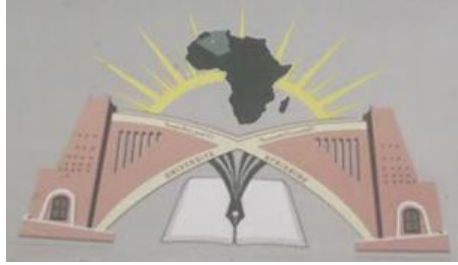


جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التجارة



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم تجارية

تخصص مالية المؤسسة

الموضوع:

أثر دوران العمالة على أداء المؤسسة

"دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار"

من إعداد الطالبة:

➤ بالحاج رحمة

إشراف الأستاذ:

✚ قالون جيلالي

الموسم الجامعي: 2017-2018

الموضوع:

أثر دوران العمالة على أداء المؤسسة

"دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار"

فهرس المحتويات

	الإهداء
	التشكر
II-I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول ظاهرة دوران العمالة
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية ظاهرة دوران العمالة
09	المطلب الأول: تعريف دوران العمالة
10	المطلب الثاني: أنواع دوران العمالة وأسباب حدوثها
12	المطلب الثالث: تكاليف دوران العمالة
13	المبحث الثاني: مؤشرات دوران العمالة وأساليب التقليل منها في المؤسسة الاقتصادية
13	المطلب الأول: مؤشرات دوران العمالة والعوامل المؤثرة فيه
16	المطلب الثاني: ترقية العاملين ودورها في التقليل من دوران العمالة
19	المطلب الثالث: دور الاستثمار في الموارد البشرية للحد من دوران العمالة
26	خلاصة
	الفصل الثاني: أداء المؤسسة
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مفهوم أداء المؤسسة
29	المطلب الأول: تعريف الأداء
30	المطلب الثاني: مستويات الأداء
31	المطلب الثالث: محددات الأداء
32	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء
34	المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة
34	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
36	المطلب الثاني: مسؤولية وطرق تقييم الأداء

39	المطلب الثالث: إستخدامات تقييم الأداء
40	المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء
42	خلاصة
	الفصل الثالث: أثر دوران العمالة على أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار
44	تمهيد
45	المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار
45	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار
47	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها المستقبلية
49	المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بادرار
52	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية والإجراءات المتبعة
52	المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمعها
54	المطلب الثاني: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
56	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
65	خلاصة
67	الخاتمة
	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجداول
52	مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة	1-3
54	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-3
54	توزيع عينة حسب الجنس	3-3
55	توزيع عينة حسب المؤهل الدراسي	4-3
55	توزيع عينة حسب الخبرة المهنية	5-3
56	ثبات كرونباخ ألفا	6-3
56	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	7-3
57	جدول يبين النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية	8-3
58	جدول يبين النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية	9-3
60	جدول يبين النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية	10-3
62	المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذا الحد الأدنى والحد الأعلى للمحور الأول حسب العمر	11-3
62	نتائج اختبار الفرضية الأولى عن طريق اختبار تحليل الأحادي (ANOVA)	12-3
63	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذلك الحد الأدنى والحد الأعلى للمحور الثاني	13-3
63	نتائج اختبار الفرضية الثانية عن طريقة اختبار تحليل التباين (ANOVA)	14-3
64	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (دوران العمالة) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)	15-3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	1
21	التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه	1-1
22	تطوير الفرد عن طريق التدريب	2-1
22	التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة	3-1
22	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة	4-1
37	التوزيع الإجباري	1-2
51	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار	1-3

مفتمه

أولاً: تمهيد

يعتبر موضوع دوران العمالة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من أهم مواضيع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك باعتبار أن نجاح أي مؤسسة وتطورها مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، مما يدل على أن أداء العنصر البشري هو المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود وأفكار الباحثين والمديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة.

فظاهرة دوران العمالة تعتبر أحد العوامل المخلة بالنظام المؤسساتي، إلا أن هناك بعض المؤسسات تعمل على تدوير موظفيها لأجل تخفيض بعض التكاليف لديها على الرغم من وجود رغبة قوية لدى هذه المؤسسات في الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين خاصة أصحاب الخبرة المهنية. في حين أننا نجد مؤسسات أخرى تعمل على إبقاء العمال ذوي الكفاءة المهنية للعمل لديها، وذلك من خلال إسناد وظائف دائمة لهم وتقديم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية والترقيات لهؤلاء العمال، ولهذا السبب يصبح دوران العمالة من أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة.

ثانياً: إشكالية البحث

تكمن مشكلة البحث في تسليط الضوء على ظاهرة أصبحت تشغل معظم المؤسسات والتي تتمثل في دوران العاملين، إذ لاحظ الباحثون أن ارتفاع معدل دوران العمالة يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة.

انطلاقاً من هذا يمكن طرح الإشكالية التالية كيف يؤثر دوران العمالة على أداء المؤسسة؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك أسباب تؤدي إلى ظهور دوران العمالة بالمؤسسة؟

- كيف يمكن التقليل أو الحد من ظاهرة دوران العمالة؟

- هل توجد علاقة بين دوران العمالة وأداء المؤسسة؟

ثالثاً: الفرضيات

للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بإشكالية الدراسة نطرح مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:

الفرضية الأولى: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أسباب حدوث دوران العمالة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أساليب التقليل من دوران العمالة تعزى لمتغير

الخبرة المهنية.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدوران العمالة على أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار.

رابعاً: حدود الدراسة

- 1 - **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على معالجة موضوع دوران العمالة وأداء المؤسسة من الزاوية التي عالجتها الدراسة السلوكية والإدارية, وليس من الزاوية التي عالجتها الدراسات النفسية والاجتماعية, وهذا راجع لطبيعة التخصص الذي تتدرج تحته المذكرة, ولهذا سنحاول دراسة أثر دوران العمالة على أداء المؤسسة.
- 2 - **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على الرؤساء والعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار
- 3 - **الحدود الزمنية:** كانت هذه الدراسة من 2018/02/20 إلى 2018/04/18.
- 4 - **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مديرية توزيع الغاز والكهرباء للغرب داخل حدود ولاية ادرار.

خامساً: أهمية الدراسة

- 1 - تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال التركيز على ظاهرة دوران العمل التي أصبحت تسود سلوك المورد البشري وتنتشر بشكل كبير بين المؤسسات.
- 2 - تتجلى أيضاً أهمية هذه الدراسة في معرفة أثر دوران العمالة على أداء المؤسسة الاقتصادية.

سادساً: أهداف الدراسة

نهدف من خلال القيام بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق ما يلي:

- 1 - تقديم إطار نظري متكامل يغطي مجمل أدبيات ظاهرة دوران العمل وما يتعلق به من مفاهيم.
- 2 - التعرف على مدى تأثير دوران العمل على أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار.
- 3 - السعي للوصول إلى نتائج وتوصيات التي يمكن من شأنها أن تقلل من أسباب دوران العمل وأثاره على أداء المؤسسة.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

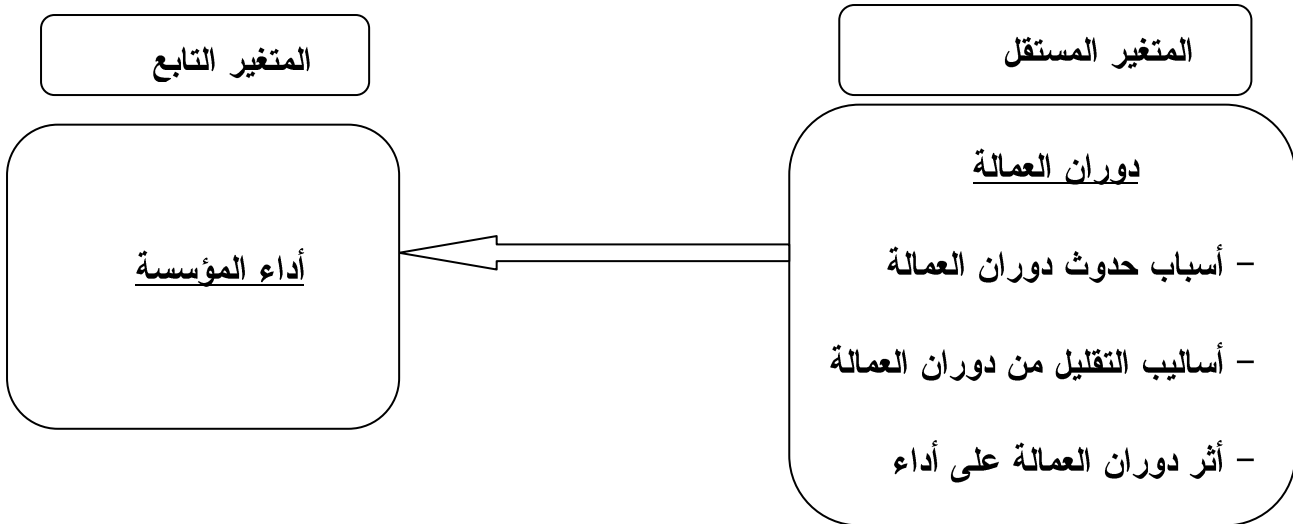
يتمثل سبب اختيار الموضوع في الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع وتعميق معارفنا حوله ومحاولة الكشف عن هذه الظاهرة عن قرب, والتطرق لمختلف العوامل التي تؤدي إلى دوران العمالة وكيف يؤثر على أداء المؤسسة.

ثامنا: المنهج المستخدم

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسمها إلى جانبين:

- الجانب النظري للدراسة: وفيه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تبعاً لما ورد في الكتب والمجلات والملتقيات والأبحاث العلمية، وذلك بما يخدم الجانب النظري والمنهج العلمي للدراسة.
 - الجانب التطبيقي للدراسة: وفيه تم العمل على تطبيق أسس الجانب النظري العلمي ونتائجه على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وذلك بالاعتماد على الاستقصاء من خلال تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وتوجيهها إلى الرؤساء والعاملين في المؤسسة بغيت الحصول على البيانات اللازمة للبحث وتجميعها وتبويبها وتحليلها بالأسلوب الإحصائي المناسب.
- تاسعا: نموذج الدراسة

يبين الشكل(1) نموذج الدراسة



عاشرا: الدراسات السابقة

1 - دراسة منذر مرهج, وغادة بواط, وهبا عثمان, عام(2014-2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم دوران العمالة وجودة الخدمات السياحية, والعرف على أثر دوران العمالة على جودة الخدمات السياحية.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمل واعتمادية الخدمة السياحية, حيث أن هناك ارتباطا مقبولا.
- هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمل وتعاطف الخدمة السياحية حيث أن هناك ارتباطا ضعيفا.

- عدم تأثير معدل دوران العمل بشكل متساوي في أبعاد جودة الخدمة الفندقية (الاعتمادية، التعاطف) حيث تأتي الاعتمادية في تقديم الخدمة أولاً ثم التعاطف.

2 - دراسة ريم عمورة، عام (2014): استهدفت هذه الدراسة تحقيق الأهداف التي تمثلت في إلقاء الضوء على الممارسات التي تقوم بها الإدارة الإشرافية في شركة سيريتل ومدى اهتمام هذه الإدارة بالعوامل المعنوية الخاصة بالعاملين، والتعرف على العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين في شركة سيريتل خاصة ما يتعلق بظاهرة الاحتراق الوظيفي إن وجدت، وتحديد نوع ومدلولية العلاقة الإحصائية بين كل من الاحتراق الوظيفي ونوايا ترك العمل، والتوازن بين العمل والحياة ونوايا ترك العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- الاحتراق الوظيفي يعتبر من أشد العوامل تأثيراً بتكون نوايا ترك العمل لدى العاملين.
 - عدم وجود علاقة ذات معنوية بين قدرة العاملين في الشركة مدار البحث على تحقيق التوازن بين العمل والحياة على نوايا ترك العمل.
 - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل.
- 3 - دراسة منال فوزي القطاونة، عام (2007): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن (الكرك، الطفيلة، معان، العقبة)، والتعرف على الفروقات للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات جنوب الأردن والتي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة، المستوى التعليمي، الوضع الاجتماعي، الراتب، العمر)، وتقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار تهدف إلى توضيح مفهوم الدوران الوظيفي ومحاولة الحد من هذه الظاهرة، وإيجاد الحلول لها في المؤسسات التربوية الأردنية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات إقليم جنوب الأردن تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية).
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي للدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن (أسباب تتعلق بالدخل، وبيئة العمل) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي للدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن (أسباب تتعلق بالدخل) تعزى لمتغير (الراتب الشهري).

4 - دراسة عائشة فكي, وإيكليف فكي, عام (2006-2008): هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في التعرف على الإطار النظري لدوران العمل وأنواعه وأهميته ومعرفة تأثيراته على مستوى الأداء, والتعرف أيضا على الإطار النظري للغياب وأنواعه وأهميته ومعرفة تأثيراته على مستوى الأداء ومعرفة المشاكل التي تواجه المؤسسات بارتفاع الظاهرتين وإيجاد الحلول لها.

وقد تحصلت الدراسة على النتائج التالية:

- وجود علاقة بين مستوى معدل دوران العمل ومستوى أداء المؤسسة بمعنى أنه في حالة ارتفاع معدل الدوران ينخفض أداء المؤسسة مما يدل على وجود علاقة عكسية بين دوران العمل وأداء المؤسسة.
- كما أثبتت هذه الدراسة أن وجود نظام جيد للترقيات يساهم ويشجع الأفراد على استقرار واستمرار العاملين بالمؤسسة وهذا لم يتوفر بشركة السودان للاقطان المحدودة.
- وأثبتت الدراسة أيضا وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وظاهرة الغياب بمعنى كلما انخفض معدل الغياب يدل على وجود رضا وظيفي للعاملين بالمؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد تقديم ما ورد عن الدراسات السابقة تبين بأن معظمها تركزت على العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة ومعرفة أثر ذلك على كل من الأداء, وجودة الخدمات السياحية, كدراسة(منال فوزي القطاونة, 2007), ودراسة (منذر مرهج, وغادة بواط, وهبا عثمان, 2014-2015), ودراسة(عائشة فكي, وإيكليف فكي, 2006-2008), أما دراسة(ريم عمورة, 2014) فقد ركزت على الاحتراق الوظيفي وأثره على نوايا ترك العمل.

ويتبين من خلال العرض السابق أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة ظاهرة دوران العمالة, إلا أن الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة وأثرها على أداء المؤسسات, لا يزال دون المطلوب, وأن الدراسات المتعلقة بهذا المجال قليلة. وقد ساهمت الدراسات السابقة في إلقاء نظرة حول مفهوم دوران العمالة وأسباب حدوث هذه الظاهرة, ولهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال وهذا ما يميزها عن غيرها.

إحدى عشر: هيكلية الدراسة: من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة التطبيقية.

في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان مفاهيم أساسية حول ظاهرة دوران العمالة تطرقنا فيه إلى ماهية ظاهرة دوران العمالة وأساليب التقليل منها.

أما الفصل الثاني والذي يدخل تحت عنوان أداء المؤسسة فقد تطرقنا فيه إلى مفهوم أداء المؤسسة ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، وتقييم أداء المؤسسة.

في الفصل الثالث والأخير والذي جاء تحت عنوان أثر دوران العمالة على أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار، فقد قمنا بمعالجته من خلال البدء بتقديم بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة، ثم التعرض إلى منهجية الدراسة التطبيقية المتبعة في الدراسة الميدانية.

ثنى عشر: صعوبات الدراسة: من بين الصعوبات التي واجهتنا من خلال هذه الدراسة هي ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية مما يجعل هذه الدراسة أكثر صعوبة وتعقيد بحيث تحتاج إلى دراية كبيرة بهذه العلوم، كما واجهنا صعوبة في امتناع بعض العمال في الإجابة على استبانة الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد

أصبح موضوع دوران العمالة من المفاهيم والموضوعات التي تثير اهتمام الباحثين والمهتمين سواء الاقتصاديين الماليين أو متخذي القرارات الإدارية, فمصطلح دوران العمالة يشير إلى تنقلات العمال وتحركاتهم المهنية داخل المؤسسة وخارجها , كما يعتبر من بين العوامل المؤثرة على كل من العمال والمؤسسة, فالعاملين هم بحاجة إلى معرفة الجديد من مهارات وخبرات عن وظيفة معينة, في حين الشركة تتحمل تكاليف تأهيل وتدريب عمال جدد في وقت العمل. وسنسلط الضوء في هذا الفصل على ظاهرة دوران العمالة بصفة عامة وذلك من خلال المباحث التالية:

- في المبحث الأول نتناول ماهية ظاهرة دوران العمالة.

