

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا



الموضوع :

دوران العمل وتنافسية الأداء في المؤسسة
"دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع
تخصص: علم الإجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور :
- عطاء الله يعقوبي

إعداد الطالب:
- موتح الهاشمي عزالدين

لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم و اللقب
رئيسا	د.مصعب جعفرورة
مشرفا و مقررا	د.عطاء الله يعقوبي
مناقشا	د. طيب معاش

الموسم الجامعي: 2022/2023



شكر وعرفان

نرى لزاما علينا تسجيل الشكر واعلانه ونسب الفضل الى اصحابه واستجابة لقول النبي

صل الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

وكما قيل :

علامة شكر المرء اعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر .

فالشكر اولاً لله عزوجل على ان هدانا لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وان كان

بيننا وبينهم مفاوز .

كما نخص بالشكر الدكتور الفاضل عطاء الله يعقوبي المشرف على هذا العمل فقد

كان حريصا على قراءة كل مانكتب وتوجيهنا فله منا وافر الثناء وخالص الدعاء .

كما نشكر لجنة المناقشة . وكل الزملاء وكل من قدم لنا فائدة او اعاننا بمرجع او فكرة

او معلومة .



إهداء



إلى من أدين له بحياتي سن دي أكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان
ابي حفظه الله.

إلى حبيبتي الغالية امي ، أطال الله في عمرها .

إلى كل افراد عائلتي واخص بذكر إخوتي و أخواتي

اهدي هذا العمل المتواضع وأسأل الله عزوجل أن يوفقنا لما فيه الخير

ولوطننا الحبيب، ونعم المولى ونعم النصير والحمد لله رب العالمين.

اللهم انفعني بما علمتني وانفع بي

فالحمد لله على حسن التمام والختام

موتح الهاشمي عزالدين



فهرس المحتويات

شكر و عرفان	
اهداء	
فهرس المحتويات	
أ	مقدمة:
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
3	1. الإشكالية
4	2. فرضيات الدراسة
4	3. أهمية الدراسة
5	4. أهداف الدراسة
5	5. أسباب اختيار الموضوع
5	6. المنهج المتبع
5	7. مفاهيم الدراسة
7	8. الدراسات السابقة
9	9. صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الدوران الوظيفي وعلاقته بأداء وتنافسية المؤسسة	
11	تمهيد:
12	المبحث الأول: ماهية الدوران الوظيفي؟
12	المطلب الأول: مفهوم الدوران الوظيفي
13	المطلب الثاني: أنواع الدوران الوظيفي
14	المطلب الثالث: قياس الدوران الوظيفي
16	المطلب الرابع: محددات الدوران الوظيفي وأسبابه
21	المطلب الخامس: أثار الدوران الوظيفي
23	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي؟
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره
24	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته
28	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء
28	المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء
29	المبحث الثالث: عموميات حول تنافسية المؤسسة
29	المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة ومحدداتها

فهرس المحتويات

30	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر - مديرية الأغواط-	
38	تمهيد:
39	المبحث الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر - مديرية الأغواط-
39	المطلب الأول : تقديم الشركة محل الدراسة
41	المطلب الثاني: لمحة عن شركة اتصالات الجزائر فرع -الأغواط-
43	المطلب الثالث : مهام واهداف المديرية
44	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية لشركة اتصالات الجزائر - الأغواط-
44	المطلب الأول : الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة
46	المطلب الثاني: تحليل بيانات العينة المدروسة
الفصل الرابع:تحليل و تفسير نتائج الدراسة	
55	اولا :تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان
55	1-تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى
60	2-تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية
73	نتائج الدراسة
76	خاتمة
76	الاقتراحات والتوصيات
79	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق

مقدمة

غالبا ما تعتمد المؤسسات على اليد العاملة أي مواردها البشرية في تحقيق أهدافها، حيث معظمهم يمضون سنوات عديدة في نفس المناصب. ولكن في وقتنا الحالي ومع مواكبة تطورات العصر ، أصبحت صورة المؤسسات وسياساتها التنظيمية تتغير بسرعة فائقة. يعيش سوق العمل تحولات سريعة وتطورات تكنولوجية هائلة. تزايدت المنافسة بشكل كبير وأصبحت الشركات تتنافس على موظفين مهرة وخبرات قيمة.

إن التحديات التي تواجه المؤسسات في سوق العمل الحالي تتطلب منها التفكير بشكل إستراتيجي حول كيفية جذب واحتفاظ بأفضل المواهب. وهنا يأتي دور مفهوم الدوران الوظيفي.

الدوران الوظيفي يشير إلى التحول المتكرر للموظفين داخل المؤسسة أو مغادرتهم للبحث عن فرص وظيفية أخرى. وقد أصبح هذا الظاهرة شائعة في العديد من الصناعات والقطاعات. وفي هذا السياق، يرتبط الدوران الوظيفي بتأثيرات كبيرة على أداء المؤسسة وتنافسيتها.

لهذا جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة دوران العمل وتنافسية الأداء في المؤسسة حيث قسمت إلى أربعة فصول : فصلين نظريين تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة، دوران المؤسسة في العمل.

في الفصل الاول:(الإطار المنهجي للدراسة) قمنا بضبط الاشكالية وتساؤل عام للدراسة ، ويتفرع منه تساؤلات جزئية وصياغة فرضيات البحث المراد التحقق من صحته، وتطرقنا الى اسباب اختيار الموضوع ،ثم الى اهمية واهداف الدراسة وتحديد المفاهيم الخاصة وبعض الدراسات السابقة و الفصل الثاني: (الدوران الوظيفي في المؤسسة) تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث حيث كان المبحث الأول حول ماهية الدوران الوظيفي ؟ مفهومه ومن اهم وأنواعه، طرق قياسه ،وكذلك محدداته و أسبابه وأخيرا الآثار المترتبة عنه بينما المبحث الثاني تضمن عموميات حول الأداء و تقييم الأداء ثم اختتمنا هذا الفصل بمبحث ثالث متعلق بتنافسية المؤسسة قدمنا فيه مفهوم تنافسية المؤسسة، محدداتها و الميزة التنافسية .الفصل الثالث: تم فيه تقديم الشركة محل الدراسة وبيانات عينة الدراسة و أخيرا الفصل الرابع: احتوى على عرض وتحليل النتائج الخاصة بكل فرضية، ومناقشتها والخروج باستنتاج عام ،ثم خاتمة تشمل كل ما توصلنا اليه في دراستنا ،ثم قائمة المراجع المستخدمة فالدراسة، ثم الملاحق.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. المنهج المتبع
7. مفاهيم الدراسة
8. الدراسات السابقة
9. صعوبات الدراسة

1- الإشكالية

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

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

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

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

والمحافظة على معدل الدوران الوظيفي داخل المؤسسة يعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها لتعدد أسبابها وفقا لمستويات أهمها على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة يكون لها تأثير على الكفاءة التي تعتمد على مدى الالتزام واستعمال المهارات مع نشاطات جديدة وليدة البيئة التي تعمل بها، مع الأخذ بعين الاعتبار استخدام أكثر الوسائل لتحديد المسار الجيد الهادف لتحقيق ما أنشأت لغرضه المؤسسة.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

ومن هنا تتبلور لنا التساؤلات الآتية:

كيف يمكن لدوران العمل أن يؤثر على تنافسية أداء المؤسسة ؟ وكيف يمكن للمؤسسة تحسين دوران العمل بشكل فعال ؟

الأسئلة الفرعية:

سيتم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

- فيما تتمثل العوامل التي تساهم في حدوث الدوران الوظيفي في المؤسسة ؟
- فيما تتمثل النتائج أو الآثار السلبية الناتجة عن الدوران الوظيفي في المؤسسة ؟
- ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين التنظيم والاستقرار في المؤسسة وبالتالي تقليل الآثار السلبية لدوران العمل ؟
- كيف تساهم مظاهر دوران العمل في تنافسية أداء المؤسسة ؟

2- فرضيات الدراسة:

إن طبيعة الموضوع اقتضت منا طرح الفرضيات التالية:

- الدوران الوظيفي ناتج عن أسباب تتعلق بدوافع شخصية للفرد وأسباب تتعلق بسياسات وظروف المؤسسة، وله آثار سلبية وإيجابية على الفرد والمؤسسة.
- المؤسسة تستطيع تقليل الدوران الوظيفي السلبي من خلال التحقق من الأسباب الفعلية لانسحاب الموظفين وبعد ذلك التفكير في الحلول الملائمة للتعامل معه.

3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- تقديم الإطار النظري وتوضيح وإبراز المفاهيم الأساسية لكل من دوران العمل وأداء وتنافسية المؤسسة
- فهم كيفية تأثير الدوران الوظيفي على أداء المؤسسة بشكل أعمق. من خلال تحليل البيانات والأدلة.
- توفير دراسات حول تأثير الدوران الوظيفي يمكن أن يساعد في فهم أفضل لتحديات سوق العمل والاتجاهات السائدة فيه.
- محاولة التأكيد على دوران العمل كونه شرط أساسي في المسار الوظيفي لرفع مستوى الأداء .
-

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

4- أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أهمية بقاء واستقرار العاملين في المؤسسة.
- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي بشركة اتصالات الجزائر -الأغواط-
- القيام بدراسة ميدانية يمكن من خلالها الخروج ببعض المقترحات التي يمكن أن تعالج أو تقلل من مشكل دوران العمل.
- الاطلاع المسبق وملاحظة للظاهرة داخل المؤسسات
- الأهمية والوجوبية في المؤسسة

5- أسباب اختيار الموضوع

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

- الإحاطة بكل جوانبه النظرية
- تفتي ظاهرة دوران العمل في الآونة الأخيرة وخضوعها لظروف خارجة عن إرادة المؤسسة
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات والتسابق فيما بينها لاستقطاب الكفاءات والمهارات لتحقيق متطلباتها.
- التعرف على واقع دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة وتأثيره على كفاءة داخلها

6- المنهج المتبع

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و قمنا بدراسة حالة حيث تم أخذ عينة مؤلفة من 40 موظف، وقد تم استخدام برنامج SPSS لتفريغ وتحليل البيانات وتم اختبار صحة الفرضيات.

7- مفاهيم الدراسة

7-1- الدوران الوظيفي

عرف الدوران الوظيفي بأنه الحالات المتعددة لترك الأفراد العاملين العمل حيث توجد حركة داخلية كتعيين عما جدد وحركة في المنظمات الخاصة بهم، لالتحاق بوظائف مماثلة في منظمات خارجية كالانفصالات وترك الخدمة ويقوم القائمون على منافسة أو منظمات تتصف بمزايا متعددة لا تتوفر فيها هذه المنظمة بقياس دوران العمل بشكل دوري لأن هذا الأمر المزايا أو الخصائص، عموما يقصد بمعدل دوران العمل نسبة يساعد على

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

معرفة والحكم على حالة المنظمة ومستوى فعاليتها. الأفراد الذين يتركون المنظمة لسبب أو لآخر، وبالتالي فإن إن ترك العاملين لوظائفهم في منظماتهم يعتبر من المظاهر ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف وفعالية المنظمة.¹

يعرف الدوران الوظيفي بأنه عبارة عن التغييرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة.²

7-2- مفهوم المؤسسة :

تعرف المؤسسة على أنها : "منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال ، مثل تقديم الخدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها . " ³

وتعرف أيضا : " بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما سواء كان تعليمها أو وظيفي أو اجتماعيا . " ⁴

المؤسسة "هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما"⁵

7-3- مفهوم الأداء :

هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء الوظيفي هو التفاعل بين الإنجاز والسلوك أي أنه مجموع السلوك والإنجاز ، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معها.

7-4- مفهوم الميزة التنافسية:

يعرفها (Michael Porter, 2000)، بأنها: «تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

¹ طهاري محمد، دوران العمل في المنظمة كعميق لتحقيق فعاليتها، مجلة افاق للعلوم، جامعة لونيبي علي البليلة 2(الجزائر)، المجلد 7 العدد 04، ص429.

² بن أحمد جلالى هجيرة، هادي فيروز، أثر دوران العمل في أداء المؤسسة _دراسة حالة مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى_، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الجلالى بونعامة خميس مليانة، 2019_2020، ص6.

³ ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1999، ص 09.

⁴ نفس المرجع ، ص 10.

⁵ أمينة جاب الخير، سلمى بةعزيز، مرجع سبق ذكره، ص07.

