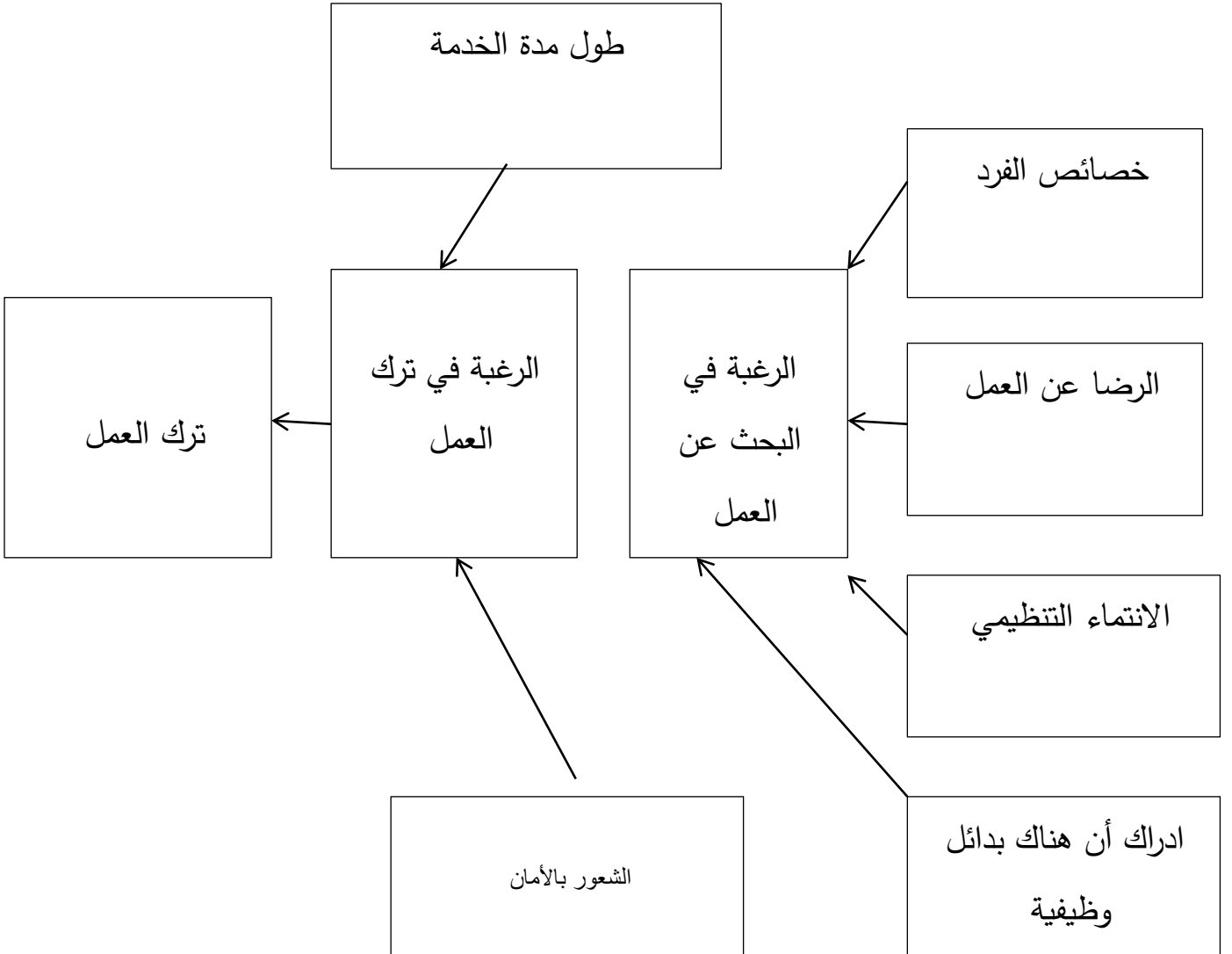
من خلال النموذج الأول لمارش وسيمون ونموذج موبلاي فغن قرار ترك العمل من قبل الفرد يتأثر بعاملين اثنين:

- **مستوى الرضا عن العمل:** ويعتبر ذلك أيضا دالة لعوامل أخرى كصراع الدور ، علاقات العمل، محتوى العمل
- **إدراك الفرد لظروف سوق العمل:** وذلك من خلال وعيه ومعرفته لمستوى نشاط الاعمال ، وعدد المؤسسات في المجتمع ، ومدى توافر بدائل وظيفية أخرى وكذلك سهولة التنقل والحركة بين المؤسسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ابوذن نبيلة : محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دايفيدماكيلاند للدافعية ،مذكرة ماجيستر في علم النفس التنظيمي وتفسير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ،قسنطينة،2006-2007،ص 36.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

### 2. نموذج أرنولد وفلدمان :



### المصدر : عايدة سيد خطاب

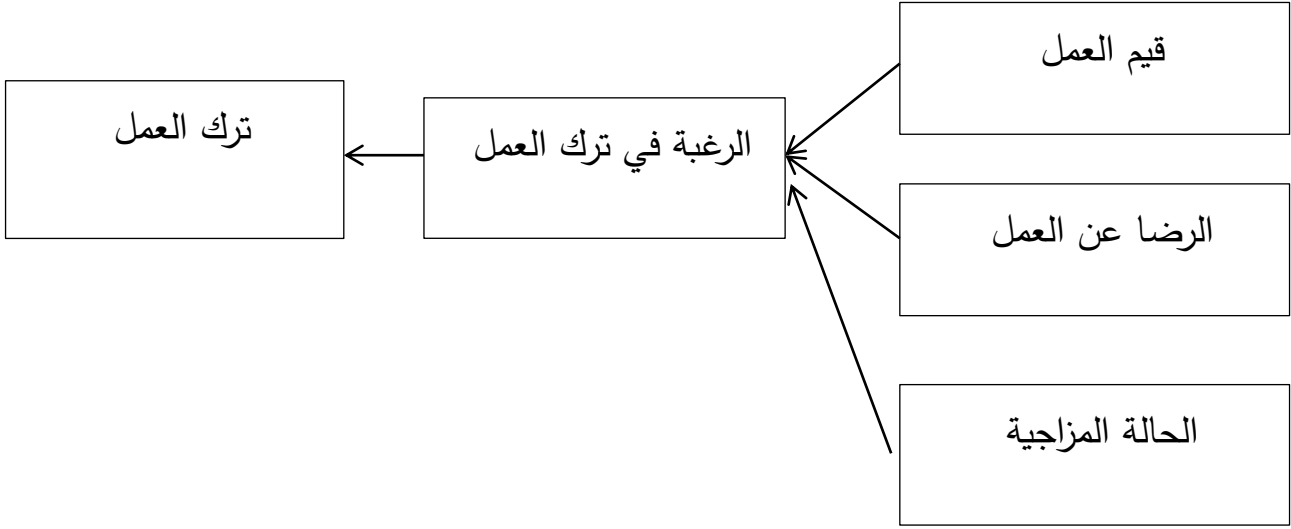
يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل اتخذت كمتغير تابع حيث أن كل من الرغبة في البحث عن العمل و طول مدة الخدمة و الشعور بالأمان تتحكم في شعور الفرد من خلال احياء الرغبة لديه في ترك العمل و من ثم اتخاذ قرار الترك<sup>1</sup>

### 3. نموذج جورج وجونز :

<sup>1</sup> عايدة سيد خطاب ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل اعادة الهيكلة و الاندماج و مشاركة المخاطر ط 2 دون ذكر ، دار النشر ، مصر ص 101

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

وضع كل من جورج و جونز النموذج التالي في محددات دوران العمل



المصدر : عايدة سيد خطاب

و المقصود بقيم العمل مدى مساعدة العمل على تحقيق متطلبات و قيم الحياة و الرضا عن العمل مدى تقييم الفرد لوظيفته و الحالة المزاجية تمثل شعور الفرد عند أداء وظيفته كالحماس و النشاط ومن خلال هذا النموذج قرار ترك العمل يتأثر بمجموعة عوامل تتمثل في مدى رضا العامل عن عمله و كذا حالته المزاجية و قيم عمله و التي تأثر بدورها في رغبة الفرد في ترك عمله و من تم قرار الترك<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عايدة سيد خطاب ، مرجع السابق ص 102

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

### المطلب الثاني : النظريات المفسرة لدوران العمل

شهدت سنوات القرن العشرين اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين بدراسة دوران العمل من ناحيتين : تنظيرية لطرح النظريات المفسرة للظاهرة ،وبحثية ميدانية لتحديد المسببات والنتائج لهذه الظاهرة و سنتطرق لمختلف النظريات التي قامت بتفسير دوران العمل ومن ثم الأسباب المؤدية له.

#### 1. النظريات ذات الأساس الاقتصادي:

##### أ. نظرية تعظيم المنفعة لدوران العمل:

تبين هذه النظرية بأن العمال يسعون وراء الربح في سوق العمل فهم بذلك يسعون إلى إبراز ردة فعلهم على الظروف الاقتصادية كما تبين أيضا بأن رواتب التقاعد تؤثر في معدلات دوران العمل عن طريق القطاعات السوق، وهي بذلك تناقش فكرة أن هذه الرواتب بالنسبة للعمل القطاع العام تشكل قسما أكبر من تلك بالنسبة لعمال القطاع الخاص ، وعمال القطاع العام الذي يتركون عملهم يتخلون بشكل أساسي عن المزايا التي تعد من حقهم الشرعي.

كما تبين هذه النظرية أن العمال يتركون الوظائف ذات المردود المنخفض عندما يتسنى لهم فرصة الحصول على مردود أكبر من عمل آخر، إن الفكرة المأخوذة عن العمال الذين يتعرضون لضغط من قبل قوى الاقتصاد بأنهم عقلانيون تظهر في المعدلات الاجمالية لترك العمل ، وهذا ما يتم خلال فترة الرخاء الاقتصادي حيث تكون الوظائف متوافرة بكثرة والعمال.

يسامون أرباب العمل من أجل الحصول على مزايا أكثر، وبالتالي فإن معدلات دوران العمل في هذه الفترة تزداد، أما خلال فترة الانكماش الاقتصادي فإن

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

أصحاب العمل هم الذين يساومون العمال، حيث يكون من الصعب إيجاد فرص وظيفية بديلة ، وبالتالي تنخفض معدلات دوران العمل.

وهكذا فإن هذه النظرية تفسر سلوك ترك العمل حسب متغير الظروف الاقتصادية سواء أكان انكماشاً أم رخاء اقتصادياً.

### ب. نظرية سوق العمل المزدوج DLM Dual labourmarket

تقوم هذه النظرية على فكرة تجزئة الاقتصاد إلى سوق العمل الرئيسية وسوق العمل الثانوية والتي تم وصفها كبيئات عمل مختلفة، إن واقعي هذه النظرية بينوا بأن تجزئة سوق العمل تؤثر في نتائج العمل بأشكال متباينة من حيث تفاوت الأجور ولاء العامل ، ومعدلات ترك العمل فعادة يجد العمال أن الشروط في السوق الرئيسي أكثر إرضاء حيث تقوم مؤسساته بتزويد العمال بأجور عالية ، ظروف عمل جيدة ، ، استقرار وظيفي ، شعور بالأمان ، إنصاف في تعامل الإدارة مع قوانين العمل وتوافر الفرص من أجل إحراز التقدم، كما تقوم بتقديم سلسلة من درجات العمل تتيح للعمال فرصة التحرك بشكل شاقولي و أفقي داخل المؤسسة أي تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي أو بصورة رسمية أو غير رسمية ، أما المشاركة الفردية فتنتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية ، و على مستوى الجماعة تمت مشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات العمليات الادارية ، وظائف المنظمة ) دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2006 ص 97

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

### ج. نظرية رأس المال الانساني :

يشير رأس المال الانساني إلى كل من مهارات الاتقان والقدرة على التأقلم<sup>1</sup> إضافة إلى كل من التعليم والتدريب التي يتمتع بها العمال فهم يقومون بمقايضة رأسمالهم الانساني مع أرباب عملهم مقابل الحصول على الاجور والفوائد التي من الممكن أن يتجنبوها بالإضافة إلى ظروف العمل الجيدة التي من الممكن أن يعملوا في ظلها.

يقول واضعوا هذه النظرية بأن العمال الذين يملكون رأسمال انساني أكبر من المفروض أن كونوا أكثر استطاعة واحتمالا على التحرك نحو علاقات وظيفية أفضل من أولئك العمال الذين يملكون رأسمال إنساني أقل فالعمال الذين يملكون الكثير من رأسمال إنساني يميلون لأن يكونوا أكثر استثمارا وتخصصا بوظائفهم من أولئك الذين يملكون رأسمال إنساني أقل كما أن المهارات التخصصية أقل قابلية للانتقال من المهارات العامة، والعمال الذين يستثمرون عملهم بقوة يميلون إلى البقاء فيه.<sup>2</sup>

إن النظريات تعظم المنفعة ،سوق العمل المزدوج ، ورأسمال الانساني لدورات العمل تبينت أن الفوارق والهيكل الاقتصادي و رؤوس الأموال الانسانية التي بحوزتها العمال كلها تؤثر في دوران العمل كما أن اختلاف الاجور وقيمة المكافأة التي يحصل عليها العمال هي المحددات الأساسية لدوران العمل بحيث أن العمال

<sup>1</sup> محمد النبا: قضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، اسكندرية . ، مصر ، 2008 ، ص 184.

<sup>2</sup> منير خالد عباس: أثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية ، بحث مقدم لنيل درجة ماجيستر في إدارة الاعمال ، جامعة دمشق، سوريا ، 1991 ، ص ص 51 - 52 .

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

الذين يتقاضون أجور أعلى أقل احتمالاً لان يتركوا عملهم من أولئك الذين يتقاضون أجوراً أقل.

ما يؤخذ على هذه النظرية هو عدم قدرتها على تفسير كيفية قيام الأفراد بخلق هياكل اجتماعية، وكيفية تأثير هذه الهياكل في تطور الفرد أكثر من الدور الذي تلعبه الشخصية في إدراك الهياكل الاجتماعية وتقويمها مثل ظروف العمل.