- أما في المبحث الثاني فسنتناول مؤشرات دوران العمالة وأساليب التقليل منها في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية ظاهرة دوران العمالة

يرى الباحثون أن الدوران الوظيفي يشير إلى الحالة التي تنطوي على عدد العاملين الذين يتركون المؤسسة أو ينضمون إليها خلال فترة معينة وذلك لأسباب مختلفة قد تكون بإرادتهم أو بسبب ظروف خارجة عن إرادتهم.

المطلب الأول: تعريف دوران العمالة

لقد ورد دوران العمالة في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي، والبعض الآخر يطلق عليه ترك الخدمة، وتوجد هناك عدة تعاريف لدوران العمالة وسنتطرق إلى بعض منها كما يلي:

يعرف دوران العمل بأنه "مصطلح يستخدم للإشارة إلى حركات العمال داخل وخارج العمل، ويقصد به أيضا التحول الشخصي للأفراد داخل العمل من مركز إلى آخر".¹

ويقصد به أيضا خروج ودخول الموظفين من وإلى أحد الأقسام أو الإدارات خلال فترة زمنية معينة وذلك لعدة أسباب والتي من بينها انتهاء الخدمة، أو العجز، أو الوفاة، أو الإجازة والنقل، فهي حالة تنطوي على تعيين أفراد تم فقدانهم ثم إحلالهم بآخرين. وهذا يدل على أنها ظاهرة سيئة بالنسبة للمؤسسات لأنها نوع من الإسراف في المال والجهد الذي بذلته في اختيار وتعيين الأفراد لكنهم بعد مدة معينة يفضلون الانسحاب من المؤسسة.²

وقد عرفه جيمس بريس بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الأفراد وتقلهم داخل المؤسسة أو من مؤسسة إلى أخرى".³

مما سبق يمكن القول بأن دوران العمالة يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها وتعتبر هذه الحركة بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه.

¹ كمال بوقرة، "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بمؤسسة قارورات الغاز-وحدة باتنة"،

أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج الخضر، باتنة، 2007-2008، ص295

² بن منصور رفيقة، "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات

الشرقية-سطيف"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج الخضر، باتنة، 2013-2014، ص72

³ كمال بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص295

المطلب الثاني: أنواع دوران العمالة وأسباب حدوثها

توجد عدة صور لخروج ودخول العمالة من وإلى قوة العمل، وهذا راجع إلى عدة أسباب قد تتعلق بالمؤسسة وبالتالي فهي تستطيع السيطرة عليها، أو قد ترتبط بالعامل نفسه وفي هذه الحالة يصعب على المؤسسة السيطرة عليها.

أولاً: أنواع دوران العمالة

يوجد نوعين من دوران العمل وتتمثل في الحركة الداخلية والحركة الخارجية للعمال في المؤسسة وهي كالآتي¹:

1 - الحركة الداخلية: ويقصد بها الدخول إلى المؤسسة، و تأخذ في العادة شكل الإضافات أو

دخول الخدمة. أي بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين.

2 - الحركة الخارجية: ويقصد بها حالات الانفصال أو إنهاء وترك الخدمة في المؤسسة أو الإدارة.

وفي العادة تنقسم إلى الأنواع الفرعية التالية:

أ - ترك الخدمة الإجباري: ويقصد به التسريح أي استغناء صاحب العمل عن خدمات العامل وذلك باستخدام الطريقة التأديبية، إما بالطرد أو العزل أو الفصل وهذا راجع إلى عدم رضا المسؤول أو صاحب العمل عن أداء العامل وتصرفه.

ب - الاستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل نفسه: وهو أن يستغني صاحب العمل عن خدمة العامل دون أن يلجأ إلى الطريقة التأديبية، وذلك راجع لطبيعة العمل سواء أنه قد تم استبعاد الوظيفة ذاتها وبالتالي استبعاد شاغلها، أو تم تخفيض العمالة نتيجة أن الطلب على المنتجات أصبح غير كاف.

ت - ترك الخدمة الاختياري: هي عملية تتعلق بالعامل نفسه، حيث يقوم العامل بترك العمل بمحض إرادته وذلك لأسباب قد تكون شخصية أو تنظيمية. وعادة ما يحدث ترك الخدمة الاختياري خلال الشهور القليلة الأولى للتعيين في الوظيفة، وهذا قد يعطي مدلولاً عن سوء الاختيار والتقديم للعمل فإما أن يكون هناك مبالغة في تقييم العامل عند دخوله الخدمة من جانب القائمين بهذا العمل، أو أنه قد تمت معاملته بطريقة تنافسية مع رغباته بعد تعيينه في الوظيفة، بالإضافة إلى أنه قد يجد العامل الجديد أن إمكانياته ومؤهلاته لا تتفق مع متطلبات الوظيفة.

¹ محمد محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 573,319

ثانياً: أسباب حدوث دوران العمالة

هناك جملة من الأسباب التي تدفع بالموظفين إلى ترك وظائفهم بالمؤسسة، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب يمكن للمؤسسة تجنبها، وأخرى لا يمكن لها أن تتجنبها لأنها خارجة عن إرادتها¹:

1 - أسباب يمكن للمؤسسة تجنبها:

- أ - عدم فناعة العمال بالأجور والرواتب التي يقتضونها؛
 - ب - ضعف روح المعنوية لدى العامل وعدم الرضا عن العمل؛
 - ت - عدم وجود فرص للترقية في العمل؛
 - ث - تدني أو عدم وجود محفزات ومزايا المقدمة للعاملين مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- 2 - أسباب لا يمكن للمؤسسة تجنبها:
- أ - اللوفاة، بلوغ سن التقاعد؛
 - ب - التخفيض من القوى العاملة؛
 - ت - سلوك العامل غير الحسن وعدم تحمله للمسؤولية؛
 - ث - التصرف غير أخلاقي كالخداع أو التمرد أو التضليل؛
 - ج - أسباب أخرى ناشئة عن تغير ظروف العمل في المؤسسة والمتمثلة في تقليص حجم نشاط المؤسسة كذلك انتقال أعمال المؤسسة إلى مكان آخر، وأيضا تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق.

¹ منذر مرهج وآخرون، "أثر معدل دوران العمالة على جودة الخدمات السياحية دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري"، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م37، ع1، سوريا، 2014-2015، ص378

المطلب الثالث: تكاليف دوران العمالة

عندما يغادر أو يترك احد العاملين خدمته في المؤسسة فإنها تتحمل مجموعة من التكاليف والتي من بينها¹:

أولاً: خسارة المعرفة

إن انتقال العاملين أو تركهم للعمل بالمؤسسة يسبب لها خسارة كبيرة، باعتبار أن الموظفون عندما يغادرون المؤسسة يأخذون معهم المعرفة والخبرة التي تعلموها واكتسبوها على مدى عدة سنوات، بحيث تشمل هذه المعرفة المعلومات والعمليات المتعلقة بالأنظمة الداخلية وكذا ثقافة المؤسسة، والعلاقات مع بقية الموظفين والزبائن وكذلك التسهيلات التي تساعد في انجاز العمل بطرق فعالة.

ثانياً: خسارة المخرجات:

عندما يغادر الموظف المؤسسة ويبقى منصبه فارغاً دون أن يتم شغله حالياً، فإن ذلك سيؤدي بالمؤسسة إلى خسارة مخرجات العامل. ففي اقتصاد قوي ذي بطالة منخفضة يكون انتظار الوقت كبيراً جداً، فمثلاً إذا كانت نسبة مبيعات المؤسسات السنوية تبلغ 300.000\$ لكل موظف، فإن المنصب الذي يبقى فارغاً لمدة ثلاثة أشهر يكلف المؤسسة مبلغ 75000\$ من الإيرادات.

ثالثاً: تكاليف الاستعارة (الاستئجار):

تكاليف الاستعارة هي عبارة عن تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة لاستئجارها موظفين جدد والمتمثلة في تكاليف الدعاية والإعلان والمقابلة ووقت الاختبار والتدريب، وتشمل تكاليف التوظيف أيضاً مصاريف السفر المرتبطة بالاستئجار. كما نجد أن الموظفين الجدد يكونون أقل إنتاجية في الأشهر القليلة الأولى باعتبار أن العامل الجديد يجب عليه أن يتعلم الأنظمة والإجراءات المتبعة للقيام بالوظائف وهذا يتطلب وقت كبير.

رابعاً: تكاليف الفصل والطرْد

تكاليف الفصل هي تكاليف مرتبطة بعملية فصل أو طرد الموظفين من العمل مثل مقابلات سلوك المغادرة وتغيير سجلات الملاك الوظيفي وحالة الدفع، كما أن هناك تكلفة ضمان البطالة حيث تميل تلك المؤسسات التي تتسم بدوران العمل إلى امتلاكها نسبة عالية من ضمان البطالة خصوصاً عندما يطرد العمال بسبب فقدان العمل.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، دار الوراق، عمان، 2016، ص ص 599-600

المبحث الثاني: مؤشرات دوران العمالة وأساليب التقليل منها في المؤسسة الاقتصادية

لمعدل دوران العمالة حد معين يجب أن يكون مسموحا به في أية مؤسسة، وقد يكون هذا ضروريا وإيجابيا للعاملين باعتباره يجدد الحياة في المؤسسة، إلا أن زيادة هذا المؤشر يعد أمرا مقلقا لأنه قد يدل على ضعف الكفاءة والفعالية التنظيمية مما يؤدي بالعامل إلى ترك عمله والبحث عن عمل آخر، وعليه فإنه يجب على المؤسسة أن تتبع مجموعة من الإجراءات والأساليب للتقليل من نسبة ارتفاع معدل دوران العمالة لديها.

المطلب الأول: مؤشرات دوران العمالة والعوامل المؤثرة فيه

يقصد بمعدل دوران العمالة معدل تغير حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة في المؤسسة سواء الداخليين أو الخارجين منها، فهو يعتبر كمؤشر على حالة الاستقرار من عدمه التي تسود العاملين في المؤسسة.

أولاً: مؤشرات دوران العمالة

هناك عدة مؤشرات يمكن للمؤسسة أن تستخدمها لحساب معدل دوران العمالة خلال فترة معينة وهي كالتالي¹:

- 1 - مؤشر دوران العمالة الداخلة للمؤسسة: يقيس هذا المؤشر نسبة الأفراد الداخليين للمؤسسة خلال فترة معينة ويحسب كما يلي: مؤشر دوران العمالة الداخلة = (عدد الداخليين للمؤسسة خلال الفترة / متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة) × 100
- متوسط حجم العمالة خلال الفترة = (عدد العاملين أول فترة + عددهم في آخر فترة) / 2
- 2 - مؤشر دوران العمالة الخارجة من المؤسسة: يقيس لنا هذا المؤشر نسبة العاملين تاركي الخدمة بالمؤسسة خلال فترة معينة ويحسب كما يلي: مؤشر ترك الخدمة = (عدد تاركي الخدمة خلال الفترة / متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة) × 100
- 3 - مؤشر فاقد العمالة: يقيس هذا المؤشر نسبة الفاقد في العمالة بالمؤسسة خلال فترة محددة ويحسب كما يلي: مؤشر فاقد العمالة = (عدد تاركي الخدمة خلال الفترة / عدد العاملين خلال الفترة) × 100
- 4 - مؤشر ثبات العمالة: يقيس هذا المؤشر مدى استقرار العمالة في المؤسسة بشكل عام خلال فترة معينة، ويتم حسابه بالطريقة التالية: مؤشر ثبات العمالة = (عدد العاملين الذين مضوا أكثر من سنة بالخدمة / إجمالي عدد العاملين الآن) × 100

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة"، ط2، دار النهضة العربية، 2008، ص ص 243-246

5 - مؤشر دوران العمالة بالاستقالة: يقيس هذا المؤشر نسبة العمالة المستقيلة خلال السنة، ويحسب كما يلي: مؤشر دوران العمالة بالاستقالة=(عدد العاملين المستقلين خلال الفترة/متوسط حجم العمالة خلال الفترة)100

ثانياً: العوامل المؤثرة على معدل دوران العمالة

لقد أثبتت بعض الدراسات بأن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على معدل دوران العمالة و التي من بينها¹:

- 1 يرتفع معدل دوران العمل بين الأشخاص المعينين حديثاً؛
- 2 يخفض معدل دوران العمل بتقديم الأشخاص في السن؛
- 3 يكون معدل دوران العمل مرتفعاً بنسبة عالية في المؤسسات التي تكون ظروف وعلاقات العمل فيها غير مناسبة؛
- 4 نسبة معدل دوران العمل منخفضة لدى الرجال أكثر مما هو عليه لدى النساء؛
- 5 يخفض معدل دوران العمل بارتفاع خبرة ومهارة الشخص في عمله؛
- 6 يكون معدل دوران العمالة مرتفعاً في المؤسسات والإدارات التي لا تقبل التغيير وتفضل البقاء على الوضع الراهن.

كما نستطيع القول بأن الظروف الاقتصادية السائدة هي التي تتحكم في معدل دوران العمل بصفة عامة فمثلاً إذا انخفض معدل البطالة وتوفرت فرص للعمل فإن هذا يكون له تأثير على معدل دوران العمل بالارتفاع، وعكس ذلك إذا كانت الظروف الاقتصادية غير جيدة وتتميز بارتفاع نسبة البطالة وقلة مناصب الشغل فهذا يؤثر على معدل دوران العمل بالانخفاض.

¹ عبد الفتاح بوخمم، "تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية"، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2011، ص 134

ثالثاً: حقائق عن دوران العمالة:

توجد هناك حقائق عن دوران العمالة وسنتطرق إلي بعض منها كمايلي¹:

- 1 - الوصول إلى معدل الصفر في دوران العمالة أمر مستحيل التحقيق؛
- 2 - الوصول إلى معدل صفر في دوران العمالة غير مرغوب لدى المؤسسات, وذلك راجع إلى سببين هما, إذا استمر جميع الموظفين في عملهم لدى المؤسسة, فإن المؤسسة تنمو بثبات, ورواتب جميع الموظفين ستصل إلى أعلى حد. أما السبب الثاني فهو أن الموظفون الجدد يجلبون معهم أفكاراً واتجاهات جديدة وقدرات تحمي المؤسسة من الركود والجمود؛
- 3 - دوران العمالة تعد عملية مكلفة, حيث نجد أن جميع المدراء مدركون لحقيقة ذلك, ولكن غالبيتهم لا يستطيعون ترجمة هذه التكلفة إلى أرقام, وهذا راجع إلى صعوبة قياس العواطف والأخلاقيات التي تربط بين الموظفين المستقبليين وبقية الموظفين, كما أن ضياع الخبرة وفقدان الذاكرة المؤسسية المرتبطة بارتفاع مستوى دوران العمالة من العمليات المكلفة التي لا يمكن قياسها؛
- 4 - حصول الموظف على فرصة وظيفية أخرى براتب أعلى, ليس سبباً كافياً لترك عمله الحالي, فإذا شعر بالعدالة, وأن الراتب الذي يتقاضاه أمثاله في السوق المماثل خارج المؤسسة, وإذا توفرت لديه بيئة عمل مناسبة ومريحة وشعر بأنه يقدم عملاً مهماً في بيئة ناجحة.
- 5 - إن المدراء يملكون أهم المفاتيح للمحافظة على موظفيهم, حيث أثبتت أغلب الدراسات الحديثة أن 50% من الرضا الوظيفي مرتبط بطبيعة العلاقة بين الموظف والمدير, لذلك قامت العديد من المؤسسات في زمننا المعاصر بنقل المسؤولية عن الموظفين من يد المدراء إلى دائرة الموارد البشرية؛
- 6 - تقليل دوران العمالة يبين عدم وجود التزام من قبل الإدارة العليا بالقيم, والرؤية, والرسالة والإستراتيجية والأهداف للمؤسسة.