8- الدراسات السابقة

أ- دراسات عربية

- 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 التعريف بدوران العمل والتعرف على مدى ودرجة تأثيره على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية من خلال الأبعاد الثلاثة التي تطرق لها في أنموذج الدراسة أداء الموارد البشرية، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهذا من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالتطرق للوحدات الإنتاجية الثلاثة الدار البيضاء ، جسر قسنطينة، مصنع (المدى).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها درجة تأثير دوران العمل على الأداء العام لمجمع التركيز على أداء الموارد البشرية، حيث استنتجنا أن لدوران العمل تأثير كبير على أداء الموارد البشرية مع بصفة خاصة والأداء العام لمجمع صيدال بصفة عامة من خلال التأثير على أداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى أداء مجمع صيدال من الجانب الاقتصادي والاجتماعي إلا أن الجانب الثقافي كان تأثيره منخفض جدا وهذا بكون الثقافة التنظيمية ثقافة قوية جدا بالمجمع ولا تتأثر بالعوامل الخارجية.

- دراسة بوعافية عليّة: تحت عنوان: "تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة "

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

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

ب-دراسات أجنبية

- دراسة Tila hum A and des alegn K, بعنوان:

<< the effect of employer Turnover on the efficienay of Pharmaceutical fund and supply Agency (PFSA)»,Pharmaceuticaldrug Regulatory Affairs Journal, VoL 2,Issue1.

تمت هذه الدراسة سنة 2019 هدفت إلى معرفة أثر دوران العمل على كفاءة صندوق الأولوية ووكالة التموين من خلال البحث عن اسباب وتكاليف وعواقب دوران الموظفين ومن بينها بيئة عمل سيئة وضعف الأجور.

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

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

- (دراسة 2018) Vanormelingen, Beveren, Sels, Marescaux, Winne

"The impact of employee turnover and turnover volatility on laborproductivity: a flexible nonlinear approach "

تهدف هذه المقالة إلى كشف العلاقة بين دوران الموظفين والأداء التنظيمي حيث اختبرت العلاقة بين معدل الدوران ومعدل الأداء ، تحقيقاً لهذه الغاية ، استخدمت البيانات للشركات البلجيكية على مدار فترة 10 سنوات (1999-2008). أكدت النتائج على إن إنتاجية عمل المنظمات تزيد عندما تكون مستويات دوران العمل منخفضة ، وتصل إلى ذروتها وتتناقص بعد ذلك بطريقة مخففة بشكل سلبي. علاوة على ذلك ، يرتبط تقلب المبيعات بشكل سلبي بإنتاجية العمل ، مما يشير إلى أن المؤسسات تجد صعوبة في التعامل مع التغييرات القوية والمتكررة في حجم تبديل العمالة الزمن. عبر وصلت هذه الدراسة إلى أن البحث عن العلاقة بين الدوران والأداء التنظيمي له أهمية عملية لأنه يساعد إدارة الشركات على اكتساب نظرة ثاقبة على عواقب دوران عمالها وما إذا كان بإمكانها الاستفادة من الحد منه.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أظهرت النتائج أن المستويات المنخفضة للدوران يمكن أن تفيد المؤسسة من حيث إنتاجية العمل، هذا يعني أنه لا ينبغي للمنظمات أن تهدف إلى القضاء التام على معدل دوران الأعمال لأن هذا يخلق تكاليف عالية غير ضرورية (مثل تكاليف الحفاظ على الموظفين (الحاليين) ويقل بشكل كبير من فرص الحصول على فوائد من قيمة التداول (مثل ضخ أفكار جديدة ، وتجنب تكاليف الفصل). بدلاً من ذلك ، يجب أن تهدف إلى الحصول على معدل منخفض من دوران ثابت لتحقيق أقصى استفادة من هذه الفوائد. أوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات البحث عن استراتيجيات تقلل، ولكن لا تقضي على معدل دورانها وتحافظ على مستوى دورانها ثابتاً عبر الزمن مما سيسمح لهم بتطوير روتين تنظيمي وظيفي مستقر للتعامل مع حركة المبيعات دون تكبد خسائر من حيث إنتاجية العمل.

9- صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجاز هذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- في حدود اطلاعنا لاحظنا نقص في المراجع التي تناولت موضوع دوران العمل.
- موضوع جديد بالنسبة للتخصص.
- تحفظ بعض الموظفين من عدم الإجابة على بعض الأسئلة.

الفصل الثاني:
الدوران الوظيفي وعلاقته بأداء وتنافسية
المؤسسة

تمهيد :

نقوم في هذا الفصل إلى استعراض مفهوم الدوران الوظيفي وتأثيراته على المؤسسة. سيتم تسليط الضوء كذلك على الأداء وتنافسية المؤسسة حيث أن الدوران الوظيفي ليس مجرد تحدٍ يواجهها الموظفون والمؤسسات، بل إنه يمكن أن يكون مصدرًا للتحسين والتطوير إذا تمت معالجته بشكل صحيح.

المبحث الأول: ماهية الدوران الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الدوران الوظيفي

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

عرف دوران العمل من قبل شؤون العمل الأمريكية 1972 على أنه " : الحركة الإجمالية للعاملين من وإلى مراكز استخدامهم ، ويمثل تغيرا في عدد أفراد القوى العاملة من خلال دخولهم وخروجهم من المنظمة خلال فترة زمنية محددة.¹

دوران العمل "هو نسبة العمالة المعروضة خلال مدة سنة في مؤسسة ما مقارنة بمتوسط العمال"²
يرى كلا من NinemeierLashley 2000 أن مفهوم دوران العاملين يعبر عن : "إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنشأة أو إحلال الوظيفة حيث يترك العاملون الآخرون العمل.³
ويرى PORTER 1996 دوران العمل: " بالحركة المبرمجة وغير المبرمجة لدخول وخروج الأفراد من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة.⁴

وفي تعريف آخر فإن دوران العمل هو : " خروج بعض العاملين من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل "⁵

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن هناك اتفاق بين الباحثين على أن مفهوم دوران العمل يتمحور حول حركة العمالية داخل المؤسسة خلال فترة معينة، وتتم في شكل صورتين إما بالدخول إليها كأعضاء جدد أو الخروج منها وإنهاء خدمتهم بها، وتصاحب هذه الحركة زيادة في عدد العمال أو نقصانهم ، وتتحكم فيه جملة من الأسباب التي تختلف من عامل لآخر.

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

² بدوي أحمد زكي، علاقات العمل الاجتماعية العمالية، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1986، ص 2015.
³ أحمد أحمد مقبل، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الأندلس، اليمن ، 2018 ، ص 69.

⁴ أميمة جاب الخير، سلمى بن عزيز، مرجع سابق، 18.

⁵ حمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية معاصرة، الدار الهندسية ، ط2، القاهرة، 2008، ص 243
-صفوان المبيضين : عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية 2019 ، ص 48.

المطلب الثاني: أنواع الدوران الوظيفي

يمكن تقسيم الدوران الوظيفي إلى عدة أنواع مصنفة وفق الفئات التالية:

1- دوران العمل غير الاختياري

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.¹

2- 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.²

3- 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 بمنظمتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.³

4- 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.⁴

¹ نجم العزاوي، أرزوقي القرشي، عباس الحميري إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، 2019، ص157.
² عمارة شريف، أثر مركزية الدور والرضا الوظيفي عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة أعمال جامعة البليدة، 2، 2014-2015، ص ص 165_166.
³ بن الزاوي حليلة، أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية رسالة ماستر في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة أعمال جامعة ورقلة، 2018، ص13.
⁴ ممدوح ختلان محمد، مرجع سبق ذكره، ص370.

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

1- دوران العمل الوظيفي

الموظفون ذو الأداء الضعيف والمخربون يرحلون فدوران العمل ليس جميعه سلبي للمنظمات بحيث يمثل دوران العمل الوظيفي تغييرا إيجابيا، إن خسران بعض من القوى العاملة أمر مرغوب فيه، خاصة إذا كان الراحلون من ذوي الأداء الضعيف والغير موثوقين ، ويرتكبون انتهاكات في المنظمة.

2- دوران العمل غير الوظيفي

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.

المطلب الثالث: قياس الدوران الوظيفي

هناك طريقتين مختلفتين لحساب معدل دوران الوظيفي، وفي الغالب فان جميع الطرق تأخذ في الحسبان العمال التاركين للمؤسسة مقارنة بمتوسط عدد العمال خلال نفس الفترة.

✓ الطريقة الأولى: تعتمد على مقارنة عدد العمال المنضمين والتاركين للمؤسسة مقارنة بمتوسط عدد العمال¹.

$$\text{معدل الدوران الوظيفي} = \frac{\text{معدل الانضمام} + \text{معدل الانفصال}}{\text{متوسط عدد العمال}}$$

حيث:

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{العمال المعينين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{العمال المفصلين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة}}$$

¹حنفي عبد الغفار، ادارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص90.

أما متوسط عدد العمال فهو العدد الموجود في بداية الفترة بالإضافة إلى العدد الموجود في نهاية الفترة مقسوماً على اثنتين.

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

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال المغادرين}}{\text{متوسط عدد العمال}}$$

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

✓ عدد الاستقالات/ متوسط عدد العمال

وتسمح هذه النسبة بإعطاء عدد العمال الذين تركوا المؤسسة بإرادتهم.

✓ عدد العمال المغادرين خلال فترة التجربة/ عدد العمال الاجمالي الذين تم توظيفهم

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

✓ عدد العمال المسرحين/ متوسط عدد العمال

تعبّر هذه النسبة عن عدد العمال المفصولين بقرار من المؤسسة سواء لأسباب اقتصادية أو غير اقتصادية (تأديبية).

المطلب الرابع: محددات الدوران الوظيفي وأسبابه

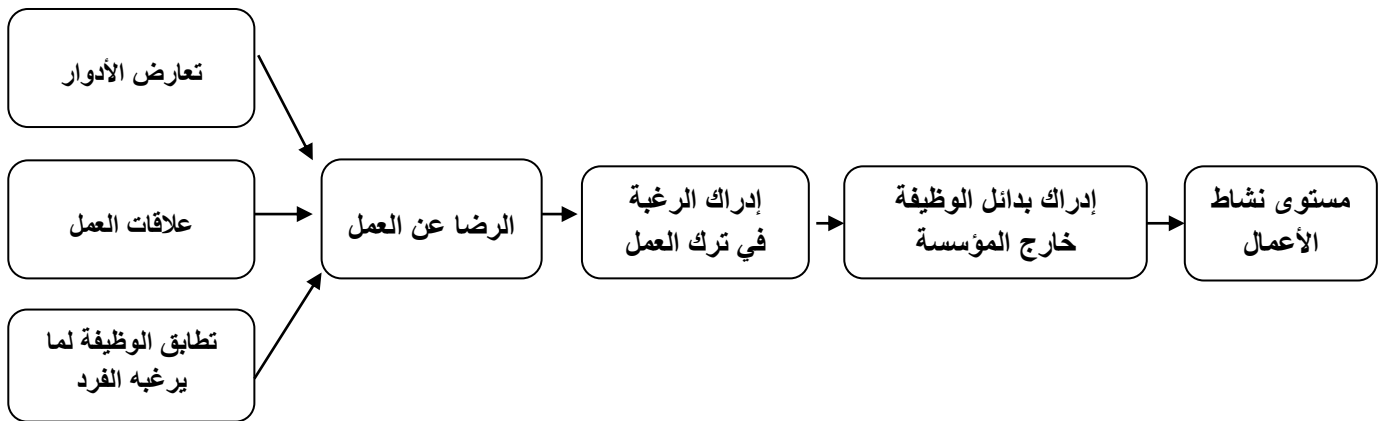
أولاً: محددات الدوران الوظيفي

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

1- نموذج مارش وسيمون

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

شكل رقم 1: نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل

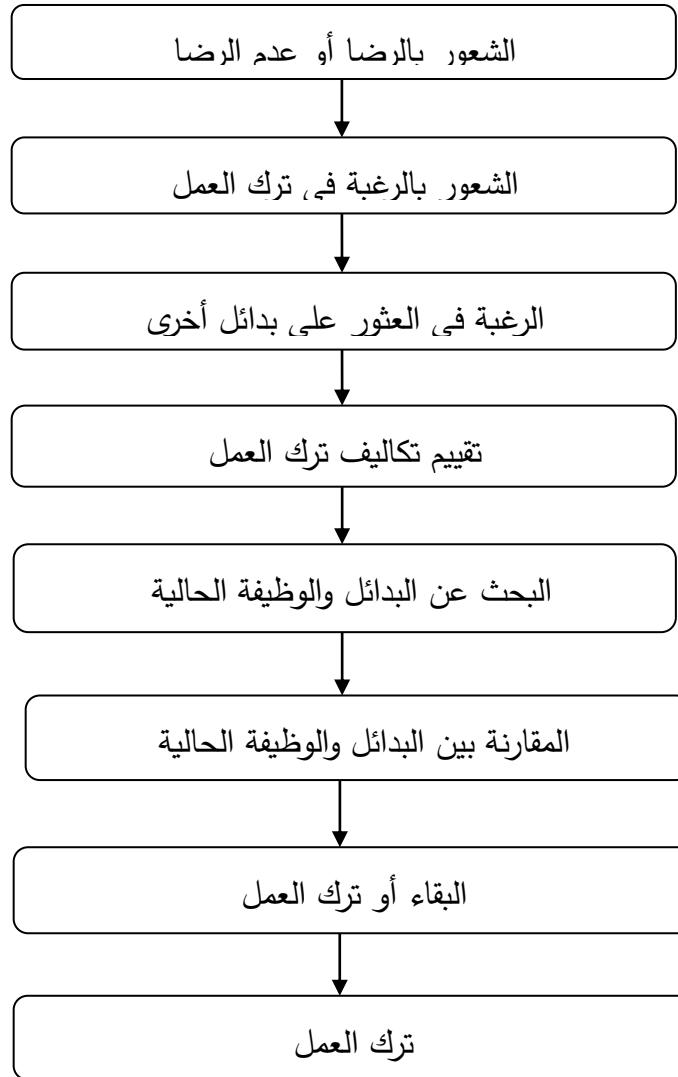


المصدر: بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة بسكتة بشرشال الجديدة، رسالة ماجستير تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2013_2014، ص64.

يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل اتخذت كمتغير تابع للعديد من المتغيرات ، والرغبة في البحث عن عمل آخر والشعور بالأمان ¹.

- محددات التي تسبق قرار ترك العمل بالنسبة لموبلاي:

شكل رقم (2): نموذج موبلاي في محددات العمل



المصدر: بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة _دراسة حالة مؤسسة بسكتة بشرشال الجديدة، رسالة ماجستير تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3، 2013_2014، ص65.

¹ بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة _دراسة حالة مؤسسة بسكتة بشرشال الجديدة، رسالة ماجستير تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3، 2013_2014، ص64.

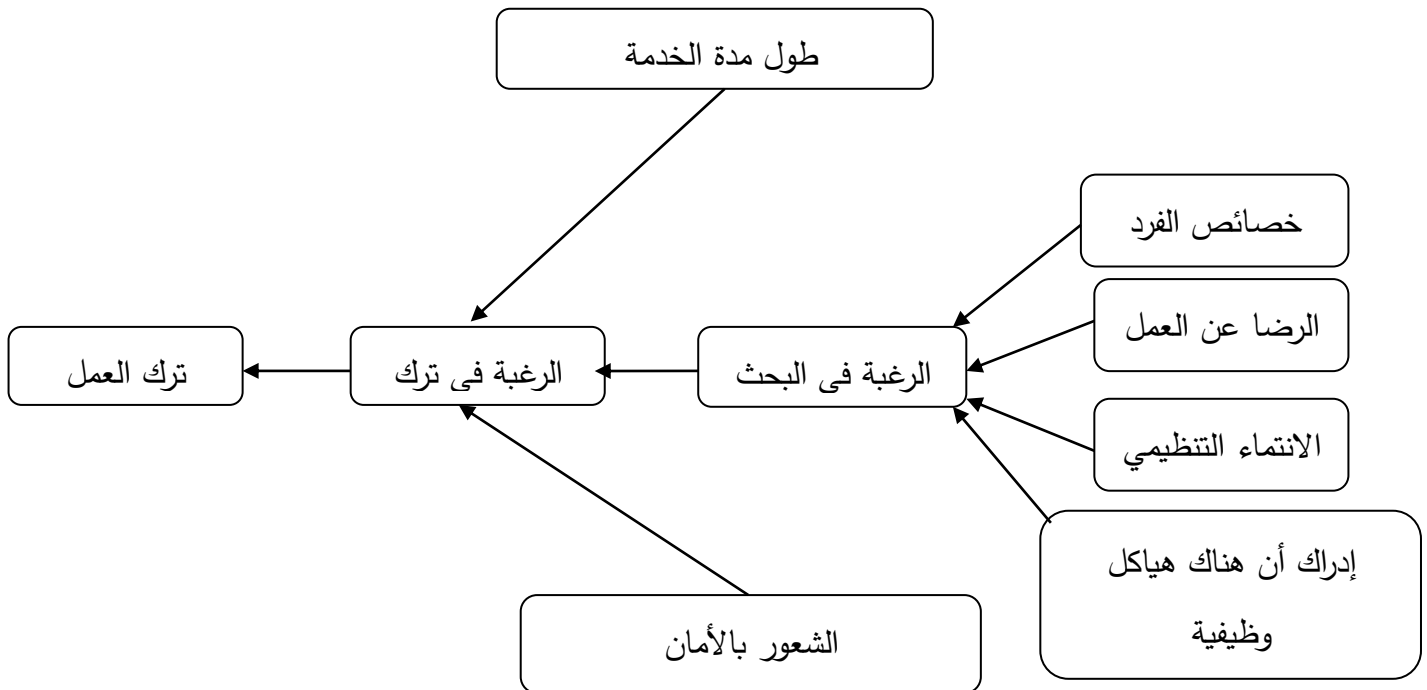
إن موبلاي وبناءا على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة وجد أن أمور مثل التفكير أو الرغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل والناجحة عن عدم الرضا فبدل أن نغادر لأننا متساوون لا شعوريا تبحت عن الاستياء لتبرير إرادتنا في ترك العمل حيث أن ترك العمل بحد ذاته متوقف على مدى الخسارة والربح الناتجين عن ترك الوظيفة واحتمال الحصول على بديل أحسن منه من خلال النموذج الأول لمارش وسيمون ونموذج موبلاي فغن قرار ترك العمل من قبل الفرد يتأثر بعاملين اثنين: ¹

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

❖ **إدراك الفرد لظروف سوق العمل:** وذلك من خلال وعيه ومعرفته لمستوى نشاط الاعمال ، وعدد المؤسسات في المجتمع ، ومدى توافر بدائل وظيفية أخرى وكذلك سهولة التنقل والحركة بين المؤسسات.

2- نموذج أرنولد وفلدمان

شكل رقم 3: نموذج أرنولد وفلدمان محددات دوران العمل



¹ بونن نبيلة : محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دايفيد ما كيلاند للدافعية ، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007، ص 36

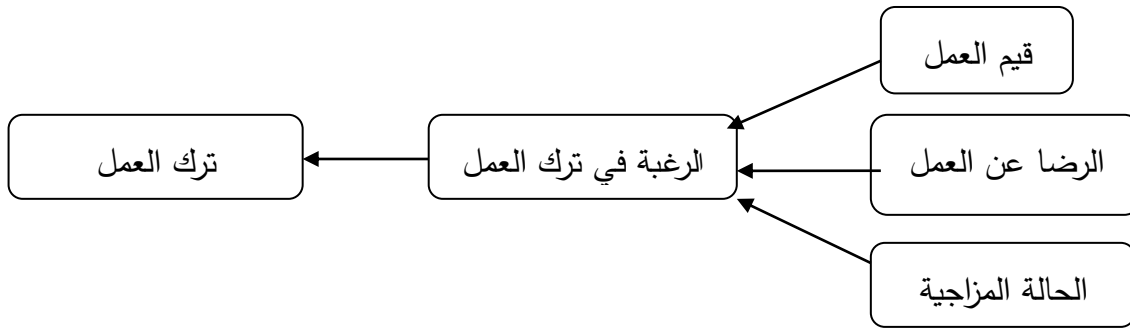
المصدر: عايدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر ، ط2، دون ذكر دار النشر، مصر ، ص101.

يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل ، اتخذت كمتغير تابع حيث ان كل من الرغبة في البحث عن العمل وطول مدة الخدمة والشعور بالأمان تتحكم في شعور الفرد من خلال إحياء الرغبة لديه في ترك العمل ومن ثم اتخاذ قرار الترك.¹

3- نموذج جورج وجونز

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

شكل رقم 4: نموذج جورج وجونز



المصدر: بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة بسكتة بشرشال الجديدة، رسالة ماجستير تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2013_2014، ص64.

والمقصود بقيم العمل مدى مساعدة العمل على تحقيق متطلبات وقيم الحياة، والرضا عن العمل مدى تقييم الفرد لوظيفته والحالة المزاجية تمثل شعور الفرد عند اداء وظيفته كالحماس من النشاط ومن خلال هذا النموذج قرار ترك العمل يتأثر بمجموعة عوامل تتمثل في مدى رضا العامل عن عمله ، وكذا حالته المزاجية وقيم عمله والتي تأثر بدورها في رغبة الفرد في ترك عمله ومن ثم قرار الترك.²

¹ عايدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر ، ط2، دون ذكر دار النشر، مصر ، ص101.

² عايدة سيد خطاب، نفس المرجع، ص102.

ثانياً: أسباب ترك العمل

ان ظاهرة الدوران الوظيفي هي ظاهرة تنظيمية وبما ان المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة التي تتسم بأنها ديناميكية غير مستقرة هنالك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي هي على النحو أدناه: ¹

- ✓ الظروف الاقتصادية العامة : يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد في اختيار بدائل من المنظمات المنافسة لتحقيق من خلال طموحها وأهدافها إما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدورها الى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.
- ✓ حركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية غالباً ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود أعلى فضلاً عن إن الطلب على هذه القابليات والمهارات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال.
- ✓ ضمانات العمل: عند توفير ضمانات عمل للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول سيشعر الفرد انه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء الخدمة وعقوبات غير عادلة أو مبررة ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك الظروف مما يؤدي إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل.
- كما تم تقسيم الأسباب التي تقف وراء ترك العاملين لوظائفهم ومنظماتهم إلى أسباب يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها فيرى أن من الأسباب الممكن تجنبها والتي تقع تحت سيطرة المنظمة وبإمكانها معالجة هذه الأسباب : عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية، وضعف العلاقة مع الإدارة، وافتقار التدريب أو ضعفه، وضغط العمل وسيره، والعلاقة مع العاملين الآخرين، وساعات العمل غير المناسبة، والصورة السيئة للمنظمة، وظروف العمل غير المناسبة).

¹ علي أحمد أحمد مقبل، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل "بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية"، رسالة نيل مذكرة الماجستير، جامعة الأندلس، 2018، ص71.

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

بالإضافة إلى:

- عدم إمكانية الفرد تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه إلى ترك العمل، والبحث عن عمل آخر.
- اختفاء مؤسسات العمل القديمة، وظهور مؤسسات جديدة، هذا يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم والانتقال إلى أعمال أخرى.

المطلب الخامس: آثار الدوران الوظيفي

هناك آثار ايجابية وسلبية سواء بالنسبة لتاركي العمل أو بالنسبة للمؤسسة، ويمكن إجمالها فيما يأتي:

1- الآثار الايجابية:

من بين هذه الآثار الإيجابية القضاء على الملل والروتين والتوتر الذي يمكن أن يكون فرصة لتجديد الحيوية والنشاط لدى العمال المتسربين وإقامة علاقات اجتماعية جديدة، الهروب من ضغوط العمل وتحقيق الصحة النفسية انتقاله للعيش في مكان أفضل من المكان الذي كان يقيم فيه قبل ترك المؤسسة، تقليص المسافة بين مكان العمل ومكان الإقامة وتقوية العلاقات الأسرية. كما يمكن له أن يساعد المؤسسة في التخلص من بعض العمال غير المرغوب فيهم، واستبدالهم بموظفين أحسن منهم من حيث الأداء، مما يمكن أن يسهم في عملية الإبداع والتغيير والتقليل من بعض السلوكيات مثل كثرة التغيب، واللامبالاة.²

ويشكل انتقال الكفاءات للعمل بالمؤسسات الصناعية الحديثة خطوة ايجابية في تحقيق النمو الاقتصادي. كما أن ترك بعض العمال لوظائفهم يرفع معنويات باقي العمال ويسمح لهم بإبراز قدراتهم من خلال

¹ علي أحمد أحمد مقبل، المرجع نفسه، ص 71.

² تورين ملود، مرجع سابق، ص 230.