### 2. النظريات ذات الأساس الاجتماعي:

#### أ. النظرية الاجتماعية:

تقول هذه النظرية إن مزايا العمل أو المؤسسة من أفضل التنبؤ بالرضا الوظيفي و الالتزام بالعمل من العوامل الفردية كما أن الظروف العمل المعقدة تمهد لبروز العمل الفكري، وإن أولئك العمال الذين يسجلون درجات عالية في الوظائف الفكرية يخلقون بيئة عمل ديناميكية مليئة بالتحدي ، وهذا بدوره يفى أن هناك ظروفًا متعددة للعمل يمكن أن تكون مناسبة لأولئك الذين يتمتعون بمزايا حب الاتصال مع الآخرين في شخصياتهم ، بحيث يشكل الاتصال الأساسي للتجانس والتلاحم داخل المؤسسة، لأن الأعمال الفعال وحسن ضبط العلاقات من شأنه أن يؤدي إلى المشاركة الفعالة لكل الفاعلين في المؤسسة، والاتصال بهذا المعنى يعزز التجانس، يخفض مستوى الصراعات وينبغي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

#### ب. نظرية موس:

واضع هذه النظرية يرى بأن هناك تنبؤ لدى الشخص يتفاعل مع بيئة العمل وله آثار في سلوك ترك العمل ، وهذا التنبؤ يستخدم العلاقة بين الشخصية (الاتجاهات) ومتغيرات الحالة ( ظروف العمل) وتركز هاته النظرية على علاقة الفرد ببيئته ،

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

وتعد واحدة من النظريات العديدة التي تخاطب تفاعل الشخصية مع ظروف العمل، وتعتبر صلة بين عوامل المؤسسة والعمل، العوامل خراج العمل مثل الضغوط الأسرة و الجوار، الوظيفة ، مزايا الأفراد الاجتماعية ، مصادر الشخصية مثل تقدير الذات ، القدرات العقلية ، الوضع الصحي ، الروح المعنوية للعامل والإنجاز.

كما تشرح هذه النظرية العلاقة بين الشخصية والعمل فنقول: إن التقويم الإدراكي هو نتيجة التفاعل بين مزايا الشخصية والبيئية مع الأخذ بالحساب مجموعة العمل، حيث يحدد العمال إجراء العمل وتسلسل زمن وقت الراحة، والمبادئ التي تقف وراء الاختلاف بالأجر<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ما سبق فإن هاته النظريات تتبين كيف تساهم الظروف الاقتصادية في توزيع الفرص على العمال، حيث يكون العمال أكثر تحركا في حالة توافر عدد أكبر من الفرص الوظيفية أمامهم.

كما أن كلا من سوق العمل الأساسي، أسواق العمل الثانوية، و متغيرات الرأسمال الانساني ، يحدد فرص التحرك ومقداره فالفرصة في سوق العمل الثانوية تعتمد على المهارات المنخفضة والعامة و توافر أجور ومكافآت منخفضة.

### ج. نظرية التبادل الاجتماعي:

يقول مقترحوا هذه النظرية يهتم الأفراد العلاقات فيما بينهم عن طريق تبادل الصفقات التجارية التي يجرونها بين بعضهم البعض حيث تقوم هذه التبادلات بتزويد الأفراد بالمواد والتفاعل الاجتماعي الذي يحتاجونه ليستمروا بالحياة، وبما أن العمل هو بذل للجهد والولاء بالمادة أو الحوافز الاجتماعية، فإن نظرية التبادل

<sup>1</sup> بوعافية . المرجع السابق، ص ص ، 72-73

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

الاجتماعي يجب أن تشرح لماذا يترك العمال وظائفهم أو لماذا يبقون بها ؟ وبناءا على هذا قام الباحثون بصياغة عدة توصيات أساسية في مجال التبادلات الاجتماعية على الشكل التالي:

إن مشاركة الأفراد في التبادلات الاجتماعية تساهم في اتخاذهم لقرارات عقلانية فيما يتعلق بالصفات ممكنة الحدوث أو تلك غير الممكنة منها: كما تساهم في إلغاء علاقاتهم مع الآخرين في لم يحصلوا على الفوائد التي كانوا يتوقعونها منهم، إذ أن بقاء العلاقات متبينة مرتبطة بإستفادة طرف العلاقة من هذه العلاقة وبنفس القدر، وعندما يحصل أحد الطرفين على منافع أكبر من الطرف الآخر تبدأ بوادر خطيرة لانقطاع العلاقة.

إن الفوائد التي من الممكن أن يحصل عليها أحد الأفراد من خلال التفاعل الاجتماعي تعتمد على الفوائد التي من الممكن أن يزود بها هو بنفسه أهدما.

إن الصفات المتبادلة يمكن أن تؤدي إلى علاقات تبادل طويلة الأجل تخاطب هذه الفرضيات بشكل مباشر العوامل الموجودة في مستوى الافراد.

والتي تساهم في سلوك ترك العمل لديهم، إضافة إلى أن توظيف نظرية التبادل الاجتماعي في دراسة، سلوك ترك العمل تستهل شرح تفاعل الفرد في مجموعة العمل ، هذا التفاعل الذي يمكن التعبير عنه بقيمة البضاعة في الصفات التي يقوم بها الفرد داخل مكان عمل، لهذا فإن إحدى الطرق لا تشبع بيئة عملهم حاجاتهم النفسية والمادية يتوجهون لترك عملهم إذا كانت البدائل متوفرة.

كما أن العمال يتركون الوظائف التي تؤمن من مزايا عادية بينما تتضمن عدة كلف ، كما أن النظرية تشير إلى أن المؤسسات تعد كأفراد في العلاقات التبادلية

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

والعمال فيها يحافظون على علاقاتهم المتبادلة مع المشرفين وزملائهم بالعمل والزبائن وباختبار هذه العلاقات سيتم تفاعل اختبار تفاعل الفرد مع مجموعة العمل، وسيتم تحديد قوة تأثيرها في سلوك ترك العمل.

ووفقا لهذه النظرية نجد أن سلوك ترك العمل يحدث إذا أدرك العمال بأن بقائهم مع علاقاتهم الوظيفية الحالية مثل ظروف العمل، يكلفهم أكثر من تغييرهم لعلاقاتهم الوظيفية بأخرى<sup>1</sup>.

### 3. النظريات ذات الأساس النفسي:

#### أ. نظرية التعلم:

توضح نظرية التعلم أن المؤسسة عمل اجتماعي جماعي، وهي مجال يبين فيه الأفراد التغيير وهذا الأخير ليس بحالة انتقالية وليس إنحراف عن نمط العمل، فهو متغير محوري بالنسبة للمؤسسة في ظل التغييرات السريعة للبيئة بمختلف مكوناتها<sup>2</sup>.

وتشير هذه النظرية إلى فهم كيفية تعلم الأفراد يعد موضوعا وثيق الصلة بالدراسات التي تبحث سلوك ترك العمال لعمالهم كما يتعلم الأفراد والاتجاهات والسلوكيات التي توافق المدعمات التي يحصلون عليها في وظائفهم، تشمل تلك المدعمات في بحث دوران العمل، ظروف العمل التي من الممكن أن تدعم أو نقص على الخلافات<sup>3</sup> وهو ما تشير إليه نظرية التعلم حيث يمكن للفرد اتخاذ سلوك غير متوقع مع الحوافز والمدعمات، فإما أن يترك العمال وظائفهم أو أن يبقوا بها،

<sup>1</sup> بوعافية علية: المرجع السابق، ص 74

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخيم: الرأسمال المعرفي مصدر التميز في المنظمات، المؤتمر الروح للتنمية الادارية حول: إدارة المعرفة في تطوير الأداء الحكومي، الرياض، السعودية، 1-4، نوفمبر 2009، ص 03.

<sup>3</sup> منير خالد عباس: المرجع السابق، ص 53.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

والدوران في هذه الحلة ينتج عن التقويم الايجابي أو السلبي للمدعمات الموجودة، في مكان العمل.

يمكن أن تكون المدعمات مادية ملموسة وغير ملموسة، انتقادية و اجتماعية فقد يدرك العمال الحصول على الدخل، المزايا للأجور كمدعمات إيجابية وبالعكس يمكن أن يدركوا تخفيضات الرواتب والتقويمات غير المرضية للعمل كمدعمات إقتصادية سلبية.

فالعمال الذين يدركون المدعمات الإيجابية أكثر من السلبية في أعمالهم أقل احتمالات لأن يتركوا عملهم، من أولئك الذين يدركون المدعمات السلبية أكثر من الايجابية، والمؤسسات التي تقدم مدعمات ،أفضل أي ظروف عمل أفضل أكثر احتمالاً أن تعترض لمعدلات دوران العمل أقل.<sup>1</sup>

### ب. نظرية الرضا الوظيفي:

قبل التطرق إلى مضمون هذه النظرية لابد من تقديم تعريف للرضا الوظيفي حيث عرف على أنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر فإن الرضا الوظيفي هو:

<sup>1</sup> بو عافية عليّة ، مرجع سابق ص 75-74

<sup>2</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ن ص 57.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية التي تحيط علاقة الفرد بزملائه و رؤسائه وتتوافق مع شخصيته.

وفيما يخص العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل ، فإن أغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينها أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى انخفاض ،

وتفسير ذلك أن المواد البشرية التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركها له بطريقة إختيارية.<sup>1</sup>

وبالنسبة لنظرية الرضا الوظيفي في تفسير دوران العمل فهي تبين دوران العمل على أنه رد فعل للضغط الذي يظهر نتيجة التعارض بين اتجاهات العمال وظروف عملهم ، كما تشير إلى أن سمات المؤسسات يمكن أن تولد الضغط على العمال، وهم بدورهم يتفاعلون مع الضغط بتركهم العمل أو بقائهم به، فمقترحو هذه النظرية يرون أن الوظائف التي تتضمن مسببات أقل للضغط هي أكثر إرضاء للعمال أي أن هناك علاقة متبادلة وواضحة بين السمات الإيجابية للعمل والرضا الوظيفي وعلاقة متماثلة بين الرضا والدوران عام، حيث تقول هذه النظرية ، إن مستوى الإلتزام الذي يملكه العمال بعملهم يؤثر بدوره على دوران العمل.

كما تصف هذه النظرية العلاقة بين الاتجاهات ودوران العمل ، وتبحث كيف يؤثر هذه الاتجاهات في سلوك ترك العامل لعمله، فهي بذلك تقدم تنبؤات أفضل

<sup>1</sup> شاكر شفيق : أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز ، جيجل ، ماجيستر في علوم التسيير غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر ، 2010، ص88.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

بدوران العمل، كما أن نية العامل بترك عمله تتطور الاتجاهات الأخرى التي يحملها الحياة والعمل بشكل عام فالاتجاهات فردية وتعبر عن التوقعات الممكنة للقيام بسلوكيات معينة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : قياس دوران العمل

تعمل إدارة الموارد البشرية على مراقبة دوران العمل في المؤسسة من خلال قياس معدل دوران العمل في الفرع الأول: قياس معدل دوران العمل وتحليله

#### أولاً / قياس معدل دوران العمل

يستخدم معدل دوران العمل في التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال العام القادم، وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الإحلال، كما يستخدم معدل دوران العمل للتعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية ويمكن استخراج معدل دوران العمل من خلال ثلاث طرائق، وهي:

1. الطريقة الأولى: وهي تقسم عدد العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد

العاملين في قوائم الأجور خلال سنة محددة.

$$\text{معدل دوران العمل ( الانفصال )} = \frac{\text{عدد العمال تاركي العمل}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة}}$$

2. الطريقة الثانية : و تكون بتقسيم عدد العمال الملتحقين الى العمل خلال

فترة زمنية على متوسط العاملين في الفترة نفسها كالآتي :

<sup>1</sup> بوعافية عليّة: المرجع السابق، ص 75-76.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

$$\text{معدل دوران العمل ( الانفصال )} = \frac{\text{عدد العاملين الملتحقين}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة}}$$

### ثانيا/ تحليل معدل دوران العمل

يمكن تحليل دوران العمل كما يلي :

- تحليل المعدل السنوي لدوران العمل ، حيث يتم حساب معدل دوران العمل للمؤسسة ثم مقارنته مع معدلات المؤسسات الأخرى في نفس الفرع ، فاذا وجد معدل الدوران في المؤسسة أعلى من متوسط معدل دوران العمل في فرع الصناعة ، يجب اتخاذ الاجراءات اللازمة لتخفيض هذا المعدل ، مع البحث عن أسباب هذا المعدل المرتفع.

- تحليل معدل دوران العمل من حيث الجنس ( مقارنة قيمته بين الذكور و الاناث ) من حيث الصنف الاجتماعي ، المهني .. الخ

- تحليل معدل دوران العمل بمقارنته بين مختلف المراحل المهنية ، فيمكن تقسيم الحياة المهنية الى مراحل :

مرحلة ما بعد التدريب ، مرحلة ما بعد الترقية ... الخ فاذا وجدنا مثلا أن العمال يتركون العمل بمعدل كبير في مرحلة التدريب ففي هذه المرحلة يجب اعادة النظر في الطرق المعتمدة لتدريب العمال

- التعمق في تحليل أسباب ترك العمل ، خاصة الترك الاختياري

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل

---

### الخلاصة :

لقد حاولنا من خلال هذا البحث، معرفة مدى تأثير دوران العمل على المؤسسة، وذلك من خلال تقديم مختلف التعاريف لهذه الظاهرة، والتطرق إلى أهم الأسباب التي تؤدي إليها، ثم الآثار التي تتركها على مستوى كل من العامل والمؤسسة والاقتصاد الوطني ككل، ثم قمنا بالتطرق إلى أهم النظريات المحددة له

فتوصلنا إلى أن ظاهرة تسرب العاملين تعود إلى أسباب مصدرها المؤسسة وأخرى مصدرها عوامل شخصية تعود إلى العامل بحد ذاته،

الفصل الثاني : أثر دوران العمل  
على المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

### الفصل الثاني : أدر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

تعد المؤسسة الاقتصادية الوحدة الأساسية التي تبنى عليها قوة اقتصاد دولة ما وقدرته على التكيف مع الاستعجالات الحاصلة، كما تعتبر أداة لنموه و تطوره ولذلك فان هذه الوحدة الاقتصادية مطالبة بأداء أدوارها كاملة، حيث تلهم اهتماما كبيرا بمواردها البشرية بصورة دورية بمراقبة العمل و ترك العمل خوفا من تأثيره عليها و الخسائر المترتبة عن ارتفاع معدل دوران العمل ، فالافراد العاملون يشكلون المصدر الأول لربح المؤسسة و من هذا المنطلق وسنحاول في هذا الفصل أن نوضح بعض المفاهيم الأساسية عن المؤسسة الاقتصادية و كيف يؤثر دوران العمل عليها .

