

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم: علوم اجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

دوران العمل وتأثيره على الكفاءة في المؤسسة

دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ

• ابراهيم بن زاوي

من إعداد الطلبة

• اميمة جاب الخير

• سلوى بوعزيز

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
اسماء لعموري	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
ابراهيم بن زاوي	أستاذ مساعد - ب -	مشرفا ومقررا
حاتم شبايكي	أستاذ مساعد - ب -	مناقشا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله القائل في كتابه العزيز: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

أول من يشكر الرحمان الرحيم الذي أنعم علينا بنعمه وأنار أمامنا الطريق فالحمد لله حمدا كثيرا الذي وفقنا و ألهمنا الصبر على المشاق والصعاب التي واجهتنا لانجاز هذا العمل المتواضع

الحمد لله الذي أنار طريقي وكان لي خيرا عون إلى التي حملت و أنجبت وتعبت وسهرت في الظلمات لكي تنير لنا الطريق إلى أُمي الغالية حفظها الله ورعاها لنا من كل سوء

إلى الذي لا تفيه الكلمات أعلى شخص على قلبي إلى الذي كان معطف أمان في ليالي العمر المتقلبة كل كلمات وكل التعبير لا توفيك حقه إلى من علمني مبادئ الأخلاق والرحمة وحب الغير إلى والذي العزيز رحمك الله وغفر لك وجعل الجنة مأواك أبي الغالي إلى إخوتي وسندي في الحياة رياض - توفيق - عصام - بلال وأخواتي كنتم نعمة الإخوة و الأخوات

أتقدم بالشكر الخالص لكل من علمني حرفا من أول المراحل الدراسية إلى هاته اللحظة أختص بذلك الأستاذ سياري علي رحمه الله و الأستاذ مراح سفيان .

كما أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف بن زاوي ابراهيم الذي ساعدنا في انجاز هذا العمل كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة الأعراء و أختص بالذكر د . محمد مالك . والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته ومد يد المساعدة لنا وكذلك أتوجه بالشكر للدكتور مزيوة بلقاسم - مكلاتي - خوني وريدة الشكر لكم على ثقتكم بي وتقديم المساعدة والشكر الخاص للدكتور مزيوة بلقاسم على نصائحه القيمة التي سعت جاهدة للعمل بها .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع موظفين الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على رأسهم المدير فارس محمد نبيل على حسن المعاملة والاستقبال وجميع المساعدات المقدمة لنا من قبلهم.

شكرا لكل من مد يد العون لنا

الطالبة : اميمة جاب الخير

شكر و تقدير

الشكر لله أولاً

الى روح والدي العزيز رحمه الله ... الى أمي الغالية حفظها الله و أبقاها تاجا فوق رأسي و أختي الغالية توأم روحي الدكتورة فطيمة ,أخي كمال حفظه الله ، الى بناتي رجينة و جوري زهرتا عمري ، أتقدم بالشكر للاستاذ المشرف ابراهيم بن زاوي على توجيهاته لنا .

شكر خاص لأساتذة قسم علم الاجتماع و أخص بالذكر الدكتور مزيوة و الدكتورة لعموري ، و الدكتورة مكلاتي و الدكتور جبلي شكر لزملائي في ماستر 2 و أخص بالذكر خديري راشد ، جاب الخير اميمة ، مخلوف سفيان ، زرفاوي عبد الصمد .

الطالبة : بوعزيز سلوى

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	الجانب النظري
	مقدمة
16-04	الفصل الأول: موضوع الدراسة
05-04	ا. الاشكالية
05	ا. أهمية الدراسة
05	ا. مبررات اختيار الموضوع
06	ا. أهداف الدراسة
09-06	ا. مفاهيم الدراسة
15-09	ا. الدراسات السابقة
15	ا. فرضيات الدراسة
63-17	الفصل الثاني: دوران العمل
18	تمهيد
19	ا. ماهية دوران العمل
19	ا. أسباب دوران العمل

فهرس المحتويات

21-20	III أنواع دوران العمل
22-21	IV . محددات دوران العمل
26-22	V . النظريات المفسرة لدوران العمل
23-22	VI . قياس وتحليل دوران العمل
26-23	VII . آثار دوران العمل
26	VIII . الطرق المتبعة للتقليل من دوران العمل
35-27	IX . علاقات دوران العمل ببعض المفاهيم
27	خلاصة
85-63	الفصل الثالث: الكفاءة في المؤسسة
64	تمهيد
67-65	I . مفهوم الكفاءة
67	II . مكونات الكفاءة
68-67	III . خصائص الكفاءة
74-69	IV . أنواع الكفاءة في المؤسسة
75-74	V . مقارنة الكفاءة
77-75	VI . مؤشرات قياس الكفاءة
81-78	VII . أهمية الكفاءات
84-81	VIII . التفاعلات الموجودة بين أنواع الكفاءات
84	IX . الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها

فهرس المحتويات

85	خلاصة
104-88	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
93-89	أ. مجالات الدراسة
93	أ. المنهج المستخدم
97-93	أ. أدوات جمع البيانات
104-98	أ. مجتمع الدراسة وخصائصه
169-105	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
105	أ. عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
133-106	1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
154-133	2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
162-154	أ. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
159-155	1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى
167-159	2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية
168	أ. الاستنتاج العام
171-170	خاتمة
179-172	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
12	نموذج الدراسة	01
27	نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل	02
28	نموذج موبلاي في محددات دوران العمل	03
29	نموذج أرنولد وفلدمان في محددات دوران العمل	04
29	نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل	05
53	الخاص بمكونات الكفاءة iceberg model الجبل الجليدي	06
63	الميادين الأربعة للكفاءة في التفاعلات الموجودة بين أنواع الكفاءات	07
63	المستويات الثلاث لمفهوم الكفاءة	08
69	الهيكال التنظيمي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	09
99	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	10
100	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
101	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	12
102	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	13
103	توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عملهم في المؤسسة	14
107	توزيع مجتمع الدراسة حسب أساس الترقية في المؤسسة	15
108	توزيع مجتمع الدراسة حسب الهدف من الترقية	16
109	توزيع مجتمع الدراسة حسب مساهمة الترقية في رفع الإنتاجية	17

فهرس الاشكال

111	توزيع مجتمع الدراسة حسب عملية نقل العمال	18
112	توزيع مجتمع الدراسة حسب أسباب النقل	19
114	توزيع مجتمع الدراسة حسب نقل العمال الخبرة العملية لدى العامل	20
115	توزيع مجتمع الدراسة حسب نقل العمال وعلاقات العمل	21
116	توزيع مجتمع الدراسة حسب رفع النقل لخبراتهم	22
118	توزيع مجتمع الدراسة حسب روح المبادرة في العمل	23
119	توزيع مجتمع الدراسة حسب مشاركة العمال في الأيام الدراسية	24
120	توزيع مجتمع الدراسة حسب قيام المؤسسة بمنديات لرفع من الإنتاجية.	25
122	توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة المشاركة في المنتديات	26
123	توزيع مجتمع الدراسة حسب التزام العمال بأداء المهام والرفع من الإنتاجية	27
125	علاقات توزيع مجتمع الدراسة حسب علاقات العمل بين الزملاء	28
126	توزيع مجتمع الدراسة حسب التعاون في انجاز المهام	29
127	توزيع مجتمع الدراسة حسب الاتصال وزيادة الكفاءة	30
129	توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى تفعيل التنزيل بالمؤسسة	31
131	توزيع مجتمع الدراسة حسب أسباب التنزيل	32
132	توزيع مجتمع الدراسة حسب رأيهم في عملية الانتداب	33
134	توزيع مجتمع الدراسة حسب اساس عملية الانتداب بالمؤسسة	34
136	توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة عملية الانتداب على زيادة الكفاءة في المؤسسة	35

فهرس الاشكال

137	36	توزيع مجتمع الدراسة حسب سعي العامل المنتدب لتحقيق كفاءة في المؤسسة
138	37	توزيع مجتمع الدراسة حسب المشاركة في الملتقيات الخاصة بالمؤسسة المنتدب بها
139	38	توزيع مجتمع الدراسة حسب علاقات العمل بين المنتدب وزملائه بالمؤسسة.
141	39	توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب الاستقالة.
142	40	توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل تفتح المجال لتوظيف كفاءة افضل.
144	41	توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل غير منضبط يرفع من الكفاءة في المؤسسة.
145	42	توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل ضعيف الأداء يرفع من كفاءة المؤسسة
147	43	توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب الفصل في المؤسسة .
148	44	توزيع مجتمع الدراسة حسب تأثير الفصل على أداء المؤسسة
149	45	توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة الفصل على الرفع من الكفاءة بالمؤسسة.
151	46	توزيع مجتمع الدراسة حسب فصل العامل وعلاقات التوتر والقلق معزملائه.
152	47	توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة فصل العامل على توظيف كفاءة افضل .

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
رقم 01	تحكيم الاستمارة	
رقم 02	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	74
رقم 03	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	75
رقم 04	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	76
رقم 05	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	77
رقم 06	توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عملهم في المؤسسة	78
رقم 07	توزيع مجتمع الدراسة حسب أساس الترقية في المؤسسة	124
رقم 08	توزيع مجتمع الدراسة حسب الهدف من الترقية	125
رقم 09	توزيع مجتمع الدراسة حسب مساهمة الترقية في رفع الإنتاجية	126
رقم 10	توزيع مجتمع الدراسة حسب عملية نقل العمال	127
رقم 11	توزيع مجتمع الدراسة حسب أسباب النقل	128
رقم 12	توزيع مجتمع الدراسة حسب نقل العمال الخبرة العملية لدى العامل	129
رقم 13	توزيع مجتمع الدراسة حسب نقل العمال وعلاقات العمل	129
رقم 14	توزيع مجتمع الدراسة حسب رفع النقل لخبراتهم	130
رقم 15	توزيع مجتمع الدراسة حسب روح المبادرة في العمل	131
رقم 16	توزيع مجتمع الدراسة حسب مشاركة العمال في الأيام الدراسية	132
رقم 17	توزيع مجتمع الدراسة حسب قيام المؤسسة بمنديات لرفع من الإنتاجية.	133

فهرس الجداول

134	توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة المشاركة في المنتديات	رقم 18
135	توزيع مجتمع الدراسة حسب التزام العمال بأداء المهام والرفع من الإنتاجية	رقم 19
136	علاقات توزيع مجتمع الدراسة حسب علاقات العمل بين الزملاء	رقم 20
137	توزيع مجتمع الدراسة حسب التعاون في انجاز المهام	رقم 21
138	توزيع مجتمع الدراسة حسب الاتصال وزيادة الكفاءة	رقم 22
139	توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى تفعيل التنزيل بالمؤسسة	رقم 23
141	توزيع مجتمع الدراسة حسب أسباب التنزيل	رقم 24
142	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجراءات التنزيل كدافع لرفع الكفاءة	رقم 25
143	توزيع مجتمع الدراسة حسب رأيهم في عملية الانتداب	رقم 26
144	توزيع مجتمع الدراسة حسب اساس عملية الانتداب بالمؤسسة	رقم 27
145	توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة عملية الانتداب على زيادة الكفاءة في المؤسسة	رقم 28
146	توزيع مجتمع الدراسة حسب سعي العامل المنتدب لتحقيق كفاءة في المؤسسة	رقم 29
147	توزيع مجتمع الدراسة حسب المشاركة في الملتقيات الخاصة بالمؤسسة المنتدب بها	رقم 30
148	توزيع مجتمع الدراسة حسب علاقات العمل بين المنتدب وزملائه بالمؤسسة.	رقم 31
149	توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب الاستقالة.	رقم 32
150	توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل تفتح المجال لتوظيف كفاءة	رقم 33

فهرس الجداول

	افضل.	
151	توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل غير منضبط يرفع من الكفاءة في المؤسسة.	رقم 34
152	توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل ضعيف الأداء يرفع من كفاءة المؤسسة	رقم 35
153	توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب الفصل في المؤسسة .	رقم 36
154	توزيع مجتمع الدراسة حسب تأثير الفصل على أداء المؤسسة	رقم 37
155	توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة الفصل على الرفع من الكفاءة بالمؤسسة.	رقم 38
156	توزيع مجتمع الدراسة حسب فصل العامل وعلاقات التوتر والقلق مع زملائه.	رقم 39
157	توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة فصل العامل على توظيف كفاءة افضل	رقم 40

مقدمة

إن التطور الحاصل في مجتمعاتنا فرض على مختلف التنظيمات بإختلاف أشكالها مواكبة ما يحدث من تغيرات سواء داخلية أو خارجية وبذل الجهود وتوفير ما يمكن أن يساعد على مواكبة على هذه التغيرات من خلال توفير جملة من الموارد سواء كانت موارد مالية أو موارد بشرية تساعدها على تحقيق أهدافها ومن ثم الوصول إلى النجاح والتطور .

حيث أن التنظيمات المؤسسية تعتمد أساسا على العنصر أو المورد البشري حيث يسبق جميع موارد المؤسسة لأهميته ولكونه يعتبر من العناصر الفعالة لتحقيق نجاح وأهداف المؤسسة وبلوغها على ذروة من النجاحات من خلال ما يملكه من كفاءات أو خبرات.

أ- فالمورد البشري يعتبر النواة الأساسية للمؤسسة إلا أنه ذو طبيعة ديناميكية أي لا يتمتع بعنصر ثبات في تلك المؤسسة التي يشتغل بها، راجع ذلك إلى دوران العمل المستمر للمؤسسات والذي يمكن أن يبرر بأسباب متعلقة بالمورد البشري في حد ذاته أي أسباب شخصية وأسباب متعلقة بالتنظيم المؤسسي كأن يكون موردها البشري غير فعال وغير كفء أي لا يتمتع بالكفاءة والمهارة اللازمة لتحقيق فعالية في المؤسسة .

حيث تؤدي كفاءة المورد البشري للمساعدة في تحقيق أهداف وكفاءة المؤسسة من خلال ما يملكه من مهارة ومؤهلات وخبرات علمية، إضافة إلى بث روح التعاون بين عناصر المنظمة وقدرته على التكيف والإستقرار الوظيفي مما ينتج عنه روح المبادرة في العمل إضافة إلى شعورهم بالولاء التنظيمي مما ينتج عنه تحقيق كفاءة المؤسسة .

هنا نذكر أن دراستنا الحالية جاءت لمعرفة مدى تأثير دوران العمل على الكفاءة في المؤسسة ولتحقيق ذلك قسمت دراستنا إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي .

ب - إشتمل الجانب النظري على ثلاثة فصول و هي الفصل الأول اشتمل على موضوع الدراسة إشكالية الدراسة ، أهمية الدراسة ، مبررات اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، مفاهيم الدراسة ، دراسات سابقة ، فرضيات الدراسة .

والفصل الثاني خصص لدوران العمل

تناولنا فيه نظرة عامة على الموضوع كتمهيد ، مفهوم دوران العمل إضافة إلى مراحل تشكله و العوامل المؤثرة في تشكله ، أسبابه ، كما تناولنا في الطرح أنواع دوران العمل ، محدداته كما تطرقنا الى النظريات

المفسرة لموضوع الدراسة ، كيفية قياس و تحليل دوران العمل و أثاره بنوعيتها السلبية و الايجابية إضافة الى الطرق المتبعة للتقليل منه و أخيرا دوران العمل و المفاهيم المتعلقة به ، علاقته ببعض المفاهيم .

اما الفصل الثالث خصص الكفاءة في المؤسسة حيث تناولنا فيه مفهوم الكفاءة ، مكوناتها ، خصائصها ، انواعها كما تطرقنا الى مقاربات الكفاءة ، مؤشرات قياسها ، أهميتها إضافة إلى التفاعلات الموجودة بين انواع الكفاءات و اخيرا الفرق بين الكفاءة و مفاهيمها .

و اما الجانب الميداني اشتمل على فصلين

الفصل الرابع خصص الاجراءات المنهجية للدراسة حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة (المجال المكاني ، الزماني ، البشري) ، المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات ، مجتمع الدراسة وخصائصه.

و اخيرا الفصل الخامس خصص لعرض و تحليل بيانات و مناقشة النتائج تم فيه عرض و تحليل بيانات فرضية الأولى و الفرضية الثانية ، مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة ، الاستنتاج العام، الاقتراحات والتوصيات وخاتمة، قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الاول موضوع الدراسة

ا. الاشكالية

اا. اهمية الدراسة

ااا. مبررات اختيار الموضوع

اااا. اهداف الدراسة

ااااا. مفاهيم الدراسة

اااااا. الدراسات السابقة

ااااااا. فرضيات الدراسة

1. الإشكالية

يعتبر العنصر البشري في المنظمات من العناصر الهامة، التي تعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها، مهما تعددت مجالاتها واختلف بناء تنظيمها سواء اجتماعي أو اقتصادي أو خدماتي... الخ. خاصة إذا اتسم هذا المورد أو العنصر بجملة من السمات كالمهارة والقدرة وكذا التكيف مع الأعمال الموكلة إليه داخل المنظمة، فبدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماما.

من أجل ذلك تعتمد المنظمة طرق وأساليب تقتضي منها اتخاذ سلسلة من الإجراءات الداخلية والخارجية بهدف إفرار الكفاءات واعتماد طرق تصب فعاليتها لتحقيق أهدافها أولا، واستغلال الموارد بصورة ايجابية ثانيا، وإعداد تلك الموارد يتطلب تطوير بعض النشاطات كاللتنظيم والتعليم والتحفيز والحفاظ عليه واستقطاب الفئة المهرة منها أبرز اهتماماتها بهدف تطوير قدراته الأدائية ومكتسباته بما يتماشى مع أهداف المنظمة ويتحكم في إستمراريتها لكن هذه العمالة والموارد إن لم ينظر إليها نظرة تستحقها وتسمح لها بالإبداع والمشاركة في صنع القرار، وإبراز قدراتها ومؤهلاتها، فإنها ستعرض لنوع من الحركية وتتوفر فيها المهارة والكفاءة التي تكسب المنظمة التي ينتمي إليها خاصية التميز بين المنظمات الأخرى وتكون سببا في احتلالها الصدارة والمنافسة، ومواصلة نشاطها واستمرارها يتطلب منها استنزاف طاقاتها الفردية كالخبرة والمهارة والمؤهلات والكفاءات الجماعية التي تكون نتاج التعاون والاتصال والعمل الجماعي إضافة إلى ما توفره من بيئة تنظيمية كظروف العمل والالتزام والانضباط وإنجاز المهام الموكلة في إطار الوظيفة، كلها في إطار تحقيق الكفاءة المطلوبة لرفع التحديات وضمان الاستقرار في المحيط الذي تنتمي إليه المنظمة.

وتماشيا مع البيئة المحيطة يقتضي منها بين الحين والآخر القيام ببعض التعديلات بالنسبة للعاملين بها والذي يعرف بظاهرة دوران العمل بنوعيه على المستوى الداخلي يستفيدون من إجراءات داخلية تنظم سير العمل والعمال كالترقية من منصب إلى آخر وفق سلمها الوظيفي أو النقل على مستوى وحداتها الإدارية وفق ما تطلبه الظروف أو التنزيل من رتبة إلى أخرى.

أو على مستواها الخارجي فيكون في صور متعددة كالترسيخ من الوظيفة أو الفصل من المنصب أو الطرد لارتكاب خطأ ما أو الانتداب من خارج المؤسسة.

والمحافظة على معدل دوران العمل، داخل المنظمة يعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها لتعدد أسبابها وفقا لمستويات أهمها على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة يكون لها تأثير على الكفاءة التي تعتمد على

مدى الالتزام واستعمال المهارات مع نشاطات جديدة وليدة البيئة التي تعمل بها، مع الأخذ بعين الاعتبار استخدام أكثر الوسائل لتحديد المسار الجيد الهادف لتحقيق ما أنشأت لغرضه المنظمة.

ومن هنا تتبلور لنا إشكالية الدراسة التي تتمثل في التساؤل الآتي:

كيف يؤثر دوران العمل على الكفاءة في المؤسسة؟.

ويتسم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الأسئلة التالية : هل يؤدي دوران العمل الداخلي إلى الرفع من الكفاءة؟.

هل يؤدي دوران العمل الخارجي إلى الرفع من الكفاءة ؟.

II . أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ لفت الانتباه إلى انعكاسات دوران العمل على المنظمة بصفة خاصة .
- ✓ إبراز أثر دوران العمل على الكفاءة داخل المنظمة وعلى سيرورة عملها.
- ✓ لفت الانتباه للدور الذي يلعبه المورد البشري وتوضيح مدى فعاليته داخل المنظمة .
- ✓ إبراز أثر فقدان العمالة خاصة ذات الكفاءة والمهارة نتيجة دوران العمل للمنظمة.
- ✓ تحسيس المنظمة بأهمية المورد البشري في تحقيق أهدافها إن تم استغلاله بشكل إيجابي و إثراء خبراته ومؤهلاته تساعدها في تحقيق أهدافها .
- ✓ تشخيص الايجابيات جراء عملية الدوران ومدى تأثيرها على الكفاءة في المنظمة.

III . مبررات اختيار الموضوع :

الدراسة التي نحاول إثراءها ضمن البحوث التي اهتمت بدراسة إحدى المتغيرين أو كلاهما وقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:

- الإحاطة بكل جوانبه النظرية .
- نقشي ظاهرة دوران العمل في الآونة الأخيرة وخضوعها لظروف خارجة عن إرادة المؤسسة .
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات والتسابق فيما بينها لاستقطاب الكفاءات والمهارات لتحقيق متطلباتها.

➤ التعرف على واقع دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة وتأثيره على كفاءة داخلها.

IV. أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف دراستنا المتواضعة أو محاولتنا العلمية فيما يلي :

- ❖ تسليط الضوء على أهم العوامل التي تتحكم في دوران العمل والتي تؤثر بدورها على كفاءة المنظمة.
- ❖ التعرف على الآثار الناجمة عن دوران العمل ومخلفاته الايجابية .
- ❖ ابراز أثر دوران العمل على مستوى العامل ومستوى المنظمة .
- ❖ التعرف على كيفية إدارة دوران العمل بشكل ايجابي ليحقق كفاءة المنظمة.
- ❖ الخروج ببعض الطرق والحلول من الحد من دوران العمل واستغلاله بطريقة مثلى تخدم المنظمة بإيجابية.

V. مفاهيم الدراسة :

01- دوران العمل:

" هو حركة العمال في إطار المنظمة التي يعملون بها وتكون في صورتين إما دخولا إلى المنظمة كأعضاء جدد ينتمون إليها عن طريق الترقية أو النقل أو التنزيل." و" إما خروجها منها و الانفصال عنها عن طريق الفصل أو الاستقالة أو الانتداب وتكون هذه الحركة في فترة زمنية معينة وتخضع لأسباب تخص المنظمة أو العمال. "

02 -الكفاءة في المؤسسة:

هي مزيج بين سلوكيات تشكل من ممارسة نشاط أو مهنة في المؤسسة وتدعم بـ :

أ/معرفة العمل وكيفية انجاز المهام لتحقيق الإنتاجية.

ب/امتلاك الفرد لروح المبادرة وتحمل مسؤوليات الوظيفة.

ج/مجموعة من علاقات العمل التي تنشأ في إطاره هذا المزيج تمثل أو راق رابحة من أجل التقدم و التطور وضمان الاستمرارية .

03 - مفهوم المؤسسة :

تعرف المؤسسة على أنها : "منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال ، مثل تقديم الخدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها . " ¹

وتعرف أيضا : " بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواءا كان تعليمها أو وظيفي أو اجتماعيا . " ²

المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما . " ³

04- مفهوم الكفاءة الإنتاجية :

تعرف الكفاءة الإنتاجية على أنها : " الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين، وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة ."

وهي أيضا : " الاستخدام الأمثل للمدخلات والمواد و العمالة والآلات والمعدات للحصول على أفضل المخرجات متضمنا الأساليب العلمية في الإدارة متمثلا في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . " ⁴

ومنها الكفاءة الإنتاجية هي معيار لتحديد مدى الفعالية و مما سبق يمكن القول ان:

أداء الموارد هي العلاقة بين ما تملكه المنظمة من موارد (مدخلات) وما تحققة من أهداف ونتائج (المخرجات) . من هذه العملية.

5- مفهوم علاقات العمل:

يشير مفهوم علاقات العمل إلى : " العلاقات التي تنشأ وتتطور بسبب الاستخدامات وبذلك فهي تشمل العلاقات بين العمال فيما بينهم ، والعلاقات بين العمال والمدراء كذلك وعلاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم . " ⁵

ويذهب البعض إلى وصف علاقات العمل وتقسيمها إلى مستويات هي:

¹ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1999، ص 09.

²نفس المرجع ، ص 10.

³شطيبي حنان : محاضرات في مقياس مدخل الاقتصاد ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص 49.

⁴انتصار سليم القليب: الكفاءة الإنتاجية ، دون دار النشر ، 2016، ص02.

⁵بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، انجليزي ، فرنسي ، عربي ، مكتبة لبنان ، بيروت، 1978، ص 202.

علاقات تعاقدية كتلك التي تحدد ضمن عقد العمل ، والعلاقات شخصية تعكس التعامل غير الرسمي فيما بين الأعضاء" ¹.

ومنه فإن علاقات العمل هي : " مجموعة العلاقات التي تنشأ داخل المنظمة في إطار العمل وتكون إما بصفة رسمية كعلاقة العامل، بالرؤساء أو غير رسمية تتجسد في شكل صور متعددة منها: التعاون والاتصال والتضامن ، الصراع ، التوتر .. الخ.

06- مفهوم روح المبادرة في العمل:

يعد مصطلح المبادرة عند المختصين في إدارة الموارد البشرية من أهم الصفات الايجابية للأداء وبالتالي يحرص أي نظام لتقويم أداء العمل على تحديد هذه الصفة .

ويشير مفهوم روح المبادرة إلى صفة ملازمة لشخصية فهو شخص لا يهدأ أو يستكين إلا عندما يرى الأمور التي يعمل عليها تسيير بانسيابية أخذاً على عاتقه مسؤولية النتائج".

وهي أيضاً: " صفة من اقتناع بأهمية العمل الذي ينوي القيام به مستعينا في ذلك بخبرته مهما كانت طبيعة العمل أو حجمه. " ²

روح المبادرة أحد أهم الصفات التي تتميز الموظفين بعضهم ،بعضاً وتخلق فرصاً جيدة في صالح الشركة وتوضح مدى كفاءة الأفراد واستعدادهم لتحمل المسؤولية من أجل تحقيق الاستمرارية للمنظمة التي يعمل بها ويحقق أهدافه .

وتتجسد روح المبادرة في المنظمة بالمشاركة في الملتقيات والمنتديات للتعريف بالمنظمة ومهامها لضمان أكثر كفاءة وإنتاجية للمؤسسة.

VI . الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة اللبنة الأساسية التي ينطلق منها كل باحث ويعتمدها كأسس مرجعية يستند إليها، و توجهه وتزيل اللبس عن الموضوع المراد دراسته ويتم ذلك من خلال مراجعتها ومعرفة النتائج التي توصلت إليها .

¹بدوي السيد : علم الاجتماع الاقتصاد ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، د س ، ص 408.

²فواز فائز الاحمدي : المبادرة صفة المتميزين ، جريدة العرب الإحصائية الدولية ،الخميس 19 مارس 2009.

وقد حاولنا إدراج بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بكل المتغيرين أو إحداهما ونذكر منها ما يلي :

1-دراسات عربية:

أ: دراسة هاني سعيد محمود عبدة

تحت عنوان : "أثر الغياب ودوران العمل على كفاءة الشركات المساهمة العامة".

دراسة تمت بالأردن سنة 1995 ، استهدفت أثر بعض الظواهر السلوكية ذات الطابع الإنساني تكون داخل المنظمة الغياب ودوران العمل مع التركيز على دراسة الآثار الطبيعية لهذه الظواهر على الكفاءة في المنظمة ومدى تحقيقها من جهة وعلى النشاط الاقتصادي الذي تحتاجه المنظمة لتحقيق الكفاءة ، من جهة ثانية إضافة إلى العلاقة بين كل من الغياب ودوران العمل على الكفاءة.

تكون مجتمع الدراسة من 119 شركة تم اختبرا عينة طبقية عشوائية بنسبة 30 من شركات القطاع و أوضحت النتائج وجود علاقة سلبية كفاءة الربح والإنتاج مع نسبة الغياب ، وأن أهم العوامل المؤدية والإنتاج مع نسبة الغياب وتناقص كفاءة الإنتاج وزيادة نسبة دوران العمل وأن أهم العوامل المؤدية لدوران العمل هو انخفاض الأجور حوافز مادية بالعمل و الإنتاج .

عم توفر دوافع سواء مادية تتمثل في أجور و حوافز معنوية كالترقية من أهم تزايد نسب الغياب .

ودوران الغياب العمل داخل هذه الشركات كون المنظمة لا تعمل على تلبية طموحات أو متطلبات عمالها.¹

ب- دراسة نضال سالم بدر:

تحت عنوان : " التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الانتاجية "

تمت هذه الدراسة بفلسطين في الوزارات بقطاع غزة سنة 2016.

سعت إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل تحت على 4 متطلبات من

التدوير وهي : التدريب - تصميم الوظائف - إستراتيجية التطور الوظيفي - النظم والإجراءات.

¹منال القطاونة:العوامل التي تؤدي الى دوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في اقليم جنوب الاردن ، رسالة ماجيستر ،الإدارة التربوية قسم الأصول، جامعة مؤتة ،الأردن ،2018، ص 28.

هدفت إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا تكون مجتمع الدراسة من 1863 موظف من الفئة العليا 1 ورئيس قسم من الفئة 2 أخذت عينة طبقية من مجتمع الدراسة تكونت من 380 موظفاً.

وقد توصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين التدوير الوظيفي وأبعاده الأربعة السالفة الذكر وبين الكفاءة الإنتاجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

تم وفق هذه الدراسة ترتيب متطلبات التدوير الوظيفي فجاءت

- 1 - إستراتيجية التطور الوظيفي - 2 - تصميم الوظائف في المرتبة - 3 - تدريب وتطوير القدرات - 4 - النظم والإجراءات .

وكذا أظهرت أن الكفاءة الإنتاجية جيدة و أن مجال النظم والإجراءات يعتمد أساس بصفة كبيرة على عدد سنوات الخبرة ودور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية يعود إلى المؤهل العلمي.¹

2-دراسات أجنبية :

أ-دراسة

Tila hum A and des alegn K , « the effect of employer Turnover on the efficienay of Pharmaceutical fund and supply Agency (PFSA) »,PharmaceuticaldrugRegulatoryAffairsJournal,VoL 2,Issue1,

تمت هذه الدراسة سنة 2019 هدفت إلى معرفة أثر دوران العمل على كفاءة صندوق الأولوية و وكالة التموين من خلال البحث عن اسباب و تكاليف و عواقب دوران الموظفين و من بينها بيئة عمل سيئة وضعف الأجور .¹

¹منال القطاونة :العوامل التي تؤدي الى دوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في اقليم جنوب الاردن ، نفس المرجع ، ص 28.

توصلت الدراسة إلى أن معدل دوران الموظفين له آثار تكلفة على المنظمة، والتي تشمل الإعلان عن الوظائف الشاغرة، المقابلة، والتوظيف، التدريب الذي يكون للموظفين الجدد و فقدان الإنتاجية، و تكلفة عدم كفاءة الموظفين الجدد

ومن بين الاستراتيجيات التي توصلت إليها دراسته والتي يمكن ان تساعد في معالجه معدل دوران الموظفين او دوران العمل تحسين بيئة العمل وتقديم مكافأة وكذا رفع مستوى الاجور.

ب/ دراسة

Zeeshan ahmed impact of employée turnover on organisationnel effectivités in tell communication Hector of Pakistan los journal of businesse and management vol issue11.

بقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية بالباكستان هدفت من خلالها الدراسة الى معرفة أثر دوران العمل في الفعالية التنظيمية، ولذلك لمعرفة أسباب دوران الموظفين واقترح بعض الاستراتيجيات وحول كيفية احتفاظ الشركة بموظفيها وتحسين معدل دوران العمل.

حيث تمت الدراسة على عينة من موظفين القطاع في منطقة دي جبي خان ومولتان ، وتم اعتماد أسلوب المسح عن طريق الاستبيان.

أظهرت نتائج البحث ان دوران الموظفين يعتمد على عوامل مثل : استقرار الشركة ،مستوى الأجور ، حالة العمل، التدريب والإشراف، ولها تأثير كبير في الفعالية التنظيمية ومرتبطة ببعضها البعض وكذا وجود علاقة كبيرة بين دوران الموظفين والفعالية.²

¹بن أحمد جيلالي هجيرة ، هادي فيروز :أثر دوران العمل على أداء المؤسسة ، دراسة حالة شركة بيتيمتال بعين الدفلة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، ماستر تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجيلالي ، بونعامة ، خميس مليانة ، 2019 - 2020 ، ص 21.

²بن أحمد جيلالي هجيرة ، هادي فيروز :أثر دوران العمل على أداء المؤسسة ، دراسة حالة شركة بيتيمتال بعين الدفلة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، ماستر تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجيلالي ، بونعامة ، خميس مليانة ، 2019 - 2020 ، ص 21.

3- دراسات محلية:

أ/ دراسة بوعافية عليّة: تحت عنوان :

تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة ."

رسالة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي ،سنة 2014 التي تم إجراؤه على مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة بهدف الوقوف على أهم جوانب دوران العمل بدءا بحساب معدله ومن ثم أهمية الموارد البشرية ، مرورا على أسبابه و آثاره وكيفية تعامل المؤسسة معه، اعتمدت على دراسة حالة واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وزعت 40 استبانة بشكل عشوائي على عمال المؤسسة اعتمدت منها على 30 استبانة فقط وأجريت عليها الدراسة.

توصلت الدراسة أن المؤسسة شهدت ارتفاعا وانخفاضا في معدل دوران العمل إضافة إلى أن مجموعة معتبرة من معدل دوران العمل، إضافة الى أن مجموعة معتبرة من العمال يفكرون في ترك العمل والبحث عن بدلي نتيجة لأسباب متعددة، كما أن إدارة المؤسسة تقوم بإجراء مقابلة مع الراغبين في المغادرة لكن ذلك يقتصر على فئة أخرى .¹

ب-دراسة نورين مولود : تحت عنوان " دوران العمل و تأثيره على المؤسسة".

مجلة المالية والأسواق ،المجلد 4 ،العدد 8، سنة 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير دوران العمل على المؤسسة ،وذلك بالتطرق الى أهم الأسباب التي تؤدي إلى وتم الآثار التي تركتها على مستوى كل من العامل والمؤسسة والاقتصاد الوطني.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ظاهرة تسرب العاملين تعود إلى أسباب مصدرها المؤسسة وأخرى مصدرها عوامل شخصية تعود إلى العامل في حد ذاته وأن انعكاسات هذه الظاهرة إما تكون ايجابية تساعد على التخلص من بعض العمال الغير مرغوب فيهم والمساعدة على دفع روح الإبداع والتقليل من السلوكيات السلبية مثل : التغيب والتمارض و اللامبالاة، وكذا إتاحة للعمال الجدد الفرصة لإبراز قدراتهم ومهاراتهم أو

¹بوعافية عليّة: تأثير دوران العمل على اداء وتنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية بسكتة شرشال ، رسالة ماجستير ، تخصص تحليل اقتصادي،جامعة الجزائر 2014،3،ص 09.

تكون سلبية فترك اليد العاملة التي تتميز بالكفاءة بعد خسارة المؤسسة ينجر عنه تكاليف مرتفعة لتعويضها واللجوء إلى تدريب مجموعة جديدة كما أن دوران الموظفين يؤثر على سمعتها بين المؤسسات المنافسة والترسب خاصة وان كانوا من المتميزين وذوي القيمة.¹

4/ تقييم الدراسات السابقة:

1. دراسات عربية:

أ.دراسة هاني سعيد محمود عبدة :

عند اطلاعنا على دراسة صاحب الدراسة رأينا أنه أصاب باختيار الموضوع حيث انطلق في ذلك من ميكانيزمات و أسباب ذاتيه وموضوعية دالة على نوعها من واقع مدروس هذا من جهة وفي جهة ثانيه اصاب ووفق في صياغه الإشكالية حيث انطلق منها من العام الى الخاص الى الاخص الا انه يعيب عليه انه اخطأ في اختيار نوع العينة حيث اعتمد على العينة العشوائية الطبقية [وكان الاخرى به ان يعتمد على العينة العشوائية البسيطة] إضافة إلى النتائج حيث توصل على نتائج سلبية و وجود علاقة سلبية بين متغيرات الدراسة و إلى زيادة دوران العمل كما أنه توصل إلى أن العوامل المؤدية لدوران العمل هو انخفاض الاجور العلاقات السيئة مع المسؤولين وعدم توفر حوافز ماديه الا ان هذه العوامل ليست شرطا لحدوث دوران العمل الا انه وفق في نتيجة ان الترقية من اهم تزايد نسب دوران العمل داخل هذه الشركات.

ب.دراسة نزال سالم بدر :

اعتمد صاحب الدراسة على الاساليب المنهجية المعتمدة في اي بحث علمي بدا بأسباب اختيار الموضوع وصولا الى الاشكالية التي انطلق فيها من العام الى الخاص الى الاخص وكذلك المنهج المعتمد والعين المختارة حيث ان العين المختارة عينة اخذت من مجتمع دراسة تكونت من 380 موظفا حيث اصاب في اختيار العينة لان مجتمع الدراسة كبير وموزع عبر طبقات بالرغم من اننا لا نشترك في موضوعنا مع العينة المختارة من قبل الباحث حيث اعتمدنا المسح الشامل وذلك لان المجتمع للدراسة صغير، اضافته الى نتائج الدراسة التي كانت معبره ودقيقه حيث توصل الى ان التدوير الوظيفي او ما يعرف بدوران العمل يلعب دورا في الكفاءة الإنتاجية عنصر نوعا ما يشترك مع نتائج دراستنا .

2- دراسة محلية :

¹نورين مولود: دوران العمل وتأثيره على المؤسسة ،مجلة المالية والاسواق،المجلد4،العدد8، 2018،ص236.

1- دراسة بوعافية عالية :

اصابت الباحثة في كل خطوات البحث بدءا باختيار العينة والمنهج المستخدم وهو منهج دراسته الحاله وادوات جمع البيانات التي اعتمدت على الاستبيان والمقابلة اضافه الى انه اشترك بحثها في احدى المتغيرات وهو دوران العمل مع موضوع بحثنا بدا بحساب معدل دوران العمل في المؤسسة وصولا الى النتائج المتحصل عليها كانت خارج نطاق ماتم افتراضه و طرحه في الأسئلة و الفرضيات .

ب-دراسة نورين مولود :

انطلقت دراسته من اسباب ذاتيه وموضوعيه وصولا الى المنهج المعتمد الذي كان منهجا خادمه للموضوع ونابعا من طبقته وصولا الى العينة التي كانت عينه علميه عمليه وكذلك نتائج الدراسة التي كانت عبارة عن اجابة نهائية لفرضيه البحث وقد وفق في ذلك حيث توصل الى نتائج تعبر عن الكفاءة الا انه درس تسرب العاملين واثاره التي ربما تكون ايجابيا فتستقطب عمال كفاء والتخلص من العمال الغير مرغوب فيه او تكون اثار سلبيه التي ربما تؤدي الى حاجة المؤسسة لليد العاملة الكفاء .

3- دراسات اجنبية:

أ- دراسة: zeeshan ahmed

عند اطلعنا على دراسة الباحث راينا انه اصاب باختيار الموضوع واشكاليه البحث حيث انطلق من العام الى الخاص الى الاخص بشكل متكافئ كل متغير من متغيرات الدراسة حجه العلمي في الموضوع اضافه الى انه اصاب في اختيار المنهج المعتمد واختيار العينة التي تناسب مع موضوع بحثه كذلك اصاب في النتائج المتوسط اليها من خلال دوران العمل ناتج عن بيئة العمل السيئة وانقاص الاجور ينتج عنه وظائف شاغره وازدياد التكلفة وهو ما تشابه معه موضوع بحثنا .

ب-دراسة: tila hum a and desalegn k

عند اطلعنا على دراسة الباحث راينا انه اصاب باختيار الموضوع و اشكالية البحث حيث انطلق من العام الي الخاص الي الاخص بشكل متكافئ و اعطاء كل متغير من متغيرات الدراسة حجه العلمي في الموضوع اضافة الي انه اصاب في اختيار المنهج و اختيار العينة التي تناسبت مع موضوع بحثه كذلك اصاب في النتائج المتوصل اليها من خلال ان دوران العمل ناتج عن بيئة العمل السيئة و انخفاض الاجور

ينتج عنه وظائف شاغرة و ازدياد التكلفة و نلاحظ انه اصاب في الاستراتيجيات التي يمكن ان تساعد في معالجة دوران العمل و هو ما تشابه مع موضوع بحثنا

VII / فرضيات الدراسة:

تندرج تحت هذه الإشكالية الفرضيات التالية وفي مقدمتها .

1- الفرضية الرئيسية:

- يؤدي دوران العمل إلى الرفع من الكفاءة في المؤسسة.