الشغل المؤقت للوظائف الشاغرة، مما يتيح الفرصة أمامهم في الترقية والتدريب، ويسمح بإدخال التكنولوجيا الحديثة مما يخفف من بعض الصعوبات.¹

2- الآثار السلبية:

إن ظاهرة التسرب الوظيفي عقبة تعيق تقدم وصمود المؤسسة أمام باقي المؤسسات المنافسة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، فخرج اليد العاملة التي تتميز بالكفاءة يتطلب تعويضها بأيد عاملة جديدة، لها نفس الكفاءة على الأقل أو عمالة وافدة من الخارج، والتي تطالب في الغالب بأجور جد عالية وهذا ما يدفع باليد العاملة الوطنية التي تتميز بالخبرة والكفاءة بطلب الهجرة إلى الخارج، وبالتالي فقدان تكاليف التعليم والتدريب والدخول الإجباري في تكاليف جديدة، لتكوين يد عاملة مؤهلة جديدة يُعتمد عليها.

ويعتبر تسرب الموظفين أول وأكبر عائق في نجاح المؤسسة، فهو يؤثر على إنتاجيتها ويؤثر على سمعتها بين المؤسسات المنافسة، خاصة إذا كان المتسربين من الموظفين المنتجين وذوي القيمة، أو يمثلون مجموعة عمل متماسكة فحصول العمال التاركين للمؤسسة على وظائف جديدة بأجور عالية وبقاءهم على اتصال بالعمال الباقين في المؤسسة، يسبب لدى بعضهم الإحباط المعنوي ويكشف لهم حقيقة وجود فرص عمل بديلة في سوق العمل، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وإبطاء الإنتاجية وزيادة معدل التسرب إلى خارج المؤسسة، وبهذا لن يبقى في المؤسسة سوى العمال ذوي الخبرة البسيطة. كما يمكن أن يؤدي ترك العمل إلى قطع العلاقات الاجتماعية بين العامل وعائلته بسبب تغيير الوظيفة أو انتقاله من منطقة إلى أخرى، كما ينتج عنه خسارة في الأقدمية، وفقدان زملاء العمل، الذين كانوا يبادلونه الاحترام والتقدير أو فقدان رئيس جدير بالثقة.²

¹ وليام همولي، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص3.

² نورين ملود، مرجع سابق، ص231.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي؟

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

أولاً: مفهوم الأداء

أ- لغة: إنجاز عمل ما.

ب- اصطلاحاً: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للعمل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب.¹

أما كتعريف فقد قدم الباحثين عدة تعريفات نذكر منها:

تعريف نيكولاس (Nicolas): أنه ناتج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما انتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.²

تعريف الخزامي: أنه سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به العامل استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون.³

تعريف توماس جلبرت (Thomas Gilbert): أن هو السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء الوظيفي هو التفاعل بين الإنجاز والسلوك أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معها.⁴

¹ - خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 - العدد الأول + الثاني، 201، ص.607

² - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، مصر، 2003، ص15

³ - عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين) الجزء الأول(مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص.19

⁴ - بن عزيزة كريمة، زواولة فتيحة، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة إذاعة عين الدفلى، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم الإعلام والاتصال تخصص وسائل الإعلام والتنمية المستدامة، جامعة خميس مليانة 2017، ص67/2018

ثانياً: عناصر الأداء

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء وهي:

- أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات، وقيم، واتجاهات، ودوافع .
- ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص تطوير، الترقيات والأجور .
- ت- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

وبشكل أكثر تحديداً وجود عدة عناصر مهمة تمثل عناصر الأداء الوظيفي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهارات المهنية والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل .
- كمية العمل: تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز
- المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة لإشراف والتوجيه.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى:

العوامل الفنية : وتشمل العناصر التالية:²

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات ، التجهيزات والآلات.

¹ - رشا عبد الفتاح أتاسي، أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية دراسة حالة جمعية رعاية الطفل، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، ص 35.

² - صقر عاشور أمحد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ، 2005 ص 94

- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له ، التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- أساليب وطرق العمل.¹

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلا تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

العوامل الإنسانية : وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضا وتضم:²

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلنا ضمت المؤسسة عمال صغر السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الانجاز.
- مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة
- الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية)

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث إلى وهو المناخ التنظيمي للمؤسسة حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.

¹ - بن محمد هدى ، أثر نظم المعلومات على أداء المنظمات- دراسة ميدانية في شركات التامين بالجزائر، أطروحة قدمت لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013/2014، ص75

² - مزهود عبد المالك، الأداء بني الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، جملة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول ، 2001 ، ص 94

- **الاتصالات :** من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من اجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضاً خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية.¹
- **نطاق الإشراف:** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصياً، فالمشرف الفعال يكون قائداً ومخططاً ومحفزاً ومعلماً وناصحاً وموجهاً ومدرّباً في أن واحد.
- **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار . فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية والابتكار . فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية .²
- **الظروف المادية:** هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة التدفئة، الرطوبة الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.
- **التحفيز:** وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافئات والترقية... الخ
- **التدريب:** من شأن التدريب أن يسهل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة.
- وبالإضافة أيضاً إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنهما أن يخفضا من مستوى الأداء.
- **التكنولوجيا المستخدمة:** نظراً للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين.

¹ - عبد حبر يوسف ؛ أبو سويرح أمين سليمان ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الثامن، 2010، ص 1155

² - العميان حمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، عمان، دار وائل للنشر ، 2005 ص 221

ثانيا: محددات الأداء

سنورد بالتفصيل أهم محددات سلوك أداء الموظف في المؤسسة، بالعودة إلى نموذج Porter [1] فإننا نجد أن سلوك الأداء يحدده ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

✓ الجهد المبذول

وهو يعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله، إذن فهو مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء.

✓ القدرات والخصائص الفردية

يمثل هذا العنصر قدرات الموظف الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله أو التي تدرّب ليحصل عليها، وكذا الخبرات السابقة له والتي تحدد درجة فعالية العنصر الأول، إذ أن الموظف الذي يشعر بقدراته على العمل وكذا على أنه متحصن بخبرات تدفع عنه عقدة مزاوله أي نشاط أيا كان عمله، كل هذا يجعله يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر

✓ إدراك الموظف لدوره الوظيفي

لابد أن يكون الموظف على اطلاع بما يجري في عمله وما يتكون منه عمله، أي يجب أن تتكون في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك، والأنشطة التي يتكون منها عمله وكذا عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. ويمكن القول أنه يوجد ثلاثة محددات لأداء الموظفين في المؤسسة والتي مفادها بأن العوامل التي تحدد أداء الموظف في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء.

أي أن الأداء يمكن إجماله في شكل معادلة بسيطة مفادها أن :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرات} * \text{الإدراك}$$

وتتفاعل هذه العوامل الثلاثة تحدد لنا الأداء، ولا يكون تأثيرها مستقلا فيما بينهم على الأداء، وإنما من خلال التفاعل فيما بينهم، فتأثير الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى الموظفين الآخرين والمتمثلين في القدرات والإدراك وحتى تأثير مستوى معين من القدرات لدى الموظف على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة في كل عامل من العاملين الآخرين.¹

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1971، ص 66

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء

أولاً: مفهوم التقييم

يقصد به "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى".¹

تعريف أحمد ماهر: "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".²

ويعني الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي أن يؤديه ويترتب عن ذلك التقييم وصف لمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد، مقبول ضعيف جداً).³

ويمكن تعريفه بأنه أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية.⁴

المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء

✓ تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم والوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

✓ رفع معنويات العاملين، حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

✓ دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالته وتحديد المكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

¹ - صلاح عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 285

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الإسكندرية، مصر، 2007، ص 406

³ - سعد نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 342

⁴ - سعد عامر أبو شذي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،

✓ استمرار الرقابة والإشراف إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيده محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقارير هم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات التدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

✓ يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.¹

المبحث الثالث: عموميات حول تنافسية المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة ومحدداتها

أولاً: مفهوم تنافسية المؤسسة

هناك عدة تعريف تدخل ضمن إطار تنافسية المؤسسة من بينها نجد أن :

التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة عن طريق اكتساب ميزة تفريقها عن باقي المنافسين في السوق"

وفي تعريف آخر : " تنافسية المؤسسة هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة التي تتعرض لها على مستوى أسواقها "

وهي كذلك " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ".²

استنتاجياً من هذه التعاريف المختلفة لمفهوم التنافسية في سياق المؤسسة، يمكن تلخيصها كما يلي:

التنافسية هي القدرة الحيوية التي تمكن المؤسسة من البقاء والازدهار في سوقها. تتعلق هذه القدرة بقدرة المؤسسة على التفرقة عن المنافسين وتقديم منتجات أو خدمات تفوق في الكفاءة والفعالية ما يُقدمه منافسون آخرون. تعتمد التنافسية أيضاً على القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات في السوق وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل من المنافسين. وفي بعض الحالات، يمكن أن تكون التنافسية مرتبطة أيضاً بالقدرة على البقاء ناجحة على الصعيدين الوطني والدولي حتى في ظل غياب الدعم والحماية الحكومية.

¹ - هشام فوزي دباس العبادي، إدارة التعليم الجامعي " مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق، عمان، الأردن، 2007، ص ص 255-256

² - مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة

. 3 ص ، 2009،

ثانيا: محددات درجة تنافسية المؤسسة

يمكن تحديد درجة تنافسية المؤسسة وفقا لثلاثة عوامل أساسية وتتمثل في:

- ✓ عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج مع ني ، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينها والعكس بالعكس صحيح.
- ✓ سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معني كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح .
- ✓ العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسة تقديمها وعرضها من هذه المنتجات ، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس بالعكس صحيح.¹

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من أهم المؤشرات التي تعبر عن النجاح الاقتصادية للمنظمة حيث تعد المقوم الأساسي الذي تحقق المنظمة بواسطته أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والنمو والمحافظة على الحصص السوقية مقارنة بمنافسيها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الميزة التنافسية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

يعرفها (Michael Porter, 2000)، بأنها: «تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أو بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²

ويعرفها (السلمي، 2001، ص: 01) ، بأنها: «المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين منوجهة

¹ .عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997. ،ص ص

² Michel Porter,la vantage concurrentiel,Dunod, paris, 2000, p8.

نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون».¹

ويعرفها (Kotler) ، على أنها: «القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في المدى القريب أو في المستقبل».²

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي لسلوك المواطنة التنظيمية هي القدرة على التميز والتفرد عن بقية المنافسين الآخرين من خلال امتلاك خاصية أو مجموعة من الخصائص الإبداعية التي تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز ومن : ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج وهي كالتالي:³

- ✓ **ميزة التكلفة الأقل Cost Advantage** : يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين.
- ✓ **ميزة التميز Differentiation** : يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

ثالثاً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، ويتمثل هذين المتغيرين في:

¹ علي سلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غؤيب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 1.

² مصطفى بن عودة، "دور أخلاقيات الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية، للمؤسسات الاقتصادية_دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدسنة الهضاب العليا بالجلقة_"مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد 1، ص 31.

³ عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، " دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤيات الصغيرة والمتوسطة_دواية حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلقة_"، المجلد 11، العدد3، 2021، ص 264.

✓ حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكثر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبنى، بعدها مرحلة التقليد، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة.

ويمكن إيجاز هذه المراحل في ¹:

✓ مرحلة التقديم :

تعد أول وأطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها ، وطبيعة السوق التي تعمل وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات بها، واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.

✓ مرحلة التبنى :

تمثل بداية تعرف المتنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فتعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الثبات النسبي والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين باعتبارهم بدأوا يركزون عليها ، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

✓ مرحلة التقليد :

في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوافرات.

¹ رجيل آسيا ، نفس المرجع، ص58

✓ مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

قدم بورتر أربع محددات رئيسية حسب رأيه، لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بالنموذج الماسي أو النظرية الماسية وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:¹

- عوامل الإنتاج.
- عوامل الطلب
- الصناعات المرتبطة والمساندة.
- إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة.

رابعاً: استراتيجيات الميزة التنافسية

ترتكز إستراتيجية الميزة التنافسية على المركز الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى من الأداء ينبع من امتلاك المنظمة للميزة التنافسية؛ ومن خلال هذا التفاعل يرى بورتر أن أمام المنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجية التنافسية هي قيادة الكلفة الشاملة التميز وإستراتيجية التركيز، يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية.

✓ إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل والتي تتمثل في: توافر اقتصاديات الحجم الأثار المترتبة على منحى التعلم

¹نبيل محمد المرسي ، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003، ص ص 88 87 .

أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر ومدى ملائمته.