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الاول : المؤسسة الاقتصادية :

من اجل توضيح مفهوم المؤسسة الاقتصادية، سنتطرق إلى تعريفها وخصائصها ثم سننتقل إلى عرض أصنافها ووظائفها مع التركيز على الوظيفة المالية فيها، التي تتولى مهام البحث عن مصادر التمويل والإشراف على التسيير المالي في سبيل تحقيق المردودية المرجوة، كما سننتهي إلى التذكير بأبرز أهدافها.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها:

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية عدة تعاريف وتميزها عدة خصائص، كما هو موضح فيما يلي:

### أولا : تعريف المؤسسة الاقتصادية:

في حقيقة الأمر لا نجد تعريفا واحدا للمؤسسة الاقتصادية كونها تتميز بالتنوع وعدم التجانس، الأمر الذي نتج عنه مجموعة متعددة من التعاريف الخاصة بها من بينها ما يلي:

**التعريف الأول:** المؤسسة الاقتصادية هي «تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم بيعها في السوق، لتحقيق الربح المتحصل عليه نتيجة الفرق بين الإيراد الكلي عن ضرب سعر سلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص24.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

**التعريف الثاني:** المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن كيان اجتماعي، وتجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها «كمنظمة، لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة

بحيث: تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد أو يريدون المساهمة فيها، أو تقديم مساهمة فاعلة والتسجيل تحت أهدافها، والمساهمون حسب هذا المعنى هم مجموعة الأفراد المشاركون في وجود واستمرار المنظمة المؤسسة) ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة، الإدارة، المستخدمين الأجراء، الدائنين، وبشكل آخر الزبائن والسلطات العمومية<sup>2</sup>

**التعريف الرابع:** المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي أي الصناعي، الفلاحي، التجاري أو الخدمات<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من الوسائل المالية والبشرية والمادية، هدفها إنتاج سلع وخدمات في أحسن الظروف الاقتصادية من أجل تلبية حاجات الأفراد وتحقيق الأرباح من وراء ذلك، بما يضمن لها البقاء والنمو في اقتصاد السوق.

<sup>1</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص19.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص13

<sup>3</sup> اسماعيل عرياجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة (أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل)، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية الجزائر، 2013، ص15

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

### ثانيا : خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتسم المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

1. التمتع بشخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها
2. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من اجلها
3. القدرة على جمع عوامل الإنتاج من تمويل وعمالة وغيرها، كما أنها قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة
4. التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل؛
5. لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة؛
6. المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد
7. يجب أن يشمل مصطلح المؤسسة بالضرورة فكرة إمكانية زوالها إذا ضع مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها وفعاليتها وفقدت القدرة على تحقيق الأرباح والمستويات اللازمة من المردودية.

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص ص 25، 26 .

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية :

من بين التقسيمات المعروفة للوظائف في المؤسسة الاقتصادية يمكن ذكر التقسيم التالي الذي يقوم على أساس ( التمييز بين ثلاث مجموعات من الوظائف الرئيسية حسب طبيعة أدوارها في المؤسسة)<sup>1</sup>

### 1. مجموعة وظائف توفير الموارد الأساسية:

تتضمن هذه المجموعة على الخصوص وظيفتين الفرعيتين المرتبطتين بتوفير وتسيير عوامل الإنتاج الأساسية المتمثلة في رأس مال والموارد البشرية.

• **الوظائف المالية :** تقع على عاتق هذه الوظيفة «كل المهام المتعلقة من جهة بجمع رؤوس الأموال الضرورية للحفاظ على نشاط المؤسسة وتوسيعه ومن جهة أخرى مراقبة مدى تطابق استعمال تلك الأموال مع أهداف المؤسسة»<sup>2</sup> كما أن هذه الوظيفة تختص في إجراء التحاليل المالية ودراسات المردودية وغيرها.

ونجدها تنقسم بدورها إلى الوظائف الفرعية التالية<sup>3</sup> :

- الدراسات المالية والإحصاء؛
- الحسابات المالية؛
- الأجور (المرتبات)...إلخ

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص232.

<sup>2</sup> J.MAURIAC, H BOUGAULT: Economie de l'Entreprise, 3eme édition, Edition CASTEILLIA, Paris. 1994. P-108

<sup>3</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص126.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

### • وظيفة الموارد البشرية:

مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية ومردوديتها

وتعتبر من الوظائف المساندة حيث تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، ومن أهم اختصاصات هذه الوظيفة نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات من بين القادرين على العمل والراغبين فيه
- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العالين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية
- الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترفيه أمامهم وعادة ما نجد هذه الوظيفة تنقسم بدورها إلى الوظائف الفرعية التالية<sup>2</sup>:

✓ الاستخدام (التوظيف، الترقية، التعويض،...إلخ)

✓ التدريب

✓ الأمن والرفاه

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 275، 276.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 10

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

### 2. مجموعة وظائف الاستغلال:

تعتبر وظائف الاستغلال «مجموعة العمليات والأنشطة التي تساهم في مجموعها في تنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة»<sup>1</sup>، وهي بذلك تمثل (كل العمليات المرتبطة بالتمويل، الإنتاج والتسويق، التي تشرف عليها الوظائف الإدارية وتساندها بصفة مباشرة أو غير مباشرة)<sup>2</sup>

• **وظيفة التمويل:** إن التمويل هو «توفير المواد الأولية واللوازم القابلة للاستهلاك بالكمية والجودة المطلوبين في الوقت اللازم وبأقل تكلفة ممكنة»<sup>3</sup> وتضم هذه الوظيفة عادة<sup>4</sup> :

- الشراء

- التخزين.

• **وظيفة الإنتاج :** تهتم هذه الوظيفة بالدرجة الأولى « بتصنيع المنتجات المطلوب في السوق بما يتطابق مع المواصفات و الأساليب المحددة البرامج المرسومة»<sup>5</sup>، ومن أهم اختصاصات الوظيفة نذكر ما يلي<sup>6</sup>:

- مراقبة جودة الإنتاج

- القيام بأعمال الصيانة...إلخ

- تخطيط الإنتاج

- متابعة برامج العمل

<sup>1</sup> ناصر داددي، مرجع سابق، ص 293.

<sup>2</sup> نفس المرجع الأنف الذكر، ص 294

<sup>3</sup> jean Meyer, Gestio budgétaire, 8ème édition, DUNOD. Paris, 1999, p 142.

<sup>4</sup> Ibid. p143.

<sup>5</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 122.

<sup>6</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 41

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

- القيام بالأبحاث والتصاميم ومواصفات على المنتجات؛

### • وظيفة التسويق:

يعرف التسويق بأنه مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسبة وبالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكبر أرباح تتوقف عليها حياة المؤسسة<sup>1</sup>

ومن أهم اختصاصات هذه الوظيفة نجد ما يلي<sup>2</sup>:

- دراسة وتقدير المبيعات من خلال دراسة الأسواق وتقدير الطلب على منتجات المؤسسة واتجاه تطوره مستقبلا
- دراسة وتحليل المركز التنافسي للمؤسسة من أجل تحديد هدف إنتاجي
- القيام بالبحوث وإعطاء اقتراحات من شأنها زيادة مبيعات المؤسسة وغير ذلك من المهام أما الوظائف الفرعية لهذه الوظيفة فنتمثل عادة في:

✓ بحوث السوق

✓ الإشهار والاتصال

✓ البيع...إلخ.

3. مجموعة وظائف الإدارة:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 327.

<sup>2</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 41

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

تسمى وظائف الإدارة كذلك بوظائف التآطير أو التحكم، وهي تشمل على الخصوص الوظائف الفرعية التالية:

- **وظيفة التخطيط:** إن التخطيط هو حجر الأساس في العملية الإدارية ويعرف بأنه «مجموعة النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المؤسسة مع المستقبل وعلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة لتحقيق الأهداف»<sup>1</sup>
- **وظيفة التنظيم:** التنظيم هو تحديد وتوزيع المسؤوليات بالكيفية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها وكافة أعضائها وتحديد العلاقة بين أعضاء المؤسسة بناء على هذه المسؤوليات<sup>2</sup>

ويأخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسة على العموم الشكل العام التالي:

الشكل رقم (01): الشكل العام للهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003،

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص51.

<sup>2</sup> اسماعيل عرباجي، مرجع سابق ص 189

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

### • وظيفة القيادة:

تعرف القيادة بأنها (عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة)<sup>1</sup> أي أن القيادة تعمل على استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة.

وتتوقف قدرة القائد على التأثير في إتباعه على ما يكون لديه من قوة وظيفية ويمكن في هذا الإطار التمييز بين الأنواع التالية للقوة الوظيفية<sup>2</sup>:

- **القوة الرسمية:** وهي السلطة التي يستمدها الشخص من مكانته في التنظيم.
- **قوة المكافأة:** وهي ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع، من ترقية ومدح تكريم...إلخ.
- **قوة الإكراه:** وهي مبنية على أساس قدرة الشخص على توقيع العقوبات وجزاءات كالفصل والخصم من الأجر والإنذار وغير ذلك.
- **قوة الخبرة:** وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى الشخص عن نشاط معين، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته وذلك يعطيه نوعاً من القوة في هذا المجال.
- **قوة القرينة:** توجد هذه القوة لدى الأشخاص لأسباب متعددة مثل القوة الشخصية التي تجعلهم يتمتعون بمركز قوة بين أقرانهم.

• **وظيفة التنسيق:** التنسيق هو عبارة عن «تحقيق التوافق والتزامن بين جهود الأفراد والمجموعات بما يؤمن حسن الأداء التنظيمي والحفاظ على الأهداف المشتركة»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 189.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص ص 115، 116.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

حيث أن تقسيم العمل يخلق حاجة متزايدة إلى التنسيق نظرا لاعتماد أجزاء العمل المقسمة على بعضها البعض.

• **وظيفة المراقبة:** تعتبر المراقبة «عملية إدارية تعنى بتقويم انجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا، واتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتائج التقويم»<sup>2</sup> وبالتالي فإن المراقبة تتطلب الخطوات التالية<sup>3</sup>:

- **وضع المعايير:** حتى يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة فعالة يجب أن تكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء، وتختلف المعايير من مؤسسة إلى أخرى ف نجد بعض المؤسسات تحدد رقما معيناً كمعيار لنتيجة نشاطها وتعمل جاهدة على الوصول إليه، وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق وغير ذلك من المعايير.

- **قياس مستوى الأداء الفعلي:** إن الخطوة الرئيسية الثانية في نظام المراقبة تتمثل في قياس مستوى الأداء الفعلي ومعرفة مدى قربيه أو بعده عن الأهداف أو المعايير التي تم تحديدها مسبقاً، كما أنه ن الصعب القيام بمراقبة أعمال المؤسسة في غياب معايير الأداء، وإنه من غير المفيد وجود هذه المعايير دون أن تجري المؤسسة عملية قياس دورية لمستوى أدائها.

- **تصحيح الانحرافات:** بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، فإن الدور الهام الذي تؤديه عملية المراقبة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي عما تم رسمه أصلاً من أهداف.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 120.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويصات، مرجع سابق، ص 143

<sup>3</sup> نفس المرجع اسابق الذكر، ص 145.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

وتقوم مختلف المؤسسات بإتباع أساليب متعددة للمراقبة بحيث يمكن بصفة عامة أن نقسم هذه الأساليب إلى نوعين كالتالي<sup>1</sup>:

- أساليب متخصصة: مثل

✓ خرائط مراقبة الجودة

✓ خرائط جانت (Gantt)

✓ أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات...إلخ.

- أساليب تقليدية: مثل:

✓ التقارير

✓ الملاحظات الشخصية؛

✓ نقطة التعادل (أو عتبة المردودية)؛

✓ الموازنات التقديرية،...إلخ.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات، مرجع سابق، ص146.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: انواع المؤسسة الاقتصادية :

### 1. التصنيف حسب الطبيعة القانونية:

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار الى مؤسسات فردية من جهة، ومؤسسات شركات وذلك كما هو موضح فيما يلي:

#### 1.1. المؤسسات الفردية:

تكون ملكا لشخص واحد، غالبا ما يتولى إدارتها واستغلالها وحده، ومنها الوحدات الحرفية، الفنادق، المزارع الصغيرة، المتاجر... الخ

#### 1.2. المؤسسات الشركات:

ويكون رأس مالها الاجتماعي من تقديم أكثر من شخص واحد، في شكل أسهم أو حصص اجتماعية، وهذه المؤسسات تنقسم كما يلي:

#### • شركات الأشخاص: تقوم شركات الأشخاص في تكوينها على شخصية

شركائها نظرا للتعرف القائم بينهم ولثقة التي تربط بعضهم ببعض، وتربطهم

عادة رابطة القرابة أو رابطة امتهان الأعمال التجارية، فتقوم الشركة أساسا

على الاعتبار الشخصي ولذلك أطلق على هذا النوع من الشركات تسمية

شركت الأشخاص ويترتب عنها ما يلي:

- لا يجوز للشريك أن يتنازل عن حصته للغير، إلا بإجماع الشركاء لان

المتنازل إليه قد لا يحض بثقة الشركاء

- أن وفاة احد الشركاء أو الحجر عليه أو إفلاسه أو خروجه من الشركة أو

منعه من مباشرة المهنة التجارية يترتب عليه انحلال الشركة كشخص معنوي

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

- يكتسب الشريك في شركة الأشخاص صفة التاجر الشريك بمجرد انضمامه إلى الشركة

- إن الشركاء في شركة الأشخاص متضامنين بلا حدود فيما بينهم.

و تشمل شركات الأشخاص<sup>1</sup>:

أ. **شركة التضامن**: في هذا النوع من الشركات يسأل الشركاء جميعا عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة، ولا يسأل الشريك فقط بقدر حصته في رأس مال الشركة، وإنما يسأل أيضا عن الديون في أمواله الخاصة.

ب. **شركة التوصية البسيطة**: شركة التوصية البسيطة من شركات الأشخاص التي تقوم على الاعتبار الشخصي ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة، وهي أن هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء: شركاء متضامنون يسألون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة، وشركاء موصون لا يسألون إلا في حدود حصصهم في رأس المال الاجتماعي للشركة.

