



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم التسيير



الموضوع:

## أثر دوران العمل على أداء المؤسسة دراسة حالة الشركة بيتيميتال بعين الدفلى

تخصص: إدارة اعمال

إشراف الأستاذة:

- د/ غيدة فوزية.

إعداد الطالبين:

- بن أحمد جيلالي هجيرة.

- هادي فيروز.

رئيسا

د.: أستاذ محاضر "أ" - جامعة الجليلي بونعامة- .....

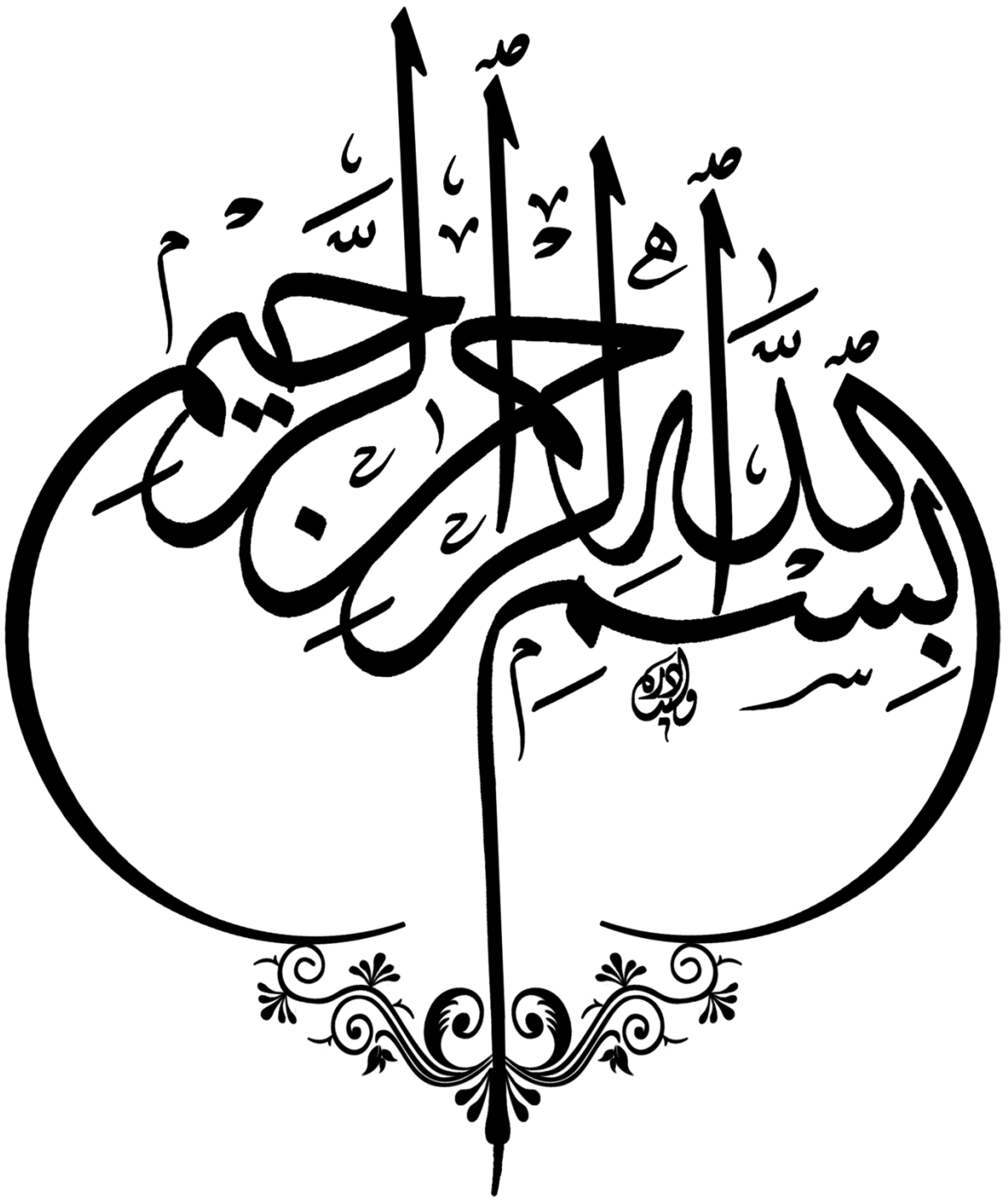
مشرفا

د.: أستاذ محاضر "أ" - جامعة الجليلي بونعامة- .....

مناقشا

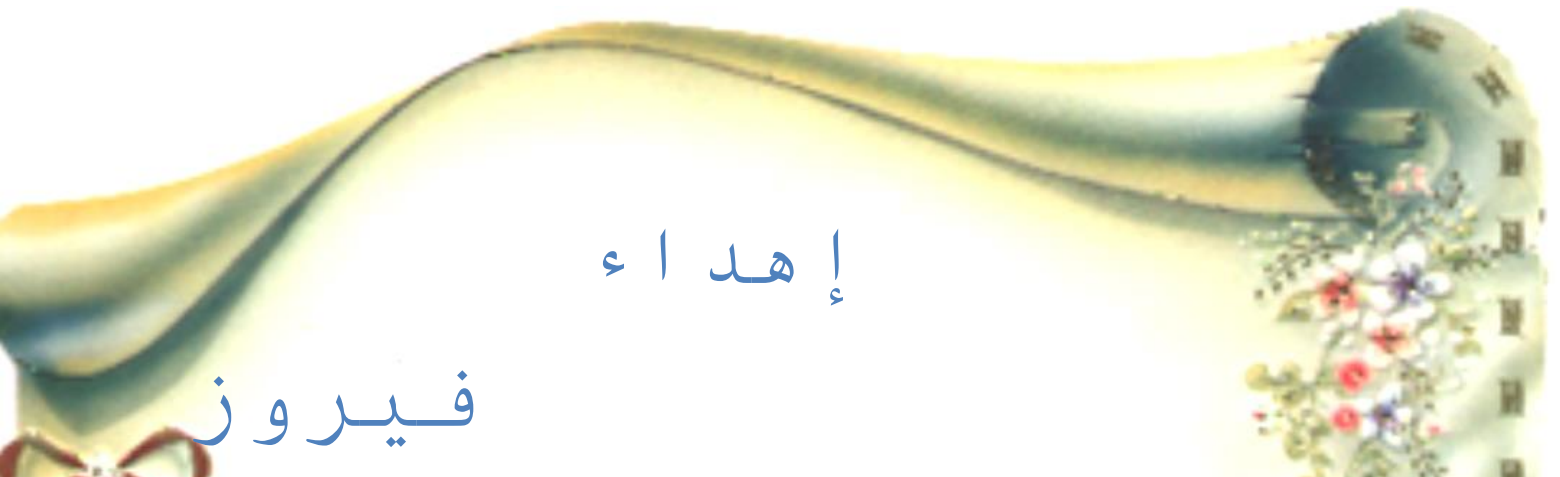
د.: أستاذ محاضر "أ" - جامعة الجليلي بونعامة- .....

السنة الجامعية: 2019-2020



إهداء

فیروز



أهدي عملي هذا على الوالدين الكريمين أطال الله في أعمارهم ..  
إلى أبي الذي لطالما آمن بي وشجعني ... إلى أمي التي كانت سنداً.  
إلى زوجي الفاضل الذي أمسك بيدي لأكمل ما بدأت به.  
إلى إخوتي حفظهم الله لي.  
إلى ابني القادم وأبنائي في المستقبل لأكون فخراً لهم وقُدوة.  
إلى كل من يحبني ويتمنى لي الخير.

## إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل  
إلى صاحبة القلب الكبير...إلى أعظم إنسانة في الوجود...  
إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها "أمي الغالية" أطال الله في عمرها.  
إلى من تعجز كل الكلمات الطيبة عن وصفه لأنه أسمى من أن يوصف بمجرد كلمات...  
إلى مثلي الأعلى وحببي الأعلى "أبي" حفظه الله لي.  
إلى أولئك الذين شاركوني الحياة انتصاراً وانكساراً أخواتي

الأعزاء راجية من المولى عزّوجل أن يحفظهم جميعا.  
إلى أخي الوحيد "أحمد" وفقه الله في حياته.  
إلى الروح التي سكنت روحي...إلى كتاكيت العائلة.

هاجر

## كلمة شكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

أشكر الله سبحانه وتعالى العلي القدير الذي منّ عليّ بفضلته ان شرح لي صدري وبيّن  
لي أمري وألهمني هذا الطموح وسدد خطاي وسهل دربي. فلا يسعنا بعد ان وفقنا الله  
إلى إتمام هذا العمل إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة "غيدة فوزية"

لقبولها الإشراف على رسالتنا. كما نتوجه بالشكر أيضا لأعضاء لجنة المناقشة  
على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا على إتمام هذا العمل  
من قريب أو من بعيد.

### الملخص:

يعتبر دوران العمل من الظواهر التي لقت اهتماما كبيرا من قبل الاقتصاديين وخاصة في الآونة الأخيرة نظرا لما له من آثار على أداء المؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وحتى تتفادى المؤسسة حدوث هذه الظاهرة عليها أن تحافظ على مواردها البشرية وتوفر لهم الظروف الملائمة ودراسة الأسباب التي تدفعهم للرغبة في ترك العمل.

وقد تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى للوقوف على أهم جوانب دوران العمل بدءا من أسبابه وصولا إلى آثاره على أداء المؤسسة. حيث وزعت 30 استبانة بشكل عشوائي اعتمدت منها 23 أجريت عليها الدراسة وذلك للتأكد من صحة الفرضيات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة المدروسة تشهد نوعا من دوران العمل اختلفت أسبابه من بين أسباب متعلقة بالمؤسسة وأخرى بالعامل ذاته، وقد أثر ذلك على أداء المؤسسة إلا أنها تعمل على مواجهة ذلك.

الكلمات المفتاحية: دوران العمل – أداء المؤسسة- مؤسسة باتيميتال

### Résumé:

Le turn-over est l'un des phénomènes qui a fait l'objet d'une grande attention de la part des économistes, notamment ces derniers temps en raison de ses effets sur la performance de l'institution, qu'ils soient négatifs ou positifs, et pour que l'institution évite que ce phénomène ne se produise, elle doit préserver ses ressources humaines et leur fournir les conditions appropriées et étudier les raisons qui les poussent à désirer. En quittant le travail.

Une étude de terrain a été menée sur la Beatimetal Corporation à Ain Olofly pour découvrir les aspects les plus importants du chiffre d'affaires, de ses causes à ses effets sur la performance de l'organisation. Où 30 questionnaires ont été distribués au hasard, dont 23 ont été utilisés, afin de vérifier la validité des hypothèses.

L'un des résultats les plus importants atteints est que l'institution étudiée assiste à une sorte de rotation du travail, dont les causes différaient entre les causes liées à l'institution et d'autres liées au même facteur, et cela a affecté la performance de l'institution, mais elle s'emploie à contrer cela.

Mots clés: Rotation du travail - performance de l'entreprise.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	إهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ- ج	مقدمة
	الفصل الأول الاطار النظري لدوران العمل وأداء المؤسسة
05	تمهيد الفصل.....
06	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لدوران العمل.....

06	المطلب الأول: ماهية دوران العمل.....
09	المطلب الثاني: قياس وتحليل دوران العمل.....
10	المطلب الثالث: محددات دوران العمل.....
13	المطلب الرابع: آثار دوران العمل وسبل تخفيفه.....
16	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة.....
16	المطلب الأول: ماهية الأداء.....
23	المطلب الثاني: تقييم الأداء.....
27	المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها.....
28	المطلب الرابع: العلاقة بين دوران العمل وأداء المؤسسة.....
29	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة لها.....
29	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بدوران العمل.....
31	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة.....
34	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بدوران العمل وأداء المؤسسة.....
36	المطلب الرابع: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة والقيمة المضافة.....
37	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لمؤسسة بيتيميتال عين الدفلى</b>	
39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: تقديم مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.....
40	المطلب الأول: نشأة شركة المباني الصناعية والنحاس وتعريفها.....
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة BATIMETAL.....
48	المطلب الثالث: مهام ونشاطات.....
49	المطلب الرابع: أهم المشاريع المنجزة لـ BATIMETAL.....
49	المبحث الثاني: أدوات ومنهج البحث.....
49	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
50	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
51	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.....
51	المطلب الأول: تحليل بيانات العينة الشخصية والوظيفية.....
56	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان.....
59	خلاصة الفصل.....
71	خاتمة.....
74	قائمة المراجع.....

## الفهرس

---

	الملاحق
--	---------



# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

ص	العنوان	الرقم
50	الاستبانات الموزعة والمعتمدة في الدراسة	1.
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2.
52	توزيع أفراد العينة حسب السن	3.
53	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	4.
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	5.
55	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	6.
56	البيانات المتعلقة بدوران العمل في المؤسسة	7.
57	نسبة العبارة المتعلقة بدوران العمل في المؤسسة	8.
58	نسبة العبارة المتعلقة بمقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة	9.
58	نسبة العبارة المتعلقة بالأفراد الذين غادروا المؤسسة هم أفراد أكفاء ساهموا في رفع أداء المؤسسة	10.
59	نسبة العبارة المتعلقة ب لذي رغبة في ترك العمل	11.
59	نسبة العبارة المتعلقة ب أشعر بعدم توفر الأمن الوظيفي	12.
60	نسبة العبارة المتعلقة ب أنا راضي عن عملي	13.
60	نسبة العبارة المتعلقة ب لا أتقاضى أجرا كافيا يلبي متطلباتي الأساسية	14.
61	نسبة العبارة المتعلقة ب لم يتم توظيفي على أساس قدراتي ومستواي الدراسي	15.
61	نسبة العبارة المتعلقة ب يحول أداء واجباتي الأسرية	16.
63	بيانات متعلقة بآثار دوران العمل على المؤسسة	17.
64	بيانات متعلقة بآثار دوران العمل على المؤسسة	18.
64	النسبة المتعلقة بعبارة يؤثر دوران العمل على سيرورة نشاط المؤسسة	19.
65	النسبة المتعلقة بعبارة توقفت عملية الإنتاج من قبل بسبب خروج عامل أو أكثر	20.
65	النسبة المتعلقة بعبارة يتم ملئ مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من مصدر داخلي	21.
66	النسبة المتعلقة بعبارة تتحمل المؤسسة تكاليف الحصول على العمل وتوظيفهم	22.
66	النسبة المتعلقة بعبارة قامت إدارة المؤسسة من قبل بتسريح مجموعة من العمال	23.
67	النسبة المتعلقة بعبارة تكفلت المؤسسة دفع تعويضات للعمال المسرحين	24.

### قائمة الأشكال

ص	العنوان	الرقم
11	نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل	1.
12	نموذج موبلاي في محددات دوران العمل	2.
14	نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل	3.
42	الهيكل التنظيمي لشركة BATIMETAL	4.

## قائمة الجداول والأشكال

51	التمثيل البياني لجنس العينة	.5
52	التمثيل البياني لسن العينة	.6
53	التمثيل البياني للحالة الاجتماعية	.7
54	التمثيل البياني للمستوى التعليمي	.8
55	التمثيل البياني للأقدمية المهنية	.9

# مقدمة

### مقدمة:

تماشياً مع التطور الذي يشهده العالم والذي مس جميع مجالات الحياة، تسعى المؤسسات وبشتى الطرق لمواكبة هذا الأخير حتى لا تجد نفسها قيد الفناء وتطور من استراتيجيات مواردها سواء المادية بتجديدها أو البشرية بالعناية بها وتوفير كل السبل التي تجعل هذا الأخير يقدم كل ما عنده.

العنصر البشري أصبح من أهم الأصول الأساسية للمؤسسات فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة التي لا تثبت الروح فيها إلا بمساعدة القوى العاملة.

وكما هو معروف فالعمالة التي تتميز بالمهارة والكفاءة تكسب المؤسسة التي تنتمي إليها خاصية التميز بين المؤسسات الأخرى واحتلالها مراكز الصدارة خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة واهتمام المؤسسات برفع أدائها، لكن هذه العمالة إن لم ينظر إليها بعين الاعتبار ولم يتم المحافظة عليها سيؤدي ذلك إلى وقوع المؤسسة في خطر دوران العمل وتأثيراته السلبية.

### 1- الإشكالية:

بناء على ما سبق وفي إطار هذا الموضوع يمكن طرح التساؤل التالي:

**كيف يؤثر دوران العمل على أداء مؤسسة باتيميتال عين الدفلى؟**

سيتم معالجة هذه الإشكالية انطلاقاً من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

\* ما هي أهم المؤشرات التي تقيس دوران العمل؟

\* ما هي الأسباب المؤدية إلى حدوث دوران العمل في المؤسسة؟

\* هل يؤثر دوران العمل على أداء مؤسسة باتيميتال؟

### 2- الفرضيات:

- هناك عدة مؤشرات يقاس بها دوران العمل.

- عدم تلقي العامل الاهتمام اللازم من طرف المؤسسة، وجود تحفيزات أكثر عند المؤسسات المنافسة أو عدم إشراكه في اتخاذ القرار من أهم أسباب دوران العمل.

- هناك أثر كبير لدوران العمل في أداء مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

### 3- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على المقصود من دوران العمل ومختلف أشكاله وأسبابه.

- التعرف على أداء المؤسسة وهل يتأثر بما يسمى دوران العمل.

- اسقاط الدراسة على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى لمعرفة مدى تأثير دوران العمل على أدائها ومعدله فيها.

### 4- أهمية الدراسة:

- لفت الانتباه إلى انعكاسات ظاهرة دوران العمل على المؤسسة ففقدان العمالة الماهرة يعني فقدان رأس المال البشري الذي يعتبر من أهم أصول المؤسسة.

- إبراز أهمية الموارد البشرية والتعريف ببعض أشكال وعوامل الضياع في هذه الموارد.

### 5- مبررات اختيار موضوع البحث:

تم اختيار الموضوع نظرا لتوجه المؤسسات في الآونة الأخيرة بالاهتمام بالعنصر البشري وكذلك لقلة الدراسات التي تطرقت إليه بالرغم من أهميته وشموليته ومدى تأثير دوران العمل على أداء المؤسسة.

### حدود البحث:

الحدود الموضوعية: قمنا في هذا البحث بدراسة دوران العمل ومختلف أشكاله وأسبابه، وتطرقتنا كذلك إلى مختلف الآثار الناجمة عنه المؤثرة على أداء المؤسسة.

الحدود المكانية: تم إسقاط الدراسة الميدانية على مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية مطلع السنة الجارية أي خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2020-2019.

### 6- هيكل البحث:

انطلاقا من إشكالية الدراسة تم تقسيمه إلى جزئين:

جزء نظري: تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول حول الإطار المفاهيم لدوران العمل وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب تعرضنا من خلال المطلب الأول إلى ماهية دوران العمل، ثم تطرقنا في المطلب الثاني إلى قياس وتحليل دوران العمل، ثم في المطلب الثالث إلى محددات دوران العمل، أما في المطلب الرابع فتطرقتنا إلى آثار دوران العمل وسبل تخفيفه.

ومن خلال المبحث الثاني تم التركيز على الإطار المفاهيم لأداء المؤسسة وقسم إلى أربعة مطالب تناولنا في المطلب الأول ماهية أداء المؤسسة، ثم في المطلب الثاني فقد استعرضنا تقييم الأداء، أما في المطلب الثالث إلى متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها، ثم تطرقنا في المطلب الرابع إلى العلاقة بين دوران العمل وأداء المؤسسة.

أما في المبحث الثالث فقمنا بعرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة لها وخصص المطلب الأول إلى عرض الدراسات المتعلقة بدوران العمل، وفي المطلب الثاني إلى عرض الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة، ثم في المطلب الثالث إلى دراسات متعلقة بدوران العمل وأداء المؤسسة، أما في المطلب الرابع فتناولنا مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة والقيمة المضافة.

الفصل الأول  
الإطار النظري لدوران العمل  
وأداء المؤسسة

## تمهيد الفصل

يعتبر المورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم وهو مصدر كل الطاقات، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بصورة دورية بمراقبة معدلات ترك العمل خوفاً من تأثيره على أداء المؤسسة والخسائر المترتبة عن ارتفاع معدل دوران، فالأفراد العاملين في المؤسسة يشكلون المصدر الأول للميزة التنافسية للمؤسسة والإدارة الفعالة للموارد البشرية تعزز الأداء المتفوق للشركة .

منهذا المنطلق سنوضح في هذا الفصل دوران العمل وأثره على أداء المؤسسة من خلال ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لدوران العمل
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة
- ✓ المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة لها.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لدوران العمل

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المفاهيم لدوران العمل والمتمثل في ماهيته متطرقين فيها إلى مفهوم دوران العمل وأسبابه وأنواعه، كما سنتطرق في هذا المبحث إلى طرق قياس دوران العمل وأثاره وسبل تخفيفه.

## المطلب الأول: ماهية دوران العمل

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

## الفرع الأول: مفهوم دوران العمل



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

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

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

عرف دوران العمل من قبل شؤون العمل الأمريكية عام 1972 على أنه الحركة الإجمالية للعاملين من وإلى مراكز استخدامهم، حيث أن ما يمتاز به هذا التعريف أنه عام وشامل لإجمالي حركة العاملين (دخولا وخروجا) عبر الحدود التنظيمية لمراكز استخدامهم.<sup>3</sup>

يعكس حركة الموارد البشرية خروجاً من المنظمة ودخولاً إليها أي أن دوران العمل يتضمن كلا من حالات الخروج أو الانفصال وهو يمثل خسارة للمنظمة أو ضليعا في قوتها العاملة، وما تقوم باستقطابه تعويضا لهذه الخسارة من حالات الدخول و الإحلال (الاختيار، التعيين، الترقية، النقل) ويشمل الضياع والخروج جميع حالات ترك العمل الاختياري، والفصل والوفاة، والإحالة على التقاعد والاستقالة والانتقال إلى منظمة أخرى وغير ذلك.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: أنواع دوران العمل

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

#### أولاً: دوران العمل الغير اختياري

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

#### ثانياً: دوران العمل الاختياري

يرحل الموظفون بالاختيار، يحدث دوران العمل الاختياري نظرا لعدة عوامل البعض منها ليس تحت سيطرة رب العمل، من بين أسباب دوران العمل الطوعي عدم الرضا الوظيفي الأجر ومستويات المزايا، الإشراف، مكان العمل، وأسباب شخصية وعائلية، فرص العمل في شركات أخرى.<sup>5</sup>

#### ثالثاً: الدخول الطوعي

يشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضا كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.<sup>6</sup>

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

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

<sup>3</sup>ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العدد10، 2010، ص368.

<sup>4</sup>نجم العزاوي، أرزوقي القرشي، عباس الحميري، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، 2019، ص157.