بعد هذا الطرح الموضوعي يتضح لنا بشكل جلي عدة مزايا لهذه الإستراتيجية والتي من بينها نجدها تحقق عدة مزايا من بينها:¹

- ما يتعلق بالمنافسين : فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
 - ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
 - ما يتعلق بالموردين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
 - ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- وتتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثماني محددات رئيسة للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتشمل هذه القائمة العوامل الموائية:

- وفرات اقتصاديات الحجم.
- وفرات منحنى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.

¹ محي الدين قطب، مرجع نفسه، ص 88.

✓ إستراتيجية التمييز

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، وهي تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة، به تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول نجد:¹

- التمييز على أساس التفوق التقني.

- التمييز على أساس الجودة.

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

كقاعدة عامة يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منه:²

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره .

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي:³

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء

أفضل زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيراً مركز

قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.

¹ بو ركوة غبد المالك، " ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص71.

² محمد أحمد عوض، "الادارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000، ص 184.

✓ إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي، محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:¹

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

¹فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان، 2000 ، ص184.

الفصل الثالث :

**دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر
- مديرية الأنواط -**

تمهيد:

بعد عرضنا للجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من دوران العمل وأداء وتنافسية المؤسسة ، يأتي الجانب الميداني الذي يعد الجزء الأكثر أهمية في الدراسة والذي يكون دعم للدراسة النظرية وتسمح لنا باختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات.

ولإجراء هذه الدراسة الميدانية بشكل صحيح نتبع جملة من الخطوات المنهجية يتم تحديدها مسبقا، لذلك خصصنا هذا الفصل التطبيقي بمباحثه والمتمثلة في :

- المبحث الأول: تقديم شركة اتصالات الجزائر - مديرية الأغواط -
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية لشركة اتصالات الجزائر - الأغواط-
 - وصف مجتمع البحث
 - محددات مجتمع البحث
 - وصف عينة ومفردات البحث

المبحث الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر - مديرية الأغواط -

يتناول هذا المبحث في أوله، التعريف بشركة اتصالات الجزائر عبر نبذة تاريخية عنها وإطارها القانوني وهيكلها التنظيمي والموارد البشرية بها، وبعد ذلك نأتي إلى التعريف بمديرية الأغواط عبر نبذة عنها ونظرة على هيكلها التنظيمي وأهم الوظائف الرقابية.

المطلب الأول : تقديم شركة اتصالات الجزائر

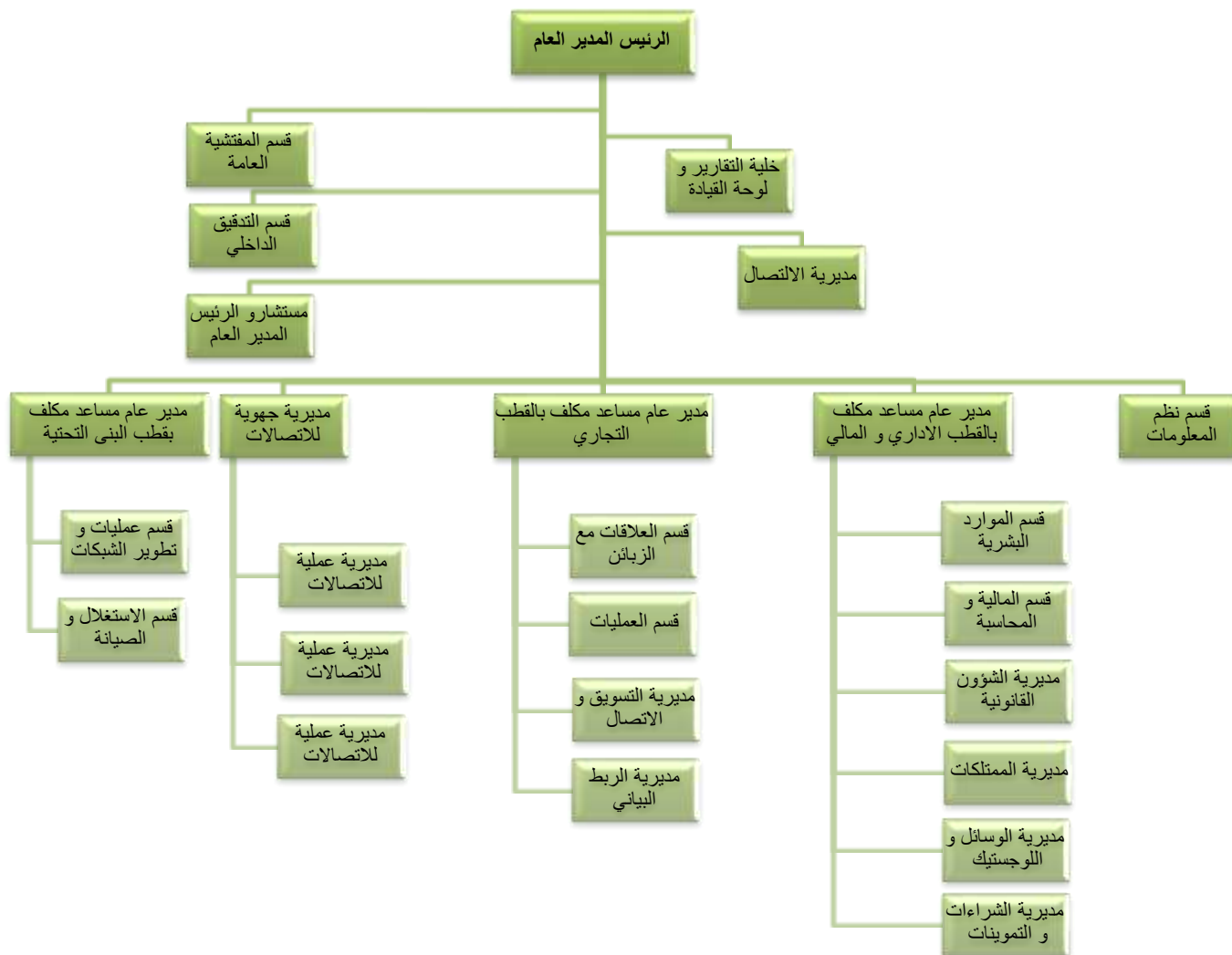
أولاً: التعريف بشركة اتصالات الجزائر

بتاريخ 01 مارس 2001 صدر قرار عن المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا القرار حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري تحت رقم B02-0018083 يوم 11 ماي 2002 لتصبح اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الانترنت " ADSL " في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر حالياً ب 115.000.000.000 دج.

ثانياً: الهيكل التنظيمي

بالإضافة إلى كونها المتعامل الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من بين أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن ، وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و50 مديرية ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديرية في كل منها، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تضم وكالات تجارية ومراكز هاتفية ، عدد الموظفين بلغ 10001 موظف. يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر، حيث أن هذا الأخير يضع تعريفا واضحا للمهام والمسؤوليات بهدف الوصول إلى إلزام نتائج الأفراد والمجموعات، هذا التنظيم سيكون مهيباً لوضع إجراءات وطرق عمل بسيطة تساعد على تحقيق الأهداف.

شكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر



المطلب الثاني: لمحة عن شركة اتصالات الجزائر فرع -الأغواط-

أولاً: تقديم الشركة

هي الوحدة العملية للاتصالات التي تسهر على تقديم خدمات اتصالية على مستوى والية قالمة من تسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة.

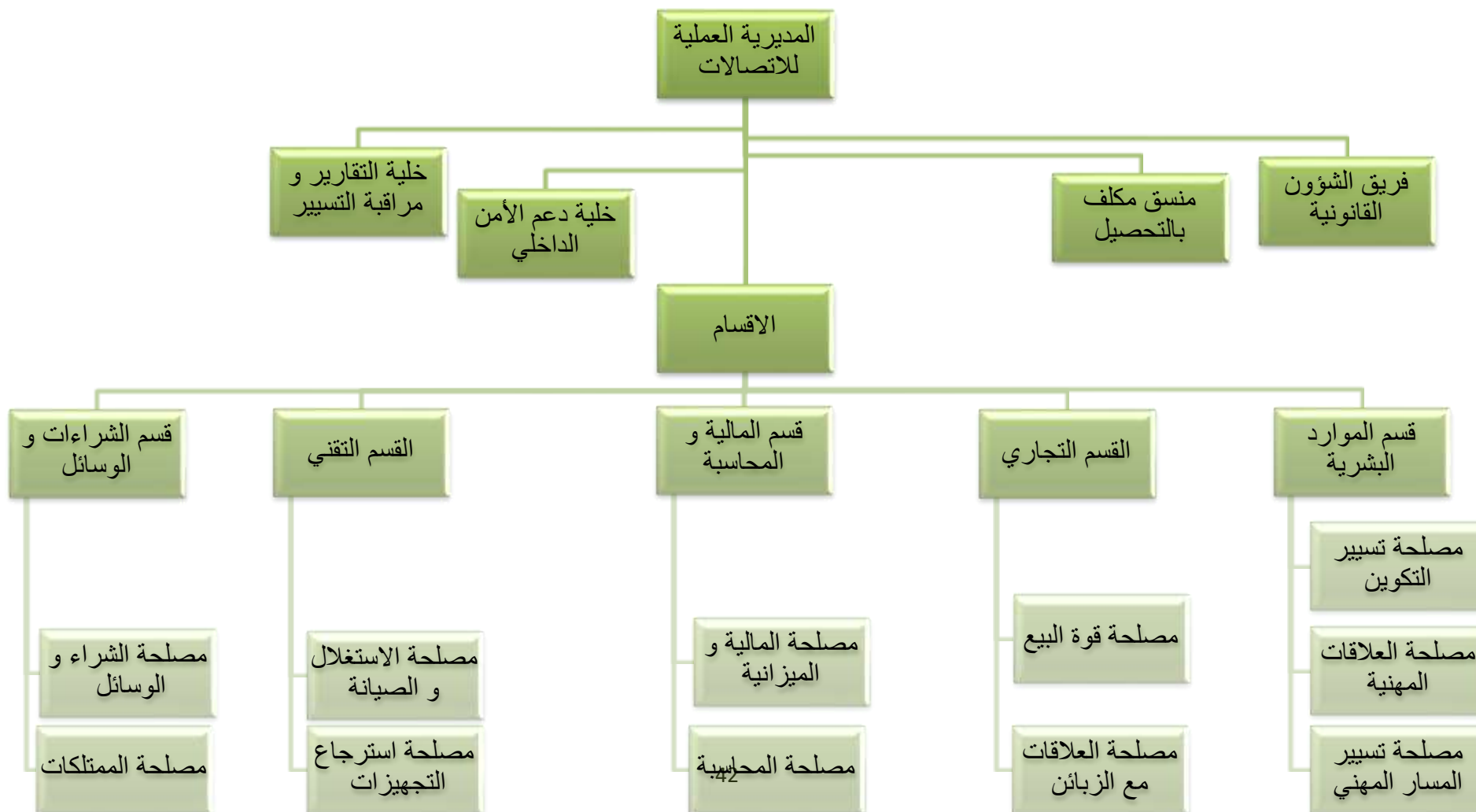
أنشئت المديرية العملية للاتصالات بالأغواط عام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم منح الاستقلال المالي و المحاسبي للوحدات العملية وتم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية و هي تابعة في الوقت الحالي إلى المديرية الجهوية للاتصالات الكائن مقرها بولاية الأغواط، وهذا منذ سنة 2007، بعدما كانت تابعة للمديرية الجهوية بورقلة، بحيث أن المديريات الجهوية بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر .

ثانياً: الموارد البشرية بالمديرية

يوجد حالياً بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر الأغواط 275 موظفا موزعون ما بين إطارات سامية، و إطارات وأعوان التحكم والتنفيذ. ويشمل الهيكل التنظيمي للمديرية العملية والهيكل التابعة لها على بعض الوظائف التي تؤدي دورا رقابيا، وقد تكون مهام الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف رقابية بشكل كلي، أو بشكل جزئي.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية -الأغواط-

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالأغواط



المطلب الثالث: مهام وأهداف المديرية

أولاً: المهام

تتمثل المهام والمسؤوليات الرئيسية للمديرية العملية فيما يلي:

- ✓ تقديم خدمات الهاتف السلكي واللاسلكي .
- ✓ تقديم خدمات الهاتف النقال وبطاقة الدفع المسبق
- ✓ تقديم خدمات الأنترنت والاتصالات الفضائية.
- ✓ الاستماع الجيد لطلبات وشكاوى الزبائن.
- ✓ المعرفة الجيدة للاحتياجات الزبائن ومعالجة الشكاوى في وقت قصير.
- ✓ تقديم المساعدات للزبائن فيما يخص كيفية استعمال خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ تقديم جميع المعلومات التي يطلبها الزبون التي تهمه.
- ✓ اعطاء تبريرات مقنعة للزبائن عند وقوع في الأخطاء.
- ✓ الاستقبال الجيد للزبون.