ج. **شركة المحاصة**: تعرف شركة المحاصة أنها شركة مستترة تتعقد بين شخص يتعامل بإسمه مع الغير، وشخص آخر أو أكثر، ويقدم كل منهم حصة من مال أو من عمل، للقيام بعمل واحد أو عدد من الأعمال قصد اقتسام الأرباح والخسائر بين الشركاء.

• **شركات الأموال**: تعتمد شركة الأموال في تكوينها على الاعتبار الشخصي وإنما على الاعتبار المالي، بمعنى أن الشركة قوامها يتمثل في تقديم الحصص المكونة لرأس مالها بصرف النظر عن شخصية أو شخص

<sup>1</sup> عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2000، ص ص 213،

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

الشركاء ويحق لشركة الأموال إصدار أسهم قابلة للتداول، كما أن وفاة الشريك أو عضو من أعضاء مجلس الإدارة لا ينتج عنه انحلال الشركة، فبقاء الشركة ليس قيذا ب حياة أو وفاة الشريك وتشمل شركات الأموال على<sup>1</sup>:

أ. **شركة المساهمة**: هي الشركة التي يقسم فيها رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول ويسأل فيها الشركاء عن ديون الشركة بقدر الحصة المقدمة إلى الشركة، أي بقدر الأسهم التي يمتلكها الشريك في رأس مال الشركة أي أن مسؤولية الشريك محدودة.

• **الشركات المختلطة** : وتدخل ضمن هذا الصنف الشركات التالية:

أ. **شركة التوصية بالأسهم** :

وتتضمن هذه الشركة نوعين من الشركاء: الشركاء المتضامنون مسؤوليتهم غير محدودة والشركاء الموصون الذين يسألون عن ديون الشركة بقدر حصتهم في رأس مال الشركة.

ب. **الشركة ذات المسؤولية المحدودة** : أما الشركة ذات المسؤولية المحدودة فهي تشبه شركة الأشخاص من حيث عدد الشركاء فيها قليل لا يجوز أن يفوق عن 20 شريك، وأنه لا يجوز تأسيسها عن طريق الاكتتاب العام، وأنه لا يجوز لها إصدار سندات قابلة للتداول، وتشبه شركة الأموال خاصة فيما يتعلق بتحديد مسؤولية الشركاء وانتقال حصة كل شريك إلى ورثته وفيما يتعلق بتأسيس الشركة وتجاريتها.

<sup>1</sup> نادية فضيل، أحكام الشركة طبقا للقانون التجاري الجزائري، الطبعة السابعة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 137

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

### 2. التصنيف حسب الحجم:

يكون الحجم في هذا النوع من المؤسسات تأثير كبير على طبيعة التنظيم وعلى نمط العلاقات بين الإدارات، فالمؤسسات ذات نفس الحجم يكون لهذا سلوك تنظيمي متماثل ويمكن الاعتماد على المعايير التالية<sup>1</sup>:

✓ **عوامل الإنتاج:** تتمثل في رأس المال الاجتماعي وأصول المؤسسة وعدد العمال.

✓ **حجم النشاط:** يعبر عنه بحجم الناتج ورقم الأعمال.

✓ **عامل المردودية:** يعبر عنه بالقيمة المضافة وحجم الأرباح المحققة، إضافة إلى الفائض الإجمالي للاستغلال.

ويعتبر معيار حجم عوامل الإنتاج من أهم المعايير إبرازا لحجم المؤسسة ومنها عدد العمال الذي يمكن تصنيف المؤسسات حسبه إلى ما يلي<sup>2</sup>:

2.1. **المؤسسات المصغرة (الصغيرة جدا):** ويتراوح عدد العمال في هذا النوع من المؤسسات بين 1 و 9 عمال.

2.2. **المؤسسات الصغيرة:** وتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة في هيكلها التنظيمي وتستخدم طرق تسيير بسيطة غير معقدة كما يتراوح عدد أفرادها بين 10 و 49 عاملا.

2.3. **المؤسسات المتوسطة:** لا يقل هذا الصنف أهمية عن السابقة بالنسبة للنشاط الاقتصادي، ويتراوح عدد أفرادها من 50 إلى 499 عاملا

<sup>1</sup> أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 25.

<sup>2</sup> نفس مرجع سابق ص 25

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

وتتعرض لمشاكل ناتجة في غالب الأحيان عن عدم الدراية الكافية لملاكها بمبادئ علوم التسيير كذلك تجد صعوبة مالية ناشئة عن عدم قدرتها على الحصول على الأموال الكافية لإدارة أنشطتها.

2.4. **المؤسسات الكبيرة:** تستعمل هذه المؤسسات يد عاملة يتراوح عددها بين 500 و999 عاملا ولها دور معتبر في الاقتصاد الوطني بالخصوص من خلال ما تقدمه من قيمة مضافة تعزز بها الناتج الداخلي الخام، وهي تمثل عادة مجموعة من الوحدات تربطها علاقات مالية واقتصادية وتقوم فيها الشركة كافة الوحدات.

2.5. **المؤسسية الكبيرة جدا:** بوحد هذا الصنف في البلدان المتطورة، وتضم 1000 عاما، فما فوق ، ومن أمثلة هذا الصنف، الشركات متعددة الجنسيات التي نجد لها عدة فروع في بلدان مختلفة.

### 3. التصنيف حسب مجال النشاط:

يسمى هذا المجال "قطاع النشاط" ويمكن التمييز بين ثلاث قطاعات هامة تنتمي إليها المؤسسات الاقتصادية، وهي:<sup>1</sup>

3.1. **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم أساسا بإعادة بيع السلع على حالتها الأصلية بدون مزاوله أو تغيير أو تحويل عليها، ويمكن إضافة لهذا القطاع مؤسسات الخدمات مثل وكالات السياحة، والمؤسسات الآلية مثل البنوك.

3.2. **المؤسسات الصناعية:** وهي المؤسسات التي تقوم من خلال نشاطها بخلق سلع قابلة للاستهلاك النهائي(مثل ذلك الصناعة الكيماوية، صناعة الحديد

<sup>1</sup> كتوش عاشور، المحاسبة العامة( أصل ومبادئ واليات سير الحسابات وفقا للنظام المحاسبي المالي)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص9.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

والصلب، الصناعات الميكانيكية...الخ)، ويمكن إضافة المؤسسات الخاصة للبناء، والمؤسسات ذات الصناعات التقليدية وغير ذلك من المؤسسات إلى هذا القطاع.

3.3. **المؤسسات الفلاحية:** هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

4. **التصنيف حسب شكل الملكية:** قد تكون المؤسسة الاقتصادية ملك للقطاع الخاص أو القطاع العام أو ملك لهما في آن واحد، وعلى هذا الأساس نميز بين :

4.1. **المؤسسات الخاصة:** وهي التي تكون تابعة للقطاع الخاص، وتخضع للقانون الخاص.

4.2. **المؤسسات العمومية:** وهي خلافا للمؤسسات الخاصة، تكون تابعة للدولة وتخضع للتشريعات الخاصة به، وحاليا تخضع لخليط من القانون العام والقانون الخاص، مثل القانون التجاري سواء في الجزائر أو في دول أخرى.

وقد نجد هذه المؤسسات:

- **وطنية:** في حالة ما إذا كانت تابعة لوزارة معينة.
  - **محلية:** في حالة ما إذا كانت تابعة لجماعات محلية (ولاية أو بلدية).
- 4.3. **المؤسسات نصف العمومية:** وهي التي تكون ملكا مشتركا للقطاع العام والخاص معا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كتوش عاشور، المحاسبة العام، مرجع نفسه ص 9

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة :

المطلب الاول: الآثار السلبية لدوران العمل :

يترتب على دوران العمل جملة من الآثار السلبية التي من شأنها أن تعيق المسار التقدمي لأي مؤسسة وذلك نتيجة لخسارتها لموظفيها وخاصة الأكفاء منهم و ذوي الخبرة، و التكاليف التي ستتحملها لشغل الوظائف الشاغرة من تكاليف مباشرة و تكاليف خفية بحيث أن:

- **التكاليف المباشرة<sup>1</sup>**: هي التكاليف التي يمكن حسابها و تسجيلها محاسبا كالمقابل المالي المقدم لتسريح العمال (التعويضات المقدمة)
- **التكاليف الخفية<sup>2</sup>**: تتمثل في التكاليف التي من الصعب التعرف عليها.

و تتمثل أهم البنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة و ذلك إستجابة لمؤشر دوران العمالة أساسا ؛ في التكلفة المباشرة للاستقطاب، الإختيار، التعيين و كذا التدريب، إضافة إلى مجموعة معينة من التكاليف الغير مباشرة، مثل: تكلفة الترقية داخل المؤسسة و تكلفة الإنتاجية المفقودة أثناء التدريب و غيرها<sup>3</sup> و يمكن توضيح أهم الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل في النقاط التالية:

**أولا : تكاليف الحصول على الأفراد**

1. **تكلفة الإستقطاب**: تتمثل في تكاليف اجتذاب أفراد جدد إلى المؤسسة بغرض

سد احتياجاتها من القوى العاملة و تشمل العملية ما يلي:

<sup>1</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> مرجع نفسه ص 47

<sup>3</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية ، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2010، ص 155

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

1.1. الإعلانات و الإستعدادات : يتطلب إستقطاب أو جذب العناصر المناسبة تحمل تكلفة الإعلان وذلك بوسائل الإعلام (صحف-إذاعة - تليفزيون)، و تتوقف تكلفة الإعلام الصحفي على عدة عوامل مثل : مساحة الإعلان (سطر/عمود) أو صفحة نشر الإعلان (خارجية، داخلية)، أو مدى إتساع توزيع الجريدة المنشور بها الإعلان<sup>1</sup> أي تختلف كذلك تكلفة الإعلان من جريدة إلى أخرى حسب أهمية الجريدة في السوق الصحافية و حسب الإخراج المطلوب، و عادة ما تكون هذه التكاليف مكلفة و ذات عبء كبير على عاتق المؤسسات،<sup>2</sup> و بالرغم من ذلك إلا أن إعلام المستخدمين ضروري في عملية التوظيف لأن التوظيف ليس عملية غامضة و تحتاج إلى ان المستخدم يجب أن يكون على علم بالشروط المطلوبة وتاريخ إجراء المسابقة و مكان المؤسسة و كذا بعض متطلبات الوظيفة و الإمتيازات المتعلقة بها، و سواء كان التوظيف موجه إلى الداخل فقط أو إلى الخارج فإنها بحاجة إلى إتصالات<sup>3</sup>

1.2. أعباء هيئات الإستخدام و التوظيف: في بعض الحالات قد تلجأ المؤسسات إلى مراكز و مكاتب دراسات متخصصة في الإعلانات و إستقطاب الأفراد حيث تقوم بتقديم شروحات أولية عن الوظائف و المؤهلات و الكفاءات المطلوبة و الإمتيازات المتعلقة بالوظيفة و كذلك إمكانيات و أهداف المؤسسة المستقبلية، و تتحمل المؤسسة إثر ذلك مبالغ تدرج ضمن تكاليف الإستقطاب.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>2</sup> معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 156

<sup>3</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

1.3. تكاليف السفر و التنقلات : و تتمثل في تكاليف نفقات السفر و الإقامة،

<sup>1</sup> حيث أنه و بالإضافة إلى تكاليف الإعلان و أتعاب الهيئات الخدمية فإن المؤسسة تتحمل تكاليف السفر و الرسوم المتعلقة بنقل الأفراد المرشحين إلى مراكز الإختبار أي إلى المؤسسة.

1.4. تكاليف الاستتجار ( الاستعارة ) : تشمل كلفة استتجار موظفين جدد تكاليف

الدعاية و الإعلان و المقابلة ووقت الإختبار، و كذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالإستتجار و كذلك يكون الموظفون الجدد إنتاجية خلال الأشهر القليلة الأولى في وظائفهم، حيث يجب على الموظف الجديد أن يتعلم أنظمة و إجراءات و جديدة، و هذا يتطلب وقت كبير.<sup>2</sup>

2. تكاليف الإختيار: و تشمل تكاليف الإختيار كلاً من:

2.1. تكاليف المقابلات<sup>3</sup>: يلجأ للمقابلات الشخصية للتأكد من صحة المعلومات

الواردة في طلبات التوظيف و للكشف عن بعض الخصائص و المميزات الشخصية التي تتوفر في شاغل الوظيفة و هذا بقبول البعض و رفض البعض الآخر، ويتم تنظيم المقابلات من خلال إختيار لجنة مناقشة من داخل أو خارج المؤسسة و عادة ما تأخذ العملية وقت طويل قد يتعدى 08 أيام و بالتالي فهي مكلفة جدا و في نفس الوقت لا يمكن الإستغناء عنها كمرحلة مهمة و من بين ما تتضمنه تكاليف هذه المرحلة:

✓ تكاليف إستدعاءات المترشحين و تكاليف اللجنة القائمة بالمقابلة.

✓ تكاليف بعض الوسائل المستعملة كالأقلام، الأوراق

<sup>1</sup> باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 127

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 600.

<sup>3</sup> معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 157.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

✓ تكلفة أجور العاملين في تلقي و تسجيل طلبات التوظيف و فرزها و تصنيفها و إعداد قوائم بمن سيدعون للمقابلة الشخصية<sup>1</sup>.

2.2. **تكاليف الإختبارات:** هي تكاليف متغيرة و تختلف بإختلاف حجم العملية المطلوبة و حجم المترشحين و هي تتمثل أساسا في تكاليف لجنة المناقشة في حالة ما إذا كانت إذا كانت الإختبارات الشفوية.

✓ تكاليف و نفقات الإمتحانات (من أوراق، حراسة، تصحيح ...) إذا كان الإختبار كتابي.

✓ تكلفة أجور و مكافآت أعضاء لجان الإختبارات (سواء كانت إختبارات أداء أو إختبارات ذكاء ... إلخ<sup>2</sup>.