و إن طبيعة الموضوع اقتضت منا طرح الفرضيات التالية:

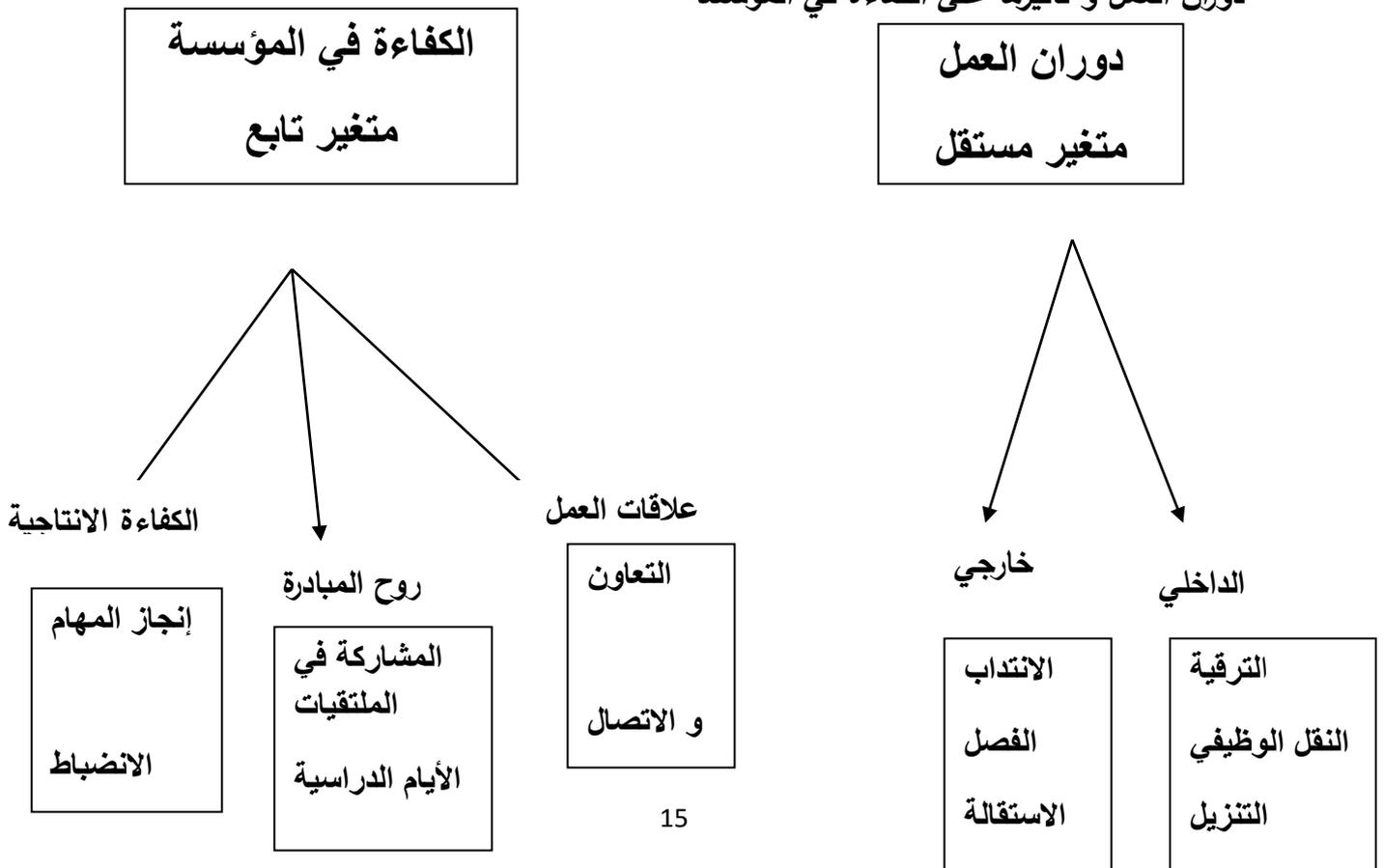
2- الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: يؤدي دوران العمل الداخلي إلى الرفع من الكفاءة في المؤسسة.

الفرضية الثانية: يؤدي دوران العمل الخارجي إلى الرفع من الكفاءة في المؤسسة.

نموذج الدراسة

دوران العمل و تأثيرها على الكفاءة في المؤسسة



الفصل الثاني دوران العمل

تمهيد

- I. ماهية دوران العمل
- II. اسباب دوران العمل
- III. انواع دوران العمل
- IV. محددات دوران العمل
- V. نظريات المفسرة لدوران العمل
- VI. قياس و تحليل دوران العمل
- VII. اثار دوران العمل
- VIII. الطرق المتبعة للتقليل من دوران العمل
- IX. علاقة دوران العمل ببعض المفاهيم

الخلاصة

تمهيد:

نظرا لأهمية المورد البشري داخل أي منظمة مهما كان نوعها ، ومن خلال معرفتنا السابقة لمدى مساهمته في تحقيق أهدافها ، وإنجاحها بواسطة أدائه وقدراته التي تسمح باكتساب ميزات عالية المستوى فتحتل الريادة والمركز المرموق بين نظيرتها من المنظمات .

لهذا فإن أي شكل من أشكال ضياع هذا المورد البشري سيؤدي إلى عرقلة أهداف المنظمة ، ومن خلال هذه الدراسة سيتم التطرق إلى أبرز اشكال ضياعه، والمتمثل في دوران العمل.

1. ماهية دوران العمل:

يتصل دوران العمل مباشرة باليد العاملة داخل أي مؤسسة ، فهو مؤشر مهم لإدارة الموارد البشرية ومن بين أهم المشاكل التي تعاني منها نظر لعرقلته لسير نشاط المؤسسة ، ومن خلال هذا تم تقسيمه إلى عناصر سوف نبرز فيها : مفهوم دوران العمل، ثم المرور بمراحل تشكله ، ومن ثم إلى العوامل المؤثرة في تشكيل دوران العمل.¹

1- مفهوم دوران العمل:

لغة: دوران كلمة أصلها دور، في صورة مثنى ، وتحليلها (دور + ان) مصدر دار بمعنى طواف حول الشيء تعريف ومعنى دوران في العمل ، في قاموس الكل قاموس عربي ، تنقل موظف من خلال وظائف مختلفة عديدة.²

يوجد عدة تعاريف لدوران العمل، سنتطرق للبعض منها، وقد ورد في بعض البحوث تحت مصطلح : " التسرب الوظيفي " وتارة " ترك العمل " وتارة أخرى " الدوران الوظيفي " .

عرف دوران العمل من قبل شؤون العمل الأمريكية 1972 على أنه : " الحركة الاجمالية للعاملين من و إلى مراكز استخدامهم ، ويمثل تغيرا في عدد أفراد القوى العاملة من خلال دخولهم وخروجهم من المنظمة خلال فترة زمنية محددة .

ويرى PORTER 1996 دوران العمل: " بالحركة المبرمجة وغير المبرمجة لدخول وخروج الأفراد من و إلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة .

كما يرى كلا من NinemeierLashley 2000 أن مفهوم دوران العاملين يعبر عن : " إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنشأة أو إحلال الوظيفة حيث يترك العاملون الآخرون العمل.³

¹بوعافية علبة:تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص تحليل إقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 3، 2013-2014 ، ص 50.

²تائب محمد عثمان شحادة :معجم الجامع حرف الدال ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ،دون دار نشر ،2002،ص632

³أحمد أحمد مقبل: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الادارية ، جامعة الاندلس، اليمن ، 2018 ، ص 69.

ويعرف على أنه " الحركة الناتجة عن دخول أشخاص جدد إلى المنشأة وخروج أشخاص آخرين منها ".¹

وفي تعريف آخر فإن دوران العمل هو : " خروج بعض العاملين من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة بسبب انتهاء أو انتهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الاجازة الخاصة أو النقل . " ²

ويقصد به أيضا : " نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة ، أو الخروج سنة على الأكثر " .

ومن العرض السابق لتلك التعريفات يتضح لنا أن هناك اتفاق بين الباحثين على أن مفهوم دوران العمل يتمحور حول حركة العمالية من وإلى المنظمة خلال فترة معينة، وتتم في شكل صورتين إما بالدخول إليها كأعضاء جدد أو الخروج منها.

و إنهاء خدمتهم بها، وتصاحب هذه الحركة زيادة في عدد العمال أو نقصانهم ، وتتحكم فيه جملة من الاسباب التي تختلف من عامل لآخر .

2- مراحل تشكل دوران العمل:

حدد CHIUSFRANCESCO 2003 : خمس مراحل لتشكل دوران العمل داخل المنظمة.

المرحلة الأولى : عدم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تؤدي إلى دوران العمل، يمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية ، والمناخ ، والضغوط التنافسية ، وضعف نظام الاتصالات ، وأسلوب الإشراف ونظام المكافآت ، فتشمل التسلط ، السلبية ، التحديد الاعتباطي للمكافآت ، ضعف قيم التحفيز ، غياب الابداع وعناصر تصميم العمل، غياب وضوح الدور، وغياب التدريب أو ضعفه ، عدم التحديد المناسب للموارد ،أهداف غير واقعية ، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل ، وضعف التنوع في العمل.

المرحلة الثانية: عدم استخدام أساليب إدارية مثل: الادارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء .³

¹Petit Larousse / ustre 1990.librairie Larousse .paris .1989 . p 859

² أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية معاصرة، الدار الهندسية ، ط2، القاهرة، 2008، ص 243

³ صفوان المبيضين : عائض الأكلبي : التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2019 ،ص 48.

المرحلة الثالثة: عدم تقييم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين، كالمكاسب الغير الفعالة ، والتجارب المنجزة والاقناع اللفظي.

المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به ، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصالات ن وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الاداري في المنظمات.

المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادءة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة¹.

3- العوامل المؤثرة في تشكيل دوران العمل:

يرى Griffith.2004 : أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى دوران العمل وهي:

- أ- المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات .
- ب- الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون.
- ت- الفواصل الرئاسية ، وصعوبة الاتصال بين الادارة العليا والعاملين.
- ث- عدم الاقتناع بمشاركة العاملين.
- ج- الخوف من التغيير ومقاومة الادارات له ، وتفضيل الابقاء على الوضع الراهن.
- ح- إنشغال المدربين بالأعمال الروتينية ورفض الكثيرين للأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- خ- نبذ الزملاء.
- د- قلة الحوافز المالية والمعنوية للأفراد المبدعين.
- ذ- القيادات الادارية غير الكفؤة.
- ر- المعوقات التنظيمية مثل: تحديد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهم وعدم خروج عنها .
- ز- ضعف الولاء التنظيمي
- س-التفكير غير المتعمق

¹منال فوزي القطاوية: العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة، رسالة ماجستير تخصص ، الادارة قسم الاموال، جامعة الادارة التربوية ، الاردن ، 2007، ص 07 .

وحاول الكثير من الباحثين تفسير الظاهرة دوران العمل ، فذكروا العوامل التالية:

أشار Hom.P.Griffeth.1995، إلى أن تدني مستوى مناخ العمل السائد في المنظمات يؤدي إلى ضعف سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد و إلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والادارة ، وتقليل فرص النمو و التطور وتحقيق الطموحات الفردية ،وضعف طرق و أساليب العمل، وبالتالي تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات و القدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى بلورة دوران العمل.

أما Cropanzane etal.1993، فيؤكد على أن تدني الشعور بالحرية في التعبير عن الافكار ، يسهم في تقليل فرص الاستقلالية، وأن عدم تفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات ، وضعف آليات التحفيز يؤدي إلى قصور في الاداء الوظيفي وبالتالي ترك العمل.

في ضوء ما تقدم فإن الظاهرة دوران العمل في المنظمات تعتبر من المعوقات التي تلعب دورا سلبيًا على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها ، خاصة في الوقت الحاضر ،حيث التنافس الشديد على تنمية وتطوير العنصر البشري ، على اعتبار أن أي عملية تطوير أو تحسين إداري التي تتم ولا تشمل العامل محكوم عليها بالفشل، لأن العنصر البشري هو الذي يتعامل مع كل هذه التقنيات و المعدات.¹

II. أسباب دوران العمل:

إن ظاهرة دوران العمل في المنظمات والاتحاق بأخرى تعود لظروف و أسباب مختلفة تتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، وتصنف أسباب دوران العمل إلى نوعين:

1-أسباب فصل العامل بقرار من المؤسسة:

أ. عدم ملائمة العامل لوظيفته: وهو أن يترك العامل وظيفته بقرار من المؤسسة بسبب عدم توفره على المؤهلات والقدرات التي تتطلبها المسؤوليات الموكلة إليه في إطار الوظيفة التي يشغلها ، فعند فشل العامل في اجتياز مرحلة التجريبية بنجاح، يمكن أن يفصل مباشرة ويمكن إعطائه فرصة ثانية بنقله إلى وظيفة أخرى، تتناسب في إنهاء مهامه، كما يمكن للمؤسسة أن تصدر قرارا يقضي بترك العامل لوظيفته ، بناء على حصوله على مستوى ضعيف في تقرير تقييم الاداء الوظيفي.²

¹منال فوزي القطاونة: المرجع نفسه ، ص ص ، 9.8.7

²عمار حسين حسن: إدارة شؤون الموظفين ، المبادئ والأسس العامة للتطبيقات في مملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة،

1991، ص 409.

ب. التسريح بهدف تقليص عدد العمال:

هو زيادة العمال عن حاجة المؤسسة مما يدفع بالمؤسسة إلى فصلهم رغم أدائهم مهامهم بشكل مرضي.¹ والأسباب التي جعل العمال في موضع عمال زائدين عن الحاجة كثيرة منها : تأثير الأزمات الاقتصادية ، تراجع المركز التنافسي للمؤسسة، وقد يحدث هذا في مواسم معينة ، فينتقل الطلب على العمالة في مواسم ويزيد في مواسم أخرى حسب طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة.²

العمل يؤدي إلى عرقلة سير نشاط المؤسسة، وقلما يؤدي هذا النوع من الخطأ إلى فصل العامل.

ت. الخطأ الكبير : ويتمثل في عدم تطبيق الأوامر ، عدم الالتزام بقواعد الامن ، تسريب المعلومات ، رفض قرارات النقل.

ث. الخطأ الجسيم: مثل : حوادث العمل الارادية، سرقة المواد الأولية ، سرقة قطع الغيار...الخ.³

2-أسباب الذهاب الارادي (الترك للمؤسسة بإرادة العامل)

أ. عدم رضا عن نظام الترقية والحوافز:

الترقية هي التدرج في سلم التأهيل من درجة إلى درجة أحسن منها ، وتتم الترقية بحسب استحقاق العامل لها ، وبحسب توفر المناصب كذلك ، وتهدف الترقية إلى منح العمال الوظائف التي تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة، كالتي تتعلق بتحسين الانتاج كما ونوعا، فقلة الفرص في الترقية تدفع العامل إلى التفكير في ترك العمل بالمؤسسة كما تساهم الحوافز والمكافآت في رفع إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى، مما يزيد في حبهم لعملهم والتمسك بوظائفهم ، فالعامل له حاجات ورغبات يسعى جاهدا لاشباعها فالتقدير المعنوي لحسن أدائه وتغانيه في العمل عن طريق مكافئته يشعر العامل بأهمية تواجده في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

¹بدوي أحمد زكي: علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1986 ، ص 215
²تورين مولود : تأثير دوران العمل على المؤسسة ، مجلة المالية و الأسواق ، المجلد 4 العدد8، 2018، بتاريخ 2018/02/03، جامعة شلف، الجزائر ، ص 226.

³Magnien Michel .le guide social des entreprise culturelles .les editionsjurisserrise 2eme edition .paris .1993.p . p . 115-116.

ب. عدم الرضا عن الأجور:

يتفق معظم الباحثين على أن هناك علاقة قوية بين مستويات الأجور والتسرب الوظيفي، وهذا لأن الأجر هو الدافع الرئيسي والأساسي للعمل، وكلما زادت الأجور كلما قل التفكير في ترك العمل¹ فضمن حق العامل في الحصول على أجره الذي يستحقه يكسبه الثقة في المؤسسة .

ت. العلاقات مع الزملاء في العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، فقد تكون مصدر قلق وتوتر له، فكلما كانت علاقات وبيئهم كلما زاد رضا الفرد عن عمله.²

ث. عدم الرضا عن القيادة والاشراف:

يجب على القادة والمشرفين في المؤسسة أن يتحلوا بالسلوكيات الحسنة في التعامل مع الموظفين أثناء تقديمهم للتوجيهات و إصدارهم للأوامر ، فأسلوب القيادة السليم يوفر بيئة عمل مناسبة للقيام بالواجبات المهنية، فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك العمال، ويدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن سلوك المشرف له واقع كبير على رضا العمال عن العمل، فالجانب الانساني له ينعكس على نفسية العمال، فيشعرهم بالمسؤولية التامة عن عملهم ويدفعهم إلى تقديم الكثير من أجل الوقوف مع قائدهم وفي مقابل هذا نجد أن إصدار الأوامر بصفة صارمة وتضخيم الأمور كلما وقعت بعض الأخطاء في العمل، يؤدي إلى غياب الرضا عن العمل كما يجب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بصفة فعلية، فهذا يعزز لديهم الثقة بالنفس و انتهائهم إلى المؤسسة ويدفعهم إلى الابتكار.³

من أخطاءهم ، فهذا يكتسب ولائهم ويتحقق رضاهم عن العمل، ويمنعهم من التفكير في ترك العمل .

¹ الطاهر أحمد محمد علي : التسرب الوظيفي وأثره على الاداء الوظيفي ، دراسة مقارنة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة التلين ، جامعة كرري ، دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2010، ص 100.

² عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة، الاسس السلوكية ،وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية ، بيروت، 1983، ص 149.

³ أحمد ابراهيم عبد الله أبوسن: إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، شركة مطابع السودان للعمل، الخرطوم ، 2007، ص 250.

ج. تسيير الإدارة:

إن التدخل السياسي في تسيير العمليات الادارية بالمؤسسات يؤثر على استقرار الكفاءات المؤهلة فيجب فصل السياسة عن إدارة المؤسسات ،فوجود موظفين (مدراء أو مشرفين) منحايزين سياسيا إلى حزب معين يؤدي إلى التفرقة والتمييز في معاملة العمال فيما يخص شغل الوظائف والترقية ، وقد يتسبب هذا في إقصاء اليد العاملة المؤهلة فيجب فصل السياسة عن إرادة المؤسسات ، فوجود موظفين (مدراء أو مشرفين) منحايزين سياسيا إلى أحزاب معين، يؤدي إلى التفرقة والتمييز في معاملة العمال فيما يخص شغل الوظائف والترقية، وقد يتسبب هذا في إقصاء اليد العاملة المؤهلة ، والذي يتيح عنه نقص الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى ترك العمل.¹

ح. عدالة العوائد والإشراك في الأرباح :

توزيع العوائد بطريقة عادلة يحقق الرضا لدى العمال فحصول العمال على عوائد مرتفعة لقاء جهودهم الكبيرة أو حصولهم على عوائد منخفضة لقاء جهودهم القليلة، دليل على عدالة توزيعها بين العاملين في المؤسسة.²

كما أن إشراك العمال في أرباح المؤسسة يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت بالعمال الياباني أن يكون أكثر ولاء لمؤسسة ، لاعتقاده بأنه مساهم فيها وليس موظفا فقط ، وهذا ما يجعل العامل يبذل المزيد من الجهد لنجاحه و نجاح المؤسسة.³

خ. عدالة تقويم الأداء :

تعتبر العدالة في تقويم أداء العاملين عاملا مهما في تحقيق رضا العمال واستقرارهم بالمؤسسة، فمن الواجب المشرف أو القائد أن يتحرى الدقة عن القيام بعملية التقويم لتقادي بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث، فتشدد بعض المسؤولين يدفعهم إلى منح درجات قليلة لمجموع العاملين تحت قيادتهم مما يقتل الروح المعنوية لديهم ، وقد يتساهل البعض الآخر ، فيمنح درجات عالية لا تتناسب مع الاداء الحقيقي للعمال،

¹ محمد نصر مهنا : تحديث في الإرادة الغامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2005، ص ص ، 18 -20.

²كاميليا يوسف الجناتي : دراسات مقدمة في السلوك الاداري ، جامعة حلوان ، مصر ، 2004، ص ص 122.

³أحمد ابراهيم عبد الله أبوسن: مرجع سابق، ص 169.

وهناك البعض الآخر من يعتمد في تقويمه الاداء والتي تخلق كراهية بين المسؤول والعمال، ويمكن لهذا التقويم أن يكون عاملا أساسيا في ترقية زائفة.¹

3-أسباب شخصية:

يمكن للعامل أن يترك المؤسسة بسبب تمسكه ببعض القيم كأحكام الشريعة التي تتعارض مع البنوك ، الربوية ، انتشار الرشاوي، التحرش بأماكن العمل.

سن العامل يؤثر على قرارات ، ترك العمل ، فهناك علاقة عكسية بينهما، حيث نجد أن الصغر في السن وعدد السنوات الأقدمية القليلة يقابلها رغبة كبيرة في ترك العمل.

زيادة المسؤولية الأسرية وكثرة الطموحات لتحقيق مستوى معيشي أفضل تؤدي بالعامل إلى البحث عن وظيفة أخرى تكون أحسن من حيث الأجر.

أ. سوء ظروف العمل : ظروف العمل هي العوامل التي تحيط بالعامل في مكان عمله والتي تنقسم إلى عوامل فيزيائية وتنظيمية واجتماعية، كالإرهاق العضلي والذهني، والاضاءة والتهوية ، الحرارة ،الرطوبة ، النظافة، الضوضاء والوضع الأمني، فهي تؤثر على صحته (النفسية والجسمية) وفي سلوكه اتجاه المجموعة (الافراد) التي يعمل معها وفي شعوره اتجاه المؤسسة التي ينتهي اليها ، كما تعتبر هذه العوامل احدى المحددات الاساسية لمستوى نشاط العمال وتؤثر تأثيرا كبيرا كذلك على قرار العمال فيما يخص التفكير في ترك العمل بالمؤسسة والبحث عن عمل مؤسسة أخرى .

ب. العمل الإضافي : في بعض الحالات يؤدي العمل الاضافي الى حدوث نوع من الفوضى في قسيم العمل، فيصاب العامل بنوع من التشنت مما يؤثر على أدائه ومستقبله المهني .²

ففي بعض المؤسسات يتم تمديد الحجم الساعي اليومي، أو استدعاء العمال للعمل في عطلة نهاية الاسبوع والذي يطلق عليه العمل الاضافي ، فبعض العمال ليسوا بإمكانهم القيام بأعمال إضافية ، بسبب التزاماتهم العائلية، وتعرضهم للضغوط يدفع بهم إلى ترك العمل بالمؤسسة .³

¹ أحمد ابراهيم عبد الله أبو يونس : نفس المرجع ، ص 199 - 200.

² شكري عليا وآخرون : دراسات في علم الاجتماع الاقتصادي والتنمية الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، 1991، ص 157.

³ ثورين مولود : المرجع نفسه ، ص 229.

III. أنواع دوران العمل:

قد مر بنا سابقا أن مفهوم دوران العمل يعكس حركة الموظفين دخولا أو خروجا على وظيفة محددة ، وقد يكون هذا الدوران داخليا بين أقسام و إرادات المنظمة والناجم عن الترقية، أو النقل ، أو التنزيلالخ وقد يكون خارجيا والمتمثل في انسحاب الموظفين طواعية أو نتيجة للتقاعد ، والفصل ،العجز ،الوفاة.

1-الترك الطوعي (غير الاجباري):

هي عملية الترك التي يرتبط بالفرد نفسه ، وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد تكون تنظيمية أو أسباب شخصية ، وقد أشارت الدراسات والبحوث التطبيقية التي تناولت موضوع الترك طواعية ، وترك العمل إلى التعددية العوامل التنظيمية وتشبهها و إلا أن أبرز هذه الأسباب هي التي ترتبط معدل الأجور، و المكافآت المادية بشكل عام والترقية وأسلوب الاشراف وروتينية العمل وغيره.

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

إن هذا النوع من دوران العمل يعد من أكثر الانواع شيوعا وتأثيرا على المنظمات لذا فقد حظي بالاهتمام الأكثر من الاداريين كون أغلب دوران العمل هو طوعي.¹

2-الترك الاجباري (غير الطوعي):

إن مضمون هذا النوع من الدوران يرتبط تحركه العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للعاملين وخلافية، ويمكن تصنيف هذا النوع من الدوران إلى مجموعتين رئيسيتين ، الأولى تلك المتعلقة بقرارات الادارة العليا يكون أكثر ملائمة لهم.²

¹الشيخ محمد الخضر: اثر بيئة العمل الداخلية على تدوير العمل الاختياري ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا ، السودان ، 2014، ص 369.

²تورين مولود : المرجع نفسه ، ص 229

كحالات الطرد أو الترشح 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.¹

3-الدخول الطوعي: ويشمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضا كل حالات إعادة استخدام السابقين من العاملين نتيجة قرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة.

إن ابرز من تناول هذا النوع من دوران العمل هو الكاتب Wanous بقوله: " إن أي عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي تقع ضمن إطار هذا النوع من دوران العمل.²

4-الدخول الاجباري: يتمثل في عملية دخول أفراد معينين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم القانون أو إجراء ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية ، والتعليم الإلزامي، والتوزيع المركزي للخريجين.³

وسوف نتطرق في الجزء التالي إلى أنواعه بشكل تفصيلي .

أ- داخليا : وتتضمن ما يلي :

أولا : الترقية:

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من و إلى المؤسسة، إذ أن كل فرد إلتحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تحقق له كل طموحاته وتشعره بالأمان والاستقرار .

وقد اختلفت وتعددت تحدياتها بإختلاف المفكرين على اختلاف مشار بهم الفكرية.⁴

¹ سلمان منى رسول : الرضا الوظيفي لدى المشرفين وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، دراسات تربوية ، العدد 15،2012، ص 357.

² محمد ممدوح ختلان: العوامل المؤثرة في انخفاض معدل تدوير العمل واستقرار العاملين ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية ، المجلد 17، العدد 10 ، 2010 ، ص 370.

³ نديم زينب، شكري محمود : أثر عملية الاختيار التعيين في انخفاض معدل تدوير العمل، رسالة ماجستير، كلية المنصور بجامعة العراق، قسم الادارة الأعمال، 2016، ص 17

⁴ نسيم أحمد الصعيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير ،تخصص تنمية وتسيير لموارد البشرية،الجزائر، 2006-2008،

تعرف الترقية كونها: " مكافأة عن إنجازات الموظف السابقة، وتقدير التقدم في قدراته، وهذا يعني انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى هي أفضل و أوسع في مسؤولية العمل والصلاحيات و الأجر وما يلحقها من امتيازات واعتبارات ."¹

ويقصد بها من الناحية الادارية السليمة اختيار الكفاء الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة، وتعتبر الترقية من أهم الأمور بعد الأجر بالنسبة للموظف حيث أن نفضح المجال أمامه للوصول للمناصب العليا فتغرس الحافز أمام الموظفين لبذل أقصى قدر من الجهد ليظفر بالترقية والتمتع بالمزايا المادية والمعنوية .²

وتجرى قرارات الترقية وفق عدة طرق منها:

✓ **الترقية على أساس الكفاءة :** لانه من المنطقي جدا أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة على اعتبار أنها مكافأة للفرد المنتج التنشيط ذو سلوك السليم ، ويتم ذلك من خلال نتائج قياس وتقييم الاداء أو عن طريق إجراء اختبار للمرشح للترقية للتم تحديد مدى كفاءته .

✓ **الترقية على أساس الاقدمية:** فالأقدمية بشكل عام هي مدة الخدمة التي قضاها الشخص في تلك الوظيفة، فمن قضى مدة أطول في عمل ما يمتلك خبرة ومقدرة ومؤهلات أكثر من غيره ، ويصبح أحق في الترقية دون غيره من الزملاء وتنقسم الترقية إلى نوعين:

✓ **الترقية في الدرجة:** يترتب عنها تغيير في منصب تبعا لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصبحها زيادة في المرتب وهذه الزيادة ليست الاساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، ويتم تطبيقها بطريقة منتظمة ومستمرة ، اي من درجة للأخرى أعلى منها مباشرة.³

✓ **الترقية في الرتبة:** تشير الترقية في الرتبة الى تقدم الموظف في مساره المهني ،وذلك بالانتقال من رتبة الى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك الأعلى مباشرة، وتصبح هذه الترقية تغييرا في الوظيفة ، وبالتالي فهي بمثابة تغير وظيفي داخلي وتتم حسب الاليات التالية:

عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية التي تنظم عقب دورات تكوينية.

¹ مجيد الكرخي:إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، العراق، 2013، ص 227.

² شنوفي نور الدين: أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية ، د . ط ، الحراش، الجزائر، 2011،ص

³ جيلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجيستر في علم اجتماع،الجزائر، 2005-2006،ص3

على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين لديهم المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الجديدة.

عن طريق الاختيار من بين الموظفين الذي تتوفر فيهم شروط الاقدمية ، ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد إستشارة لجنة الموظفين .

✓ بعد تكوين مخصص.¹

ثانيا: النقل:

النقل يعني حركة الفرد العامل من عمل إلى آخر بنفس المستوى المهني ، وبنفس مستوى الأجر أو الراتب ، حيث لا يصاحب النقل أي زيادة أو نقصان في المسؤوليات أو الأعباء على الرغم من أنه قد يصاحب النقل تغيير في طبيعة العمل أو ظروفه غالبا ما تستخدم لوضع الافراد العاملين في الأعمال التي تحقق لهم رضاء أعلى وتجعلهم يسهمون بجهودهم بشكل أفضل لخدمة المنظمة، حيث أن الافراد الذين يعنون لأول مرة في أعمال لا تتناسب مع قدراتهم ورغباتهم يسعون إلى تغييرها و إلا ستكون النتائج زيادة في الشكاوي ومعدلات دوران ، ولغرض انجاح هذه التنقلات لابد من الاعداد المسبق لهذه السياسة وذلك بالاعتماد على الوصف الدقيق للأعمال في المنظمة ، لتحديد امكانية التنقلات وتختلف أشكال هذه العملية وفقا لبعض العوامل منها:

التنقلات وفقا للوحدات الادارية التي يعمل فيها الافراد العاملين ، أو وفقا للهدف من التنقلات .

- فيما يتعلق بالنوع الأول:التنقلات وفقا للوحدات الادارية فيقصد به عملية النقل ضمن الوحدات الادارية أو مجموعات العمل الرسمية في المنظمة، أو من فرع المنظمة في مكان عين إلى فرع في مكان اخر ، أو نقل العامل كليا من منظمة إلى أخرى.

من الملاحظ أن التنقلات الداخلية بين الوحدات المتشابهة في بعض الاعمال والمهارات والمتطلبات يكون أكثر سهولة وأقل عبئا على المنظمة من النقل إلى أعمال تتطلب برنامجا تدريبيا يكلفها الكثير.

- أما النوع الثاني وفقا للهدف، فيمكن أن يكون هناك خمسة أنواع من هذه التنقلات هي:

¹عقون اشراف: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجيستر في علوم التسيير ن الجزائر، 2006-2007، ص 225-226.

***التنقلات الانتاجية:** تبرز الحاجة إليه عندما يكون هناك فائضا في الموارد البشرية في أقسام أو وحدات إدارية معينة في المنظمة مع وجود عجز في أقسام أخرى.

***التنقلات الاحلال أو الإبدال:** يتشابه في هدفه مع التنقلات الانتاجية، حيث يهدف إلى تجنب إنهاء خدمات بعض هذا النوع من التنقلات هو السعي لتشغيل أكبر عدد من الافراد وذلك بإحلال الافراد الجدد وذوي الخبرة الأقل محل الافراد القدامى وذوي الخبرة الأكثر ، بنقل الفئة الاخيرة الى أقسام وأعمال أخرى متشابهة.¹

***تنقلات ورديات أو نويات العمل:** عندما تكون هناك أكثر من وردية ضمن العمل الواحد ، مع عدم وجود تحديد المسؤوليات في التنقل من وردية لأخرى في نفس العمل.

وغالبا ما يكون النقل من الورديات الاخيرة الثانية أو الثالثة إلى الوردية الاولى الصباحية حيث أن العدد من العاملين لا يرغبون بلورديات الاخيرة بسبب حياتهم الخاصة.

***تنقلات الاستخدامات المتعددة:** يستخدم هذا النوع من التنقلات لامداد الادارة بمجموعات من الافراد الذين يمكن استخدامهم في عدة أعمال في المنظمة ، حيث يتم النقل بموجبه الفرد العامل من عمل إلى آخر بعد أن يتم إتقانه للعمل الأول وهكذا كما أنه ضروري في المنظمات الصغيرة التي لا تستوجب تشغيل العديد من الافراد المتخصصين نظرا لقلّة أعمالها و للوصول إلى كفاءة في الوقت المستثمر من قبل الافراد العاملين .

***التنقلات العلاجية:** هذا النوع يحصل لأسباب تتعلق بالافراد العاملين منها :

- عمل الفرد لا يتناسب مع قدراته ورغباته ، مما يتطلب منه اتخاذ إجراءات علاجية لازمة للموقف، وذلك ينقله إلى عمل آخر، يتطابق مع ما يمتلكه من قدرات.
- عدم التوافق بين الفرد العامل والمشرف المباشر أو العاملين الآخرين في القسم.
- بعض المتغيرات والعوامل الشخصية التي يعاني منها الفرد في عمله كالعمر والحالة الصحية والتي لا تتناسب مع العمل .
- عدم ملائمة ظروف العمل لقدرات وتحمل الفرد العامل .
- يكون روتينيا يؤدي إلى الاجهاد النفسي للفرد العامل.

¹ عبد الحميد الجليل : إدارة الموارد البشرية، الجمهورية العربية السورية ، سوريا، 2018، ص ص ، 134-135

إن التقلبات العلاجية تعتبر فرصة جيدة للإدارة لتحديد رغبات أفرادها ووضع السياسات الخاصة بهم ، فمن الاطار العام لسياسة التقلبات .¹

ثالثا:التنزيل:

التنزيل عكس الترقية فالأولى نقل من وظيفة إلى أخرى أعلى، أما التنزيل نظرا لارتكاب مخالفة إدارية جسيمة مثل: تنزيل مدير إلى وظيفة عادية.

وهو تعبير عن عدم رضا الإدارة العليا عن أداء الموظف و أنه في حالة انحراف وظيفي .

وهو كذلك : تخفيض مرتبة الموظف وراتبه أو أجره و أية امتيازات أخرى أو نقله إلى وظيفة ذات مستويات أقل .

ويتم ذلك إما لأسباب خارجية عن إرادته الموظف، وتتمثل في إعادة التنظيم في المنظمة .

- اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.

- الانكماش أو العجز الاقتصادي.

أو لأسباب متعلقة بالفرد في حد ذاته وهي :

- عدم كفاءة الفرد .

- انخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات المنظمة وأدائها.²

ب-خارجيا:

تتولى إدارة المنظمة كافة الوظائف من دخول العاملين، وحتى خروجهم وانفصالهم عنها ، ويكون انفصال الفرد عن المنظمة بأشكال متنوعة نذكر منها :

أولا: الفصل من العمل: يعتبر الفصل العامل من عمله من القرار غير الطبيعية والتي لها تأثيراتها السلبية على الافراد العاملين ، إضافة إلى ان قرار الفصل يحوي في طياته أو يعكس فكرة عدم رضا المنظمة عن الفرد العامل بسبب انخفاض أدائه، أو عدم تكيفه لضوابط وتعليمات العمل ، وعدم إطاعته للأوامر ، كذلك

¹ عبد الحميد الجليل: المرجع نفسه ، ص ص 135-136.

² أبو القاسم حمدي : ادارة علاقات الموظفين، مطبوعة محاضرات موجهة للطلبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التسيير ، جامعة عمارثليجي، الاغواط ، 2018-2019، ص 2.

يؤدي إلى حصول ردود سلبية من قبل العامل المفصول، وكذلك صعوبة ووطأة قرار الفصل غالباً ما يتم إعطاء الحق للفرد للتظلم ضد هذا القرار حيث أن التظلم يؤدي إلى التحقق من القرار أو إبقائه.¹

ثانياً : الاستقالة: هي ترك عضو أو فرد لعضويته وتتحية عنها بحريته وبصفة نهائية، الاستقالة حق من حقوق الموظف بموجب نظام الخدمة المدنية ، وذلك لان الاستقالة حق من حقوق الموظف الى رئيسه مباشرة معلنا رغبته في ترك الخدمة .²

الاستقالة مكتوبة ، ولا تنتهي خدمة العامل إلا بالقرار الصادر من جهة عمله بقول استقالته وهذا الاستقالة تسمى بالاستقالة الصريحة على أنه يجب النظر في طلب الاستقالة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمها ، و إلا اعتبرت مقبولة بحكم القانون ، وفي هذه الحالة لا تنتهي خدمة العامل إلا إذا تضمن قرار قبول الاستقالة إجابته على طلبه .³

ثالثاً : التقاعد المبكر: التقاعد كذلك حق للموظف تحدده القانون للحصول على التقاعد عند بلوغ سناً معيناً .

أو لأسباب أخرى كالوضع الصحي أو الوفاة ، ويمكن النظر إلى التقاعد على أنه تعويض عن الجهود والخدمات التي قدمها الفرد طيلة سنوات خدمته في المنظمة.⁴

تقوم الحكومات في دول العالم بإحالة الموظفين المتقدمين في السن إلى التقاعد المبكر، من أجل توفير فرص عمل للفئة الشابة للأسف هذا المنهج لا يحل مشكلة البطالة بل يدفع بالمنظمات إلى التخلي عن الأفراد ذو كفاءة وخبرات لسنوات طويلة من العمل الجاد والمتواصل فالمتقاعدين يجدون أنفسهم بالنهاية مجبرين على البحث عن عمل جديد حتى لا يعتمد فقط المعاش الذي حصلوا عليه من التقاعد المبكر مدى الحياة.⁵

¹ عبد الحميد الجليل : المرجع نفسه ، ص 140

² خالد خليل الطاهر: القضاء الإداري ، ط2، ديوان المظالم الرياض، السعودية، 2014 ، ص 389

³ محمد علي سكيكر: قراءة في الثقافة القانونية ، د ط ، دار الجمهورية للصحافة، مصر، 2009، ص 148.

⁴ صلاب الدين حسين الهيتي ، نعمة عباس الخفاجي ، تحليل أسس الإدارة العامة، ط1، دار اليازوري العلمية، مصر، 2016، ص 202.

⁵ سليم بطرس لدة: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية ، د ط ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006، ص 250.

رابعاً : الإقالة:

يقصد بالاقالة الاستغناء عن خدمات بعض الأفراد العاملين الكفوئين ، والذين لديهم رغبة واستعداد في الاستمرار في العمل للمنظمة، وغالبا ما تحصل إقالة الأفراد في المنظمات العاملة ضمن القطاع الخاص، والاسباب ترتبط بالظروف الاقتصادية التي تمر بها المنظمة ، أو يمر بها الاقتصاد عموما، وقد تحصل إقالة الأفراد في القطاع العام بسبب إعادة تصميم الاعمال والمنظمة لرفع الكفاءة أو دائما يمثل أحد المشاكل المعقدة التي تنعكس وطأتها ليس على الفرد ذاته وإنما على المنظمة والمجتمع ككل، ولذلك ولغرض التخفيف من حدة هذه المشكلة عن كل الأطراف، لابد من سياسة سليمة مبرمجة مسبقا، تأخذ بعين الاعتبار بعض المعايير الأساسية في تحديد بعض الأفراد العاملين الذين يمكن الاستغناء عن خدماتهم ومن لا يمكن الاستغناء عنه.¹

خامساً: الانتداب: يقصد بانتداب الموظف: هو صدور قرار من السلطة المختصة يسند إلى الموظف وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية وبصفة مؤقتة مع بقاءه على ملكيته الجهة الإدارية المنتدب منها، فإذا كان الانتداب يشابه النقل من ناحيته إسناد الموظف وظيفة أخرى داخل الوحدة الإدارية نفسها أو خارجها، فإنه يتميز عنه في كون الانتداب يقتصر على تكليف الموظف بأعباء وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية من دون أن يرافقه ملاكه إلى الجهة المنتدب إليها، بخلاف النقل الذي يصاحبه انتقال الموظف من ملاك الجهة الإدارية المنقول منها إلى الجهة المنقول إليها.²

يقرر الانتداب بناء على طلب من العامل وبعد موافقة المؤسسة التي يلتزم الانتداب إليها بمقرر من المؤسسة المستخدمة الأصلية لمدة أقصاها 5 سنوات، وتكمن أن يقرر هذا الانتداب تلقائيا إذا اقتضته ضرورة ملحة للخدمة العامة بعد اخذ أي لجنة الموظفين.

يجوز للعامل للاستفادة من الانتداب:

1- لممارسة وظائف أو نشاطات أما لدى إدارة بلد في إطار التعاوني التقني، أو لدى منظمة دولية وإما لدى إدارة عمومية أو مجموعة محلية أو مؤسسة عمومية أو هيئة أو مؤسسة وطنية أو شركة ذات اقتصاد مشترك.