ثانياً: الأهداف

تتعدد الأهداف التي تسعى الوكالة الوصول إليها، فهناك أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية :

الأهداف الاقتصادية

- ✓ تلبية الحاجات والرغبات المتزايدة للزبائن
- ✓ تنويع الخدمات من خلال البحث والتطوير
- ✓ تحقيق النمو والاستمرارية
- ✓ تحسين نوعية خدمة الأنترنت
- ✓ الزيادة في تدفق الأنترنت
- ✓ تحقيق الريادة وتفوق في السوق
- ✓ كسب زبائن اوفياء ودائمين
- ✓ توزيع الشبكة بالنسبة للمناطق النائية .

الأهداف الاجتماعية:

- ✓ تقديم خدمات ذات نوعية وجودة وذلك تماشياً مع القدرة الشرائية للزبائن
- ✓ تقديم أسعار في متناول كافة شرائح المجتمع
- ✓ تقديم عروض وتخفيضات مهمة في المناسبات خاصة في شهر رمضان أن تكون هنا مصداقية بينها وبين زبائن.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية لشركة اتصالات الجزائر - الأغواط-

خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بدءاً بمجتمع وعينة البحث وتصميم أداة الدراسة. ومن ثم ننتقل إلى تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الوظيفية والشخصية، وفي المطلب الأخير سوف يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بالدوران الوظيفي وأداء وتنافسية المؤسسة.

المطلب الأول : الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

❖ المجال الجغرافي

شركة اتصالات الجزائر مديرية - الأغواط-

❖ المجال الزمني

مرحلة الاعداد النظري: والتي كانت منذ شهر أوت 2023 حيث كان التركيز طيلة هذه الفترة على جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري.

مرحلة الدراسة النظرية: كانت بمثابة زيارة استطلاعية تم فيها جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة، ثم توزيع الاستمارة وذلك يوم: 15/08/2023 ، ومن ثم الاسترجاع كان يوم 01/09/2023

ثانياً: منهج الدراسة

لا يكتسب أي بحث أو دراسة الصفة العلمية إلا إذا اعتمد على منهج علمي يضبط خطواته وينظمها للوصول إلى المعرفة العلمية واكتشاف القوانين، وعلى هذا فان دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ويمكن تعريف هذا المنهج: بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى

أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا من خلال جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها .

ويعد المنهج الوصفي التحليلي مناسب للدراسة لأن المبتغى من هذه الدراسة هو محاولة معرفة وتفسير العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (الدوران الوظيفي) والمتغير التابع (أداء وتنافسية المؤسسة) بشكل علمي ثم استخلاص أبعاد ومؤشرات لكل المتغيرين ، واستخدام تقنية الاستبيان على عينة مجتمع الدراسة ثم معالجتها إحصائياً من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

ثالثاً: أدوات الدراسة

تعتبر أدوات جمع البيانات التي أتيت بعد تحديد الفروض أو التساؤلات وكذا اختيار عينة البحث، من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يتوقف جناح البحث بنسبة كبيرة على مجموعة الأدوات، إذ كلما كانت ملائمة ودقيقة كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، وانطلاقاً من هذا فإن الدراسة الميدانية لموضوع البحث تطلبت الاعتماد على ما يلي:

❖ المقابلة

تشتمل على أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها وخالفاً للاستمارة فإن الباحث يتحاور مع الإنسان الذي يجري معه المقابلة ويغري أسلوب الأسئلة إذا كان هناك غموض إلى أن يحصل على الذي يتماشى مع السؤال المطروح.

❖ الاستمارة

تعتبر الاستمارة أداء مهمة من أدوات جمع البيانات وتتمثل في مجموعة من الأسئلة يقدمها الباحث بنفسه إلى المبحوثين بشرط أن تكون الأسئلة بسيطة وسهلة بعيدة عن التعقيد والغموض وتكون إما مغلقة أو مفتوحة، وقد تم تصميم الاستمارة عن طريق أسئلة التي شملت سؤال وزعت على المحاور التالية:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية، من 1 إلى 10 .

المحور الثاني : ويتعلق بالبيانات المتعلقة بالمتغير المستقل "الدوران الوظيفي" ، من 1 إلى 18

المحور الثالث: ويتعلق ببيانات المتغير التابع " أداء وتنافسية المؤسسة" ، 19 من إلى 26

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يوجد 275 موظف موزعا ما بين إدارات وأعاون وغيرها ، تعد عملية اختيار العينة ووسيلتها من أهم الأمور التي يجب على الباحث الانتباه إليها بشكل كبير في أي دراسة. يجب أن يكون اختيار العينة دقيقاً ومدروساً من أجل ضمان تمثيلية شاملة لجملة المجتمع المبحوث عنه.

تحقيقاً لهدف هذه الدراسة المتمثل في "دور العمل وتأثيره على كفاءة المؤسسة"، تم التركيز على اختيار الباحثين الذين يتوفرون فيهم الشروط المناسبة للمشاركة في الدراسة.

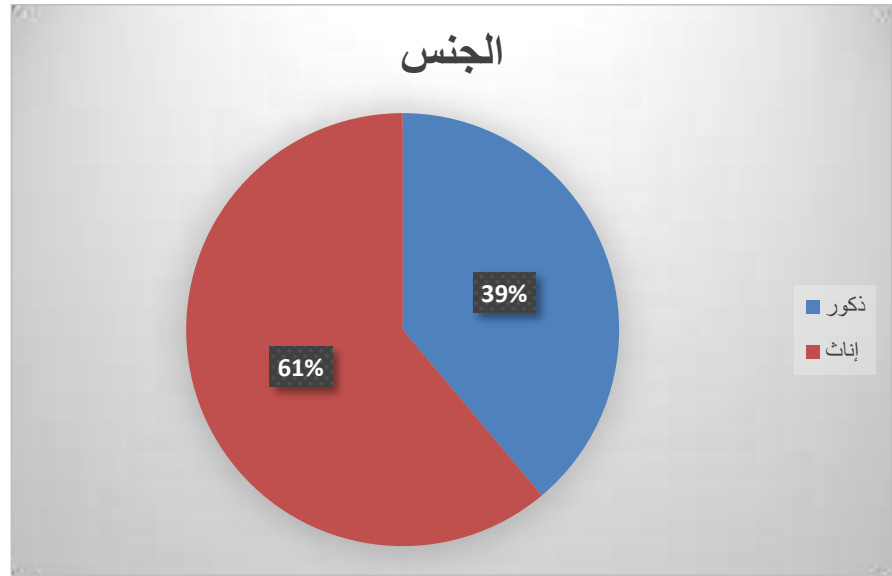
المطلب الثاني: تحليل بيانات العينة المدروسة

❖ توزيع أفراد العينة حسب الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية

✓ حسب الجنس

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	38.88 %
أنثى	22	61.11 %
المجموع	36	100 %



الشكل رقم 07: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن نسبة جنس الإناث يفوق نسبة الذكور في العينة المدروسة حيث

38.88 % تمثل نسبة الإناث بينما قدرت نسبة الذكور ب 61.11 % .

التحليل السوسيولوجي:

ويمكن استنتاج بعض الدلالات السوسيولوجيا في ظهور جنس الاناث بنسبة أكبر وشهدت قلة نسبة

الذكور وهذا يمكن راجع إلى طبيعة العمل وأيضا كثرة خريجي المعاهد والجامعات من جنس الإناث أكثر من

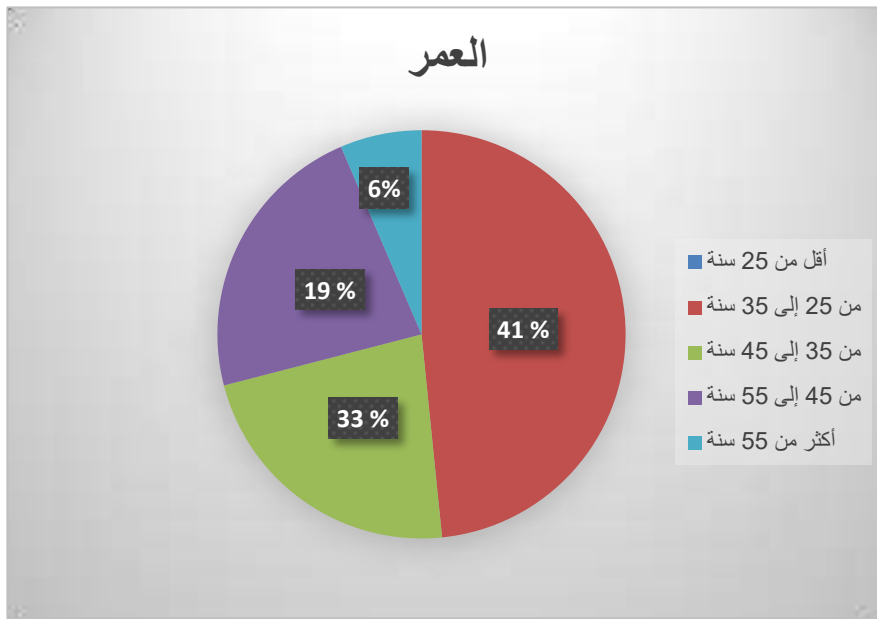
الذكور ..

✓ حسب العمر

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	0	0
من 25 إلى 35 سنة	15	41.66 %
من 35 إلى 45 سنة	12	33.33 %
من 45 إلى 55 سنة	7	19.44 %
أكثر من 55 سنة	2	5.55 %
المجموع	36	100 %

الشكل رقم 08: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه جدول رقم 02 حسب متغير السن أن فئة [25-35] سنة قدرت ب 41.66% تليها فئة [35 - 45] حيث قدرت ب 33 % تليها فئة [45-55] قدرت ب 19 % ثم تليها فئة أكثر من 55 سنة بنسبة 6 % بينما نسبة فئة الأقل من 25 سنة معدومة ومنه .

التحليل السوسولوجي:

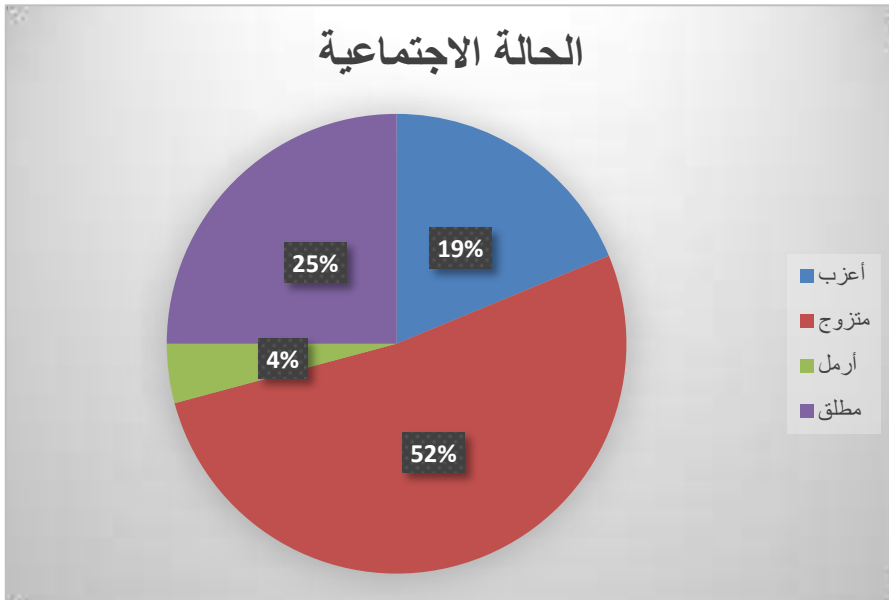
من خلال هذه النسب المتباينة نستنتج أن معظم المبحوثين من فئة الشباب حيث تسعى الشركة لتوظيف الشباب لزيادة الفعالية والنشاط في العمل وكذلك تقاعد أغلبية المسنين وهذا ما ساهم في جعل الشركة شبابية أكثر.

✓ حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	9	25 %
متزوج	25	69.44 %
أرمل	2	5.55 %
مطلق	0	0
المجموع	36	100 %

الشكل رقم 09: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



يتضح لنا من الجدول رقم 03 أعلاه للحالة العائلية للمبحوثين أن نسبة المتزوجين هي أعلى نسبة والمقدرة ب 69.44 % تليها نسبة العزاب ب 25 % ثم تليها نسبة الأرمال ب 5.55 % أما فيما يخص المطلقين فنسبتهم معدومة لانعدام هذه الحالة الاجتماعية في مجتمع العينة المدروسة.