¹ رولا نايف المعاينة, صالح سليم الحموري, "إدارة الموارد البشرية دليل عملي", ط1, دار كنوز المعرفة, عمان, 2013, ص ص 38, 39

المطلب الثاني: ترقية العاملين ودورها في التقليل من دوران العمالة

"تعد الترقية الوظيفية هدفا مشروعاً لأي موظف وحافزاً لبذل المزيد من الجهود لتحقيقها، فكل موظف يسعى للرفع من مستواه الوظيفي ودخله المادي وذلك من خلال حصوله على الترقية"¹، وعليه يمكن القول أن الترقية هي أحد العوامل التي تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة.

أولاً: تعريف الترقية

تعرف الترقية الوظيفية على أنها "نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية، ويتم اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقاً لضوابط نظامية محددة مسبقاً"². كما يمكن تعريف الترقية على أنها وضع الأفراد في الأماكن المناسبة لهم، مع زيادة في الأجر أو الراتب، حتى يتمكن المشروع من الاستفادة إلى أقصى الحدود من قواهم العقلية والجسمية.³

ثانياً: شروط قبول برنامج الترقية: لضمان قبول أي برنامج للترقية والالتزام بترقيته لا بد من⁴:

- 1 - أن يكون الانتقال من وظيفة لأخرى شاعرة؛
- 2 - أن يكون هناك اختلاف بين الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة المرقي لها الفرد ووظيفته الحالية؛
- 3 - أن يترتب على هذا النقل زيادة في الأجر حاضراً أو مستقبلاً، إذ أنه ليس من الضرورة أن يزيد أجر الفرد عند ترقيته مباشرة؛
- 4 - يجب أن تعتبر هذه الترقية من قبل الفرد مكافأة وتقديراً له واعترافاً بجهوده التي يبذلها، ولطول خدمته واعتراف الإدارة بذلك.

ثالثاً: أشكال الترقية: تتمثل أشكال الترقية في شكلين تبعاً لمصدرها، فتكون إما داخلية أو خارجية وهي كالتالي⁵:

- 1 - **الترقية الداخلية:** وهي الترقية التي تتم داخل المؤسسة من خلال تحديد الوظائف والمهام التي يمكن أن تشغل بالترقية من داخل المؤسسة، ومن مميزاتها تعتبر وسيلة مساعدة في تأقلم العاملين

¹ سعيد بن يمينه، "تنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 120

² سعيد بن يمينه، "مرجع سبق ذكره"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 120

³ كامل محمد المغربي، "الإدارة"، ط1، دار الفكر، عمان، 2007، ص 432

⁴ مهدي حسن زويلف، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الفكر، عمان، 2011، ص 172

⁵ سعيد بن يمينه، "مرجع سبق ذكره"، ص 122، 123

وانسجامهم مع بعضهم البعض، كما أنها تساهم بشكل غير مباشر في التقليل من دوران العمل وذلك من خلال التقديرات المادية الممنوحة والمقرونة بالتقديرات المعنوية والأدبية والتي تولد في نفوس العاملين الإحساس بالرضا عن العمل وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي.

2 - الترقية الخارجية: يقوم هذا الشكل من الترقية باللجوء إلى الخارج لملء وظائف المؤسسة الداخلية بهدف التقليل من تكاليف التكوين وكذا تعظيم كفاءات العاملين الداخلين بكفاءات جديدة خارجية وذلك لأجل تجنب الجمود وللكشف عن بعض نواحي التقصير، والعمل على تطوير أهداف وسياسات المؤسسة.

رابعاً: أساليب نظام الترقية

توجد ثلاث أساليب لنظام الترقية ويجب على المؤسسة أن تختار الأسلوب الأنسب من بين هذه الأساليب لكي تضمن العدالة والمساواة بين العاملين وهي¹:

1 - نظام الترقية على أساس الأقدمية: يعتمد هذا الأسلوب في ترقية العاملين على أساس الأقدمية في الخدمة، فمن الناحية العملية نجد أن طول فترة العمل في بعض الوظائف قد تكون دليلاً على زيادة معارف وخبرات الموظفين، لهذا نجد المؤسسات التي تتبنى أسلوب الأقدمية في ترقيتها لموظفيها أنها تقوم بتحديد الفترة الزمنية التي يرتقي فيها الموظف، وعادة ما تكون هذه الفترة من (2-4) سنوات وبالتالي على الموظف إكمال تلك الفترة كشرط لترقيته إلى درجة أخرى، ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يتسم بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة والتحيز، كما يتميز بالبساطة في تطبيقه ويشجع العاملين على البقاء وعدم تركهم للمؤسسة خوفاً من فقدان أقدميتهم مما يعني أن هـ ذا الأسلوب قد يساهم في التقليل من دوران العمالة. إلا أنه في الغالب ما نجد أن الاعتماد على أسلوب الأقدمية في الترقية لوحده يؤدي إلى عدم التفرقة بين الموظف الكفء وغير الكفء وبالتالي قتل روح الابتكار والإبداع لدى الموظفين وانتشار روح اللامبالاة في العمل.

2 - نظام الترقية على أساس الكفاءة: في هذا الأسلوب يتم ترقية العاملين على أساس مبدأ الكفاءة، إذ عملت الكثير من الإدارات على اتخاذها لهذا الأسلوب أساساً لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك واضحاً لو يتم قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة ومدرسة تشجع العاملين على زيادة كفاءتهم ومداركهم، ويعتبر هذا الأسلوب كحافز من حوافز الترقية التي تعود على المؤسسة بالنفع حيث أن تشجيع العاملين الذين يبذلون جهود أكثر من غيرهم ويمتلكون كفاءة أعلى تؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم بوتائر أعلى من غيرهم.²

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 498، 499

² مهدي حسن زويلف، "مرجع سبق ذكره"، ص 175

3 -نظام الترقية عل أساس الأقدمية والكفاءة: في هذا الأسلوب يتم الجمع بين الأسلوبين السابقين في الترقية وذلك للاستفادة من مزاياهما، وتجنب عيوبهما في حالة التطبيق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة، وعند تطبيق هذا الأسلوب يجب التركيز على ما يلي¹:

أ ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية.

ب يجب إتباع أسلوب الكفاءة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي بمعنى المزج بين متطلبات الكفاءة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية.

ت -إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا بسبب عدم اشتراط اكتساب المقدم للترقية إليها مهارات وخبرات محددة، ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المقدم للترقية.

خامسا: دور الترقية في التقليل من دوران العمالة

تهدف عملية ترقية العاملين إلى التقليل من دوران العمالة من خلال السعي وراء تحقيق ما يلي:

- 1 -خلق الحوافز لدى الأشخاص لبذل مجهود أكثر لرفع الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- 2 -وجود فرص للترقية والتقدم أمام العاملين تولد لديهم الشعور بالرضا عن العمل؛
- 3 -ضمان استمرار الموظفين من أصحاب الكفاءات في العمل لدى المؤسسة؛
- 4 -تهيئة حافز لإشباع حاجات الأشخاص إلى الأمن والتقدير واثبات الذات بإتاحة فرص التقدم والتطور الوظيفي.

¹ يوسف حجيم الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص498-499

المطلب الثالث: دور الاستثمار في الموارد البشرية للحد من دوران العمالة

أصبح الاهتمام أو الاستثمار في الموارد البشرية في يومنا هذا من أهم المواضيع التي تبنتها الإدارة في العديد من المؤسسات، وهذا لما للمورد البشري من أهمية بالغة، وقدرة على التجديد والإبداع والتطوير وبالتالي الرفع من مستوى أداء المؤسسة وإعطاء ميزة تنافسية لها، وعليه أحسنت التخطيط لها، ووضعت برامج محددة كالتدريب والحوافز لتنمية هذه الثروة والمحافظة عليها على مدار الزمن.

أولاً: إدارة التدريب

تعريف التدريب: التدريب هو عملية منظمة ومستمرة، تتيح للشخص أو مجموعة من الأشخاص فرصة اكتساب معارف ومهارات وقدرات جديدة لأجل تحسين الأداء، أو لرفع من كفاءتهم المهنية وذلك من خلال وضع برنامج تخطئه الإدارة مراعية في ذلك رغباتها ورغبات المجتمع في المستقبل من الأعمال ورغبات العاملين للتنمية¹.

1 - خطوات عملية التدريب: تتم عملية التدريب مروراً بالخطوات التالية²:

- أ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب، وذلك لمواجهة أي حالة من الحالات التالية:
 - الحالة التي يتبين فيها للإدارة أن الأداء الفعلي لبعض الأشخاص لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه، وذلك بسبب نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم؛
 - الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير محتوى العمل من حيث المسؤوليات أو الصلاحيات؛
 - الحالة التي ترغب فيها إدارة المؤسسة تغيير ظروف العمل والإمكانيات التي يتم بواسطتها كإحلال الحاسب الآلي محل الحاسبات اليدوية التقليدية؛
 - الحالة التي تقرر فيها الإدارة إدخال وظائف أو أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المؤسسة ممارستها؛
 - الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أشخاص جدد أو نقل أشخاص حاليين إلى وظائف أخرى مختلفة.

¹ نجم الله العزاوي، عباس حسين فؤاد، "الوظائف الإستراتيجية في الإدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية، عمان، 2010، ص 224

² هاشم حمدي رضا، "تنمية وبناء نظم الموارد البشرية"، ط1، دار الزاوية، عمان، 2010، ص 139

ب - تصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي: بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم برنامج تدريبي وذلك بتتابع المراحل التالية¹:

– تحديد أهداف البرنامج؛

– تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها؛

– اختيار أسلوب أو أساليب التدريب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب؛

– اختيار المدربين حسب مؤهلاتهم وصفاتهم؛

– تحديد مكان التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها؛

– تحديد فترة برنامج التدريب وتختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لعدة اعتبارات.

ت - إدارة (تنفيذ) البرنامج التدريبي: يتمثل دور تنفيذ البرنامج التدريبي في ما مدى سلامة تصميم البرنامج التدريبي، ويتم تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال استخدام الأساليب التالية²:

– أسلوب المحاضرة: يتم من خلال هذا الأسلوب تقديم رسالة معلوماتية إقناعية تفاعلية بطريقة مباشر وواضحة للمتدربين.

– التطبيق العملي: يقوم المدرب بأداء عرض تفصيلي أمام المتدربين للعمل المطلوب القيام به

وإجراءاته.

– تمثيل الأدوار: وهو أن يقوم المدرب بإعداد سيناريو لموقف وظيفي ويوزع أدواره على بعض

المتدربين ثم يشاهد بقية المتدربين التمثيلية ويقومون بالأداء الموازي ألا وهو النقد والتحليل واستخلاص النتائج التي تتسق أو لا تتسق مع الأهداف التدريبية.

– أسلوب دراسة الحالة: يتم في هذا الأسلوب تحديد مشكلة أو حالة عملية معينة والقيام بمناقشتها

وتحليلها بين المدرب والمتدربين وتقديم الحلول المناسبة لها.

– المباريات الإدارية: تعتبر المباراة مفاعلة ونزل بين فريقين متنافسين من المتدربين، بحيث يقدم

لكل منهما محتوى المباراة، والذي يتعلق بكافة نشاطات المؤسسة، التسويقية، والإنتاجية، والمالية ويحدد لكل منهما الدور الذي يجب أن يقوم به.

– الاجتماعات: تبنى هذه الطريقة على تشكيل اجتماع بين المتدربين لبحث مشكلة معينة أو

موضوع معين وصولاً إلى قرار فيه ويلعب المدرب دور الموجه والمرشد وربما المشارك في الاجتماع.

– *تدريب الحاسوبية: يعني توفير المعارف وإكساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما

ينقص من كليهما، وهذا من خلال تفاعل سلوكه مع الآخرين.

¹ هاشم حمدي رضا، "مرجع سبق ذكره"، ص 132

² محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء الإسكندرية، 2005، ص ص 332-341

* الحاسوبية: يقال في اللغة أحس الشيء وشعر به وعلمه، والحاسوبية قوة طبيعية لها اتصال بأعضاء الإنسان وبها يدرك ويفسر المثيرات. وفي

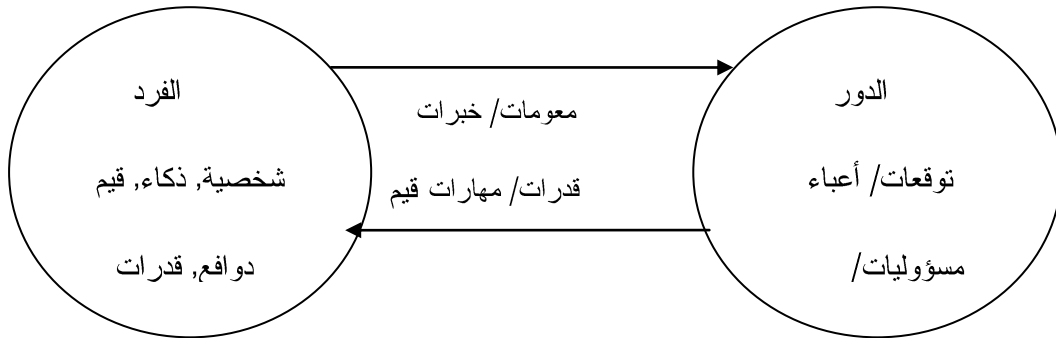
الاصطلاح فالحاسوبية هي العضو المستقبل الناقل والحاسوبية على وزن الفعلية، بمعنى مدى الاستجابة للمثيرات الحياتية. (محمد حافظ حجازي، 2005)

ث -تقييم البرنامج: هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستخدم لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف وكذا قياس كفاءة المتدربين من ناحية أخرى, وتستخدم الإدارة هذا التقييم من أجل معرفة التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده, تخطيطه, وتنفيذه وبالتالي الكشف عن أسبابها والعمل على تجنبها مستقبلاً.¹

- 2 -أهداف التدريب: تهدف الإدارة من وراء قيامها بعملية التدريب إلى تحقيق مايلي:²
- أ -إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها,
 - ب -صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد؛
 - ت -تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً؛
 - ث -رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسة؛
 - ج -تحقيق أهداف المجتمع

ويمكن إعطاء توضيح أكثر للأهداف التدريب من خلال الأشكال التالية:

الشكل(1-1): التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه

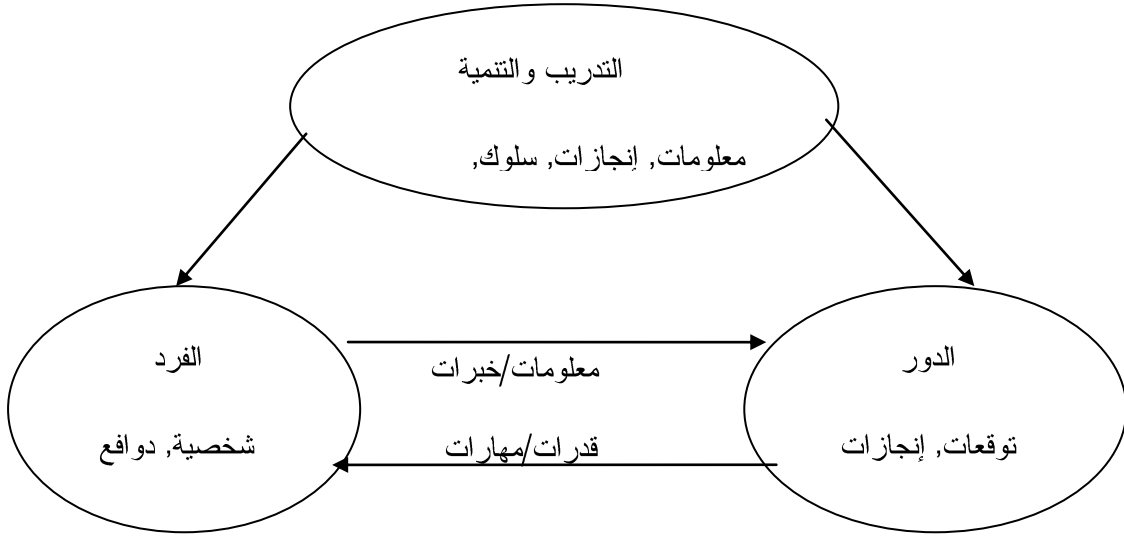


المصدر: نجم الله العزاوي, عباس حسين فؤاد, مرجع سبق ذكره, ص 227

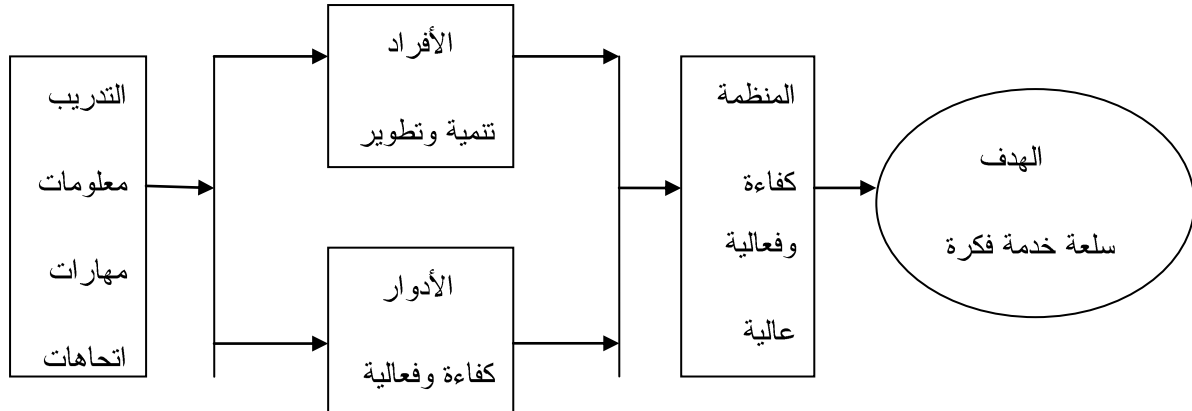
¹ هاشم حمدي رضا, "مرجع سبق ذكره", ص 133

² نجم الله العزاوي, عباس حسين فؤاد, "مرجع سبق ذكره", ص 225

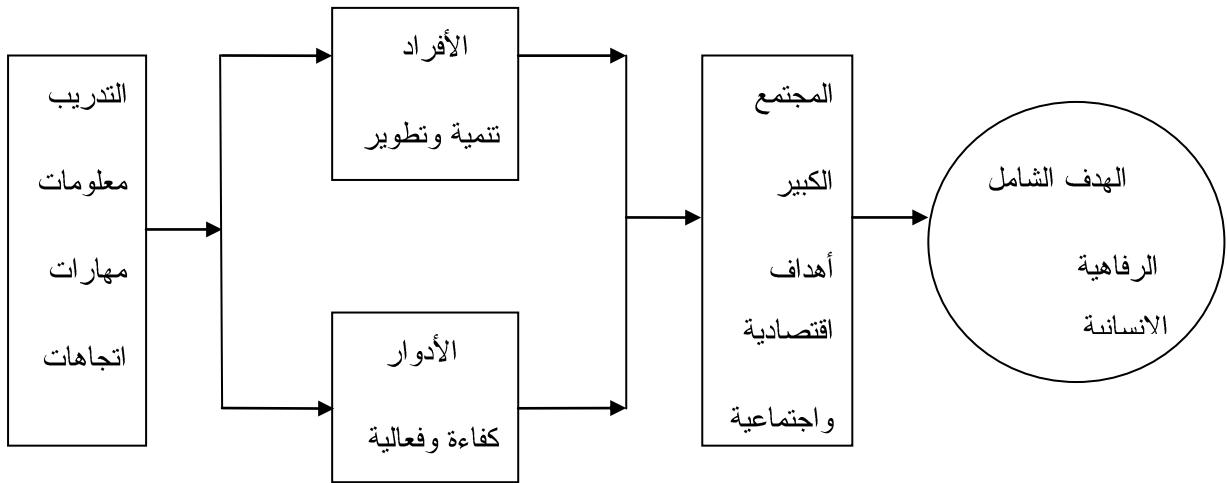
الشكل (1-2): تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب



الشكل (1-3): التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة



الشكل (1-4): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة



المصدر: نجم الله الغزاوي, عباس حسين فؤاد, مرجع سبق ذكره, ص ص 227-229

ثانياً: الحوافز

1 -تعريف الحوافز: الحوافز هي "عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين, أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها, وتتوقف فاعلية الحوافز على ما مدى توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته".¹

2 -أنواع الحوافز:

يمكن التمييز بين الحوافز على أساس عدة معايير وهي كما يلي:²

أ - من حيث المستوى تنقسم إلى:

- حوافز فردية: يمنح هذا النوع من الحوافز من أجل مكافئة الأداء الفردي وذلك بغيت تمييزه عن باقي زملائه في العمل.

- حوافز جماعية: هي عبارة عن معاملات تقوم بها المؤسسة اتجاه أفراد العمل بشكل متساوي بهدف دعم روح التعاون والتماسك بينهم, ويستخدم هذا النوع من الحوافز في حالة عجز المؤسسة عن قياسها للأداء الفردي وتحديد الكفاءة الإنتاجية.

ب - من حيث طبيعتها وهي:

- حوافز مادية: وهي تتضمن حوافز مادية غير المباشرة, ومباشرة, فالحوافز المادية غير المباشرة هي تلك الحوافز التي تقدم للموظفين من أجل تحسين ظروفهم الاجتماعية العامة, فهي تقربهم من إدارة المؤسسة التي يعملون بها وتزيد من ولائهم لها, كما أنها ترفع من درجة رضاهم عن ظروف العمل, ومن بين هذه الحوافز توفير خدمات خاصة بالعلاج ومراكز الإسعاف وتخصيص مكان لتناول الطعام...الخ. أما الحوافز المادية المباشرة فهي عادة ما تمثل القدرة الشرائية للشخص التي تمكنه من إشباع حاجاته الأساسية أو الكمالية. ومن بين هذه الحوافز ما يلي:

• المكافآت: تعتبر المكافآت وسيلة إغراء للحصول على أقصى إنتاج وأكبر مجهود, حيث تقوم

المؤسسة بمنح مكافآت تشجيعية للعامل الذي يقدم اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو لرفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية وهذا بهدف رفع معنوياته وتشجيعه على تقديم الأفكار الخلاقة والمفيدة لزيادة فعالية المؤسسة.

¹ فيصل حسونة, "إدارة الموارد البشرية", دار أسامة, عمان, 2011, ص 79

² بن منصور رفيقة, "مرجع سبق ذكره", ص 79

• الأجر: تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل وذلك نظرا لما لها من أهمية بالغة بالنسبة للعاملين والمؤسسات معا، بحيث نجد أن الأجر يمثل بالنسبة للعاملين وسيلة إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية، كما يعد أحد العوامل المؤثرة على دافعتهم للعمل وزيادة الإنتاجية، أو إهماله وضعف إنتاجيته. أما بالنسبة للمؤسسة فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج بحيث أية زيادة فيها تعني زيادة في هذه التكاليف، وبالتالي فإن هذا يفرض على المؤسسة أن توازن بين ما تدفعه من أجور وبين ما يتم تحصيله من مردود كنتيجة لهذه الأجور والحوافز، بحيث تكون المحصلة لصالح المؤسسة والعامل والمجتمع على حد سواء. إن المؤسسة تسعى لوضع هيكل للأجور يتسم بالعدالة والموضوعية ويعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع والرضي للموارد البشرية في المؤسسة.¹

– حوافز معنوية: وهي التي تهدف إلى مساعدة الفرد على إشباع رغباته النفسية والاجتماعية فهي تزيد من شعوره بالبرقي في عمله وولائه والتزامه الوظيفي، وتحقيق أيضا التعاون والتكامل بين جماعة العمل.²

ثالثا: المخاطر والعائد على الاستثمار

إن الاستثمار في المورد البشري ينطوي على مخاطر أعلى من مخاطر الاستثمار في رأس المال العادي ويرجع هذا إلى سبب بسيط جدا، وهو أن المؤسسة لاتمتلك المورد البشري، فالأفراد لديهم الحرية في ترك العمل على الرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك، فلكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر فإنه يجب أن يفوق العائد المتوقع من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية. وفي بعض حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد لا تكون كبيرة بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع ومن ثم فإن متخذي القرار لابد أن يكون لديهم استعداد للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية في مقابل المنافع الإستراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاما ومرونة وارتباطا بدرجة أكبر بالجوانب الثقافية التنظيمية.³

¹ نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، ط1، دار صفاء، عمان، 2010، ص 172

² بن منصور رفيقة، "مرجع سبق ذكره"، ص 81

³ محمد أقبال العجلوني، "أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري"، ورقة بحثية حول رأس المال الفكري في منظمات

الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف، جامعة الزيتونة الأردنية، قسم إدارة الأعمال، ص 13

رابعاً: أبعاد الاستثمار في الموارد البشرية

جاءت أهمية العناية والاستثمار في الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد وهي¹:

أ - **البعد الثقافي:** إن تزايد نسبة المتقنين من الموارد البشرية ينعكس على التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والأدب, وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

ب - **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يمكن تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة, كما أن لديها فرصة أكبر للعمل وتحقيق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

ت - **البعد الاجتماعي:** يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية بالإضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

ث - **البعد العلمي:** يوفر التدريب والتعليم العمالة العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة.

ج - **البعد الأمني:** إن للاستثمار في الموارد البشرية دور في تخفيض نسبة البطالة بحيث أنه كلما ارتفع مستوى التعليم والتدريب كلما كانت في تناقص, مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ~~لزيادة الإنتاجية الأفراد أنفسهم بضميرهم كما هو هذا الاستقرار.~~

¹ محمد أقبال العجلوني, "مرجع سبق ذكره", ص ص 12-13

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن دوران العمالة يشير إلى خروج ودخول العاملين من وإلى المؤسسة خلال فترة معينة, وهذا راجع لعدة أسباب من بينها عدم قناعة العمال بالأجور والرواتب ضعف الروح المعنوية لدى العامل, أو عدم الرضا عن العمل, بالإضافة إلى أسباب أخرى خارجة عن إرادة المؤسسة والعامل معا, كالوفاة والعجز... الخ.

ولتنبؤ بدوران العمالة فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بصورة دورية بمراقبة معدلات دوران العمل, حيث يتم حساب هذا المعدل من خلال قسمة عدد العاملين الداخليين أو الخارجيين من المؤسسة على عدد إجمالي العاملين, وتكتسب هذه العملية أهميتها من جراء ما يسببه ارتفاع نسبة معدل دوران العمل من تكاليف باهظة للمؤسسة. ولكي تستطيع هذه الأخيرة أن تحد أو تقلل من هذه المشكلة, فإن لنظام الترقية دور في تغيير تفكير الموظفين الراغبين في الانتقال إلى مؤسسة أخرى, كما أن للاستثمار في العنصر البشري دور في الحد من دوران الأيدي العاملة وذلك من خلال القيام بالتدريب وتقديم حوافز مادية ومعنوية, بغية تطوير ورفع من كفاءة العاملين.

الفصل الثاني

تمهيد

يعد موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع التي تنصب حوله أفكار وجهود المديرين في المؤسسة ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذا نجد أن إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة تلجأ إلى عملية تقييم الأداء، سواء كان أداء العاملين أو أداء المؤسسة ككل، وذلك رغبة منها في مساعدة باقي أفراد المؤسسة على تأدية المهام الموكلة إليهم بفعالية وتصحيح سلوكياتهم الخاطئة. وسنتطرق في هذا الفصل إلى أداء المؤسسة في مبحثين، فالمبحث الأول يتضمن ماهية أداء المؤسسة، أما المبحث الثاني فيتناول تقييم أداء المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة

لقد اهتم العديد من الباحثين بالأداء الوظيفي نظرا لما له من أهمية بالغة في ضمان استمرارية وبقاء المؤسسة، فالأداء هو عبارة عن الوسيلة التي تدفع بالأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، فهي تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بكفاءة وفعالية. لهذا سنسلط الضوء في هذا المبحث على مفهوم الأداء ومحدداته والتعرف أيضا على العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفي مايلي بعض التعاريف عن الأداء:

يعرف الأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹

ويمكن تعريف الأداء أيضا على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور".²

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الأداء هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا في ذلك الفعالية والكفاءة في العمل.

¹ رواية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص 201

² القطبي بشير، الزكي عبد الحق، "الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين داخل المؤسسة دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي أدرار"،

مذكرة_ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار 2016-2017، ص 29

المطلب الثاني: مستويات الأداء

توجد مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كما يلي¹:

أولاً: الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد، والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل العاملين، ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

ثانياً: الأداء البارز وهو الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة وامتلاك عامل كفاءة وذو تحفيز عالي ووضع مالي متميز.

ثالثاً: الأداء الجيد جداً والذي يبين مدى صلابة وتوفر الدلائل المستقبلية، والعامل الكفاءة، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.

رابعاً: الأداء الجيد وهو الذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والعاملين، ومع وضع مالي غير مستقر.

خامساً: الأداء الضعيف والذي يمثل نقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب العمالة المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

سادساً: الأداء المتأزم والذي يمثل بالأداء غير الكفاءة تماماً، كما أنه من المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

¹ خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 386,385

المطلب الثالث: محددات الأداء

يمكن القول بأن الأداء هو عبارة عن العلاقة المتداخلة بين كل من¹:

أولاً: الجهد الناتج من حصول الأفراد على التدعيم (الحوافز)، والذي يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ثانياً: القدرات والتي هي عبارة عن تلك الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ثالثاً: إدراك المهمة (الدور) والذي يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

وليتم تحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة وكانت لديهم قدرات لا بأس بها وكانوا مدركون لأدوارهم فإن مستوى أدائهم سيكون مقبولاً، أما إذا كانوا يبذلون جهوداً كبيرة ويتمتعون بقدرات متفوقة إلا أنهم لا يفهمون أدوارهم فإن مستوى أدائهم عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول من وجهة نظر الآخرين وفي بعض الأحيان قد يبذل الفرد الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهماً جيداً لمهمته إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرته بحيث يمكن لها أن تؤثر على تقييم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيقيم أداءه مثل هذا الفرد منخفضاً.

¹ إبراهيم يعيشي، "التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن- وكالة أدرار"، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، 2015-2016، ص ص 19، 20.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأداء بمجموعة من العوامل منها عوامل خارجية وعوامل داخلية (ذاتية) وهي كما يلي:

أولاً: العوامل الخارجية وهي تلك العوامل الخارجة عن نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي نقص التعاون من الآخرين، ونمط الإشراف أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، بحيث يمكن أن تسبب التوجيه الخاطئ لجهود الفرد، والاستغلال السيئ لقدراته.¹ ومن بين أهم هذه العوامل نجد²:

1 - الظروف المادية للعمل: وتتمثل هذه الظروف في مناخ العمل بالمؤسسة كالإضاءة، التهوية والضوضاء، الرطوبة وغيرها، فهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وذلك لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح وبالتالي فهي تؤثر على الأداء الوظيفي.

2 - العوامل التقنية (الفنية): هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص مايلي:

أ - تنوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف؛

ب - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

ت - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛

ث - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛

ج - الموقع الجغرافي للمؤسسة

ويعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، فهي تعتبر متغير موقفي مهم في الأداء، لأنه قد يوضح أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

3 - العوامل الاجتماعية: هي عبارة عن الحركة التي تطرحها العلاقات الإنسانية، ولعل أهمها

الاعتراف بقيمة الشخص، والنمط القيادي السلوكي، وما مدى تأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد لتحسين أداءه.

¹ رواية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، "مرجع سبق ذكره"، ص 202

² زين دحمان عبد الرزاق، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثارها على أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار"، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، 2015-2016، ص ص 32-35

ثانياً:العوامل الداخلية(الذاتية) وترتبط هذه العوامل بسلوك الفرد, وما ينتج هذا الأخير من تفاعل والقدرة والدافعية عل العمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل:

1 -القدرة: تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة الفعالية والكفاءة في الجهد الذي يبذله أثناء العمل, وتنقسم هذه القدرات إلى فطرية يمتلكها الفرد في الأصل ويجلبها إلى الوظيفة معه. وقدرات مكتسبة والتي يحصل عليها الفرد من خلال الممارسات والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية.

2 -الدافعية: تتمثل في دوافع الفرد وهي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة, ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهنية محددة.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك نظرا لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، حيث نجد أن هناك فروق واختلافات بين الأفراد في المؤسسة ولهذه الفروق تأثير على الفرد وحجم عمله وأدائه، لهذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء عمالها من أجل الحكم على برامجها وأنظمتها وبالتالي على مدى تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

أولا: تعريف تقييم الأداء

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء كلها مفاهيم لعملية واحدة تعددت بشأنها التعاريف، فمنهم من يعني بتقييم الأداء على أنه "الحصول على الحقائق أو البيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء العامل لعمله وتقييم لمسلكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وهيبته العملية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة إليه حاضرا ومستقبلا، وهذا يستلزم معرفة هذه الفترات حتى تستطيع المؤسسة توظيف هذه القدرات والطاقات بالأسلوب الأمثل الذي يحقق أهدافها"¹.