3. **تكاليف التوظيف و التنصيب :** مقابل إدخال الموظف الجديد في التنظيم

الإداري للمؤسسة و تنصيبه على رأس الوظيفة الشاغرة تتحمل المؤسسة كل من تكلفة النقل و الإنتقال للموظف إلى مقر العمل الجديد، إلى جانب تكاليف التنصيب التي تشمل على العديد من التكاليف ذات الطبيعة الإدارية التي تتحملها في سبيل وضع الموظف في الوظيفة بصفة نهائية<sup>3</sup> أو المتعلقة أساسا بتكاليف الإعداد و التدريب للفرد الجديد، سواء من جانب المشرف أو إدارة الأفراد أو القائم بالتدريب،<sup>4</sup> إضافة إلى تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف الإنتقال و التكلفة المهدرة و التي تمثل

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 249.

<sup>2</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة 249

<sup>3</sup> معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 158

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 143

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

خسارة ما أنفق على الإستثمار في تدريب الخارجين من العمل لا سيما من تركوه إختيارياً<sup>1</sup>.

و يمكن توضيح التكاليف المتعلقة بالتوظيف و التنصيب من خلال الشكل الموالي

### ثانيا : تكلفة إحلال الموظفين<sup>2</sup>

تتكون تكلفة الإحلال الوظيفي أساسا من ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في : تكلفة الحصول على الأفراد وتكلفة التعليم و تكلفة ترك العمل ... و إضافة إلى ما سبق تتحمل المؤسسة تكاليف أخرى يمكن حصرها في ما يلي:

1. أعباء الوظيفة الشاغرة: أثناء فترة شغور وظيفة أي خلال فترة البحث عن

موظف تتحمل المؤسسة نوع من التكاليف غير المباشرة (إهتلاك الآلات ...  
إلخ)

2. تكاليف نقص الكفاءة قبل ترك الوظيفة (نقص الإنتاجية ) : إذا كان لأداء

هذه الوظيفة أثر على مركز أو وظائف أخرى فإن القائمين بهذه الوظائف قد يتأثروا في أدائهم نتيجة لذلك و قد تتعطل هذه الوظائف كلية إذا كانت في نفس خط الإنتاج.

يلجأ الموظف في الفترة التي تسبق إنفصاله عن العمل بالتخلي عن إستعمال قدراته و كفاءته الإنتاجية و محاولة التهرب و التأخر عن العمل نتيجة إحساس بعدم إستقراره بالوظيفة و انه لم يبق إلا أيام قلائل و سيتترك العمل.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 249

<sup>2</sup> معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 160 161.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

3. التكاليف المدفوعة نتيجة ترك العمل :حتى بعد مغادرة الموظف للوظيفة و شغورها تتحمل المؤسسة أجر إضافي يدفع للعامل كتعويض عن الفترة التي يحتمل أن يكون فيها يبحث عن العمل.

ثالثا : التكلفة الإستراتيجية للفرص الضائعة : تزداد أهمية وضع سياسة توظيف قائمة على الاختيار السليم للأفراد حينما تكون تكاليف توظيف فرد أو إحلاله مكلفة جدا، حيث يحدث و ان يكون تسرب موظف له أثر تنظيم سلبي و حاد من جراء و جعل المؤسسة توجل أو تلغي مشروعات، التي يحتمل أن تكون مفيدة أي أن تضحي بإيراد أو دخل في سبيل الحصول على مورد معين إلى جانب المبيعات (الأرباح) غير المحققة من جراء توقف الإنتاج و التي كانت من المفروض أن تحصل عليها المؤسسة بإستمرار نشاطها تمثل تكلفة فرصة ضائع، إضافة إلى ما سبق هناك تكاليف تعبر عن فرص كان بالإمكان تفاديها أي قيمة ضائعة نتيجة لتخصيص شخص لوظيفة معينة دون الأخرى، كما أشار إليها قياس قيمة الفرد عن طريق إقتراح سوق داخلي للعمل في المؤسسة و عن طريق المزايدة التنافسية على الأفراد ذوي الكفاءة العالية في سبيل الحصول على أرباح و مال هذه الأيدي العاملة الكفاءة و بصفة إجمالية أن إحلال و توظيف أفراد المؤسسة عملية مكلفة و لها آثارها الإقتصادية السلبية بزيادة حجم تكاليف الثابتة على مستوى المؤسسة مما يسبب في إرتفاع التكاليف الانتاج لإنتاج و تدني الكفاءة الإنتاجية للموارد المادية و البشرية على حد سواء من خلال تأثيرها الإقتصادي على مداخل الأفراد و بعض الإمتيازات و كذلك التكاليف المتغيرة التي تمس بصفة مباشرة وقت تنفيذ المهام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سابق ص 163

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

### رابعا : التأثير على الأداء و الإنتاجية:

يؤثر دوران العمل على الأداء بالسلب من ناحيتين هما:

- تكلفة فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي سبقت إنفصاله عن العمل.
- تكلفة وجود وظيفة شاغرة أثناء البحث عن موظف بديل.

فكلما كان تارك الوظيفة له مهارات أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخسارته أثر كبير على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، و قد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح البديل مندمجا تماما في العمل و إذا تمت مقارنة نوعية شاغلي الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين أن فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع أو الذين يحتمل أن يكون أداؤهم كذلك يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطاء العمل في الوظيفة<sup>1</sup>.

و إذا كان المتسربون من العاملين المنتجين أو ذوي القيمة أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الإتصال أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون لدوران العمل آثار سلبية على المتبقين، و قد يكون هناك إضطراب واضح في الأداء، و قد تتجاوز زيادة أعباء العمل و الإنحدار المحتمل في الأداء إلى الإبطاء في الإنتاجية<sup>2</sup>.

و قد يحدث إنخفاض في الإنتاجية في المؤسسة إذا لم يتأقلم العامل مع طبيعة العمل الحديثة و المتطورة التي إعتمدتها المؤسسة التي يعمل بها، و بالتالي فإن العامل سيفكر في ترك العمل إلى عمل آخر يتوافق مع مؤهلاته و قدراته، و هكذا

<sup>1</sup> بندر بن فهد محمد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 30

<sup>2</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

يزداد دوران العمل و تنخفض الإنتاجية في هذه المؤسسة و نتيجة نقص في عدد العمال و بالتالي تخفض أرباح هذه المؤسسة.

و مع كثرة دوران العمل فسيؤدي ذلك مع مرور الوقت إلى زعزعة القيم التنظيمية للمؤسسة و التأثير على هويتها .

### خامسا : التأثير في الرضا الوظيفي:

في حالة ما إذا كان الاقتصاد يمر بظروف اقتصادية صعبة في الكساد أو الركود و إرتفاع في معدلات العاطلين عن العمل أو البطالة، فإن العامل الغير الراضي في عمله لن يكون أمامه إختيارات كثيرة سوى الإستمرار في عمله الحالي و لكنهم سيسلكون سلوكا غير منتج لحجبهم للمعلومات، أو توجيه دقة الإجتماعات بعيدا عن جدول الأعمال أو إحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء و زملاء العمل للأقدمية أيضا دورها في التأثير في العلاقة بين الرضا الوظيفي و ترك العمل، فالعامل الأكثر قد ينال مميزات أفضل من العامل الجديد مما يجعله لا يترك عمله رغم عدم رضاه، أو ان فرص العمل المتاحة أمامه تكون قليلة أو انه يطور علاقات إجتماعية قوية خارج المؤسسة تمكنه من تحمل ظروف عمله رغم شعوره بعدم الرضا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منير خالد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 18

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: الآثار الإيجابية لدوران العمل.

يمكن لدوران العمل أن يكون سلبيا وذلك بخروج الموظفين الأكفاء من المؤسسة مما يؤثر عليها سلبا، كما يمكن له أن يؤثر إيجابيا على المؤسسة. وتتمثل الآثار الإيجابية لدوران العمل فيما يلي :<sup>1</sup>

- إحلال منخفضي الكفاءة الذين يخرجون من العمل بموظفين أكثر كفاءة مما يؤدي إلى زيادة صافية في الإنتاجية في الأجل الطويل
- الإرتفاع الواضح في معدل دوران العمال تقصر مدة خدمة العاملين مما يؤدي بشكل غير مباشر لإنخفاض مستويات الأجور ومكافآت نهاية الخدمة
- يمكن أن يكتسب المعنيون الجدد - بسبب تدريب أكثر فعالية معرفة أكبر ومهارة أعلى ممن خرجوا
- الإستفادة من أفكار وخبرات المعنيين الجدد والتي يأتون بها من أماكن عمل سابقة، مما يعزز روح وجهود الإبتكار
- يمكن لدوران العمل أن يفتح فرصا<sup>2</sup> للتقني لشاغلي المستويات الأدنى وذوي الأداء الجيد
- إنخفاض النزاعات والصراعات التنظيمية<sup>2</sup> وذلك بخروج الأفراد الذين يخلقون المشاكل مما يهيئ معنويات أفضل وأعلى في حالة إنكماش في الإقتصاد المحلي أو العالمي، فإن إرتفاع معدل دوران العمل يعد إيجابيا، فمثلا إذا

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 250

<sup>2</sup> عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإندماج، المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 92

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

---

شهدت مؤسسة ما إنخفاض في المبيعات فإنها تلجأ إلى تسريح البعض من عمالها حتى لا تتعرض للخسارة<sup>1</sup>.

تتناقص سلوكيات الإنسحاب الأخرى: حيث حينما لا يستطيع العمال ترك وظائفهم، بسبب قلة البدائل ووجود العوائق العائلية مثلا برغم رغبتهم في ذلك يلجؤون إلى إتباع أشكال أخرى من الإنسحاب مثل: الغياب، اللامبالاة، التخريب وأداء نوعية رديئة من العمل، وإذا تفاقمتم الأمور ووصلت الحالة إلى هذا الحد فقد يكون من المفيد للمؤسسة أن يتركها مثل هؤلاء العمال بدلا من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال البديلة للتسرب.

---

<sup>1</sup> محمد زويد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 65

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث : سبل تخفيض دوران العمل :

تتمثل الطرق المتبعة لتخفيض دوران العمل في ما يلي

### 1. التوجيه المهني والاختيار:

وتعني كلمة التوجيه في معناها العام ، تلك الخدمات التي تقدم للفرد يقصد مساعدته على التكيف و إيجاد التوافق بينه وبين بيئة وتحقيق ذاته في مختلف المجالات التي يتفاعل معها<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح ان التوجيه المهني هو تقديم مجموعة من الخدمات إلى الفرد بهدف مساعدته في الإعداد لهذه المهنة والتكيف معها و إبداع فيها وفي الغالب يعتمد الأسلوب في الموافقة بين الفرد والمهنة على تقدير أو تقويم المؤسسة للفرد بالنسبة للمتطلبات التنظيمية ، والوظيفية وأساليب الامتحانات الموحدة و عينات العمل وتقدير طلبات التوظيف حسب النقاط وكشوف الجرد لسيرة الفرد الشخصية، هي من بين الأساليب المفيدة حينما يتم التحقق من صحتها<sup>2</sup>

ويقصد التوجيه والاختيار المهني ما يلي:

✓ **التحليل الوظيفي** : ويقصد به دراسة الوظيفة بهدف التعرف على الأجزاء المكونة لها، وما تنطوي عليه من الواجبات والمتطلبات المادية والعقلية، و الأدوات والمعدات المستعملة ، وسبل الترقية وفئات الاجور وساعات العمل ومدى الصعوبات التي تتخل العمل ، وعلاقتها بباقي الوظائف.

<sup>1</sup> يونس انتصار، السلوك الانساني، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، الاسكندرية، بدون سنة نشر، ص376.

<sup>2</sup> وليام هـ موبلي، تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، تر: محمد نجيب المقطوش، معهد الادارة العامة، الرياض، 1982 ص 33

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

وعليه فإن التحليل الوظيفي لا يعتمد على معرفة المهارات والقدرات اللازمة لها فقط بل يتطلب معرفة الظروف المادية مثل كيفية الحصول على الاجر إذا كان أسبوعيا أو شهريا مثلا.

والتحليل الوظيفي يختلف من قطاع الى آخر ، كما يمكن أن يختلف داخل القطاع الواحد فيمكن للوصف الوظيفي بالنسبة كعامل في مؤسسة ما أن يشتمل على ما تتطلبه الوظيفة من مجهودات عضلية ومهارات وسرعة في تنفيذ المهام....الخ، بينما يتميز الوظيفي لمدير المؤسسة بالطابع الإداري، فيرتكز على حسن التخطيط والقيادة، واتخاذ القرارات السليمة. الخ

وتتلخص المعلومات التي يجب تجميعها لتقديم تحليل وظيفي شامل لأي وظيفة النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ما يقوم به العامل.
- على ماذا يحصل العامل مقابل عمله.
- المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل.

يساعد التحليل الوظيفي في ايجاد الطرق المناسبة لتحسين الاداء في عملية التقسيم ، تحديد الاجور، وكذلك في وضع نظام الترقيّة، واختيار الوظيفي المناسبة لكل عامل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الواسع عبد الوهاب أحمد: كتاب في علم إدارة الأفراد، الكتاب العربي السعودي، الرياض، المملكة السعودية، 1973، ص 76

<sup>2</sup> نورين مولود: المرجع السابق، ص 232

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

ويتوقف نجاح عملية التوظيف على نوعية الوصف الوظيفي ، حيث يجب إعطاء الأفراد المرشحين المعلومات الكاملة والموضوعية ، وهذا ما يقلل من التفكير في ترك العمل.

✓ **دراسة الفرد :** لكي تكون الوظيفة أكثر ملائمة للفرد ، يجب أن تشترك فيها كل من المؤسسة والفرد، فدراسة الفرد تأتي مكملة للتحليل الوظيفي، فتحليل مواصفات الفرد هي إبراز الصفات التي يتمتع بها الفرد والتي يعتقد بأنها ضرورية لأداء عمل أو وظيفة بصورة فعالة وهذه الصفات تتمثل في : المعرفة المطلوبة، المقاييس والمؤهلات العلمية ، والخبرة المهنية السابقة والصفات الشخصية، القدرة العرقية وكل الصفات التي تتطلب الوظيفة، وتعتمد عملية التوجيه المهني ومن فوائد المقابلة:

- تعرف المترشح على المؤسسة وعلى الوظيفة التي سوف يشغلها.  
- تسمح بالحصول على المعلومات الكافية عن ما في المترشح المهني ورؤيته المستقبلية ومعرفة وجهة نظره.

✓ **الاختبارات:** ويتعلق الأمر باختبارات الذكاء، اختبارات القدرات الحركية، الاختبارات التي تعني سمات الفرد الانفعالية، حيث هذه الاختبارات يمكن أن تختلف من حيث الثبات والصدق<sup>1</sup>.