2- لمتابعة دورة تكوينية تتجاوز مدتها 6 أشهر تتم على يد المؤسسة المستخدمة أو تصادق عليها.

¹ عبد الحميد الجليل : مرجع نفسه ، ص 140.

² محمد صادق إسماعيل: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2014، ص109.

3- تكفل المؤسسة أو الهيئة اجر العامل المنتدب لديها وتحمل¹مساهمات صاحب العمل المتعلقة بالامتيازات الاجتماعية.

4- العامل المنتدب حقوقه في الأقدمية في رتبته الأخيرة وفي الترقية وفي التقاعد.

العامل المنتدب لممارسة إحدى هذه المهام من الاحتفاظ باجره وبالمزايا المرتبطة بمنصبه.

تتم عملية الانتداب بقرار وزاري مشترك، أو بمقرر وزاري مشترك بين السلطة التي لها صلاحية التعيين وبين السلطة المستقبلية في حدود اختصاصات كل منها بتاعاً.

يرتقي الموظف المنتدب طوال مدة انتدابه بالمدة المتوسطة في سلكه الأصلي مع مراعاة أحكام تنظيمية أكثر نفعاً له، يتقاضى المنتدب مرتبه على أساس المخصص لمنصب عمله الجديد مع إضافة الزيادة التي تكافئ الأقدمية في منصبه الأصلي وكذلك عناصر الراتب المرتبطة بالمنصب الجديد.

هناك حالات الانتداب:

- حالة الانتداب بقوة القانون لتمكين الموظف من ممارسة وظيفة عضو في الحكومة، أو عهدة انتخابية دائمة أو وظيفة عليا للدولة، أو عهدة نقابية، أو متابعة تكوين أو دراسات عليا.
- حالة الانتداب بطلب من الموظف لتمكينه من ممارسة نشاطات في مؤسسة أو إدارة عمومية، أو وظائف لدى مؤسسات أو هيئات التي تمتلك الدولة كل رأسمالها أو جزء منها.

والمنتدب له حقوق وواجبات في كلا الحالتين:

- يخضع للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب داليه.
- يتم تقديم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها غير انه يمكن للموظف الذي انتدب للقيام بتكوين أو دراسات ويتقاضى راتبه من الإدارة أو المؤسسة التي ينتمي إليها.

يعاد إدماجه في سلكه الأصلي عند اقتضاء مدة انتدابه.²

IV. محددات دوران العمل:

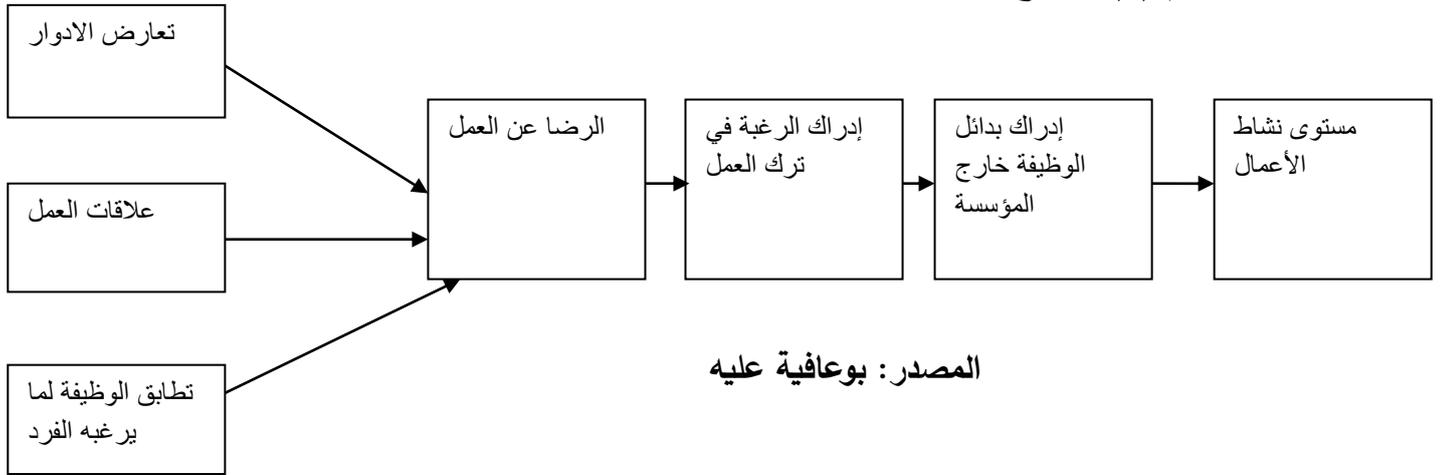
²- ملقبي الموظف الجزائري، الجمعة 27 سبتمبر 2013 الساعة 16:26

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

1- نموذج مارش وسيمون:

طبقا لهذا النموذج الذي يسمى بقرار المشاركة فإن الفرد يقارن دائما بين ما يقدمه للمؤسسة من مدخلات وما يحصل عليه من مخرجات ، فإذا زادت المدخلات عن المخرجات فإن ذلك يزيد في رغبة الفرد في ترك العمل، تقل والمخطط الموالي يوضح نموذج مارش وسيمون لابرز محددات دوران العمل:

شكل رقم (1) :نموذج مارش وسيمون



يلاحظ من هذا النموذج ان الرغبة في ترك العمل، اتخذت كمتغير تابع للعديد من المتغيرات ، والرغبة في

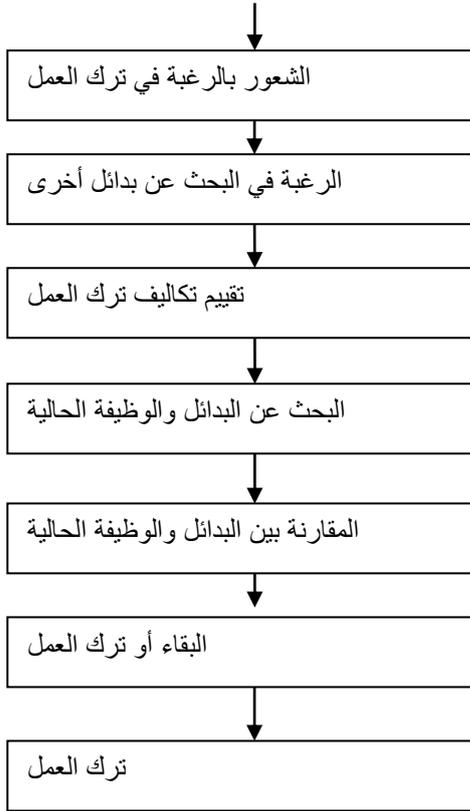
البحث عن عمل آخر و الشعور بالامان وطول الخدمة .¹

التي تسبق قرار ترك العمل بالنسبة لموبلاي:

شكل رقم (2) نموذج موبلاي في محددات العمل

الشعور بالرضا أو عدم الرضا

¹بوعافية عليه: مرجع سبق ذكره ، ص 64



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 تغادر 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:

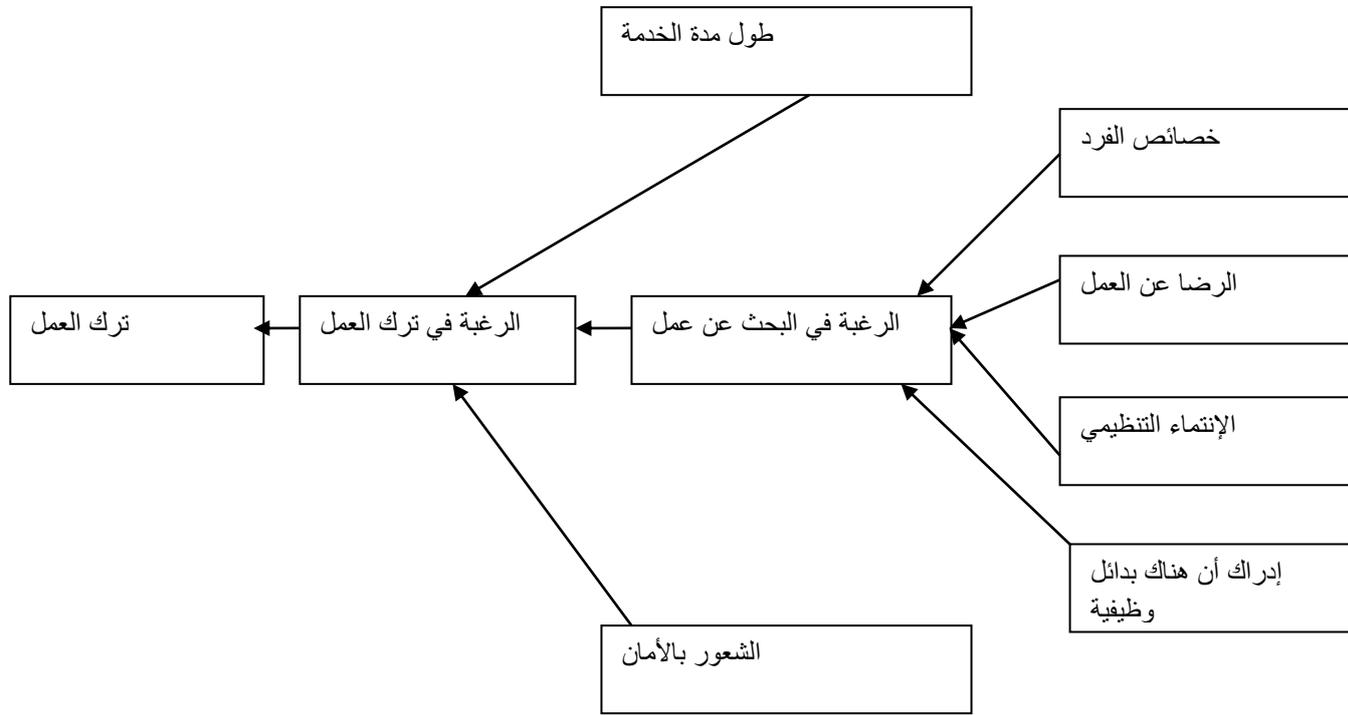
مستوى الرضا عن العمل: ويعتبر ذلك أيضا دالة لعوامل أخرى كصراع الدور ، علاقات العمل، محتوى العمل.

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.¹

¹بوزن نبيلة : محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دايفيدماكيلاند للدافعية ،مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ،قسنطينة،2006-2007،ص36.

3- نموذج أرنولد وفلدمان:

شكل رقم 03: نموذج أرنولد وفلدمان في محددات دوران العمل



المصدر: عايدة ، سيد خطاب

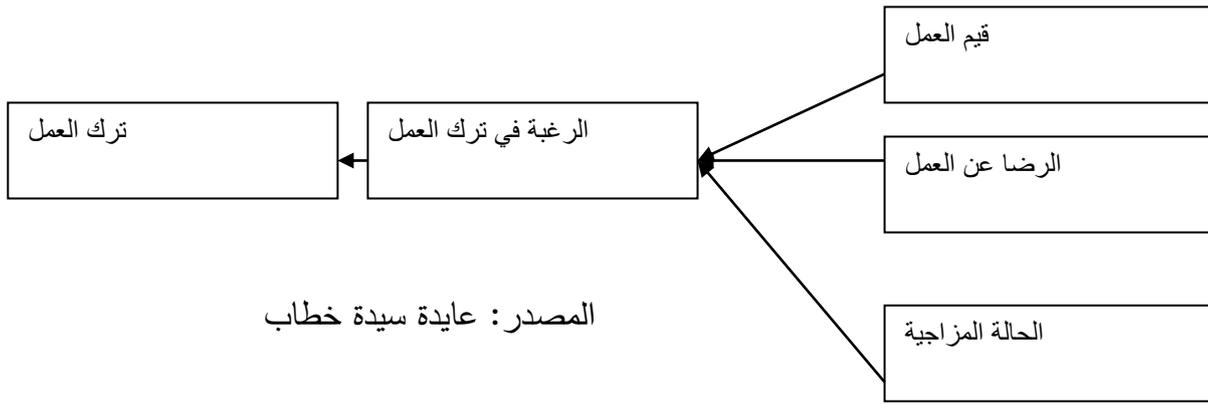
يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل ، اتخذت كمتغير تابع، حيث ان كل من الرغبة في البحث عن العمل وطول مدة الخدمة والشعور بالأمان تتحكم في شعور الفرد من خلال إحياء الرغبة لديه في ترك العمل و من ثم اتخاذ قرار الترك¹.

4- نموذج جورج وجونز:

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

شكل رقم 4: نموذج جورج وجونز

¹عايدة سيد خطاب: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر ، ط2، دون ذكر دار النشر،



والمقصود بقيم العمل مدى مساعدة العمل على تحقيق متطلبات وقيم الحياة، والرضا عن العمل مدى تقييم الفرد لوظيفته والحالة المزاجية تمثل شعور الفرد عند أداء وظيفته كالحماس والنشاط ومن خلال هذا النموذج قرار ترك العمل يتأثر بمجموعة عوامل تتمثل في مدى رضا العامل عن عمله ، وكذا حالته المزاجية وقيم عمله والتي تأثر بدورها في رغبة الفرد في ترك عمله و من ثم قرار التترك¹.

V. 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 وخلال هذا المبحث سيتم التطرق على مختلف 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.

¹عايدة سيد خطاب ، المرجع نفسه ، ص 102

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

وهكذا فإن هذه النظرية تفسر سلوك ترك العمل حسب متغير الظروف الاقتصادية سواء أكان انكماشاً أم رخاء اقتصادياً¹.

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 اشروط في السوق الرئيسي أكثر إرضاء حيث تقوم مؤسساته بتزويد العمال بأجور عالية ، ظروف عمل جيدة ، إستقرار وظيفي ، شعور بالأمان ، إنصاف في تعامل الادارة 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 فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية ، و على مستوى الجماعة تمت مشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية²، وبالتالي فإن العمال .

ج- نظرية رأس المال الانساني :

¹ بوعافية علية: المرجع السابق، ص 69

² حسين حريم: مبادئ الادارة الحديثة(النظريات، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن،

يشير رأس المال الانساني إلى كل من مهارات الاتقان والقدرة على التأقلم¹ 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 بالاضافة 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.²

إن النظريات تعظم المنفعة، سوق العمل المزدوج، ورأسمال الانساني لدورات العمل تبينت أن الفوارق والهياكل الاقتصادية و رؤوس الاموال الانسانية التي بحوزتها العمال كلها تؤثر في دوران العمل كما أن اختلاف الاجور وقيمة المكافآت التي يحصل عليها العمال هي المحددات الأساسية لدوران العمل بحيث أن العمال الذين يتقاضون أجور أعلى أقل احتمالا لان يتركوا عملهم من أولئك الذين يتقاضون أجورا 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 والإلتزام 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 يفي أن هناك ظروفًا متعددة للعمل يمكن أن تكون مناسبة لأولئك الذين يتمتعون بمزايا حب الاتصال مع الآخرين في

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

² 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.

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 موسى:

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 ، 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.¹

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 والعامه 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

¹بوعافية عليّة: المرجع السابق، ص ص ، 72-73

نظرية التبادل 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 بالصفقات ممكنة الحدوث أو تلك غير الممكنة منها: كما تساهم في إلغاء علاقاتهم مع الآخرين في حال لم يحصلوا على الفوائد التي كانوا يتوقعونها منهم، إذ أن بقاء العلاقات متبينة مرتبطة بإستعادة 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 الصفقات 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 الصفقات 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 والعمال فيها يحافظون على علاقاتهم المتبادلة مع المشرفين وزملائهم بالعمل والزبائن وبإختبار 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.¹

3-النظريات ذات الأساس النفسي:

¹بوعافية علية: المرجع السابق، ص 74.

أ- نظرية التعلم:

توضح نظرية التعلم أن المؤسسة عمل إجتماعي جماعي، وهي مجال يبين فيه الأفراد التغيير وهذا الأخير ليس بحالة انتقالية وليس إنحراف عن نمط العمل، فهو متغير محوري بالنسبة للمؤسسة في ظل التغيرات السريعة للبيئة بمختلف مكوناتها.¹

وتشير هذه النظرية إلى فهم كيفية تعلم الأفراد يعد موضوعا وثيق الصلة بالدراسات التي تبحث سلوك ترك العمال لعملهم 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 او نقص على الخلافات،² 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، والدوران في هذه الحلة ينتج عن التقويم الايجابي أو السلبي للمدعمات الموجودة، في مكان العمل.

يمكن أن تكون المدعمات مادية ملموسة وغير ملموسة، إنتقادية و إجتماعية فقد يدرك العمال الحصول على الدخل، المزايا للأجور كمدعمات إيجابية وبالعكس يمكن أن يدركوا تخفيضات الرواتب والتقييمات 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 احتمالا أن تعترض لمعدلات دوران العمل أقل.³

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

¹ عبد الفتاح بوخزم: 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.

² منير خالد عباس: المرجع السابق، ص 53.

³ بوعافية عليية: المرجع السابق، ص ص 74 - 75 .

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.¹

وفي تعريف آخر فإن الرضا الوظيفي هو:

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.²

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 بدوران العمل، كما أن نية العامل بترك عمله تتطور مع الاتجاهات الأخرى التي يحملها الحياة والعمل بشكل عام فالاتجاهات فردية وتعبر عن التوقعات الممكنة للقيام بسلوكيات معينة.³

VI. قياس وتحليل دوران العمل:

¹ 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.

² شاكر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء

سونلغاز، جيجل، ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 88.

³ بوعافية علية: المرجع السابق، ص 75-76.

1- مقياس دوران العمل: هناك طريقتين مختلفتين لحساب دوران العمل، وفي الغالب فإن جميع الطرق تأخذ في الحساب العمال التاركين للمؤسسة مقارنة بمتوسط عدد العمال خلال نفس الفترة .

الطريقة الأولى: تعتمد على مقارنة عدد العمال المنضمين والتاركين للمؤسسة مقارنة بمتوسط عدد العمال.

معدل دوران العمل = معدل الانضمام + معدل الانفصال

متوسط عدد العمال

معدل الانضمام = العمال المعيين خلال الفترة

متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة

معدل الانفصال = العمال المنفصلين خلال الفترة

متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة

أما متوسط عدد العمال: فهو العدد الموجود في بداية الفترة بالإضافة إلى العدد الموجود في نهاية الفترة مقسوما على اثنين.¹

الطريقة الثانية:

تعتمد هذه الطريقة في حساب معدل دوران العمل على حساب عدد العمال المغادرين خارج المؤسسة مهما كان السبب، ويحسب كما يلي:

معدل دوران العمل: عدد العمال المغادرين

متوسط عدد العمال

إن المشكل في حساب المعدل أعلاه هو أنه لا يحدد أسباب ترك العمل فأحسن طريقة هي تقسيم أسباب المغادرة إلى ما يلي:

¹نورين مولود : مرجع سابق، ص 224.

عدد الاستقالات

متوسط عدد العمال

وتسمح هذه النسبة بإعطاء عدد العمال الذين تركوا المؤسسة بإرادتهم.

عدد العمال المغادرين خلال فترة التجربة

عدد العمال الاجمالي الذين تم توظيفهم

وتسمح هذه النسبة بإعطاء عدد العمال الذين تركوا المؤسسة خلال فترة التجربة وتقيد هذه النسبة المؤسسة في تحسين برامج الاختيار والتعيين.

عدد العمال المسرحين

متوسط عدد العمال

تعبر هذه النسبة عن عدد العمال المفصولين بقرار من المؤسسة سواء الأسباب اقتصادية أو غير اقتصادية (تأديبية)¹.

2- تحليل دوران العمل:

إن حساب المؤثرات دون تقديم تحليل أو تفسير لها ينقص من قيمتها ، لذا فإنه من الأفضل عند حساب معدل دوران العمل تقديم مجموعة من التحاليل مثل المقارنات الزمنية أي مقارنة مدل دوران العمل في المؤسسة للسنة محل الدراسة بمعدلات السنوات السابقة، أو التحليل الخارجي وهو مقارنة معدل دوران العمل للمؤسسة المعنية بالدراسة مع معدلات مؤسسات أخرى من نفس القطاع ويمكن ايجاز طرق تحليل دوران العمل كما يلي²:

تحليل معدل السنوي لدوران العمل: يتم حساب معدل دوران العمل للمؤسسة ثم تتم مقارنته مع معدلات المؤسسات الأخرى في نفس الفرع (فرع الصناعة مثلا) ، فإذا وجد أن معدل دوران في المؤسسة أعلى من متوسط معدل دوران العمل في فرع الصناعة يجب إتخاذ الاجراءات اللازمة لتخفيض هذا المعدل مع البحث عن أسباب هذا المعدل المرتفع.

¹نورين مولود: المرجع السابق، ص225.

²بدوى أحمد زكي: علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، دار الجامعات المصرية ن الاسكندرية، 1986 ، ص 215.

تحليل معدل دوران العمل : من حيث الجنس مختلف المراحل المهنية، فيمكن تقسيم الحياة المهنية إلى المراحل مرحلة التدريب، مرحلة ما بعد التدريب مرحلة ما بعد الترقية...الخ.

فإذا وجدنا مثلا ان العمال يتركون العمل بمعدل كبير في مرحلة التدريب ففي هذه الحالة يجب إعادة النظر في الطرق المعتمدة لتدريب العمال .

التعمق في تحليل أسباب ترك العمل، خاصة الترك الاختياري¹ .

VII-أثار دوران العمل :

1. الأثار السلبية لدوران العمل:

يترتب على دوران العمل جملة من الأثار السلبية التي من شأنها أن تعيق المسار التقدمي لأي مؤسسة وذلك نتيجة لحركة موظفيها وخاصة الأكفاء منهم وذوي الخبرة، والتكاليف التي ستتحملها لتتنقل الوظائف الشاغرة من تكاليف مباشرة وتكاليفها خفية بحيث أن:

1-1 - **التكاليف المباشرة:** هي التكاليف التي يمكن حسابها وتسجيلها حسابيا كالمقابل المالي المقدم لتسريح العمال (التعويضات المقدمة).

1-2 - **التكاليف الخفية:** تتمثل في التكاليف التي من الصعب التعرف عليها وتتمثل أهم بنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة، وذلك إستجابة لمؤشر دوران العمالة اساسا في التكلفة المباشرة للإستقطاب ، الاختيار ، التعيين وكذا التدريب ، إضافة إلى مجموعة معينة من التكاليف الغير مباشرة مثل تكلفة الترقية داخل المؤسسة وتكلفة الانتاجية المفقودة، اثناء التدريب وغيره ويمكن توضيح أهم الأثار السلبية المترتبة على دروان العمل في النقاط التالية:

أ. تكلفة الإستقطاب:

تتمثل في تكاليف اجتذاب أفراد جدد للمؤسسة بغرض سد احتياجاتها من القوى العاملة تشمل العملية ما

يلي:²

¹نورين مولود : المرجع السابق، ص 226.

²بوعافية علية: المرجع السابق، ص 83.

- الإعلانات والاستعدادات:

يتطلب استقطاب أو جذب العناصر المناسبة تحمل تكلفة الاعلان وذلك بوسائل الاعلام (صحف ، إذاعة -تلفزيون) وتتوقف تكلفة الإعلام الصحفي على عدة عوامل مثل: مساحة الاعلان (سطر / عمود) أو صفحة شن الإعلام (خارجية ، داخلية) أو مدى إتباع توزيع الجريدة ، المنشورة بها الإعلان¹

أي تختلف كذلك تكلفة الاعلان من جريدة إلى أخرى حسب أهمية الجريدة في السوق الصحافية وحسب الافراج المطلوب ،وعادة ما تكون هذه التكاليف مكلفة وذات عبء كبير على عاتق المؤسسات وبالرغم من ذلك إلا أن إعلام المستخدمين ضروري في عملية التوظيف لأن التوظيف ليس عملية غامضة وتحتاج على أن المستخدم يجب أن يكون على علم بالشروط الوظيفية والامتيازات المتعلقة بها وسواء كان التوظيف موجه إلى الداخل فقط او على الخارج فإنها بحاجة إلى اتصالات.

- أعباء هيئات الاستخدام والتوظيف:

في بعض الحالات قد تلجا المؤسسات إلى مراكز ومكاتب دراسات متخصصة في الاعلانات واستقطاب الافراد حيث تقوم بتقديم شروحات اولية عن الوظائف والمؤهلات والكفاءات المطلوبة والامتيازات المتعلقة بالوظيفة وكذلك إمكانيات وأهداف المؤسسة المستقبلية وتتحصل المؤسسة إثر ذلك بمبالغ تدرج تكاليف الاستقطاب.²

- تكاليف السفر والتنقلات:

وتتمثل في تكاليف نفقات السفر والإقامة، حيث أنه وبالإضافة إلى تكاليف الاعلان وأتعاب الهيئات الخدمية فإن المؤسسة تتحمل السعر والرسوم المتعلقة بنقل الأفراد المرشحين إلى مراكز الاختبار أي إلى المؤسسة.

- تكاليف الاستتجار : (الاستعارة)

تشمل كلفة استتجار موظفين جدد تكاليف الدعاية والاعلان والمقابلة ووقت الاختبار ، وكذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالاستتجار وكذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجية خلال

¹ أحمد سيد مصطفى :إدارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية معاصرة، الدار الهندسية، ط2، القاهرة، 2008، ص 248.

²بوعافية عليية : المرجع السابق ، ص 84.

الأشهر القليلة الأولى في وظائفهم حيث يجب مع الموظف الجديد أن يتعلم أنظمة و اجراءات جديدة، وهذا يتطلب وقت كبير .

ب. تكاليف الاختيار: وتشمل تكاليف الاختيار كلا من:

يلجأ للمقابلات الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في طلبات التوظيف وللكشف عن بعض الخصائص والمميزات الشخصية التي تتوفر في شاغل الوظيفة وهذا بقبول البعض ورفض البعض الآخر وتتم تنظيم المقابلات من خلال اختيار لجنة مناقشة من داخل أو خارج المؤسسة وعادة ما تأخذ العملية وقت طويل قد يتعدى 8 أيام وبالتالي فهي مكلفة جدا وفي نفس الوقت لا يمكن الاستغناء عنها كمرحلة مهمة ومن بين ما تتضمنه تكاليف هذه المرحلة .

تكاليف استدعاءات المترشحين وتكاليف اللجنة القائمة بالمقابلة¹ .

تكاليف بعض الوسائل المستعملة كالأقلام، الأوراق.

تكلفة أجور العاملين في تلقي وتسجيل طلبات التوظيف وفرزها وتصنيفها و إعداد قوائم بمن سيدعون للمقابلة الشخصية.

ت. تكاليف الاختبارات:

هي تكاليف متغيرة وتختلف باختلاف حجم العملية المطلوبة وحجم المترشحين وهي تتمثل في أساس في تكاليف لجنة المناقشة في حالة ما إذا كانت الاختبارات الشفوية .

تكاليف ونفقات الامتحانات (من أوراق ، حراسة، تصحيح) إذا كان الاختبار الكتابي.

تكلفة أجور و مكافآت أعضاء لجان الاختبارات (سواء كانت اختبارات أداء أو اختبارات ذكاء...الخ)

ث. تكاليف التوظيف والتنصيب:

مقابل إدخال الموظف الجديد في التنظيم الإداري للمؤسسة وتنصيبه على رأس الوظيفة الشاغرة تتحمل المؤسسة كل من تكلفة النقل والانتقال للموظف إلى مقر العمل الجديد، إلى جانب تكاليف التنصيب التي

¹بوعافية عليّة: المرجع السابق، ص ص ، 84-85.

تشمل العديد من التكاليف ذات الطبيعة الادارية التي تتحصلها في سبيل وضع الموظف في الوظيفة بصفة نهائية، والمتعلقة أساس بتكاليف الإعداد والتدريب للفرد الجديد، سواء من جانب المشرف أو إدارة الأفراد أو القائم بالتدريب.¹ إضافة إلى تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف الانتقال والتكلفة المهذرة والتي تمثل خسارة ما أنفق على الاستثمار في تدريب الخارجين من العمل لاسيما من تركوه إختياريا.²

ج. تكلفة إحلال الموظفين:

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

- أعباء الوظيفة الشاغرة:

أثناء فترة شغور وظيفة أي خلال فترة البحث عن موظف تتحمل المؤسسة نوع من التكاليف غير المباشرة (امتلاك الآلات).

- تكاليف نقص الكفاءة قبل ترك الوظيفة: (نقص الانتاجية)

إذا كان لأداء هذه الوظيفة أثر على مركز ووظائف أخرى فإن القائمين بهذه لوظائف قد يتأثروا في أدائهم نتيجة لذلك وقد تتعطل هذه الوظائف كلية إذا كنت في نفس خط الإنتاج.

يلجا الموظف في الفترة التي تسبق إنفصاله عن العمل بالتخلي عن استعمال قدراته وكفاءته الانتاجية ومحاولة التهرب والتأخر عن العمل نتيجة إحساس بعدم استقراره بالوظيفة وأنه لم يبقى إلا أيام وسيترك العمل.

- تكاليف المدفوعة نتيجة ترك العمل:

حتى بعد مغادرة الموظف للوظيفة وشعورها بتحمل المسؤولية أجر في يدفع للعامل كتعويض عن فترة التي يتحمل أن يكون فيها يبحث عن العمل.³

¹بوعافية عليّة: المرجع السابق، ص 86.

²أحمد سيد مصطفى : المرجع السابق، ص 249.

³بوعافية عليّة: المرجع السابق، ص 88.

ح. التكلفة الاستراتيجية الفرص الضائعة:

تزداد أهمية وضع سياسة توظيف قائمة على الاختيار السليم للأفراد حينما تكون تكاليف توظيف فرد أو إحلاله مكلفة جدا، حيث يحدث وأن يكون تسرب موظفه أثر تنظيم سلبي وحاد من جراء جعل المؤسسة توجل أو تلغي مشروعات ، التي يتجمل أن تكون مفيدة ،اي ان تضحي بإيراد أو دخ في سبيل الحصول على مورد معين إلى جانب المبيعات (الأرباح) غير المحققة من جراء توقف الانتاج التي كانت من المفروض أن حصل 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 أثار إليها قياس قيمة الفرد عن طريق اقتراح سوق داخل للعمل في المؤسسة وعن طريق المزايدة التنافسية على الافراد ذوي الكفاءة وبصفة إجمالية أن إحلال وتوظيف أفراد المؤسسة عملية مكلفة ولها آثارها الاقتصادية السلبية بزيادة حجم تكاليف الثابتة على مستوى المؤسسة مما يسبب في ارتفاع تكاليف الانتاج وتدني الكفاءة الانتاجية للمواد المادية والبشرية على حد سواء من خلال تأثيرها الاقتصادي على مداخل الأفراد وبعض الامتيازات وكذلك التكاليف المتغيرة التي تمس بصفة مباشرة وقت تنفيذ المهام.¹

خ. التأثير على أداء الانتاجية:

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 اثناء البحث عن موظف بديل.

فكلما كان تارك الوظيفة له مهارات أو يشغل وظيفة اساسية يكون لخسارته أثر كبير على الاداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة و إذا تحت مقارنة نوعية شاغلي الوظائف الجد لتاركي الوظائف لنبيين أن فقدان الافراد ذوي الاداء المرتفع أو الذين يحتمل أن يكون أدائهم كذلك يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطاء العمل في الوظيفة.

و إذا كان المتسربون من العاملين المنتجين أو ذوي القيمة أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الاتصال أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون لدورات العمل آثار سلبية على المتبقين، وقد

¹بوعافية علية :المرجع السابق، ص ص ، 88-89.

يكون هناك اضطراب واضح في الاداء وقد تتجاوز زيادة أعباء العمل والاعذار المحتمل في الاداء الإبطاء في الانتاجية.

وقد يحدث انخفاض في الانتاجية في المؤسسة إذا لم يتأقلم العامل مع طبيعة العمل الحديثة والمتطورة التي اعتمدها المؤسسة التي تعمل بها وبالتالي فإن العامل سيفكر في ترك العمل إلى عمر آخر يتوافق مع مؤهلاته وقدراته ن وهكذا يزداد دوران العمل وتنخفض الانتاجية في هذه المؤسسة نتيجة نقص في عدد العمال وبالتالي تنخفض أرباح هذه المؤسسة.¹

ومع كثرة دوران العمل فسيؤدي ذلك مع الوقت إلى زعزعة القيم التنظيمية للمؤسسة والتأثير على هويتها.

1-3- التأثير في الرضا الوظيفي

في حالة ما إذا كان الاقتصاد يمر بظروف اقتصادية صعبة في الكساد أو الركود وارتفاع في معدلات العاطلين عن العمل أو البطالة فإن العامل الغير الراضي في عمله لن يكون أمامه اختيارات كثيرة سوى الاستمرار في عمله الحالي ولكنهم يسلكون سلوكا غير منتج لحجبتهم للمعلومات، أو توجيه دقة الاجتماعات بعيدا عن جدول الأعمال أو إجماعهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء وزملاء العمل.

للاقدمية أيضا دورها في التأثير في العلاقة بين الرضا الوظيفي وترك العمل، فالعامل الأكثر قد ينال مميزات أفضل من العامل الجديد مما يجعله لا يترك عمله رغم عدم رضاه، أو أن فرص العمل المتاحة أمامه تكون قليلة أو انه يطور علاقات اجتماعية قوية خارج المؤسسة تمكنه من تحمل ظروف عمله رغم شعوره بعدم الرضا.²

2. الآثار الايجابية لدوران العمل:

يمكن لدوران العمل أن يكون سلبيا وذلك بخروج الموظفين الأكفاء من المؤسسة مما يؤثر عليها سلبا كما يمكن له أن يؤثر ايجابيا على المؤسسة ، وتتمثل الاثار الايجابية لدوران العمل فيما يلي :

¹بوعافية عليية :المرجع السابق، ص ص ، 90.89

²بوعافية عليية :المرجع السابق، ص 90.

- ✓ إحلال منخفض الكفاءة الذين يخرجون من العمل بموظفين أكثر كفاءة مما يؤدي على زيادة حاجيته في الانتاجية في الأجل الطويل.¹
- ✓ بالارتقاء الواضح في معدل دوران العمال تقصر مدة خدمة العاملين مما يؤدي بشكل غير مباشر في انخفاض مستويات الأجور ومكافآت نهاية الخدمة.
- ✓ يمكن أن يكتسب المعنيون الجدد بسبب التدريب أكثر فعالية معرفة أكبر مهارة أعلى ممن خرجوا .
- ✓ الاستفادة من أفكار وخبرات المعنيين الجدد والتي يأتون بها من أماكن عمل سابقة، مما يعزز روح وجهود الابتكار.
- ✓ يمكن لدوران العمل أن يفتح فرصا للتقدم لشاكلي المستويات الأدنى وذوي الاداء الجيد.
- ✓ في حالة انكماش في الاقتصاد المحلي أو العالمي فإن ارتفاع معدل دوران العمل يعد إيجابيا، فمثلا إذا شهدت مؤسسة ما احتفاظ في المبيعات فإنها تلجأ إلى تسريح البعض من عمالها حتى لا تتعرض للخسارة.
- ✓ تناقض سلوكيات الانسحاب 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 تفاقم الأمر وصلت الحالة إلى هذا الحد فقد يكون من المفيد للمؤسسة أن يتركها مثل هؤلاء العمال بدلا من أن تتحمل تكاليف الأشكال البديلة للتسرب.²

VIII / الطرق المتبعة للتقليل من دوران العمل:

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 معها³ .
- 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.

¹ أحمد سيد مصطفى :المرجع السابق، ص19

²بوعافية عليية ، المرجع السابق ، ص91.

³ يونس انتصار، السلوك الانساني، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، الاسكندرية، بدون سنة نشر، ص376.

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 صحتها¹ .

ويقصد التوجيه والاختيار المهني ما يلي :

أ- **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.

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 اخر ، 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 المهامالخ، 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:²

- 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.³

¹ وليام ه موبلي، تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، تر: محمد نجيب المقطوش، معهد الادارة العامة، الرياض، 1982، ص33.

² عبد الواسع عبد الوهاب أحمد: كتاب في علم إدارة الأفراد، الكتاب العربي السعودي، الرياض، المملكة السعودية، 1973، ص 76.

³ نورين مولود: المرجع السابق، ص 232.

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

ب- دراسة الفرد : لكي تكون الوظيفة أكثر ملائمة للفرد ، يجب أن تشترك فيها كل من المؤسسة والفرد، فدراسة الفرد تأتي مكتملة 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.¹

2- الاشراف والاتصال:

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

ب- **الاتصال:**

¹نورين مولود : المرجع السابق، ص 233.

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 التغييرات وتحقيق الأهداف.¹ذلكي يكون انتقال المعلومات سهلا ومرنا بين أطراف الاتصال، يجب أن تحقق معايير الكفاءة التالية:²

✓ السرعة

✓ انتقال المعنى

✓ التأثير على ملتحقى الرسالة

✓ إشباع حاجة ملتحقى 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.

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 و³ السلوكيات بين الطرفين أن يؤدي بالمرسل إليه إلى فهم المعلومات المرسلة بطريقة لم يكن يقصدها المرسل.

تعدد المستويات الإدارية: 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.⁴

3- الخدمة الاجتماعية وظروف العمل:

أ- الخدمات الاجتماعية:

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

²عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة -الاسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية، 1983، ص 56

³نورين مولود : المرجع السابق، ص 234

⁴نورين مولود: المرجع السابق، ص 234

تساعد هذه الخدمات على خلق بيئة عمل اجتماعية سليمة للعامل، والتي تتمثل في التغذية والسكن ، والخدمات كترويجية 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.

ب- 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 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.¹

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.²

وتكون تهيئة الظروف العمل في المجالات التالية:

ت: 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.

ث: 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

¹عمر وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص 569

²أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة ، بيروت، 1979، ص 56

البشرية لتقوية الجانب الانساني بين العاملين ،حيث يعتبر هذا أحد الأساليب التي تعمل على تحفيز العمال وتعزز انتماءهم إلى مجموعات العمل.¹

ج: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 وتتحدى 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.²

وفق الخطوات المحددة.³

IX / علاقة دوران العمل ببعض المفاهيم :

ارتبط دوران العمل كمفهوم كغيره من المفاهيم التنظيمية التي تربطها علاقة إما تأثير أو تأثر بمفاهيم أخرى، نذكر منها على سبيل المثال لا حصر ما يلي:

1. بالمناخ التنظيمي:

أ. علاقة الهيكل التنظيمي ودوران العمل:

يعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ المؤثرة في الأداء الوظيفي بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الدنيا إلى الوسطى ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية وتحديد نظم العمل ومعدلات زيادة في العمل، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات وكلما أسهم المناخ التنظيمي ايجابيا في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة أدى ذلك إلى التأثير الايجابي المباشر في تخفيض مستوى دوران العمل.

¹حبيب الصحاف:معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان ، بيروت، ص76

²موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل ، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الاردن، 2007، ص 97.

³موسى اللوزي: المرجع السابق، ص 91.

ب. علاقة نمط الاتصال ودوران العمل:

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين مناخ، وشبكة الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي التنظيمي، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للعامل، ووجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثرا ايجابيا في تخفيض دوران العمل ومستواه.¹

ت. علاقة التحفيز ودوران العمل:

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتقاء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحدد من السلوكيات السلبية، وكذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم.

أو مادي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية ايجابيا تقدر الجهد المبذول في العمل.

توفر نظام حوافر عادل داخل المنظمة يكون ايجابيا ويخفض من دوران العمل وسلبياته، والعكس إن لم يكن مناسب ولا يلبي حاجيات العمال يرتفع مستوى دوران العمل وتكثر من السلوكيات السلبية داخل المنظمة.²

من خلال ما سبق ذكرنا فإنه يمكننا القول بأن الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز، ونمط الاتصال كلها هي في خصم المناخ، التنظيمي ملائم في المنظمة كلما ساهم في تخفيض معدل دوران العمل وهو ما يشكل صمام أمان لبقاء واستمرارية المؤسسة والعكس صحيح.

2. بالأداء:

رأس مال البشري من أحد الثروات التي تلقى اهتمام العديد من الدول، نظر لدوره الكبير في تحقيق التنمية الاقتصادية، فهذه الثروة تحتاج الى درجة كبيرة من الاهتمام، تسمح بالمحافظة عليها، وتحقق تراكمها الكمي والنوعي فالعمالة التي تتميز بالكفاءة والمهارة تكسب المؤسسة التي تنتمي إليها خاصية التميز بين المؤسسات

¹ - محمد عبد الرحمن الشطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006/2005 تصرف ص-ص 53-57.

² - ممدوح ختلات محمد: العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكوين للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 17 العدد 10، 2010، ص، 369.

وتكون سببا في احتلالها بمركز الصدارة من حيث السمعة والإنتاج والمنافسة وعدم إعطائها الحق في صنع القرار وفتح المجال للإبداع والابتكار يؤدي بيها إلى الوقوع في خطر دوران العمل وتأثيراته السلبية.

فنجاح مؤسسة مرتبط بنوعية اليد العاملة وكيفية المحافظة عليها.

فالعلاقة بين دوران العمل والأداء هي علاقة ارتباطية كلاهما مرتبط بآخر ارتباط وثيق، كلما كان الأداء عالي ويحقق أهداف المؤسسة كان دوران العمل في صورته الايجابية وكلما انخفض مستوى الأداء زاد دوران العمل في صورته السلبية.¹

3. بالرضا الوظيفي:

لتوضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، يجب تعريف وتوضيح المفهومين فالرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية للموظف، وهو انعكاس عن تجربة الموظف في العمل، وما الأهداف التي كان يريد تحقيقها وهل حققها في هذه التجربة.