<sup>5</sup>عمارة شريف، أثر مركزية الدور والرضا الوظيفي عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2014-2015، ص166 165.

<sup>6</sup>بن الزاوي حليلة، أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية، رسالة ماستر في علوم التسيير منشورة، تخصص

### رابعاً: الدخول الإجباري

هو دخول الأفراد بشكل غير طوعي أي بحكم قانون أو قرار أو إجراء، مثال ذلك الخدمة العسكرية الإلزامية، التعليم الإلزامي، حيث أن هذا النوع من دوران العمل يكون فيه حركة الأفراد الإلزامية خارجة عن إرادتهم.<sup>1</sup> كما أن هناك نظرة أخرى تصنف دوران العمل على أساس كونه جيداً أو سيئاً:

- دوران العمل الوظيفي: الموظفون ذو الأداء الضعيف والمخربون يرحلون فدوران العمل ليس جميعه سلبي للمنظمات بحيث يمثل دوران العمل الوظيفي تغييراً إيجابياً، إن خسران بعض من القوى العاملة أمر مرغوب فيه، خاصة إذا كان الراحلون من ذوي الأداء الضعيف والغير موثوقين، ويرتكبون انتهاكات في المنظمة
- دوران العمل الغير وظيفي: وهو يمثل حالة رحيل الأفراد المتميزين، وغالبا في الأوقات الحرجة وهو مضر جدا بالمنظمة ويمكن أن يأخذ عدة أشكال من بينها خروج العامل ذو الأداء العالي والذين يمتلكون مهارات يصعب تعويضها، رحيل النساء الذي من شأنه إلغاء التنوع من اليد العاملة في المنظمة.

### الفرع الثالث: أسباب دوران العمل

يرجع دوران العمل إلى عدة أسباب نذكر منها ما يلي:

#### أولاً: أسباب موضوعية

- حالات الوفاة وبلوغ سن المعاش والحوادث التي تؤدي إلى العجز الكلي عن العمل والأمراض المزمنة؛<sup>2</sup>
- تغيير الفرد لمنطقة سكنه، تغيير الاختصاص، الزواج بالنسبة للإناث، الالتحاق للدراسة لمدة طويلة وغير ذلك.

#### ثانياً: أسباب غير موضوعية

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

#### ثالثاً: أسباب تنظيمية

- قصور وسائل الاختيار والتوجيه تعمل على زيادة معدل دوران العمل وتركه إلى غيره أو الانقطاع عنه بسبب عدم تحديد القدرات والخصائص اللازمة للعمل وقياس مدى توافر نفس القدرات والخصائص في الأفراد المتقدمين لشغل هذا العمل تمهيدا لاختيار من تتفق قدراته مع القدرات اللازمة للعمل فيعين فيه؛<sup>3</sup>
- تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والإدارة، تقليص نشاط المنظمة، انتقال أعمال المنظمة إلى مكان أو موقع آخر طبيعة العمل الموسمية للمنظمة، سوء العلاقة بين الإدارة والعاملين وعدم رضا أحدهما عن الآخر.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: قياس وتحليل دوران العمل

تعمل إدارة الموارد البشرية على مراقبة دوران العمل في المؤسسة من خلال قياس معدل دوران العمل وتحليله .

#### الفرع الأول: قياس معدل دوران العمل

إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2018، ص13.  
<sup>1</sup> ممدوح ختلان محمد، مرجع سابق، ص370.  
<sup>2</sup> روشان مفيد بوظو، مرجع سابق، ص94.  
<sup>3</sup> فرج عبد القادر طه، قراءات في علم النفس الصناعي والإداري في الوطن العربي، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2007، ص615.  
<sup>4</sup> عائض صفوان، مرجع سابق، ص50.

يستخدم معدل دوران العمل في التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال العام القادم، وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الإحلال، كما يستخدم معدل دوران العمل للتعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشرا على انخفاض الرضا والروح المعنوية ويمكن استخراج معدل دوران العمل من خلال ثلاث طرائق<sup>1</sup> وهي:

• **الطريقة الأولى:** وهي تقسم عدد العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجور خلال فترة زمنية محددة.

عدد العمال تاركي العمل

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

• **الطريقة الثانية:** وتكون بتقسيم عدد العاملين الملتحقين إلى العمل خلال فترة زمنية على متوسط العاملين في الفترة نفسها كالآتي:

عدد العاملين الملتحقين

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

إلى عدد العاملين في آخر  
الرواج والكساد، حيث يكثر التعيين خلال فترة الرواج ويرتفع معدل ترك العمل خلال فترة الكساد، الأمر الذي رجح استخدام الطريقة الثالثة في احتساب معدل دوران العاملين.

• **الطريقة الثالثة:**

متوسط عدد العاملين تاركي العمل خلال مدة محددة

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين تاركي العمل خلال مدة محددة}}{\text{متوسط عدد العاملين}^1}$$

الفرع الثاني: ز

إن حساب معدل دوران العمل تقديم مجموعة من التحاليل مثل المقارنات الزمنية أي مقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة للسنة محل الدراسة بمعدلات السنوات السابقة، أو التحليل الخارجي وهو مقارنة معدل دوران العمل للمؤسسة المعنية بالدراسة مع معدلات مؤسسات أخرى من نفس القطاع. ويمكن إيجاز طرق تحليل دوران العمل كما يلي:

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

• تحليل معدل دوران العمل من حيث الجنس (مقارنة قيمته بين الذكور والإناث)، من حيث الصنف الاجتماعي، المهني.... الخ.

• تحليل معدل دوران العمل بمقارنته بين مختلف المراحل المهنية، فيمكن تقسيم الحياة المهنية إلى مراحل: مرحلة ما بعد التدريب، مرحلة ما بعد الترقية... الخ فإذا وجدنا مثلا أن العمال يتركون العمل بمعدل كبير في مرحلة التدريب ففي هذه المرحلة يجب إعادة النظر في الطرق المعتمدة لتدريب العمال.

• التعمق في تحليل أسباب ترك العمل، خاصة الترك الاختياري<sup>1</sup>

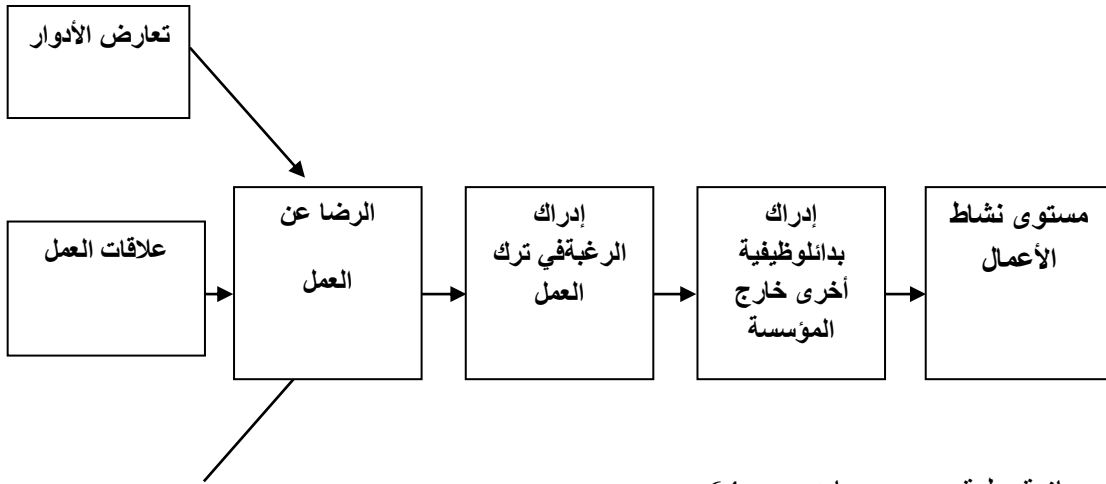
### المطلب الثالث: محددات دوران العمل

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

#### الفرع الأول: نموذج مارش وسيمون

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

#### شكل رقم (1): نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل



المصدر: بوعافية عليّة، مرجع سابق، ص 64.

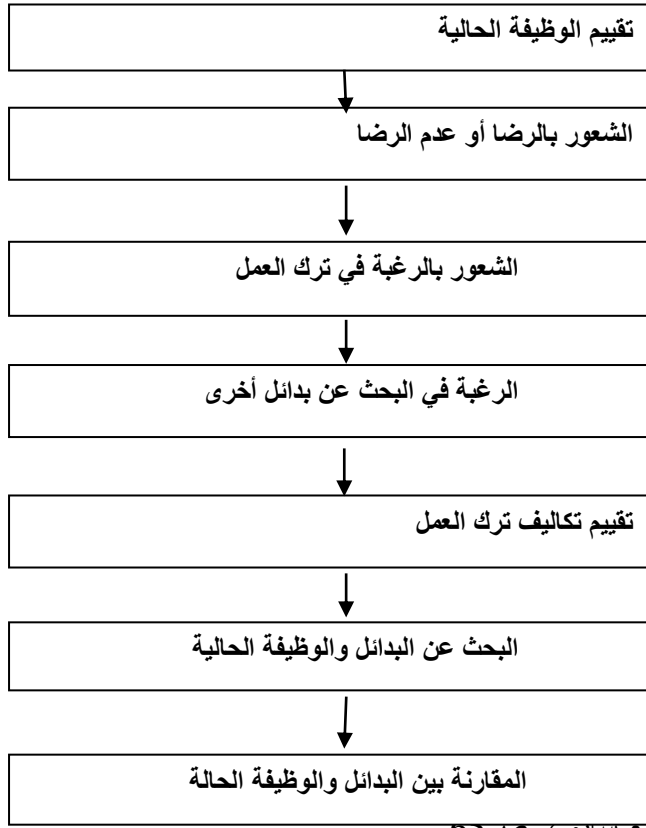
يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل اتخذت كمتغير تابع لعدد من المتغير **تطابق الوظيفة لما يرغبه الفرد** الخدمية والرغبة في البحث عن عمل آخر والشعور بالأمان.

#### الفرع الثاني: نموذج موبلاي

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

<sup>1</sup>نورين مولود البشير عبد الكريم، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 4، العدد8، 2018، ص 225-226.

شكل رقم (2): نموذج موبلاي في محددات دوران العمل



المصدر: بوعافية عليّة، مرجع سابق، ص 50.

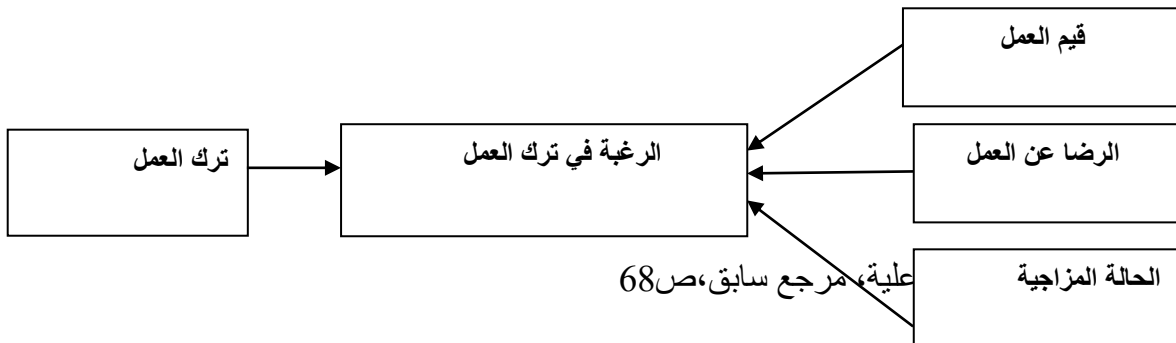
بعد أن يقوم العامل بتقييم البقاء أو ترك العمل يمارسته لعمله وهذا النموذج يقتل الفعلي

الشعور برغبة في ترك العمل: تبين هذه المر عدم الرضا الوظيفي هي تحريك أفكار ترك العمل لدى الفرد العامل، من هذه الأفكار: الغياب، السلوك السلبي للعامل خلال العمل.

عندما يرغب العامل في البحث عن بدائل أخرى فإنه سيقوم بتقييم المنافع والتكاليف التي تترتب على تركه للعمل وإحاقه بعمل جديد من بين المنافع التي يقومها العامل: فرص إيجاد بدائل وظيفية مشابهة لطبيعة العمل الذي يقوم به حالياً، شعوره بالرغبة بالالتحاق بالبدائل الوظيفية المتاحة، أما التكاليف التي يقيمها العامل: السفر، ضياع وقت العمل، الأقدمية فقدان المنافع التي يحصل عليها... فإذا كانت هاته التكاليف مترتبة عن تركه لعمله الحالي لا تعيق تركه للعمل فإنه حتما سيقوم بالبحث عن البدائل.

### الفرع الثالث: نموذج جورج وجونز

الشكل رقم (3): نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل



عليّة، مرجع سابق، ص 68

والمقصود بـ **تقييم العمل**: مدى مساعدة العمل على تحقيق متطلبات وقيم الحياة.

**الرضا عن العمل**: مدى تقييم الفرد للوظيفة

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

من خلال هذا النموذج نلاحظ أن قرار ترك العمل يتأثر بمجموعة عوامل تتمثل في مدى رضا العامل عن عمله وكذا حالته المزاجية وقيم عمله وكذا حالته المزاجية وقيم عمله والتي تؤثر بدورها في رغبة الفرد في ترك عمله ومن ثم قرار ترك العمل.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: آثار دوران العمل وسبل تخفيضه**

لدوران العمل عدة انعكاسات على كل من العاملين والمؤسسة لذلك سعت إدارة الموارد البشرية على اتباع بعض السبل لتخفيضه والتحكم فيه .

**الفرع الأول: آثار دوران العمل**

هناك آثار إيجابية وآثار سلبية لدوران العمل سواء بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمنظمة، ويمكن إجمالها فيما يلي :

**أولاً: الآثار الإيجابية**

في بعض الأحيان يكون ترك العامل لعمله في مصلحة المنظمة حيث تستغني عن الموظفين ذوي الأداء الضعيف، بالإضافة إلى دفع المنظمة لإعادة تقييم سياساتها التنظيمية والمالية، وإعادة التنظيم الداخلي للموظفين لرفع فعاليتها، مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع للموظفين الباقين كذلك من بين الآثار الإيجابية القضاء على الملل والروتين والتوتر وإقامة علاقات اجتماعية جديدة، الهروب من ضغوط العمل وتحقيق الصحة النفسية، تقليص المسافة بين مكان العمل ومكان الإقامة وتقوية العلاقات الأسرية، كما يمكن أن يساعد المؤسسة في التخلص من بعض العمال الغير مرغوب فيهم، واستبدالهم بموظفين أحسن منهم من حيث الأداء، مما يمكن أن يساهم في عملية الإبداع والتغيير والتقليل من بعض السلوكيات مثل كثرة التغيب واللامبالاة، ويشكل انتقال الكفاءات للعمل بالمؤسسات الصناعية الحديثة خطوة إيجابية في تحقيق النمو الاقتصادي.<sup>2</sup>

**ثانياً: الآثار السلبية**

إن ظاهرة التسرب الوظيفي عقبة تعيق تقدم وصمود المؤسسة أمام باقي المؤسسات المنافسة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة ومن بين آثارها السلبية تكلفة استخدام موظف آخر، وتتضمن الوقت من جهة وتكاليف الإعلان والاختيار والتعيين أيضاً، تكاليف التدريب، معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادة أكبر من إنتاجيته خلال فترة تدريبه، انخفاض الإنتاج في الفترة ما بين خروج الموظف القديم واستخدام غيره، معدلات الإنتاج لا تستخدم بالكامل أثناء اختبار الموظف الجديد وتدريبه، زيادة الساعات الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية وهذا ما يكون مكلفاً.<sup>3</sup>

**الفرع الثاني: سبل تخفيض دوران العمل**

يمكن التخفيض من دوران العمل بإتباع هذه الإرشادات المساعدة على زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي التخفيض من دوران العمل:

<sup>1</sup> أبو عافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة بسكنة بشرشال الجديدة، رسالة ماجستير تخصص تحليل إقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، صص 63-68.

<sup>2</sup> نورين مولود، البشير عبد الكريم، مرجع سابق، صص 230.

<sup>3</sup> حريق خديجة، أرزي فتحي، معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب- دراسة تطبيقية اتصالات الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد1، 2016، صص 101.

• إعادة تصميم الوظيفة: إن المهمات الموكلة للعمال تختلف حسب أنواع المنظمات والتكنولوجيا التي تستخدمها ولكن كل وظيفة ولها واجباتها، مسؤولياتها، طرق أدائها وأيضاً طبيعة العلاقات بين العمال والأفراد الآخرين في المنظمة لذلك لا بد أن تصمم بطريقة تحقق الرضا للعامل من أجل أن يحافظ على عمله، يهدف هذا التصميم إلى تحقيق عنصرين أساسيين:

- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال كفاءة الأداء التنظيمي.

- تلبية حاجات حاملي العمل للرضا عن أعمالهم.

• أسلوب تغيير الوظيفة: وهو أبسط أشكال تصميم الوظيفة ويتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى عمل آخر، ويفيد هذا الأسلوب في تدريب العمال على عدة واجبات مختلفة، كما يفيد في تخفيض معدل المال الناتج عن التكرار الشديد لأداء الواجبات مثال على ذلك، أن تنتقل موظفات الاستقبال في إحدى المنظمات الكبيرة أسبوعياً أو شهرياً وبصفة دورية من مكتب الاستقبال إلى مكتب البريد أو مكتب الهواتف... الخ.

• أسلوب توسيع نطاق الوظيفة: ويقصد به إضافة واجبات أخرى مختلفة تزيد من الواجبات السابقة للفرد وذلك بغية مضاعفة شعوره بأهميته في المنظمة، كأن يكلف عامل بأحد الفنادق بصيانة عدد آخر من الغرف بالإضافة إلى ما كان يقوم به فعلاً، وعادة يتضمن التوسيع في وظيفة ما الانتقال من عمل مهمة مركزية فقط إلى أداء مهمات أخرى، في الغالب تكون من نفس طبيعة المهمة المركزية الأصلية.

• أسلوب إثراء الوظيفة: وهو أن يوسع القائد رقعة المسؤولية المتاحة للفرد والزيادة في مستوى المسؤولية المرتبطة بوظيفته إن هذا الأسلوب يمنح للعامل فرصة أكبر للإنجاز والحصول على الاعتراف والتقدير، كما يهدف إلى زيادة إدماج العمال في العمل والمنظمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

يعتبر موضوع الأداء موضوع جوهري وهو موضوع دراسات كثيرة قام بها العديد من الكتاب والباحثين سواء كان ذلك مرتبطاً بأداء الفرد أو أداء المؤسسة، فإن الأداء يعكس صورة المؤسسة ومدى قدرتها وقابليتها على تحقيق أهدافها، كما أن أداء المؤسسة يتوقف على أداء الأفراد العاملين فيها ككل باختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وعلى مدى كفاءتهم ونجاحهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، ويبقى الهدف الاسمي للمؤسسة هو تحقيق مستويات عالية من الأداء الذي يمكنها من النجاح وضمن استمراريتها وبقائها في ظل بيئة شديدة التغيير، وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المبحث.

<sup>1</sup> عمارة الشريف، مرجع سابق، ص ص 193-196.

المطلب الأول: ماهية الأداء

نتعرض من خلال هذا المطلب الى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون حول مصطلح الأداء لأنه من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: تعريف الأداء

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم الأداء، ونظرتهم إليه إلا أنه هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

-الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية PERFORMAL ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية PERFORMANCE والتي تعني انجاز العمل وتأديته وإدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة.

هذا التعريف قد ركز على جانب النتيجة باعتبار إن الأداء يتمثل في مجل النتائج التي تهدف المنظمة لبلوغها، أي فالأداء هو تحقيق الأهداف المسطرة بضمان جودة المخرجات.<sup>1</sup>

الأداء اصطلاحاً/ تعددت تعاريف الأداء فمنهم من عرفه على أنه:

المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باستخدام الوسائل اللازمة<sup>2</sup> يعكس هذا التعريف مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة سعياً إلى تحقيق أهدافها، وبالتالي مفهوم الأداء هنا يشمل عنصرين اثنين هما: الوصول إلى الأهداف المنشودة، والوسائل اللازمة لذلك.

أما دراكر DRUCKER فيعرف الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية محققة التوازن بين الرضا العام والعمل.

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي ألا وهو هدف البقاء والاستمرارية.<sup>3</sup>

ويلخص CARLA MANDAZA : PIERRE BESCOS مفهوم الأداء في البعدين التاليين:<sup>4</sup>

- الأداء في المنظمة هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الثنائية - تكلفة.

- الأداء المنظمة هو فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الاستراتيجية.

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن ) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة، يتمثل هذا الحكم في: أسعار البيع، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فتشمل المواد المالية والبشرية أي الموارد المستهلكة لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الاستراتيجية تتمثل في الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

يعرف كود575: COOD 1984: الأداء على انه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة إما حسب قدرته واستطاعته.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عدان نبيلة، ظغوط العمل والاداء الوظيفي، مركز كتلب الاكاديمي، جامعة الجزائر 3، 2020، ص47.

<sup>2</sup> بوعافية العالية، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> محمد وائل القسي، الأداء الاستراتيجي الامريكي بعد العام 2008: ادارة باراك اوباما، الهيكان للنشر، 2016، ص47 .

<sup>4</sup> نذير بسهوة، علي مكيد، دور ادارة المعرفة في تعزيز اداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 7، جامعة الوادي، ص157.

<sup>5</sup> حسين محمد الحراشنة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، المنهال للنشر، 2011، ص 90 .



استنادا إلى ما سبق من التعاريف نلاحظ أن الأداء يرتبط بأهداف المؤسسة وأنشطة أفرادها وانطلاقا من ذلك فإن الأداء هو مدى انجاز هدف أو مجموعة من الأهداف المخططة من طرف المؤسسة، وذلك اعتمادا على قدرات وإمكانات أفرادها في العمل بكفاءة وفعالية .

- كما نستخلص إلى أن الأداء عبارة عن:

\* جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة من ثم أهداف المنظمة ككل.

\* سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة

\* يرتبط الأداء بعوامل خارجية يتضمن مناخ العمل والعلاقة بزملاء والرؤساء ومدى ملائمة مكان العمل

ومستوى ضغوط العمل

\* يرتبط بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

**ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء**

تتمثل العوامل المؤثرة على الأداء في:

1- غياب الأهداف المحددة فالمنظمة لا تمتلك خطط تفصيلية لعلمها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب

لأدائها. وبالتالي لن تستطيع تتالي ما حقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها.

2- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تخطيط وضع

القرارات يساهم في وجود فجوة بين العتاد والموظفين.<sup>1</sup>

3- اختلاف مستوى الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط

بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي تحصلون عليه، أي كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات

والعلامات والجوائز التي تحصل عليها، كلما كانت عوامل التحضير غير مؤثرة بالعاملين.

4- مشكلات الرضا الوظيفي نحو العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أي أن عدم الرضا يؤدي إلى

انخفاض الأداء، وكلما زاد الرضا زادني في ايجابية تقييم الأداء.

5- التسبب الإداري: التسبب في المنظمة يعني ضياع ساعات في العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون

مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت

أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأثير من المنظمة نفسها قبل محيطها.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: أنواع الأداء ومؤشراته**

بعدما تم التعرف على مفهوم الأداء سنتطرق في هذا العنصر الى عرض أنواع الأداء في المؤسسة وأهم

مؤشراته.

**أولا: أنواع الأداء**

يمكن تقسيم الأداء إلى:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>انور ابو موسى، يحي كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين- دراسة تطبيقية على الاداريين العاملين في جمعية اعمار للتنمية والتأهيل، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في ادارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية 2011-2012، ص 31.

<sup>2</sup>يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات، وتسيير المخاطر ن جامعة العربي بن مهيدي ام لبواقي، 2013-2014، ص 50.

<sup>3</sup>امبارك عبد العلي، ام غرب محمد، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة ميدانية، لمؤسسة تابعة لصناعة الملابس الجاهزة - مغنية- مذكرة معدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد

1-الأداء الكلي: يتجسد بالإنجازات التي سأصمت جميع العناصر أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، أي لا يمكن نسب إنجازها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والنمو والشمولية، والأرباح .

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع يختلف باختلاف المعيار، فحسب المعيار الوظيفي يمكن أن ينقسم إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

وكذلك فإنه يشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل الأداءات أنظمتها فرعية، فدراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها، أما على حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية ويمكن كذلك من باب المقارنة المنطقية تصنيفه إلى اقتصادي، اجتماعي، تقني، سياسي.

### ثانيا: مؤشرات الأداء

تتمثل مؤشرات الأداء في التالي:<sup>1</sup>

أ – دوران العمل: يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها، حيث يتضمن ثلاثة مصطلحات:

الحراك: يقصد بها الحراك العمالي الذي يعين من تحركات الفعلية للعمال من مصنع لآخر h و الخروج من قوة العمال نهائيا.

الهجرة: يقصد بها تغيير موطن الإقامة والاستقرار في مكان آخر.

التعاقب: وهي درجة تحرك العمل داخل ادوار تنظيم الاجتماعي أي أن اختلاف الأفراد ودرجة تحملها لتلك الظروف تختلف بين العمال حسب مستوى المهارات وحسب الجنس "ذكور، إناث"، حسب السن كما يتأثر معدل دوران العمل بظروف المنظمة نفسها وبالعوامل الخارجية.

فوجود ظاهرة دوران العمل في بعض المنظمات يعبر عن خلل وعدم توازن في انساق البناء الاجتماعي للمنظمة والظروف القاسية للعمل، وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية، التفاوت في الأجور والفواتير وسوء معاملة المشرفين، فكل هذه الأمور قد تدفع بالعمال إلى التفكير في ترك عمله، والبحث عن عمل آخر.

ب- التغيب : لظاهرة التغيب أثار بارزة تترتب على المؤسسة بصفة عام وعلى أداء العمال بصفة خاصة، حيث أن أداء هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بكثرة الغياب وتغيب العمال يتطلب وجود نسبة العاملين الاحتياطيين كي يمكن مواجهة هذه المشكلة من ما يضيف نفقات إضافية على التكاليف نتيجة زيادة أجرهم .

ج- الرضا عن العمل :هو قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها ان تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن الانجاز والابداع واحترام الذات .وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.

### الفرع الثالث: عناصر ومحددات الأداء

سيتم في هذا العنصر التطرق الى عناصر الأداء في المؤسسة ومحدداته.

#### أولاً: عناصر الأداء

للأداء الوظيفي عدة عناصر مهمة، فيما يلي سنبرز أهمها، ماذا نقصد بكل عنصر:<sup>2</sup>

تلمسان، المركز الجامعي مغنية، 2015-2016، ص 91.  
<sup>1</sup> صحراوي خضرة، مشكلة العمل وتأثيرها على اداء العامل داخل المؤسسة -دراسة ميزانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماستر في علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2012- 2013، ص ص 38-39.  
<sup>2</sup> محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، دور الثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة ،العدد2، ديسمبر2014، جامعة عنابة، الجزائر، ص ص 43-44.

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات التقنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

2-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة في التنظيم أي تنفيذ العمل دون الوقوع بالأخطاء.

3-كيفية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4-المثابرة:وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله.

-ولقد حدد "هاينز" ثلاثة عناصر للأداء وهي:<sup>1</sup>

أ-الموظف: من حيث ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات.

ب-الوظيفة كمن حيث ما يتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج-الموقف: من حيث ما تصف به البيئة حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والهيكل التنظيمي.

#### ثانيا: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء والتي من شأنها أن تؤثر في أداء الأفراد داخل المؤسسة فيما يلي :

#### 1 – المحددات الداخلية:

تتمثل المحددات الداخلية للأداء في النقاط التالية:<sup>2</sup>

-الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل الدعم أو الحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي بين لها العامل لأداء مهمته، ولهذا الجهد طاقات تحفره عوامل وتثبته عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء

-قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ونعني بها الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، ويشمل ذلك التعليم والترتيب والخبرات.

-إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.<sup>3</sup>

-فمن الملاحظ أن الأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون للوصول إليه اعتمادا على خبراتهم وانجازاتهم السابقة، أي إذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها شعورا بالنجاح والرضا، أما إذا فشل

<sup>1</sup>سهم بن رحمون، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي للإداريين، دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الانسان، المجتمع،جامعة بسكرة ن الجزائر، العدد 08 ديسمبر، ص206.

<sup>2</sup>سعيدة ارشن، لفيدة بيبى، دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة، مذكرة ماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2017-2018، ص46.

<sup>3</sup>محمد بن على المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالامن العام، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2006، ص 79-

مستوى أدائهم عن الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل. فتجربة النجاح أو الفشل تعد ذات التأثير كبير في مستوى الأداء.

## 2- المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء، وتتمثل في:1

أ- متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله .

ب- البيئة التنظيمية: ونقصد بها البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل كل من مناخ العمل، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال نظام الجوائز، الإشراف توفر المواد، الثواب والعقاب، ولهذه العوامل أهمية في تحفيز أو تنشيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

ج- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة وبيدل جهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، فالتحديات الاقتصادية لها تأثير على الأداء، أي انخفاض الرواتب وكذلك الجوائز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حال ارتفاعها فتتأثر كل من متطلبات العمل والمهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصيب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

## الفرع الرابع: مستويات الأداء:

يوجد العديد من مستويات الأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي النحو التالي:2

1-الأداء الاستثنائي: وهو الذي يبين حقوق المؤسسة على المدى البعيد والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

2-الأداء البارز: وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة وامتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عالي، ووضع نقدي متميز.

3-الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكادر الكفاء بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.

4-الأداء الجيد: هو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.

5-الأداء المعتدل: هو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6-الأداء الضعيف: وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا وفضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

<sup>1</sup>إبراهيم محمد المحسنة، وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2003، ص113.  
<sup>2</sup>كامل احمد ابو ماضي، بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقسم لأداة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة، التوزيع فلسطين، قطاع غزة، 2018، ص19-20.

7-الأداء المتأزم: ويتمثل هذا النوع من الأداء ثابت الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء

إن تحديد مفهوم الأداء قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساسا إلى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا فإن هدفنا من خلال هذا المطلب هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء والأهمية المرجوة منه.

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء بشكل عام هو تحديد الأهداف وقياس النتائج المحققة، وفي هذا الصدد جاءت كل تعاريفه تنص على أنه المقارنة بين المخطط له والمحقق، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يأتي:

1- تقييم الأداء هو: العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة<sup>1</sup>.

2- ترى الباحثة IninaserteiraM أن تقييم الأداء هو: محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية<sup>2</sup>.

3- يعرف تقييم الأداء بأنه: فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الفرد<sup>3</sup>.

4- كما يعرف تقييم الأداء على أنه: إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عندما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها<sup>4</sup>.

فتقييم الأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقا، من أجل اكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ومن المفاهيم السابقة الذكر نستنتج أن تقييم الأداء يشمل على:

- تنفيذ الأهداف المسطرة بأعلى درجة من الكفاءة.
- التأكد من الاستخدام الأفضل والعقلانية للموارد المتاحة.
- المساهمة في القرارات التصحيحية.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.

<sup>1</sup>حجار وهيبية، هناد أميرة، أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بالعبيدي ولاية قالمة، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة 08ماي1945، قالمة، 2015-2016، ص61.

<sup>2</sup>باها لقمان، البيضة التنافسية كمدخل لتحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة هيونداي موتور الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البليدة 2، جويلية2014، ص117.

<sup>3</sup>بليمان ايناس، دور المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة نفضال، مقاطعة الوقود، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص86.

<sup>4</sup>حجار وهيبية، هناد أميرة، مرجع سابق الذكر، ص62.

- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
  - اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
  - المساعدة في اتخاذ القرارات ولا سيما الاستراتيجية منها.
  - يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والاقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
  - تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
  - تحديد سبل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
- بالإضافة إلى ما سبق نجد<sup>1</sup>:

إن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه.

يمكن تقييم الأداء من تركيز الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحفز المؤسسات على توفير الوقت والموارد لتحقيق الأهداف، ويوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف.

ويكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على أهدافه، ومنها ما يلي<sup>2</sup>:

التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعه بأعلى درجة من الكفاءة.

الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها.

التركيز على حسن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا.

إن وجود نظام سليم لتقييم الأداء يتميز بالشمولية والاستمرارية والمرونة يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية في المستقبل، وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف<sup>3</sup>.

- كما تحتاج المؤسسة لتقييم الأداء من أجل تحقيق هذه الأهداف إلى:
- الرقابة: تهدف إلى مراقبة النتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات.
- التقييم الذاتي: يهدف على مستوى المؤسسات إلى تشخيص وحل المشكلات والكشف عن نقاط القوة والضعف.

- تقييم الإدارة: تمكنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح.

- التحسين المستمر: وهذا من أجل زيادة الإنتاجية.

-

### الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم أداء المؤسسة، وتتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>أبو قباية زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA Rouiba، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص90.

<sup>2</sup> راضية سويد، زغدي فوزية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة أطاق بليس بالوادي، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017-2018، ص57.

<sup>3</sup> بلليم ايناس، مرجع سابق الذكر، ص88.

<sup>4</sup> زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والافراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص89.

1- طريقة القياس الحسابي: هي الوسيلة الشهيرة للقياس، ويعتمد بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الأداء، وهذا المقياس يمتاز بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه، ومن سلبياته أنه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

2- طريقة قياس الاتجاهات: تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة للخدمة، كما تعتمد على ميول واتجاهات العاملين ومدى قناعتهم بالعمل. ويعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

3- طريقة القياس الرمزي: من خلال هذه الطريقة تحول النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، وتكون هذه الرموز عبارة عن خطوط بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها، ويستفيد القائم بالقياس من هذا النوع في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الاعمال.

4- طريقة الإدارة بنظام الأهداف: ظهرت هذه الطريقة خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم أداء المؤسسات، وقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم. وتتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف قابلة للقياس في المؤسسة، ومراجعة مدى تقدمها في تحقيقها وهذا عن طريق اتباع مجموعة من الخطوات:

- وضع أهداف من خلال خطة مستقبلية سهلة يمكن قياسها.

- تحديد النتائج المتوقعة.

- قياس النتائج الفعلية للأداء.

- تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

وتتميز هذه الطريقة بالتركيز على التقييم مستقبلا وليس على الحاضر، ومن بين المشاكل التي تعترض تطبيق هذا النوع من القياس في تقييم أداء المؤسسة هي وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، كما أنها تستهلك كثيرا من الوقت<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها

#### 1- متطلبات نجاح تقييم الأداء في المؤسسة

من بين الشروط الأساسية التي تضمن نجاح عملية تقييم الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة نجد<sup>2</sup>:

- أن يكون الهيكل التنظيمي واضح تتحدد فيه المستويات والصلاحيات بدقة دون أي تداخل فيها.
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية، وأن تكون قابلة للتنفيذ بكل سهولة.
- توفر نظام فعال ومتكامل للمعلومات اللازمة لتقييم الأداء.
- النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية<sup>3</sup>.
- قياس الأشياء الصحيحة وذلك عن طريق تحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وكذلك تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

<sup>1</sup> - محمد الكندي، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2008، ص83.

- راضية سويد، زغدي فوزية، مرجع سابق الذكر، ص57<sup>2</sup>.

<sup>3</sup> - ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص35.

- التحديد الدقيق للأهداف لأن الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية تتمثل في أنه: محدد بمدة زمنية، يمكن قياسه، يحظى بتأييد المسؤولين، واقعي، مرتبط بأهداف أخرى ويمكن تحقيقه.
- لن تتجح عملية تقييم الأداء بدون حوافز مساعدة ومكافآت مبنية على أسس موضوعية، والحوافز لا تقتصر على الجوانب المادية فقط.<sup>1</sup>

## 2- معوقات تقييم الأداء

هناك عدة صعوبات في عملية تقييم الأداء نذكر منها<sup>2</sup>:

- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
- صعوبة تحديد المتغيرات المراد قياسها والعلاقات بينها<sup>3</sup>.
- نقص الكوادر البشرية للقيام بتقييم الأداء لأن هذه العملية تتطلب درجة عالية من الكفاءات اللازمة.
- صعوبة قياس وتحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية<sup>4</sup>.
- خلق جو من الفوضى عند الافراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.
- كثرة المعايير وتشعبها يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة.

## المطلب الرابع: العلاقة بين دوران العمل وأداء المؤسسة

رأس المال البشري من أحد الثروات التي تلقى اهتمام العديد من الدول، نظرا لدوره الكبير في تحقيق التنمية الاقتصادية، فهذه الثروة تحتاج إلى درجة كبيرة من الاهتمام، تسمح بالمحافظة عليها وتحقق تراكمها الكمي والنوعي، فالعمالة التي تتميز بالمهارة والكفاءة تكسب المؤسسة التي تنتمي إليها خاصية التميز بين المؤسسات الأخرى، وتكون سببا في احتلالها لمركز الصدارة من حيث السمعة والتسيير والإنتاج والمنافسة. لكن إن لم ينظر لهذه العمالة نظرة تستحقها ويسمح لها بالإبداع والمشاركة في صنع القرار فإنها ستترك المؤسسة وتنطلق في البحث عن وظائف بمؤسسات أخرى. وهذا يؤدي إلى وقوع تلك المؤسسة في خطر دوران العمل وتأثيراته السلبية، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة وكيفية المحافظة عليها من أجل ضمان بقاء استمراريتها ونموها.

<sup>1</sup> بليماس ايناس، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>2</sup> حجار وهيبية، هناد أميرة، مرجع سبق ذكره، ص62.

<sup>3</sup> راضية سويد، زغدي فوزية، مرجع سبق ذكره، ص58.

<sup>4</sup> ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص37.



## المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة لها

تعتبر الدراسات السابقة اللبنة الأساسية التي ينطلق منها كل باحث، وذلك عند مراجعتها ومعرفة النتائج التي توصلت إليها، لتبنى عليها فيما بعد افتراضات ومقدمات لدراسات أخرى، وقبل التطرق إلى هذه الدراسة حاولنا الرجوع إلى عدة دراسات عربية وأجنبية ومحلية لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن أبرز الدراسات التي أسسنا عليها الدراسة الحالية وزادتنا فهما الدراسات التالية.

## المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بدوران العمل

## 1- دراسة:

Tilahun A and Desalegn K, « The Effect of Employee Turnover on the Efficiency of Pharmaceutical Fund and Supply Agency (PFSA) », Pharmaceutical Drug Regulatory Affairs Journal, Vol 2, Issue 1, 2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر دوران العمل على كفاءة صندوق الأدوية ووكالة التمويل، من خلال البحث عن أسباب وتكاليف وعواقب دوران الموظفين ومن بينها بيئة عمل سيئة وضعف الأجور.

توصلت الدراسة إلى أن معدل دوران الموظفين له آثار تكلفة على المنظمة، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر الإعلان عن الوظائف الشاغرة، والمقابلة، والتوظيف وتدريب الموظفين الجدد، وفقدان الإنتاجية، وتكلفة عدم كفاءة الموظفين الجدد. ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في معالجة معدل دوران الموظفين تحسين بيئة العمل وتقديم مكافآت وكذا رفع مستوى الأجور.

## 2- دراسة:

Zeeshan Ahmed & al, « Impact of Employee Turnover on Organisational Effectiveness in Tele Communication Sector of Pakistan », IOSR Journal of Business and Management, Vol 18, Issue 11, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر دوران العمل في الفعالية التنظيمية بقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في باكستان، من خلال معرفة أسباب دوران الموظفين واقتراح بعض الاستراتيجيات حول كيفية احتفاظ الشركة بموظفيها وتحسين معدل دوران العمل، حيث تكونت عينة الدراسة من موظفو قطاع الاتصالات في منطقة دي جي خان ومولتان. تم اعتماد أسلوب المسح عن طريق الاستبيان العائم وتحليل الارتباط والانحدار.

أظهرت نتائج البحث أن دوران الموظفين اعتمادًا على عوامل مثل (استقرار الشركة، مستوى الأجور، الصناعة، حالة العمل، التدريب والإشراف) لها تأثير كبير على الفعالية التنظيمية، هذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض أيضًا. وجدت الدراسة البحثية الحالية أن هناك علاقة كبيرة بين دوران الموظفين والفعالية التنظيمية.

3- دراسة ابراهيم احمد داوود احمد، تحت عنوان: "أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي-دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات-"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير فوائد الاستقطاب الإلكتروني ( الكلفة، الفاعلية، والعدالة ) على معدل الدوران الوظيفي بأبعاده (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي)، حيث تم اعتماد عينة عشوائية بلغت عددها 245 متبحرًا من العاملين في شركة أمنية للاتصالات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني والتي تمثلت في (الكلفة، الفاعلية والعدالة) علم معدل الدوران الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع سياسات و إجراءات من شأنها تعزيز العمل على الاستقطاب الإلكتروني وفيما لشر كات لمها هم مساهمة في تقليل تكلفة الاستقطاب بالشر كات، والعمل على تخفيض معدل الدوران الوظيفي فيما لشر كات من خلال الاستقطاب بالموظفين المؤهلين وتحفيزهم.

4- دراسة عمارة شريف، تحت عنوان: " أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016/2015.

الهدفت الدراسة إلى البحث عن كيفية عمل كل من الرضا عن الحياة ومركزية الدور في العلاقة بين الرضا الوظيفي وبنية الدور ان العمل من أجل فهم لماذا يرحل الموظفون و نحتلوا كانا العمل مصمما لإشباع كل ما يطلبون. تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة 353 ممرضو ممرضة من ثلاث مستشفيات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية للأثار المباشرة و الانحدار المتعدد لدراسة الأثر المعدل.

أشارت النتائج إلى أن 52% من الممرضين يفكرون في المغادرة كعملهم الحالي، 40% منهم يفكرون في البحث عن عمل جديد في السنة المقبلة، 37% سيبحثون فعلياً عن عمل في السنة المقبلة. كما أشارت نتائج الفرضيات أن جميع العلاقات المباشرة بين الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة وبنية الدور انكلها ذات دلالة إحصائية. بالمقابل جميع العلاقات تباعدها استخدام مركزية الدور كمعدل غير مؤيد. معدل ذلك، أشارت نتائج التحليل الاستكشافي إلى أن مركزية الدور قد يلعب دور المؤثر بشكل أفضل في العلاقات مع الرضا عن الحياة. الرضا الوظيفي وبنية الدور قد يكون له علاقة غير مباشرة مع بنية الدور انكلها لالرضا عن الحياة كما أشارت الفرضيات الديموغرافية أن الممرضين الأقل من 30 سنة والعزاب ذوو الخبرة الأقل من 05 سنوات يستحقون المزيد من الرعايه منظر فهذا هو المؤسسات.

5- دراسة مندر مرهج، غادة بواط، هبا عثمان، تحت عنوان: " أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية-دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري-"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، 2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر دور العمل على جودة الخدمة السياحية، وتحديد أثر دور العمل على أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، التعاطف)، وتمت الدراسة على عينة من المديرين والعاملين وعلماء المنشآت السياحية في الساحل السوري.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معدل الدوران العملي يؤثر على جودة الخدمة السياحية، حيث أنها علاقة بين معدل الدوران والعمل على جودة الخدمة السياحية، وكذا العمل على علاقة ضعيفة بين التعاطف ومعدل الدوران العمل.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة

1- دراسة زايد سنية، كشرو فاطمة الزهراء، تحت عنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية ( شركة Apple نموذجاً)"، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2، العدد 1، مارس 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر أساس نجاح الاستراتيجيات داخل مؤسسة، إذ لكل منها هدف أو مجموعة أهداف تسعى لتحقيقها، وتنجب بعض المنظمات تحقيق أهدافها من نمو وتوسع قدراتها بشكل عاجل.

اتعمالها، والنجاح فيدخو لأسواق جديدة وإنتاجات جديدة مما يؤدى إلى البقاء واستمرارها، وتتعرض بعض المنظمات وتفشل في تحقيق أهدافها مما يؤدى إلى الإفلاس والخروج من عالم الأعمال، وقد يكون ذلك من النوازل أو النواقل التي تؤدي إلى فشل المؤسسة نفسها. وتتعرض المنظمات القوية البيئية المفروضة عليها، ونفس الفرضيات المتاحة لها بل وتقوم كل منهما بتحقيق نفس النتائج ولكن بتجارب مختلفة وتفشل ثانية، هذا ما علمت الورقة البحثية الكشف عليه.

توصلت الدراسة إلى أن كل منظمة ثقافتها الخاصة تميزها بذلك عن غيرها من المنظمات الأخرى فثقافتها (الثقافة المنظمة) تشكل لها ميزتها التنافسية بين المنظمات الأخرى. وأنها لا يوجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات، لكنها كدائم الأفضل، وهى الثقافة التي تدعم استراتيجية المنظمة كأحد متطلبات النجاح لها، وهناك بحثنا في ثقافة المنظمة والاستراتيجية المعتمدة في المنظمة، وقوة الثقافة تجعلنا الصعوبة بما كانت تقليد هامنا قبل المنافسين، وعند حدوث التغيير يجب مع عملنا الإداري تغيير ثقافة المنظمة وإضاعتها للتغيير سدا.