### 2. الاشراف والاتصال:

✓ **الاشراف:** إن حسن الاشراف ينتج عن تحسين العلاقات الانسانية ، مما يؤدي إلى تحقيق درجة الصراع يمكن أن ينتج بين العامل من جهة وبين العمال الإدارة من جهة أخرى، ولهذا يجب على المشرفين الاهتمام بشؤون الموظفين ، (الخاصة الجدد منهم ) وذلك بتهيئة ظروف العمل جيدة،

<sup>1</sup> انورين مولود : المرجع السابق، ص 233.

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

فالعلاقات الصداقة القوية بين العمال ووجود الحوافز تساعد على الاندماج السريع في العمل ، فيحدث استقرار في المؤسسة، وتصبح نية العامل في ترك المؤسسة ضعيفة جدا.

✓ **الاتصال:** إن نقل المعلومات من فرد إلى آخر في أي مؤسسة مهما كان نوعها يعتبر من الضروريات الجوهرية فبواسطة هذا النقل (الاتصال) يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

ولكي يكون انتقال المعلومات سهلا ومرنا بين أطراف الاتصال، يجب أن تحقق معايير الكفاءة التالية:<sup>2</sup>

- السرعة
- انتقال المعنى
- التأثير على ملئقى الرسالة
- إشباع حاجة ملئقى الرسالة

وعملية الاتصال يمكن أن تشوبها مجموعة من العوائق ، تحول دون وصول المعلومات بطريقة واضحة، والتي تتمثل فيما يلي:

- **صعوبة اللغة:** على المرسل أن يستخدم المصطلحات المتخصصة التي يجيد المرسل إليه فهمها ويجب أن تكون هذه المصطلحات محددة وليس لها أكثر من معنى.

<sup>1</sup> توفيق جميل أحمد : ادارة الأعمال مدخل وظيفي، دار لنهضة العربية، بيروت، 1986، ص 375 .

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة -الاسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية،

1983، ص 56

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

• **الفروق الشخصية بين طرفي الاتصال:** عندا يريد المرسل الابلاغ المرسل إليه بمعلومات فإنه يستخدم عبارات وكلمات تتناسب مع عاداته وقيمه ومركزه الوظيفي ، وفي المقابل فإن المرسل إليه يستقبل هذه المعلومات وفقا لمشاعره وسلوكياته وقيمه وعاداته، فيمكن لهذا الاختلاف في القيم والمشاعر السلوكيات بين الطرفين أن يؤدي بالمرسل إليه إلى فهم المعلومات المرسلة بطريقة لم يكن يقصدها المرسل<sup>1</sup>.

• **تعدد المستويات الادارية:** لكي تصل الرسالة الى المستقبل ، فإنها سوف تمر من خلال عدة مستويات إدارية، مما يعرض المعلومات إلى الإخفاء أو التغيير أثناء انتقالها من مستوى إداري إلى آخر، وهذا ما يشكل عائقا في عملية الاتصال<sup>2</sup>.

### 3. الخدمة الاجتماعية وظروف العمل:

✓ **الخدمات الاجتماعية:** تساعد هذه الخدمات على خلق بيئة عمل اجتماعية سليمة للعامل، والتي تتمثل في التغذية والسكن ، والخدمات كترولوجية والتعاون بالإضافة إلى وسائل الانتقال، فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الحالة المعنوية للعامل ،وتساهم الخدمات الاجتماعية في جذب الموظفين وتحافظ على بقائهم في المؤسسة، ولهذا يجب أن توزع بطريقة عادلة بين العمال.

✓ **تهيئة ظروف العمل:** تعرف تهيئة ظروف العمل على أنها عملية تتضمن مجموعة من الاجراءات الإدارية والفنية التي تهتم بدراسة الظروف الفيزيائية، الاجتماعية والتنظيمية السائدة في أماكن العمل، داخل المؤسسة على وجه العموم وخارجها بوجه خاص ، من خلال البرامج المخصصة في السيطرة على إزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة ، التي

<sup>1</sup> نورين مولود : المرجع السابق، ص 234

<sup>2</sup> نورين مولود: المرجع السابق، ص 234

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

يمكن أن تصيب العمال أثناء تأديتهم لأعمالهم ، وهذا بالعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتفادي المخاطر وآثارها السلبية على صحة وسلامة العمال في مكان العمل.<sup>1</sup>

ويقصد بتهيئة ظروف العمل مجموع الدراسات والاجراءات التي يمكن من توفير الظروف الملائمة التي قد تساهم في زيادة الدافعية للعمل وكفاءة الاداء عن طريق التقليل من حوادث العمل.<sup>2</sup>

وتكون تهيئة الظروف العمل في المجالات التالية:

✓ **تهيئة ظروف العمل الفيزيائية:** ويقصد بها تلك الظروف التي تحيط بالعامل في مكان عمله من إضاءة، حرارة ، تهوية....الخ، والتي تؤثر على صحة وسلامته فالإضاءة الجيدة تعتبر شرطا أساسيا في الأعمال التي تعتمد بشكل كبير في الإدراك البصري كما أن درجة الحرارة المناسبة مطلوبة لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المطلوب.

✓ **تهيئة ظروف العمل الاجتماعية:** وتتمثل في الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة لعمالها ، بهدف سد احتياجاتهم المتمثلة في خدمة طب العمل، مصاريف التنقل ، الاطعام والاسكان بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بالعلاقات الانسانية بين الأفراد في العمل ، حيث يتطلب هذا جهودا من إدارة الموارد البشرية لتقوية الجانب الانساني بين العاملين ،حيث يعتبر هذا أحد الأساليب التي تعمل على تحفيز العمال وتعزز انتماءهم إلى مجموعات العمل

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة ، بيروت، 1979، ص 56

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

✓ **تهيئة ظروف العمل التنظيمية :** تتمثل تهيئة ظروف العمل، أيضا في الجانب التنظيمي للمؤسسة وذلك ترتبط اجراءات العمل من خلال وضع خريطة محل ، تضم مجموعة من الاجراءات يجب على كل عامل اتباعها لتفادي الفوضى وتتلى هذه الاجراءات في مجموعة من الخطوات التفصيلية ،التي يجب أن يسير عليها العامل في إنجازه لمهمته، ويتقرر في ظل هذه الاجراءات الوثائق والمستندات المطلوبة والعمال المعنيين بإنجاز هذه المهام .

## الفصل الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

خلاصة :

اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن دوران العمل هو نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي للعاملين للمدة نفسها، فهو يأخذ عدة أشكال منها دوران العمل الاختياري والغير اختياري وكذلك الدخل الطوعي والدخل الإجباري، كل شكل من هذه الأشكال له أسباب تؤدي لحدوثه وكذلك آثار قد تعود بالسلب أو الايجاب على كل من العاملين أو المؤسسة. ومن بين سبل تخفيض دوران العمل تلبية حاجات حاملي العمل للرضا عن عملهم أو إعادة تصميم الوظيفة وغيرها من السبل التي تطرقنا إليها، وكما سبق الذكر أن لهذه الظاهرة تأثير على أداء المؤسسة ومستوياته.

فمن خلال هذا الفصل تبين لنا أن لدوران العمل وأداء المؤسسة علاقة طردية تستدعي الاهتمام والدراسة للحصول على الأداء الأمثل للمؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر

الغرب سيدي لخضر - مستغانم -

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب :

تمهيد :

يعد دوران العمل في مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر - مستغانم - ظاهرة منتشرة بين المورد البشري نتيجة أسباب متعددة و هذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل نتيجة لما قمنا به خلال فترة تربصنا بالمؤسسة و اجراء مقابلات مع عينة من العمال بالاستناد على استمارة أسئلة

مجالات الدراسة :

الاطار المكاني :

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر ولاية مستغانم

الاطار الزمني:

قمت بتربصي في مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر فترة ممتدة من

2024/03/27 الى 2024/05/26

الاطار البشري:

تقديم عام للمؤسسة :

أن مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر أصبح لها دورا بارزا في تنمية المشاريع على المستوى البلدي وتمويل هذا الأخير بما تحتاجه من أموال

نشأة المؤسسة:

لقد تم إنشاء المؤسسة عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر في جلسته العادية ليوم 04/11/2002 تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بصفته رؤسا للبلدية و عين السيد بلميلود لخضر ككاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي و عددهم عشرة و أمام هذه الوضعية وقصد الحفاظ

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

على التوازن المالي للبلدية ، و بعد الاستغلال العشوائي للرمل اقترح السيد الرئيس صيغه إنشاء مؤسسة التسيير و استغلال المرملة البلدية سيدي لحصر وفق القوانين لاسيما

• القانون رقم 90/08 بتاريخ 07/04/1990 المتعلق بالبلدية وخاصة المادة 138/1370

• القانون رقم 90/11 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل.

• المرسوم 83/200 المؤرخ في 19/03/1983 المحدد لشروط إنشاء

المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها و سيرها و بعد قرار المجلس بالإجماع

- إنشاء مؤسسة تسيير و استغلال المقلع الرملي بسيدي لخضر و الكائن مقرها الاجتماعي بشارع حقاني حمو سيدي لخضر.

- برأس مالها 10.000.000.00 دج.

- بطلب من السيد والي الولاية المصادقة على المداولات وفق أحكام المادة 08/200 المذكور أعلاه

- وبعد أن تداول المجلس الشعبي البلدي قصد تنمية المؤسسة و اقتراحات الأسماء الآتية:

✓ مناجم الغرب

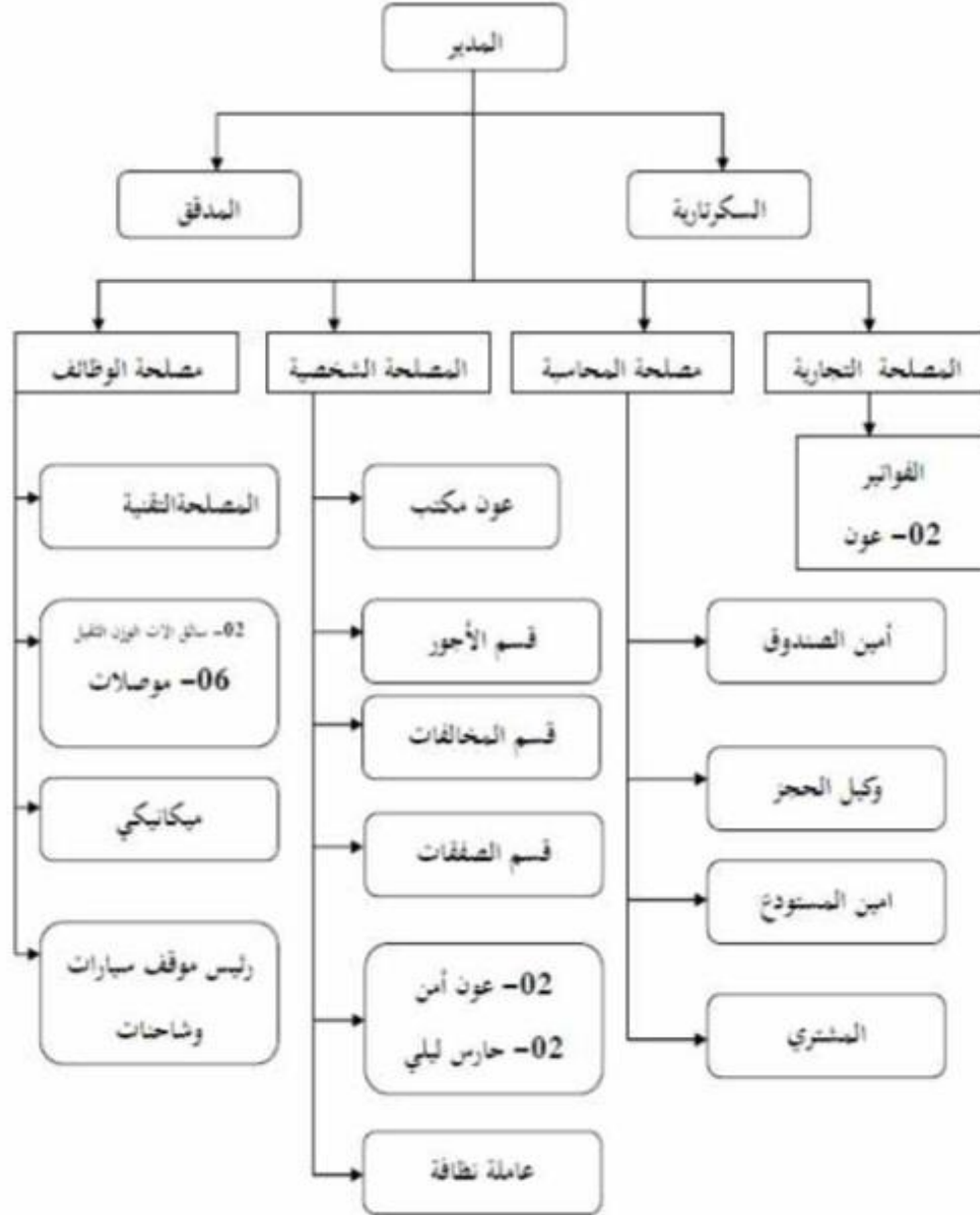
✓ سيدي لخضر منجم

✓ مناجم الطهرة

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة: "محاجر الغرب"



المصدر مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر 2017-03-15

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

### مهام المصالح الأساسية للمؤسسة :

من خلال الهيكل التنظيمي نتعرف على المهام المصالح الأساسية للمؤسسة مهام رئيس مجلس الإدارة : هو رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم يقوم بالمراقبة المالية والمراقبة المحاسبية، والإشراف على جميع الإنجازات، كما يترأس جلسة انعقاد الدورات السنوية، حيث تتعقد دورتان خلال السنة هدفهما دراسة الميزانية ومصاريف الاستغلال وتقييم الحصيلة السنوية.