أما الدوران فهو مصطلح يشير إلى عدد الموظفين الذين غادروا الشركة سابقا والموظفين الذين يأتون للشركة، وإذا كان معدل دوران العمل كبير، فهذا يدل على وجود خلل في الشركة.

العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل هي علاقة عكسية (سلبية) فإذا كان رضا الموظف عالي قلت نسبة ترك الشركة، وبالتالي يقل معدل الدوران، وإذا كان الموظف لا يشعر بتقدير ورضا في مهنته ففرصته مغادرة ستكون كبيرة وهذا يؤدي إلى دوران العمل بشكل متزايد.²

¹ - ريغة أحمد الصغير: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص 37.

² - صلاح أحمد محمود طه، العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، مجلة العلوم الإنسانية العربية، الإصدار 4 15 جانفي 2012.

خلاصة:

إن دوران العمل كظاهرة تنظيمية أصبحت حتمية موجودة داخل أي تنظيم مهما كان نوعه، ويخضع لجملة من الأسباب التي قد تكون مرتبطة إما بالعامل في حد ذاته أو بالمنظمة أو بطبيعة العمل التي تتطلب من حين لآخر إجراء تغييرات على مستوى العمالة سواء في صورته الإيجابية كالترقية أو في صورته السلبية كالفصل والاستقالة وما دام التنظيم في تغير مستمر ولا يتسم بالثبات وإنما ميزته الأساسية أنه متغير فإن هذه الحركية تبقى في تغير مستمر ولا تخضع لضوابط ثابتة.

ويمكن التحدي الأكبر هو كيفية إيجاد طرق لاستخدام هذه الحركية بما يخدم المنظمة و العامل والحد من سلبياتها.

الفصل الثالث: الكفاءة في المؤسسة

امفهوم الكفاءة

المكونات الكفاءة

الخصائص الكفاءة

IV أنواع الكفاءة في المؤسسة

V مقاربات الكفاءة

VI مؤشرات قياس الكفاءة

VII أهمية الكفاءات

VIII التفاعلات الموجودة بين أنواع الكفاءات

IX الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها

خلاصة

تمهيد:

جاءت الإشارة في العديد من الأماكن إلى أهمية الموارد البشرية في المؤسسة واستمرارها ونموها، وتبين ذلك من خلالها تقوم به هذه الموارد من دور يتعلق بكفاءة المؤسسة.

من هذا المنطلق سنحاول التطرق إلى أساسيات حول مفهوم الكفاءة و أهميته في العمل وعلى مستوى المنظمة، كما ستقوم بذكر أنواع الكفاءات إضافة إلى أبعاد هذا المفهوم مع تحليل مختلف الخصائص والميزات والكشف على مؤشرات قياسه في العمل.

1. مفهوم الكفاءة:

الكفاءة في العمل لغة: هي القدرة عليه وحسن التصرف¹

وتعرف كذلك ابن منظور الكفاءة و أوردها في كتابه لسان العرب ، " الكفاء هو النظرير وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة التي تعني النظرير والمساوي²."

والكفاء هو المثل والنظرير والقادر على العمل الجدير به والكفاءة هي حالة يكون بها الشيء مساويا بالشيء آخر³.

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، ويصعب إيجاد تعريف موحد لاختلاف وجهات نظر الباحثين وتكوينهم العلمي حيث برز بشكل كبير في العديد من الأدبيات وميادين العلوم الاجتماعية والاقتصادية.

ولا يسعنا إلا تقديم البعض من هذه التعاريف في إطار علمي واغلب هذه التعريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية:

المعارف savoir العلمية savoir-faire المعارف السلوكية savoir etre.

الكفاءة هي: "مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة)، وبعدها سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لانجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"⁴.

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية le Medef: "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة والممارسة والوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"⁵

¹ ابن منظور : لسان العرب ،دار الفكر ، بيروت، 1989 ،ص 65

² ابن منظور : لسان العرب ،دار الجبل، المجلد الخامس ، بيروت، 2000،ص269

³ أحمد زكي ، بدوي يوسف محمود :المعجم العربي الميسر ،دار الكتاب المصري، القاهرة، 1982 ، ص 651.

⁴ –Jean-Marie Peretti :dictionnaire de ressources humaines 4éme éd, Vuibert ;2005 ;p63.

⁵ – Alain Mérniant : Ressources Humaines déployer la stratégie ; ed liaison France, 2000 p45.

الملاحظ من خلال هذان التعريفات أن الكفاءة مزيج بين مكونات 3 معرفة نظرية، تكتسب من التعلم، ومعرفة عملية تكون بالممارسة وتكتسب خبرة في التعامل والتصرف، وجملة من سلوكيات تكون بمثابة معيار يلاحظ فقط في إطار انجاز المهام، وتكون واضحة وجلية تمكن ملاحظتها.

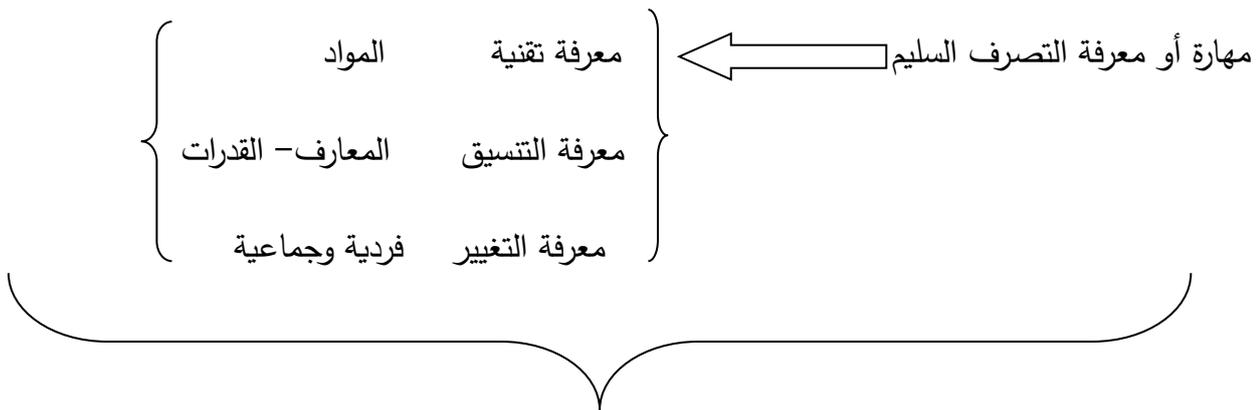
- عرفها الباحث: zarifian واستخدامه في مؤلفاته.

نموذج الكفاءة: وهي مصطلح جديد ظهر في 1988 من أجل بروز نوع جديد لتسيير اليد العاملة وهو التسيير بالكفاءات "الكفاءة هي: اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه فهي ذكاء علمي لأوضاع، ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع"¹.

فهو يطرح الكفاءة كنمط لمختلف الوضعيات المهنية والعلاقات مع الغير في العمل، وشبكت تعتمد على تحمل المسؤولية في حالة الأزمات، واستخدام كافة الموارد والمعارف للخروج من هذه الأوضاع بهدف تحقيق هدف معين، يعتمد كل الاعتماد على المعارف والقدرة على الإبداع واتخاذ القرار المناسب:

عرفها: Guy le Botref: كانت أبحاثه منصببة على كيفية تسيير وتطوير الكفاءات " المهارة أو معرفة التصرف السليم" وعبر عن ذلك من خلال الشكل التالي:

الكفاءة حسب: le Botref



حقق وضعية مهنية معقدة واستناد على غاية ما

من خلال التعريف: يتضح لنا أن الباحث يربط بين الكفاءة والنشاط، وأن المهارة تكتسب من خلال القدرة على القيام بعمل ومن وجود خبرة وظيفية، وامتلاك قدرات للتصرف سواء كانت قدرات فردية تمتلكها الفرد

¹ - p.Zarifian : "objectif compétences pour une nouvelle logique, « d liaison, 1999,p64.

لوحده، أو جماعية، ضعف العمل الجماعي وجمع للقدرات الفردية، هدفها التكيف مع وضعية مهنية باستخدام تلك المعارف والمهارات.¹

مما سبق تمكن القول أن الكفاءة "هي مجموعة من المهارات التي يكتسبها الفرد، إضافة إلى قدرات وسلوكات تظهر في ممارسة مهنة أو عمل ما في إطار معين، وتهدف تلك المعارف مهما كان نوعها عملية أو علمية إلى تغيير وضعية مهنية معينة".

II. مكونات الكفاءة:

يتضح حسب النهج الفرنسي أن الكفاءات تشكل من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في:

- 1- **المعارف (les savoirs):** توافق مجموع مهيكّل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار موجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطة في سياق خاص.² أي مجموعة المعارف المكتسبة من الدراسة تكون علمية وتقنية أو وظيفية.
- 2- **المعارف العملية أو المهارات: (les savoir faire):** تتمثل في مجموعة الممارسات المهنية المكتسبة في حالات العمل، كما توضح أنها القدرة على تنفيذ المهارات التعلم، الخبرة، الشخصية، المهنية، الاجتماعية...
- 3- **السلوكات: (Savoir- etre):** تشير إلى ذلك السلوك المهني الذي يجب تنفيذه في حالات العمل.³

III / خصائص الكفاءات:

تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص نحددها فيما يلي:

- **عملية موجهة:** فهي مرتبطة بوضعية معينة ، بمعنى عمل معين، وتطمح إلى تحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة ما أو نشاط معين وهي ترتبط بوصفات العمل وتغير بتغييره.

¹ - سلامة أمينة، مرجع سابق، ص 45.

² - كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، 2010، ص 51.

³ - بن الدين نور الهدى ، مساهمة الكفاءات في مرافق الابتكار (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية) أطروحة دكتوراه قسم اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2019-2020، ص 23.

▪ **عملية مهيكلة** : إذ تقوم بمزج عناصرها المكونة لها من معارف...وممارساتفي تلبية مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط وبرامج و أهداف واضحة محددة .

▪ **مفهوم مجرد**: إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها و إنما تظهر من خلال نتائجها وأثار.

▪ **مكتسبة** : من خلال التعلم ، التكوين ، الخبرة.

هذه الخصائص الفريدة تشكل لنا مزيجا قادرا على مجابهة التحديات المنوطة بالمنظمة ، والعمليات التي ترافق سيرورة الأداء، هذا المزيج ينضج من خلال صقل الكفاءات في المدى المتوسط والطويل وهو صعب التحديد إذ لا يظهر إلا من خلال البعد الاستعمالي و إمكانية التكيف مع الحالات المعقدة، بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية.

-صعبة التحديد أو النقل.

-لها القدرة على التكيف والتطور ، وهي مصدر التحسين في سلسلة القيمة .

-الكفاءات غير مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت واعية، لتكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه

وتطويره ومن ثم الاستفادة الدائمة منه .

-الكفاءات ليست النشاط لكن تسمح بالقيام به.

-الكفاءات ليست الأداء لكنها أحد مكوناته .

-إن الكفاءات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها .

-الكفاءات يجب أن تلقى اعترافا من طرف الآخرين.

-إن الجسر بين التشغيل والفرد هو الكفاءة .

تمكن الكفاءة أيضا الفرد من التحول في وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال

مستويين من الكفاءة ، مستوى الابداع ومستوى الاسقاط ، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو

مطالب بالإبداع أما إذا كانت متشابهة لوضعية ما فهو مطالب بإجراء عملية إسقاط اللجوء إلى القياس ،

والمقارنة المرجعية محاكاة لحالة سابقة ، فإذا كانت نفس الحالة لجأ بما يسمى بالتقليد¹.

¹ إسماعيل حجازي، سعاد معاليم ، سكانير المهارات كأداة لتخفيف العجز المهاراتي ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية

، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 23/22 فيفري

IV / أنواع الكفاءة في المؤسسة :

تعتبر الكفاءات أحد العناصر الفاعلة والمؤثرة على فعالية المؤسسة، لهذا هناك العديد من العلوم تناولتها بالدراسة فوجد وظيفة تسيير الموارد البشرية اهتمت بالكفاءات الفردية لشركائها ، وإدارة الاعمال بالكفاءات الجماعية لمجموعات العمل، الاستراتيجية بالكفاءات الجوهرية والتي تحدد طلب أعمال المنشآت سنتطرق في هذا العنصر إلى توضيح : ما هي أنواع الكفاءات التي يمكن أن تتواجد في المؤسسة؟.

وما هي طبيعة التفاعلات الموجودة بينها؟.

1- الكفاءات الفردية:

1- الكفاءات الفردية:

أ- تعريفها:

تعرف الكفاءات الفردية على أنها مجموعة منظمة ووظيفية (معارف، قدرات، مهارات) والتي تسمح أحكام جملة من الوصفيات بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وإنجاز أعمال¹

كما تعرف على أنها مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد، تسمح بانجاز شكل منسجم ومواقف مهمة أو مجموعة من المهام.²

فالكفاءات الفردية هي الأخذ في الحسبان الحالة الوظيفية للقدرات التي تمكن من ممارسة وظيفة أو نشاط بشكل صحيح فهي تتطلب:

- القدرة على تفصيل المعرفة إذ لا يكفي امتلاك المعرفة أو المهارة بل يجب أن نعرف متى نستخدمها وما هي الظروف المناسبة لذلك.³

- وتعتبر أيضا مجموعة أبعاد الأداء، الملاحظة، حيث تتضامن: ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة ويمكن القول: أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد

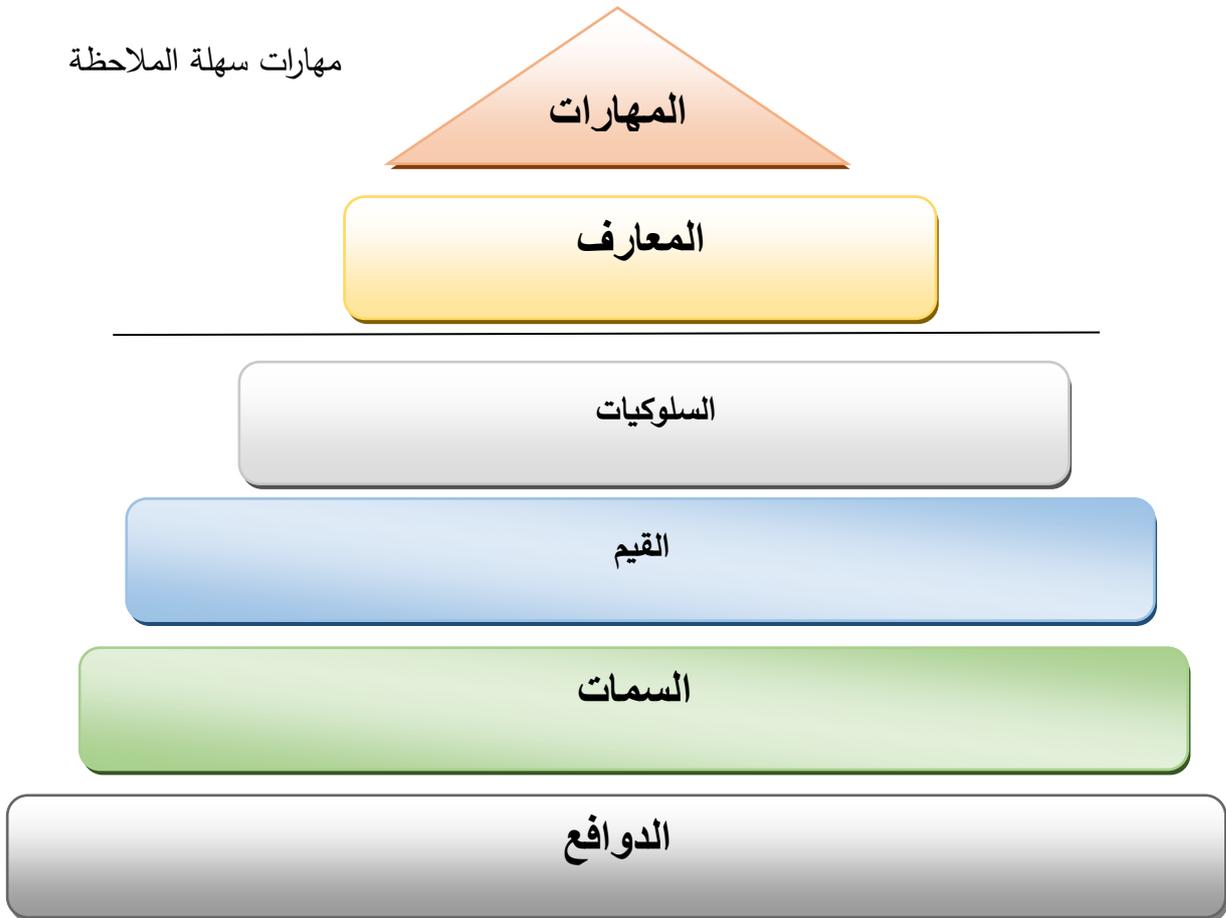
¹- محمد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 43.

²-سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 137.

³- خديري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات (دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة) أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-ص 13.

وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من اجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة .

الشكل رقم 05: الجبل الجليدي (ICEBERG MODEL)



المصدر: رولا نايف ، صالح سليم الحمودي¹

ب- خصائص الكفاءات الفردية:

على أساس اختلاف وجهات نظر العلوم التي تناولت موضوع الكفاءات ساعدت على إعطاء وتحديد مفهومها والمؤسسة عليها جميع الكفاءات المناسبة لسيرورة نشاطها تتجلى النقاط الأساسية للكفاءات الفردية في:

¹رولا نايف ، صالح سليم الحمودي : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 176

- الكفاءة لها غاية: تظهر الكفاءة بالمقارنة مع هدف ونتيجة تريد الوصول إليها وتستطيع تقييم هذه الكفاءة لأنها مرتبطة بسلم، مواهب ومعايير.
- الكفاءة متقاربة: الكفاءة هي مرتبطة بحالة بظروف العمل وتطبيقاتها متعلق بالوسائل المسخرة فهي تتأثر بمحيط نشاطها وبالمعايير الموضوعية
- الكفاءة تتطلب اعتراف جماعي لها: يقع على عاتق الحكم على الكفاءة بواسطة مقابلات تقسيمية، دليل الكفاءات ومدى تحقيق الأهداف (وتعتبر التعويضات هي وسيلة الإعراف الأكثر استعمالاً)¹

2- الكفاءات الجماعية: les compétences collectives

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايدة للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

حسب le boterf الكفاءات الجماعية هي " نتيجة أو محمل ينشأ انطلاق من التعاون وأفضلية التجميع synergie والموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا.

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها مجموع معارف تسيير savoir agir التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد والذي من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد combinaison synergique وتنشأ² الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير تقييم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

¹ - سلامة أمينة: إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس - سيدي بلعباس، 2014-2015، ص ص 58-59.

² - بن جدو محمد أمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بوعريج)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2012-2013، ص ص 9-10.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات وتنشأها فإن يجب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي إضافة إلى التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر synergie بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد وطريقة جيدة لعمل الكفاءات
- إيجاد علاقات والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح والتجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل كل فرد إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.¹

3-الكفاءة التنظيمية الجوهرية :

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى سرعة الاستجابة للتغيرات والتعديلات التي تحدث (تطراً) خارجاً على مستوى بيئتها المحيطة إن التكيف المدفوع من الخارج بتحولات البيئة التنافسية يضيف إلى المؤسسة متغير المرونة العالية في إدارة الاستراتيجية وتحريك الموارد وتنشيط الموارد البشرية اتجاه التغيير والابداع ، وتنشأ الكفاءة التنظيمية عندما تملك المؤسسة قدرة (ميزة) خاصة في إعادة تشكيل نفسها وإيجاد المزيج المثالي في تخصيص الموارد البشرية والمادية وإعادة توزيعها بالمرونة الكافية للمحافظة على ما لديها من ميزات خاصة أو إكتساب أخرى جديدة تمكنها من الصمود في مقابل المنافسة وقوة منافسين .

الكفاءة التنظيمية تجعل المؤسسة تتكيف مع الظروف والاستجابة للمواقف المتحركة للبيئة الخارجية، وهذا لا يتم ما لم تلك المؤسسة قدرات تنظيمية (قيادة ، هياكل ، اتصالات ، أنظمة ، إجراءات ، ثقافة) تنشئ بينه (شروط محفزة) للتفاعل الايجابي بين قدرات الأفراد اجراءات العمل (متطلبات المهمة) ومتغيرات البيئية ، وتسمح للمؤسسة بتنفيذ عمليات معقدة عالية المستوى خاصة مجال نشاطها وميزتها التنافسية كما تربط الكفاءة التنظيمية علاقة سببية وتأثير ايجابي مع الكفاءات الفردية والجماعية وتلعب دور العنصر في تشكيل وتطوير الكفاءات الجماعية ودعم وتنشيط الكفاءات الفردية والقدرات الابداعية وتعمل على نقل المعرفة والخبرة فيما بين الافراد داخل المؤسسة بطرق اجتماعية وتكنولوجية ، بحيث أن هذه القدرات التنظيمية تضم : التنسيق ، التفاعل والمرونة وتسمح للمؤسسة بتنفيذ إجراءات هيكلية تساعد على عملية التطور التنظيمي

¹- بن جدو محمد أمين، المرجع السابق، ص 10.

ضمن خطة طويلة الأجل وواضحة المعالم، وتمكن المؤسسة من الحصول على المعرفة و استخدام الطاقات الناتجة عن عمليات التعلم الفردية والجماعية .

أ-ركائز الكفاءة التنظيمية :

تتبع الكفاءة التنظيمية على عدة ركائز أساسية نذكر أهمها في الدوافع المحركة.¹

الأهداف المحددة.

الاستطلاع والاستفهام.

التمكين والاستفهام.

التمكين وتفويض المسؤوليات.

التقسيم.

ب-عناصر الكفاءة التنظيمية : تتكون الكفاءة في المستوى التنظيمي من العديد من العناصر أهمها:

- القيم المشتركة
- الادارة بالمشروع
- فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من التعلم الفردي.
- هيكل تنظيمي شكلي يتيح التكيف والمرونة.
- أفراد يميلون نحو التعلم و الابداع.
- نظام لقياس الاداء والتميز.

ج: آليات الكفاءة التنظيمية :

لم تعد الكفاءة تقتصر على التطبيق بمهارة المعارف المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة ، بل أصبحت الكفاءة تعني القدرة على مواجهة الوضعيات الجديدة والمتطورة كما أن الخبرة لم يعد لها دور في رفع أو خفض مستوى الكفاءة لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تجد الآليات المناسبة لتسيير هذا المحتوى من الكفاءة، حيث تضمن المرونة اللازمة ومن هذه الآليات نذكر اللامركزية.

¹عابدي محمد السعيد : محاضرات في إدارة الافراد والكفاءات ، السنة الثانية ، ماستر ، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة

محمد الشريف مساعدي ، سوق اهراس، 2019-2020، ص 43

• **القرار** : يعني منح السلطة الكافية ، حتى يكون في مقدور كل عامل في المؤسسة اتخاذ القرار الذي يتماشى مع الوضعية الجديدة الموجودة أمامه وهذا يتطلب توافر مستوى تأهيل معين لدى العامل لا بد للمؤسسة أن تأخذه بعين الاعتبار.

• **التخصص المتعدد**: المفهوم الجديد للكفاءة فرض على العامل أن يكون متعدد التخصصات حتى يكون قادر على مواجهة الوضعيات الغير متوقعة دون انتظار التنقل أو المساعدة من طرف آخر.

كما أن هذا التخصص المتعدد يمنحه المرونة الكافية بأن ينتقل في نشاط مهني إلى آخر دون مساعدة.

• توسيع المسؤولية :

الاليات الجديدة تفرض على إدارة الموارد البشرية، أن تلتزم كل عامل مهما كان دوره ومكانته أن يجد نفسه الحلول والاجابات للقضايا الجديدة التي تطرح أمامه¹.

V / مقاربات الكفاءة : وتتمثل في:

I-المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكبة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل الظروف مهنية مختلفة ، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال ومن المعرفة ومن المهارات .

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية كفاءات إن للتعبئة والاستغلال غاية أمام أي وضعية وظيفية محتملة وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه .

و إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية " أفراد ومجموعات " بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والادارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

¹ عابدي محمد السعيد : المرجع السابق، ص ص 43-44

2-المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها وإن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة.¹

بأن نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيات المتاحة وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل.

3-المقاربة الاستراتيجية :

وفق المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع وتحقيق الاهداف الاستراتيجية ، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تكنولوجي جديد أو تعويضها بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.²

VI / مؤشرات قياس الكفاءة :

لغرض قياس الكفاءة الاداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

1- مؤشرات معايير مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات" بالمدخلات " الموارد المستخدمة " خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي :

المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية)

المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات محققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)

المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)

¹ نور الدين ايمان ، كحول صورية : الكفاءة الفعالية أخلاقيات المؤسسة وجهة نظر أصحاب المصلحة ، بحث دكتوراه ، مقياس نظرية المنظمة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، 2007/2008، ص07.

² نور الدين ايمان ، المرجع السابق، ص 8.

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي تعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2- مؤشرات " معايير " غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب الآتية:

عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق القياس المطلوبة الكفاءة .

عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة ، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة .

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.¹

وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات الى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من مواد الخام والاموال و الناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين .

ويتضح مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل للموارد التنظيم المدخلات مع تعظيم المخرجات.

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات أي:²

¹ طواهرية الشيخ: الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل التأهيل لمنظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة المتلقي الدولي حول : رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2001 ، ص 05

² ثابت عبد الرحمان إدريس: كفاءة وجود الخدمات اللوجستية ، مفاهيم أساسية وطرق القياس و التقييم ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر 2006 ، ص 274.

الكفاءة = المخرجات

المدخلات

وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " الى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أن بديل من البدائل التالية :

زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات الثابتة.

زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات .

انخفاض كمية المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة.

انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

وتقاس كفاءة عادة ما يلي :

نسبة الكفاءة : المخرجات

المدخلات

حيث : = النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

= الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)¹

هذه النسبة تقاس كفاءة (نسبة) وفقاً ما يلي:

الكفاءة (النسبة) = RP/MP

حيث RP : هي النتائج المتنبأ بها

MP = الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها .

¹ثابت عبد الرحمان ادريس : مرجع سابق ، ص 275

VII / أهمية الكفاءات :

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية، و أولوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام.

I- على مستوى الفردي والجماعي من التأهيل المهني الذي سيطر على العلاقات .

أ-المستوى الفردي:

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الاعمال لتكريس ديناميكية مهنة جديدة على المستوى البشري تتميز بالخروج من التأهيل الذي سيطر على علاقات العمل الى وقت قريب ولا زال مسيطرا في العديد من المناطق واستبداله بمنطق الكفاءات تمتد نهاية الثمانيات وبداية التسعينات من القرن الماضي ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية ومؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني والتي تحدد قيمته كعامل في إطار وظيفة، مهنة، أو منصب، معين.

فالكفاءة تعتبر بمثابة الورقة الراححة للفرد في ظل التحديات التي أفرزتها التحولات الراهنة وتتميز بالصعوبة وعدم التأكد ببيئة عمل متسارعة نظرا لأسباب التالية:¹

زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواءا بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرص الحصول على مكان في وسق العمل متناسب مع طموحه .

أمام التقدم وبالرغم من أهمية المعرفة والشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا ترحي بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقين الاول تقليص من حظوظ الأفراد في الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه .

والثاني يحفز الافراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة .

¹ ثابت الحبيب :تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشريةالتحدي الأساسي للتنمية الجديدة ، مداخلة ضمن مؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 8- 9 مارس ، 2005 ، ص ص 244- 245.

في داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية و تنامي القابلية للاستخدام وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير الرقي وتحقيق أهدافه.¹

ب: المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصر مهم لحسن سير عملها ، و تتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا المستوى فيما يلي :

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض صراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد ، و تزرع فيهم روح التعامل أو التعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات و ذلك لخدمة اهداف المؤسسة .
- كما هو معلوم فغن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون و التعاقد بين الأفراد و هي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية ، أي علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتعاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن من تلك التي يحققها الفرد لوحده .
- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و تعتبر هذه الكفاءات بمثابة العمل الفاصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات ، إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشيكات ما بين أفراد لضمان السرعة و المصداقية .
- امام تعقد الأوضاع و الحالات المهنية ، و إدارتها كان و لا بد من ضبط سيرها و حركتها ، و ذلك بضمان المؤسسة من داخلها و خارجها ، حيث اصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز و تحليل و صياغة هذه المعلومات في شكل مفيدة تخدم اهداف المؤسسة ، و ذلك لن يأتي الا بالعمل الجماعي للفرق ، حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصيين في ادارة هذه المعلومات و صياغتها و لخدمة هذه

¹ رحيل آسية : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس، الجزائر ، 2011، ص 46.

العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة و بكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار ، و تخفيض التكاليف ، و ضمان نجاعة العمل و السير الحسن لظروف العمل .
- نظرا لتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و النتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة ، و ذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد و مجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالانتاج أو التنظيم¹.

2- على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يعكس اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى كفاءة الفريق وكذا تغير الاتجاهات من التخصص إلى مبدأ الكفاءات المعتمدة في جميع الوظائف حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى الموارد البشرية في عدة عناصر منها:²

تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

تغير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسمين متقاعدين أو شركاء.... الخ .

احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية ، حيث أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة، وليس على الفرد أو المنصب حيث فرض التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج الإدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلا بنشر و تعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية، وتوفير فرص التزويد الدائم والمتحددة بالمعلومات والكفاءات .

3- على مستوى المؤسسة :

¹Loic.cadinifrancoisGverin .frederiqueligyere ; **Gestion de ressources Humaines –pratique et elements de theorie** ; Gestion de ressources .Humains –pratique et elemets : 2émé edition ; paris ; 2002 . p .p120-122

²Loic.cadinifrancoisGverin .frederiqueligyere ; **Gestion de ressources Humaines –pratique et elements de theorie** ; Gestion de ressources .Humains –pratique et elemets : 2émé edition ; paris ; 2002 . p .p119-120.

تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة، والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها ، فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما في:¹

مجال وضع الاستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث أصبحت في الكثير من الاحيان هي المحددة والمتحكمة في عمليات الادارة.

تشكل كفاءات الافراد أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة كما يراها Barney كالرأس المال المادي والبشري والتنظيمي .

كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تعكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة، والتي تميزها عن باقي المنافسين.

تعتبر كفاءات الافراد بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا ، وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والابداع والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الاساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءة .²

VIII / التفاعلات الموجودة بين أنواع الكفاءات:

من خلال ما تقدم من تعاريف عن أنواع الكفاءات يتبادر إلى أذهاننا سؤال حول العلاقة الموجودة بينهما ممارسات تسيير الكفاءات تهتم بوضع العلاقة مع استراتيجية، إدارة الأعمال والموارد البشرية ذا كان هناك إشراك واضح لإدارة العامة وهذه عرض لبعض الحالات:

عندما تقوم مؤسسة تتبين استراتيجية على عرض وظائفها سنحدد الكفاءات الجوهرية في دليل الكفاءات الفردي للمشاركين إذا كانت طبيعة التقييم لفريق العمل بناءا على كفاءتهم الجماعية التقييم

¹بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية، وفرص الاندماج في اختفاء المعرفة و الكفاءات البشرية ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 09-10/مارس ، ص 68.

²بن عيسى محمد المهدي : العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الاستراتيجي، المرجع السابق،ص68.

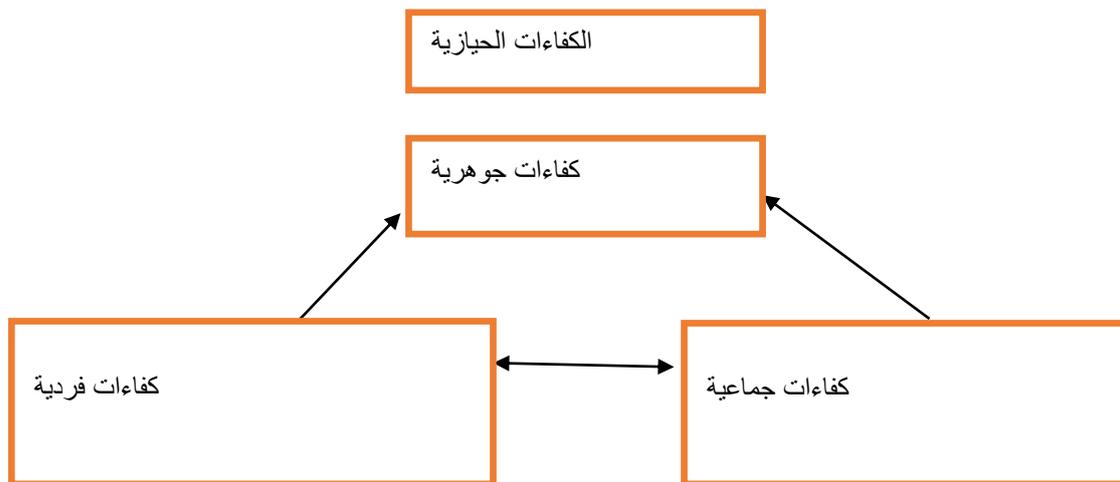
الفردى يمكن أن يأخذ فى الحساب مشاركة العامل فى العمل الجماعى عندما يلاحظ أن أحد العمال يمتلك كفاءة جوهرية بطلب من شرحها لفريق العمل ونقلها إليهم حتى يكتسبها عمال آخريين.

الكفاءات الفردية أو جماعية تستطيع أن تصبح كفاءة جوهرية للمؤسسة وهنات توجد حالتين الأولى : يجب أن تضع المؤسسة سياسة احتياطية استبدالية حتى لا تبقى مرتبطة بالفرد والأفراد لهذه الكفاءة .

الثانية يجب معرفة لخصائص الفريق وظروف العمل التي أدت إلى النجاح و إعادة توفيرها.¹

دراسة mordhaug (1996) يقترح عرض لثلاث مستويات للكفاءات الفردية وجماعية وتنظيمية على الأقل هذا لا يسمح بتدقيق طبيعة العلاقة بين مختلف المستويات هذا الباحث يهتم بإبراز ثلاث مستويات فى تفاعل مستمر وبوجود بناء لقاءات المؤسسات ، أعمال أخرى le boterf (2000) lerino et autre (2000) cazal et dietrich (2003). lamarque (2006). dijoux (2001) . (2003) حيث قاموا بوضع إشكالية ممارسة تسيير الكفاءات transrersale ومما لاشك فيه بأن فكرة الكفاءات يجب أن ينظر إليها كمصطلح ذو أربعة أوجه كل وجه على حسب واقع تطبيقها المدى القصير أو المتوسط تعود المستوى آخر من الكفاءات مصطلح الكفاءات يندرج فمن منطلق تدريجي ابتداء من المستوى الفردى أو الجماعى لتصبح كفاءات جوهرية فى المؤسسة أو حيازية والشكل الموالى يشرح طبيعة التفاعلات لموجودة بين أنواع الكفاءات:

الشكل: الميادين الأربعة للكفاءات



Source : cécileejoux ; gestion des compétences et EPES

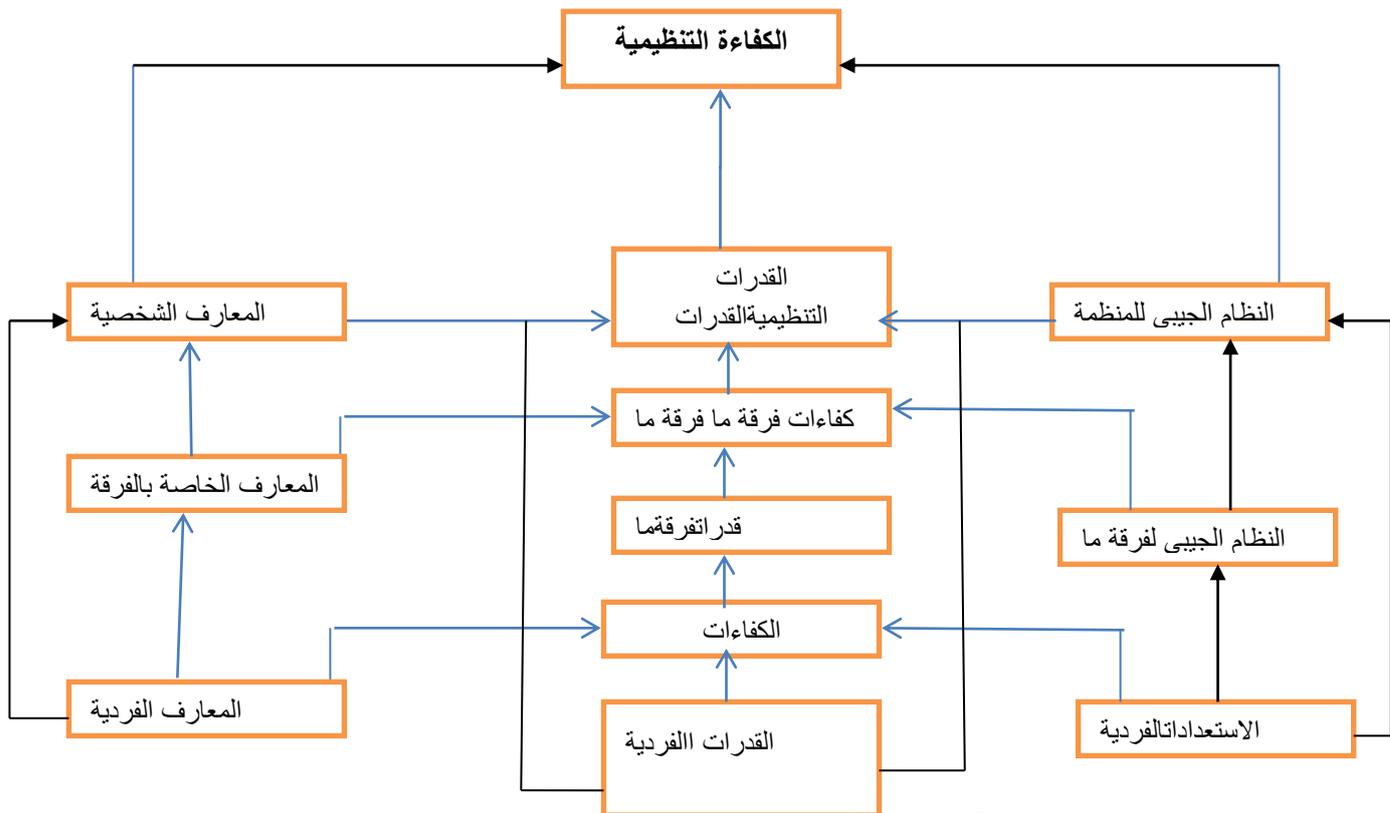
من خلال الشكل أعلاه تتجلى مختلف العلاقات التي يمكن أن تنشأ ما بين الميادين الأربعة للكفاءات.

¹سلامة أمينة : المرجع السابق ، ص 64-65.

الكفاءات الفردية أو الجماعية يمكن أن تصبح أو أن تكون مكونة للكفاءات الجوهرية للمؤسسة .
الكفاءات الفردية هي قاعدة للكفاءات الجماعية.

الكفاءات الفردية أو الجماعية : يمكن نقلها إلى الكفاءات الحيازية إذا أصبحت كفاءات جوهرية.

قدم لنا الكاتب D.NORDHAUG من خلال الشكل التالي: علاقة الترابط الموجود بين الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية .



المصدر: Cdejour .opcit.

المعارف : معلومات خاصة بالموضوع أو المجال

القدرات : الاستعدادات الخاصة التي تسمح بإتمام المهمة ما

النظام الجبني للمؤسسة: يتمثل في الفرص والحدود الجهوية للمنظمة انطلاقاً من تطورها والتي تبقى

مرتبطة بمعارف وكفاءات المؤسسة.

الاستعدادات: المواهب التبعية التي يمكن أن تكون مستعملة في العمل، والتي تشكل بدورها أساس تطور

المعارف وقدراته.

من خلال هذا الشكل يظهر جليا أن ارتباط الكفاءات الفردية المشكلة من المعارف القدرات و الاستعدادات الفردية ،يمكن أن يؤول إلى قدرات جماعية، ويمكن حتى لتربط هاذين الضفتين من الكفاءات (فردية كانت وجماعية) الدخول الى كفاءات تنظيمية.¹

IX / الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها:

1-الكفاءة والإشراف: في الواقع أن مفهوم الكفاءة غير ملموس،ولكن الشيء الملموس حقيقة ، هم الاشخاص الأكثر أو الأقل كفاءة، وبالتالي إنه من الأهمية تحديد ما يمك فهمه من كلمة احتراف.

تتوافق كلمة الاحتراف مع مدى القدرة على التحكم في الحالات المهنية التي يمكن الفرد مواجهتها معها ترتبط هذه القدرة بالكفاءات التي يملكها والتي يقومها طالبا، من خلال نوعية العمل الملحوظ في اللحظة، وختاما تعكس الافتراضية مستوى التحكم الفرد في القدرات أثناء عمله.