2- دراسة بلبل حسناوي، عبد الرزاق فوزي، تحت عنوان: " أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة على عينة من إدارات المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 16 مكرر، جانفي 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر رأس المال الفكري بمكوناته على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع وتحليل آراء 51 من إدارات مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، من خلال توزيع استبيان يضم محور حول رأس المال الفكري والذي ينقسم إلى ثلاثة أبعاد تمثلت في كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي وكذا رأس المال الزبائني، ومحور حول أداء المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية وإيجابية لمكونات رأس المال الفكري على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وبدرجة أكبر رأس المال الزبائني ليلي رأس المال البشري ثم رأس المال الهيكلي. كما توصلت إلى أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تعتمد على ما تملكه من مخزون المعرفة لدى الأفراد العاملين، والذي يمكن تحويله إلى قيمة أساسية لنجاحها.

3- دراسة جريبي السبتي، تحت عنوان: "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة، 2017/2016.

هدفت الدراسة لقياس وتحليل أثر سياسات مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، بناء على تحليل نظري لفهم المتغيرات (مرونة الموارد البشرية، الكفاءات، السلوك، مرونة كمية، الأداء) والعلاقات بينها، من خلال دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات من مختلف الولايات والمقدر عددها 31 مؤسسة نشطة في قطاعات اقتصادية مهمة في المنطقة وهي الصناعات الغذائية، مواد البناء والسياحة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما نبرزها أنها كتأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي بأبعادها مجتمعة، ومن خلال الاختبار الفردي أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد مرونة الأداء التنظيمي (ضمان مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تتأثر في الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي) قيمة أداء الموارد البشرية، استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، الفعالية الاقتصادية، المرونة الكمية تؤثر فقط في بعد واحد من أبعاد الأداء التنظيمي هو الفعالية الاقتصادية، مرونة الكفاءات أو المرونة السلوكية لم يظهر لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أبعادها الأربعة للأداء التنظيمي.

4- دراسة نوال براهيم، تحت عنوان: "قياس الأداء المؤسسي بالمستشفيات العامة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة"، أطروحة دكتوراه في

علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2017/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على مدى معرفة مقدمي الخدمة الصحية من أطباء ومرضى وإداريين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بمؤشرات أداء المستشفى باعتبارهم الجهة المسؤولة على تحقيق جودة الخدمة، وكذا التعرف على آليات قياس الأداء المتبعة و مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن قياس الأداء ضروري بالنسبة للمستشفيات العمومية وإن كانت لا تهدف إلى الربح، فمن الضروري بقياس أدائها للتعرف على مواطنيها والضعف والعمل على التخلص منها ومواطنيها والقوة والعمل على تعزيزها.

واللحصول على نتائج مرضية من عملية قياس أداء المؤسسات العامة يجب توفر مبادئ مهمة من منطلق وحال القطاع الخاص : من هنا تغير هيكله ليصبح دور المؤسسات الحكومية والقيام بتحديد الرؤية وربطها بجهود التنفيذ إضافة إلى ذلك تحفيز المبادرين والمبدعين في إنجاز الحكومة مواءمة ما تمكينهم من هذا الابتكار لخلق ثقافة داخل المنظمة.

5- دراسة:

Hamhami Amal, Smahi Ahmed, «Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises», les cahiers du mecas, vol8, numero1, 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أن الأداء المالي غير كافي لتقييم أداء المؤسسات، لذلك من أجل قياس الأداء العام للمؤسسات يجب قياس الأبعاد الثلاثة التي تتكون منها. من هنا تم إجراء تقييم للأداء العام للشركة الصناعية Henkel Algeria، من خلال تحليل مجموعة من المؤشرات التي من المرجح أن تحدد إمكانية تحسين الأداء المستهدف والتعرف على أوجه القصور في الميدان.

توصلت هذه الدراسة إلى أداء عام بالغ الأهمية في المؤسسة محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالبعد الاقتصادي والبيئي، كما أن تحليل مؤشرات الأداء الاقتصادي يظهر من جهة فاعلية الشركة في تحقيق نتائج قريبة من الأهداف المحددة. ومن ناحية أخرى، كانت إنتاجية الشركة المقاسة بـ "نسبة الإنتاج إلى عوامل الإنتاج (كمية الطاقة والمياه)" كبيرة مقارنة بالأهداف الموضوعية. كما أظهرت مؤشرات الأداء البيئي أداءً عامًا جيدًا جدًا، أو حتى ممتازًا في بعض النتائج. وقد أرجعت هذه النتائج إلى وجود نظام إدارة أداء يركز على مبادئ التنمية المستدامة.

### المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بدوران العمل وأداء المؤسسة

1- دراسة فلاق محمد، يوسف أحمد، تحت عنوان: "دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية SAIDAL"-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد7، العدد4، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العمل والتعرف على مبادئه وتأثيره على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية من خلال الأبعاد الثلاثة التي تطرق إليها.

لها في أتموذج الدراسة (أداء الموارد البشرية، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)

وهذا من خلال دراسة حالة مجمع صيدال للصناعة الأدوية بالتطرق للوحدات الإنتاجية الثلاثة (الدار البيضاء، جسر قسنطينة، مصنع عالم دي).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها دور العمل على الأداء العام لمجمع صيدال المعالتر كيز على أداء الموارد البشرية، حيث استنتجنا أن دور العمل تأثير كبير على أداء الموارد البشرية بصفة خاصة والأداء العام لمجمع صيدال بصفة عامة.

متمنخلا للتأثير علنأداء الوحداتالتنظيميةبالإضافةإلأداءمجمعيالمناجانبالاقتصاديوالاجتماعيالأنالجانبالثقافيكانتأثرهمنخفضداو هذاكونالثقافةالتنظيميةثقافةقويةجدا بالمجمعو لا تتأثر بالعواملالخارجية.

2- دراسة نورين مولود، تحت عنوان: " دوران العمل وتأثيره على المؤسسة"، مجلة المالية والأسواق، المجلد4، العدد8، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر دوران العمل على كل من المؤسسة والعمال من خلال تسليط الضوء على أهم العوامل التي تتحكم في معدل دوران العمل وتقديم بعض الطرق التسييرية للتقليل منه.

توصلت هذه الدراسة إلى أن ظاهرة تسرب العاملين تعود لأسباب مصدرها المؤسسة وأخرى مصدرها عوامل شخصية تعود إلى العامل بحد ذاته، وأن انعكاسات هذه الظاهرة قد تكون ايجابية أو سلبية بالنسبة للمؤسسة.

3- دراسة:

RasoavaRijamampianina , « Employee turnover rate and organizational performance in South Africa » , Problems and Perspectives in Management, Vol 13, Issue 4, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة خطية بين معدلات دوران الموظفين والأداء التنظيمي، والتي يمكن أن تحدد المعدل الأمثل لدوران الموظفين للمنظمات في جنوب إفريقيا، لهذا الغرض تم استخدام بيانات مقطعية.

تشير النتائج المتوصل إليها من خلال الانحدار الخطي وغير الخطي إلى أن معدل دوران الموظفين الطوعي يؤثر بشكل كبير على الأداء المالي والأداء التنظيمي للمنظمات، وقد تم تقدير معدل دوران الموظفين الطوعي الأمثل للمنظمات في جنوب إفريقيا بين 14 و 19 %.

4- دراسة:

Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira, CiroBarbosa de Aquino Almeida, « Employee Turnover and Organizational Performance: a Study of the BrazilianRetailSector », BBR - Brazilian Business Review, vol 12, Issue 4, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين دوران الموظفين والأداء في قطاع البيع بالتجزئة، حيث تم استخدام بيانات شركة واحدة وتم اختبار ما إذا كانت المتاجر التي يقل معدل دوران موظفيها فيها أفضل من الناحية المالية و النتائج التنظيمية (حوادث المبيعات والعمل). تحلل هذه الدراسة أيضًا ما إذا كانت ممارسات الموارد البشرية (المكافآت والاعتراف والتدريب) تؤثر على دوران الموظفين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين دوران العمل ورقم الأعمال والمبيعات، وهذا ما تؤكدته الدراسات السابقة ومع ذلك فإن النتائج لا تستبعد بعض الفرضيات حول العلاقة بين دوران الموظفين وحوادث العمل، وتقتترح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد تؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين، وذلك بالاعتماد على التحفيز والمواءمة الاستراتيجية.

5- دراسة بوعافية عليّة، تحت عنوان: " تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC-"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم جوانب دوران العمل بدءا بحساب معدله ومن ثم أهمية الموارد البشرية بالمؤسسة، مروراً على أسبابه وآثاره ودور المؤسسة في الحد من دوران العمل وإدارته بشكل ايجابي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة، حيث وزعت 40 استبانة بشكل عشوائي اعتمدت منها 30 فقط أجريت عليها الدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة المدروسة قد شهدت ارتفاعا انخفاضاً في معدل دوران العمل إضافة إلى أن مجموعة معتبرة من العمال يفكرون في ترك العمل والبحث عن بديل نتيجة لأسباب متعددة، كما أن إدارة المؤسسة تقوم بإجراء مقابلة مع الراغبين في المغادرة لكن ذلك يقتصر على فئة دون الأخرى.

#### المطلب الرابع: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة والقيمة المضافة

مراجعة وتقييم الدراسات السابقة:

لقد تم استعراض دراسات سابقة تم التطرق فيهم إلى متغيرات جاء فيها دوران العمل أو أداء المؤسسة أو كلاهما، وقد تغيرت أهداف الدراسة من دراسة إلى أخرى وحتى المنهج المتبع في العرض وكذلك في الدراسات التطبيقية فمنهم من اعتمد على الاستبيان واخذ عينات، ومنهم من اعتمد على دراسة حالة المؤسسة لكن هذا التنوع سمح للباحثة الاستعانة من النقاط الإيجابية المذكورة في الأبحاث السابقة، والوصول إلى مفهوم دقيق لكل من دوران العمل وأداء المؤسسة وعلاقتها ببعض.

بعد استعراضنا للدراسات السابقة نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب.

أوجه التشابه:

- جميع الدراسات تطرقت إلى متغير من المتغيرات التي عالجتها.
- تم الامتداد إلى بعض المراجع والمصادر والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة.
- أسهمت هذه الدراسات بما تناولته من معرفة نظرية في بناء هيكل نظري لهذه الدراسة.

أوجه الاختلاف:

- الاختلاف في الأهداف العامة بغض النظر عن الارتباط بالمتغيرين.
- الاختلاف في المنهج المتبع في الدراسة.
- الاختلاف في نوع الدراسة من رسالة دكتوراه أو مقال وغيرها.
- حجم المعلومات المقدمة وتقييم الدراسة.

## خلاصة الفصل:

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

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

الفصل الثاني  
الدراسة الميدانية لمؤسسة  
بيتميتال عين الدفلى



الفصل الثاني  
الدراسة الميدانية لمؤسسة  
بيتميتال عين الدفلى

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى

تمهيد:

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة تجارية وصناعية حيث يلاحظ المنتبع لواقع القطاع الاقتصادي أنه عاش الكثير من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة تنظيم القطاع الاقتصادي وإعطاء الدور الريادي للمؤسسات العمومية. في المسار التنموي انطلقا من اعتماد التسيير الاشتراكي للمؤسسات كنموذج تسيير مرورا بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات ابتداء من سنة 1982 ومع مرور الوقت تطورت هذه المؤسسات وأصبحت القاعدة الأساسية للبلاد حيث تمخضت عن ذلك ظهور مؤسسات جديدة 'إنتاجية' تنموية' وتوزيعية وكل منها تلعب دورها في عجلة التنمية الوطنية' وعليه يجب أن تكون مسيرة من طرف المدراء والمسيرين بفضل استغلال أمثل وأحسن للموارد المالية والبشرية.

الهدف الأساسي لكل مؤسسة هو البقاء والاستمرارية مع الحرص على تحقيق الأرباح بأداء يمتاز بالكفاءة والفعالية، وتحقيق أعلى حصة سوقية، كل هذا يتوقف على استقرار العاملين بها وثباتهم وأداء واجباتهم في مواقع عملهم ورضاهم عن المؤسسة.

وخلال هذا الفصل سنحاول إسقاط معطيات الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى وهذا للإلمام ببعض جوانب الموضوع ومحاولة إيجاد تفسير للفرضيات المطروحة والتأكد من صحتها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل على ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.**

**المبحث الثاني: أدوات ومنهج البحث.**

**المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.**

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى**

**المطلب الأول: نشأة شركة المباني الصناعية والنحاس وتعريفها.**

**نشأة شركة المباني الصناعية والنحاس:**

يعود تأسيس شركة المباني المعدنية إلى سنة 1902 على يد أندري دورفونم بعد الاستقلال في سنة 1968 ظهرت تحت اسم (S\_N\_METAL) والمؤسسة الاقتصادية التي تفرعت إلى أربع (4) مؤسسات (PROMETAL /BATIMETAL/EROUIAL/E\_N\_C\_C) وبعد ذلك في سنة 1983 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات التابعة للشركة القابضة HOLDING PUBLIC المسماة SIDENT وفي ديسمبر 1997.

تفرعت الشركة BATIMETAL بدورها إلى سبعة (7) وحدات وهي:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

- هندسة مدنية و عمارات BATIGEC
- الكهربائية الأعمدة BATICIM
- تركيب و صيانة صناعية BATIRIM
- الهندسة BATENCO
- صناعة الأغذية المدنية BATICOMPO
- تقديم خدمات COTRANS
- مباني صناعية BATIMETAL

### تعريفها:

هي فرع من الفروع السبعة للمؤسسة الوطنية BATIMETAL انشئت بتاريخ 31 ماي 1998 على شكل مؤسسة ذات اسهم (SPA) نتيجة اعادة هيكلة المؤسسة الام BATIMETAL. تعتبر مؤسسة BATIMETAL من اهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية و النحاسية براس مال قدره 120000000.00 دج سنة 2015 الى يومنا هذا.

ساهم في انشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في:

SUMETAL الجزائر، ACMC فرنسا، KHIRCHEILD روسيا الفدرالية، وتختص

مؤسسة BATIMETAL SPA في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها:

الهياكل المعدنية، الصناعات النحاسية بعين الدفلى هي احدى وحداتها الثلاث المنتشرة عبر التراب الوطني وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من اجل تجسيد الاهداف التي سطرته، اذ ان المركب يضم حاليا 206 عاملا مقسمين كما يلي:

- اطارات (CADRES) عددهم: 26 منهم 7 نساء.

- تحكم و اشراف (MAITRISE) عددهم: 41 منهم 5 نساء.

- عون تنفيذ 139 منهم 02 نساء.

تختص مؤسسة BATIMETAL في انتاج المواد الحديدية، والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية وذلك سنة 2009 يقدر ب: 643762000 دج وكان رقم الاعمال التقديري 6388488000 دج.

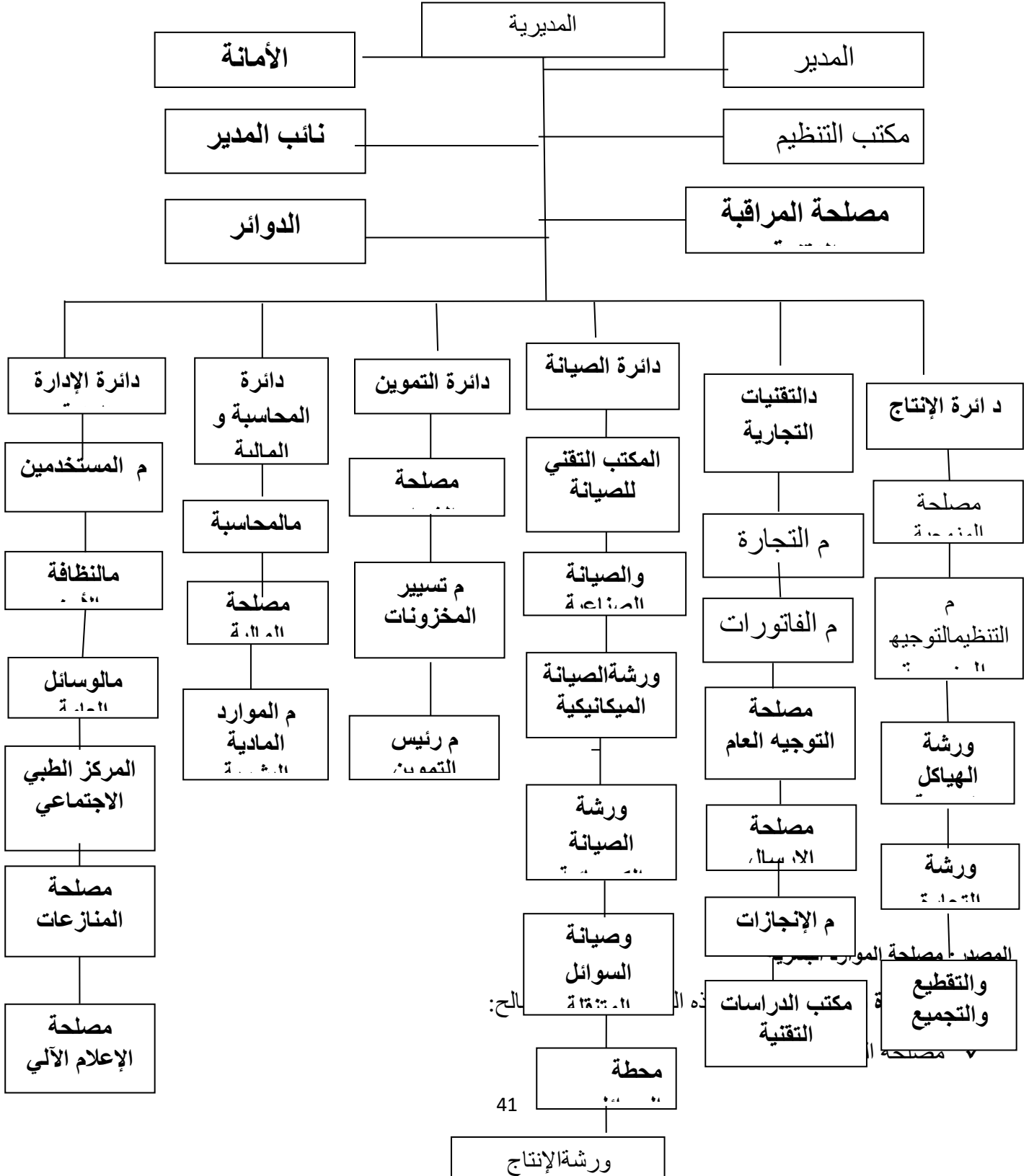
اهم منتجاتها: قاعات رياضية، صهاريج، مرائب، موقف سيارات متعددة الطوابق، شاليهات، ثكنات عسكرية، وعتاد خاص بالجيش.

وتعتبر ارقام الاعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة والمقدرة ب 6500 طن على اساس 10 سنوات ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000 طن بشكل نمطي وهذه الارقام تمثل قدرات سنوية (6500 طن/سنويا، 12000 طن/سنويا) وتقدر قيمة هذا الاستثمار (منشآت هذه الوحدة) حاليا 900000000 دج وهي عبارة عن مرائب واسعة وفعالة جدا لأداء أفضل الاعمال.

ويمكن الاشارة الى اهم زبائنها هم: الجيش الوطني الشعبي، مؤسسة سونلغاز، وزارة الشباب والرياضة، وزارة النقل، اضافة الى بعض المتعاملين الخواص.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة BATIMETAL

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لشركة BATIMETAL



## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

- ✓ مصلحة الفاتورات.
- ✓ مصلحة التوجيه العام.
- ✓ مصلحة الإرسال.

تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان انجاز المهام الملقاة على عاتقها و تتمثل في:

- استقبال ملف الزبون و مراقبة الشحن و تسهيل عملية البيع.
- برمجة ملفات الزبائن و أوقات التسليم و مراقبة تنفيذ الصفقات.
- مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها وإصدار صكوك الفاتورة والتسليم وفحص الفواتير ومطابقتها للصكوك المقدمة.
- جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع و التسليم.

مصلحة التجارة: تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن والمشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية مثلا.

مصلحة الفاتورات: تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن و لها علاقة مع جميع المصالح و الدوائر مثلا : كراء الآلات الرافعة، و بيع مختلف الهياكل المعدنية... الخ.

مصلحة التوجيه العام: تكمن وظائفها في:

✓ متابعة ومراقبة مشروع ورشات الإنجاز وتقييمه بنسب مئوية.

✓ إعلام مصلحة الإرسال والإنجازات لكافة المعلومات.

✓ تعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن.

مصلحة الإرسال: بعد إعلام مصلحة الإرسال تقوم بالدور التالي:

✓ استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.

✓ إعادة مراقبة الإنتاج.

✓ وضع المخطط الإرسالي لكل المشاريع.

مصلحة الإنجازات: عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه، و ذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

2\_ دائرة الإنتاج: تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف المصلحة التقنية (الدراسات)، و ذلك وفق ما تحمله هذه المخططات من تحليل كمي و كفي للمادة الأولية و ملحقات أخرى.

**مصلحة المنهجية:** تقوم هذه المصلحة ب:

✓ تحضير المنهجية المتبعة.

✓ التخطيط التام للمراحل المتبعة للإنتاج.

**مصلحة التنظيم والتوجيه:**

✓ استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية.

✓ تخطيط البرامج.

✓ إصدار الأوامر والتوجيهات.

**ورشة الهياكل المعدنية:**

**المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الاحتياجات.

**المرحلة الثانية:** يتم ثقب القضبان الحديدية.

**المرحلة الثالثة:** يتم تجميع هذه القضبان للحصول على هياكل معدنية.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

المرحلة الرابعة: تلحيم القضبان مع بعضها .

المرحلة الخامسة: دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدأ ومختلف العوامل المؤثرة.

ورشة النجارة: تقوم بصنع النوافذ، الأبواب وخزانات المياه، وأخيرا نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل المعدنية ويتم استعماله في مشاريع عديدة ومختلفة.

مكتب الدراسات التقنية: تهتم مصلحة الدراسات في هذه المؤسسة بصفة خاصة بالنظر إلى الدراسات المنجزة خارج الوحدة (من طرف الزبون) من جهة، أو انجاز دراسات المشاريع التي تكلف بإنجازها وفق المعايير العلمية (الهندسة) المعمول بها عالميا، وتعتبر حلقة وصل بين دائرة التجارة و دائرة الإنتاج.