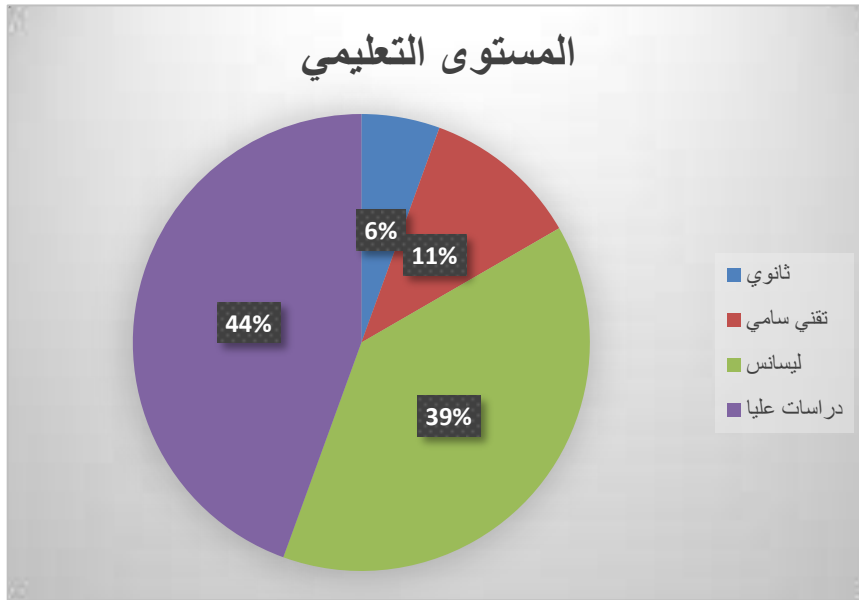
التحليل السوسيوولوجي:

مما سبق نستنتج أن الفئة الغالبة في الشركة هي للمتزوجين ومقارنتا مع الجدولين السابقين " جدول متغير السن والجنس " نلاحظ أن الفئة الشبانية هي الغالبة تعد نسبة طبيعية، لأن أعمار المبحوثين تتراوح ما بين [25-55] سنة ، فهي تعد سن مناسبة للزواج والمتزوجين يكونون أكثر استقرار في العمل. أما فيما يخص فئة العزاب نجد أن هؤلاء المبحوثين قد تزامنت فترة شبابهم الظروف والأزمات الاقتصادية والاجتماعية التي جعلتهم عزاب.

❖ توزيع أفراد العينة وفق التحصيل العلمي، المستوى الوظيفي، نوع النشاط، الخبرة
✓ حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
5.55 %	2	ثانوي
11.11 %	4	تقني سامي
38.88%	14	ليسانس
44.44 %	16	دراسات عليا
100 %	36	المجموع



الشكل رقم 10: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول 04 أعلاه أن أعلى نسبة هي نسبة الجامعيين المتحصلين على شهادة دراسات العليا حيث قدرت ب 44.44% وتليها نسبة حاملي شهادة الليسانس ب 38.88% ثم تقني سامي بنسبة تقدر ب 11.11% والابتدائي ب 5.55% .

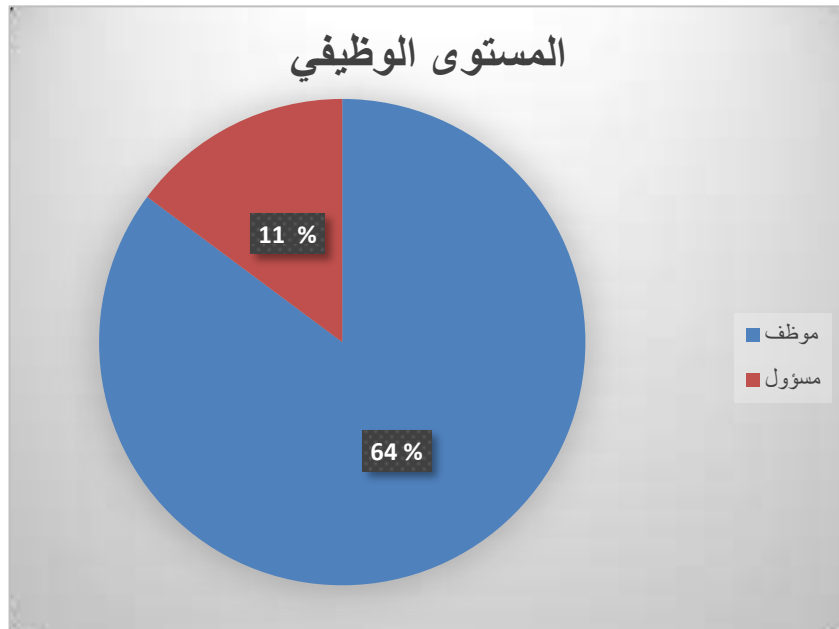
التحليل السوسيولوجي:

يتبين لنا من الجدول السابق أن المؤسسة تستقطب الذين لديهم مستوى جامعي أكثر من الثانوي والتقني سامي وذلك بهدف أن يكون المورد البشري كفؤ من أجل رفع مردود الشركة.

✓ حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
63.88 %	32	موظف
11.11 %	4	مسؤول
100 %	36	المجموع



الشكل رقم 11: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول 05 أن نسبة الموظفين هي الغالبة حيث قدرت ب 64 % بينما بلغت نسبة المسؤولين 11%.

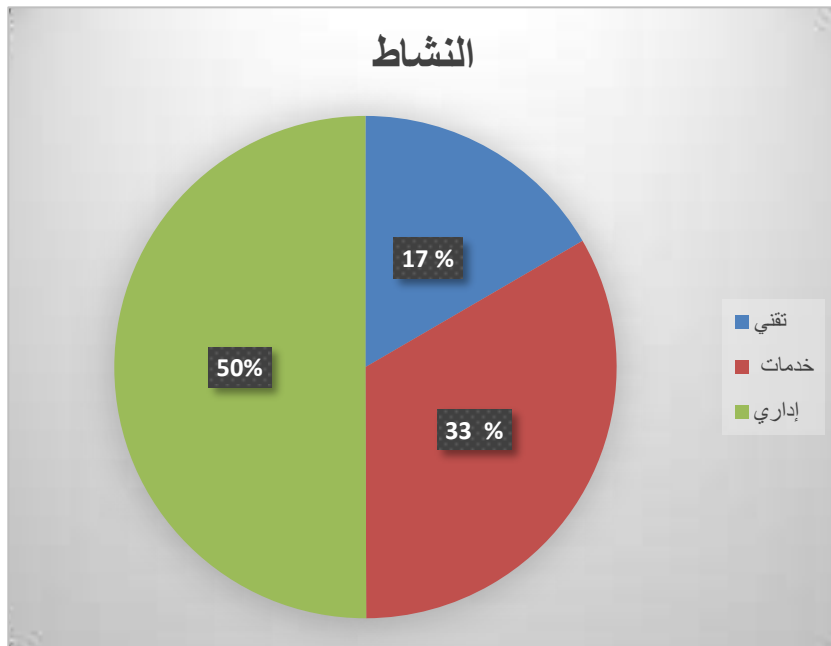
التحليل السوسيولوجي:

من نتائج الجدول يتضح لنا بأن الشركة تركز على الموظفين ونشاطهم بينما تعين مسؤولين يتحكمون في الموظفين وسيرورة عمل الشركة.

✓ حسب نوع النشاط

الجدول رقم 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع النشاط

النشاط	التكرار	النسبة
خدمات	12	33.3 %
إداري	18	50 %
تقني	6	16.6 %
المجموع	36	100 %



الشكل رقم 12: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع النشاط

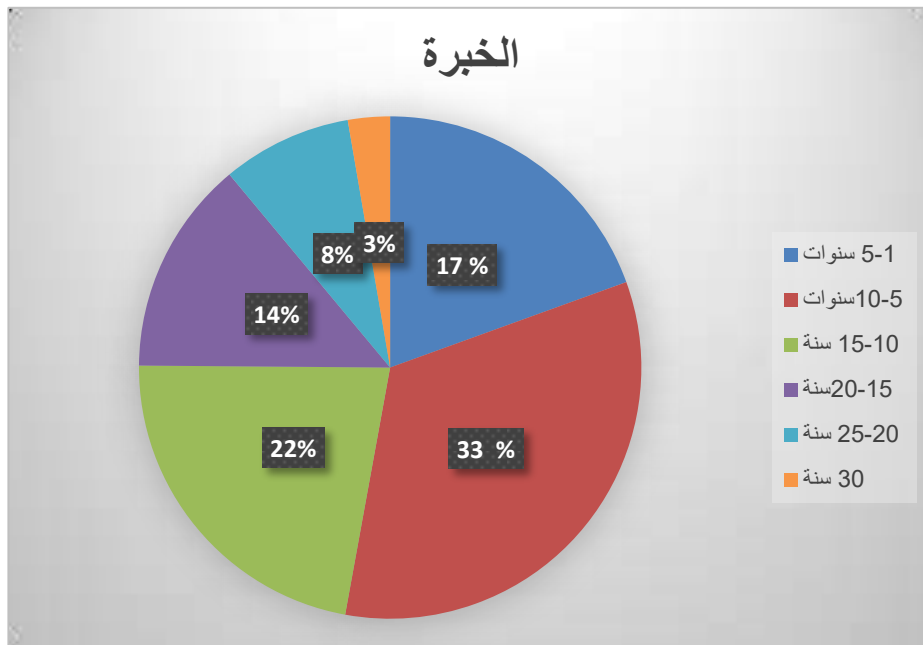
من خلال الجدول 06 نلاحظ أن: 33.3% من المشاركين يعملون في مجال الخدمات، 50% من المشاركين يعملون في مجال الإدارة و 16.6% من المشاركين يعملون في المجال التقني. التحليل السوسيولوجي:

هذا يشير إلى تنوع في أنشطة المشاركين، حيث يتوزعون بين مجالات مختلفة من الخدمات والإدارة والتقنية. هذا التنوع قد يكون مفيداً في تقديم وجهات نظر متعددة وتجارب متنوعة في الاستطلاع والتحليل.

✓ حسب الخبرة

الجدول رقم 07 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5-1 سنوات	7	19.44 %
10-5 سنوات	12	33.33 %
15-10 سنوات	8	22.22 %
20-15 سنة	5	13.8 %
25-20 سنة	3	8.33 %
30 سنة	1	2.7 %
المجموع	36	100 %



الشكل رقم 13: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن: الموظفون ذوو الخبرة القليلة (5-1 سنوات): هؤلاء يمثلون نسبة صغيرة من العينة (حوالي 19.44%)، وهم عادة يعتبرون جزءاً من فريق العمل الجديد. يمكن أن يكون لديهم حماس وطاقة جديدة ولكن قد يحتاجون إلى توجيه وتدريب إضافي.

الموظفون ذوو الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات): هؤلاء يمثلون نسبة كبيرة من العينة (حوالي 33.33%)، وهم في مرحلة مهمة من تطوير مهاراتهم وخبراتهم. يجب الاستفادة منهم في تنفيذ المهام الحيوية وتمير المعرفة للموظفين الجدد.

الموظفون ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات): هؤلاء يشكلون نسبة جيدة من العينة (حوالي 47.23%)، وهم غالباً مصدر ثري للمعرفة والخبرة في المؤسسة. يمكن الاعتماد عليهم في الأدوار القيادية وتمكينهم من تحفيز وتوجيه الموظفين الأصغر سناً.

التحليل السوسولوجي:

يظهر أن هناك مزيجاً جيداً من مستويات الخبرة في المؤسسة. من المهم الاستفادة من هذا التنوع لضمان استفادة كاملة من مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات

ولدراسة هذا المجتمع وزع 40 استمارة استبيان، تم استرداد 36 و أقصى منها 4 فارغة، ليصبح مجموع مفردات العينة التي أجريت عليها الدراسة 36 عامل وهو يشكل ما نسبته 90% من إجمالي المجتمع.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

اولا: تفرغ وتحليل نتائج الاستبيان

1- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى

المحور الأول: عوامل حدوث دوران العمل

❖ يوضح الجدول الموالي تكرارات ونسب إجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات المتعلقة بعوامل

حدوث دوران العمل

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب فرص التطوير المهني في المؤسسة

هل توجد فرص للتقري والتطوير المهني في المؤسسة؟	التكرار	المجموع
نعم	22	61.11%
لا	14	38.88 %
المجموع	36	100 %

الجدول رقم 08 أعلاه يبين أن 22 من المشاركين في الاستبيان يعتقدون أن هناك فرصًا للتقري والتطوير

المهني في المؤسسة، بنسبة 61.11%، بينما يعتقد 14 من المشاركين أنه لا توجد فرص كافية للتقري والتطوير

المهني في المؤسسة، بنسبة نسبة 38.88%.