2-الكفاءة والتأهيل: خلال الأيام الدراسية العالمية للتكوين عام 1998 قامت (ح.م.ن) حركة المؤسسات بفرنسا بوضع فرق بين مفاهيم التأهيل والكفاءات.

يعتبر التأهيل كصندوق أدوات اكتسبه فرد ما في المدرسة أو عن طريق تكوين مهني أو من خلال التجربة المهنية والاجتماعية، إذا ما كان التأهيل هو مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق (الأدوات) ،فإن الكفاءة ما هي إلا طريقة استعمال لهذا الصندوق من قبل الفرد.

3-الكفاءة والإمكانية: يمكن للإمكانية أن تعرف: " الاستعدادات والميزات التي تدفع أي فرد ما كالتفتح على المستقبل والتي تعتمد له بمسؤوليات عالية " ومع ذلك يمكن للإمكانيات أن تغير".

مجموع الكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد والتي تطبق في وظيفته² .

مجموع الكفاءات الموجودة ، والتي لم تنفذ في الوظيفة المعنية

الاستعدادات الملاحظة عند أي فرد والتي لم تجد الفرصة بعد كي تتطور هذه الاستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء تكوين .

¹هاملي عبد القادر : وظيفة تقييم كفاءات الأفراد من المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة ، نفضال تلمسان) ، رسالة ماجستير ،قسم تسيير الموارد البشرية،كلية لالعلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان،2010-2011، ص ص ، 80 -81 .

² هاملي عبد القادر:وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة ،المرجع السابق،ص63.

خلاصة

تعتبر الكفاءة من بين أهم موارد المنظمة حيث أن المورد البشري أو بالتحديد الكفاءات البشرية يعتبر من أهم الموارد التي تحتاجها المنظمة وذلك لدوره الفعال في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والتميز وذلك لقدرة تلك الكفاءات على الإبداع والاستثمار في مجال عملهم بفعل قدراتهم والتفكير الايجابي في مصلحة المنظمة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

I مجالات الدراسة

II المنهج المستخدم

III أدوات جمع البيانات

IV مجتمع الدراسة وخصائصه

1. مجالات الدراسة :

مجالات الدراسة:

1. الإطار المكاني:

أجريت هذه الدراسة في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بولاية تبسة والتي تقع في حي الأمل في سكانسكا يحدها من اليمين مجموعة سكنات ومن اليسار غرفة الفلاحة ومن الفوق مديرية الصناعة ومن الخلف مجموعة سكنات ومن الأمام الطريق.

2. الإطار الزمني:

مرت دراستنا بمراحل بدءا من اختيار عنوان الدراسة من 15 نوفمبر 2021 إلى 30 ماي 2022

يمكن تقسيم دراستنا وفق مرحلتين مرحلة الإعداد النظري والتي تم فيها جميع المعلومات أو المادة العلمية من مختلف المراجع حول متغيري الدراسة ليتم بعدها وضع خطة مبدئية تحت إشراف المشرف بخصوص الفصول النظرية للدراسة، بالنسبة للمرحلة الثانية تمثلت في الدراسة الميدانية حيث قمنا ابتداء من التاريخ: 2021/11/15 بجمع كل الدراسات بعد الموافقة الأخيرة على العنوان من قبل فريق التكوين لشعبة علم اجتماع بتاريخ 2021/11/27 الخاص بقائمة مواضيع التخرج للسنة الثانية ماستير تنظيم وعمل، من ثم قمنا بالتوجه إلى إجراء ثم تم نصب اهتمامنا على مؤسسة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بتبسة وذلك في 28 مارس تم التوقيع على إذن الدخول بإجراء مقابلة عن طريق الهاتف في 2022/04/08 مع المدير العام للوكالة قمنا بإجراء زيارة استطلاعية في 2022/04/14 للتعرف على ميدان الدراسة وتمت الدراسة الميدانية يوم الخميس 2022/04/15 حيث قمنا بإجراء مقابلة مباشرة غير مقننة مع مدير الوكالة وبعض العاملين بها وذلك باستخدام دليل المقابلة وتضمنت مجموعة من الأسئلة.

- قمنا بتصميم الاستمارة الأولية يوم 17 أبريل 2022 تم تحكيمها يوم 19 أبريل عند الأستاذ المشرف تم اخراجها في شكلها النهائي في 8 ماي 2022 تم التحكيم يومي الاحد و الاثنين 8 و 9 ماي 2022 .
- قمنا بتعديل الاستمارة حسب ملاحظات الاساتذة و الاستاذ المشرف يوم الثلاثاء 10 ماي 2022 توجهنا الى اخراجها في شكلها النهائي من نفس اليوم ، و قمنا بالتوجه بالنزول الى الميدان .
- بعدها قمنا بتوزيع الاستمارات في نفس اليوم بعدها قمنا بتحليل البيانات وفقا للجداول المتحصل عليها في 13 ماي 2022 و من ثم مناقشة النتائج امتدت من فترة 14 الى 25 ماي ، تم انجاز المذكرة و

ارسال نسخة الكترونية منها الى الاستاذ المشرف من أجل الموافقة على الاذن بالطبع و تم ذلك بتاريخ 01 جوان 2022 .

3 - الاطار البشري

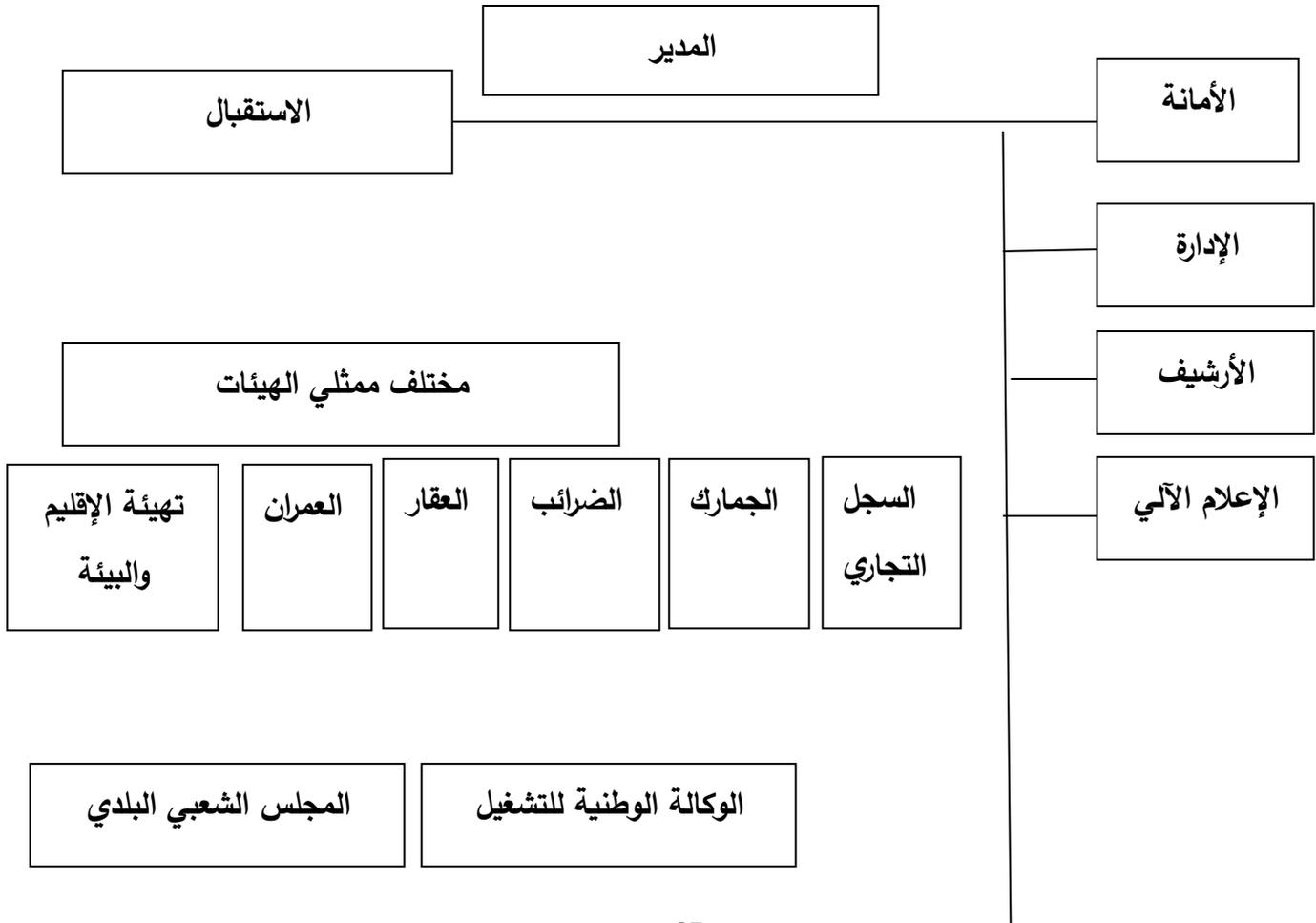
أ. التعريف بالوكالة:

تعد الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مؤسسة عمومية ذات طابع اداري في خدمة المستثمرين المحليين والأجانب وجاءت هذه الوكالة لتسهيل والتقليل من الإجراءات .

ب. الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي للوكالة ما هو إلا وسيلة يمكننا من خلالها التعرف على تقسيمات العمل للوكالة موضح كمايلي:

الشكل رقم: هيكل تنظيمي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)



الاستقبال 1 ايداع
ملفات المشاريع

المصدر: المؤسسة

المنهج المستخدم:

مراعاة لطبيعة الموضوع وقصد الإجابة على التساؤل الرئيسي والتوصل إلى أهداف الدراسة وكذا متغيرات الدراسة دوران العمل والكفاءة في المؤسسة، تم الاعتماد على "المنهج الوصفي التحليلي" الذي يستخدم لتعبير عن الظاهرة محل الدراسة والإحاطة بكل جوانبها النظرية فهو ضرورة حتمية يمثل هذه الدراسات التي تعتمد عليه بدرجة أولى البحوث الاجتماعية بهدف جمع بيانات وحقائق محاولة تفسيرها.

كما تم الاستعانة بمصادر مختلفة لوصف الإطار النظري لكلا المتغيرين، تمثلت في جملة من:

الكتب المتنوعة والمجلات والملتقيات: إضافة إلى الأطروحات كرسائل الدكتوراه والماجستير في عدة تخصصات.

III أدوات جمع البيانات:

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

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 "دليل المقابلة" الآتي :

دليل المقابلة:

- 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؟
 - هل يوجد دوران عمل داخلي على شكل تنزيل؟
 - هل يوجد دوران عمل داخلي على شكل النقل الوظيفي؟
 - فيما يتمثل دوران العمل على المستوى الخارجي؟
 - هل يوجد بالوكالة ما يعرف بالانتداب؟
 - هل هناك حالات استقالة بالوكالة؟
 - هل هناك حالات فصل أو طرد بالوكالة؟
 - فيما تتمثل الكفاءة لديكم؟
 - على أي أساس يتم تقييم وكالتكم؟
 - هل يوجد بالوكالة كفاءات فردية، جماعية، تنظيمية؟
 - متى نقول أن هناك كفاءات تنظيمية؟
 - متى نقول أن هناك كفاءات جماعية هل بالمؤهلات أي أن هناك عمال كفاء أم بالمستوى التعليمي أو تحقيق الربح مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة جماعية؟
- ب- مقابلة مباشرة:** بعد 3 أيام من المقابلة الأولى، تم زيارة المؤسسة وإجراء مقابلة مع المدير مرة ثانية، و بعض العمال لجلس نبضهم حول الموضوع، وملاحظة إجاباتهم الأولية.
- 2- الاستمارة:** تم الاعتماد على مجموعة من الأسئلة المقدمة من إلى المبحوثين بعد تحكيمها من طرف نخبة من أساتذة قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، (5 محكمين) وإجراء التعديلات وفق توجيهاتهم وانتقاداتهم للاستمارة في مرحلتها الأولى وصولاً إلى نموذج الاستمارة النهائي وقد مرت بعدة مراحل وهي:
- أ- مرحلة بناء استمارة أولية:** تم وضع مجموعة من 42 سؤالاً وفقاً لموضوع الدراسة، بدأ بالبيانات الشخصية والأولية من 1 إلى 4.

محوراً أولاً بعنوان: دوران العمل الداخلي ورفع الكفاءة في المؤسسة تضمن 25 سؤالاً قسم إلى:

1- الترقية والكفاءة: تضمنت 4 أسئلة من 5 إلى 8.

2- النقل الوظيفي والكفاءة: تضمنت 13 سؤالا من 9 إلى 21.

3- التنزيل والكفاءة: تضمنت 4 أسئلة من 22 إلى 25.

ومحورا ثانيا بعنوان: دوران العمل الخارجي ورفع الكفاءة في المؤسسة: تضمن 16 سؤالا قسم إلى:

1- الانتداب والكفاءة: تضمنت 6 أسئلة من 26 إلى 32.

2- الاستقالة والكفاءة: تضمنت 4 أسئلة من 33 إلى 36.

3- الفصل والكفاءة: تضمنت 6 أسئلة من 37 إلى 42.

بعد الانتهاء من نسخ الاستمارة في شكلها الأولي وتعديلات الأستاذ المشرف، تم التوجه إلى مرحلة

التحكيم.

ب- مرحلة تحكيم الاستمارة: تم التوجيه إلى تحكيم الاستمارة من طرف أساتذة مختصين في

تنظيم وعمل من قبل د- محمد مالك -ميهوبي نور الدين -بورزق نوار -براي محمد -لطرش

فيروز وكانت ملاحظات كالتالي:

رقم السؤال	السؤال	الملاحظات
05	هل تم ترقيتك على أساس؟ الأقدمية، الشهادة، الكفاءة، منصب شاغر	إضافة: الأقدم <input type="checkbox"/> الكفاءة
08	هل ترقيتك دافع أساسي لرفع الكفاءة نعم لا <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	مكرر بصياغة أخرى (تم حذفه)
09	يتم نقل العمال بصفة: دائمة أحيانا	إضافة: <input type="checkbox"/> يتم نقل
17	هل تشارك في هذه المنتدبات؟ دائما <input type="checkbox"/> أحيانا <input type="checkbox"/>	إضافة: نادرات

<p>إضافة: أخرى تذكره</p>	<p>ما أساس عملية انتدابك؟ الخبرة المؤهل انجاز المهام <input type="checkbox"/></p>	<p>28</p>
<p>إضافة: <input type="checkbox"/> وعا ما</p>	<p>هل تساعد عملية الانتداب الوظيفي على زيادة كفاءة المؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/></p>	<p>29</p>
<p>إضافة: ظروف عائ <input type="checkbox"/> بعد عمل ظروف أخرى.</p>	<p>ما سبب الاستقالة؟ علاقة العمل الأجر، سلم الكافآت، طبيعة العمل.</p>	<p>39</p>
<p>إضافة: أخرى تذكر</p>	<p>ما سبب الفصل في المؤسسة؟ خطأ وظيفي، عدم انضباط ضعف أداء عدم تعاون</p>	<p>37</p>
<p>مكرر بصياغة أخرى (تم حذفه).</p>	<p>هل فصل العامل غير المنضبط يرفع من كفاءة المؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/></p>	<p>40</p>

ت- مرحلة الصيغة النهائية للاستمارة:

بعد التشاور مع الأستاذ المشرف وتوجيهاته تم الموافقة على الصيغة النهائية للاستمارة على النحو الآتي:

تضمنت في مجملها سؤالاً: بين ما هو مفتوح ومغلق: وزع كالاتي:

- البيانات الأولية والشخصية: من 1 إلى 5.
- المحور الأول: الخاص بالفرضية الأولى، تضم 19 سؤالاً مقسماً على النحو التالي:
- الترقية والكفاءة: 3 أسئلة من 6 إلى 08.
- النقل والكفاءة: 13 سؤالاً من 09 إلى 21.
- التنزيل والكفاءة: 3 أسئلة من 22 إلى 24.

ومحورا ثانيا خاصا بالفرضية الثانية: يضم 15 سؤالا مقسما على النحو التالي:

- الانتداب والكفاءة: 06 أسئلة من 25 إلى 30.
- الاستقالة والكفاءة: 4 أسئلة من 31 إلى 34.
- الفصل والكفاءة: 5 أسئلة من 35 إلى 39.

IV. مجتمع الدراسة وخصائصه:

أ- مجتمع الدراسة:

اختيار العينة من أهم المحاور الأساسية في الدراسة الميدانية والتي هي جزء من المجتمع الإحصائي المراد دراسة، وبما أن مجتمع الدراسة الذي تم بحثه يبلغ عدده 20 عاملا فقط، قمنا بمسح شامل لجميع أفراد الوكالة الذي يتكون من 12 عاملا إداريا، و8 إداريين منتدبين، من 8 إدارات تم ذكرها سابقا في الهيكل التنظيمي للوكالة.

ب- خصائص مجتمع الدراسة:

خصائص المجتمع الإحصائي :

يهدف الوقوف على مواصفات مجتمع البحث ومميزاته سواء الشخصية أو التي لها علاقة ببعض متغيرات الدراسة والتي تأثر على إحدى المتغيرين، إما دوران العمل أو الكفاءة في المؤسسة .

وقد إقتصرننا في دراستنا لعمال الوكالة الذين تم دراستهم خمس مواصفات هي كالآتي :

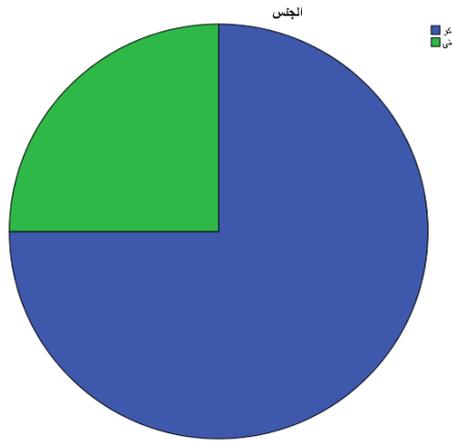
1-الجنس:

*جدول رقم (2): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس

النسب	التكرارات	
75,0	15	ذكر
25,0	5	انثى
100,0	20	المجموع

*شكل رقم (10): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن: نسبة الذكور بالوكالة مجال الدراسة الميدانية 3 اضعاف نسبة الإناث بمعدل 75% من إجمالي عدد العمال يقابله 25% تمثل نسبة الإناث وهذا راجع لطبيعة ميدان عمل الوكالة واهتماماتها حيث نجد الذكور أكثر توجهها إلى الجانب الاستثماري ورغبة في المغامرة وإنشاء المشاريع عكس الإناث توجهاتهم أكثر إدارية وتنظيمية أو القيام بأعمال بسيطة .

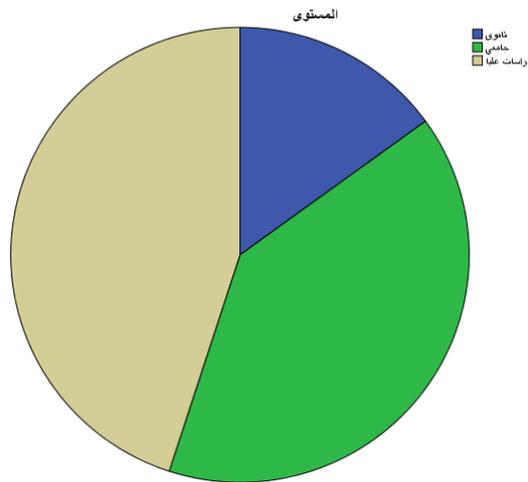
2-المستوى التعليمي:

*جدول رقم (3): توزيع مجتمع الدراسة يوضح حسب المستوى التعليمي

المستوى

النسب	التكرارات	
15,0	3	ثانوي
40,0	8	جامعي
45,0	9	دراسات عليا
100,0	20	المجموع

*شكل رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة يوضح حسب المستوى التعليمي



تشير بيانات المدونة في جدول أعلاه أن أغلب الأفراد العاملين بالوكالة من ذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا بنسب متقاربة حيث الأولى تشكل نسبة 40% والثانية بنسبة 45% في حين لا تتعدى المستوى الثانوي نسبة 15% وتمثل 3 عمال من جمالي 20 عاملا وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة

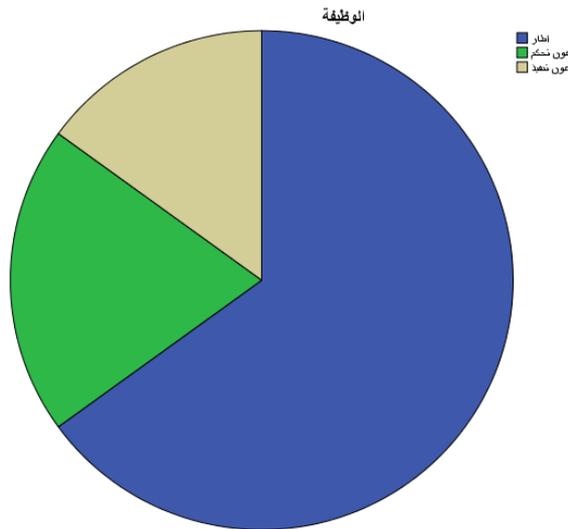
الذي يهتم بتوجيه وإرشاد المستثمر إلى ما يتناسب مع احتياجات البيئة لذا من الضروري أن يكون الموجه ذو مستوى تعليمي عالي لأداء المهام الموكلة إليه في إطار منصبه على أكمل وجه .

3-المستوى الوظيفي:

جدول رقم (4):يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسب	التكرارات	الوظيفة
65,0	13	اطار
20,0	4	عون تحكم
15,0	3	عون تنفيذ
100,0	20	المجموع

شكل رقم (12):يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي



تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد العاملين مستوى إطار تتعدى 60% وتمثل 13 عاملا من إجمالي العمال يليها أعوان التحكم بنسبة 20% وأعوان التنفيذ بنسبة 15% وهذا دليل على أن

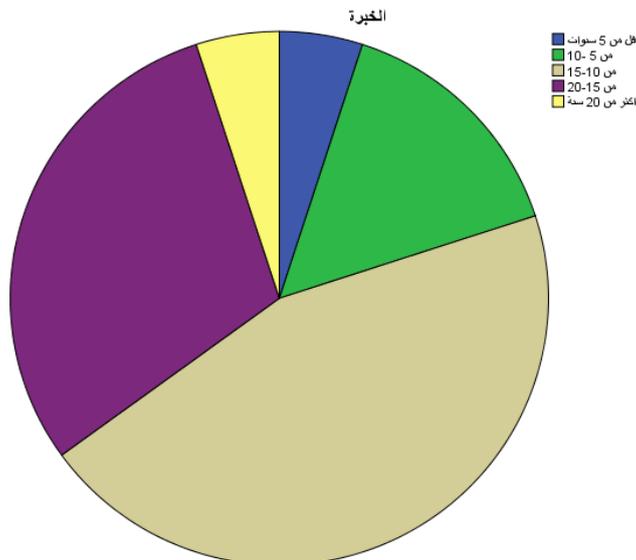
المؤسسة أغلبية العمال متقاربين في المستوى الوظيفي والفكري وتمتلك من الإطارات ما يساعد على تحقيق نتائج إيجابية فهم يتمتعون بالكفاءة والخبرة اللازمة لتحقيق أهداف الوكالة التي أنشئت من أجلها.

4-الخبرة:

*الجدول رقم (5): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسب	التكرارات	الخبرة
5,0	1	اقل من 5 سنوات
15,0	3	من 5-10
45,0	9	من 10-15
30,0	6	من 15-20
5,0	1	اكثر من 20 سنة
100,0	20	المجموع

*شكل رقم (13): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



تشير بيانات الجدول المدونة أعلاه أن نسب سنوات الخبرة المحصورة بين أقل من 5 سنوات إلى أكثر من 20 سنة وزعت كالاتي:

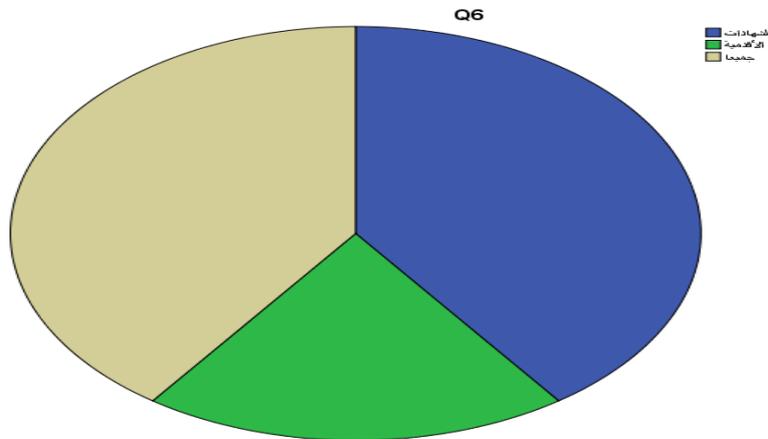
اقل من 5 سنوات وأكثر من 20 سنة بنسبة متساوية قدرت ب5% لكليهما في تباينت الفئات الأخرى فكانت نسبة 15% تراوحت خبرتهم بين 5 و10 سنوات و30% من 15 إلى 20 سنة في حين النسبة الأكبر لوحظت للفئة الممتدة من 10 إلى 15 سنة ومثلت 45% من إجمالي أفراد العمال، وهذا دليل على أن المؤسسة لديها موارد بشرية ذات خبرة طويلة والتي تساعد على تقادي حدوث مشاكل عملية والأخطاء وتمتلك من المهارة العملية ما يساعد على سيرورة العمل والالمام بكافة المهام.

5- طبيعة العمل في المؤسسة

جدول رقم (6): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عملهم في المؤسسة

النسب	التكرارات	طبيعة العمل
55,0	11	موظف
45,0	9	منتدب
100,0	20	المجموع

شكل رقم (14): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عملهم في المؤسسة



تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه ان نسبة الموظفين المبحوثين الذين ينتمون إلى المؤسسة كعمال رسميين تمثل 60% من إجمالي العمال ويقابلها 40% تمثل العمال المنتدبين داخل الوكالة والتي تتكون من 8 عمال إداريين منتدبين من 8 إدارات عمومية تمثلوا في السجل التجاري، الجمارك، الضرائب، العقار، العمران تهيئة الإقليم والبيئة وكذا الوكالة الوطنية للتشغيل والمجلس الشعبي البلدي وهم من النخبة ذو كفاءة عالية مختارون بعناية يعملون بالوكالة بدوام كامل الهدف من انتدابهم تطوير العمل وتحسين أداء الوكالة وتحقيق متطلبات العملاء وكذا زيادة مهارة العمال الذين ينتمون إلى المؤسسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

I عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

II عرض وتحليل بيانات الفرضيات والدراسات السابقة

III الاستنتاج العام

IV الاقتراحات والتوصيات

1- عرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج

1- عرض و تحليل بيانات الفرضيات :

بعد عملية جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً نقوم كمرحلة موالية بعرض هذه البيانات و المتمثلة في مجمل الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين والمرتبطة بالتساؤلات البحثية التي جاءت تحت إطار فرضيتين أساسيتين اعتماداً على قراءتها وتحليلها سوسيوولوجياً.

أ- عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى:

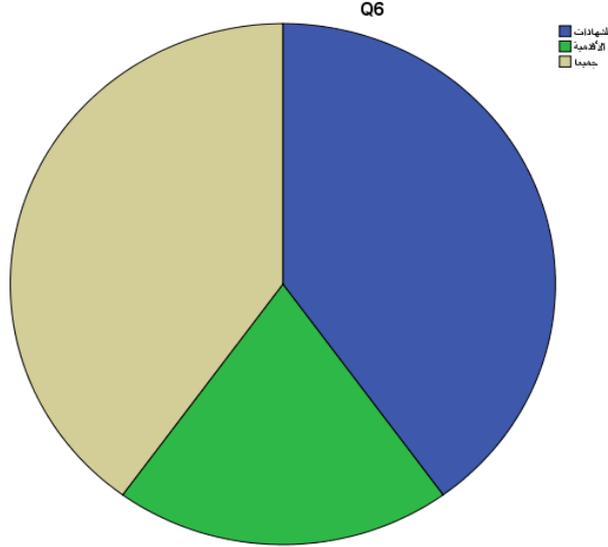
إن عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل البحثي الأول هل يؤدي دوران العمل الداخلي إلى الرفع من الكفاءة في المؤسسة يتطلب منا الإجابة عنه تحليل البيانات المتعلقة بدوران العمل الداخلي من خلال ثلاث نماذج إلا وهي: الترقية النقل والتتزيل إضافة إلى اثر هذه العمليات على الكفاءة في المؤسسة وهو ما تبينه البيانات الاحصائية المرتبطة بالمحور الأول من الاستمارة وهي كالاتي :

*الترقية والكفاءة

*جدول رقم (7): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب أساس الترقية في المؤسسة

النسب	التكرارات	
40,0	8	الشهادات
20,0	4	الأقدمية
40,0	8	جميعا
100,0	20	المجموع

*شكل رقم (15): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب أساس الترقية في المؤسسة

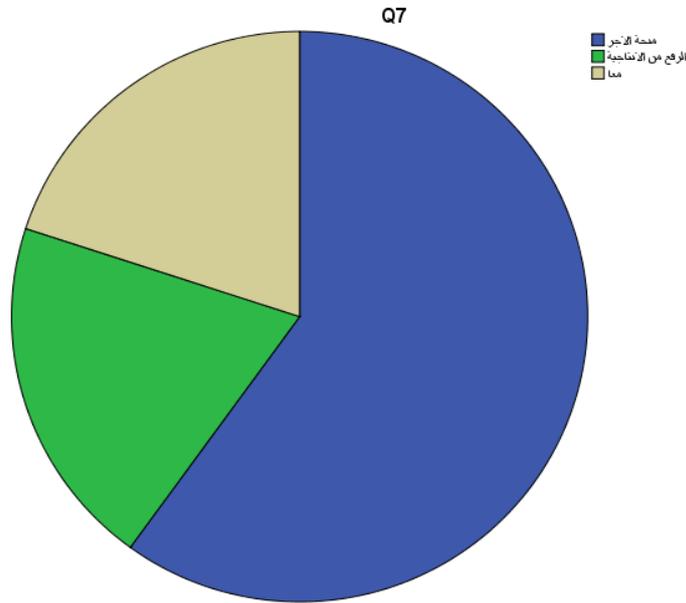


تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن: الترقية بالوكالة تتم على أساس الشهادة بنسبة 40% و الأقدمية بنسبة 20% في حين كانت إجابات بعض المبحوثين أن ترقية من منصب إلى آخر طوال فترة عملهم كانت على أساس الأقدمية والكفاءة والشهادة وشغول المنصب وهذا يدل على نظام اختيار الموارد البشرية بالمؤسسة يعتمد على الشهادات والمهارات العلمية والقدرات العملية في التسيير والعمل وحثمية توفر المؤهل والمهارة لترقية من منصب إلى آخر وفق السلم الوظيفي لها فهي تبعث عن من يتمتع بالمؤهلات لتحقيق الفاعلية والكفاءة .

جدول رقم (8): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الهدف من الترقية

النسب	التكرارات	الهدف من الترقية
60,0	12	منحة الاجر
20,0	4	الرفع من الانتاجية
20,0	4	معا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (16): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الهدف من الترقية

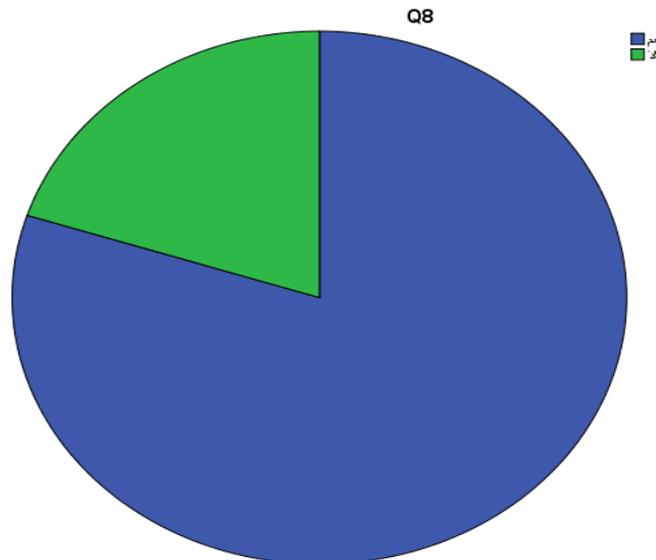


تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن الهدف من الترقية والدافع أو المحفز لها هو منحة الأجر بنسبة 60 % يليها الرفع من الإنتاجية بنسبة 20% من المبحوثين أجابوا بمنحة الأجر والرفع من الإنتاجية وهذا راجع إلى الظروف المعيشية ومتطلبات الأفراد التي تدفعهم لرفع من الإنتاجية للحصول على منحة الأجر وبالتالي تحسين مستواهم المادي لتوفير احتياجاتهم.

جدول رقم (9): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مساهمة الترقية في رفع الإنتاجية

النسب	التكرارات	
80,0	16	نعم
20,0	4	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (17): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مساهمة الترقية في رفع الإنتاجية



تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 80% من المبحوثين ترقيتهم ساهمت في رفع الإنتاجية وذلك من خلال تطوير مؤهلات خاصة العملية والعمل بجهد وإتقان من أجل المحافظة على مناصبهم بدرجة

أولى وسعياً منهم إلى الارتقاء إلى مناصب اعلي فالوكالة تقوم بتقييم أداء العمال لمهامهم كل 3 أشهر اعتماداً على انجازاتهم في تلك الفترة وكم الملفات المدروسة والمنجزة والموافق عليها.

في حين نجد 20% من المبحوثين لا يرون أن ترقيتهم تساهم في رفع الإنتاجية بسبب طبيعة المنصب وبساطته .

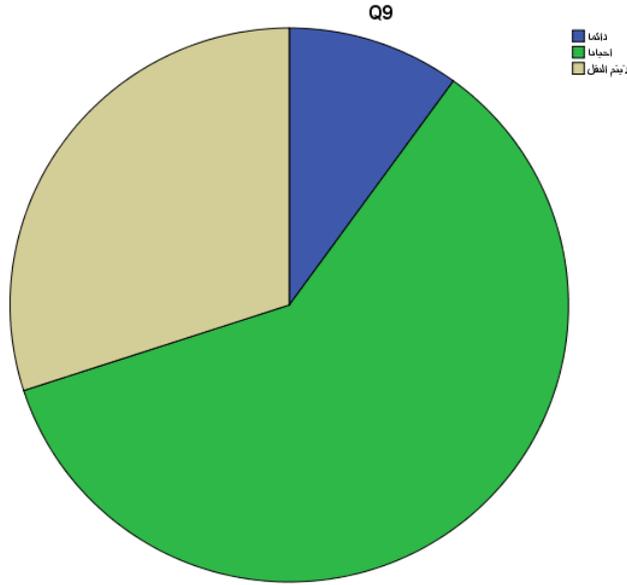
تعددت أجوبة المبحوثين عن مساهمة الترقية بين من تجنب الإجابة عنه ومن بينهم 7 مبحوثين أما 13 مبحوثاً ترقيتهم ساهمت في تطوير العمل وسيره على أكمل وجه وأداء المهام الموكلة إليه والعمل في إطار مجموعة أو جماعات عمل.

النقل والكفاءة

جدول رقم (10): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب عملية نقل العمال

النسب	التكرارات	عملية نقل العمال
10,0	2	دائماً
60,0	12	احياناً
30,0	6	لا يتم النقل
100,0	20	المجموع

شكل رقم (18): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب عملية نقل العمال

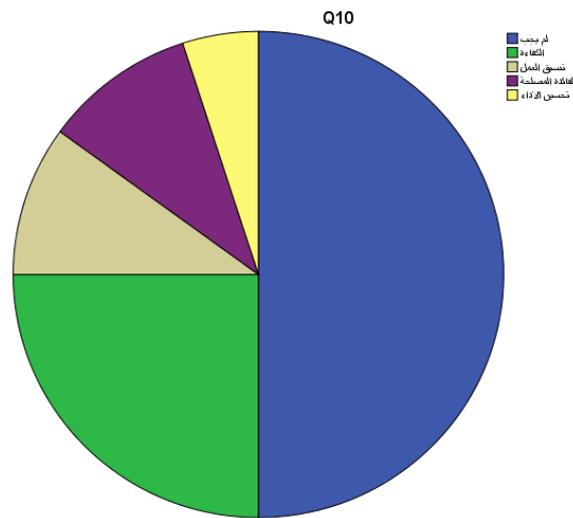


تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن عملية النقل للعمال تتم أحيانا بنسبة 60% وتشمل العمال الذين شهدوا عمليات النقل طوال فترة عملهم بالمؤسسة أي لديهم الاقدمية في العمل بالوكالة في حين تمثل نسبة 30% لا يتم نقلهم هم عمال جدد لم يشهدوا حالات نقل وظيفي ونسبة 10% يتم نقلهم وهذه الفئة تمثل العمال المنتدبين منهم من لم يتم نقله منذ انتدابه وهناك 2 منهم يتم نقلهم بصفة دائمة وذلك تبعا لنوع الوظيفة الذي يفرض عليه التنقل من حين لآخر.

جدول رقم (11): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب أسباب النقل

النسب	التكرارات	أسباب النقل
50,0	10	لم يجب
25,0	5	الكفاءة
10,0	2	تنسيق العمل
10,0	2	لفائدة المصلحة
5,0	1	تحسين الاداء
100,0	20	المجموع

شكل رقم (19): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب أسباب النقل



تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 50% من المبحوثين تحفظوا على الإجابة عن سبب النقل من بينهم 6 عمال لم يتم نقلهم يمثلون نسبة 30% ونسبة 20% لا يتم نقلهم.

أما 50% الثانية من المبحوثين تباينت أجوبتهم بين 25% بسبب الكفاءة يتم نقلهم من منصب إلى آخر من أجل تطوير العمل ونقل الخبرات.

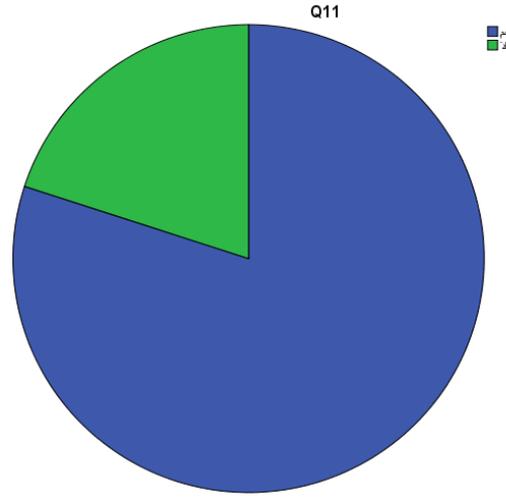
10% بسبب تنسيق العمل وفائدة المصلحة في حالة غياب احد الموظفين او عدم كفاءته يتم نقله لسير العمل وكنوع من التدريب .

وأخيرا 5% من المبحوثين يتم نقلهم لتحسين الأداء داخل الوحدات التي تعاني من ضعف ونقص.

جدول رقم (12): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب نقل العمال الخبرة العملية لدى العامل

النسب	التكرارات	الخبرة العملية
80,0	16	نعم
20,0	4	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (20): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب نقل العمال الخبرة العملية لدى العامل

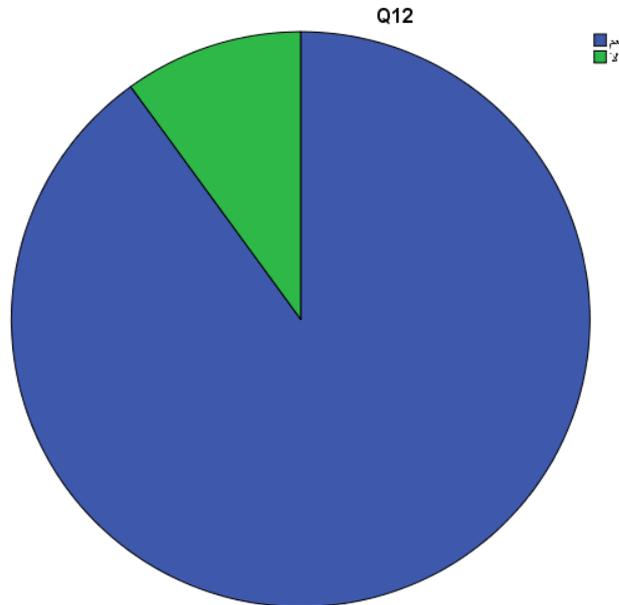


تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 80 % من المبحوثين أن عملية نقل العمال تحقق خبرة عملية خاصة إذا كان العامل المتنقل غير كفاء أو لا يتمتع بالمهارة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليه وعملية نقله تعتبر أفضل وسيلة لاكتساب المهارات وضمان إمام العامل بطرق العمل، في حين 20 من المبحوثين لا يرون أن نقلهم يحقق خبرة عملية بسبب كفاءته وأقدميته في المنصب ومعرفته فهو لا يحتاج إلى اكتساب مهارات جديدة من هذه العملية .