3-دائرة التموين: تضم مصلحتين: مصلحة الشراء و مصلحة تسيير المخزون، حيث تعمل على جلب المادة الأولية و كل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، و تموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية و احترام أجل تسليمها.

مصلحة الشراء: تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن ويوجه إلى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

مصلحة تسيير المخزونات: وتعمل على تسيير المخزونات ومراقبة السلع بشكل مستمر وكل ما يستوجب إيجاده لدى وحدة توجيه هذه المصلحة بطلب يوجه لدى مصلحة الشراء.

4-دائرة المالية و المحاسبة: و تعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات و مدفوعات). تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح هي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية و مصلحة المحاسبة المادية و التحليلية.

مصلحة المحاسبة: يتمثل دور هذه المصلحة في:

- مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتير، وثيقة التسليم، طلب الشراء... الخ) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.
- إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر و هذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.
- إصدار الموازنات و كل القوائم و الجداول المحاسبية.
- مسك الدفاتر المحاسبية و دفتر الأستاذ.
- مسك دفتر يومي و دفتر الجرد المرقم و الممضي.
- إصدار الموازنة المحاسبية و جدول حساب النتائج و الوثائق الملحقة و متابعة التصريحات الضريبية و الميزانية الضريبية.

مصلحة المالية: تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة، و تقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات و مدفوعات، حيث تسهر على:

- دفع الرواتب و الأجور و الضرائب و الرسوم.
- إصدار الصكوك و متابعة دفاترها و تسديد فواتير المومنين.
- تسيير الحسابات البنكية و العلاقات مع البنوك.
- متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة و قطع الغيار و الاستثمارات... الخ.
- إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية و التسيير اليومي للمحفظة المالية للديون، وإشعار المديرية بذلك.
- تحليل الموازنة المالية السنوية و إصدار التقرير الدوري لنشاطات الدائرة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

**مصلحة المحاسبة المالية:** تعمل على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة والتحليلية وإصدار الميزانية المحاسبية وجدول النتائج وتحديد الانحرافات، وتهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم التنبؤ في تسيير المواد والموارد وصحة المعلومات والنتائج المحاسبية.

و تعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال.

- إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء.
- تحديد السعر التكلفة للوحدة المنتجة ومراقبة تغييرها والوقوف على أسبابها محاسبيا.
- مسك تطبيق الأصول الثابتة و المتابعة السنوية للاهلاكات و الحفاظ على الأرشيف المحاسبي.
- تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار.
- إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن ومسك دفتر محاسبة المواد.
- إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد، وسائل متنقلة، آلات إنتاجية... الخ.
- تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجدها.

5-دائرة الإدارة والموارد البشرية: تسهر هذه الدائرة على:

- ✓ تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد.
- ✓ تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والاستثنائية.
- ✓ تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية.
- ✓ وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.
- ✓ متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة و العمال و المؤسسة و زبائنها أمام الإدارة أو المحاكم و التي يتعذر حلها عن طريق التراضي.

تتكون هذه الدائرة من خمس(05) مصالح هي:

1-مصلحة المستخدمين: تندرج تحتها ثلاث فروع:

- **فرع المستخدمين:** يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلا:
  - ✓ تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
  - ✓ متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.
- **الفرع الاجتماعي:** لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا، حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي و العمال، والدور الأساسي لهذا الفرع و هو دراسة ملفات العمال، من الناحية الاجتماعية (المنح العائلية، المصاريف الطبية و العلاجية، و حوادث العمل... الخ).
- **فرع الأجرة:** يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الاجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

-مصلحة النظافة والأمن: وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن التي تقوم بما يلي:

- ✓ الحراسة ليلا و نهارا للوحدة .
- ✓ مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.
- ✓ مراقبة العمال أثناء العمل وإلزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات مرض استعجاليه، حرائق، الغاز... الخ.

3-مصلحة الوسائل العامة: وتتكون هذه المصلحة من فرعين:

- ✓ فرع النقل.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

✓ فرع النظافة والخدمات العام

4-مصلحة المنازعات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- ✓ استقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها.
- ✓ دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات...الخ).

5-مصلحة الإعلام الآلي:

- ✓ تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة.
- ✓ تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر، حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم وأن استعملوا الإعلام الآلي.
- ✓ وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.

المركز الطبي الاجتماعي: يشرف على هذا المركز طبيب ومساعدته، حيث يسهر على سلامة العمال ومعالجتهم في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم.

6-دائرة الصيانة:تشمل هذه الدائرة:

- ✓ المكتب التقني للصيانة.
- ✓ ورشة الصيانة الميكانيكية.
- ✓ ورشة الصيانة الكهربائية.
- ✓ ورشة صيانة الوسائل المتنقلة.
- ✓ ورشة الإنتاج الميكانيكي.
- ✓ محطة السوائل.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات الشركة

الفرع الأول: مهام الشركة:

- \_ الدراسات: اي دراسة تقنية للمشروع من حيث محيط المتطلبات اللازمة.
- \_ التصنيع: بناء على الدراسات الموضوعية تتم عملية التصنيع.
- \_ التركيب: بعد الدراسات والتصنيع يأتي التركيب ويكون بمخطط مرقم.

الفرع الثاني:نشاطات الشركة:

في إطار التوجيهات والأهداف العامة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية المقدمة من طرف الدولة فان نشاطات شركة

- تتمثل في:

- تصميم مباني وغيرها من المنجزات ذات الهيكل الحديدي
- تنظيم وتكوير الهياكل ووسائل الصيانة التي تسمح بتطوير الادعاءات ووسائل الإنتاج
- مساعدة أصحاب المروعات في صميم التمهيدية

المطلب الرابع: أهم المشاريع المنجزة لـ **BATIMETAL**:

تعد مؤسسة بايتميتال هياكل غرب من بين المؤسسات الصناعية التي تتميز بصناعة الحديد والتحسيس اضافة الى المباني المعدنية ومن بين اهم انجازاتها :



## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

- قاعات متعددة الرياضات
  - مدرجات ملاعب كرة القدم
  - عمارات إدارية مختلفة الأنواع:
  - حظائر السيارات منها حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة وتافورة.
  - مركز فاتيما للسيارات الخاصة بتييازة.
  - ورشات الاسمنت بتبسة والشلف... الخ.
  - مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية.
  - مركب مصنع الحليب بعريب عين الدفلى.
  - عدد من العمارات الإدارية، ومتاجر كبيرة بروسيا.
  - اغلب أسواق الفلاح والأروقة الجزائرية والمساحات الكبرى على مستوى التراب الوطني
  - مدرجات الممرات للراجلين.
- المبحث الثاني: أدوات ومنهج البحث**

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة بايتميتال باختلاف نشاطاتهم ومستوياتهم الوظيفية، والمقدر ب206 عامل موزعين عبر مختلف أقسام المؤسسة وفروعها.

ولدراسة هذا المجتمع وزعت 30 استبانة، تم استرجاع منها 23 استبانة استبيان ليصبح مجموع العينة التي أجريت عليها الدراسة 23 عامل وهو ما يمثل نسبة 11,16% من إجمالي المجتمع.

### جدول رقم(01): الاستبانات الموزعة والمعتمدة في الدراسة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعتمدة
30	23

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بالإضافة إلى الاستبيان الموزع على أفراد عينة من عمال مؤسسة بايتميتال بعين الدفلى تم الاعتماد أيضا في جمع البيانات على أسلوب المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية وللتأكد من دقة محتوى الأسئلة فيه استعنا بتوجيهات المشرف بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الدراسات السابقة المتشابهة، كما تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة بناء على مخرجات spss.

وقد تم تقسيم استبانة الاستبيان إلى عدة أقسام وهي كالتالي:

1- البيانات الشخصية والوظيفية: وتضمنت كل من الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

2- دوران العمل، آثار دوران العمل على أداء المؤسسة: وقسم بدوره إلى:

دوران العمل: ويضم عناصر تتعلق بنسبة معدل دوران العمل، تباين دوران العمل بين الإناث والذكور والأسباب المؤدية إلى دوران العمل سواء الأسباب الشخصية أو المتعلقة بالمؤسسة.

آثار دوران العمل: تضمن الآثار الإيجابية والسلبية.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

#### المطلب الأول: تحليل بيانات العينة الشخصية والوظيفية

خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة بالشكل التالي:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

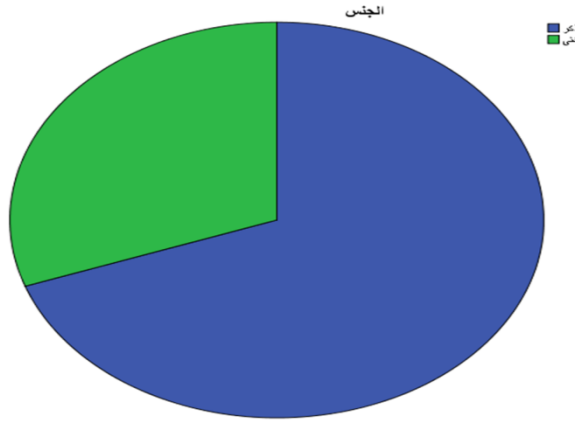
أولاً: توزيع أفراد العينة وفق الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية.

1- التوزيع حسب الجنس: يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس			
		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
	ذكر	16	69,6	69,6	69,6
	انثى	7	30,4	30,4	100,0
	المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020



الشكل رقم (05):  
العينة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور 69,6% أي ما يعادل 16 فرد من أفراد العينة، بينما نسبة الإناث كانت 30,4% أي ما يعادل 7 أفراد العينة، أي نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، ويمكن أن نفسر هذا التوجه الذكري لهذا القطاع بأنه راجع لتلاؤم هذا العمل مع طبيعة الذكر في القيام به.

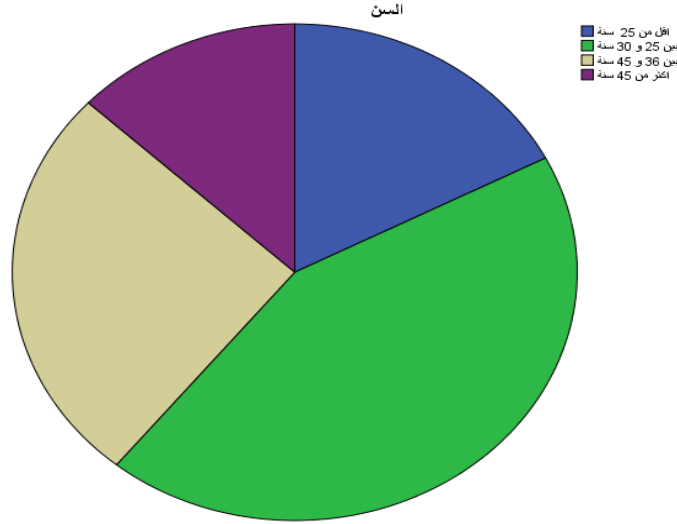
2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب السن

		السن			
		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
	أقل من 25 سنة	4	17,4	17,4	17,4
	بين 25 و30 سنة	10	43,5	43,5	60,9
	بين 36 و45 سنة	6	26,1	26,1	87,0
	أكثر من 45 سنة	3	13,0	13,0	100,0
	المجموع	23	100,0	100,0	

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020



الشكل رقم (06):

العينة

نلاحظ من أن أغلب أفراد العينة

### التمثيل البياني لسن

خلال الجدول السابق أعمارهم من 25 إلى

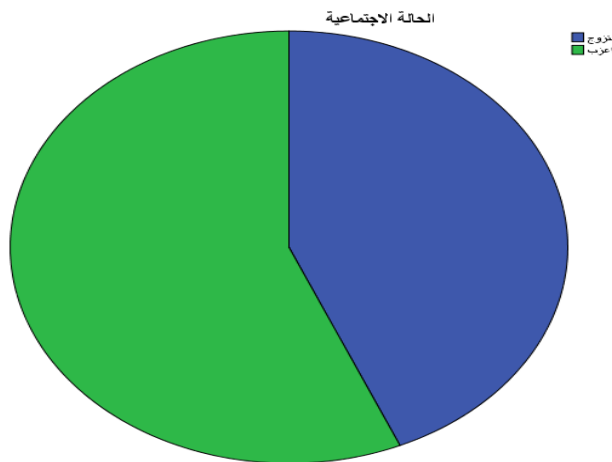
30 سنة وذلك بنسبة 43,5% أي ما يعادل 10 أفراد تليها الفئة بين 36 و 45 سنة بنسبة 26,1% أي 6 أفراد، ثم بعدها الفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 17,4% أي 4 أفراد وأخيرا الفئة 45 سنة فأكثر بنسبة 13% أي ما يعادل 3 أفراد، وعليه يمكن تفسير بأن المؤسسة تحاول توظيف أكبر عدد لشريحة الشباب ذوي الكفاءات لأنهم في سن العطاء والحيوية.

### 3- حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية cumulé	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرارات	المتزوج
43,5	43,5	43,5	10	متزوج
100,0	56,5	56,5	13	أعزب
	100,0	100,0	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020



الشكل رقم (07):

الاجتماعية

تبين النتائج

### التمثيل البياني للحالة

المتحصل عليها من خلال

توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية أن 56,5% أي 13 من أفراد العينة عزاب بينما نسبة المتزوجين فهي 43,5% أي 10 أفراد.

ويلاحظ أن نسبة الأفراد العازبين تفوق نسبة الأفراد المتزوجين.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة

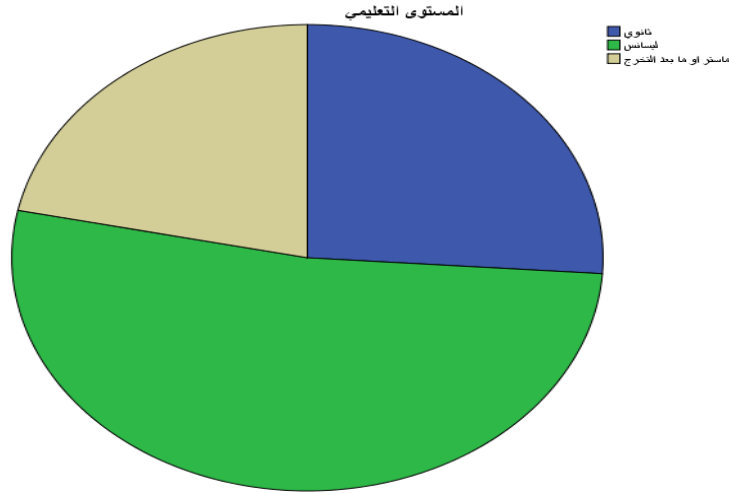
1- حسب المستوى التعليمي:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

جدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
	ثانوي	6	26,1	26,1	26,1
	ليسانس	12	52,2	52,2	78,3
	ماستر او ما بعد التخرج	5	21,7	21,7	100,0
	المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020



رقم(08): التمثيل البياني التعليمي

عدد العمال الذين لديهم ليسانس أعلى نسبة ب

بنسبة 52,2% من إجمالي عدد أفراد العينة أي ما يعادل 12 فرد وتليها نسبة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي فهم بنسبة 26,1% أي 6 أفراد، بعدها يأتي مستوى ماستر أو ما بعد التخرج بنسبة 21,1% أي ما يعادل 5 عمال.

الشكل  
للمستوى  
يمثل  
مستوى

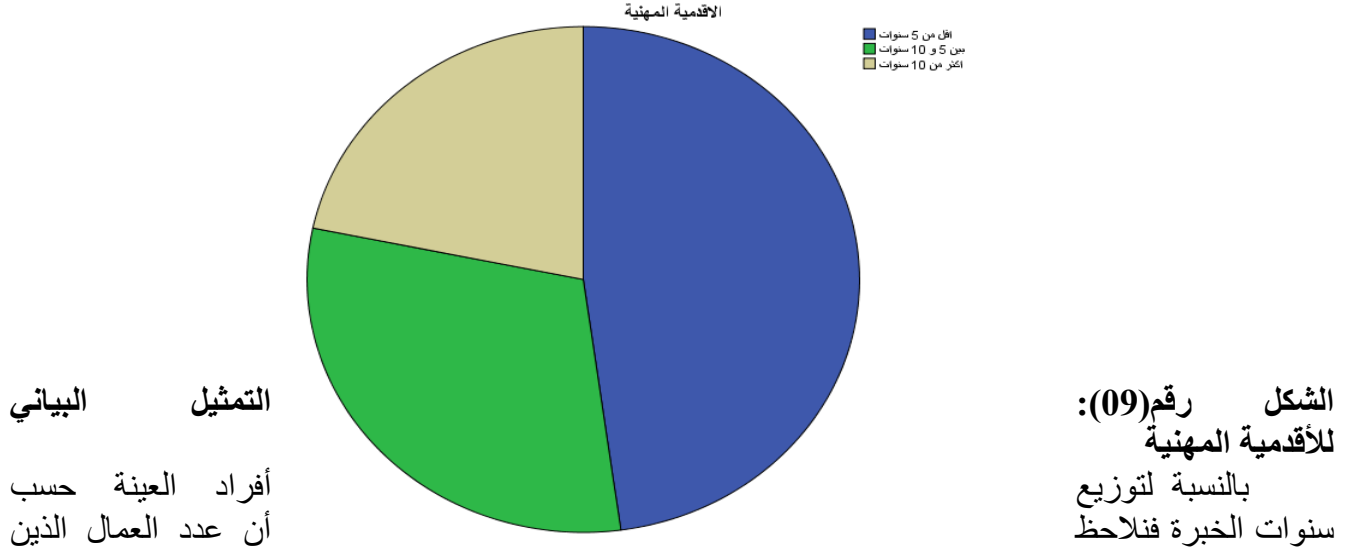
2- الأقدمية المهنية:

جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
	أقل من 5 سنوات	11	47,8	47,8	47,8
	بين 5 و10 سنوات	7	30,4	30,4	78,3
	أكثر من 10 سنوات	5	21,7	21,7	100,0
	المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى



### البياني التمثيل

أفراد العينة حسب  
أن عدد العمال الذين

خبرتهم أقل من 5 سنوات يشكلون نسبة 47,8% أي ما يعادل 11 عامل، أما العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات فهم 7 عمال وهذا بنسبة 30,4% من إجمالي أفراد العينة، في حين تأتي نسبة 21,7% وهذه النسبة تشكل 5 عمال من أفراد العينة، فمن خلال الجدول يتبين أن نسبة العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات يشكلون أعلى نسبة.

### المطلب الثاني: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان

أولاً: دوران العمل وأسبابه

توضح الجداول المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمختلف العبارات المتعلقة بدوران العمل في المؤسسة قيد الدراسة.

### جدول رقم (07): البيانات المتعلقة بدوران العمل في المؤسسة

		الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الاقدمية المهنية	نسبة دوران العمل لدى الاناث على من الذكور
N	مقبولة	23	23	23	23	23	23
	مرفوضة	0	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		1,30	2,35	1,57	2,96	1,74	4,09
الانحراف المعياري		0,470	0,935	0,507	0,706	0,810	1,041

		تم مقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة	الأفراد الذين غادروا المؤسسة هم أفراد أكفاء ساهموا في رفع اداء المؤسسة	لدي رغبة في ترك العمل	اشعر بعدم توفر الامن الوظيفي
N	مقبولة	23	23	23	23
	مرفوضة	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		3,04	3,00	3,57	3,57
الانحراف المعياري		1,065	1,279	1,343	1,532

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

	اجباتي الاسرية واجباتي الاسرية	لم يتم توظيفي على اساس ومستواي الدراسي	لا اتقاضى اجرا كافيا يلبي الاساسية	انا اراض عن عملي
N	23	23	23	23
	0	0	0	0
	2,43	3,09	3,26	3,52
	1,409	1,564	1,685	1,377

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020  
جدول رقم(08): نسبة العبارة المتعلقة بدوران العمل في المؤسسة

نسبة دوران العمل لدى الاناث اعلى من الذكور				
	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	cumulé النسبة المئوية
لا اوافق	3	13,0	13,0	13,0
غير متأكد	2	8,7	8,7	21,7
أوافق	8	34,8	34,8	56,5
أوافق بشدة	10	43,5	43,5	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

1-1: وفيما يلي سيتم تحليل إجابات ومواقف أفراد العينة من العبارات الموضحة في الجداول أعلاه، نلاحظ أن نسبة دوران العمل لدى الإناث أعلى من الذكور، يتضح لنا من الجدول السابق أن 43,5% من أفراد العينة كانوا موافقين بشدة على أن تاركي العمل من الإناث أكثر من الذكور بالإضافة إلى أن 34,8% أي ما يعادل 8 أفراد من العينة وافقوا على ذلك وترجع ارتفاع نسبة تاركي العمل لدى الإناث الأكثر من لدى الذكور إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تحتاج إلى جهد بدني وكذلك قد تفرض الالتزامات العائلية على المرأة ترك العمل.

جدول رقم(09): نسبة العبارة المتعلقة بمقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة

تتم مقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة				
	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	cumulé النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	2	8,7	8,7	8,7
لا أوافق	4	17,4	17,4	26,1
غير متأكد	10	43,5	43,5	69,6
أوافق	5	21,7	21,7	91,3
أوافق بشدة	2	8,7	8,7	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

2-1: تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة حول مقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة من خلال الجدول رقم (08) فإننا نلاحظ بأن 10 أفراد من أفراد العينة أي ما يقارب 43,5% هم غير متأكدين من أن إدارة المؤسسة تقوم بمقارنة دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة لها وهو ما يعكس عدم دراية أغلبية أفراد العينة بأهمية حساب معدل دوران العمل في المؤسسة ومقارنتها بمنافسيها.  
جدول رقم(10): نسبة العبار المتعلقة بالأفراد الذين غادروا المؤسسة هم أفراد أكفاء ساهموا في رفع أداء المؤسسة

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	cumulé النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	4	17,4	17,4	17,4
لا أوافق	3	13,0	13,0	30,4
غير متأكد	8	34,8	34,8	65,2

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

	أوافق	5	21,7	21,7	87,0
	أوافق بشدة	3	13,0	13,0	100,0
	المجموع	23	100,0	100,0	

### المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

3-1: تحليل وتفسير موقف أفراد العينة من العبارة الأفراد الذين غادروا المؤسسة هم أفراد أكفاء ساهموا في رفع أداء المؤسسة، تشير أغلبية أفراد العينة من العبارة أعلاه والموضحة في الجدول رقم(09) بأنهم غير متأكدين من ذلك وهذا بنسبة 34,08% أي ما يعادل 8 أفراد في حين كانت نسبة الموافقة 21,73% وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة قيد الدراسة تحاول الحفاظ على كفاءتها لكنها ليست بالشكل الأمثل مما أدى إلى تسربهم، وحتى تستطيع المؤسسة التمييز بين العمال الأكفاء الواجب إبقاءهم والذين يستحسن مغادرتهم عليها بتقييم الأداء الحالي وتوقع الأداء المستقبلي للعامل.