### • مهام مدير المؤسسة:

على رأس هذه المؤسسة المدير يتولى الإشراف على السير الحسن للمؤسسة و عدة مصالح و كل رئيس مصلحة يسهر على سير مصالحه طبقا للقانون الداخلي للمؤسسة و تعليمات مدير المؤسسة المدير مهمته تطبيق ما يتداول عليه مجلس الإدارة من خلال الجلسات والدورات العادية و الاستثنائية خلال السنة و يعتبر الركيزة الأساسية و يبرز مهامه في القطاع الداخلي و الخارجي الذي يتمثل في الإمضاءات على المراسيم و الملفات الإدارية التي تأتيه من داخل و خارج الإدارة مثلا في المقلع الرملي كما يمكنه الإعلان عن مراسيم اجتماعيه و إدارية و يكون المتصرف بيانا في كل قطاع من المؤسسة أي مصلحة المحاسبة و مصلحة المستخدمين و كذلك المقلع

### • مهام السكرتارية.

تتكفل بالنشاطات العادية للمدير مثل القيام بترتيب البريد وتسجيله ، ولها علاقة مباشرة بالمدير باعتبارها نقطة وصل بينه وبين مختلف المصالح الداخلية والاستقبالات وكذا الرد على الهاتف وغيرها من الأعمال الإدارية

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

- تحضير مواعيد المدير سواء في عين المكان أو عن طريق الهاتف.
- تحرير الرسائل عن طريق طباعتها بواسطة الحاسوب.
- استقبال الزوار
- القيام بترتيب الوثائق الخاصة بالمدير
- تصنيف البريد الوارد و البريد الصادر حسب المصالح
- الاحتفاظ ينسخ جميع المراسلات الواردة والصادرة
- تنفيذ وتبليغ أوامر المدير إلى المعنيين بالأمر.
- السهر على المحافظة على أسرار العمل.
- مهام مصلحة المحاسبة:

تقوم بتنفيذ وتسجيل كل العمليات المرتبطة بنشاط المؤسسة ومنها تسجيل يومي للمبيعات ، المشتريات ، الاستثمارات وعمليات المصرفية مع المؤسسة المالية و على الفواتير والكشوف البنكية (les versement) عمليات مختلفة كتسجيل أجور المستخدمين و العمليات المتعلقة بالخزينة المقدمة إلى المؤسسة وهذا حسب المخطط الوطني المحاسبي p c n يتم الترخيص لكل الحسابات عمليات التحليل لكل الأرصدة المتعلقة بالميزانية

### • مهام الإطار المكلف بالمحاسبة :

هو العنصر الحي في المؤسسة بحيث تكون له ذاكرة قوية كما أنه موظف يدرس كل الفواتير أو الوصولات ... الخ يسجل كل العمليات المحاسبية التي يعبد الفواتير في مكان آمن بحيث يسهل إيجادها و عدم ضياعها

المخزن

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

يتألف من مبنى صغير طبيعة المواد يشرف عليها أمين المخزن يجب أن تتوفر فيه عدة شروط الأمانة والثقة ويكون ذا خبرة واسعة في مجال و المواد التي تتعامل بها المؤسسة ومن أهم أعماله استقبال السلع الواردة ومراقبتها حسب الصنف للتأكد من مطابقتها من الأذن التسليم.

- عمل بطاقات التي توضع في أماكن تخزين كل مادة يقصد مراقبة و تتبع الوارد والمتصرف الكميات الباقية.
- ابلاغ ادارة المشتريات بالكميات التي دفعت من الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ بها و أيضا الذي زاد عن الحد الأقصى المسموح به

### المنهج المستخدم

مراعاة لطبيعة الموضوع وقصد الاجابة على التساؤل الرئيسي و التوصل الى أهداف الدراسة و كذا متغيرات الدراسة دوران العمل ، تم الاعتماد على " المنهج الوصفي التحليلي " الذي يستخدم لتعبير عن الظاهرة محل الدراسة و الاحاطة بكل جوانبها النظرية هو ضرورة حتمية يمثل هذه الدراسة التي تعتمد عليه بدرجة أولى البحوث الاجتماعية بهدف جمع البيانات و حقائق محاولة تفسيرها

### أدوات جمع البيانات :

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جملة من الأدوات التقنية لجمع المعلومات والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة وهي كالآتي:

1. المقابلة : قمنا باستخدام نوعين من المقابلة.

أ. مقابلة عن طريق الهاتف: قمنا بالتواصل هاتفيا مع المدير العام للوكالة، تم فيها طرح بعض الأسئلة لتوضيح الغموض حول متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها وذلك من خلال "دليلا لمقابلة" الآتي:

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

### دليل المقابل

- ما دور المؤسسة؟ فيما يتمثل مهامها ؟
- ما هي أشكال دوران العمل؟
- عدد عمال الوكالة؟
- المستوى التعليمي هل يوجد بالوكالة مستوى تعليمي متوسط، ثانوي، جامعي؟
- هل يوجد ما يعرف بالأقدمية في وكالتكم؟
- أخذ معلومات عن الوكالة الهيكل التنظيمي للوكالة؟
- المركز الجغرافي للوكالة؟
- فيما يتمثل دوران العمل على المستوى الداخلي هل يتمثل في الترقية؟ على أي أساس يترقى العامل إذا كانت هناك ترقية؟
- ب. مقابلة مباشرة مع بعض العمال

بعد 3 أيام من المقابلة عن طريق الهاتف تنقلنا الى المؤسسة و قمنا بمقابلة مباشرة مع العمال

### دليل المقابلة

- هل يوجد دوران عمل داخلي على شكل تنزيل؟
- هل هناك حالات فصل أو طرد بالوكالة؟
- هل يؤثر الفصل أو الطرد على أداء وظيفتك كعامل ؟
- هل يؤثر دوران العمل على مردودية المؤسسة ؟
- هل يوجد الات استقالة بالمؤسسة
- هل الاستقالة تفتح مجال للتوظيف لعمال أكثر كفاءة ؟
- هل يوجد دوران عمل على شكل نقل وظيفي ؟
- هل دوران العمل يؤثر على العلاقة بين العمل فيما بينهم ؟

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

### 2. الاستمارة :

تم الاعتماد على مجموعة من الأسئلة المقدمة من إلى المبحوثين بعد تحكيمها من طرف الأستاذ المؤطر

### مجتمع العينة :

اختيار العينة من أهم المحاور الأساسية في الدراسة الميدانية و التي هي جزء من المجتمع الاحصائي المراد دراسته المتكون من 30 عاملا

### خصائص مجتمع العينة

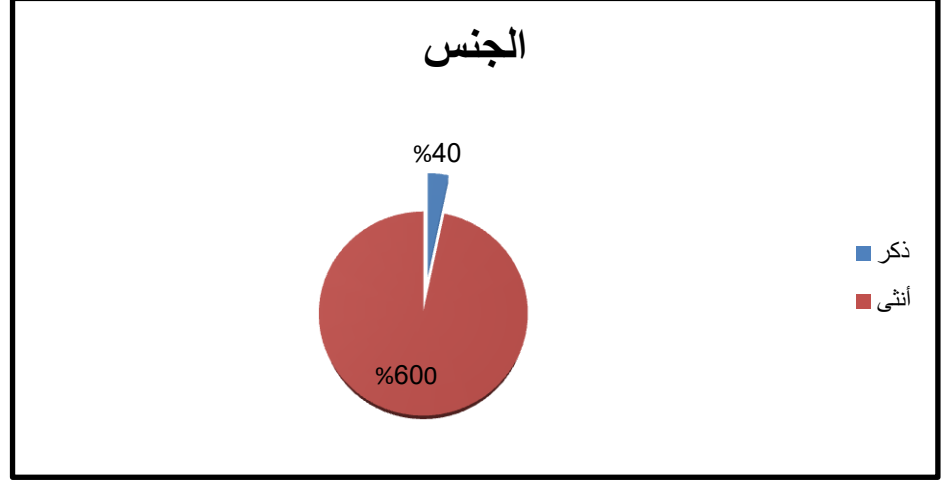
يهدف الوقوف على مواصفات مجتمع البحث و مميزاته سواء شخصية أو التي لها علاقة بمتغير الدراسة " دوران العمل " ، وقد اقتصرنا في دراستنا لعمال الوكالة الذين تن دراستهم خمس مواصفات هي كالآتي :

### 1. الجنس :

### جدول رقم 2 يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	12	40
أنثى	18	60
المجموع	30	100.0

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب



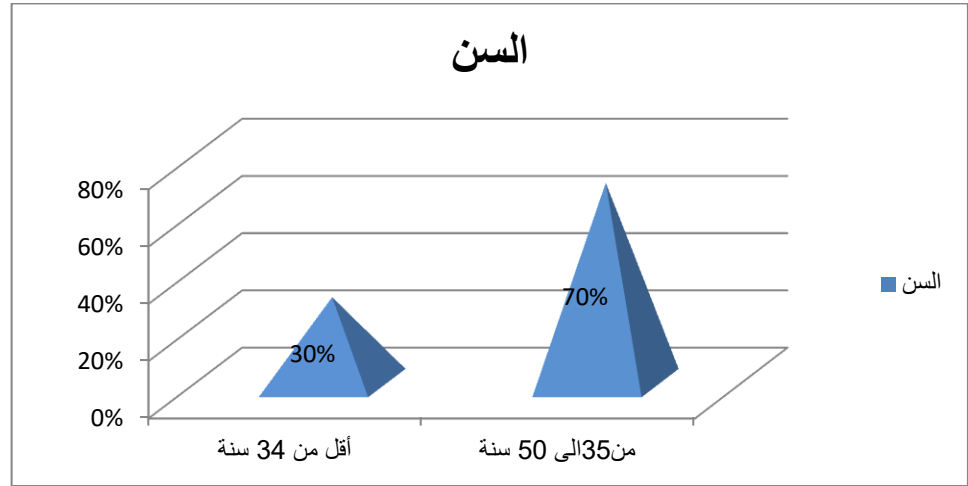
من خلال الجدول (02) و الرسم البياني اللذان يبينان توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد الأغلبية الساحقة من الجنس الانثوي و الذين بلغت نسبتهم 60% بينما نسبة 40% كانت بالنسبة لفئة الذكور

### 2. السن

جدول رقم 03 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 34 سنة	9	30.0
من 35 الى 50 سنة	21	70.0
المجموع	30	100.0

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب



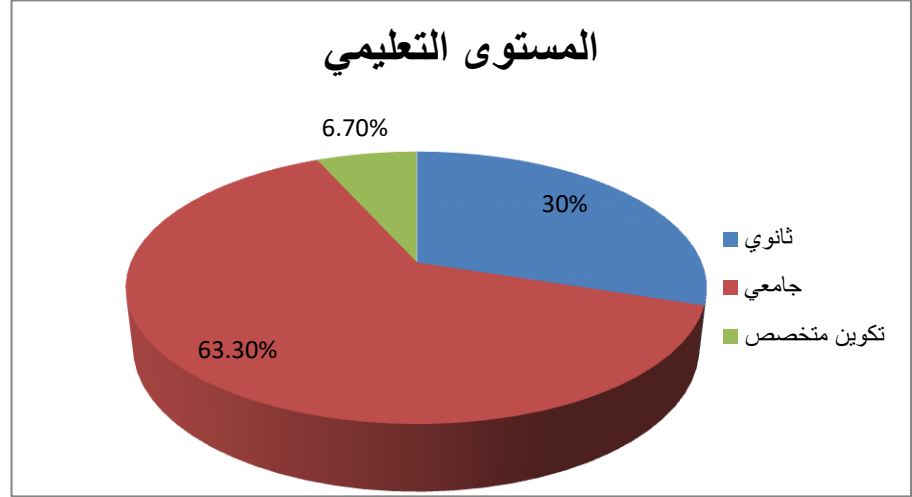
من خلال الجدول (03) و الرسم البياني اللذان يبينان توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نجد أعلى نسبة قدرت ب 70 % كانت للفئة العمرية من 35 إلى 50 سنة في حين سجلت نسبة 30% للفئة العمرية أقل من 30 سنة

### 3. المستوى التعليمي :

جدول 04 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة %
ثانوي	9	30.0
جامعي	19	63.3
تكوين متخصص	2	6.7
المجموع	30	100.0

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب



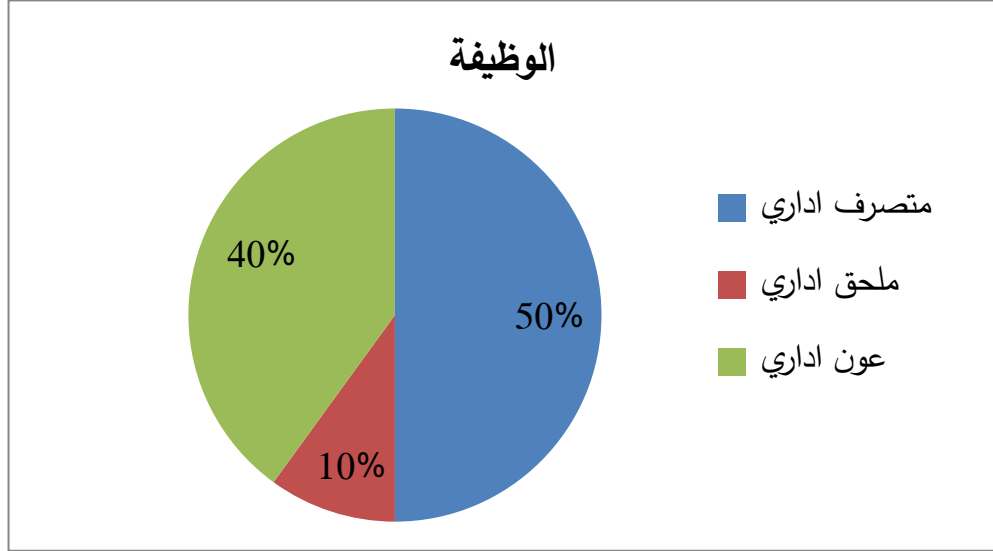
من خلال الجدول 04 و الرسم البياني اللذان يبينان توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي نجد أعلى نسبة قدرت ب 63,3% كانت لمستوى جامعي تلتها نسبة 30% لمستوى ثانوي بينما سجلت نسبة 6,7% لمستوى تكوين متخصص

### 4. الوظيفة

جدول 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

المتغير	التكرار	النسبة %
متصرف اداري	15	50.0
ملحق اداري	3	10.0
عون اداري	12	40.0
المجموع	30	100.0

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب



من خلال الجدول (05) و الرسم البياني اللذان يبينان توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 50% كانت لوظيفة متصرف إداري بعدها نسبة 40% كانت لوظيفة عون إداري في حين سجلت نسبة 10% لوظيفة ملحق إداري.