جدول رقم (13): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب نقل العمال وعلاقات العمل

النسب	التكرارات	
90,0	18	نعم
10,0	2	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (21): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب نقل العمال وعلاقات العمل



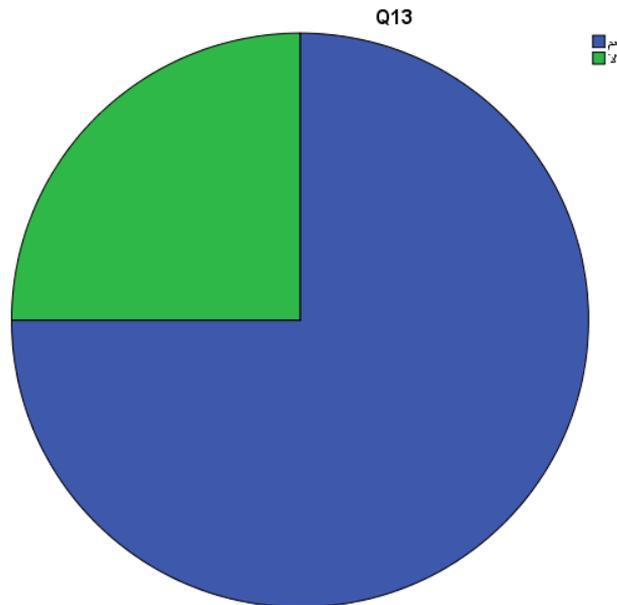
تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن: نسبة 90% من المبحوثين نقل العمال يقوي العلاقات في العمل خاصة الأعضاء الجدد وذلك بخلق جو من التعاون والعلاقات الجيدة بين العمال في حين 10% من

المبجوثين يرون أن نقل العمال لايقوي علاقات العمل وذلك راجع إلى طبيعة العامل الذي يتميز بالانطواء والعزلة وليس اجتماعي بطبعه .

جدول رقم(14): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب رفع النقل لخبراتهم

النسب	التكرارات	
75,0	15	نعم
25,0	5	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم(22): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب رفع النقل لخبراتهم



تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن 75% من المبحوثين النقل يرفع من خبراتهم لأنه يساعد على الإلمام بمهام كل مصلحة أو وظيفة في إطار الوكالة في حين نجد 25% منهم النقل لا يرفع من خبراتهم لأنهم يتمتعون بالمهارة الكافية والمؤهلات الناتجة عن الاقدمية في العمل بالمؤسسة .

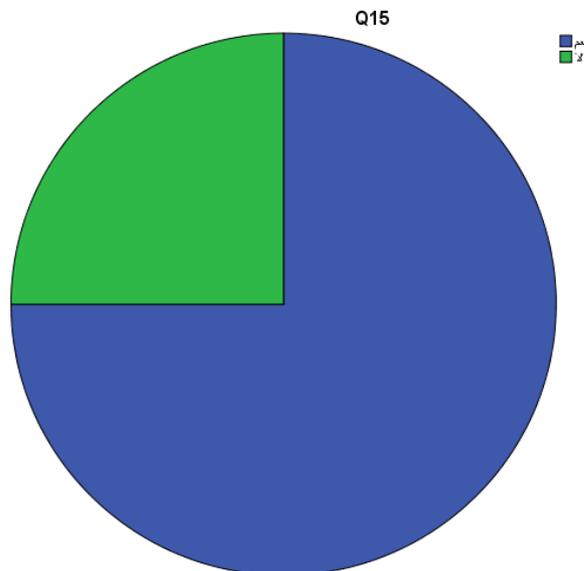
75% من المبحوثين حددوا نوع الخبرة المكتسبة من عملية النقل حسب تجربتهم تكمن في

العلم بمسار العمل وكيفية أداءه مع الإلمام بجميع المصالح والنشاطات وكلها خبرة عملية بالدرجة الأولى تساعد على تأدية المهام وضمان سيرورة العمل في حال غياب أو ظرف طارئ يمنع العامل من مزاوله عمله فيكون المنصب الوظيفي شاغر يحتاج من يعوضه .

جدول رقم (15): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب روح المبادرة في العمل

النسب	التكرارات	
95,0	19	نعم
5,0	1	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (23): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب روح المبادرة في العمل



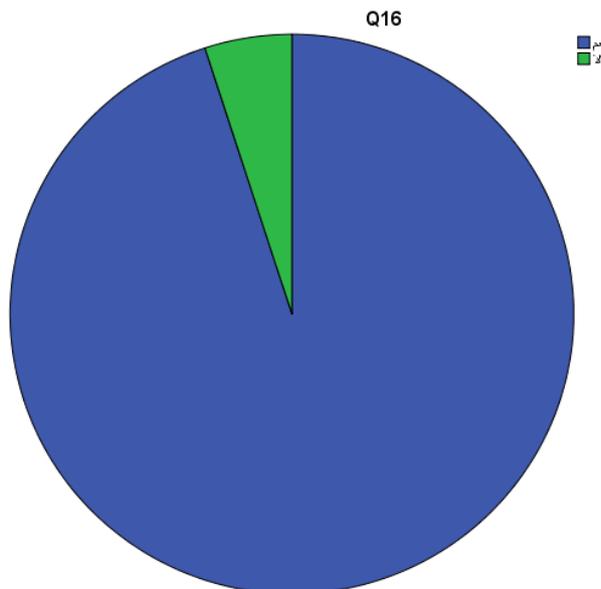
تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 95% من المبحوثين لديهم روح المبادرة في العمل والدافع لذلك الرغبة في التغيير في طرق العمل و الأنظمة من اجل التحسين والنهوض بالوكالة فهي قطب إداري هام هدفه التشجيع على الاستثمار وجلب العملاء وتحقيق رضاهم من خلال المشاركة في الأيام الدراسية والملتقيات والمنتديات التي تقوم بها كل فترة.

في حين نجد 5% منهم لا يتمتعون بروح المبادرة هدفهم الوحيد هو أداء المهام الموكلة إليهم في إطار وظيفته فقط .

جدول رقم (16): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مشاركة العمال في الأيام الدراسية

النسب	التكرارات	
75,0	15	نعم
25,0	5	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (24): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مشاركة العمال في الأيام الدراسية



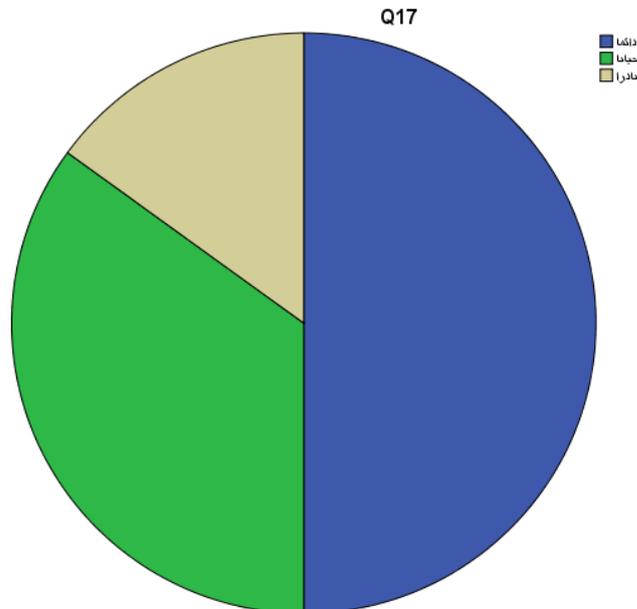
تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 75% من المبحوثين يشاركون في الأيام الدراسية الخاصة بالوكالة كنوع من المبادرة هدفها الرفع من الكفاءات وتعرف على انشغالات المواطن وتبادل الخبرات وكذا التنسيق بين أهداف الوكالة والبيئة التي تعمل بها

في حين 25% منهم لا يشاركون فيها أغلبيتهم هم أعوان تنفيذ لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة للمشاركة أو لا يرغبون في المشاركة

جدول رقم (17) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب قيام المؤسسة بمنديات لرفع من الإنتاجية.

النسب	التكرارات	
95,0	19	نعم
5,0	1	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (25) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب قيام المؤسسة بمنديات لرفع من الإنتاجية.



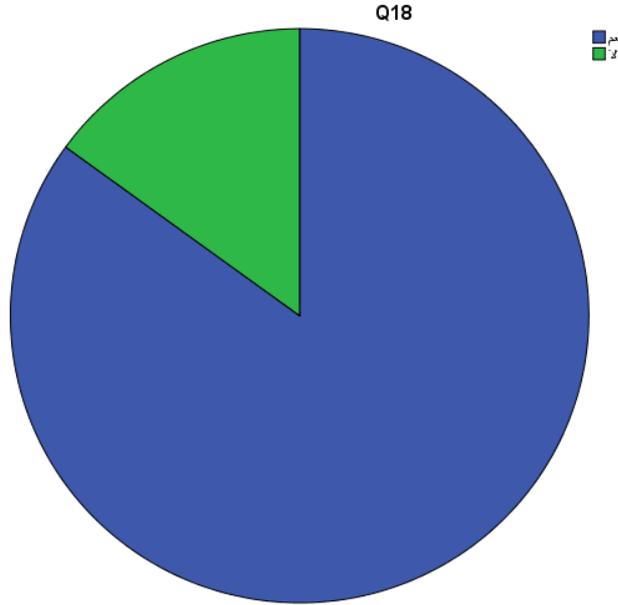
تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن 95% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تقوم بمنتديات بين فترة وأخرى الهدف منها الرفع من الإنتاجية وذلك من خلال التعريف بالوكالة ومهامها وما يمكن أن تقدمه للعملاء من توجيه وإرشاد وتسهيل في الإجراءات الإدارية الخاصة بكل ملف يقدم على مستوى شباكها .

في حين نجد 5% منهم ويمثلها موظف 1 من أصل 20 أجاب بلا لأنه لم يشهد هذه المنتديات بحكم مزاولته للعمل من فترة وجيزة .

جدول رقم (18): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة المشاركة في المنتديات

النسب	التكرارات	
50,0	10	دائما
35,0	7	احيانا
15,0	3	نادرا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (26): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة المشاركة في المنتديات



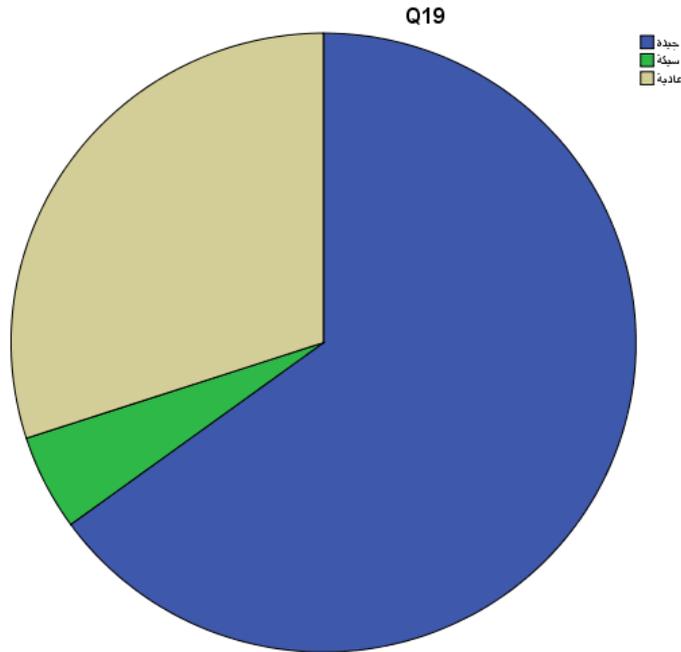
تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن: نسبة 50% من المبحوثين يشاركون بصفة دائمة في المنتديات كلما سمحت لهم الفرصة كنوع من العمل الإضافي أو التطوعي .

في حين نجد 35% منهم يشاركون أحيانا وذلك بسبب انشغالهم بمهام أخرى و 15% منهم نادرا ما يشاركون لوجود من هم أحق بالمشاركة ويرغبون في ذلك .

جدول رقم (19): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التزام العمال بأداء المهام والرفع من الإنتاجية

النسب	التكرارات	
85,0	17	نعم
15,0	3	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (27): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التزام العمال بأداء المهام والرفع من الإنتاجية



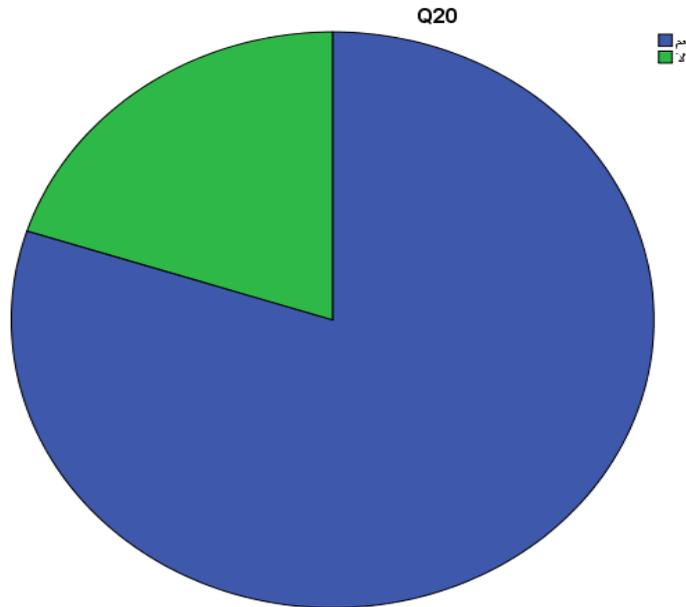
تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 85% من المبحوثين أن الالتزام بأداء المهام يرفع من الإنتاجية فهم يعتبرون الوظيفة مهمة إجبارية واجب أداءها على أكمل وجه وبإتقان يحقق إنتاجية عالية تعود على الوكالة وموظفيها .

في حين نجد 15% منهم يرون أن التزام من طرف موظف واحد لا يرفع من الإنتاجية وإنما لابد من تضافر الجهود بين جميع الموظفين والقيام بالمهام الموكلة إليهم من اجل ضمان سير العمل والبقاء ضمن المؤسسات التي تؤدي نفس الخدمات .

جدول رقم (20): يوضح علاقات توزيع مجتمع الدراسة حسب علاقات العمل بين الزملاء

النسب	التكرارات	
65,0	13	جيدة
5,0	1	سيئة
30,0	6	عادية
100,0	20	المجموع

شكل رقم (28): يوضح علاقات توزيع مجتمع الدراسة حسب علاقات العمل بين الزملاء



تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن علاقات العمل بين الزملاء هي علاقات جيدة تمثل 65% وذلك لان طبيعة العمل بالوكالة هي عمل جماعي يتطلب وجود علاقات جيدة بين الموظفين.

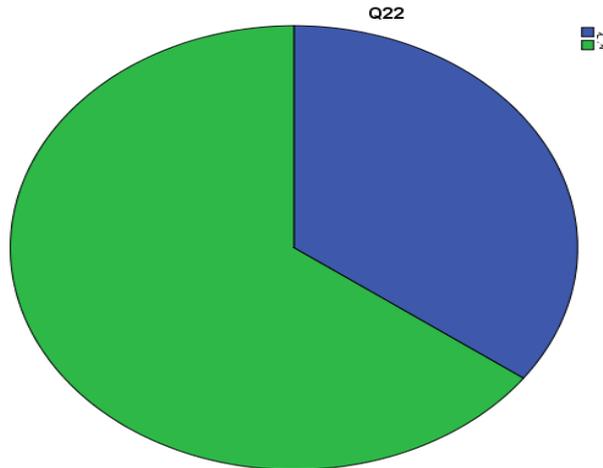
في حين نجد 30% منهم تربطهم علاقات عمل عادية وذلك نابع من فكرة الموظف مكلف بأداء مهامه وتربطه علاقة رئيس ومرؤوس فقط.

ونسبة 5% تمثل موظف 1 تربطه علاقات سيئة فلم يتمكن من التأقلم والتكيف مع الوظيفة وزملائه في العمل .

جدول رقم (21): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التعاون في انجاز المهام

النسب	التكرارات	
80,0	16	نعم
20,0	4	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (29): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التعاون في انجاز المهام



تشير البيانات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 80 % من المبحوثين أن هناك تعاون بينهم لانجاز

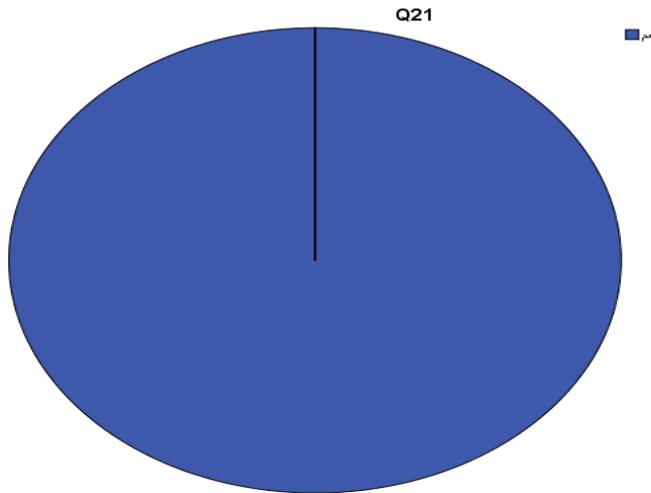
المهام بالوكالة والتفاعل الايجابي يجمعهم فهي تعتمد على تنسيق الوظائف الناتج عن التعاون .

في حين تمثل 20% المبحوثين الذين لا تربطهم علاقة تعاون مع زملائهم وذلك راجع إلى سوء العلاقات والمنافسة .

جدول رقم(22): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الاتصال وزيادة الكفاءة

النسب	التكرارات	
100,0	20	نعم
00	00	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم(30): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الاتصال وزيادة الكفاءة



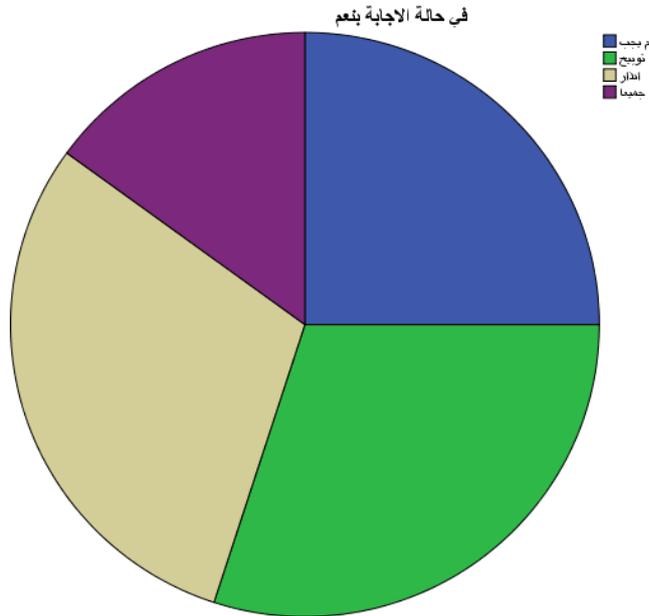
تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن هناك اجماع من طرف المبحوثين بنسبة 100% على الاتصال يحقق زيادة في الكفاءة فالوكالة تتمتع بشبكة من الاتصالات الرسمية في هيكلها التنظيمي بدءا من المدير إلى موظف الاستقبال وطبيعة التنظيم إداري خدماتي تتطلب الاتصال بكل أشكاله لضمان سير العمل وانجاز كافة النشاطات إضافة إلى وعيهم بأهمية وضرورة الاتصال .

التنزيل والكفاءة

جدول رقم (23): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى تفعيل التنزيل بالمؤسسة

النسب	التكرارات	
35,0	7	لا
30,0	6	توبيخ
30,0	6	انذار
5,0	1	توقيف مؤقت
100,0	20	المجموع

شكل رقم (31): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى تفعيل التنزيل بالمؤسسة



تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن المؤسسة تفعل التنزيل إلى رتبة اقل بنسبة 65% لكن في شكل إجراءات بديلة عن التنزيل هدفها تنبيه العامل باخطائه وتوضيح سببها في تقرير التوبيخ أو الإنذار كخطوة أولى قبل اتخاذ إجراءات قاسية تصل إلى التنزيل في رتبة أو إجراء آخر .

تمثلت هذه النسبة في 30% لتوبيخ و30% للإنذار و5% لتوقيف المؤقت عن العمل لفترة وجيزة .

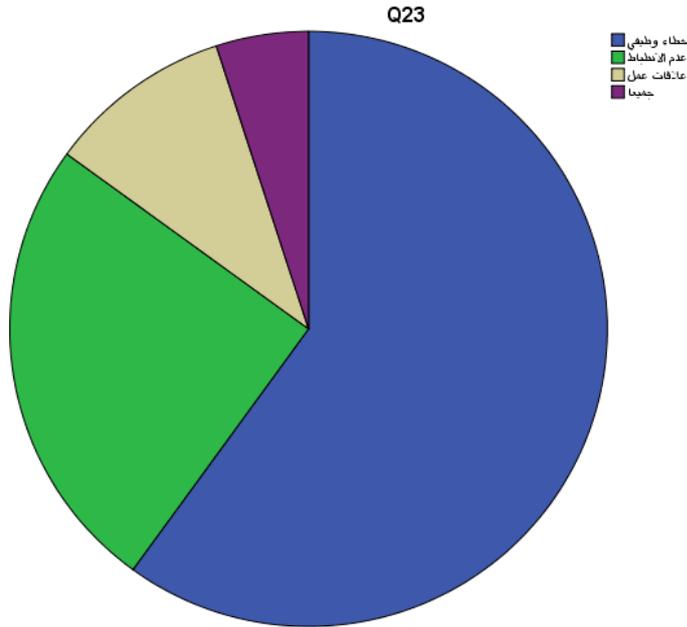
في حين مثلت 35%المبحوثين الذين لايفعلون التنزيل إلى رتبة اقل ويعود ذلك لطبيعة العلاقات التي يسودها التعاون والاتصال فيما بينهم ويرون أن هذه الإجراءات كنوع من الإحباط لمعنويات العامل و تدفعه إلى سلوكيات سلبية وكره العمل ويصبح أدائه للوظيفة مجرد حضور شكلي فقط في حين ذكر المبحوثين إجراءات أخرى تتخذ كبديل لتنزيل وهي :

الخصم من الراتب الشهري أو النقل إلى مكان آخر وعزله

جدول رقم (24): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب أسباب التنزيل

النسب	التكرارات	
60,0	12	خطاء وظيفي
25,0	5	عدم الانضباط
10,0	2	علاقات عمل
5,0	1	جميعا
100, 0	20	المجمو ع

شكل رقم (32): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب أسباب التنزيل



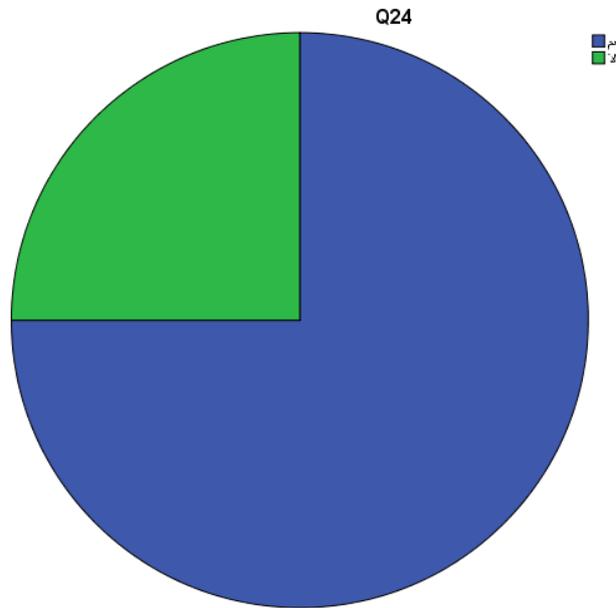
تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن التنزيل إلى رتبة اقل أو الإجراءات البديلة المتخذة ضد العمال بالوكالة بنسبة 60% سببها خطأ وظيفي تسبب في تعطل العمل على مستواها وانجر عنه تجاوزات إدارية لايسمح بها في العادة.

ونسبة 25% بسبب عدم الانضباط كاللامبالاة وكثرة الغياب والتمارض تليها نسبة 10% من المبحوثين ترجع أسباب التنزيل إلى علاقات العمل السيئة بين الموظفين كالتوتر وضعف الاتصال وعدم التعاون و1 من المبحوثين يجمع كافة الأسباب لتكون سبب في التنزيل.

جدول رقم (25): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجراءات التنزيل كدافع لرفع الكفاءة

النسب	التكرارات	
75,0	15	نعم
25,0	5	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (33): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجراءات التنزيل كدافع لرفع الكفاءة



تشير البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن 75% من المبحوثين يرون أن هذه الإجراءات دافع لرفع الكفاءة في الوكالة فهي بمثابة وسيلة ضغط ودفع لتحسين الأداء والزيادة في الإنتاجية وإنجاز المهام بطريقة أفضل .

في حين نسبة 25% منهم يعارضون هذه الإجراءات لأنها تحبط الموظف وتحطم معنوياته والموظف يحتاج إلى حرية في العمل دون تضيق عن طريق الراحة الشخصية .

ب- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

ان عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل البحثي الثاني : هل يؤدي دوران العمل الخارجي الى الرفع من الكفاءة في المؤسسة ؟ يتطلب منا الاجابة عنه تحليل البيانات المتعلقة بدوران العمل من خلال ثلاث نماذج إلا وهي :الانتداب الفصل والاستقالة وتأثيرها على الكفاءة في المؤسسة .

وهو ما تبينه البيانات المرتبطة بالمحور الثاني من الاستمارة وهي:

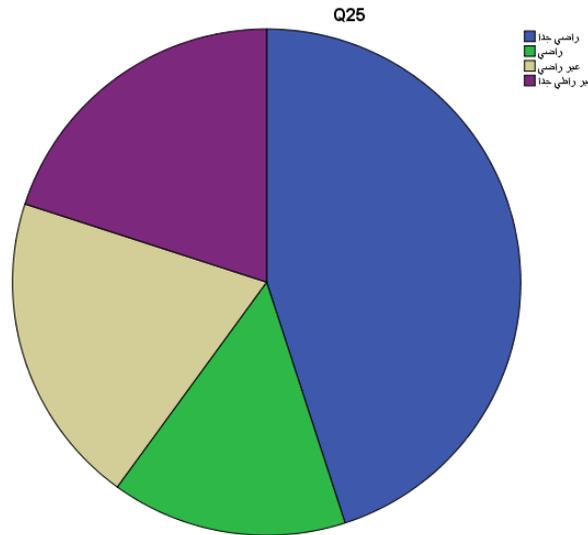
*الانتداب والكفاءة :

جدول رقم (26):يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب رأيهم في عملية الانتداب

النسب	التكرارات	
45,0	9	راضي جدا
15,0	3	راضي
20,0	4	غير راضي
20,0	4	غير راضي جدا

المجموع	20	100,0
---------	----	-------

شكل رقم (34): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب رأيهم في عملية الانتداب



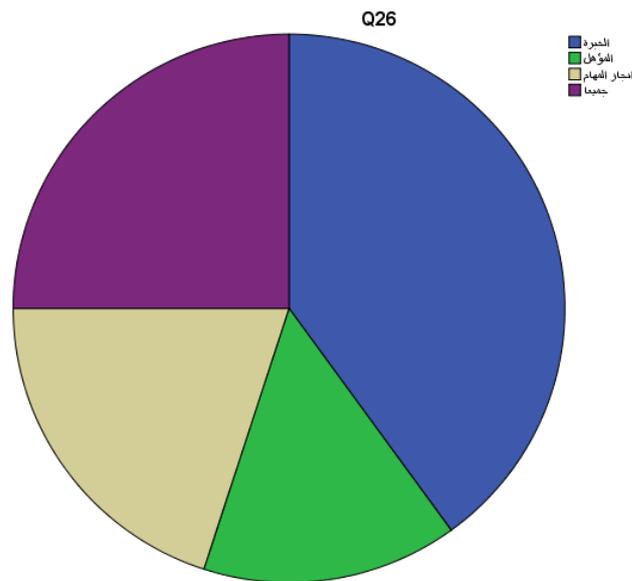
تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه ان:نسبة المبحوثين الذين كانوا راضين جدا عن عملية الانتداب 45% اما نسبة المبحوثين راضين 15% ذلك لان المؤسسة توفر لهم اجواء عمل جيدة اضافة الى روح التعاون فيما بينهم والعامل المنتدب الكفاء يفيد ويستفيد من المؤسسة

في حين بلغت نسبة المبحوثين غير راضين جدا عن عملية الانتداب 20% متساوية مع المبحوثين غير راضين جدا وذلك راجع الى تحمل مسؤوليات اكثر مما يشكل ضغط عمل وإحساس المنتدب انه ذخيل بالمؤسسة

جدول رقم (27): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب اساس عملية الانتداب بالمؤسسة

النسب	التكرارات	
40,0	8	الخبرة
15,0	3	المؤهل
20,0	4	انجاز المهام
25,0	5	جميعا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (35): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب اساس عملية الانتداب بالمؤسسة



تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه ان :نسبة المبحوثين الذين يرون ان اساس عملية الانتداب هو الخبرة بنسبة 40% تليها انجاز المهام بنسبة 20% ثم المؤهل بنسبة 25% يرون اساس الانتداب الخبرة والمؤهل وانجاز المهام (جميعا) وذلك لان العمال المنتدبين يتم اختيارهم بعناية لأنهم يمثلون اداراتهم ولا بد من توفر المؤهل والخبرة وانجاز المهام الموكلة اليهم كمعيار لانتدابهم بالوكالة .

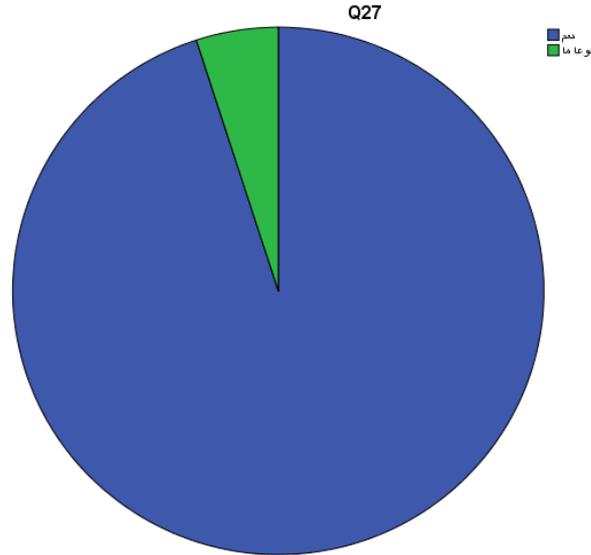
جدول رقم (28):يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة عملية الانتداب على زيادة الكفاءة في

المؤسسة

النسب	التكرارات	
95,0	19	نعم
00	00	لا
5,0	1	نوعا ما
100,0	20	المجموع

شكل رقم (36): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة عملية الانتداب على زيادة الكفاءة في

المؤسسة

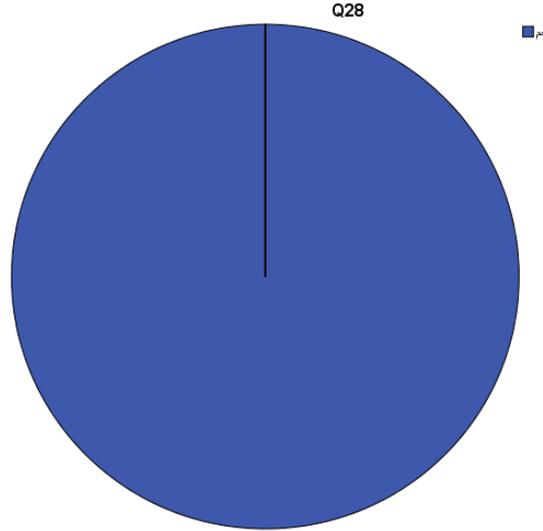


تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه ان نسبة المبحوثين 95% عملية الانتداب تساعد على زيادة كفاءة المؤسسة كفاءة بعمله يضمن له الاستقرار بمنصبه طوال فترة عمله .

جدول رقم (29): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سعي العامل المنتدب لتحقيق كفاءة في المؤسسة

النسب	التكرارات	
100,0	20	نعم
00	00	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (37): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سعي العامل المنتدب لتحقيق كفاءة في المؤسسة



تشير البيانات

المدونة في الجدول اعلاه

ان: نسبة كاملة من المبحوثين 100% يسعون الى تحقيق الكفاءة في المؤسسة لان مهمته كمنتدب هي أداء المهام بطريقة صحيحة وباتقان فهو الرابط الوحيد بين المؤسسة المنتدب بها ومؤسسته الاصلية وكذا الاستقرار في منصبه بالوكالة .

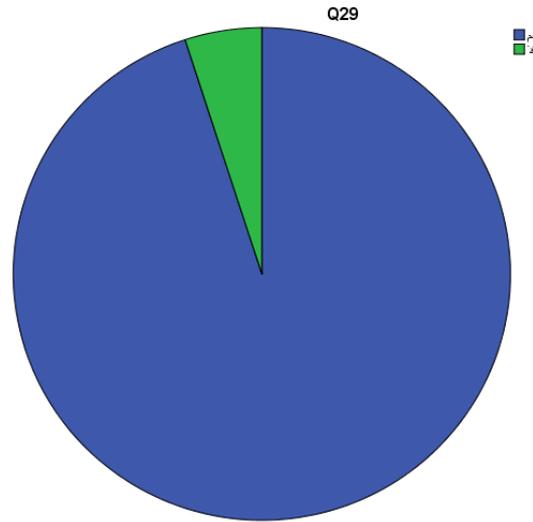
جدول رقم (30): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المشاركة في الملتقيات الخاصة بالمؤسسة

المنتدب بها

النسب	التكرارات	
95,0	19	نعم
5,0	1	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (38): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المشاركة في الملتقيات الخاصة بالمؤسسة

المنتدب بها



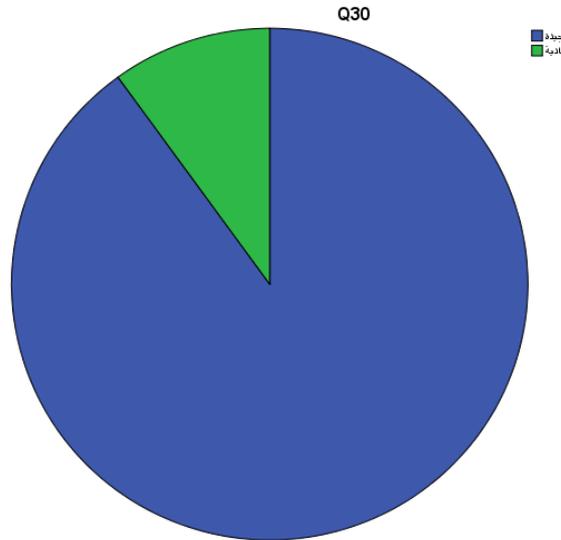
تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه ان 95% من المبحوثين يقومون بالمشاركة في الملتقيات التي تنظمها الوكالة ويعود ذلك لروح المبادرة والى رغبة العمال المنتدبين في كسب خبرات اكبر وتبادل المهارات وإبراز دورهم في الوكالة وبالمقابل 5% من المبحوثين لا تقوم بالمشاركة لعدم توفر الفرصة وليس كرها منهم.

جدول رقم (31): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب علاقات العمل بين المنتدب وزملائه بالمؤسسة.

النسب	التكرارات	
90,0	18	جيد ة
00	00	سي ئة
10,0	2	عاد ية

100,	20	الم	
0		جموع	

شكل رقم (39): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب علاقات العمل بين المنتدب وزملائه بالمؤسسة.



تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه ان نسبة 90% من المبحوثين العلاقات بين العمال بالمؤسسة والعامل المنتدب جيدة لان المؤسسة توفر لهم جميع الوسائل وأساليب العمل المتاحة لخلق جو مريح يتناسب مع العاملين الدائمين للمؤسسة من خلال استراتيجيتها المفعلة للاحترام والتفاعل والتعاون والتآزر بين اعضائها سواء كانوا دائمين او منتدبين .

تليها نسبة 10% من المبحوثين علاقات العمل بين العمال والمنتدب عادية راجع لكونهم منتدبين يؤدون واجبهام اتجاه الوكالة وعلاقاتهم شبه عادية وهي فئة قليلة .

في حين نسبة المبحوثين الذين تربطهم علاقة سيئة مع الزملاء معدومة 00%

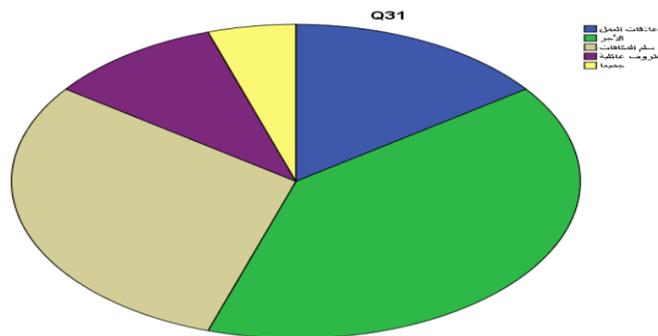
الاستقالة والكفاءة:

جدول رقم (32): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب الاستقالة.

النسب	التكرارات	
15,0	3	علاقات العمل
40,0	8	الأجر
30,0	6	سلم المكافآت
10,0	2	ظروف عائلية
5,0	1	جميعا

100, 0	20	المجموع
-----------	----	---------

شكل رقم (40): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب الاستقالة.



تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه ان :اعلى نسبة من المبحوثين يعتبرون ان الاجر هو العامل الرئيسي لتقديم الاستقالة بنسبة 40% لان الاجر لا يتماشى مع المؤهل والكفاءة المتوفرة لدى العامل المستقال .

تليها نسبة المبحوثين 30% سلم المكافآت يلعب دورا اساسيا في تقديم الاستقالة وغياب الترقيات مم جعلهم يبحثون عن بديل بمؤسسة اخرى تتماشى مع مؤهلاتها وتتوفر على سلم مكافآت ويمكنهم التطور في العمل .

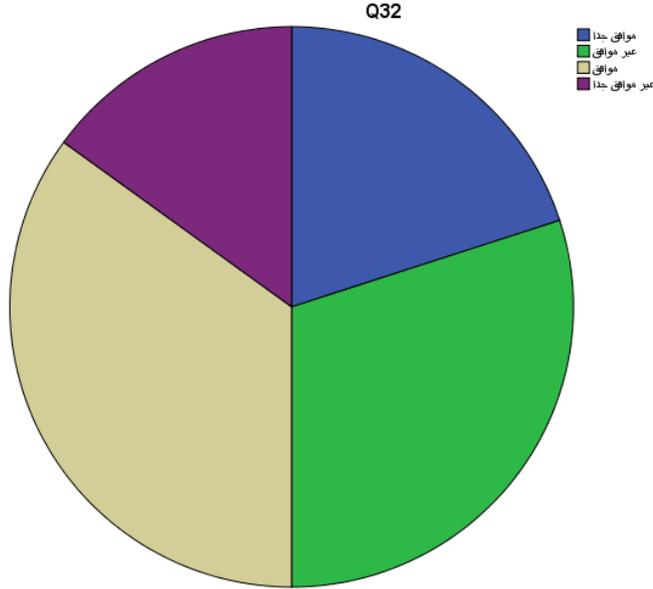
في حين تمثل 15% سبب سوء علاقات العمل التي يسودها التوتر والقلق وعنصر المنافسة الذي يولد نوعا من الانانية مما ينتج عنه صراع داخل العمل

وأخيرا نسبة 10% ترجع اسباب الاستقالة الى الظروف العائلية كبعد المكان و 5% من المبحوثين تمثل موظف 1 يرجعها الى جميع الاسباب سالفة الذكر .

جدول رقم (33): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل تفتح المجال لتوظيف كفاءة افضل.

النسب	التكرارات	
20,0	4	موافق جدا
30,0	6	غير موافق
35,0	7	موافق
15,0	3	غير موافق جدا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (41): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل تفتح المجال لتوظيف كفاءة افضل.



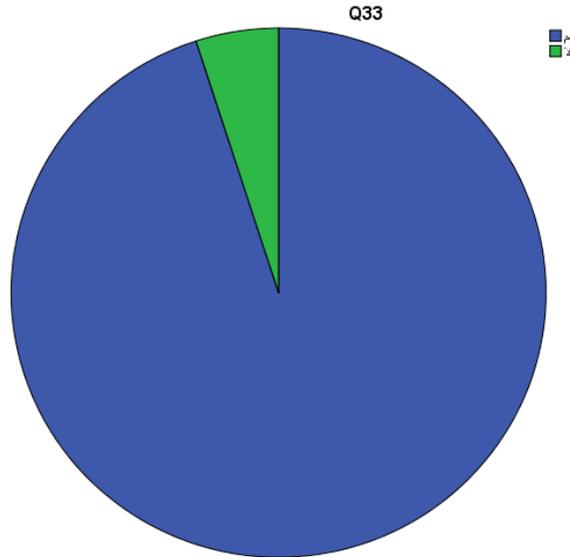
تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه ان :نسبة المبحوثين 35% موافقين والموافقين جدا بنسبة 20% أن استقالة العامل تفتح المجال لتوظيف كفاءة افضل ؛ويرتبط ذلك بالعامل الذي يقدم استقالته شرط انه لا يمتلك المؤهل وليس بإمكانه ان يقدم اضافة للوكالة وغير قادر على تحمل المسؤوليات المعطاة له .