### جدول رقم(11): نسبة العبارة المتعلقة ب لذي رغبة في ترك العمل

لذي رغبة في ترك العمل		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
	لا اوافق بشدة	2	8,7	8,7	8,7
	لا اوافق	3	13,0	13,0	21,7
	غير متأكد	6	26,1	26,1	47,8
	أوافق	4	17,4	17,4	65,2
	أوافق بشدة	8	34,8	34,8	100,0
	المجموع	23	100,0	100,0	

### المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

4-1: تحليل إجابات أفراد العينة حول رغبتهم في ترك العمل: توضح بيانات الجداول السابقة (10و11) بأن مواقف أفراد العينة هي أغلبها كانت أوافق بشدة وذلك بنسبة 34,08% أي أن 8 عمال يرغبون في ترك العمل وهذه الفئة انتماءهم إلى المؤسسة مادي أي أن عملهم هو بغرض الاسترزاق فقط، وبقائهم ناتج عن قلة أو انعدام البدائل الوظيفية وذلك بسبب الظروف الاقتصادية غير المناسبة والمؤدية إلى عدم توقف وظائف في مستوى العمل تتوافق مع رغبات الأفراد، أما اقل نسبة من الإجابات فهي تشكل 17,4% من إجمالي أفراد العينة وهم الذين لا يوافقون بشدة على ترك عملهم وانتماء هؤلاء للمؤسسة يعتبر حقيقي أي بغرض تحقيق المنفعة وحتى عند توفر بدائل وظيفية أخرى فإنهم لا يتركون عملهم.

### الجدول رقم(12): نسبة العبارة المتعلقة ب أشعر بعدم توفر الأمن الوظيفي

النسبة المئوية cumulé		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
	لا اوافق بشدة	4	17,4	17,4	17,4
	لا اوافق	2	8,7	8,7	26,1
	غير متأكد	3	13,0	13,0	39,1
	أوافق	5	21,7	21,7	60,9
	أوافق بشدة	9	39,1	39,1	100,0
	المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر  
من :

### إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

### الجدول رقم(13): نسبة العبارة المتعلقة ب أنا راضي عن عملي

أنا راض عن عملي

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لا اوافق بشدة	3	13,0	13,0	13,0
لا اوافق	3	13,0	13,0	26,1
غير متأكد	2	8,7	8,7	34,8
وافق	9	39,1	39,1	73,9
وافق بشدة	6	26,1	26,1	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

الجدول رقم(14): نسبة العبارة المتعلقة ب لا أتقاضى اجرا كافيا يلبي متطلباتي الأساسية

لا اتقاضى اجرا كافيا يلبي متطلباتي الأساسية				
	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لا اوافق بشدة	6	26,1	26,1	26,1
لا اوافق	3	13,0	13,0	39,1
غير متأكد	1	4,3	4,3	43,5
وافق	5	21,7	21,7	65,2
وافق بشدة	8	34,8	34,8	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

الجدول رقم(15): نسبة العبارة المتعلقة ب لم يتم توظيفي على أساس قدراتي ومستواي الدراسي

لم يتم توظيفي على اساس قدراتي ومستواي الدراسي				
	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لا اوافق بشدة	4	17,4	17,4	17,4
لا اوافق	7	30,4	30,4	47,8
غير متأكد	2	8,7	8,7	56,5
وافق	3	13,0	13,0	69,6
وافق بشدة	7	30,4	30,4	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

الجدول رقم(16): نسبة العبارة المتعلقة ب يحول أداء واجباتي الأسرية

يحول وظيفة اداء واجباتي الاسرية				
	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لا اوافق بشدة	7	30,4	30,4	30,4
لا اوافق	8	34,8	34,8	65,2
غير متأكد	2	8,7	8,7	73,9
وافق	3	13,0	13,0	87,0
وافق بشدة	3	13,0	13,0	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

5-1: تقاطع الرغبة في ترك العمل مع العبارات التالية يحول الوظيفة دون أداء واجباتي الأسرية، أشعر بعدم



## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

توفر الأمن الوظيفي، لا أنقضى اجرا كافيا يلبي متطلباتي الأساسية ولم يتم توظيفي على أساس قدراتي ومستواي الدراسي.

يتضح من الجداول السابقة (من 12 إلى 15) بأن الأفراد الذين يرغبون في ترك عملهم هم الأشخاص الذين يجدون بأن أجورهم لا تتوافق ومتطلباتهم ويقدر عددهم ب 8 أفراد من أصل 23 وبالتالي فإن عدم كفاية الأجور المدفوعة تشكل سببا ودافعا رئيسيا لدى أغلبية العاملين في المؤسسة لترك العمل، أما فيما يخص تقاطع الرغبة في ترك العمل مع العبارة تحول وظيفة دون أداء واجباتي الأسرية فكانت إجابة الأغلبية بنسبة 34,78% أي 8 عمال بعدم الموافقة على ذلك مما يظهر أن للعامل الوقت الكافي للاسترخاء وقضاء وقت مع أسرته، أما بالنسبة للأشخاص الذين كانت إجابتهم بالموافقة فهم 3 عمال يوضح أن عدم قدرة الفرد على القيام بواجباته الأسرية بسبب الوظيفة أحد الدوافع والضغوط المؤدية إلى ترك العمل لدى الأفراد في المؤسسة قيد الدراسة.

ونستخلص من هذا عدم أداء الواجبات الأسرية ليس سببا رئيسيا لكل العمال في هذه المؤسسة لترك العمل، في حين أن عدم تقاضي الأجر الكافي الذي يلبي المتطلبات الأساسية هو دافع أساسي للرغبة في ترك العمل. فنجد أن 34,78% من أفراد العينة غير راضين على أجورهم وكذلك فيما يتعلق بالأمن الوظيفي وذلك لتعرض عدد من العمال سابقا إلى حوادث مختلفة ربما هذا ما ولد الشور لدى بعض العمال بعدم توفر الامن الوظيفي، فتوفر هذا الأخير يؤدي إلى انخفاض حالات التسرب وبالتالي معدلات دوران العمل. وأخيرا وليس آخرا تقاطع الرغبة في ترك العمل مع عبارة لم يتم توظيفي على أساس قدراتي ومستواي الدراسي، هنا نجد تباين في الإجابة بين موافق وغير موافق ف 07 من العمال موافقون على ذلك ويرغبون في ترك العمل. ولهذا توجد علاقة بين التوظيف على أساس المستوى والقدرات من جهة وترك العمل من جهة أخرى، كما أن عدم الاعتماد على مؤهلات الفرد وخبرته في شغل المناصب قد تؤدي إلى وجود أفراد غير أكفاء وغير مؤهلين وهذا ينعكس سلبا على المؤسسة.

### ثانيا: آثار دوران العمل على المؤسسة

توضح الجداول التالية الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة التي سيتم تحليلها لمعرفة مختلف الآثار الناتجة عن دوران العمل في المؤسسة.

#### الجدول رقم(17): بيانات متعلقة بآثار دوران العمل على المؤسسة

		تتحمل المؤسسة يتم ملئ مناصب توفقت عملية يؤثر دوران العمل تكاليف الحصول العمل الشاغرة في الانتاج من قبل على سيرورة نشاط على العمال المؤسسة من بسبب خروج عامل المؤسسة وتوظيفهم مصدر داخلي	23	23	23	23
N	مقبولة		23	23	23	23
	مرفوضة		0	0	0	0
المتوسط الحسابي			3,91	3,48	3,39	3,00
الانحراف المعياري			1,164	1,377	1,118	1,446

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

#### الجدول رقم(18): بيانات متعلقة بآثار دوران العمل على المؤسسة

		تكاليف المؤسسة تكاليف دفع قامت ادارة المؤسسة من قبل تعويضات للعمال المسرحين بتسريح مجموعة من العمال	23	23
N	مقبولة		23	23
	مرفوضة		0	0
المتوسط الحسابي			3,39	2,65
الانحراف المعياري			1,406	1,265

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

#### الجدول رقم(19): النسبة المتعلقة بعبارة يؤثر دوران العمل على سيرورة نشاط المؤسسة

يؤثر دوران العمل على سيرورة نشاط المؤسسة	

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لا اوافق بشدة	1	4,3	4,3	4,3
لا اوافق	2	8,7	8,7	13,0
غير متأكد	4	17,4	17,4	30,4
أوافق	7	30,4	30,4	60,9
أوافق بشدة	9	39,1	39,1	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

### المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

1-2: تحليل وتفسير العبارة المتعلقة بتأثير دوران العمل على سيرورة نشاط المؤسسة يتضح من الجدول السابق رقم (18) أن 39,16% من افراد العينة أكدوا على موافقتهم بأن دوران العمل يؤثر على استمرار نشاط المؤسسة، وهو ما يفسر أنها مرت بفترات أثر فيها عدم استقرار العمالة سلبيا. الجدول رقم (20): النسبة المتعلقة بعبارة توقفت عملية الإنتاج من قبل بسبب خروج عامل أو أكثر

توقفت عملية الإنتاج من قبل بسبب خروج عامل أو أكثر				
	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لا اوافق بشدة	3	13,0	13,0	13,0
لا اوافق	2	8,7	8,7	21,7
غير متأكد	6	26,1	26,1	47,8
أوافق	5	21,7	21,7	69,6
أوافق بشدة	7	30,4	30,4	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

### المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

2-2: تحليل وتفسير العبارة توقفت عملية الإنتاج من قبل بسبب خروج عامل أو أكثر نلاحظ في الجدول رقم (19) أن نسبة 30,43% من إجابات افراد العينة كانت بالموافقة على ذلك مما يبين أن هناك علاقة بين كل من توقف عملية الإنتاج ودوران العمل في المؤسسة. الجدول رقم (21): النسبة المتعلقة بعبارة يتم ملئ مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من مصدر داخلي

يتم ملئ مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من مصدر داخلي				
	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لا اوافق بشدة	1	4,3	4,3	4,3
لا اوافق	3	13,0	13,0	17,4
غير متأكد	10	43,5	43,5	60,9
أوافق	4	17,4	17,4	78,3
أوافق بشدة	5	21,7	21,7	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

### المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

3-2: تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة المتعلقة بالعبارة تم ملئ مناصب عمل شاغرة في المؤسسة من مصدر داخلي، تفسر معطيات الجدول رقم (20) والمتعلق بالعبارة أعلاه بأن 43,47% من العمال أي ما يعادل 10 أفراد غير متأكدين من ذلك، في حين 21,73% من أفراد العينة أكدت بأن المؤسسة قيد الدراسة قامت بمليء مناصب العمل الشاغرة من مصدر داخلي وهذا أمر إيجابي فهي بذلك تتجنب تكاليف التوظيف والتنصيب من تدريب ومقابلة وغيرها.

الجدول رقم (22): النسبة المتعلقة بعبارة تتحمل المؤسسة تكاليف الحصول على العمل وتوظيفهم

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

تتحمل المؤسسة تكاليف الحصول على العمال وتوظيفهم				
	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	cumulé النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	6	26,1	26,1	26,1
لا اوافق	2	8,7	8,7	34,8
غير متأكد	4	17,4	17,4	52,2
أوافق	8	34,8	34,8	87,0
أوافق بشدة	3	13,0	13,0	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

الجدول رقم(23): النسبة المتعلقة بعبارة قامت إدارة المؤسسة من قبل بتسريح مجموعة من العمال

قامت ادارة المؤسسة من قبل بتسريح مجموعة من العمال				
	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	cumulé النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	2	8,7	8,7	8,7
لا اوافق	6	26,1	26,1	34,8
غير متأكد	3	13,0	13,0	47,8
أوافق	5	21,7	21,7	69,6
أوافق بشدة	7	30,4	30,4	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss 2020

الجدول رقم(24): النسبة المتعلقة بعبارة تكفلت المؤسسة دفع تعويضات للعمال المسرحين

تكفلت المؤسسة تكاليف دفع تعويضات للعمال المسرحين				
	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	cumulé النسبة المئوية
لا اوافق بشدة	6	26,1	26,1	26,1
لا اوافق	3	13,0	13,0	39,1
غير متأكد	9	39,1	39,1	78,3
أوافق	3	13,0	13,0	91,3
أوافق بشدة	2	8,7	8,7	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss

4-2: تحليل إجابة أفراد العينة وتفسيرها فيما يخص العبارة قامت المؤسسة بتسريح مجموعة من العمال والعبارة تكفلت المؤسسة تكاليف دفع تعويضات للعمال المسرحين. نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (22و23) أن إجابات أفراد العينة كانت أغلبها بالموافقة على العبارة قامت المؤسسة بتسريح مجموعة من العمال بنسبة 34,78% من إجابات أفراد العينة وطبعا هذا التسريح ينعكس سلبا لكسبها خسائر مادية خاصة إذا قامت بعمل تعويضات، فكما نلاحظ في العبارة تكفلت المؤسسة بدفع تعويضات للعمال المسرحين كانت وبالرغم من النسبة الضئيلة 8,69% من نسبة إجابات الأفراد بالموافقة وهذا يؤثر على ميزانية المؤسسة من تكاليف توظيف عمال آخرين في حين قد يعود على المؤسسة بالإيجاب إذا كان العمال المسرحين لا يمتازون بالمهارة والكفاءة وهذا ما يبين أن لدوران العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية على أداء المؤسسة.

### خلاصة:

ومن خلال ما ذكر سابقا عن تعريف ونشأة شركة (BATIMETAL) وشرح الهيكل التنظيمي بدءا بدائرة الإنتاج وتليها دائرة التمويل مروراً بدائرة المالية والمحاسبة وصولاً بدائرة الإدارة والموارد البشرية فان هذه الشركة فضلا عن قيامها بمهام واضحة وجزئية ووضعها أهداف اقتصادية تسعى جاهدة لي تحقيقها وتقوم بدور فعال في تحريك عجلة الاقتصاد الجزائري.

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة بايتميتال بعين الدفلى وهي المؤسسة التي تمت عليها الدراسة، كما قمنا بتوضيح أدوات الدراسة ومجتمع الدراسة، بحيث وفي إطار الدراسة الميدانية وبعد توزيع 30 استبانة اعتمدت منها 23 فقط تمت عليها الدراسة، قمنا بتفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة واستعنا ببرنامج Spss لحساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، وعلى ضوء ذلك خرجنا بمجموعة من النتائج سوف نذكرها بالتفصيل في الخاتمة العامة للدراسة.

# خاتمة

## خاتمة:

إن الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالموارد البشري واعتباره كأهم أصول المؤسسة وبالأخص من طرف الاقتصاديين ناجم عن تأثيرها على النتائج الاقتصادية العامة، وفي هذا المعنى فدوران العمل هو متغير اقتصادي يستحق الدراسة لما له من تأثير على أداء المؤسسة.

فبعد استعراضنا لأبرز الجوانب المتصلة بدوران العمل وأداء المؤسسة في القسم النظري للدراسة وبعد اسقاط ما تم عرضه على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية إضافة إلى مجموعة من الاقتراحات.

أولاً: النتائج / اختبار صحة الفرضيات

## خاتمة

- نظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف، فإن أي شكل من أشكال التسرب من شأنه أن يعيق تقدم المؤسسات واستمراريتها، ويدخل مفهوم التسرب في إطار دوران العمل الذي يشير إلى عدم استقرار العمالة دخولا وخروجا، بحيث يمكن قياسه باستعمال معدل دوران العمل والمتعلق أساسا بتاركي الخدمة، إلا أن المؤسسة قيد الدراسة لا تقوم بحساب هذا المعدل بالرغم من تعرضها لفقدان عدد من العمال.
  - ومن النتائج المتعلقة بدوران العمل كذلك فإن أبرز الأسباب التي تجعل العاملين في المؤسسة المدروسة يرغبون في ترك العمل ويبحثون عن بدائل وظيفية أخرى هي أسباب تتعلق بعدم الشعور بالأمن الوظيفي، عدم الرضا عن الأجر المدفوع وعدم التوظيف حسب قدرات ومستويات الشخص، وكذلك بالنسبة للإناث كانت نسبة دوران العمل لديهم مرتفعة للالتزامات العائلية وغيرها من الظروف.
- وهنا بين لنا أن ظاهرة دوران العمل تعود أسبابها لكل من المؤسسة والعوامل الشخصية تعود للعامل بحد ذاته.

توصلنا من خلال الدراسة أن لدوران العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية على أداء المؤسسة فقيام المؤسسة وحسب إجابات أفراد العينة بتسريح مجموعة من العمال قد يعود عليها بالإيجاب إذا كانت تخلصت من العمال غير المرغوب فيهم وهنا يمكن استبدالهم بموظفين جدد أفضل من حيث الأداء والولاء والانضباط، مما يساعد في التقليل من السلوكيات غير المرغوب فيها مثل كثرة التغيب والتماطل في العمل واللامبالاة. ومن جهة أخرى قد يعود هذا الأمر بالسلب على أداء المؤسسة إذا كانوا الموظفون المسرحين ذوي كفاءة ومهارة وأهم من ذلك إذا اضطرت لدفع تعويضات لهم، فكما يظهر لنا من الدراسة أن المؤسسة قامت في بعض الحالات بدفع تعويضات للعمال المسرحين وهذا ما ينتج عنه تكاليف كبيرة تدخل فيها تكاليف إدخال عمال جدد وتدريبهم، لكن يجدر الذكر بأن المؤسسة قيد الدراسة وحسب إجابة أفراد العينة أنها تقوم في بعض الأحيان بمليء مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من مصدر داخلي وهذا ما يعود عليها بالإيجاب.

كما ظهر لنا من خلال الدراسة أن دوران العمل يؤثر على سيرورة نشاط المؤسسة، فقد توقفت عملية الإنتاج لأكثر من مرة من قبل بسبب خروج عامل أو أكثر.

بالاستناد إلى الجانب النظري والتطبيقي المقدمان في دراستنا تبين لنا صحة فرضية أن لدوران العمل أثر على أداء مؤسسة باتيميتال، إذ توقفت عملية الإنتاج فيها عدة مرات بسبب غياب او تصريح عامل، كما أنه يؤثر على سمعة المؤسسة وعلى تكاليفها، أي يؤثر على سيرورة نشاط المؤسسة وبالتالي على أدائها.

### ثانيا: مقترحات وتوصيات

انطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها نقترح ما يلي:

- 1- قياس معدل دوران العمل من فترة لأخرى مع البحث عن أسبابه.
- 2- الاهتمام بالعنصر البشري لأنه من أهم أصولها ورضاه عن عمله يمنع وجود دوران العمل في المؤسسة وبالتالي ضمان أداء مميز لها.
- 3- تحفيز العمال ذو الأداء المتميز ماديا ومعنويا لتنمية ولائهم للمؤسسة والحفاظ عليهم لامتلاكهم أسرار المؤسسة المهنية ومخططاتها.
- 4- إجراء مقابلة مع العمال الأكفاء وغير الأكفاء للراغبين في ترك العمل على حد سواء للوقوف على أهم الأسباب التي أدت إلى تفكيرهم بذلك والعمل على معالجتها.
- 5- تحسين ظروف العمل والتوظيف حسب القرارات والمستوى التعليمي مع الأجر الكافي مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

يقترح إعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة وأكبر وأوقات مختلفة، وأيضا حسب دراسات المستقبلية على البدء بالنتائج من نتائج هذه الدراسة من خلال النظر إلى أثر دوران العمل في أداء المؤسسة، وعلاوة على ذلك يقترح البحث عن متغيرات أكثر تحديدا وشخصية لاسيما التي يمكن أن تفسر أسباب دوران العمل مثل الرضا الوظيفي والاحترق الوظيفي وكذلك نية ترك العمل لدى العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب في هذا المجال.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أ- الكتب بالعربية

1. براهيم محمد المحسنة، وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2003.
  2. حريق خديجة، أرزي فتحي، معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب، دراسة تطبيقية اتصالات الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 1، 2016.
  3. حسين محمد الحراشنة، ادارة الجودة الشاملة ولأداء الوظيفي، المنهال للنشر، 2011.
  4. حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة ميديا ودار عالم الثقافة، 2016.
  5. حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار الاسرة ودار الم للثقافة للنشر، 2016.
  6. روشن مفيد بوظو، أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، دار الأكاديميون، 2014.
  7. صفوان المبيضين عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2019.
  8. عبد الملوك مزهودة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
  9. عدان نبيلة ضغوط العمل والاداء الوظيفي، مركز كتلب الاكاديمي 2020، جامعة الجزائر 3.
  10. فرج عبد القادر طه، قراءات في علم النفس الصناعي والإداري في الوطن العربي، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2007.
  11. كامل احمد ابو ماضي، بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقسم لأداة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة، التوزيع فلسطين، قطاع غزة، 2018.
  12. محمد وائل القسي، الداء الاستراتيجي الامريكي بعد العام 2008: ادارة باراك اوباما الهيكال للنشر، 2016.
  13. مدحت محمد ابو النصر الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010.
  14. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، فيفري 2010.
  15. نجم العزاوي، أرزوقي القرشي، عباس الحميري، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، 2019.
  16. نذير بسهوة، علي مكيد، دور ادارة المعرفة في تعزيز اداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ( جامعة الوادي – العدد السابع – المجلد الاول ).
  17. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999، ص 189.
- #### ب- المذكرات والأطروحات:
18. امبارك عبد العلي، ام غرب محمد، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة ميدانية، لمؤسسة تابعة لصناعة الملابس الجاهزة – مغنية- مذكرة معدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، المركز الجامعي مغنية، 2015 – 2016.
  19. انور ابو موسى، يحيي كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره، على اداء العاملين، دراسة تطبيقية على الاداريين

## قائمة المراجع

- العاملين في جمعية اعمار للتنمية والتأهيل، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في ادارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية 2011-2012.
20. بن الزاوي حليلة، أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2018.
21. بوعافية العاليا، تأثير دوران العمل على اداء وتنافسية المؤسسة، دراسة حالة بسكتة بشرشال الجديدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
22. ريم بن عمر بن منصور، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة الماجستير في الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2013.
23. سعيدة ارشن، لفيدة ببيبي، دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة، مذكرة ماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، 2017-2018.
24. صحراوي خضرة، مشكلة العمل وتأثيرها على اداء العامل داخل المؤسسة، دراسة ميزانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2012-2013.
25. عمارة شريف، أثر مركزية الدور والرضا الوظيفي عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي ببنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليلة 2014، 2-2015.
26. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالامن العام، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2006.
27. مغريش عبد الكريم، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011 – 2012 .
28. ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة، ماجستير إدارة أعمال، مجلة جامعة تكريت الإنسانية، المجلد 17، العدد 10، 2010.
29. يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات، وتسيير المخاطر ن جامعة العربي بن مهدي ام لبواقي، 2013-2014.
30. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر بغزة 2010.