### 5. الخبرة

جدول رقم 06 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	20.0
من 5 الى 10 سنوات	18	60.0
من 11 الى 15 سنة	6	20.0
المجموع	30	100.0

من خلال الجدول رقم 06 يبين أن عدد العمال الذين لديهم خبرة عمل أقل من 5 سنوات قدرت ب 20.0% و العمال التي تتراوح خبرتهم بين 5 سنوات الى 10 سنوات قدرت ب 60.0% و هي أعلى نسبة أما عدد اعمال الذين تتراوح خبرتهم من 11 سنة الى 15 سنة قدرت ب 20.0%.

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

اجابات أفراد العينة حول أسئلة الاستمارة

النسبة	القياس	العبارات
./.100	نعم	هل يوجد دوران عمل بالمؤسسة ؟
00	لا	
./. 95	نعم	هل يوجد دوران عمل على شكل تنزيل ؟
./.5	لا	
./.92	نعم	هل هناك حالات طرد أو فصل في المؤسسة ؟
./.8	لا	
./.75	نعم	هل يؤثر الفصل و الطرد على أداء وظيفتك كعامل ؟
/.25	لا	
./.90	نعم	هل يؤثر دوران العمل على مردودية المؤسسة
./.10	لا	
./.50	نعم	هل يوجد حالات استقالة بالمؤسسة ؟
./.50	لا	
./.75	نعم	هل الاستقالة العمال تفتح المجال لتوظيف عامل أكثر كفاءة ؟
./.15	لا	
./.80	نعم	هل يوجد دوران عمل على شكل نقل وظيفي ؟
./.20	لا	
./.80	نعم	
./.15	لا	هل دوران العمل يؤثر على العلاقة بين العمال فيما بينهم ؟
./.85	نعم	

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

### التحليل :

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل احصائيات اجابات عينة العمال حول بعض الأسئلة المتمثلة في هل يوجد دوران عمل في مؤسسة محاجر الغرب ؟ كانت اجابة كل العمال بنعم بنسبة 100٪. أي أن دوران العمل ظاهرة تعاني منها المؤسسة حيث أن هناك نسبة كبيرة من العمال يغادرون المؤسسة سواء برغبة شخصية أو فصلهم من طرف المؤسسة، اذ نجد 90 ٪. من العمال كانت اجاباتهم نعم أي انه تتواجد حالات طرد و فصل من المؤسسة لأسباب عديدة منها ارتكاب أخطاء في تأدية المهام ، ارتكابه خطأ ما بلغ أضرار جسيمة لزميله في العمل ، مما يؤثر على العمال حيث أكدوا 75 ٪. منهم انهم يتأثرون بهذه الظواهر اما نسبة 15 ٪. فكانت اجابتهم لا أي أنهم لا يبالون بالعمال الاخرين في حالة طردهم او فصلهم .

و نلاحظ أيضا أن 90 ٪. من العمال يرون أن دوران العمل يؤثر على مردودية المؤسسة فكان تفسير احدهم بتقديم مثال عن عاملين مثلا ينتج كل منهما 10 وحدات فالمجموع 20 وحدة فعند غياب عامل واحد يعني تنقص كمية الانتاج فيمكن انتاج 10 وحدات أو بذل اقصى جهد للعامل الاول و انتاج 13 وحدة مثلا يعني مهما بلغنا من جهد فيبقى دوران العمل يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة اما نسبة 10 ٪. لا يرون ذلك ، من بين مظاهر دوران العمل نجد الاستقالة أي تقديم طلب لترك العمل اراديا و ذلك لظروف معينة مثلا ايجاد منصب أفضل ، عدم ارتياح الموظف في المؤسسة حيث كانت نسبة الاجابات متساوية 50 ٪. اجابوا بنعم و النصف الاخر بلا ، و من جهة اخرى يرى 80 ٪. من العمال ان الاستقالة تفتح مجالا للتوظيف و استقطاب المؤسسة أفرادا اكثر كفاءة اما 20 ٪. لا يرون ذلك لانهم يواجهون في بعض الاحيان ضغط عمل و انجاز مهام غير مكلفين بها

## الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب

---

و في الاخير استنتجنا ما اذا كان دوران العمل أثر على علاقة العمال فيما بينهم و كانت اجابة اغليبتهم بنعم حيث بلغوا نسبة 85 ./. لأن دوران العمل من ناحية الايجاب يحسن أداء المؤسسة و يرفع انتاجها من خلال الموظفين الجدد مما يجعل الموظفين في حالة رضا ، أما من الناحية السلبية يحدث توتر بين العمال و يترجم صورة سيئة عن مكان العمل الناتج عن الطرد و التسريح .

الخاتمة

### الخاتمة :

لقد تمحورت دراستنا الراهنة حول موضوع أثر دوران العمل في المؤسسة الاقتصادية و هذا راجع الى اهمية دوران العمل في المؤسسات ، مما شهدته في الاونة الاخيرة من حركية للعمال سواء كان دخولا أو خروجاً منها ، فهو يعتبر من المتغيرات الأساسية التي تتطلب الدراسة و ذلك يعود الى طبيعة المورد البشري لما له من أهمية بالغة في التنظيمات المختلفة حيث أن حركية ذلك المورد البشري تؤثر في تحقيق أهداف و كفاءة المؤسسة إما بالسلب او الايجاب

و من الطبيعي ان يكون المورد البشري يتمتع بمجموعة من الخبرات و المهارات التي يستطيع بها أن يؤثر على أداء المؤسسة و انتاجيتها

ومن هذا المنطلق إرتأينا الوقوف على تأثير دوران العمل في اداء المؤسسة، حيث إشتمل البحث على جانب نظري تطرقنا من خلاله بالعرض والتحليل لمتغيرات البحث ضم فصل يخص دوران العمل وفصل يخص أداء المؤسسة و و كيف يتأثر بدوران العمل إضافة إلى جانب فصل تحديد المفاهيم والدراسات السابقة حول موضوع البحث وبعدها تم إسقاط تلك المعطيات النظرية إلى ميدان الدراسة وبالتحديد الوقوف على تأثير دوران العمل على اداء المؤسسة، حيث قمنا بدراسة مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر - مستغانم - وذلك من أجل التأكد من صحة فرضيات الدراسة وذلك من خلال إتباع جميع الإجراءات المنهجية المتطلبية في البحوث العلمية، مما توصلنا إلى مجموعة من النتائج أكدت لنا صدق الفرضيات التي كانت محققة نسبياً، الامر الذي بين لنا أن دوران العمل بنوعيه

الداخلي ( الترقية النقل والتنزيل والخارجي ، الإنتداب ، الفصل و الاستقالة )  
يؤثران على أداء المؤسسة و انتاجيتها

و منه يمكن القول أن دوران العمل يؤثر على أداء المؤسسة مما يؤدي الى زيادة  
نسبة الانتاج ام نقصها مما يؤثر على ربح أو خسارة المؤسسة .

# قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولا / الكتب

- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة ، بيروت، 1979،
- اصفوان المبيضين، عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2019
- توفيق جميل أحمد : ادارة الأعمال مدخل وظيفي، دار لنهضة العربية، بيروت، 1986،
- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003،
- حسين حريم مبادئ الادارة الحديثة ( النظريات العمليات الادارية ، وظائف المنظمة ) دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2006
- روشان مفيد بوظو، أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، دار الأكاديميون، 2014
- عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة -الاسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية، 1983،
- عايده سيد خطاب ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل اعادة الهيكلة و الاندماج و مشاركة المخاطر ط 2 دون ذكر ، دار النشار ، مصر
- عبد الفتاح بوخمم: الرأس مال المعرفي مصدر التميز في المنظمات ،المؤتمر الروح للتنمية الادارية حول: إدارة المعرفة في تطوير الأداء الحكومي، الرياض، السعودية، 1-4،نوفمبر 2009،
- عبد الواسع عبد الوهاب أحمد: كتاب في علم إدارة الأفراد، الكتاب العربي السعودي، الرياض، المملكة السعودية ،1973،

- عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2000، نادية فضيل، أحكام الشركة طبقا للقانون التجاري الجزائري، الطبعة السابعة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008
- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- محمد النبا: قضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، اسكندرية . ، مصر ، 2008 ،
- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية ، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2010،
- نجم العزاوي، أرزوقي القريشي، عباس الحميري، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، 2019،
- وليام هـ موبلي، تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، تر: محمد نجيب المقطوش، معهد الادارة العامة، الرياض، 1982
- يونس انتصار، السلوك الانساني، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، الاسكندرية، بدون سنة نشر،

## ثانيا / المذكرات و الأطروحات

- أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007،

- بن الزاوي حليلة، أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية ، رسالة ماستر في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2018،
- دايفيد ماكيلاند للدافعية ،مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ،قسنطينة،2006-2007
- عمارة شريف، أثر مركزية الدور والرضا الوظيفي عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2014-2015،
- كتوش عاشور، المحاسبة العامة( أصل ومبادئ واليات سير الحسابات وفقا للنظام المحاسبي المالي)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013،
- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
- منير خالد عباس: أثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة دمشق، سوريا ، 1991 ،

#### ثالثا/ المجالات

- ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العدد10، 2010،

#### رابعا /المراجع باللغة اللاتينية

- J.MAURIAC, H BOUGAULT: Economie de l'Entreprise, 3eme édition, Edition CASTEILLIA, Paris. 1994
- jean Meyer, Gestio budgétaire, 8ème édition, DUNOD. Paris, 1999
- Ibid

# قائمة المحتويات

ملخص

اهداء

C:\Users\win 7\Desktop\العمل\20242025\مذكرات.docx - \_Toc169119064

أ.....	المقدمة
أ.....	الإشكالية
ب.....	الفرضيات
ب.....	أهداف الدراسة
ب.....	أهمية الدراسة:
ب.....	المصطلحات و المفاهيم :
5.....	الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لدوران العمل
5.....	تمهيد :
6.....	المبحث الأول : ماهية دوران العمل
6.....	المطلب الأول : تعريف دوران العمل
8.....	المطلب الثاني : أسباب دوران العمل
9.....	المطلب الثالث : أنواع دوران العمل
12.....	المبحث الثاني : النظريات المفسرة لدوران العمل و محدداته
12.....	المطلب الأول محددات دوران العمل
17.....	المطلب الثاني : النظريات المفسرة لدوران العمل
26.....	المطلب الثالث : قياس دوران العمل
28.....	الخلاصة.....
30.....	الفصل الثاني : أدر دوران العمل على المؤسسة الاقتصادية

30	تمهيد
31	المبحث الاول : المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها
34	المطلب الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية
42	المطلب الثالث: انواع المؤسسة الاقتصادية
48	المبحث الثاني : أثر دوران العمل على المؤسسة
48	المطلب الاول: الاثار السلبية لدوران العمل
56	المطلب الثاني: الآثار الإيجابية لدوران العمل
58	المطلب الثالث : سبل تخفيض دوران العمل
65	الخلاصة
67	الفصل الثالث : دراسة حالة محاجر الغرب
67	تمهيد
67	مجالات الدراسة
67	الاطار المكاني
67	الاطار الزمني
67	الاطار البشري
67	تقديم عام للمؤسسة
67	نشأة المؤسسة:
69	الهيكل التنظيمي
70	مهام المصالح الاساسية للمؤسسة
72	المنهج المستخدم
72	أدوات جمع البيانات :

74	مجتمع العينية
74	خصائص مجتمع العينة
79	اجابات أفراد العينة حول أسئلة الاستمارة
80	التحليل :
83	الخاتمة :
86	قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

الملخص

## الملخص:

هدفت الدراسة بصفة اساسية الى التعرف بدوران العمل و التعرف على مدى درجة تأثيره على الاداء العام للمؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة مؤسسة محاجر الغرب على عينة شملت 30 عامل و التي تطرقنا لها في نموذج الدراسة و اداء الموارد البشرية، اداء الوحدات التنظيمية، اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية .و هذا من خلال دراسة حالة مجمع محاجر الغرب .وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة التحليل و الاستقراء للبيانات ، بحيث ركزنا فيها على حركة العمال بمجمع محاجر الغرب و على الاسباب التي ادت الى الدوران بالمجمع ، كما عرضنا اهم الاعمال التي بالمجمع من اجل المحافظة على استقرار العمال واهم الاستراتيجيات المتبينة من اجل تحقيق الرضا الوظيفي و كسب ولاء العمال من اجل الرفع من اداء الموارد البشرية و الاداء الكلي للمجمع ، وتم جمع البيانات من خلال الاستعانة بالتقارير السنوية و المنشورات الداخلية و الفعاليات الخاصة بمجمع مؤسسة محاجر الغرب والتي تم حصرها في السلسلة الزمنية 2010-2016 استعنت في عملية تحليل هذه البيانات بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل اختبار مدى صحة الفرضيات، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها درجة تأثير دوران العمل على الاداء العام لمجمع محاجر الغرب مع التركيز على اداء الموارد البشرية حيث استنتجنا ان لدوران العمل تأثير كبير .

## الكلمات المفتاحية:

دوران العمل، اداء المؤسسات الاقتصادية، محاجر الغرب .

## SUMMARY

The study mainly aimed to identify labor turnover and identify the extent of its impact on the general performance of economic institutions through a study of the West Quarries Corporation on a sample that included 30 workers, which we discussed in the study model and the performance of human resources, the performance of organizational units, and the organization's performance within the framework of the environment. Economic, social and cultural. This is done through a case study of the Al-Gharb Quarry Complex. The study relied on the social survey approach by analyzing and extrapolating the data, so that we focused on the movement of workers in the Al-Gharb Quarry Complex and the reasons that led to turnover in the complex. the most important works undertaken by the complex in order to maintain workers' stability and WE ALSO PRESENTED the most important strategies adopted in order to achieve job satisfaction and gain workers' loyalty in order to increase the performance of human resources and the overall performance of the complex. Data was collected through the use of annual reports, internal publications, and events. For the West Quarry Corporation complex, which was limited to the time

series 2010-2016 IN THE PROCESS OF analyzing this data, I used a set of statistical methods in order to test the validity of the hypotheses. The study reached a set of results, the most important of which is the degree of the impact of labor turnover on the overall performance of the Al-Gharb Quarry Complex, with a focus on the performance of human resources, where we concluded that labor turnover has a significant impact.

key words:

Labor turnover, performance of economic institutions, quarries in the West.