تليها نسبة 30% من المبحوثين غير الموافقين و15% غير موافقين جدا شرطت ان يكون غير كفاء لكن في حالة امتلاك للخبرة والمؤهل لا يمكن استبداله بعامل اخر فلا يوجد ضمان ان العامل الجديد يتمتع بالمهارات وقدرات افضل من العامل المستقيل .

جدول رقم (34): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل غير منضبط يرفع من الكفاءة في المؤسسة.

النسب	التكرارات	
95,0	19	نعم
5,0	1	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (42): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل غير منضبط يرفع من الكفاءة في المؤسسة.



تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه أن 95% من المبحوثين يعتبرون استقالة العامل غير منضبط يرفع من الكفاءة لان تصرفات العامل غير مبالي بعمله كالغياب والتأخر واللامبالاة وتأجيل الاعمال اضافة

الى علاقاته مع الزملاء الغير مرغوب بها و احداث التوتر داخل التنظيم و المحيط المؤسسي تكون استقالته افضل .

في حين نسبة 5% من المبحوثين تمثل موظف 1 من اصل 20 موظف استقالته ليست شرط لرفع الكفاءة ؛فعمل مؤسسة كاملة لا يقتصر على استقالة فرد او اثنين ؛وانما ما تملكه من كفاءات يمكنها من تغطية ذاك النقص لحين توظيف عامل بديل

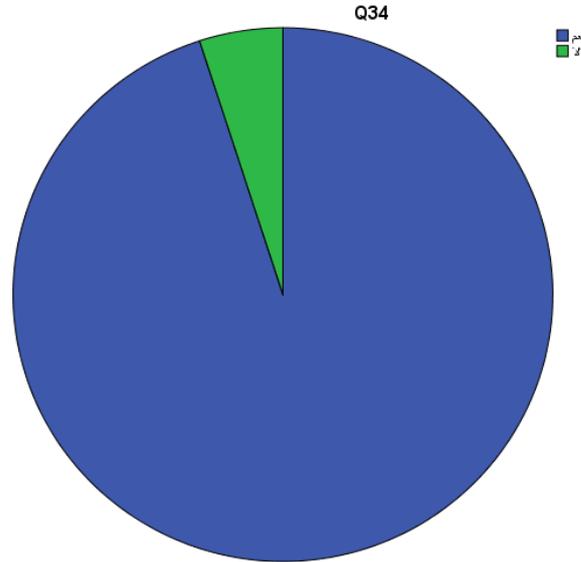
جدول رقم (35): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل ضعيف الأداء يرفع من كفاءة

المؤسسة

النسب	التكرارات	
95,0	19	نعم
5,0	1	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (43): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب استقالة العامل ضعيف الأداء يرفع من كفاءة

المؤسسة



تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه أن: نسبة 95% من المبحوثين استقالة العامل ضعيف الأداء يساعد على الرفع من الكفاءة في المؤسسة لأنه يمكن استقطاب مورد بشري كفاء يتمتع بالخبرات والمؤهلات العلمية والعملية ليعوض منصب العامل المستقيل؛ مما يجعل العامل الجديد يقدم اكثر ويبذل جهد للمساهمة الفعالة في الوكالة .

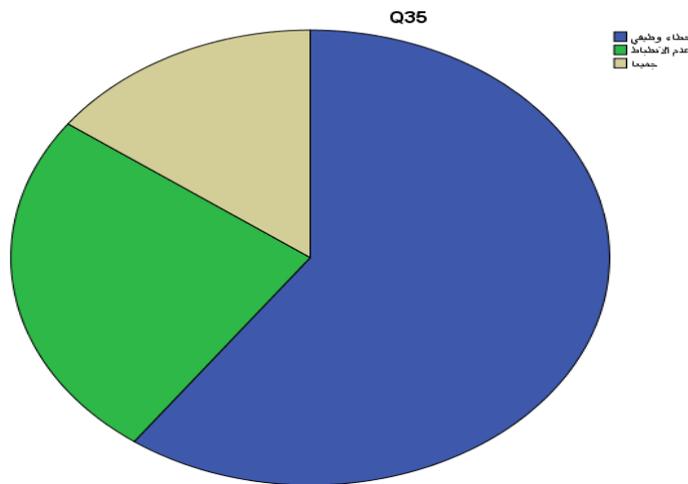
في حين نجد 5% من المبحوثين ان العامل يحتاج الى الوقت لتأقلم ودافع من اجل تحسين ادائه واستثمار تلك الخبرات في مجال عمله .

الفصل والكفاءة :

جدول رقم (36): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب الفصل في المؤسسة .

النسب	التكرارات	
60,0	12	خطاء وظيفي
25,0	5	عدم الانضباط
15,0	3	جميعا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (44): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سبب الفصل في المؤسسة .



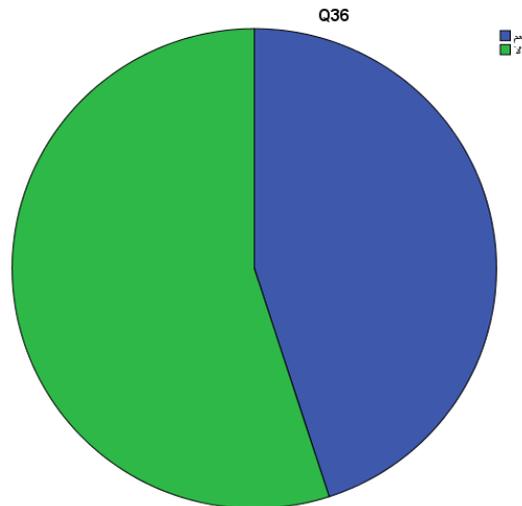
تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه أن: **60%** من المبحوثين سبب الفصل هو خطأ وظيفي في أداء المهام الموكلة اليه ولا يمتلك المهارة والقدرات المناسبة مما ادى الى حدوث خطأ في العمل تسبب في فصله.

تليه نسبة **25%** من المبحوثين ان عدم الانضباط يعتبر من اسباب الفصل ؛وذلك لعدم رضا المدير على السلوكيات السلبية من عدم التزام بقوانين الوكالة وصدور شكاوي عديدة من طرف الزملاء في العمل وكذا العملاء ؛ونسبة **15%** ترجعها الى خطأ وظيفي وعدم الانضباط معا .

جدول رقم (37): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب تأثير الفصل على أداء المؤسسة .

النسب	التكرارات	
45,0	9	نعم
55,0	11	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (45): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب تأثير الفصل على أداء المؤسسة .



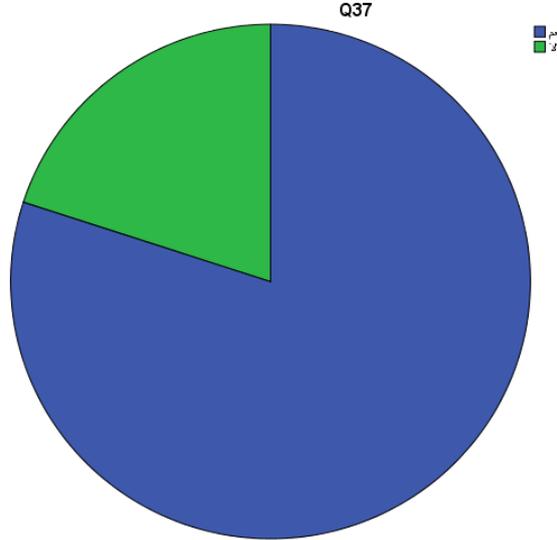
تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه أن :45% من المبحوثين فصل العامل يؤثر على أداء المؤسسة لان المنصب الذي كان يعمل بها العامل بقي شاغرا مما اثر على انتاجية المؤسسة وسيرورة العمل .

في حين 55% من المبحوثين فصل العامل لا يؤثر على أداء المؤسسة لان العامل المفصول تربطه علاقة توتر وتصادم وصراع مما جعلهم يعبرون فصله لا يؤثر على الأداء بالوكالة .

جدول رقم (38): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة الفصل على الرفع من الكفاءة بالمؤسسة.

النسب	التكرارات	
80,0	16	نعم
20,0	4	لا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (46): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة الفصل على الرفع من الكفاءة بالمؤسسة.



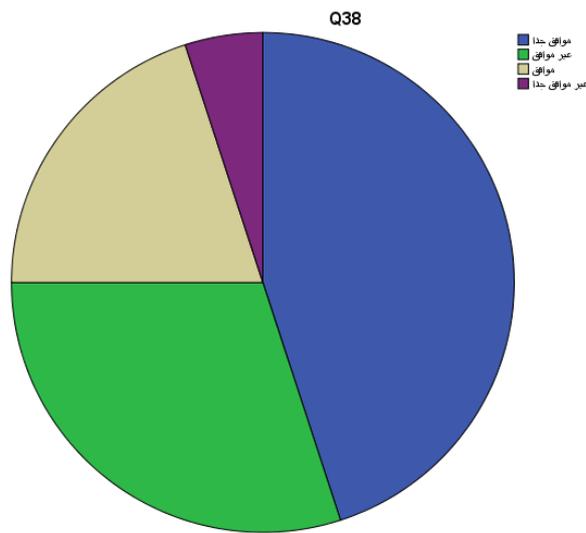
تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه أن 80% من المبحوثين فصل العامل يساعد على الرفع من الكفاءة لأنه كان يعيق مسار وسيرورة العمل بعدم التزام بتأدية المهام وتقييد بالقوانين الداخلية؛ إضافة الى ان فصله سيسمح بتوظيف عامل ذات مهارة وقدرات تسمح له بالإضافة للمؤسسة .

في حين نجد 20% من المبحوثين يرى فصل العامل لا يضمن استقطاب مورد يساعد ويساهم في تحقيق الكفاءة في المؤسسة .

جدول رقم (39): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب فصل العامل وعلاقات التوتر والقلق مع زملائه.

النسب	التكرارات	
45,0	9	موافق جدا
30,0	6	غير موافق
20,0	4	موافق
5,0	1	غير موافق جدا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (47): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب فصل العامل وعلاقات التوتر والقلق مع زملائه.



المدونة في الجدول
المبحوثين الموافقين
45% أن العامل
توتر مع زملائه هو
الموظفين؛ ويتسبب
والتصادم وتؤثر
المهام؛ خاصة ان

تشير البيانات
اعلاه ان نسبة
20% والموافقين جدا
الذي تربطه علاقة
مصدر قلق لباقي
في جو من الصراع
بدورها على انجاز

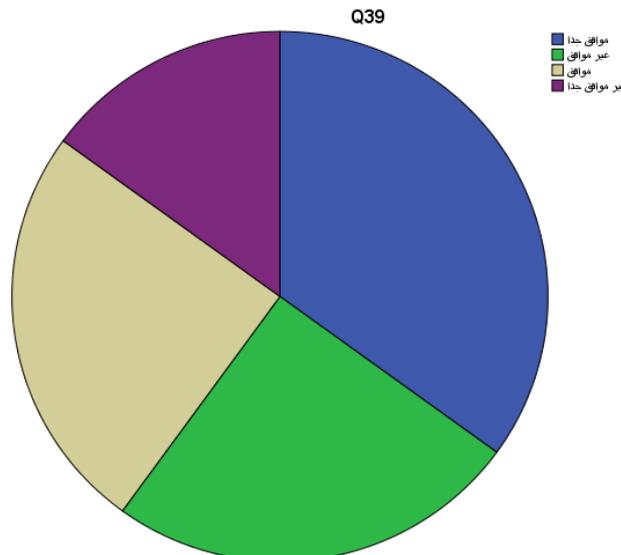
المؤسسة تعتمد على نظام تسلسلي في تأدية الانشطة والمهام .

في حين نجد 30% منهم غير موافقين ونسبة 5% منهم غير موافقين جدا يرفضون هذا الاجراء لان علاقات العمل حرية شخصية للعامل وسبب غير كافي وغير منطقي لفصله يطغى عليه الجانب الانساني من يرفضون.

جدول رقم (40) : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة فصل العامل على توظيف كفاءة افضل .

النسب	التكرارات	
35,0	7	موافق جدا
25,0	5	غير موافق
25,0	5	موافق
15,0	3	غير موافق جدا
100,0	20	المجموع

شكل رقم (48) : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مساعدة فصل العامل على توظيف كفاءة افضل



تشير البيانات المدونة في الجدول اعلاه ان :نسبة المبحوثين الذين ابدوا موافقتهم 25% تليها الموافين جدا 35% فالمؤسسة تحتاج النخبة من الكفاءات لأنها مؤسسة ادارية استثمارية بدرجة اولى ؛ضعيف الأداء وغير منضبط لا يتماشى مع توجهاتها وأهدافها .

في حين تمثل 25% من المبحوثين غير موافقين، و15% ابدوا رفضهم الشديد للفكرة لنفس الاسباب سالفة الذكر- قد لا يتمتع الموظف الجديد بالمؤهل والخبرة المناسبة واللازمة لأداء المهام.

II- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

انطلاقا من التساؤلات البحثية التي جاءت في اطار الفرضيتين الاساسيتين ؛ومن البيانات الاحصائية المتحصل عليها من الادوات التي تم بواسطتها جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة ومتعلقة ب: دوران العمل بنوعيه الداخلي والخارجي والكفاءة في المؤسسة ؛فان تحليل وتفسير تلك البيانات يقود الى اجابات عن تساؤلاتنا .

1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الاولى :

ان تحليل البيانات والنتائج المبينة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الاولى التي جاءت بالصيغة التالية :

يؤدي دوران العمل الداخلي الى الرفع من الكفاءة في المؤسسة .

وهو ما تم بحثه من خلال مضامين الاستمارة في محورها الاول والمتمثل في *الترقية والنقل والتنزيل* .

فقد جاءت النتائج المتعلقة بالترقية والكفاءة كما يلي :

*نظام الترقية يتم من خلال اختيار موظفين وفق اسس ومعايير تعتمد اساسا على الشهادات المتحصل عليها بنسبة 40% وهذا ما يبينه الجدول رقم 07 والاقدمية و الشهادة معا بنسبة 40%؛ ولا تعتمد على أي معيار آخر؛ فهي تبحث عن من يتمتع بهذه السمات لتحقيق الكفاءة المطلوبة .

*الهدف من الترقية هو منحة الاجر بنسبة 60% والتي تمنح بسبب الترقية من منصب الى آخر وفق السلم الوظيفي المعمول به و هذا ما يبينه الجدول رقم 8.

*الترقية تساهم في رفع الانتاجية بنسبة 80% و هو ما يبينه الجدول رقم 9 من خلال اكتساب مهارات وخبرات جديدة تضاف لمل يملكه من خبرات عملية سابقة .

*الهدف من الترقية هو مادي بدرجة اكثر؛ والمحفز الوحيد في المؤسسة هو منحة الاجر و المر دودية؛ حتمية نابعة من بيئة العمل التي تفرض نفسها؛ فالوظيفة هي الملاذ الوحيد لتحقيق متطلبات الحياة لذا يسعى العامل الى الترقى لزيادة اجره

*الترقية تساهم في رفع الانتاجية بنسبة 80% وهذا ما يبينه الجدول رقم 9 ومتعلقة بطبيعة المنصب ان كان حساسا فهي تطور خبراتهم العملية وحتى العلمية؛ فالعامل الذي يتطور في عمله من منصب الى آخر دليل على انتاجيته؛ ونظام تقييم الأداء بالمؤسسة وضع لتقييم مدى كفاءة العامل، وان كان المنصب بسيط ليس له الاثر البالغ، فلا تساهم الترقية في رفع الانتاجية.

*تكمن المساهمة في تطوير اساليب العمل وأداء المهام الموكلة بطريقة سلسة وسهلة وتتسم بالدقة و الكفاءة .

وجاءت النتائج المتعلقة بالنقل والكفاءة كالآتي:

*نقل العمال يتم احيانا بنسبة عالية 60% وهذا ما يبينه الجدول رقم 10 وتخص العمال الرسميين لا يتم نقلهم بنسبة 30% الا في حالة غياب او ظرف طارئ يمنعه من مزاوله العمل لفترة معينة وهذا دليل على روح التعاون و التضامن بينهم، وعمال لا يتم نقلهم وظائفهم ثابتة بنسبة 10%، اما العمال المنتدبين فقط يتم نقلهم تبعا لأقدميتهم وكفاءتهم.

*يتم النقل لأسباب متعددة ،اما من اجل تطوير العمل ونقل الخبرات خاصة العامل الكفاء ،وذو المؤهلات التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة .

*لضمان سير العمل يتم نقل العمال لسد احتياجات منصب شاغر لمدة مؤقتة ،او لعدم كفاءته ،او كنوع من التدريب وبهدف تحسين الأداء بنسبة 5% او لغياب احد العمال بنسبة 10% من خلال الجدول رقم 11.

*يتم النقل لاسباب متعددة اما من اجل تطوير العمل و نقل الخبرات خاصة العامل الكفاء و ذو مؤهلات التي يمكن توظيفها و تمثل نسبة 25 % .وهذا ما يبينه الجدول رقم 11.و لفائدة المصلحة بنسبة 10%.

*نقل العمال بنسبة عالية يحقق خبرة عملية سواء بإضافة خبرة جديدة تخص العمل بنسبة 80% و هذا ما يبينه الجدول رقم 12 ، و بنسبة اقل هي 20%العامل الكفاء لا يحتاج الي خبرة جديدة فأقدميته منحتة المعرفة الكافية بأساليب العمل وسيره ،بمعنى الخبرة والكفاءة بالممارسة .

*النقل يقوي علاقات العمل ويخلق جوا من التواصل بنسبة 90%،و هذا ما يبينه الجدول رقم 13 ويساعد على ضمان سير العمل بصورة جيدة.

*علاقات العمل تتأثر بطبيعة العامل الذي يتمتع بطبع اجتماعي ،يسهل التواصل معه ،وبناء علاقات عمل جيدة مع زملائه،في حين العامل ذو الطابع الانطوائي والمنعزل يصعب التواصل معه وبناء علاقات جيدة معه بنسبة 10 و هذا ما يبينه الجدول رقم 13.

*النقل يرفع من خبرات العامل المتقل بنسبة عالية تمثلت في 75 وهذا ما يبينه الجدول رقم 14 ويكسبه خبرة عملية تتمثل في كيفية أداء العمل والإمام بمختلف الانشطة.

*يتمتع الموظف بروح المبادرة في العمل بنسبة عالية جدا تمثلت في 95 % و هذا ما يبينه الجدول رقم 15،نابع من فكرة الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل بها ،في حين يقتصر البعض على أداء مهامه في اطار الوظيفة فقط بنسبة ضئيلة جدا تمثلت في 5%.

*المشاركة في الايام الدراسية تهدف الى الرفع من الكفاءة داخل الوكالة ،ووسيلة ربط بين اهداف الوكالة والبيئة التي تعمل بها ،وتعمل على تنشيط دورها وبالتالي رفع الانتاجية التي تتمثل في كم الملفات المستقبلة ونوعها تمثلت بنسبة %75،وتأثيرها على المؤسسة ،ولا يشارك بها إلا ذوي الكفاءة والمهارة لأنها تتطلب قدرات ومؤهلات ،اضافة الى الرغبة في المشاركة ،فمنهم من لا يمتلك هذا الشرط ويحاولون عدم المشاركة وفتح المجال والأولية لمن يرغب بنسبة %25.و هذا ما يبينه الجدول رقم 16.

*تهتم المؤسسة بالمنتديات وتقوم بها من فترة الى اخرى بنسبة %95 و هذا ما يبينه الجدول رقم 17 كأداة توجيه وإرشاد وتنسيق ،وتعريف بادوار الوكالة وتوجهاتها الادارية ،وكذا من اجل تبادل الخبرات مع مؤسسات اخرى تعمل بنفس المجال او لها نفس التوجهات والاهتمامات.

*المشاركة في المنتديات تتحكم فيها جملة من العوامل الشخصية بدرجة اولى ،فيطغى عليها الطابع التطوعي او كعمل اضافي يبادر بها الموظف و مثلته نسبة %50 و هذا ما يبينه الجدول رقم 18 و هناك من يستحق ان يشارك بها دون غيره بنسبة %35،او لا تسمح لهم الظروف بالمشاركة .مثلته نسبة %15.وهذا ما يبينه الجدول 18

*التزام العمال بأداء المهام يرفع من الانتاجية بنسبة %85 و هذا ما يبينه الجدول رقم 19،فالعامل هو سلسلة مترابطة تتطلب من كل موظف أداء وظيفته بصورة صحيحة وبإتقان ،فيضمن بذلك سير العمل والبقاء وكذا الاستقرار الداخلي للوكالة .

*علاقات العمل بين الزملاء بين الجيدة مثلت بنسبة %65والعادية بنسبة %30 وهذا ما يبينه الجدول رقم 20،وهذا دليل على توفر البيئة الملائمة لتشكل علاقات عمل ايجابية ،اضافة الى قدراتهم على التأقلم والتكيف مع الوظيفة ،التي بغيابها تكون علاقات العمل سيئة.

*هناك تعاون بين العمال لانجاز المهام بنسبة %80 وهذا ما يبينه الجدول رقم 21 فطبيعة عمل الوكالة تتطلب منها تكاثف الجهود لتحقيق اهدافها ،وترابطها علاقة وثيقة بعلاقات العمل ،فالتعاون نتاج علاقات عمل جيدة تؤدي لانجاز المهام بصورة جماعية ،وان سادها المنافسة والتوتر تؤدي الى سوء العمل وتنعكس سلبا عليه و مثلته نسبة %20 في الجدول نفسه.

*ضرورة الاتصال وأهميته في تحقيق وزيادة الانتاجية في المؤسسة بنسبة 100% وهذا ما يبينه الجدول رقم 22.

في حين جاءت النتائج المتعلقة بالتنزيل والكفاءة كما يلي:

*يفعل التنزيل بدرجة عالية بنسبة 65% بهدف التنبيه او الضغط لتحسين الأداء قبل اللجوء الى اجراءات بديلة تتمثل في التوبيخ بنسبة 30% والإنذار بنسبة 30% وهذا ما يبينه الجدول رقم 23.

*تلجأ المؤسسة في صور بدائل ردعية للسلوكيات السلبية الملاحظة على العمال في ادائهم لمهامهم او في اطار وظائفهم .

*أبرز الاسباب لتفعيل التنزيل الى رتبة اقل هو خطأ وظيفي بدرجة اولى بنسبة 60%، وتحكمه قوانين، وعدم الانضباط كالغياب واللامبالاة بدرجة ثانية بنسبة 25%، و 10 % تمثلها علاقات العمل غير كافية لتكون سبب في التنزيل ما يهم هو انجاز المهام والالتزام بقوانين العمل و هذا ما يبينه الجدول رقم 24.

*إجراءات التنزيل البديلة هي اجراء ذو وجهين :يكون دافعا لرفع الكفاءة من اجل الزيادة في الانتاجية في حالة تقصير او ضعف بنسبة 75%، وإجراء يحبط العامل ومعنوياته وتضييق حريته في العمل تمثله نسبة 25%.

من خلال النتائج المتوصل اليها جراء تحليل وتفسير نتائج البحث الميداني نصل الى :إن الترقية والنقل أساليب تساعد على تحسين أداء العامل و وسيلة ناجحة تساعد على تبادل المهارات والخبرات بما يتماشى مع اهداف المؤسسة وبالتالي ترفع من كفاءتها ،لكن التنزيل حسب العامل يمكن أن يرفع من كفاءة المؤسسة أن حسن من آدائه ونتج عنه زيادة في الانتاجية وبالتالي رفع من كفاءتها ،وان لم يتغير آدائه فلا نفع له ولم يرفع الكفاءة من المؤسسة.

ومن خلال النتائج نصل الى الاجابة على الفرضية الاولى: يؤدي دوران العمل الداخلي الى الرفع من الكفاءة في المؤسسة ،وبالتالي تحقق الفرضية نسبيا .

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

إن تحليل البيانات والنتائج المبينة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية التي جاءت بصيغة التالية : يؤدي دوران العمل الخارجي إلى الرفع من الكفاءة في المؤسسة.

وهو ما تم بحثه من خلال مضامين الاستمارة في محورها الثاني الخاص بدوران العمل الخارجي والمتمثل في : الإنتداب والفصل ، والإستقالة .

فقد جاءت نتائج المتعلقة بالإنتداب كما يلي :

*عملية الانتداب الوظيفي تتخذ إتجاهين :إتجاه التكيف والتأقلم بنسبة %45 خاصة في ظل وجود الخبرات والمؤهلات ، وعدم التكيف بنسبة %20 وهذا ما يبين الجدول رقم %26 وذلك بشعور المنتدب بمسؤوليات أكثر في المؤسسة المنتدبة.

*تتطلب عملية الإنتداب مورد بشري كفاء بنسبة %40 لديه المؤهل العلمي بنسبة %15، إضافة إلى قدرته على إنجاز المهام الموكلة له بنسبة %2 وهذا ما يبينه الجدول رقم 28 ، وذلك من أجل أن يحقق كفاءة المؤسسة.

*تساعد عملية الإنتداب على تبادل المعارف والخبرات مما يؤدي ذلك الى الرفع من الكفاءة في المؤسسة بنسبة %95 و هو ما يبينه الجدول رقم 29.

*يسعى المنتدب من خلال عمله بالمؤسسة المنتدبة بنسبة %100 و هذا ما يبينه الجدول رقم 10 لتحقيق الكفاءة وأهداف المؤسسة من أجل ضمان بقاءه في المنصب الذي يشغله كمنتدب للإدارة الأصلية بالمؤسسة المنتدبة .

*يشارك المنتدب بالملتقيات من أجل كسب خبرات جديدة بنسبة %95 و هذا ما يبينه الجدول رقم 31 والتعرف على آخر التطورات والمستجدات الخاصة بالعمل .

*توفر البيئة التنظيمية المناسبة لعلاقات عمل جيدة بين العمال المنتدبين والرسميين بنسبة %90 وهذا ما يبينه الجدول رقم 32، وكذا التعاون والاتصال فيما بينهم يضمن سير العمل بطريقة سلسة .

أما النتائج المتعلقة بالاستقالة والكفاءة فجاءت كما يلي :

*يعود طلب الاستقالة إلى عدة أسباب منها المادية تتمثل في الأجر بنسبة 40%، وأسباب معنوية تتمثل في غياب سلم المكافآت بنسبة 30% و هذا ما يبينه الجدول رقم 33.

*يقدم العامل إستقالته لأنه ذو خبرة ولديه المهارة والمؤهلات العلمية ولا تتماشى مع الأجر الممنوح .

*إستقالة العامل غير كفاء ،وضعيف الأداء تفتح المجال لإستقطاب كفاءة أفضل شرط أن يتمتع العامل الجديد بقدرات أفضل من العامل المستقيل مثلت بنسبة 55% مبينة في الجدول رقم 34 لان استقالته تخفف من الضغط على باقي الموظفين ،وتنمي روح التعاون بينهم لحين توظيف عامل آخر .

*استقالة العامل غير المنضبط يرفع من الكفاءة في المؤسسة بنسبة 90% و هو ما يبينه الجدول رقم 35لما ينجر عنه سلبيات بسبب سلوكيات سلبية تؤثر علي العمل و تعيق سيره كالامبالاة و كثرة الغيابات التي تؤدي الي عرقلة نشاط المؤسسة لان استقالته افضل فهو عبء علي المؤسسة .

*استقالة العامل ضعيف الاداء تسمح باستقطاب مورد بشري كفاء يساعد علي الرفع من الكفاءة بالخبرات و المؤهلات التي يملكها بنسبة 95% و هذا ما يبينه الجدول رقم 36 العامل الجديد يبذل اقصي جهده في العمل ليضمن منصبه.

*يحتاج العامل إلى الوقت للتأقلم والتكيف مع وظيفته وزملائه ، فتكون مردود يته ضعيفة وأدائه يحتاج إلى الدعم والتوجيه

في حين نجد النتائج المتعلقة بالفصل والكفاءة كالآتي :

*ان فصل العامل راجع الى عدة أسباب كالخطأ الوظيفي بنسبة 60%، وعدم الانضباط 25% و هذا ما يبينه الجدول رقم 37سواء كان من الناحية القانونية أو من الناحية العملية .

*فصل العامل الكفاء يعد خسارة للمؤسسة يحسب عليها مثلت بنسبة 45% و هذا ما يبينه الجدول رقم

.38

*علاقات العمل داخل التنظيم بين العمال تلعب دورا هاما في أداء المؤسسة، فالعامل الذي يخلق جو من التوتر وتصادم يسبب صراعات بين الموظفين ويؤدي الى إعاقة سير العمل بنسبة %45 و هذا ما يبينه جدول رقم 40.

*فصل العامل ضعيف الأداء وغير منضبط يساعد على توظيف و إستقطاب كفاءة أفضل وتمتاز بسمات وخصائص تقدم إضافات للمؤسسة وترفع من إنتاجيتها تمثله %55 و هذا ما يبينه الجدول رقم 41.

✓ ومن خلال النتائج المتوصل إليها جراء تحليل وتفسير نتائج البحث الميداني نصل الى أن عملية الانتداب كنوع من دوران العمل تتطلب مورد بشري كفاء يتميز بالمؤهلات والخبرات العلمية ولديه القدرة على التكيف في المؤسسة كمنتدب بها والعمل من أجل تحقيق وزيادة كفاءتها ليضمن منصبه في المؤسسة ،أما الفصل والإستقالة لا تؤدي بالضرورة إلى الرفع من الكفاءة ففسارة عامل يتمتع بالكفاءة والخبرة لا يرفع من كفاءتها ،لكن إن كان عبء على المؤسسة ولا يؤدي وظائفه بإتقان فان إستقالته أو فصله من العمل منفعة للمؤسسة ويمكنها من إستقطاب عامل جديد يتمتع بالخصائص والمهارات التي تقدم إضافات للعمل والمؤسسة.

ومن خلال النتائج نصل إلى الإجابة على الفرضية الثانية كما يلي: يؤدي دوران العمل الخارجي إلى الرفع من الكفاءة فيالمؤسسة ،وبالتالي الفرضية محققة نسبيا .

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من الفرضية الأولى والفرضية الثانية وتحقق الفرضيات نسبيا يمكن أن نستنتج أن الفرضية الرئيسية التي جاءت بالصيغة التالية :

يؤدي دوران العمل الى الرفع من الكفاءة في المؤسسة محققة .

وهذه النتيجة يمكن تدعيمها من الخلفيات النظرية التي اهتمت بدراسة مؤشرات خاصة بإحدى المتغيرين إما :دوران العمل أو الكفاءة في المؤسسة ،والمتمثلة في المدارس الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة ،وأبرز المقاربات السيوسولوجية لدراستنا نذكر ما يلي :

1-نظرية الإدارة العلمية:التي شهدت تطورات في الولايات المتحدة في الفترة الممتدة بين:

1900-1920 مع التوسع الاقتصادي الكبير خاصة في قطاع الصناعة والاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية الحديثة، وتطور التكنولوجيا، وكثرت المشكلات الاجتماعية التي أثرت على العمل، وظهور مجموعة من علماء علم إجماع حاولوا إيجاد حلول لمشاكل العمل أمثال : فريدريك تايلور ،هنري فايول ،هارتون إمرسون ...الخ ،توجه اهتمامهم إلى توجيه العاملين للبحث عن الجوانب الكفيلة لتطوير الإنتاج والإنتاجية، وعلاقات العمل السائدة آنذاك ،واستهدفت توجه علمي منظم توظف فيه كل البحوث بغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل والحد قد المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل وذلك بالتركيز على مبدأ التخصص في العمل ،وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.

ويمكن توضيح نتائج دراستنا وفق ما جاءت به أفكار كل من:

- أ- التaylorية والإدارة العلمية :اهتم تايلور بتطبيق الأسلوب العلمي لتسيير والإدارة والاعتماد على مبدأ المكافأة المالية كضرورة يجب توفرها وكدافع للعمل وهذا ما تجسده الترقية داخل المؤسسة وكنوع من دوران العمل الداخلي.
- الاستخدام الأمثل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات من خلال التفاعل بين الأفراد والبيئة من أجل الرفع من الإنتاج وبالتالي الرفع من الكفاءة .
- اختيار العمال لا يترك للصدفة المحضة ،وإنما يتم اختيار وفقا لمعايير هي :المؤهل ،والقدرات والمهارات ،وتنظم هذه العملية وفقا لدوران العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،وهذا ما يتجسد في عملية الانتداب الذي يتم وفقا للمعايير سالفه الذكر .
- اختيار العامل طبقا للمستلزمات ومتطلبات الأعمال،وما يملكه من مؤهلات وهذا يتجسد في الانتداب الذي يكون وفق شروط العمل ومميزاته ومتطلبات الوظيفة.
- تدريب العمال وفق ما تتطلبه خطط العمل وهذا ما تجسده عملية النقل الوظيفي داخل التنظيم ،والتي تهدف الى الإلمام بكافة الأنشطة والمهام .

- المكافأة كحافز للعمال لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء ،وهذا ما تجسده الترقية والانتداب والنقل ،كحافز معنوي ومادي يساعد على الكفاءة في الأداء .

ب- التكوين الإداري لهنري فايول (مبادئ الإدارة 14) :

جاءت كنظرية متممة تقريبا لأفكار الإدارة العلمية هدفها تعزيز،وتطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية والإدارية ،وركزت فيها على جملة من مبادئ تجسدت في دراستنا :

-توفر قيم إدارية كتحمل المسؤولية وعمليات الابتكار والتي يجسدها روح المبادرة في العمل لرفع التحديات.

-وحدة التوجيه التي تعتمد على ربط الأنشطة العامة بخطة نحو هدف واحد تسعى المؤسسة له ألا هو تحقيق الكفاءة من أجل البقاء والاستمرار ضمن نظيراتها من المؤسسات.

- تعزيز القدرات سواء كانت إدارية او فنية ،وذلك عن طريق ما يعرف بالتعلم المستمر ،وهذا ما يجسده دوران العمل الداخلي كوسيلة لتعزيز القدرات وتتمثل في النقل والانتداب من خلال اكتساب خبرة عملية بأنشطة ومهام التنظيم ،فالتدريب المستمر في شكل نقل وظيفي يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة مما يساعد على القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبكفاءة،والإطلاع المستمر حول نوعية المهام مهما كان وضعه الوظيفي أو المهني بها ،وهذا ما تجسده عملية النقل من مصلحة لأخرى أو أي نوع من النقل.

- اختيار شاغلي الوظائف بشكل علمي ،وعلى أساس مواصفات كل وظيفة ،وقدرات ومهارات العامل المتعددة والتي من شأنها أن تحقق الكفاءة أو ترفع منها،وهذا تجسده الترقية والنقل و الانتداب.

- تطوير مهام الافراد من خلال التدريب ،وهذا يجسده مؤشر النقل كوسيلة ناجحة لتطوير العامل في فترة وجيزة تمكنه من اكتساب مهارات تطور من أساليب العمل وطرقه .

- تطوير استراتيجيات الحوافز بما يتلائم مع حاجات العمال ،وهذا ما يتجسد في ضرورة وجود سلم للمكافآت والحوافز للحفاظ على الخبرات والعامل الكفاء ،والتخلص من الظواهر السلبية للعمل كالفصل والاستقالة بالنسبة للكفاءات التي تساعد على رفع الكفاءة بالمؤسسة.

- وجود خصائص فردية للعاملين أو الإداريين من أجل وضع الخطط وتحقيق الأهداف العامة، وتتجسد في روح المبادرة لرفع من الكفاءة والمشاركة فيها .

- أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل، وزيادة عنصر الاتصال فيما بينهم، تتجسد في دوران العمل الخارجي والداخلي من أجل إنجاز المهام بكفاءة وتحقيق أهداف التنظيم.

ومن النظريات الحديثة ما يدعم نتائج دراستنا نذكر منها :

ت - نظرية الرأسمال الانساني: التي تم ذكرها سالفًا في الفصل الأول الخاص بدوران العمل التي تؤكد أن :

- رأسمال الإنسان المتمثل في العامل الذي يتمتع بمهارات تخصصية أقل قابلية للتقل تجسدت في عملية الانتداب يحافظون على وظائفهم ويتركزون بها طالما كان أدائهم عالي ومتمن.

- اختلاف الأجور وقيمة المكافآت التي يتحصل عليها العامل هي المحدد الأساسي لدوران العمل وهذا ما تجسد في عملية الاستقالة التي ترتبط بالعامل الذي يتمتع بالكفاءة والمهارة ويقدم أداء يؤدي إلى الرفع من الكفاءة بالمؤسسة، لكن الأجر وسلم المكافآت لا يتماشى مع الجهد والمؤهل لذلك يبحث عن بدائل أخرى تحقق له طموحاته، المتمثلة في الأجر المناسب والمكانة المناسبة حسب المؤهل والمهارات التي يملكها.

- رأسمال الانساني أداة نجاح لأي تنظيم يحسن استعماله بطرق علمية تعزز من أهداف التنظيم وتحقق كفاءة وتضمن استقراره وبقائه.

ث - نظرية ديفيد ماكلياند ووليام جوردون (الكفاءة الفكرية المعرفية):

يرى ديفيد ماكلياند أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل لدى الفرد والمتمثلة برغبته لتمييز والإبداع، بحيث تفضل هذه الفئة من الأفراد تفضل الأعمال ذات الطبيعة الغير روتينية والتي تتوفر عليها درجة من التحدي.

-رغبة الفرد الذي يمتلك قوى داخلية تجسدها روح المبادرة في العمل وحب التميز والعمل على رفع الكفاءة لمجابهة التحديات .

- يملكون كفاءة فكرية من أجل النجاح ،والقيام بالمهام وتحمل المسؤوليات لأداء المهام وتحقيق الإنتاجية

-الأعمال الروتينية يمكن القضاء عليها عن طريق النقل وبالتالي الزيادة في الأداء بعد انخفاضه.

في حين يرى وليام جوردون اعتبر الكفاءة الفكرية هي القدرة على وجود حلول للمشكلات ،وأن أداء الفرد للمهام من أبرز مؤشرات الكفاءة ،وتتعلق بالقدرة على استخدام القدرات لحل مشكلات العمل ،والقيام بمهام صعبة ،ويتجسد ذلك من خلال حركية العمال ودوران العمل في صورة نقل من اجل تدريبهم ،وزيادة قدراتهم الإبداعية ،وتأثيره على الكفاءة في المؤسسة في صورته الإيجابية.

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري حول دوران العمل وتأثيره على الكفاءة في المؤسسة ومن خلال إختبار فرضيات بحثنا إستنادا للدراسة الميدانية والوصول إلى نتائج الدراسة التي تم ذكرها سابقا ومقارنة تلك النتائج في ضوء فرضيات البحث.

_ تطابقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة هاني سعيد محمود عبدة من خلال أن العوامل المؤدية إلى دوران العمل اهمها: انخفاض الأجور وعدم توفر حوافز مادية بالعمل والإنتاج إضافة إلى عدم توفر الحوافز المعنوية كالترقية كل هذه العوامل تؤدي إلى دوران العمل وهو ماتوصلت إليه دراستنا بالإستناد على عامل الترقية، واختلفت نتائج دراستنا مع دراسة هاني سعيد كونه توصل إلى أن نسب دوران العمل تزداد بالمقابل تتناقص الكفاءة، في حين تم التوصل من خلال دراستنا إلى أن دوران العمل يؤدي إلى الرفع من الكفاءة وليس إلى انخفاضها كما تم توضيحها سابقا.

_ تطابقت نتائج دراستنا مع دراسة نضال سالم بدر في كون ان التدوير الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل له علاقة إيجابية بينه وبين الكفاءة الانتاجية التي تسعى المنظمة لبلوغها إضافة إلى أن التدوير الوظيفي يلعب دور في الكفاءة الانتاجية ويرجع ذلك إلى المؤهل العلمي ما جعلها تتطابق مع دراستنا في عنصر الإنتداب والترقية اللذان يتطلبان المؤهل العلمي إضافة إلى الخبرات والمهارات المحصل عليها.

_ إضافة إلى دراسة Tilahum A and Desalegmk: والتي تطابقت نتائجها مع النتائج دراستنا كون أن دوران العمل له تأثير على الكفاءة ويرجع دوران الموظفين إلى بيئة العمل السيئة وضعف الاجور، وهو ما تم تأكيده من خلال النتائج المتوصل إليها بالرجوع إلى عملية الإستقالة كون أن سببها الرئيسي يعود إلى إنخفاض الأجر.

_ إختلفت نتائج دراسة Zeeshan Ahmed : مع نتائج دراستنا حيث ان النتائج المتوصل إليها هي نتائج سلبية لكون دوران الموظفين يؤثر على الفعالية التنظيمية، تتطابق في عامل إنخفاض مستوى الاجور وحالة العمل اللذان يؤديان إلى حدوث دوران وظيفي وهو العنصر الذي تم الوصول إليه في نتائج دراستنا.