## ج- المجلات:

31. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي للإداريين، دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الانسان، المجتمع، جامعة بسكرة ن الجزائر، العدد 08 ديسمبر
32. عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر

## قائمة المراجع

- بسكرة، العدد السادس، جوان 2004.
33. محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، دور الثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي،مجلة الدراسات المالية والمحاسبة، العدد الثاني ديسمبر 2014، جامعة عنابة الجزائر.
34. ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العدد 10، 2010.
35. نورين مولود البشير عبد الكريم، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 4، العدد 8، 2018.
36. دراسة بوعافية عليّة، تحت عنوان: " تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC-"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
37. دراسة:
- Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira, Ciro Barbosa de Aquino Almeida, « Employee Turnover and Organizational Performance: a Study of the Brazilian Retail Sector », BBR - Brazilian Business Review, vol 12, Issue 4, 2015.
38. دراسة:
- Rasoava Rijamampianina , « Employee turnover rate and organizational performance in South Africa » , Problems and Perspectives in Management, Vol 13, Issue 4, 2015.
39. دراسة نورين مولود، تحت عنوان: " دوران العمل وتأثيره على المؤسسة"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 4، العدد 8، 2018.
40. دراسة فلاق محمد، يوسف أحمد، تحت عنوان: " دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية SAIDAL-"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 4، 2019.
41. دراسة:
- Hamhami Amal, Smahi Ahmed, «Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises», les cahiers du mecas, vol8, numero1, 2012.
42. دراسة نوال براهيم، تحت عنوان: "قياس الأداء المؤسسي بالمستشفيات العامة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016.
43. دراسة جريبي السبتي، تحت عنوان: "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة، 2017/2016.
44. دراسة بلبال حسناوي، عبد الرزاق فوزي، تحت عنوان: " أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة على عينة من إدارات المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 16 مكرر، جانفي 2019.

## قائمة المراجع

45. دراسة زايدي سنية، كشرود فاطمة الزهراء، تحت عنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية ( شركة Apple نموذجاً)"، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2، العدد 1، مارس 2020
46. دراسة عمارة شريف، تحت عنوان: " أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2015/2016.
47. دراسة ابراهيم احمد داوود احمد، تحت عنوان: "أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي- دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات-"، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
48. دراسة:  
Zeeshan Ahmed&al, « Impact of Employee Turnover on Organisational Effectiveness in Tele Communication Sector of Pakistan », IOSR Journal of Business and Management, Vol 18, Issue 11,2016.
49. دراسة:  
Tilahun A and Desalegn K, « The Effect of Employee Turnover on the Efficiency of Pharmaceutical Fund and Supply Agency (PFSA) », Pharmaceutical Drug Regulatory Affairs Journal, Vol 2, Issue 1, 2019.
50. دراسة منذر مرهج، غادة بواط، هيا عثمان، تحت عنوان: " أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية-دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري-"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، 2015.

الملاحق

بونعامة – خميس مليانة-  
صادية والتجارية وعلوم التسيير

بيير

تخصص: إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

## الموضوع: تعبئة استبيان حول موضوع أثر دوران العمل على أداء المؤسسة

في إطار لتحضي لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان " أثر دوران العمل على أداء المؤسسة"، دراسة ميدانية لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى، ونظرا لخبركتكم العملية فلقد وقع الاختيار عليكم لكونكم أحد موظفي هذه المؤسسة لذلك فلکم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في اثراء هذا الموضوع بأجوبتكم. سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجوا منكم الإجابة بصراحة وبإقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية ولا تضرر مصلحتكم، الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترون أنها تناسب رأيكم، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الأستاذة:

- د/ غيدة فوزية

الطالبتان:

- بن أحمد هجيرة.  
- هادي فيروز.

## السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- الفئة العمرية:

	أقل من 25 سنة
	من 25 إلى أقل من 35 سنة
	من 35 إلى أقل من 45 سنة
	أكثر 45 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب	
متزوج	

#### 4- المستوى التعليمي:

متوسط أو أقل	
ثانوي	
ليسانس	
ماجستير أو بعد التدرج	

#### 5- الأقدمية المهنية(الخبرة):

أقل من 5 سنوات	
بين 05 و10 سنوات	
أكثر من 10 سنوات	

### المحور الثاني: وضع العلامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة لرأيكم.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة	
					- قيمة دوران العمل لدى الاناث أعلى من الذكور.	دوران العمل
					- تتم مقارنة دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسة المنافسة.	
					- الأفراد الذين غادرو المؤسسة هم أفراد أكفاء ساهموا في رفع أداء المؤسسة.	
					- لدي رغبة في ترك العمل.	
					- أشعر بعدم توفير الأمن الوظيفي.	
					- أنا راضي عن عملي.	
					- لا أتقاضى أجرا كافيا يلبي متطلباتي الأساسية.	

					- لم يتم توظيفي على أساس قدراتي ومستواي الدراسي.	آثار دوران العمل على أداء المؤسسة
					- يؤثر دوران العمل على سيرورة نشاط المؤسسة.	
					- توقفت عملية الإنتاج من قبل بسبب خروج عامل أو أكثر.	
					- يتم ملئ مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من مصدر داخلي.	
					- تتحمل المؤسسة تكاليف الحصول على العمال وتوظيفهم.	
					- قامت إدارة المؤسسة من قبل بتسريح مجموعة من العمال.	
					- تكفلت المؤسسة بدفع تكاليف تعويضات العمال المسرحين.	

الملاحق 2:

### Tableau de fréquences

#### الجنس

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
ذكر	16	69,6	69,6	69,6
انثى	7	30,4	30,4	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

#### السن

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
اقلمن 25 سنة	4	17,4	17,4	17,4



بين 25 و 30 سنة	10	43,5	43,5	60,9
بين 36 و 45 سنة	6	26,1	26,1	87,0
اكثر من 45 سنة	3	13,0	13,0	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

#### الحالة الاجتماعية

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
متزوج	10	43,5	43,5	43,5
اعزب	13	56,5	56,5	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
ثانوي	6	26,1	26,1	26,1
ليسانس	12	52,2	52,2	78,3
ماستر او مابعد التخرج	5	21,7	21,7	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

#### الاقدمية المهنية

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
أقل من 5 سنوات	11	47,8	47,8	47,8
بين 5 و 10 سنوات	7	30,4	30,4	78,3
أكثر من 10 سنوات	5	21,7	21,7	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

نسبة دوران العمل لدى الأثاث اعلى من الذكور

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافق	3	13,0	13,0	13,0
غير متأكد	2	8,7	8,7	21,7
أوافق	8	34,8	34,8	56,5
أوافق بشدة	10	43,5	43,5	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

تتم مقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافق بشدة	2	8,7	8,7	8,7
لاوافق	4	17,4	17,4	26,1
غير متأكد	10	43,5	43,5	69,6
أوافق	5	21,7	21,7	91,3

أوافق بشدة	2	8,7	8,7	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

الأفراد الذين غادروا المؤسسة هم أفراد أكفاء ساهموا في رفع أداء المؤسسة

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافق بشدة	4	17,4	17,4	17,4
لاوافق	3	13,0	13,0	30,4
غير متأكد	8	34,8	34,8	65,2
أوافق	5	21,7	21,7	87,0
أوافق بشدة	3	13,0	13,0	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

لدي رغبة في ترك العمل

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافق بشدة	2	8,7	8,7	8,7
لاوافق	3	13,0	13,0	21,7
غير متأكد	6	26,1	26,1	47,8
أوافق	4	17,4	17,4	65,2
أوافق بشدة	8	34,8	34,8	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

اشعر بعد متوفر الامن الوظيفي

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافق بشدة	4	17,4	17,4	17,4
لاوافق	2	8,7	8,7	26,1
غير متأكد	3	13,0	13,0	39,1
أوافق	5	21,7	21,7	60,9
أوافق بشدة	9	39,1	39,1	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

انراض عملي

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافق بشدة	3	13,0	13,0	13,0
لاوافق	3	13,0	13,0	26,1
غير متأكد	2	8,7	8,7	34,8
أوافق	9	39,1	39,1	73,9
أوافق بشدة	6	26,1	26,1	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

لاتقاضا جراكا فيا يلبم متطلباتيا لاساسية

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافقشدة	6	26,1	26,1	26,1
لاوافق	3	13,0	13,0	39,1
غير متأكد	1	4,3	4,3	43,5
أوافق	5	21,7	21,7	65,2
أوافقشدة	8	34,8	34,8	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

لم يتم توظيف علماء أساس قدرات في مستوى الدراسي

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافقشدة	4	17,4	17,4	17,4
لاوافق	7	30,4	30,4	47,8
غير متأكد	2	8,7	8,7	56,5
أوافق	3	13,0	13,0	69,6
أوافقشدة	7	30,4	30,4	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

يحول وظيفة اداء واجبات الاسرية

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافقشدة	7	30,4	30,4	30,4

لاوافق	8	34,8	34,8	65,2
غير متأكد	2	8,7	8,7	73,9
أوافق	3	13,0	13,0	87,0
أوافق بشدة	3	13,0	13,0	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

يؤثر دورنا العمل على سيرور ة نشاط المؤسسة

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافق بشدة	1	4,3	4,3	4,3
لاوافق	2	8,7	8,7	13,0
غير متأكد	4	17,4	17,4	30,4
أوافق	7	30,4	30,4	60,9
أوافق بشدة	9	39,1	39,1	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

توقف تسمية الإنتاج قبل سبب خروجها لأكثر

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافق بشدة	3	13,0	13,0	13,0
لاوافق	2	8,7	8,7	21,7
غير متأكد	6	26,1	26,1	47,8
أوافق	5	21,7	21,7	69,6

أوافق بشدة	7	30,4	30,4	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

يتمثل مناصب العمال لشاغرة في المؤسسة من مصدر داخلي

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافق بشدة	1	4,3	4,3	4,3
لاوافق	3	13,0	13,0	17,4
غير متأكد	10	43,5	43,5	60,9
أوافق	4	17,4	17,4	78,3
أوافق بشدة	5	21,7	21,7	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

تتمثل المؤسسة تكاليف الحصول على العمال وتوظيفهم

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لاوافق بشدة	6	26,1	26,1	26,1
لاوافق	2	8,7	8,7	34,8
غير متأكد	4	17,4	17,4	52,2
أوافق	8	34,8	34,8	87,0
أوافق بشدة	3	13,0	13,0	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

قامت ادارة المؤسسة من قبل بتسريح مجموعته من العمال

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لا وافق بشدة	2	8,7	8,7	8,7
لا وافق	6	26,1	26,1	34,8
غير متأكد	3	13,0	13,0	47,8
أوافق	5	21,7	21,7	69,6
أوافق بشدة	7	30,4	30,4	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	

تكاليف المؤسسة تكاليف تعويضات للعمال المسرحين

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
لا وافق بشدة	6	26,1	26,1	26,1
لا وافق	3	13,0	13,0	39,1
غير متأكد	9	39,1	39,1	78,3
أوافق	3	13,0	13,0	91,3
أوافق بشدة	2	8,7	8,7	100,0
المجموع	23	100,0	100,0	



## التكرارات

### Statistiques

	الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الاقدمية المهنية	نسبة دوران العمل لدى الاناثا علمنا الذكور
N	مقبولة	23	23	23	23	23
	مرفوضة	0	0	0	0	0
	المتوسط الحسابي	1,30	2,35	1,57	2,96	1,74
	الانحراف المعياري	,470	,935	,507	,706	,810

### Statistiques

	اشعر بعدم توفر الامن الوظيفي	لدير غبة فتر ك العمل	الافراد الذين غادروا المؤسسة هم افراد أكفاء ساهموا في رفع اداء المؤسسة	تتم مقارنة معدل دوران العمل فيلا مؤسسة مع المؤسسات المنافسة
N	مقبولة	23	23	23
	مرفوضة	0	0	0
	المتوسط الحسابي	3,04	3,00	3,57
	الانحراف المعياري	1,065	1,279	1,343

### Statistiques

	اناراض عن عملي	لا اتقاض اجر اكافي لبيمتطلباته الاساسية	لم يتم توظيف على اساس قدراتي ومسئولياتي	يحول وظيفة اداء واجباتي الاسري
N	مقبولة	23	23	23
	مرفوضة	0	0	0
	المتوسط الحسابي	3,52	3,26	3,09
				2,43

الانحراف المعياري	1,377	1,685	1,564	1,409
-------------------	-------	-------	-------	-------

### Statistiques

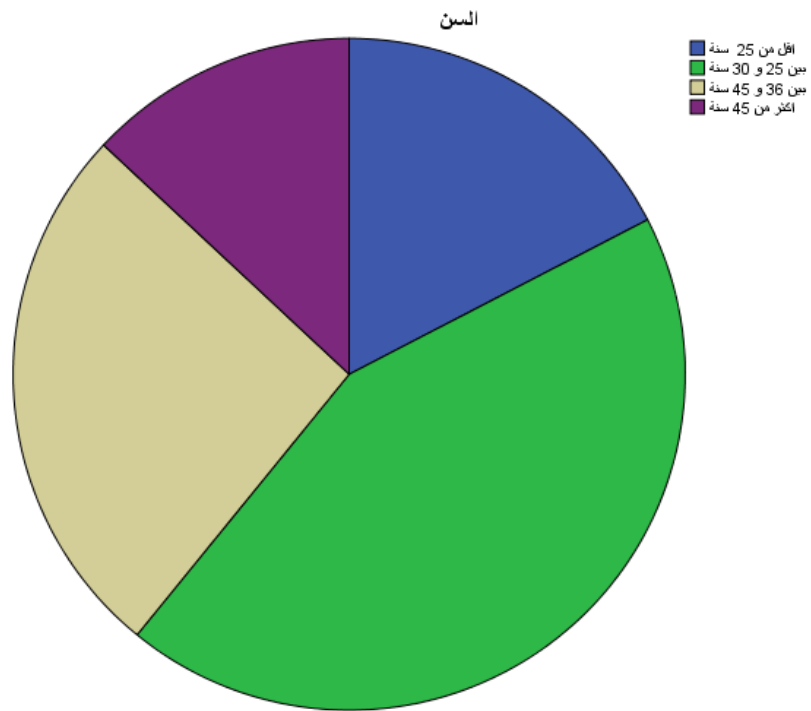
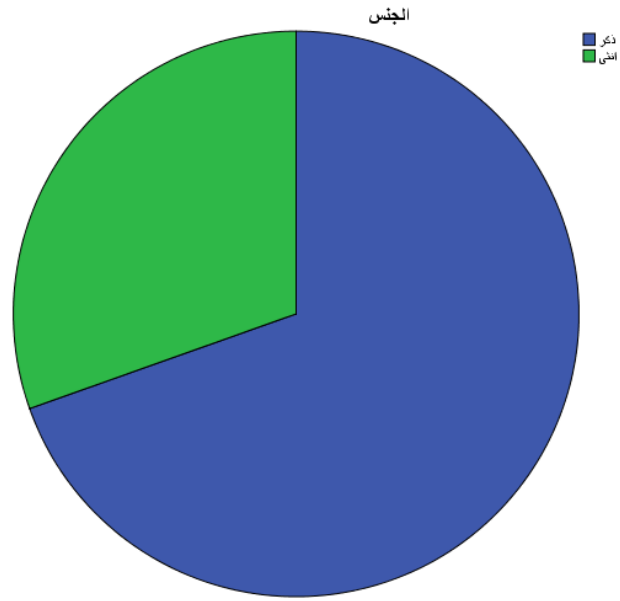
	يؤثر دور ان العمل على سيرور قد شاطر المؤسسة	توقف تعمالية الانتاج من قبل سبب روجع املا واكثر	يتمل من اصبا العمل لشارغ تفي لمؤسسة من مصدر داخلي	تتحمل المؤسسة تكاليف الحصول على العمال وتوظيفهم
N	مقبولة 23	23	23	23
	مرفوضة 0	0	0	0
	المتوسط الحسابي 3,91	3,48	3,39	3,00
	الانحراف المعياري 1,164	1,377	1,118	1,446

### Statistiques

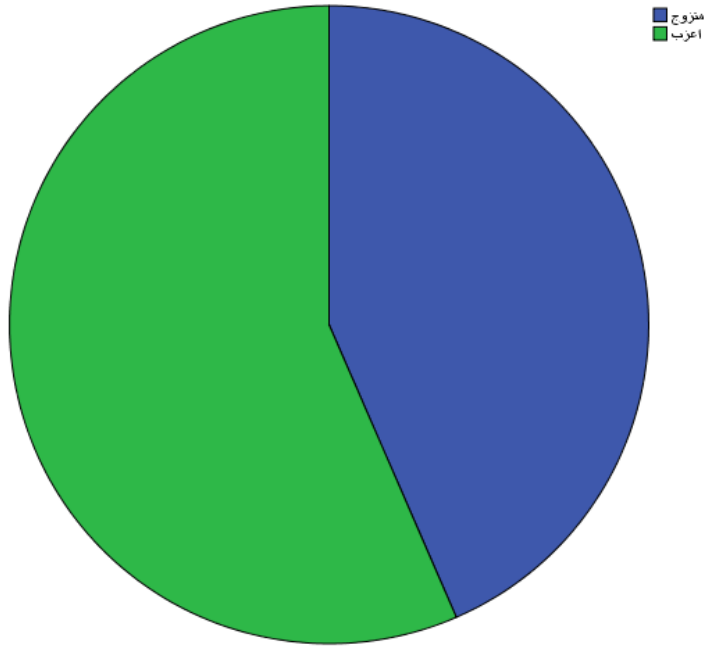
	قامت ادارة المؤسسة من قبل تسير يجمعو عه من العمال	تكفالت المؤسسة تكاليف دفع تعويضات للعمال المسرحين
N	مقبولة 23	23
	مرفوضة 0	0
	المتوسط الحسابي 3,39	2,65
	الانحراف المعياري 1,406	1,265

الملاحق 3:

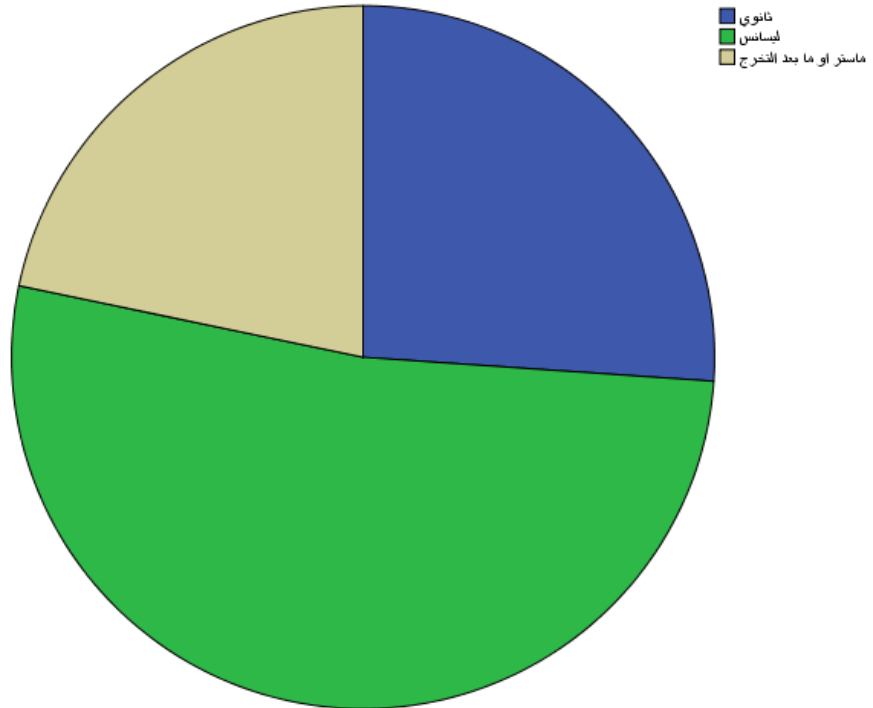
### Diagramme en secteurs



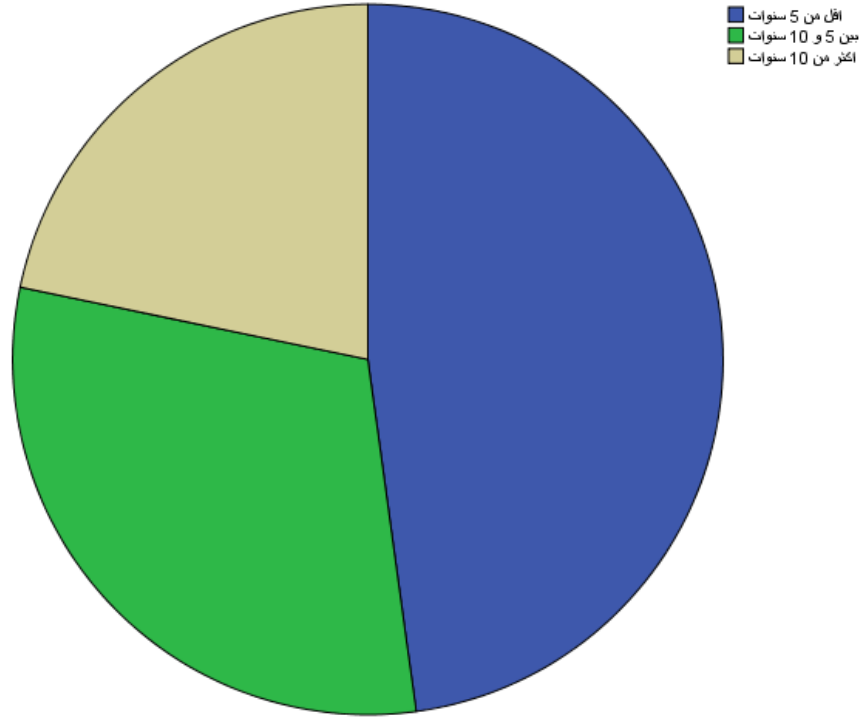
الحالة الاجتماعية



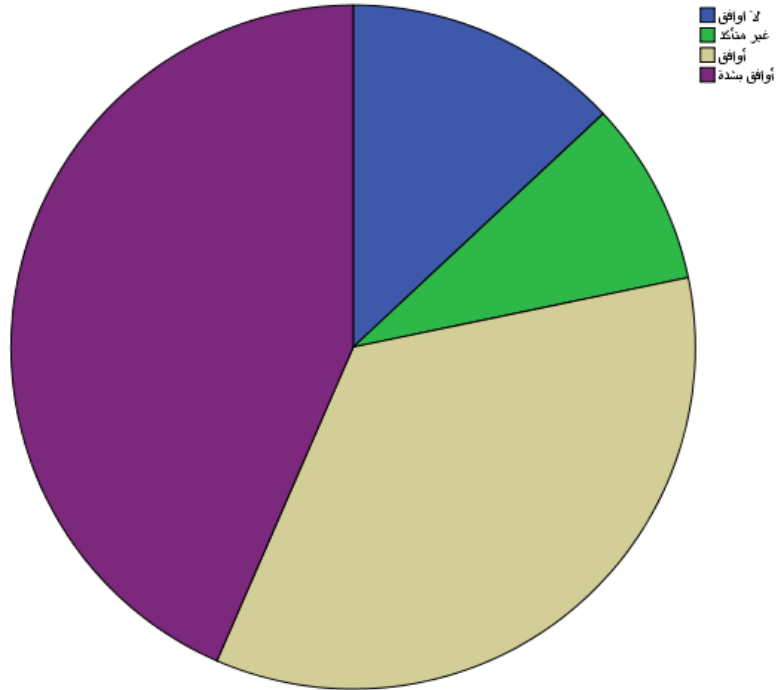
المستوى التعليمي



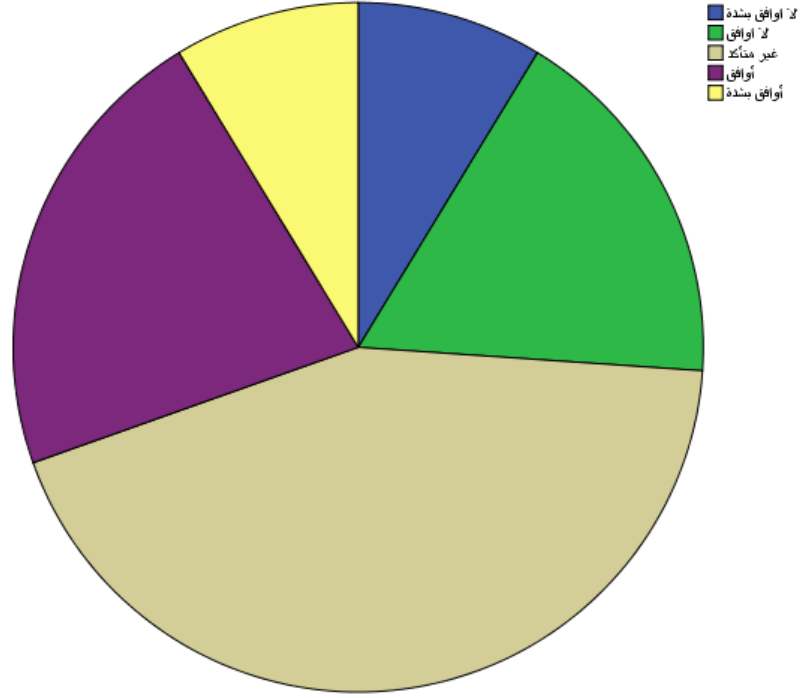
الاقدمية المهنية



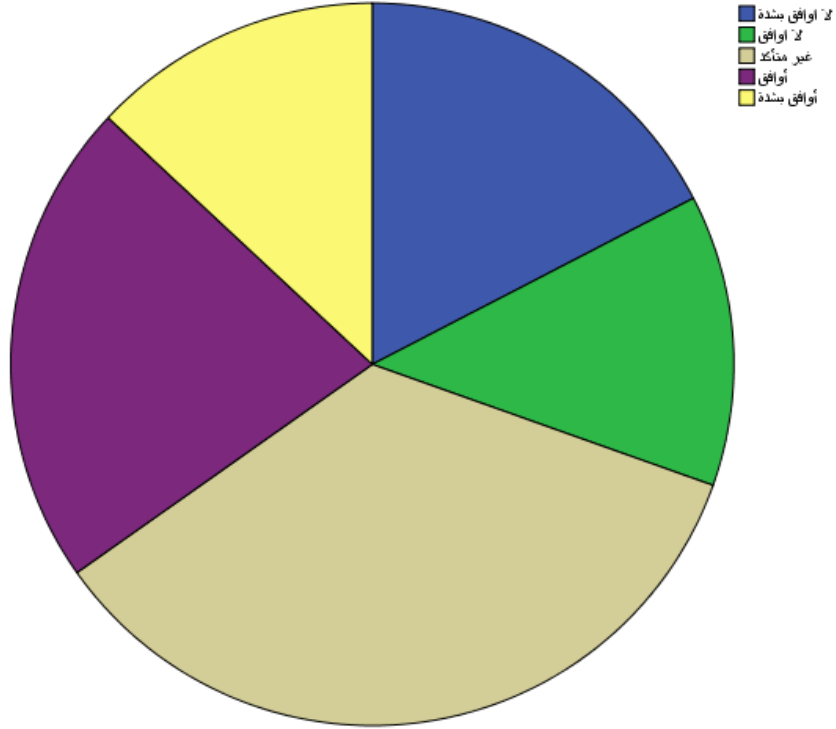
نسبة دوران العمل لدى الاتاث اعلى من الذكور



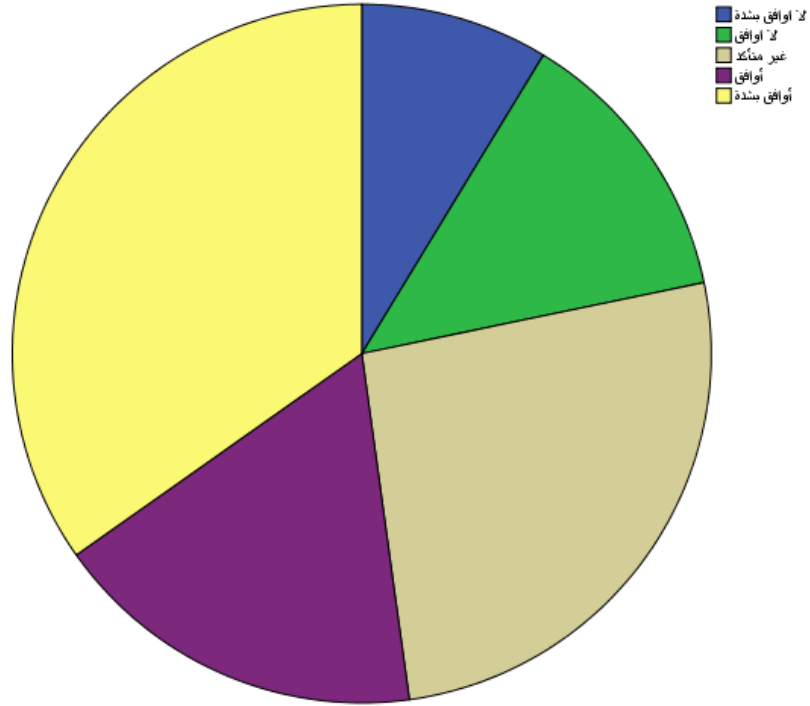
تتم مقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة



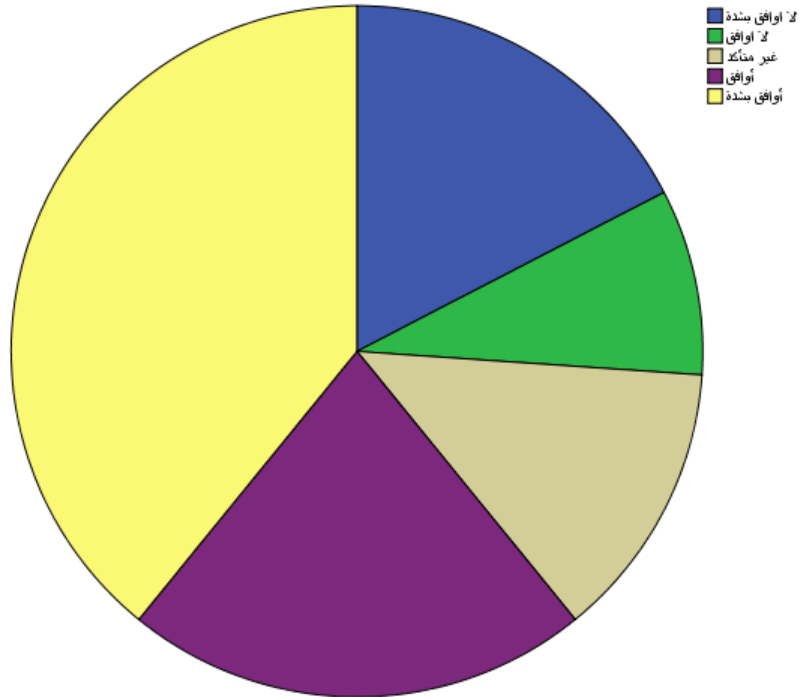
الأفراد الذين غادروا المؤسسة هم أفراد أكفاء سساهموا في رفع اداء المؤسسة



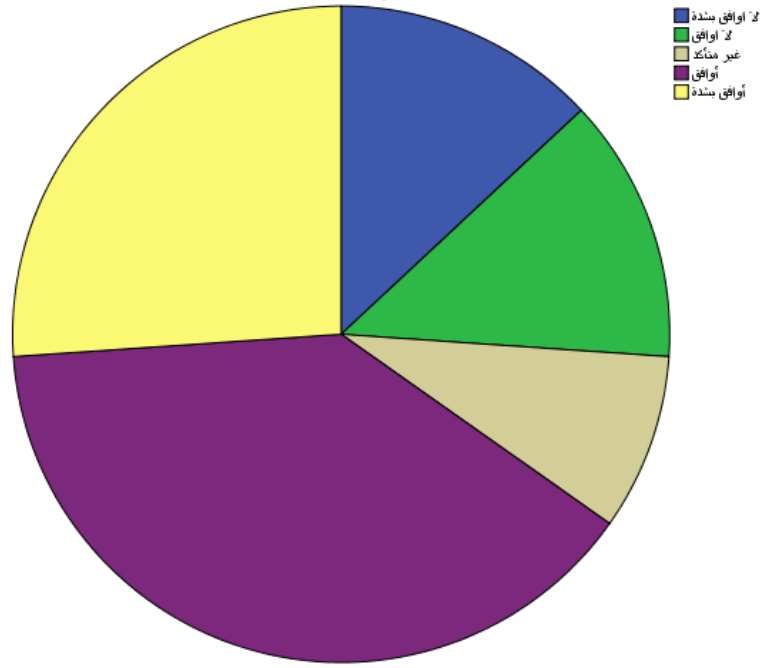
لدي رغبة في ترك العمل



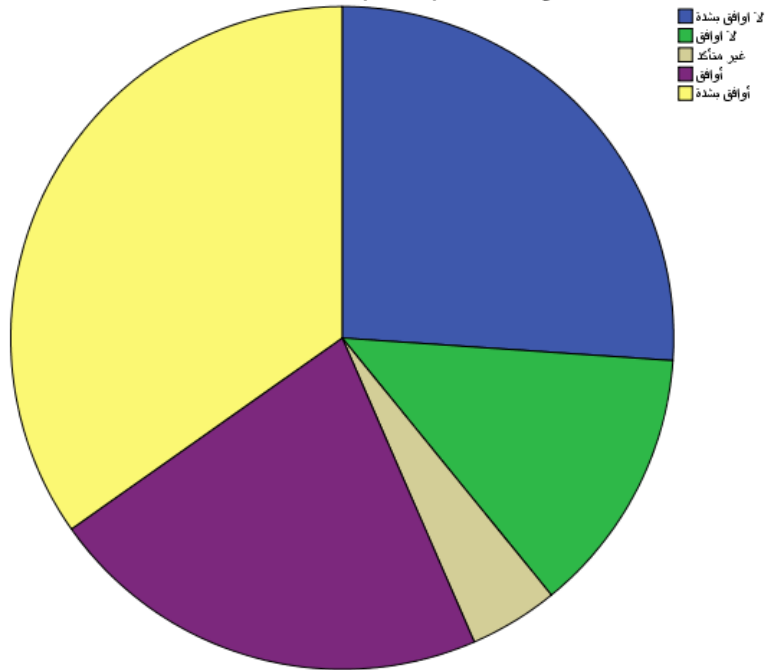
اشعر بعدم توفر الامن الوظيفي



انا راض عن عملي

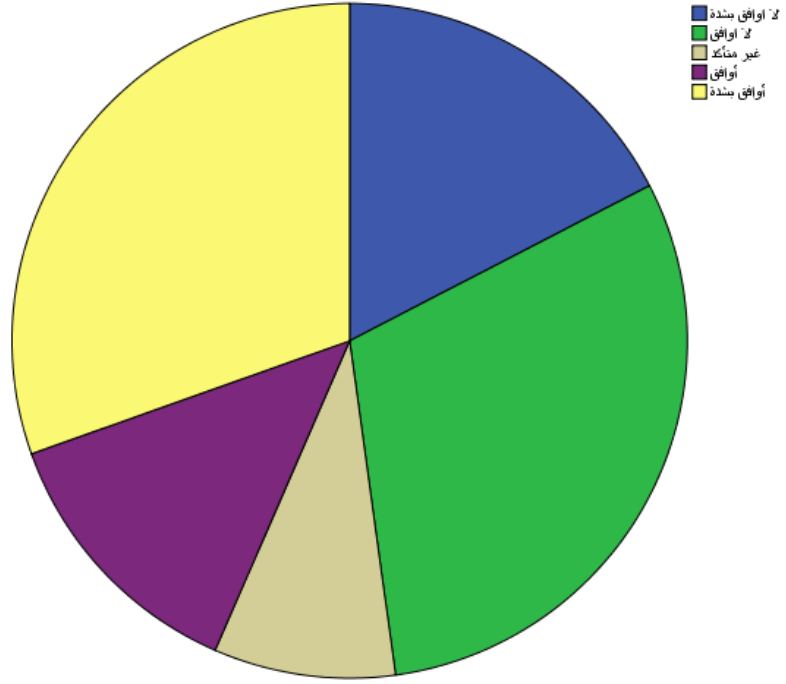


لا اتقاضى اجرا كافيا يلبي متطلباتي الاساسية

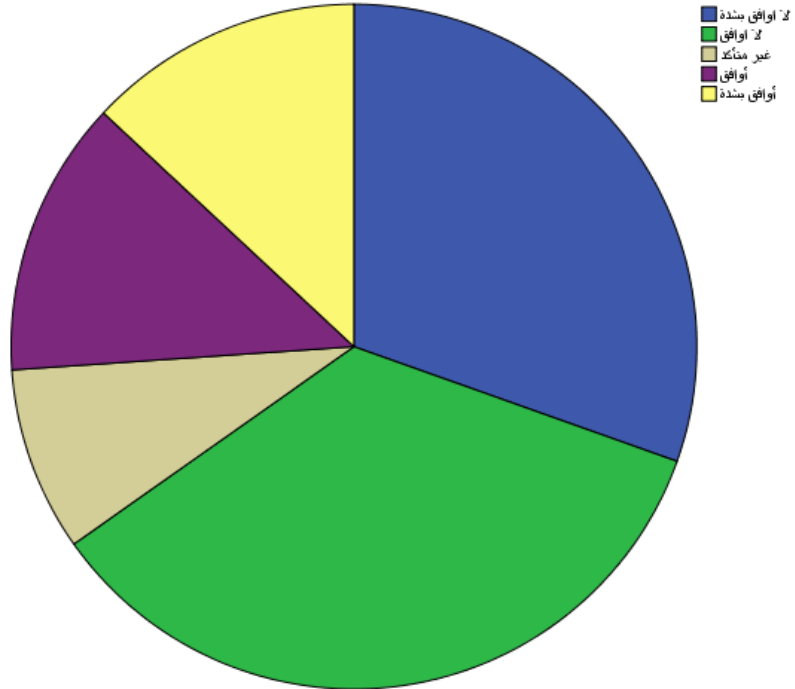




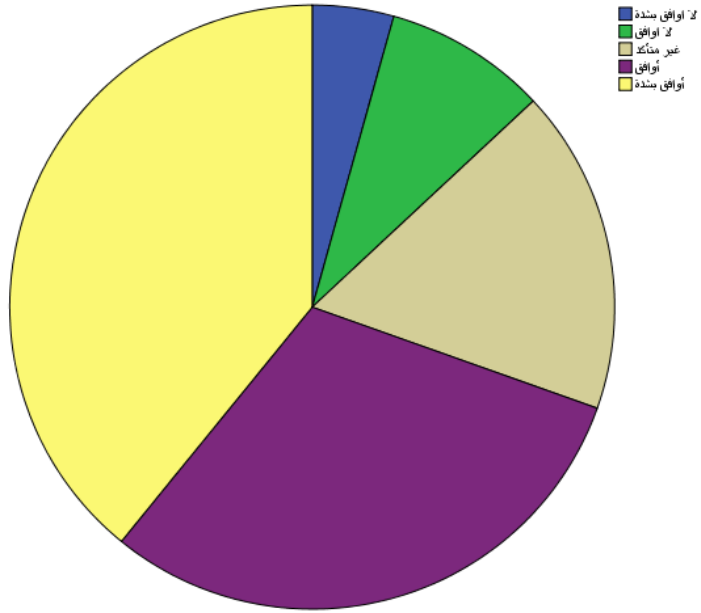
لم يتم توظيفي على اساس قدراتي ومستواي الدراسي



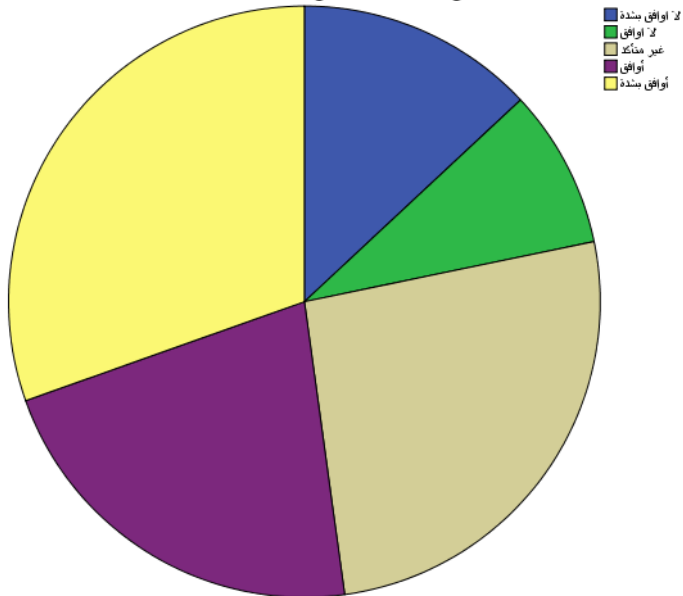
يحول وظيفة اداء واجباتي الاسرية



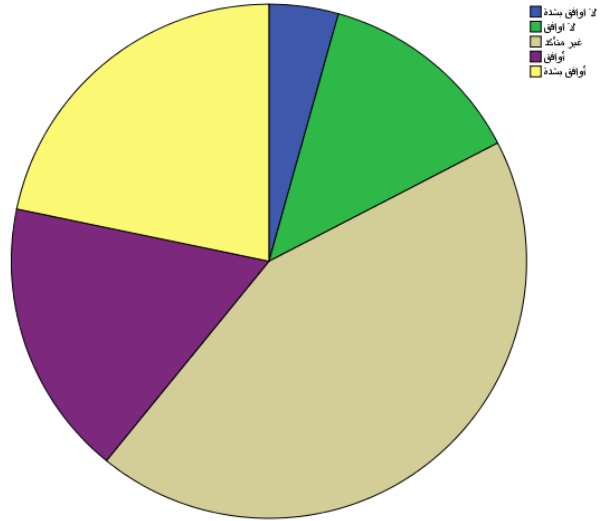
يؤثر دوران العمل على سيولة نشاط المؤسسة



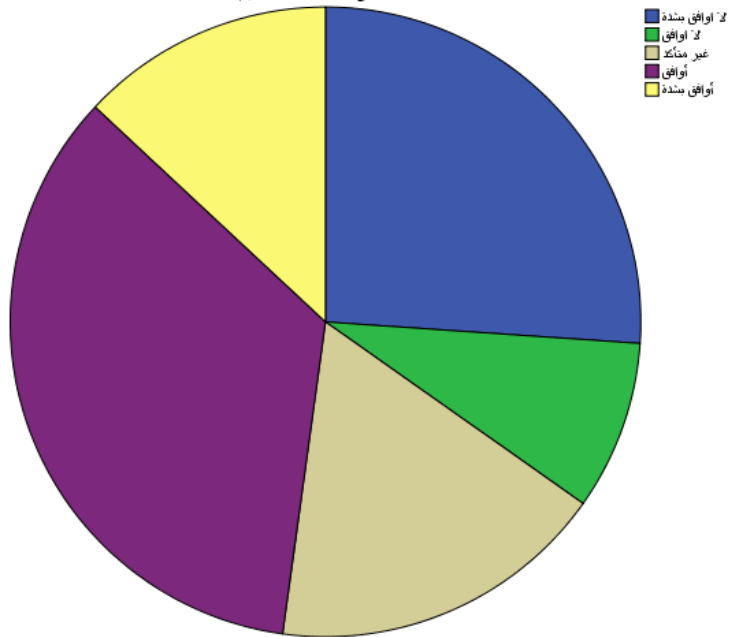
توقفت عملية الانتاج من قبل بسبب خروج عامل او اكثر



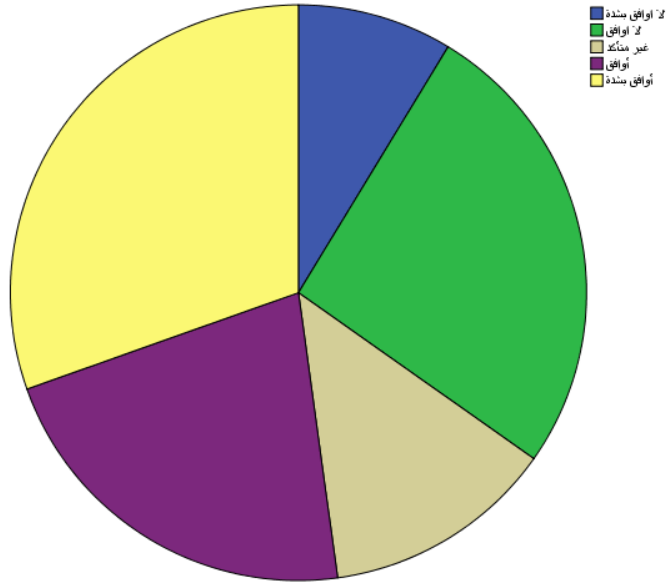
يتم ملئ مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من مصدر داخلي



تتحمل المؤسسة تكاليف الحصول على العمال وتوظيفهم



قامت ادارة المؤسسة من قبل بتسريح مجموعة من العمال



تكفلت المؤسسة تكاليف دفع تعويضات للعمال المسرحين