ويعرف (ميتشاسكي) عملية تقييم الأداء بأنها "عبارة عن مراجعة المؤسسة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل"².

ويمكن تعريف تقييم الأداء أيضا على أنه "مجموعة الأهداف أو المخرجات التي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما يقصد به مجموعة المؤشرات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق غاياتها المنشودة"³.

من خلال ماسبق يمكننا القول بأن تقييم الأداء هو عملية دراسة وقياس مدى كفاءة وفعالية أداء الأفراد أو أداء المؤسسة ككل، وذلك من خلال استخدام مؤشرات بغيت تطوير قدرات الفرد وتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ طاهر محمود الكلاله، "تنمية الموارد البشرية"، ط1، دار عالم الثقافة، عمان، 2008، ص 183

² نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 85

³ إبراهيم يعيشي، "مرجع سبق ذكره"، ص 17

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء من خلال السعي وراء تحقيق ما يلي¹:

- 1 - **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية, لاسيما إذا كانت المؤسسة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.
- 2 - **تحسين الأداء وتطويره:** تساهم عملية تقييم الأداء بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره, إذ أنها تساعد الإدارة العليا للمؤسسة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها, ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي, ومعالجة جوانب الضعف من خلال ممارسة سبل التطوير المناسبة من قبل الإدارة, كالتدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها, وبالتالي فإن هذا سوف ينعكس أثره ايجابيا على مستوى أداء المؤسسة ككل.
- 3 - **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم للأداء من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة, إذ أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم عشوائيا وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- 4 - **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** تساعد عملية تقييم الأداء في الكشف عن مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل, وبالتالي يمكن المؤسسة من تحسين قدرات ومهارات العاملين, ذلك من خلال القيام بإجراءات التغيير والتحسين المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات.

¹ خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشة, "إدارة الموارد البشرية", ط2, دار المسيرة, عمان, 2009, ص 152-154

المطلب الثاني: مسؤولية وطرق تقييم الأداء

إن مسؤولية تقييم الأداء غالبا ما تقع على عاتق كل من إدارة الموارد البشرية والمديرون، باعتبار أن الإدارة هي المسؤولة عن تحديد وتوزيع واجبات العمل ثم مراقبة التنفيذ الفعلي لها، وللقيام بهذه المهمة على أتم وجه يجب إتباع مجموعة من الطرق من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً: مسؤولية تقييم الأداء يقصد بمسؤولية تقييم الأداء الجهة أو الشخص المسؤول عن عملية التقييم، وتتمثل هذه الجهة في¹:

- 1 - إدارة الموارد البشرية: هي التي تقوم بتصميم الأداء، سواء بالاستعانة بالأنظمة العالمية المتعارف عليها أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين، أو من وجهات أعلى ثم تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معهم وتوزيع أدوات القياس عليهم ثم تجميعها وتعريفها وتحليلها واستخلاص النتائج.
- 2 - المديرون: يقوم هؤلاء بصفتهم المشرفون مباشرة على العمال بإعداد المقاييس التقييمية وإفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج وتقديمه إلى إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: طرق تقييم الأداء توجد عدة طرق لتقييم الأداء وسنتطرق إلى بعض منها كمايلي²:

- 1 - طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق، وأكثرها شيوعاً، ويتم قياس أداء الفرد في هذه الطريقة وفق معايير محددة، كنوعية الأداء، التعاون... الخ بحيث يتم استخدام مقياس متدرجاً لدرجات كل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ويقدم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمشرف على التقييم أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت، واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة، ويعاب عليها بافتراض أوزان واحد لكل الخصائص، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة، وقد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

¹ نور الدين حاروش، "مرجع سبق ذكره"، ص 87

² القطبي بشير، الزاكي عبد الحق، "مرجع سبق ذكره"، ص 34

2- طريقة التوزيع الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) التوزيع الإجمالي



المصدر: محمد حافظ حجازي، نفس المرجع، ص 286

يتضح من الشكل السابق، تركز الغالبية في الوسط وعلى الطرفين يسكن الممتازون والضعفاء. وتصلح هذه الطريقة غالباً في المؤسسات الحكومية التي أفرط المقيّمون فيها في تقديرات ممتاز، حتى أضحي غالبية موظفي الحكومة من الممتازين رغم كل الإخفاقات الأدائية ومعانات متلقي خدماتهم، كما أن هذه الطريقة تجبر المقوم على دراسة موظفيه بشكل جيد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجمالية فيما بينهم، بمعنى من يحصل على ممتاز في المجموعة الأولى قد يحصل على جيد في المجموعة الثانية، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة بأنها لا توضح نواحي القوة والضعف في العالمين، كما أنها قد لا تؤدي بشكل دقيق من قبل المقومين، وهذا يفقدها المصداقية، وقد تحرم بعض الأفراد من التقدير الراقى رغم استحقاقه له.¹

¹ محمد حافظ حجازي، 'مرجع سبق ذكره'، ص 285-287

3 -الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق لتقييم الأداء, بحيث يقوم الرئيس بترتيب جميع المرؤوسين تبعاً لدرجة الألفاء كل منهم في الأداء, وذلك من الألفاء إلى الأقل كفاءة, والترتيب هنا لا يتم على أساس صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام ككل, ومن مزايا هذه الطريقة سهولة استخدامها وكذلك سهولة تحديد المرؤوسين الألفاء من جانب أي رئيس نظراً لأنه يشرف عليهم, ومن عيوبها أنه يتم تقييم أداء الفرد بشكل عام ولا تأخذ في الحسبان كل صفة على حدة كما تتدخل النواحي الشخصية في التقييم.¹

4 -التدرج: في هذا النوع من الطرق يتم وضع تصنيف للأفراد العاملين وفقاً لهذه الطريقة, بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة فقد تكون ثلاث تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي, والأداء غير المرضي والأداء المتميز, بحيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً, كما أنه يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه.²

¹ عصام الدين أمين أبو علفة, "إدارة الوارد البشرية", ط1, مؤسسة حورس الدولية, الإسكندرية, 2005, ص 246

² كادي مصطفى, برماتي علي, "دور الاتصال الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بأدرار", مذكرة ماستر, جامعة أحمد دراية أدرار, 2016-2017, ص 42

المطلب الثالث استخدامات تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أفضل الأدوات التي تساعد إدارة الموارد البشرية على التمييز بين الأداء الجيد وغير جيد وبالتالي صناعة القرارات المناسبة وسنتطرق في هذا المطلب بعض المجالات الأساسية التي تستخدم معلومات تقييم الأداء وهي¹:

- 1 - **مناقلة العاملين** تستخدم الإدارات معلومات تقييم الأداء في أعمال مناقلة العاملين لشغل المناصب الشاغرة فيها، أو لأغراض تنفيذ برنامج ترقيتهم، حيث تتم المفاضلة بين الأفراد في ضوء المعلومات المتوفرة لديها عن أدائها، وذلك لإصدار قرار نقل أو ترقية أحدهم، أو الاستغناء عنه.
- 2 - **فحص الأداء**: إن الهدف الأساسي وراء عملية تقييم الأداء هو تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، حيث نجد أن هذه العملية توفر المعلومات الأساسية عن الأداء بما يكشف عن نقاط القوة والضعف فيه، ومن خلاله تسعى المؤسسة إلى تحليل نقاط القوة والبحث عن أسباب الضعف الظاهرة في أداء العاملين.
- 3 - **قرارات التكريم**: تلجأ العديد من المؤسسات إلى تنشيط أداء العاملين فيها من خلال الإغراءات المالية، وتضع خطط الاستحقاق في ضوء مستويات أداء محددة، في حين نجد مؤسسات أخرى تعتمد إلى تخصيص مبالغ تمنح على شكل دفعات لتحفيز أداء عاملها وتطويرها.
- 4 - **الاحتياجات التدريبية**: إن تشخيص الأداء غير الجيد يمكن المدير من اقتراح البرامج التدريبية المناسبة التي ترفع من مستوى أداء الفرد، أو تكسبه مهارات وتقنيات إضافية تعزز أداءه.

¹ شوقي ناجي جواد، "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي"، دار الحامد، عمان، 2009، ص ص 308,307

المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء

هناك بعض المشكلات والقضايا التي تلازم أعمال تقييم الأداء ونذكر بعضها كمايلي¹:

1 -التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: قد يعطي الرئيس أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس, فمثلا إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن في هذه الحالة صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءة في العمل.

2 -تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة, عادة ما تكون سنة, ومن المفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه خلال السنة بأكملها, ولكن يحدث و أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم, وقد لا يتذكروا الأعمال الحسنة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل, ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بعالية أو منخفضة. وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس, أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم, أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

3 -الرفق والتساهل: يميل البعض من الرؤساء إلى الرفق والتساهل مع مرؤوسيه في أعمال تقييم الأداء كإعطائهم تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم وهذا قد يكون من أجل تجنب بعض المشاكل الإنسانية مما ينعكس أثر هذا الرفق والتساهل على تقييم أفراد الجماعة الواحدة بنفس المستوى الأدائي.²

4 -غياب التحديات الحقيقية لإجراء التقييم: في غالب الأحيان نجد أن عملية تقييم الأداء لا تتمحور حول أي عملية لاتخاذ القرارات, فعملية اتخاذ القرارات تبقى تتم بنفس الكيفية التي كانت تتم بها قبل تطبيق نظام التقييم, أي أن القرارات تبقى تتخذ دون الأخذ في الحساب لنتيجة التقييم, وهذا يشجع بدون شك المعارضين لنظام التقييم على عدم إتباعه.³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي, "إدارة الموارد البشرية", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2004, ص ص 169-171

² شوقي ناجي جواد, "مرجع سبق ذكره", ص 308

³ عبد الفتاح بوخمم, مرجع سبق ذكره, ص 190

5 -**خصائص المقيم:** تلعب خصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل غير مباشر دورا تأثيرا على عملية تقييم الأداء فالرؤساء حديثي العهد بالعمل الإداري وذوي التعليم والخبرة البسيطة يميلون إلى القساوة والصرامة في عملية التقييم, على عكس الرؤساء المدركين والواعين ذوي الخبرة العريقة, كما أن الخصائص لها آثارها على عملية التقييم كالاستقرار العاطفي والخبرة الاجتماعية...الخ.¹

¹ شوقي ناجي جواد, "مرجع سبق ذكره", ص 308

خلاصة

مما تقدم نستخلص أن الأداء هو عبارة عن درجة قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على محددات تتمثل في قدرات الفرد ومجهوداته وما مدى إدراكه للدور الذي يقوم به، حيث تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، أما إدراك الدور أو المهمة فهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد إنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه والتي تتأثر بمجموعة من العوامل كالظروف المادية للعمل والعوامل التقنية.

ويعتبر تقييم الأداء هدف من الأهداف الأساسية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدونه، فهو الوسيلة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في تحديد مدى كفاءة أداء أفرادها لأعمالهم، والحكم على مدى قدرتهم واستعدادهم للتقدم.

الفصل الثالث

تمهيد

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب المجال الذي تعمل فيه، حيث نجد أن نشاطها يمس أغلب السكان ويغطي مساحة كبيرة من الولاية، وبذلك فهي تسعى لتحسين أدائها بغية الوصول إلى تغطية شاملة لزيائنها لتحقيق حاجاتهم، والأمر الذي يؤدي بها للزيادة في حجم المبيعات. وعلى هذا الأساس يركز البحث في دراسته على معرفة الدور الذي يلعبه دوران العمل على أداء مديرية التوزيع بادرار.

وعليه فإنه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أثر دوران العمالة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار وذلك من خلال المبحثين التاليين: فالمبحث الأول نتناول بطاقة فنية حول مديرية التوزيع الكهرباء، أما المبحث الثاني فسنناول منهجية الدراسة التطبيقية المتبعة.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بلدرار

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستوي المحلي فهي تعمل تحت وصاية شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بوهران، ولهذا خصصنا هذا المبحث لتقديم لمحة عن مؤسسة سونلغاز.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

سنعرض في هذا المطلب إلى نشأة وتعريف المؤسسة، وكذا الصيغة القانونية لها كما يلي¹:

أولاً: نشأة المؤسسة

تأسست مديرية توزيع الكهرباء والغاز بلدرار عام 2005، فهي إحدى المديريات التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران، بعد أن كانت مركزاً تابعاً لولاية بشار، تم إنشاء هذا المركز (مركز أدرار) عام 1987 حيث كان يتكفل بتسيير عملية إنتاج الكهرباء والغاز على المستوى المحلي.

ثانياً: التعريف بالمؤسسة

مديرية التوزيع بلدرار هي إحدى المديريات التابعة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب المديرية العامة للتوزيع بوهران، تضم خمس وكالات تجارية، وأربع مقاطعات لاستغلال الكهرباء موزعة على إحدى عشر دائرة بأدرار، وهي كالأتي:

1 -الوكالات التجارية

وكالة التوزيع بلدرار؛

وكالة التوزيع بتيميون؛

وكالة التوزيع بزواوية كنته؛

وكالة التوزيع برفان؛

وكالة التوزيع بأولف.

2 -مقاطعات استغلال الكهرباء

مقاطعة استغلال الكهرباء بلدرار؛

مقاطعة استغلال الكهرباء بتيميون؛

مقاطعة استغلال الكهرباء بزواوية كنته؛

مقاطعة استغلال الكهرباء برفان؛

¹ مقابلة شخصية مع رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، يوم 20/2/2018 على الساعة 9:00

-مقاطعة استغلال الكهرباء بأولف.

ثالثاً: الصيغة القانونية للمؤسسة محل الدراسة

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1423 الموافق أول جوان 2002 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز ش. ذ.أ" تحولت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز، دون إنشاء شخصية معنوية جديدة إلى شركة مساهمة تملك الدولة رأس مالها، مقرها بمدينة الجزائر، يمكن نقله إلى أي مكان عبر التراب الوطني، كما تخضع سونلغاز ش.ذ.أ لأحكام القانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات وكذا أحكام القانون التجاري، كما يقوم هذا المرسوم بتحديد قانونها الأساسي، ويخول لها استقلالية أكبر ويسمح لها بممارسة مسؤوليتها كاملة، وتحديد هدفها الاجتماعي لفتح أفاق جديدة، وزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز إمكانية العمل والتدخل في العلانية اتجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر، وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير "سونلغاز مؤسسة قابضة" جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها مدير عام.¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز ش. ذ.أ"، ع 39، 2/06/2002

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها المستقبلية

في هذا المطلب سوف نقوم بتحديد طبيعة نشاط المؤسسة ومعرفة مهامها وأهدافها المستقبلية وهذا ما سيتم توضيحه في ما يلي¹:

أولاً: طبيعة النشاط: تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة تجارية في علاقتها مع الغير حيث تقوم بتوزيع الكهرباء والغاز للزبائن بمختلف أصنافهم. وقسمة المديرية زبائنها إلى ثلاثة أنواع:

1 - زبائن التوتر المنخفض (BT): يتمثل هذا النوع من الزبائن في الأفراد العادين المستهلكين للكهرباء والمستهلكين العدادات العادية كالموجودة في المنازل وسعياً لتسهيل عملية التحصيل للديون فقد قسم مجموع الزبائن على حسب كل منطقة إلى 30 فوج حيث يقوم كل فوج بتسديد مستحقته في فترات معينة والمحدد بثلاث أشهر.

2 - زبائن التوتر المتوسطة (MT): يتمثل هذا النوع من الزبائن في المستهلكين الذين يستعملون المحولات الكهربائية مثل الفلاحين، الشركات، والمؤسسات الكبيرة، ونظراً للاستهلاك الكبير للطاقة فإن المديرية تحصل مستحقاتها كل شهر من هؤلاء الزبائن.