_ كما توصلت نتائج دراسة بوعافية عليّة أن مجموعة العمال يفكرون في ترك العمل والبحث عن بديل نتيجة أسباب متعددة، أي حدوث دوران عمل وهو ما تطابق مع نتائج دراستنا في كون أن دوران العمل له أسباب متعددة بدءا بعلاقات العمل السيئة ومستوى الأجور المنخفض عن القيمة المطلوبة، إضافة إلى أسباب معنوية تؤدي بالعمال إلى ترك العمل وذلك راجع إلى غياب سلم المكافآت أي عدم وجود ترقية في المؤسسة، إضافة إلى إبراز أهمية المورد البشري والكفاءات الفردية في تحقيق كفاءة المؤسسة وهو ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا بعنصر الإنتداب الذي يتطلب عامل كفاء لديه من المؤهلات والخبرات ما يستطيع به تحقيق الكفاءة في المؤسسة.

_ توصلت دراسة نورين مولود إلى أن ظاهرة تسرب العاملين أو ما يعرف بدوران العمل راجع إلى أسباب شخصية تعود إلى العمل في حد ذاته، أو أسباب وعوامل مصدرها المؤسسة، وهو ما تطابق مع نتائج دراستنا كون ان أسباب دوران العمل الشخصية راجعة إلى إستقالة العامل كونه يتقاضى أجر منخفض لا يتناسب مع ما يمتلكه من خبرات ومؤهلات إضافة إلى بيئة العمل السيئة مع مجموعات العمل، عدم تكيف العامل مع محيط عمله، غياب عنصر الترقية، ضعف أداء العامل، أما عوامل دوران العمل التي يكون مصدرها المؤسسة تعود إلى عملية الفصل كإرتكاب العامل لخطأ وظيفي أو عدم الإنضباط.

III- الاستنتاج العام:

ما يمكن استخلاصه واستنتاجه من خلال تحليل بيانات الدراسة التي تمحورت حول دوران العمل وتأثيره على الكفاءة في المؤسسة، وعلى اعتبار أن الفرضيات التي تم صياغتها وإخضاعها لدراسة في الميدان محققة نسبيا يمكن القول :

أن دوران العمل عملية و ظاهرة تنظيمية لها تأثير ايجابي يكمن في رفع الكفاءة في المؤسسة، وترتبط ارتباطا وثيقا بالموارد البشري الكفاء الذي يتمتع بمهارات ومؤهلات، وذلك من خلال 3 نماذج تساعد على تحقيقها وهي الترقية من منصب الى منصب أعلى، والنقل الوظيفي بين مختلف المصالح داخل المؤسسة، والانتداب من مؤسسات خارجية الى مؤسسات أخرى، فهي ككل وسائل وأساليب هادفة تزيد من الكفاءة وتحسنها، وتخلق جو من التعاون والتضامن بين الموظفين "

في حين هناك : "نماذج من دوران العمل التي تؤثر سلبيا على المؤسسة قد تؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة كالفصل والاستقالة والتنزيل الى رتبة أقل يكون لها وجهين، الأول ان كان العامل ضعيف ولا يقوم بواجباته وأنشطته بسبب ارتفاع في معدل دوران العمل وبالتالي ينجر عنه اعاقه سير العمل وربما توقفه، والثاني ان

كان العامل المفصول أو المستقل كفاءة تتمتع بالأقدمية والخبرة العملية والعلمية ف خسارته تعد فشلا في نظام المؤسسة وأساليب عملها وعليها محاولة ايجاد حلول وسطية تحول دون خسارة هذه الكفاءات "

ويمكن ان تكون هذه الفرضية بداية لمشروع دراسات عليا تحتاج للدراسة؟



خاتمة

خاتمة

لقد تمحورت دراستنا الراهنة حول موضوع دوران العمل و تأثيره على الكفاءة في المؤسسة 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 تحقيق تلك الكفاءة

ومن هذا المنطلق إرتأينا الوقوف على تأثير دوران العمل في تحقيق كفاءة المؤسسة، حيث إشمئلت البحث على جانب نظري تطرقنا من خلاله بالعرض والتحليل لمتغيرات البحث، ضم فصل يخص دوران العمل وفصل يخص الكفاءة، 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 الكفاءة في المؤسسة، حيث قمنا بدراسة في الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار بتبسة وذلك من أجل التأكد من مدى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة وذلك من خلال إتباع جميع الإجراءات المنهجية المتطلبة 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 الرفع من الكفاءة في المؤسسة .

و منه يمكن القول أن دوران العمل يؤثر على كفاءة المؤسسة مما يؤدي الى خسارة أو استقطاب مورد بشري كفاء تحقق المؤسسة من خلاله الكفاءة المطلوبة .

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر و المراجع

أولاً: قائمة المصادر

1 - القواميس

- 1- أحمد زكي : بدوي يوسف محمود ،المعجم العربي الميسر، القاهرة 1989،39-بدوي احمد زكي:معجم المصطلحات ،العلوم الاجتماعية ،انجليزي ،فرنسي ،غربي ، مكتبة لبنان، بيروت ،.1978
- 2- قاموس ابن منظور، لسان العرب ، دار الفكر، بيروت ،.1989
- 3- تائب محمد عثمان شحادة :المعجم الجامع حرف الدال،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس ،2002،دون دار نشر،2002.

ثانياً : قائمة المراجع

1 - الكتب :

- 4-أبو القاسم حمدي : إدارة علاقة الموظفين ، مطبوعة محاضرات موجهة للطلبة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عمار ثلجي،الأغواط 2018,2019.
- 5- أحمد سيد مصطفى :ادارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية معاصرة ،الدار الهندسية ،ط2 ، القاهرة 2008،
- 6-أحمد إبراهيم عبد الله يوسف : إدارة الموارد البشرية ،ط1 ،شركة مطابع السودان للعملة ،الخرطوم 2007.
- 7-انتصار سليم القليبي، الكفاءة الإنتاجية ، دون دار نشر، 2016.
- 8- بدوي أحمد زكي : علاقات العمل و الخدمة الاجتماعية العمالية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية،1986.
- 9-توفيق جميل احمد ، ادارة الأعمال، مدخل وظيفي ، دار النهضة العربية 1986 .

- 10- ثابت عبد الرحمان ادريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم،الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر ،2006 .
- 11- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ،ط1 ، مكتبة لبنان ،بيروت .
- 12- حسن حريم : إدارة المنظمات المتطور الكلي، ط3 ،دار حامد ،عمان ،الأردن ،2010.
- 13-حسن مريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) دار الحامض للنشر والتوزيع ، الاردن ،2006.
- 14- خالد خليل الطاهر : القضاء الاداري ،ط2 ،ديوان المظالم ،الرياض ، السعودية، 2014.
- 15- رلا نايف المعايطه ، صالح سليم حمودي :اداره المواردالبشرية ،دليل عملي ،دار الكنوز ،المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1, 2003.
- 16- سليم بطرس حلدة : اداره المستشفيات والمراكز الصحية ، د ط ، دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ،2006.
- 17- شطبي حنان : محاضرات في مقياس مدخل الاقتصاد، قسم علوم اقتصادية ،جامعة الجزائر، 2017-2018 .
- 18- شوقي نور الدين : أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية ، د ط ، الحراش ، الجزائر،2011 .
- 19-شكري عليا و آخرون : دراسات في علم الاجتماع الاقتصادي و التنمية الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1991 .
- 20-صفوان المبيضين ،عائض الأكلبي : التخطيط في الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية 2019 .
- 21- صلاح الدين الهيثي، نعمة عباس الخفاجي : تحليل أسس الإدارة العامة ،ط1 ، دار البازوري العلمية ،مصر، 2016 .

- 22- عاشور أحمد صقر : ادارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ،1983.
- 23- عايدة سيد خطاب : الإدارة الاستراتيجية للمواد البشرية في ظل اعادة الهيكلة و الاندماج و مشاركة المخاطر ،ط2 ، مصر .
- 24- عبد الحميد الجليل : ادارة الموارد البشرية : الجمهورية العربية السورية ، سوريا ،2018 .
- 25- عبد الفتاح بو خمخ : الرأس مال المعرفي مصدر التميز في المنظمات ،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول : إدارة المعرفة و دورها في تطوير الأداء الحكومي ، الرياض ، السعودية ،1-4 نوفمبر 2009 .
- 26- عمار حسين حسن : إدارة شؤون الموظفين ،المبادئ و الأسس العامة و التطبيقات في مملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة، 1991 .
- 27- عمرو صفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ،ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ،2009 ،ص 1973 .
- 28- عبد الواسع عبد الوهاب أحمد : كتاب في علم إدارة الأفراد ،الكتاب العربي السعودي ، الرياض المملكة العربية السعودية ،1973 .
- 29- كاميليا يوسف الجنائني : دراسات مقدمه في السلوك الاداري ،جامعه حلوان ،مصر ، 2003 .
- 30- مجيد الكرفي :اداره الموارد البشرية ط 1 ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،العراق ،2013 .
- 31-محمد العالج : المدخل إلى التدريب بالكفاءات، دار الهدى ،عين ميله ،الجزائر ،2002.
- 32- محمد النبأ :قضايا اقتصادية معاصرة ،الدار الجامعية اسكندرية ، الاسكندرية ، مصر 2008 .
- 33- محمد الصادق اسماعيل :اداره الجودة الشاملة في التعليم ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر 2014 .
- 34-محمد علي سكيكر :قراءه في الثقافة القانونية ، د ط ،دار الجمهورية للصحافة ،مصر ، 2009.

- 35- محمد نصر مهنا :تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسه شباب الجامعة الإسكندرية، 2005 .
- 36- موسى اللوزي :التنظيم واجراءات العمل ،دار وائل للنشر والطباعة ،عمان ،الاردن، 2007.
- 37- ناصر دادي عدون :اقتصاد المؤسسة، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 38- نور الدين ايمان، كحول حوريه : الكفاءةالفعالية اخلاقيات المؤسسة ،وجهه نظر اصحاب المصلحة، بحث الدكتوراة ،مقياس نظريه المنظمة ،جامعه محمد خيضر ،بسكرة ، الجزائر ،2008/2007.
- 39-ويليام موبلي ،تسرب الموظفين : اسبابه ،نتائجه ،السيطرة عليه، ترجمه محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة ،الرياض ،1982.
- 40- يونس انتصار : السلوك الانساني ،المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية ،بدون سنه نشر .
- 2:الرسائل و الاطروحات الجامعية :
- 41-احمد احمد مقيل : اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل ،رساله ماجستير في اداره الاعمال، كلية العلوم الإدارية ،جامعه الاندلس ،اليمن ،2018.
- 42-الشيخ محمد الخضر: اثر بيئة العمل الداخلية على تدوير العمل الاختياري ،جامعه السودان ،العلوم التكنولوجية ،السودان، 2014 .
- 43-الطاهر احمد محمد : التسرب الوظيفي واثره على اداء الوظيفي، دراسة مقارنة، جامعه السودان للعلوم التكنولوجية، جامعه النيلين، جامعه كرري ،دكتوراه ،جامعه السودان للعلوم و التكنولوجيا 2010 .
- 44-بن جدو محمد الامين : دور اداره الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رساله ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعه سطيف ،2013/2012
- 45-بن دين نور الهدى : مساهمة الكفاءات في مرافقه الابتكار، أطروحة الدكتوراه ،قسم اقتصاد وتسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعه الجيلالي اليابس ،سيدي بلعباس ،2019/2020 .

46-بوزن نبيلة : محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظريه دايفيد ما كلياند للدافعية ، مذكره ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية جامعه المنصوري، قسنطينة 2006/2007.

47-بوعافيهعلية :تأثير دوران العمل على اداء وتنافسيه المؤسسة ،رساله ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعه الجزائر 3 2013/2014

48-جيلي فاتح : الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ،رساله ماجستير في علم الاجتماع ، الجزائر، 2005/2006.

49-خبيرة توفيق : تأثير الحوافز المادية على اداء الكفاءات، دراسة حاله شركه الاسمنت عين التوتة، رساله الدكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، جامعه محمد خضير، بسكرة، 2018/2019

50-رحيل أسية : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكره ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه احمد بوقره، بومرداس ،الجزائر، 2010/2011.

51-اربعه احمد الصغير : تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكره ماجستير في علوم التسيير، جامعه قسنطينة 2 ، 2012/2014

52-سلامه امينه : اشكاليه تسيير وانتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية ،رساله الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اداره اعمال، جامعه جيلالي اليابس، سيدي بلعباس ، 2014/2015 .

53-سيلالي يحضية :اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنميه الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مدخل الجودة والمعرفة ،دكتوراه دوله في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعه الجزائر، 2004/2003.

54-شاطر شفيق :اثر الضغوط العمل مع الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية،دراسة ميدانية بمؤسسه انتاج الكهرباء سونلغاز، ماجستير في علوم التسيير، غير منشوره ،تخصص اداره اعمال ،جامعه بومرداس ،الجزائر، 2010.

55- عجون اشرف : سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ،رساله ماجستير في علوم التسيير ،الجزائر، 2007 /2006.

56-محمد الحسن التجاني يوسف : التحضير واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ،ماجستير في اداره الاعمال ،غير منشوره ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

57-محمد عبد الرحمن الشبطي :اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية ،رساله ماجستير منشوره، الجامعة الإسلامية ،غزه ،2006 /2005.

58-منال فوزي القطاونة :العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة، رساله ماجستير، تخصص الإدارة ،قسم الاموال ،جامعه الإدارة التربوية مؤتة ،الاردن ،2007.

59-منير خالد عباس : اثر دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية ،بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في اداره الاعمال ،سوريا
60-نادين زينب شكرى محمد :اثر عمليه الاختيار والتعيين في انخفاض معدل تدوير العمل ،رساله ماجستير، كليه المنصور، بجامعه العراق ،قسم اداره الأعمال، 2016.

61-نسيمه احمد الصيد :الترقية والفعالية التنظيمية،رساله ماجستير تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية ،2008/2006

62-هاملي عبد القادر :وظيفه تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة ،دراسة حاله مؤسسه سونغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركه تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان) رساله ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعه ابو بكر بالقايد ،تلمسان، 2011/2010

3 : المجالات العلمية

63-صلاح احمد محمود طه : العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمال ، مجله العلوم الإنسانية العربية ،الاصدار الرابع 15جانفي 2021.

64-فواز فائز الاجمدي :المبادرة صفه المتميزين جديده العرب الاقتصاديةالدولية ، الخميس 19مارس 2009 .

65-كمال مسعوري، سماح صولح : تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ،أبحاث اقتصادية واداريه، العدد السابع، جامعه بسكره ،2010 .

66-ممدوح ختلان محمد :العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجله جامعه تكريت للعلوم الإنسانية، العراق ،المجلد 17 ،العدد2010،10.

67-نورين مولود : تأثير دوران العمل على المؤسسة، مجله المالية والاسواق ،المجلد 4 ، العدد 8بتاريخ 2018.02.03 . جامعه الشلف ،الجزائر .

4- الملتقيات :

68-بن عيسى محمد المهدي :العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطقه الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعه قصدي مرباح، ورقله ،10.09.مارس

69-ثابت الحبيب :تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، التحدي الاساس للتنميهالجديدهمداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز لمنظمات و الحكومات ،جامعه ورقلة ، الجزائر ، 09.08.مارس 2005.

70-طواهرية الشيخ :الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل التأهيل لمنظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة ،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،جامعه الشلف ،الجزائر ، 2001 .

71-مصنوعة أحمد :تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنميه للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الد ولي السابع حول الصناعة التأمينية ،الواقع و آفاق التطور، تجارب الدول، جامعه حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،الجزائر ،3ديسمبر 2012 .

72-ملتقى الموظف الجزائري الجمعية 27سبتمبر 2013

المراجع الأجنبية

Le dictionnaire :

73- Alain Mergnant : Ressources Humaines. déployer la stratégie, édition France 2000

74- Jean – Maui Peretti : Dictionnaire de ressources humaines 4eme éd , vuibert ,2005

Les livres :

75- Petit Larousse illustré 1990 , Librairie Larousse , Paris 1989

الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: 0034/ق ع إ ج 2022

إلى السيد (ة):
لنظرة
الجامعة العربية التبسي تبسة
قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بعد واجب التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب بإجراء زيارات

ميدانية بمؤسستكم:
التي تملكها المؤسسة للتطويرات الحضرية

الطالبة: حيا بن الخيزر عصبية

الطالبة: بوعزيز راسلوي

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

موضوع البحث: دوران العمل وتأثيره على الكفاءة في المجموعة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في: 03/03/2022

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



عن المدير العام و بتفويض منه
المكلف بتسيير الشباك الوحيد
اللامركزي لتبسة
فارس محمد نبيل



بن زوي إبراهيم

رئيس قسم علم الاجتماع
العلوم الإنسانية والاجتماعية
د. مطلاوي التليلي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الاستمارة:

البيانات الشخصية والأولية

- 1.الجنس ذكر انثى
- 2.المستوى التعليمي ثانوى جامعي دراسات عليا
- 3.المستوى الوظيفي: إطار عون تنفيذ عون تحكم
- 4.سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة
من 15 إلى 20 سنة من 20 إلى 25 25 إلى 30
- 5.هل أنت بالمؤسسة :
موظف
منتدب

المحور الاول : دوران العمل الداخلي ورفع الكفاءة في المؤسسة

*الترقية والكفاءة

- 6.هل تتم ترفيتك على اساس؟ الشهادة الكفاءة الاقدمية منصب شاغر
جميعا
- 7.ما الهدف من ترفيتك؟ منحة الاجر الرفع من الإنتاجية معا
أهداف أخرى
- 8.هل ترفيتك ساهمت في رفع الانتاجية في المؤسسة؟ نعم لا
*اذا كانت اجابتك بنعم
فيما تكمن هذه المساهمة؟
.....

*النقل الوظيفي والكفاءة

- 9.يتم نقل العمال بصفة؟ دائمة احيانا لا يتم النقل
- 10.ما سبب النقل؟
- 11.هل يحقق نقل العمال خبرة عملية لدى العامل؟ نعم لا
- 12.هل يساعد نقل العمال على تقوية العلاقات في العمل؟ نعم لا

13. هل يرفع من خبراتك؟ نعم لا
- *إذا كانت الإجابة بنعم. مانوع الخبرة؟.....
14. هل لديك روح المبادرة في العمل؟ نعم لا
15. هل تشارك في الايام الدراسية الخاصة بالمؤسسة؟ نعم لا
16. تقوم المؤسسة بمنتديات لرفع الانتاجية في المؤسسة؟ نعم لا
17. هل تشارك في هذه المنتديات؟ دائما احيانا نادرا
18. هل التزامك باداء المهام يرفع من الانتاجية في المؤسسة؟ نعم لا
19. ما وضع علاقات العمل بين زملاء؟ جيدة سيئة عادية
20. هل هناك تعاون بينكم لانجاز المهام؟ نعم لا
21. هل يحقق الاتصال بينكم زيادة في الكفاءة؟ نعم لا
- *التنزيل والكفاءة
22. هل مؤسسة تفعل التنزيل الى رتبة أقل؟ نعم لا
- في إحالة الإجابة بـ لا ما هي الإجراءات البديلة؟
- توبيخ انذار توقيف مؤقت
- أخرى تذكر
23. ما سبب التنزيل الى رتبة أقل؟
- خطأ وظيفي
- ضعف الأداء
- عدم الانضباط
- علاقات عمل
- أخرى تذكر
24. هل ترى هذه الاجراءات دافع لرفع الكفاءة؟
- نعم لا
- إذا كانت الإجابة بلا لماذا
- المحور الثاني دوران العمل الخارجي والرفع من الكفاءة في المؤسسة

*الانتداب والكفاءة

25. ما رأيك في عملية الانتداب الوظيفي؟ راضي راض جدا غير راضي
غير راضي جدا

26. ما اساس عملية انتدابك؟ الخبرة المؤهل انجاز المهام
أخرى تذكر

27. هل تساعدك عملية الانتداب الوظيفي على زيادة كفاءة المؤسسة؟ نعم لا
نوعا ما

28. هل تسعى لتحقيق كفاءة في المؤسسة المنتدبة؟ نعم لا

29. هل تشارك في ملتقيات الخاصة بالمؤسسة المنتدب بها؟ نعم لا

30. علاقات العمل بين العمال بالمؤسسة والعمال المنتدب؟ جيدة سيئة
عادية

*الاستقالة والكفاءة

31. ما سبب الاستقالة؟ علاقات العمل الاجر

سلم المكافآت طبيعة العمل ظروف عائلية
ظروف أخرى.....

32. هل استقالة العامل تفتح المجال لتوظيف كفاءة افضل؟

موافق موافق جدا غير موافق غير موافق جدا

33. هل استقالة العامل غير منضبط ترفع من كفاءة المؤسسة؟ نعم لا

34. العامل ضعيف الاداء تساعد استقالته على الرفع من كفاءة المؤسسة؟ نعم لا
*الفصل والكفاءة

35. ما سبب الفصل في المؤسسة؟

خطا وظيفي عدم انضباط ضعف أداء عدم تعاون
أخرى تذكر.....

36. هل فصله اثر على اداء المؤسسة؟ نعم لا

37. هل فصله يساعد على رفع من كفاءة المؤسسة؟ نعم لا

38. هل فصل العامل الذي تربطه علاقات توتر وقلق مع زملائه يعتبر افضل؟

موافق موافق جدا غير موافق غير موافق جدا

39. هل فصل العامل يساعد على توظيف كفاءة افضل؟

موافق موافق جدا غير موافق غير موافق جدا

MINISTERE DE INDUSTRIE, ET DES MINES

وزارة الصناعة والمناجم

AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT
DE L'INVESTISSEMENT
A.N.D.I

وكالة الوطنية لتطوير الإستثمار

Direction de l'Administration
et des Finances

مديرية الإدارة والمالية

إستمارة التتقيط
لسنة 2015

Réf:

رقم:

مكان التعيين: الشباك الوحيد غير المركزي لتبسة الوظيفة: متصرف	اللقب: الإسم:
ملاحظات المسؤول السلمي ممتاز <input type="checkbox"/> جيد جدا <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> ضعيف <input type="checkbox"/> مؤهلات وملاحظة خاصة	العلامة: 20/ تتراوح العلامة ما بين 0 إلى 20

توقيع المسؤول المباشر

توقيع الموظف المعني

ملاحظة:

- (1) يجوز للموظف المعني بالأمر أن يبدي وجهة نظره في العلامة الممنوحة له وذلك في مذكرة يرفقها مع هذه الإستمارة.
- (2) يجب إرسال هذه الإستمارة إلى نيابة مديريةية المستخدمين و التكوين في أقرب الأجل.

الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة ص ب 229 المحمدية - الجزائر. - الهاتف: (213) 21 52 19 11 - الفاكس: (213) 21 52 19 21
Route nationale n° 5 Cinq Maisons El Mohammadia, BP 229. - Alger - Tél.: (213) 21 52 19 11 Fax: (213) 21 52 19 21

MINISTRE DE L'INDUSTRIE

وزارة الصناعة

AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT
DE L'INVESTISSEMENT
A.N.D.I

الوكالة الوطنية لتطوير
الاستثمار

الشباك الوحيد غير المركزي لتبسة

GUICHET UNIQUE DECENTRALISE DE TEBESSA

تبسة في: 01 سبتمبر 2020

رقم: 0136/ و ص م/وول /ش و م/2020

إلى السيد: المدير العام
للكالة الوطنية لتطوير الاستثمار-ANDI-ALGER

الموضوع: ب / خ المتصرف الإداري

المرفقات: -استفسارات + مقرر توبيخ

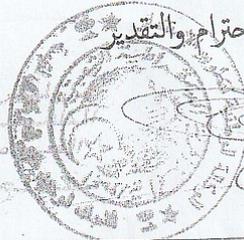
نظرا للتصرفات الأخيرة التي يمارسها السيد: عابر عبد العزيز متصرف إداري بالشباك الوحيد اللامركزي لتبسة يشرفني ان اعلم سيادتكم المحترمة بهذه الأخطاء و التصرفات التي لاتمد اي صلة بالإدارة وقانونها الداخلي و نذكر منها:

- عدم الإمضاء على وثيقة الحضور اليومي.
- عدم تحمل مسؤوليته في دراسة وتحضير ملفات المستثمرين وتقديمها للإمضاء.
- التهرب من استقبال المستثمرين وبالتالي أصبح عبئا على زملائه في العمل.
- عدم الاندماج في العمل الجماعي لفائدة الشباك.
- التقليل من احترامه لمسؤولة السلمي المباشر و المشاركة في التحريض ضد القانون الداخلي للوكالة.
- كما نعلمكم سيدي انه لم يرد على جميع الاستفسارات الموجهة اليه.

ونلفت انتباهكم سيدي انه كان قد تلقى توبيخ تحت رقم: 936/S D P F/2013 المؤرخ في 2013/11/18 و نظرا لكل هذا و لردع مثل هذه التصرفات نرجوا من سيادتكم اتخاذ عقوبة من الدرجة الثانية في حق هذا الموظف، و ذلك من اجل السير الحسن للشباك الوحيد اللامركزي لتبسة.

تقبلوا مني سيدي فائق الاحترام والتقدير

المدير العام
للوكالة الوطنية لتطوير
الاستثمار - تبسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'INDUSTRIE
AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT
DE L'INVESTISSEMENT
A.N.D.I

Direction de l'Administration
et des Finances

وزارة الصناعة
الوكالة الوطنية لتطوير
الإستثمار

مديرية الإدارة والمالية

Réf: 3.63/SDP.F.F.R.a.22.....

نسخة

رقم:

من المقرر رقم 63/ ن م م ت / 2022 المؤرخ في 28-02-2022 المتضمن المصادقة على جدول الترقية في الدرجة للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة،
إن السيد (ة):
الرتبة: ملحق رئيسي للإدارة،
المرسوم (ة) في الدرجة 02 يرقى (ة) وفقا للشروط التالية:
الدرجة: 03،
الرقم الإستدلالي: 453،
تاريخ الإستفادة: 2020-12-17،
مدة الترقية: الدنيا،
يحتفظ (ة) إلى تاريخ: 2021/12/31 بأقدمية قدرها 01 سنة 00 أشهر 14 يوم

يرتب المعني (ة) على أساس القانون العام للعمال في الصنف 10
الدرجة 03 الرقم الإستدلالي (521=68 + 453)

08 MARS 2022

حرر في
سائبة مدير المستخدمين والتكوين

سائبة



01 شارع قدور رحيم حسين داي - الجزائر - الهاتف: 07/09 21 77 62 (213) - الفاكس: 12 62 77 21 (213)، ص ب 417
01 Rue KADDOUR Rahim Hussein Dey - Alger - Tél:(213) 21 77 62 07/09 Fax:(213) 21 77 62 12, B P 417
E- mail: direction@andi.dz - site web: http: /www.andi.dz

MINISTRE DE L'INDUSTRIE

وزارة الصناعة

AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT
DE L'INVESTISSEMENT
A.N.D.I

الوكالة الوطنية لتطوير
الاستثمار

الشباك الوحيد غير المركزي لتبسة

GUICHET UNIQUE DECENTRALISE DE TEBESSA

تبسة في: 01/01/2020

رقم: 1/1/2020 / ص م / وول / الش و م / 2020

الى السيد: المتصرف الإداري "
بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار-تبسة-

الموضوع: ب / خ التذكير بالأمر (Rappel à l'ordre)

بعد معاينتنا للتصرفات التي صدرت منك بحيث لا تمد بصفة لقانون الوظيف العمومي و لا للقانون الداخلي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و منها:

- التقليل من احترامك لمسؤولك في العمل، و المعاملة غير الأخلاقية اتجاهه.
- التحريض ضد مسؤولك بعدم تطبيق القانون الداخلي كعدم الإمضاء في ورقة الحضور + التأخر للاتحاق بمنصب عملك.
- ترك منصب عملك شاغرا و الخروج قبل الوقت بدون إذن.
- التأخر في معالجة الملفات، و تقديمها للإمضاء و هي غير جاهزة من حيث الشكل و المضمون.
- عدم الاندماج في العمل الجماعي مع باقي الموظفين الآخرين مما يتسبب في عدم إتمام ملفات الاستثمار في اقرب الآجال.
- التهرب من استقبال المستثمرين و هذا ما هو ملاحظ في قلة الملفات المرجحة باسمك على نظام المعلوماتية SIGAI مقارنة مع الموظفين الآخرين، و هذا ما تسبب في تحمل العبا من طرف زملائك.
- عدم الرد على الاستفسارات الموجهة إليك.

ومن اجل كل هذا، فقد طلبنا إنزال عقوبة من الدرجة الثانية، و نذكرك قننا بالخصم من الراتب الشهري لعدد الغيابات المسجلة، كما انك قد تحصلت على نقطة ضعيفة في المردودية، ومنه نأمرك بتصحيح سيرتك المهنية قبل اتخاذ عقوبات أكثر ردا.

تمنياتنا لك بالتوفيق

المدير
مركز
توكيل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET PETITE
ET MOYENNE ENTREPRISE ET DE LA
PROMOTION D'INVESTISSEMENT

وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
و ترقية الإستثمار

AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT
L'INVESTISSEMENT A.N.D.I

الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار

الشباك الوحيد غير المركزي لولاية عنابة

Guichet Unique Décentralisé de la Wilaya de Annaba

G.U.D/01401/07/2012

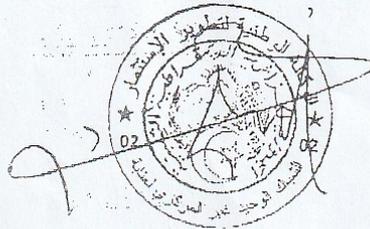
Annaba le 01/07/2012

PROCES VERBAL D'INSTALLATION

Je soussigne M^{er} [redacted] Directeur du Guichet Unique
Décentralisé de Annaba chargé par la Direction Générale de l'ANDI, pour
l'installation de M^{me} [redacted] ce jour le 01/07/2012 en sa qualité
d'Administrateur au Guichet Unique Décentralise de Tébessa.

L'intéressé

le chargé de l'installation



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

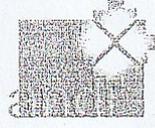
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE

وزارة الصناعة

AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT
DE L'INVESTISSEMENT
A.N.D.I.

الوكالة الوطنية لتطوير
الاستثمار

Le Directeur Général



المدير العام

Réf. :

رقم : 109 أن م 2021

مقرر
تعويض الخبرة المهنية

إن المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

- بمقتضى المرسوم رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية .

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 308-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم ، لاسيما المادة 24 منه .

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-136 المؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 13 مايو سنة 2010، يؤسس النظام التعويضي للأعوان المتعاقدين لا سيما المادة 05 منه ،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 17-100 المؤرخ في 06 جمادى الثانية عام 1438 هـ الموافق 05 مارس 2017 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 16 رمضان 1427 هـ الموافق 09 أكتوبر 2006، المتضمن صلاحيات تنظيم وتسيير الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار؛

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 أوت 2019 المتضمن تعديل القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 جانفي 2012 المحدد لتعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار.

01 شارع قدور رحيم حسين داي - الجزائر - الفاكس : (213) 21 77 62 12 - الهاتف : (213) 21 77 62 07 / 09

n° 01 Rue Kaddour Rahim . Hussein Dey - Alger - Tél. : (213) 21 77 62 07 / 09 Fax : (213) 21 77 62 12

E - mail : direction@andi.dz - site web : http://www.andi.dz

- ونظرا للمقرر رقم 382 /ن م م ت /2012 المؤرخ في 11/06/2012 المتضمن عقد عمل غير محدد المدة لتوظيف السيد [REDACTED] في منصب حارس إبتداءا من تاريخ التنصيب.
- وبناءا على محضر التنصيب رقم 182/ن م م ت/12 المؤرخ في 23/04/2012 المتضمن تنصيب السيد [REDACTED] في منصب حارس متعاقد إبتداءا من 27/02/2012 .
- ونظرا للمقرر رقم 73/ن م م ت /2021 المؤرخ في 31/01/2021 المتضمن تعويض الخبرة المهنية الحاصل عليها و المقدرة بنسبة 12.60 % إبتداءا من 27/02/2021.

يقرر

المادة الأولى : يستفيد السيد [REDACTED] ، حارس لدى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار من تعويض الخبرة المهنية الحاصل عليها و المفصلة كمايلي :

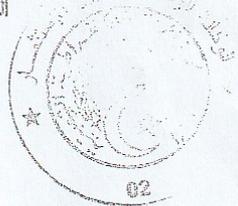
- إلى غاية 27/02/2021 بنسبة 12.60 % .
- من 27/02/2021 إلى 27/02/2022 بـ 01.40 % اي بنسبة 14 % .

المادة الثانية : ينشر هذا المقرر في سجل القرارات الإدارية للوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار. ع

حرر بالجزائر، في..... 03 MARS 2022

المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار

السيد مصطفى زيكارة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

16

MINISTERE DE L'INDUSTRIE
AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT
DE L'INVESTISSEMENT
A.N.D.I

وزارة الصناعة
الوكالة الوطنية لتطوير
الاستثمار

المدير العام

Le Directeur Général

Réf: L.70/SDP/Ala.

رقم:

06 SEP 2020

مقرر
عقوبة

- إن المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار،

- بمقتضى المرسوم رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 2006/07/15 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- بمقتضى المرسوم رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق لـ 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 17-100 مؤرخ في 06 جمادى الثانية عام 1438 الموافق لـ 05 مارس سنة 2017، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 16 رمضان 1427 الموافق 09 أكتوبر 2006 المتضمن صلاحيات تنظيم وتسيير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار،

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية، المعدل و المتمم.

01 شارع قدور رحيم حسين داي - الجزائر - الهاتف : 07/09 21 77 62 (213) - الفاكس : 12 77 62 21 (213) ، ص ب 417
01 Rue KADDOUR Rahim Hussein Dey - Alger - Tel:(213) 21 77 62 07/09 Fax : (213) 21 77 62 12. B P 417
E. mail : direction@andi.dz - site web : http : / www.andi.dz

FROM : BOGANDI FAX NO. : 023540135021252017 1 Jan. 2008 6:19 14

- ونظرا للمقرر رقم 49/ن م م ت / 2015 المؤرخ في 2015/03/30 المتضمن ترسيم السيد عابر عبد العزيز في سلك المتصرفين ، رتبة متصرف ابتداء من تاريخ 2015/03/18 .

- وبناء على التقرير التأديبي رقم 0136/وص م / وول / ش وم / 2020 المؤرخ في 2020/09/01 من طرف المكلف بتسيير الشباك الوحيد غير المركزي لتبسة ضد السيد عابر عبد العزيز متصرف بالشباك الوحيد غير المركزي لتبسة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار .

- وباقتراح من السيد المكلف بتسيير الشباك الوحيد غير المركزي لتبسة .

يقرر

المادة الأولى : يوجه للسيد [] ، متصرف ، عقوبة من الدرجة الأولى تتمثل في ، توبيخ ، بسبب الإخلال بالسير الحسن للمصلحة .

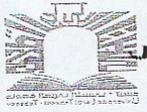
المادة الثانية : يكلف السيد مدير الإدارة و المالية بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية للوكالة .

حرر في : 06 SEP 2020

مديرة و المالية
الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

مصطفى زيكارة





ريملعلا ثحبالا و ريملعلا ميلعنا قزان
 -تسبت- ريسبتنا ريملعلا ثعملج
 فيد لمتجلا و فينلسنلا و ملعلا قريلا
 و لمتجلا ولد مسة

لوحة

..... (ة) ببالحاا خلفسا و قوما لنا

ب فتمنعما و فتملا (ة) نعما

.....

.....

فقلنعما عداقلا مصي رذنا و 2105 فيليرج 85 ريف و ن رما 444 حق رجان ما ابقا رط رذكلا عبع
 :خنه 28 قلملا ، 212 قلملا ، 60 قلملا ، 40 قلملا لميسلا لوتصفلم و فيملعلا تالف بسا انه فيلق ماب

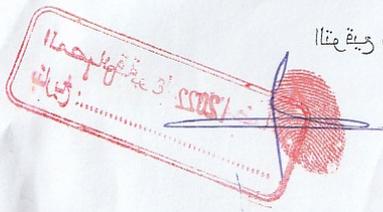
د بيغا المذلا الصنا ران و و لظ هيشا لمز رلما انه راص فين و نلقا و فيملعلا قيا و فسمما رلصتبا عوتأ
 ن و ر م و ا لحا ر و ا فينليي رالشا و مخر و د عسحما ران و د فمصرتا د ليلحا ب مسمه بيذ رالينقا
 انه رينعما خيل و د مونتج لشنه و ا مونتقفا و ا مومل ن و د زيمصم و لمسا ران و ا د بسحما ران و لشنا
 عوتنا .

..... ريف تسبتا ثعملج

1.0

مكلا ع و لمب عوتلا و بقا

فمصبالا و و يقمنا



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على تأثير دوران العمل كظاهرة تنظيمية كثر انتشارها في الفترة الأخيرة على الكفاءة في المؤسسة و الرامية إلى تأكيد ضرورة إستهداف الموارد البشرية و الاهتمام بها، و كيفية العمل على إدارتها و استغلالها بصورة إيجابية و ذلك من خلال حركية العمال الداخلية و الخارجية و مساهمتها في الرفع من كفاءتها.

و لإنجاز هذه الدراسة وبعدها المعالجة النظرية للمفاهيم و تحديد الأطر النظرية لكلا المتغيرين تم إختيار المؤسسة الوطنية للتطوير الاستثمار ANDI بتبسة كميدان للدراسة و التي تضم 20 عاملا 12 منهم عمال رسميين و 8 عمال منتدبين من ثمان (08) إدارات عمومية يعملون بها و هم يمثلون مجتمع الدراسة، تم إستخدام المسح الشامل و ذلك بسبب صغر المجتمع.

إعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة علاقة التأثير و التأثير بين المتغيرين المناسب لجمع البيانات كما أعتمد على أساليب أخرى كأدوات لجمع البيانات بها المقابلة بنوعيتها (مقابلة شخصية و مقابلة عن طريق الهاتف) و التي شمل دليلها على 27 سؤالاً و إستمارة إستبيان شملت محور خاص بالبيانات خصية للوقوف على خصائص مجتمع الدراسة و محور خاص بدوران العمل الداخلي و الكفاءة و محور خاص بدوران العمل الخارجي تم توزيعها على تتمتع الدراسة المذكور و ملأ البيانات شخصيا، ليتم في الأخير عرض و تحليل ما تم الحصول عليه مما ساعد للوصول إلى النتيجة النهائية للدراسة و التي دها أن: دوران العمل عملية و ظاهرة تنظيمية لها تأثير ايجابي يكمن في رفع الكفاءة في المؤسسة، وترتبط ارتباطا وثيقا بالموارد البشري الكفاء الذي يتمتع بهارات ومؤهلات، وذلك من خلال 3 نماذج تساعد على تحقيقها وهي الترقية من منصب الى منصب أعلى، والنقل الوظيفي بين مختلف المصالح داخل مؤسسة، والإنتداب من مؤسسات خارجية إلى مؤسسات أخرى، فهي ككل وسائل وأساليب هادفة تزيد من الكفاءة أوتحسنها، وتخلق جو من التعاون والتضامن بين الموظفين " في حين هناك: "نماذج من دوران العمل التي تؤثر سلبيا على المؤسسة قد تؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة كالفصل والاستقالة والتنزير الى درجة أقل يكون لها وجهين، الأول ان كان العامل ضعيف ولا يقوم بواجباته وأنشطته يسبب إرتفاع في معدل دوران العمل وبالتالي ينجر عنه اعاقا سير العمل وربما توقفه، والثاني ان كان العامل المفصول أو المستقيل كفاءة تتمتع بالأقدمية والخبرة العملية والعلمية فخسارته قد فشلا في نظام المؤسسة وأساليب عملها وعليها محاولة إيجاد حلول وسطية تحول دون خسارة هذه الكفاءات " .

Study summary:

The aim of this study is to identify the impact of the circulation of work as an organizational phenomenon that has recently been widespread on the efficiency of the institution and to emphasize the need to target and pay attention to human resources, and how to work to manage and exploit them positively through the mobility of internal and external workers and their contribution to raising their efficiency.

To complete this study and after the theoretical treatment of the concepts and the identification of theoretical frameworks for both variables, the National Investment Development Corporation ANDI was chosen conceptually as a field of study with 20 workers, 12 of whom were official workers and 8 workers assigned from eight (08) public departments working for them and representing the study community, the comprehensive survey was used due to the small society.

We have adopted the analytical descriptive curriculum to study the impact and impact relationship between the two appropriate data collection variables and other methods as data collection tools, including the corresponding types (Personal interview and telephone interview) whose evidence included 27 questions and questionnaire form included a personal data hub to identify the characteristics of the study community and a hub for internal work circulation and efficiency and a hub for external work rotation distributed to the study community and filled out the data in person The final result of the study is that: Business turnover is a process and organizational phenomenon that has a positive impact on the enterprise's efficiency. and is closely linked to an efficient human resource with skills and qualifications, Through 3 models that help you achieve: promotion from a position to a higher position and functional transfer between different interests within the institution, and assignment from external institutions to other institutions as a whole, they are means and methods of purpose that increase or improve efficiency and create an atmosphere of cooperation and solidarity among staff ", whereas there are: "Models of turnover that adversely affect an enterprise may lead to a low level of efficiency such as dismissal, resignation and downloading to a lower level with two sides First, if the worker is weak and does not perform his duties and activities, it causes an increase in the rate of turnover of the work and thus impedes the course of work and may be interrupted, The second is whether the separated or assigned worker is competent with seniority, practical experience and may