3 - زبائن الضغط المنخفض (BP): يتمثل هذا النوع من الزبائن في المستهلكين للغاز الطبيعي، إذ يعتبرون مستهلكين حديثي العهد بولايتنا، خاصة بعد ظهور الغاز بكميات معتبرة في عدة مناطق من الولاية منها (منطقة سبع) التي تزود مديرية الولاية من احتياجات الغاز الطبيعي. وتسعى مديرية ادرار إلى تعميم التمويل بالغاز على المستوى المحلي لتلبية حاجيات الزبائن.

ثانياً: أهمية المؤسسة

تملك مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مكانة كبيرة في السوق، وذلك نتيجة لعدم وجود منافسين لها في السوق، فهي تعمل على أمداد الزبائن بمختلف أنواعهم بالطاقة الكهربائية والغاز، وتسعى جاهدة إلى أن تبقى في الصدارة في غياب المؤسسات الخاصة ذات التخصص.

ثالثاً: الأهداف المستقبلية لمديرية التوزيع بادرار

تهدف المديرية لتحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- 1 - الاستمرار في تزويد الزبائن بالطاقة مما يؤدي إلى كسبهم وجلب زبائن جدد؛
- 2 - وضع سياسة تجارية للمديرية ومراقبة ومتابعة مدى تطبيقها؛
- 3 - التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن؛
- 4 - التقليل من الحوادث المهنية وتحذير العمال والزبائن بخطورة؛
- 5 - تعميم الكهرباء والغاز على المستوى المحلي، وتدنية الطاقة الضائعة والتحكم فيها، وتقليص مدة دراسة ومعالجة طلبات التوصيل بالكهرباء والغاز.

¹ مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة توزيع كهرباء والغاز بادرار، يوم 20/2/2018، على الساعة 9:00

رابعاً: مهام مديرية التوزيع بأدرار

يمكن حصرها في ما يلي:

- 1 - تسيير على المستوى المحلي، وضمان التنسيق مع السلطات المحلية؛
- 2 - تسيير الوكالات التجارية والقطاعات التابعة لها، وتسيير زبائنها؛
- 3 - تسيير وضمان تطوير المبيعات الطاقوية، وإعداد موازنة المديرية ومتابعة تنفيذها؛
- 4 - السير الجيد والكفاء للموارد البشري.

المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بادرار

يحتوي الهيكل لتنظيمي للمديرية على ثلاث مستويات وسيتم توضيحها كما يلي¹:

المستوى الأول: المديرية العامة: تقوم بالتنسيق مع مختلف المديريات والوكالات، واتخاذ القرارات التسييرية أمضاء الشيكات، عقد الاجتماعات، وهو المسؤول الأول أمام المستويات العليا.

المستوى الثاني: الأمانة العامة والمصالح المكلفة:

1 - **الأمانة العامة:** ويقصد بها مكتب مساعد المدير، ويتم فيه استقبال زوار المدير وتحديد المواعيد، استقبال البريد الوارد، وإرسال البريد الصادر وتسجيلها، ومساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات.

2 - **مصلحة الوسائل والإمكانيات:** تعمل على تلبية وإمداد المديرية بمختلف الاحتياجات من مكاتب وتجهيزات مكتبية، ووسائل عمليات الصيانة والتصلّيح، شراء قطع الغيار، ونقل العمال والعتاد.

3 - **مصلحة النزاعات والمسائل القضائية:** يتكلف بتسيير العلاقات الخاصة بالمديرية، ومتابعة تنفيذ القرارات القضائية، وكيفية تحصيل الديون في كل الحالات.

4 - **قسم الإعلام والاتصال:** يقوم بإعلام الموظفين والزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات، الصحافة والإذاعة المحلية وغيرها) حسب السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، وضع وتنظيم العلاقات مع الزبائن.

5 - **مكلف بالحماية والأمن:** تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز والكهرباء مع مصالح التقنية، توضيح ونشر أنواع الأخطار في ملصقات، ووضع لائحة لعتاد الحماية، ووضع مخطط لتطبيق الأمن الداخلي بالمديرية والوكالات التجارية والمقاطعات التابعة لها، والقيام بزيارات دورية لها من أجل مراقبة وضعية الأمن الداخلي، ووضع تقارير حقيقية حوله وإعلام المدير بالطرق المستعملة في الحماية.

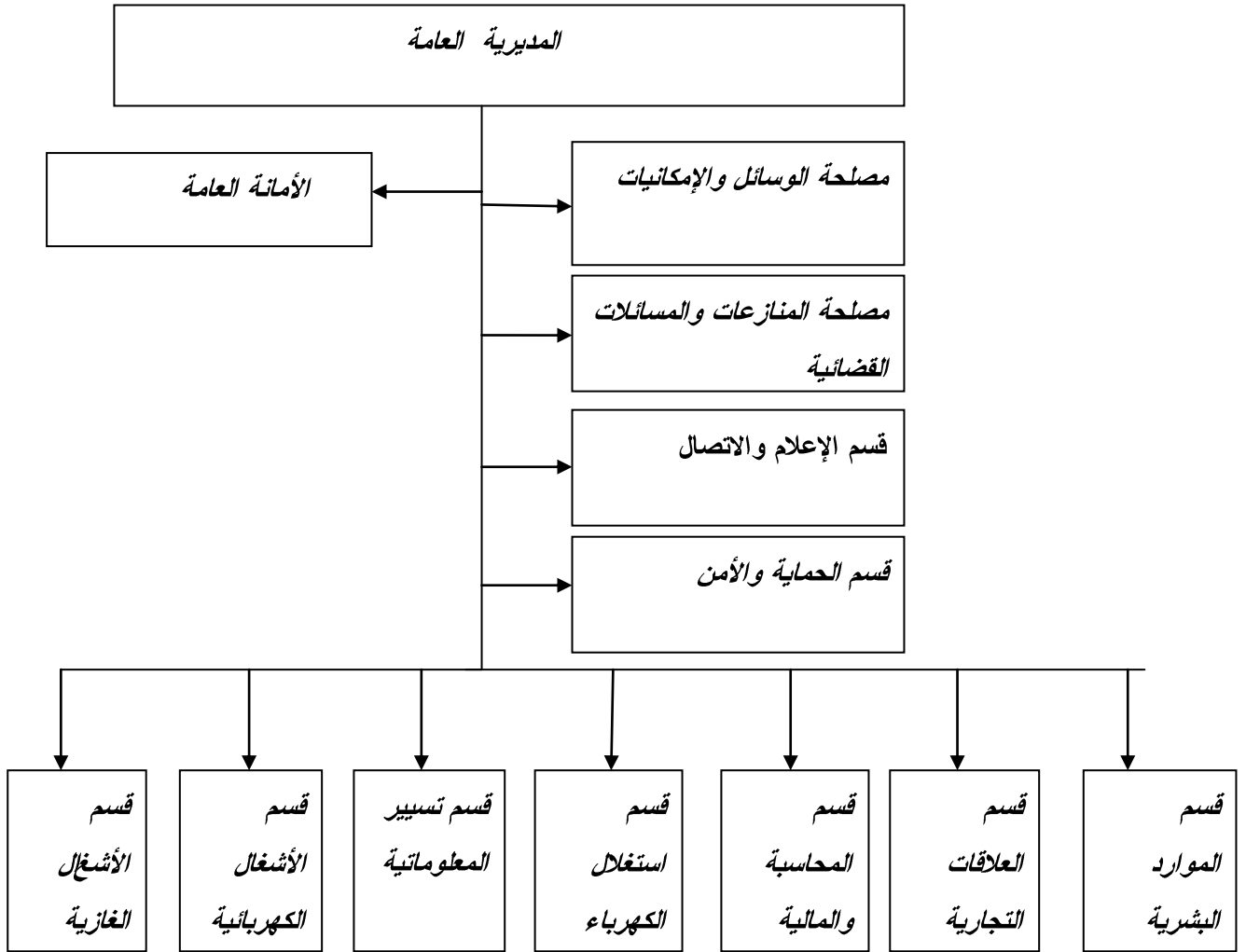
¹ مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة توزيع كهرباء والغاز بادرار، يوم 20/2/2018، على الساعة 9:00

المستوى الثالث: أقسام المديرية ويحتوي على سبعة أقسام وتمثل في ما يلي¹:

- 1 - قسم الموارد البشرية: هو قسم مختص بالعاملين، يقوم بجمع كافة المعلومات التي لها علاقة بعمال المديرية منذ لحظة توظيفهم إلى غاية ما بعد التقاعد، كما تقوم بالتخطيط وتسيير العطل، الساعات الإضافية أجور، ومكافآت العمال، ووضع مخططات لتقويم وتقييم العاملين، وضمان علاقات دائمة مع طلب العمل والنقابات العمالية وغيرها.
- 2 - قسم العلاقات التجارية: وهو القسم الذي تكون فيه علاقة الوساطة بين المديرية والزابون، ويهتم بتوصيل أو ربط الكهرباء والغاز للزبائن والرد على شكاويهم واحتجاجاتهم وتحصيل ديون الشركة منهم، وإرسال الفواتير ومتابعة تحصيلها، ويشتمل على قسم تجاري تقني، قسم الخزينة، قسم الزبائن، قسم الفوترة.
- 3 - قسم المحاسبة المالية: يهتم بدراسة جميع العمليات التي تقوم بها المديرية، وتسجيلها محاسبيا، كما يقوم بالمراقبة المالية ومراجعة الميزانية.
- 4 - قسم استغلال الكهرباء: تتمثل مهامه الأساسية في صيانة الشبكات الكهربائية عن طريق المراقبة الدورية وأخذ القياسات واستعمال برامج الأعلام الآلي، وتصليح وتحليل إعطاب هذه الشبكة والمحافظة على أمنها.
- 5 - قسم تسيير المعلوماتية: يعمل على معالجة المعلومات والبيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية وذلك باستخدام نظام "برمجة تسيير SGC" ومن مهامه: إصدار فواتير الزبائن، تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات، تسيير السبة الداخلية للاتصالات إي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية.
- 6 - قسم الأشغال الكهربائية.
- 7 - قسم الغازية.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة التوزيع بادرار، 2018/02/20، على الساعة 9:00

الشكل (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بادرار



المصدر: مستخرج من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية والإجراءات المتبعة

يشمل هذا المبحث على عرض لمنهج الدراسة المتبع، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها كما يتناول أدوات الدراسة ومصادر الحصول عليها، وكذا أساليب المعالجة الإحصائية، ثم التحليل الوصفي واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمعها

أولاً: منهج الدراسة المستخدم

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسمها إلى جانبين:

- الجانب النظري للدراسة: وفيه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك تبعاً لما ورد في الكتب والمجلات والملتقيات والأبحاث العلمية وذلك بما يخدم الجانب النظري والمنهج العلمي للدراسة.
- الجانب التطبيقي للدراسة: وفيه تم العمل على تطبيق أسس الجانب النظري العلمي ونتائجه على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وذلك بالاعتماد على الاستقصاء من خلال تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وتوجيهها إلى الرؤساء والعاملين في المؤسسة بغيت الحصول على البيانات اللازمة للبحث وتجميعها وتبويبها تحليلها بالأسلوب الإحصائي المناسب.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب بأدرار والتي يتكون عدد عمالها من 130 عامل وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي مقدارها 40 عينة بما تشكل نسبة (30%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع مجموع 40 استبانة واسترجع منها 30 استبانة وكان بنسبة استرجاع بلغت (75%)، وخضعت للتحليل كل الاستبيانات المسترجعة.

ثالثاً: أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة بالاستبيان، حيث تم تقسيمها إلى قسمين:

- القسم الأول: يتضمن البيانات الديمغرافية وهي العمر والجنس، والمؤهل الدراسي والخبرة المهنية
- القسم الثاني: يختص بثلاثة محاور تتضمن 26 فقرة، حيث تقيس الفقرة (1-6) أسباب حدوث دوران العمالة، والفقرة (7-16) تقيس أساليب التقليل من دوران العمالة، أما الفقرة (17-26) فتقيس أثر دوران العمالة على أداء المؤسسة. وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي للإجابة عن هذه الاستبيان وهو كالآتي: جدول (3-1) مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

رابعاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في الدراسة على نوعين من البيانات وهي البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والأبحاث والمجلات والدراسات النظرية الميدانية السابقة, وذلك بهدف وضع الإطار النظري للدراسة. أما البيانات الأولية فتتمثل في وضع استبيان من أجل قياس المتغيرات ودراسة الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الثاني: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

أولاً: العمر

جدول (2-3) توزيع عينة الدراسة بحسب العمر

العمر	تكرار	نسبة المئوية%
25 سنة فأقل	1	3.3
من 26-35 سنة	11	36.7
من 36-45 سنة	12	40
من 46-55 سنة	5	16.7
من 56 سنة فأكثر	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج spss إصدار 20.0
 نلاحظ من خلال الجدول أن 36.7% من العينة تتراوح أعمارهم بين (26-35)، و40% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين (36-54) و16.7% تتراوح أعمارهم بين (36-55)، أما بالنسبة للعينة التي أعمارهم من 25 سنة فأقل والعينة كذلك التي أعمارهم من 56 سنة فأكثر فهما متساويان في النسبة حيث بلغت 3.3%، وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من العينة هي فئة الشباب، ذلك ما يعني أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تهتم بتعيين الشباب أكثر من غيرهم في العمل وذلك بهدف امتصاص البطالة.

ثانياً: الجنس

جدول (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	تكرار	نسبة المئوية
ذكر	25	83.3
أنثى	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج spss إصدار 20.0
 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 83.3% من العينة هي من الذكور، و16.7% منها من الإناث، وهذا يدل على أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تميل إلى تعيين الذكور لديها أكثر من الإناث وهذا ربما راجع إلى طبيعة نشاط وظائف المؤسسة التي يتطلب أو يفضل تسييرها من قبل فئة الذكور على الإناث.

ثالثاً: المؤهل الدراسي

جدول (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	تكرار	نسبة المئوية
ثانوي	8	26.7
جامعي	15	50
شهادة التكوين المهني	7	23.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 26.7% من عينة الدراسة من حملة شهادة الثانوي، و 50% من عينة الدراسة من حملة شهادة الجامعي 23.3% من حملة شهادة التكوين المهني، مما يعني أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تولي اهتمام كبير بحملة الشهادة الجامعية وذلك من أجل الاستفادة منهم في العمل.

رابعا: الخبرة المهنية

جدول (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	تكرار	نسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	20
من 5-10 سنوات	10	30.3
من 11-15 سنة	7	23.3
من 16-20 سنة	2	6.7
21 سنة فأكثر	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss إصدار 20.0

يتضح من الجدول أعلاه أن 20% من العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و 30.3% تتراوح خبرتهم المهنية بين 5-10 سنوات، وأن 23.3% من العينة تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة و 16.7% من العينة تزيد خبرتهم عن 21 سنة وأن 6.7% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 16-20 سنة، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك قوة عاملة ذات خبرة عالية تساعد على أداء المهام بكفاءة وفاعلية.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

سنعرض في هذا المطلب إلى اختبار الثبات، والتحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

أولاً: أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إصدار 20.0 بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار ومن بينها:

- اختبار الثبات
- الإحصاء الوصفي
- اختبار تحليل التباين
- اختبار تحليل الانحدار البسيط

وقد تم الاعتماد على ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي لتحديد درجة الموافق لكل فقرة من فقرات الاستبانة وهو كما يلي:

الجدول (3-7) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	الاستجابة
عدم موافقة بشدة	من 1-1.8	غير موافق بشدة
عدم الموافقة	من 1.8-2.6	غير موافق
محايد	من 2.6-3.4	محايد
الموافقة	من 3.4-4.2	موافق
الموافقة بشدة	من 4.2-5	موافق بشدة

المصدر من إعداد الطالبة

ثانياً: اختبار الثبات: لقد تم استخدام (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة 62.7% وهي نسبة ثبات متوسطة ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، والجدول التالي يوضح قيمة كرونباخ ألفا: جدول (3-6) اختبار الثبات

عدد العينات	قيمة كرونباخ ألفا
30	0.61%

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة : تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابة العينة للفقرات التالية:

1- أسباب حدوث دوران العمالة

الجدول (3-8) يبين النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي					
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	1.074	3.47	5	12	5	8	-	لا يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع العمل الذي أقوم به.
			16.7	40.0	16.7	26.7	-	
محايد	1.236	3.30	6	9	4	10	1	الأجر الذي أتحصل عليه ليس جيدا مقارنة بأجور الموظفين في المؤسسات الأخرى.
			20.0	30.0	13.3	33.3	3.3	
محايد	1.149	2.70	3	4	7	13	3	إدارتي غير عادلة في تعاملاتها مع الموظفين.
			10	13	23	43	10	
موافق	.973	3.53	2	19	3	5	1	العمل الذي أقوم به يتناسب مع قدراتي وأنا راضا عنه.
			6.7	63.3	10.0	16.7	3.3	
عدم الموافقة	.937	2.13	1	2	3	18	6	سلوك زملائي في العمل ليس جيدا.
			3.3	6.7	10.04	60.0	20.0	
موافق	1.046	3.80	8	14	2	6	-	تعتبر التصرفات غير أخلاقية كالخداع أحد أسباب ترك العمل.
			26.7	46.7	6.7	20.0	-	
	1.129	3.155	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج spss إصدار 20.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام البالغ 3.155، يعكس مستوى اتجاه محايد لمتغير أسباب حدوث دوران العمالة، أما بالنسبة للفقرات (1,4,6) كانت النتيجة بموافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط بلغ 3.80, 3.53, 2.43، وهذا يدل على مدى إدراكهم وفهم للأسباب ترك

العمل، كما يتبين من خلال الفقرة (5) كانت الإجابة من قبل أفراد العينة بعدم الموافقة بمتوسط بلغ 2.13، أما فيما يخص الفقرتين (2,3) كان أفراد العينة حياديون بمتوسط بلغ 3.30 و2.70 على التوالي.

2 - أساليب التقليل من دوران العمالة

- الترقية

الجدول (3-9) يبين النسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت الخماسي					
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
الموافقة بشدة	.509	4.50	15	15	-	-	-	تعد الترقية عملية محفزة لدى الموظف لبذل مجهود أكثر في عمله.
			50.0	50.0	-	-	-	
موافق	.718	3.97	6	18	5	1	-	لقد زاد شعوري بالرضا عن عملي بعد ترقية إلى وظيفة أعلى.
			20.0	60.0	16.7	3.3	-	
موافق	.819	3.87	5	19	3	3	-	لقد تطور وتحسن أدائي في العمل بعد عملية الترقية.
			16.7	63.3	10.0	10.0	-	
موافق	1.064	3.80	7	15	5	1	2	وجود نظام للترقية واضح ومعمم بين جميع الموظفين يشكل دافع للبقاء في العمل.
			23.3	50.0	16.7	3.3	6.7	
	.7775	4.035	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج spss إصدار 20.0

يتبين من الجدول أن المتوسط العام البالغ 4.035 يعكس مستوى موافقة متوسطة على متغير

الترقية ودورها في التقليل من دوران العمالة، كما أن مستوى الاتجاه العام للفقرة (1) كان بالموافقة بشدة

من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.50، ويتضح أيضا بالنسبة لل فقرات (2,3,4) كانت

النتيجة موافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ على التوالي 3.97-3.87-3.80، مما يدل على أن أفراد

عينة الدراسة مدركون لأبعاد الترقية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في التقليل من دوران

العمل.

- الاستثمار في الموارد البشرية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
عدم موافقة	1.217	2.36	3	6	1	17	3	تقوم إدارتي بدورة تدريبية للموظفين كل سنة
			10.0	20.0	3.3	56.7	10.0	
موافق	.928	4.03	9	17	-	4	-	إن عملية التدريب تزيد من معارفي وكفاءتي المهنية.
			30.0	56.7	-	13.3	-	
محايد	.860	2.87	-	8	11	10	1	يتم توزيع الحوافز على الموظفين حسب الكفاءة المهنية.
			-	26.7	36.7	33.3	3.3	
موافق	.907	4.07	9	17	2	1	1	التدريب يعدل من سلوك الموظف ويحسن أدائه.
			30.0	56.7	6.7	3.3	3.3	
محايد	1.028	2.67	2	4	8	14	2	تقوم الإدارة بتقديم حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة.
			6.7	13.3	26.7	46.7	6.7	
موافق	.834	4.17	11	15	2	2	-	يوجد فرق في مستوى الأداء قبل التدريب وبعد التدريب.
			36.7	50.0	6.7	6.7	-	
	.9623	3.45	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج spss إصدار 20.0

يتضح من الجدول أن المتوسط العام البالغ 3.45 يعكس مستوى الموافقة على متغير الاستثمار في الموارد البشرية، كما أن الاتجاه العام للفقرة (1) كان بعدم موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.36 وهذا يدل على أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار لا تولي اهتماما كبيرا بتدريب عمالها، ويتضح أيضا بالنسبة لل فقرات (6,4,2) كانت النتيجة بموافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ على التوالي 4.03-4.07-4.17، ما يعكس ذلك أهمية الاستثمار في المورد البشري، أما بالنسبة لل فقرتين (5,3) كنت النتيجة حيادية أفراد العينة ذلك بمتوسط بلغ 1.93-3.13 على التوالي.

1- أثر دوران العمالة على أداء المؤسسة

- دوران العمالة

الجدول (3-10) يوضح المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت الخماسي					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			%	%	%	%	%	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
محايد	1.050	3.00	2	9	7	11	1	تلجأ المؤسسة لسياسة تدوير موظفيها بغيت إكسابهم مهارات ومعارف جديدة متنوعة.
			6.7	30.0	23.3	36.7	3.3	
محايد	.907	2.73	-	8	7	14	1	يتم مقارنة دوران العمالة في المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.
			-	26.7	23.3	46.7	3.3	
محايد	1.029	3.10	1	13	5	10	1	تحفظ المؤسسة بإحصائيات عن دوران العاملين.
			3.3	43.3	16.7	33.3	3.3	
موافق بشدة	.805	4.20	11	16	1	2	-	اترك الوظيفة الحالية إذا تحصلت على وظيفة أخرى براتب جيد.
			36.7	53.3	3.3	6.7	-	
محايد	1.337	3.07	6	6	5	10	3	إحلال موظف مكان موظف آخر تم فقدانه يعتبر نوع من الإسراف في المال والجهد.
			20.0	20.0	16.7	33.3	10.0	
	1.0256	3.22	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss إصدار 20.0

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام البالغ 3.22 والذي يعكس مستوى اتجاه محايد على

متغير دوران العمالة، ونلاحظ فيما يخص الفقرات (1,2,3,5) كانت إجابة أفراد العينة حيادية بمتوسط

حسابي بلغ على التوالي 3.00-2.73-3.10-3.07 وهذا راجع إلى عدم إدراكهم ووعهم لمتغير دوران

العمالة وأثره على أداؤهم، بينما كانت الفقرة (4) أكثر موافقة النتيجة بمتوسط حسابي بلغ 4.20، مما يدل

على أن أفراد عينة الدراسة يفضلون العمل عند المؤسسات التي تمنح لهم راتب جيد وهذا دليل على أن

الأجر هو أحد أسباب ترك العمل.

- أداء المؤسسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			%	%	%	%	%	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
موافق	.743	4.00	6	50	2	2	-	أعطى بالتقدير والاحترام من قبل مرؤوسيه بعد أداء عملي على أكمل وجه.
			20.0	66.7	6.7	6.7	-	
موافق	.484	4.20	7	22	1	-	-	المكافآت الإضافية تحسن من أدائي في العمل.
			23.3	73.3	3.3	-	-	
الموافقة بشدة	.450	4.27	8	22	-	-	-	تقييم الأداء يزيد من إحساسي بالمسؤولية.
			26.7	73.3	-	-	-	
الموافقة بشدة	.521	4.27	9	20	1	-	-	عملية تقييم الأداء تساعد على اكتشاف نواحي التقصير لدى العاملين.
			30.0	66.7	3.3	-	-	
محايد	1.081	3.27	2	14	6	6	2	لم أتحصل على حوافز ومكافآت رغم تحسن أدائي في العمل.
			6.7	46.7	20.0	20.0	6.7	
	.5658	4.002	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج spss إصدار 20.0

نلاحظ من الجدول المتوسط العام لمتغير أداء المؤسسة يبلغ 4.002 ما يعكس مستوى موافقة متوسطة، ويتبين أيضا أن الفقرتين (3,4) كانت أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي بلغ 4.027، وهذا يعكس مدى إدراك ووعي أفراد العينة لأهمية تقييم الأداء ومدى مساهمته في تحسين أدائهم، وبالنسبة

للفقرات (2,1) كانت النتيجة موافقة بمتوسط حسابي بلغ على التوالي 4.00-4.20, أما فيما يخص الفقرة (5) فكان أفراد العينة حياديون بمتوسط بلغ 2.73.

رابعا: اختبار الفرضيات

الفرضية (1): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أسباب حدوث دوران العمالة تعزى لمتغير العمر الجدول (3-11) يوضح المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذا الحد الأدنى والحد الأعلى للمحور الأول حسب العمر

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خطأ معياري	المتوسط بدرجة الثقة %95		الحد الأدنى	الحد الأعلى
				القيمة الدنيا	القيمة العليا		
25 سنة فأقل	.4965	-	-	-	-	.50	.50
من 26-35 سنة	-.0113	.96413	.29070	-.6590	.6364	-1.37	1.43
من 36-45 سنة	.0310	1.15723	.33406	-.7042	.7663	-1.37	1.43
من 46-55 سنة	-.0621	1.06136	.47466	-1.3799	1.2558	-1.37	1.43
من 56 فأكثر	-.4344	-	-	-	-	-.43	.43
المجموع	.0000	1.00000	.18257	-.3734	.3734	1.37	1.43

الجدول (3-12) نتائج اختبار الفرضية الأولى عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	المعنوية
المجموعات	.467	4	.117	.102	.981
المجموعات	28.533	25	1.141		
المجموع	29.000	29			

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج spss إصدار 20.0

لقد تم استخدام اختبار 1 way ANOVA، حيث نجد من خلال مطالعتنا لنتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.981) وهي أكبر من (0.05)، لذلك نرفض الفرضية الأولى، أي أنه لا توجد فروقات بين أفراد العينة حول أسباب حدوث دوران العمالة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية (2): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أساليب التقليل من دوران العمالة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول (3-13) يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذلك الحد الأدنى والحد الأعلى للمحور الثاني

البيان	تكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خطأ المعياري	متوسط بدرجة ثقة 95%		الحد الأدنى	الحد الأعلى
					القيمة الدنيا	القيمة العليا		
من 5 سنوات فأكثر	6	.1156	.31457	.12842	-.2146	.4457	-.28	.50
من 5-10 سنوات	10	-.1394	.39470	.12482	-.4217	.1430	-.83	.46
من 11-15 سنة	7	.1908	.55358	.20923	-.3211	.7028	-.91	.72
من 16-20 سنة	2	-.1862	.41630	.29437	-3.9265	3.5541	-.48	.11
من 21 سنة فأكثر	5	-.0526	.49476	.22126	-.6669	.5617	-.69	.56
المجموع	30	.0000	.43551	.07951	-.1626	.1626	-.91	.72

الجدول (3-14) نتائج اختبار الفرضية الثانية عن طريقة اختبار تحليل التباين (ANOVA)

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	المعنوية
المجموعات	.612	4	.153	.783	.547
المجموعات	4.888	25	.196		
المجموع	5.500	29			

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج spss إصدار 20.0

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.547) وهو يزيد عن (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الثانية، ما يعني أنه لا توجد فروقات بين أفراد العينة حول أساليب التقليل من دوران العمالة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الفرضية (3): يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدوران العمالة على أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار.

بعد إجراء تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (دوران العمالة) والمتغير التابع (أداء المؤسسة) كانت نتائج اختبار الفرضية كما يلي:

الجدول (3-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (دوران العمالة) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)

أداء المؤسسة							المتغيرات
المحسوبة T	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة sig	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
1.477	.269	.151	1	بين المجاميع	2.181	.072	.269 ^a
			8	البواقي			
			9	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج spss إصدار 20.0

انطلاقاً من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.269) ما يدل على أن هناك ارتباط

ضعيف بين دوران العمالة وأداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بادرار, أما بالنسبة للقابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت (0.072) أي أن دوران العمالة يفسر 7.2% من التغيرات في أداء موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بادرار, و92.8% يعود لعوامل أخرى.

كما بلغ معامل الانحدار (0.269) وهو يزيد عن (0.05), ما يدل على أن دوران العمالة يؤثر على

أداء مؤسسة التوزيع ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (2.181) وقيمة T المحسوبة التي

بلغت (1.477), ما يعني قبول فرضية الدراسة التي تنص على وجود تأثير لدوران العمالة على أداء

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بادرار.

خلاصة

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار بغية تحقيق هدف الدراسة والمتمثل في معرفة مدى تأثير دوران العمل على أداء مؤسسة التوزيع، بحيث تم بناء استبيان لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 40 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، حيث أظهرت الدراسة من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات أن هناك أثر لدوران العمالة على مستوى أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بادرار وأن العلاقة بينهما هي علاقة عكسية، ونسبة الارتباط بينهما ضعيفة.

خاتمه

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (دوران العمالة وأداء المؤسسة) ومحاولة إسقاط ما تم عرضه على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بأدرار, توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج: يمكن تقسيم النتائج التي تم التوصل إليها إلى قسمين, الأولى تتعلق بالنتائج العامة للدراسة والثانية تتعلق باختبار الفرضيات وهي كالآتي:

1- النتائج العامة

- تعد المشكلات التي تتعلق بمعدلات الأجور من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل.

- ارتفاع معدل ترك الخدمة يعتبر كدليل على انخفاض الروح المعنوية والرضا عن العمل.

- يمكن قياس معدل دوران العمالة باستخدام مجموعة من المؤشرات أهمها, مؤشر دخول العمالة

للمؤسسة حيث يقيس هذا المؤشر نسبة القوة العاملة الداخلة للمؤسسة خلال فترة معينة, ومؤشر ترك الخدمة أو الخروج من العمل فهو يستخدم لقياس نسبة الأفراد تاركي الخدمة خلال فترة معينة.

- إن زيادة نسبة دوران العمالة في المؤسسة يوضح بأن هناك مشكلة يجب دراستها ووضع الحلول المناسبة لها.

- وجود نظام جيد للترقية والتقدم أمام الموظفين يولد لديهم الشعور بالرضا عن العمل وبالتالي

يسهم في التقليل من دوران العمالة لدى المؤسسة.

- يهدف الاستثمار في المورد البشري أساساً إلى الحصول على مداخيل وأرباح بأقل تكاليف وذلك

من خلال القيام بالتدريب والتكوين المستمر للمورد البشري وتقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية له.

- عملية تقييم الأداء تعتبر كأداة رقابية تساعد في تحديد مكامن القوة والضعف واكتشاف الأخطاء

والانحرافات أثناء أداء الموظف لعمله.

2 - نتائج اختبار الفرضيات:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول أسباب حدوث دوران العمالة تعزى لمتغير العمر حيث تبين هذه النتيجة أهمية التعرف على أسباب حدوث دوران العمالة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بادرار وانعكاسها على أدائها بغض النظر عن أعمار العاملين فيها.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول أساليب التقليل من دوران العمالة تعزى لمتغير الخبرة المهنية تؤدي هذه النتيجة أهمية الدور الذي يلعبه كل من الاستثمار في المورد البشري والترقية في التقليل من ارتفاع دوران العمل بمؤسسة التوزيع بغض النظر عن الخبرة المهنية للعاملين.

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدوران العمالة على أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بادرار، ما يعني أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى ضعف الكفاءة والفعالية في أداء الموظفين لدى المؤسسة وهذا ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل، وأن هناك ارتباطاً ضعيفاً بين دوران العمالة وأداء المؤسسة وأن العلاقة بينهما علاقة عكسية.

ثانياً: التوصيات: من خلال النتائج نوصي بما يلي:

- توفير نظام جيد للحوافز (المكافآت والأجور) بهدف الحفاظ على القوة العاملة وتشجيعها على أداء وظائفها بكفاءة وفعالية.
- العمل على توعية رؤساء الأقسام بأهمية القيام بدورة تدريبية للموظفين كل سنة من أجل تعديل سلوكياتهم وإكسابهم معارف وخبرات جديدة.
- ضرورة وجود نظام واضح للترقية بحيث يكون معمم بين جميع الموظفين لأن ذلك يعتبر حافزاً لبقاء العمالة في المؤسسة وعدم التفكير في ترك العمل.
- ضرورة القيام بعملية التقييم لأداء الموظفين بغيت اكتشاف نواحي التقصير لديهم والعمل على تصحيحها وتطويرها.

ثالثاً: آفاق البحث

- تبين لنا من خلال الخوض في هذه الدراسة بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث لتكون إشكاليات ودراسات بحوث أخرى ونوردها كما يلي:
- أثر دوران العمالة على أرباح المؤسسة الاقتصادية.
- الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في الرفع من إنتاجية المؤسسة.

قللته المرام والمصار

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

- 1 - أحمد سيد مصطفى, "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة", ط2, دار النهضة العربية, 2008
- 2 - خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس, "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي", دار اليازوري العلمية, الأردن, 2009
- 3 - خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشة, "إدارة الموارد البشرية", ط2, دار المسيرة, عمان, 2009
- 4 - رواية محمد حسن, محمد سعيد سلطان, "إدارة الموارد البشرية", دار التعليم الجامعي, الإسكندرية, 2014
- 5 - رولا نايف المعاينة, صالح سليم الحموري, "إدارة الموارد البشرية دليل عملي", ط1, دار كنوز المعرفة, عمان, 2013
- 6 - سعيد بن يمينه, "تنمية الموارد البشرية", ديوان المطبوعات الجامعية, المسيلة, 2016
- 7 - شوقي ناجي جواد, "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي", دار الحامد, عمان, 2009
- 8 - صلاح الدين محمد عبد الباقي, "إدارة الموارد البشرية", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2004
- 9 - طاهر محمود الكلاله, "تنمية الموارد البشرية", ط1, دار عالم الثقافة, عمان, 2008
- 10 - عبد الفتاح بوخمخم, "تسير الموارد البشرية مفاهيم أساسية", دار الهدى, عين مليلة الجزائر, 2011
- 11 - عصام الدين أمين أبو علفة, "إدارة الوارد البشرية", ط1, مؤسسة حورس الدولية, الإسكندرية, 2005
- 12 - فيصل حسونة, "إدارة الموارد البشرية", دار أسامة, عمان, 2011
- 13 - كامل محمد المغربي, "الإدارة", ط1, دار الفكر, عمان, 2007
- 14 - محمد محمد إبراهيم, "إدارة الموارد البشرية", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2009
- 15 - مهدي حسن زويلف, "إدارة الموارد البشرية", ط1, دار الفكر, عمان, 2011
- 16 - محمد حافظ حجازي, "إدارة الموارد البشرية", دار الوفاء الإسكندرية, 2005
- 17 - نجم الله العزاوي, عباس حسين فؤاد, "الوظائف الإستراتيجية في الإدارة الموارد البشرية", دار اليازوري العلمية, عمان, 2010

- 18 - نادر أحمد أبوشیخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، ط1، دار صفاء، عمان، 2010
- 19 - هاشم حمدي رضا، "تنمية وبناء نظم الموارد البشرية"، ط1، دار الراية، عمان، 2010
- 20 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، دار الوراق، عمان، 2016
- ثانيا: الدراسات السابقة
- 1 - كمال بوقرة، "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بمؤسسة قارورات الغاز-وحدة باتنة"-، أطروحة دكتوراة، جامعة الحاج الخضر، باتنة، 2007-2008
- 2 - بن منصور رفيقة، "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية-سطيف"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج الخضر، باتنة، 2013-2014
- 3 - منذر مرهج، غادة بواط، هبا عثمان، "أثر معدل دوران العمالة على جودة الخدمات السياحية دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري"، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م37، ع1، سوريا، 2014-2015
- 4 - أقبال العجلوني، "أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري"، ورقة بحثية حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف، جامعة الزيتونة الأردنية، قسم إدارة الأعمال.
- 5 - القطبي بشير، الزكي عبد الحق، "الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين داخل المؤسسة دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي أدرار"، شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، 2016-2017
- 6 - إبراهيم يعيشي، "التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة أدرار"، شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، 2015-2016
- 7 - بن دحمان عبد الرزاق، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثارها على أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار"، شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، 2015-2016
- 8 - كادي مصطفى، برماتي علي، "دور الاتصال الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بأدرار"، شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، 2016-2017

الملاحق

الملحق رقم 01

استمارة استبيان

أخي الموظف/أختي الموظفة المحترمون، في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة.

الاستمارة التي بين يديك تتعلق بموضوع أثر دوران العمالة على أداء المؤسسة لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التجارة تخصص مالية المؤسسة، ونظرا لأهمية الموضوع أرجو تكرمكم بالإجابة على جميع الأسئلة، علما بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، والباحث مستعد للإجابة على أي استفسار يرد منكم.

شكرا لكم سلفا على حسن تعاونكم...

ملاحظة: ضع علامة (X) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

أولا: البيانات الديمغرافية

1-العمر: 1. 25 سنة فأقل 2. من 26-35 سنة

3. من 36-45 سنة 4. من 46-55 5. من 56 سنة فأكثر

2-الجنس: 1. ذكر 2. أنثى

3-المؤهل الدراسي: 1. ثانوي 2. جامعي 3. شهادة التكوين المهني 4. آخر

4-الخبرة المهنية: 1. أقل من 5 سنوات

2. من 5-10 سنوات

3. من 11-15 سنة

4. من 16-20 سنة

5. 21 سنة فأكثر

ثانيا: أسباب حدوث دوران العمالة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1م	لا يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع العمل الذي أقوم به.					
2م	الأجر الذي أتحصل عليه ليس جيدا مقارنة بأجور الموظفين في المؤسسات الأخرى.					
3م	إدارتي غير عادلة في تعاملاتها مع الموظفين.					
4م	العمل الذي أقوم به يتناسب مع قدراتي وأنا راضا عنه.					
5م	سلوك زملائي في العمل ليس جيدا.					
6م	تعتبر التصرفات غير أخلاقية كالخداع أحد أسباب ترك العمل.					

ثالثا: أساليب التقليل من دوران العمالة

1- الترقية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	
					تعد الترقية عملية محفزة لدى الموظف لبذل مجهود أكثر في عمله.	م7
					لقد زاد شعوري بالرضا عن عملي بعد ترقية إلى وظيفة أعلى.	م8
					لقد تطور وتحسن أدائي في العمل بعد عملية الترقية.	م9
					وجود نظام للترقية واضح ومعمم بين جميع الموظفين يشكل دافع للبقاء في العمل.	م10

2- الاستثمار في الموارد البشرية

					تقوم إدارتي بدورة تدريبية للموظفين كل سنة	م11
					إن عملية التدريب تزيد من معارفي وكفاءتي المهنية.	م12
					يتم توزيع الحوافز على الموظفين حسب الكفاءة المهنية.	م13
					التدريب يعدل من سلوك الموظف ويحسن أدائه.	م14
					تقوم الإدارة بتقديم حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة.	م15
					يوجد فرق في مستوى الأداء قبل التدريب وبعد التدريب.	م16

رابعاً: أثر دوران العمالة على أداء المؤسسة

1- دوران العمالة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
م17	تلجأ المؤسسة لسياسة تدوير موظفيها بغيت إكسابهم مهارات ومعارف جديدة متنوعة.				
م18	يتم مقارنة دوران العمالة في المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.				
م19	تحتفظ المؤسسة بإحصائيات عن دوران العاملين.				
م20	اترك الوظيفة الحالية إذا تحصلت على وظيفة أخرى براتب جيد.				
م21	إحلال موظف مكان موظف آخر تم فقدانه يعتبر نوع من الإسراف في المال والجهد.				

2- أداء المؤسسة

م22	أحظى بالتقدير والاحترام من قبل مرؤوسي بعد أداء عملي على أكمل وجه.				
م23	المكافآت الإضافية تحسن من أدائي في العمل.				
م24	تقييم الأداء يزيد من إحساسي بالمسؤولية.				
م25	عملية تقييم الأداء تساعد على اكتشاف نواحي التقصير لدى العاملين.				
م26	لم أتحصل على حوافز ومكافآت رغم تحسن أدائي في العمل.				

الملحق رقم 02

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	8	26.7	26.7	26.7
محايد	5	16.7	16.7	43.3
موافق	12	40.0	40.0	83.3
موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

2م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	10	33.3	33.3	36.7
محايد	4	13.3	13.3	50.0
موافق	9	30.0	30.0	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

3م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
غير موافق	13	43.3	43.3	53.3
محايد	7	23.3	23.3	76.7
موافق	4	13.3	13.3	90.0
موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

4م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	5	16.7	16.7	20.0
محايد	3	10.0	10.0	30.0
موافق	19	63.3	63.3	93.3
موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

5م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0
غير موافق	18	60.0	60.0	80.0
محايد	3	10.0	10.0	90.0
موافق	2	6.7	6.7	96.7
موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

6م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	20.0	20.0	20.0
محايد	2	6.7	6.7	26.7
موافق	14	46.7	46.7	73.3
موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 03

4م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3
	غير موافق	5	16.7	20.0
	محايد	3	10.0	30.0
	موافق	19	63.3	93.3
	موافق بشدة	2	6.7	100.0
Total		30	100.0	100.0

5م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	20.0	20.0
	غير موافق	18	60.0	80.0
	محايد	3	10.0	90.0
	موافق	2	6.7	96.7
	موافق بشدة	1	3.3	100.0
Total		30	100.0	100.0

6م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	20.0	20.0
	محايد	2	6.7	26.7
	موافق	14	46.7	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0

الملحق رقم 04

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	15	50.0	50.0	50.0
موافق بشدة	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

8٢

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
محايد	5	16.7	16.7	20.0
موافق	18	60.0	60.0	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

9٢

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محايد	3	10.0	10.0	20.0
موافق	19	63.3	63.3	83.3
موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 08

10م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	1	3.3	3.3	10.0
محايد	5	16.7	16.7	26.7
موافق	15	50.0	50.0	76.7
موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

11م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
غير موافق	17	56.7	56.7	66.7
محايد	1	3.3	3.3	70.0
موافق	6	20.0	20.0	90.0
موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

12م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
موافق	17	56.7	56.7	70.0
موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 09

[Ensemble_de_données0]

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1 _p	30	3.47	1.074
2 _p	30	3.30	1.236
3 _p	30	2.70	1.149
4 _p	30	3.53	.973
5 _p	30	2.13	.937
6 _p	30	3.80	1.064
N valide (listwise)	30		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=10p 9p 8p 7p
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Descriptives

[Ensemble_de_données0]

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
7 _p	30	4.50	.509
8 _p	30	3.97	.718
9 _p	30	3.87	.819
10 _p	30	3.80	1.064
N valide (listwise)	30		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=16p 15p 14p 13p 12p 11p
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```


الملحق رقم 10

Descriptives

[Ensemble_de_données0]

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
17م	30	3.00	1.050
18م	30	2.73	.907
19م	30	3.10	1.029
20م	30	4.20	.805
21م	30	3.07	1.337
22م	30	4.00	.743
23م	30	4.20	.484
24م	30	4.27	.450
25م	30	4.27	.521
26م	30	3.27	1.081
N valide (listwise)	30		

GET

```
FILE='C:\Users\2011\Desktop\استبيان\مجلة جديد.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
ONEWAY x1 x2 x3 BY العمر
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS.
```

Descriptives

[Ensemble_de_données0]

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
11م	30	2.63	1.217
12م	30	4.03	.928
13م	30	2.87	.860
14م	30	4.07	.907
15م	30	2.67	1.028
16م	30	4.17	.834
N valide (listwise)	30		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=26م 25م 24م 23م 22م 21م 20م 19م 18م 17م
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

الملحق رقم 11

13م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	10	33.3	33.3	36.7
محايد	11	36.7	36.7	73.3
موافق	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

14م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	1	3.3	3.3	6.7
محايد	2	6.7	6.7	13.3
موافق	17	56.7	56.7	70.0
موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

15م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	14	46.7	46.7	53.3
محايد	8	26.7	26.7	80.0
موافق	4	13.3	13.3	93.3
موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 12

16م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	2	6.7	6.7	13.3
موافق	15	50.0	50.0	63.3
موافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

17م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	11	36.7	36.7	40.0
محايد	7	23.3	23.3	63.3
موافق	9	30.0	30.0	93.3
موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

18م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	14	46.7	46.7	50.0
محايد	7	23.3	23.3	73.3
موافق	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 13

19م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	10	33.3	33.3	36.7
محايد	5	16.7	16.7	53.3
موافق	13	43.3	43.3	96.7
موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

20م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	1	3.3	3.3	10.0
موافق	16	53.3	53.3	63.3
موافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

21م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
غير موافق	10	33.3	33.3	43.3
محايد	5	16.7	16.7	60.0
موافق	6	20.0	20.0	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

22م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	2	6.7	6.7	13.3
موافق	20	66.7	66.7	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

23م

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	3.3	3.3	3.3
موافق	22	73.3	73.3	76.7
موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 14

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
x1	Inter-groupes	.467	4	.117	.102	.981
	Intra-groupes	28.533	25	1.141		
	Total	29.000	29			
x2	Inter-groupes	.611	4	.153	.781	.548
	Intra-groupes	4.889	25	.196		
	Total	5.500	29			
x3	Inter-groupes	1.108	4	.277	1.556	.217
	Intra-groupes	4.453	25	.178		
	Total	5.561	29			

ONEWAY x1 x2 x3 BY الخبرة المهنية
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS.

الملحق رقم 15

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
x1	Inter-groupes	3.049	4	.762	.734	.577
	Intra-groupes	25.951	25	1.038		
	Total	29.000	29			
x2	Inter-groupes	.612	4	.153	.783	.547
	Intra-groupes	4.888	25	.196		
	Total	5.500	29			
x3	Inter-groupes	.369	4	.092	.444	.775
	Intra-groupes	5.192	25	.208		
	Total	5.561	29			

[Ensemble_de_données1] C:\Users\2011\Desktop\استبيان\مجلد جديد\save

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
x1	سنة فأقل 25	.496550	.50
	من 26-35 سنة	-.0113	.96413	.29070	-.6590	.6364	-1.37	1.43
	من 36-45 سنة	.0310	1.15723	.33406	-.7042	.7663	-1.37	1.43
	من 46-55 سنة	-.0621	1.06136	.47466	-1.3799	1.2558	-1.37	1.43
	من 56 سنة فأكثر	-.4344	-.43	-.43
	Total	30	.0000	1.00000	.18257	-.3734	.3734	-1.37
x2	سنة فأقل 25	.403040	.40
	من 26-35 سنة	.0419	.37043	.11169	-.2069	.2908	-.83	.50
	من 36-45 سنة	-.0781	.49597	.14317	-.3932	.2371	-.91	.72
	من 46-55 سنة	-.0968	.45035	.20140	-.6559	.4624	-.69	.47
	من 56 سنة فأكثر	.556456	.56
	Total	30	.0000	.43551	.07951	-.1626	.1626	-.91
x3	سنة فأقل 25	.152715	.15
	من 26-35 سنة	.0108	.48399	.14593	-.3143	.3360	-.58	.88
	من 36-45 سنة	-.0322	.37005	.10683	-.2673	.2029	-.70	.64
	من 46-55 سنة	-.1696	.38851	.17374	-.6520	.3128	-.57	.33
	من 56 سنة فأكثر	.962996	.96
	Total	30	.0000	.43789	.07995	-.1635	.1635	-.70

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ظاهرة دوران العمالة في المؤسسة, والبحث عن أساليب التقليل منها, والتعرف أيضا على تقييم الأداء وأهميته وطرق القيام به, وكذلك معرفة أثر دوران العمالة على أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار.

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك أسباب تؤدي إلى حدوث دوران العمالة حيث يعتبر الأجر أحد الأسباب الأساسية لترك العمل بالمؤسسة إذا توفرت فرصة عمل أخرى براتب أعلى, وجود تأثير لدوران العمالة على أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بادرار وأن العلاقة بينهما عكسية حيث أنه كلما ارتفع مستوى معدل الدوران أدى بذلك إلى انخفاض أداء المؤسسة.

Stady summary

The aim of this study is to find out the causes of the phenomenon of functional rotation in the institution, to search for methods of reducing it, and also to identify the performance evaluation, importance and methods of doing it, as well as knowledge of the impact of the job on the institution of electricity and gas distribution to the west adrar.

It was concluded through this study that there are reasons that lead to the turnover of labor, where wages are one of the main reasons for leaving the institution if there is another job opportunity and a higher rank, there is an effect of the performance of the electricity and gas distribution corporation, the higher the turnover rate, the lower the institutions performance.