التحليل السوسيولوجي:

يمكن أن نفسر هذا بأن هناك تقدير متباين بين المشاركين في مدى توفر فرص التقري والتطوير المهني

داخل المؤسسة. من المهم أن تعتبر المؤسسة تلك الآراء وتعمل على توضيح فرص التقري والتطوير المهني

المتاحة وتعزيز الشفافية حول هذه القضية لتحفيز الموظفين والمساهمة في الاستمرارية والارتباط بالمؤسسة

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 09 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالتقدير في العمل

المجموع	التكرار	هل تشعر بالتقدير والدعم من قبل الإدارة وزملائك في العمل ؟
80.55 %	29	نعم
19.44 %	7	لا
100 %	36	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم 09 نلاحظ أن 29 من المشاركين من أصل 36 في الاستبيان يشعرون بالتقدير والدعم من قبل الإدارة وزملائهم في العمل، بنسبة نسبة 80.55%. بينما يشعر 7 من المشاركين بعدم التقدير وعدم الدعم من قبل الإدارة وزملائهم في العمل، بنسبة نسبة 19.44%.

التحليل السوسيولوجي:

هذا يدل على وجود مستوى مرتفع من الرضا بين المشاركين بشأن التقدير والدعم الذي يتلقونه من الإدارة والزملاء في العمل. هذا يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في المؤسسة. ومع ذلك، يجب على المؤسسة الاستمرار في تعزيز هذا الجانب الإيجابي والبحث عن طرق لتعزيز التواصل والدعم بين الإدارة والموظفين للحفاظ على هذا البيئة الإيجابي.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مواجهة التحديات والمشاكل في بيئة العمل

المجموع	التكرار	هل تواجه بعض التحديات أو مشكلات في العمل يمكن أن تؤثر على رغبتك في البقاء في المؤسسة ؟
77.77 %	28	نعم
22.22 %	8	لا
100 %	36	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن 28 من المشاركين في الاستبيان يواجهون تحديات أو مشكلات في العمل يمكن أن تؤثر على رغبتهم في البقاء في المؤسسة، بنسبة 77.77%. بينما يواجه 8 آخرون تحديات أو مشكلات قليلة تؤثر على رغبتهم في البقاء في المؤسسة، بنسبة 22.22%.

التحليل السوسيولوجي:

وهذا ما يشير إلى وجود تحديات أو مشكلات تؤثر على بعض الموظفين وتزيد من احتمالية دوران العمل في المؤسسة. يجب على المؤسسة أن تستجيب لهذه التحديات وتبحث عن الحلول المناسبة لمعالجتها للحفاظ على موظفيها وتعزيز رضاهم والمساهمة في تحسين بيئة العمل.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب انتهاك الحقوق والتمييز

هل تتعرض لأي تمييز أو انتهاك لحقوقك كموظف في المؤسسة؟	التكرار	المجموع
نعم	20	55.55 %
لا	16	44.44%
المجموع	36	100 %

من خلال هذه النتائج الممثلة في الجدول رقم 11 والتي تشير إلى أن 20 من المشاركين في الاستبيان يعتقدون أنهم يتعرضون لتمييز أو انتهاك لحقوقهم كموظفين في المؤسسة، بنسبة 55.55% ، بينما يشعر 16 من المشاركين بأنهم لا يتعرضون لأي تمييز أو انتهاك لحقوقهم كموظفين، بنسبة نسبة 44.44%.

التحليل السوسيولوجي:

يتبين لنا وجود بعض المشكلات المحتملة في مجال التمييز أو انتهاك حقوق الموظفين في المؤسسة. يجب على المؤسسة أن تأخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار وتعمل على توضيح السياسات والإجراءات لمكافحة التمييز والانتهاكات والعمل على تحسين بيئة العمل لضمان حقوق ومعاملة عادلة لجميع الموظفين.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب القدرات والمستوى الدراسي

هل فعلا التوظيف على أساس القدرات والمستوى الدراسي ؟	التكرار	المجموع
نعم	30	83.33 %
لا	6	16.66 %
المجموع	36	100

من خلال الجدول أعلاه رقم 12 نلاحظ أن 30 من المشاركين في الاستبيان يعتقدون أن التوظيف في المؤسسة يتم فعليًا على أساس القدرات والمستوى الدراسي، بنسبة نسبة 83.33%. بينما يعتقد 6 من المشاركين بأن التوظيف لا يتم على هذا الأساس، بنسبة نسبة 16.66%.

التحليل السوسيولوجي:

تعد عملية التوظيف عمليو مهمة و تتم وفقًا للقدرات والمؤهلات، وهو أمر إيجابي يسهم في تحقيق عملية توظيف عادلة وفعالة في المؤسسة.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن المنصب

هل أنت راض عن المنصب الذي تشغله ؟	التكرار	المجموع
نعم	8	22.22 %
لا	28	77.77 %
المجموع	36	100 %

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن 28 من المشاركين في الاستبيان لا يشعرون بالرضا عن المنصب الذي يشغلونه، بنسبة نسبة 77.77%. بينما يشعر 8 من المشاركين بالرضا عن المنصب الذي يشغلونه، بنسبة نسبة 22.22%.

التحليل السوسيولوجي:

هذه النتائج تشير إلى وجود نسبة عالية من الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن مناصبهم الحالية في المؤسسة. ومع ذلك، يجب على المؤسسة الاستمرار في مراجعة وتقييم بيئة العمل وتلبية احتياجات وتطلعات الموظفين لضمان استمرارية هذا الرضا والارتباط بالمؤسسة.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالتعب والإرهاق

هل تشعر بالتعب والإرهاق ؟	التكرار	المجموع
نعم	34	94.44 %
لا	2	5.55 %
المجموع	36	100

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن 34 من المشاركين في الاستبيان يشعرون بالتعب والإرهاق، بنسبة نسبة 94.44%. بينما يشعر فقط 2 من المشاركين بعدم التعب والإرهاق، بنسبة نسبة 5.55%.

التحليل السوسيولوجي:

هذه النتائج تشير إلى وجود مستوى عالٍ من التعب والإرهاق بين الموظفين في المؤسسة. يجب أن تهتم المؤسسة بصحة ورفاهية موظفيها وتقديم الدعم والموارد اللازمة للتعامل مع هذه القضية. قد تكون استراتيجيات مثل إدارة الضغط وتوفير فرص للراحة وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية مفيدة للمساهمة في تحسين هذا الوضع.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العطل مدفوعة الاجر في الوقت المرغوب

هل العطل مدفوعة الأجر في الوقت المرغوب ؟	التكرار	المجموع
نعم	17	41.66 %
لا	19	52.77 %
المجموع	36	% 100

نتائج هذا الجدول رقم 15 تشير إلى أن 17 من المشاركين في الاستبيان يعتقدون أن العطل مدفوعة الأجر في المؤسسة تُمنح في الوقت المرغوب، بنسبة نسبة 41.66%. بينما يعتقد 19 من المشاركين أن الإجازات لا تُمنح في وقتها المحدد، بنسبة نسبة 52.77%

التحليل السوسيولوجي:

مما سبق وجود تحفظ من قبل بعض الموظفين بشأن منح العطل مدفوعة الأجر في الوقت المرغوب . يجب على المؤسسة مراجعة سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بمنح الإجازات لضمان تلبية احتياجات الموظفين والامتثال للقوانين واللوائح المحلية والوطنية المعمول بها في هذا الصدد.

❖ دراسة صحة الفرضية الأولى

من خلال نتائج الدراسة أعلاه نستنتج أن الفرضية " الدوران الوظيفي ناتج عن أسباب تتعلق بدوافع شخصية للفرد وأسباب تتعلق بسياسات وظروف المؤسسة، وله آثار سلبية وإيجابية على الفرد والمؤسسة." صحيحة حيث تم اثباتها.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

2- تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية

المحور الثاني: توضح الجداول الموالية تكرارات ونسب إجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات المتعلقة

بمظاهر الدوران الوظيفي وأثرها على تنافسية أداء المؤسسة في الشركة محل الدراسة

الجدول رقم 16 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب التأثير السلبي للدوران على أداء المؤسسة

المجموع	التكرار	هل هناك تأثيرات سلبية على أداء المؤسسة نتيجة للدوران الوظيفي ؟
69.44 %	25	نعم
30.55 %	11	لا
% 100	36	المجموع

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن هذه النتائج تشير إلى أن 25 من المشاركين في الاستبيان يرون أن هناك تأثيرات سلبية على أداء المؤسسة نتيجة للدوران الوظيفي، بنسبة نسبة 69.44%. بينما يرى 11 من المشاركين أنه لا يوجد تأثيرات سلبية على أداء المؤسسة بسبب الدوران الوظيفي، بنسبة نسبة 30.55%.

التحليل السوسيولوجي:

هذا ما يشير إلى وجود تفاوت في الآراء بين المشاركين بشأن تأثير الدوران الوظيفي على أداء المؤسسة. يمكن أن تكون التأثيرات السلبية للدوران تتعلق بفقدان المعرفة والخبرة، وزيادة التكاليف المتعلقة بتوظيف وتدريب الموظفين الجدد، وتقليل الاستقرار في الفريق. من المهم أن تأخذ المؤسسة هذه التحديات بعين الاعتبار وتعمل على تطوير استراتيجيات للحد من تأثيرات الدوران الوظيفي وتعزيز استقرارها وأداءها.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأثير رحيل الموظفين على جودة الخدمة

المجموع	التكرار	هل شهدت المؤسسة تدهورًا في جودة الخدمة أو الإنتاجية بسبب رحيل الموظفين؟
88.88 %	32	نعم
11.11 %	4	لا
% 100	36	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الردود العالية بـ 88.88% تؤكد أن المؤسسة شهدت تدهورًا في جودة الخدمة أو الإنتاجية بسبب رحيل الموظفين. بينما أشارت نسبة قليلة جدًا، تبلغ 11.11 أنه لم يتم ملاحظة تدهور في الجودة أو الإنتاجية بسبب رحيل الموظفين.

التحليل السوسيولوجي:

يمكن أن يكون هذا راجع إلى كيفية تنفيذ عملية رحيل الموظفين وإدارة الانتقالات وسوء التخطيط الجيد كذلك رحيل الموظفين كان يشمل أشخاص ذوي خبرة وكفاءة عالية وتمثلوا جزءًا مهمًا من الإنتاج أو الخدمة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تدهور في الجودة غير هذا مدى قدرة الموظفين المتبقين على تعويض فقدان الموظفين السابقين.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفوائد الإيجابية التي نتجت عن الدوران

المجموع	التكرار	هل هناك فوائد إيجابية نتجت عن الدوران الوظيفي، مثل تجديد الأفكار والتنوع في الخبرات؟
50 %	18	نعم
50 %	18	لا
% 100	36	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ توازنًا تامًا بين الإجابات الإيجابية والسلبية بنسبة 50% لكل منهما.

التحليل السوسيولوجي:

هذا يشير إلى وجود انقسام في الآراء حول ما إذا كان الدوران الوظيفي ينتج فوائد إيجابية. يمكن أن يكون هذا تصاعديًا لاتجاهين مختلفين من وجهات النظر فبعض الأشخاص يرون أن الدوران الوظيفي يمكن أن يكون مفيدًا بشكل كبير لأنه يسمح بتطوير مهارات جديدة وتوسيع تجربة العمل. بينما يرون آخرون أنه قد يكون له تأثير سلبي على استقرار الوظيفة والتوجه المهني.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب توتر العلاقات

المجموع	التكرار	هل توتر العلاقات بين الموظفين المتبقين نتيجة لرحيل زملائهم بشكل متكرر ؟
77.77 %	28	نعم
22.22 %	8	لا
% 100	36	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن غالبية المشاركين (77.77%) يرون أن توتر العلاقات بين الموظفين المتبقين يحدث نتيجة لرحيل زملائهم بشكل متكرر. بينما (22.22%) يرون عكس ذلك.

التحليل السوسيولوجي:

وهذا ما يفسر وجود مخاوف بين بعض الموظفين بشأن توتر العلاقات بين الموظفين المتبقين بسبب رحيل زملائهم بشكل متكرر. هذا النوع من التوتر يمكن أن يحدث عندما يكون هناك حاجة مستمرة لتعويض الشاغرات الناتجة عن رحيل الموظفين وتكرار هذه العملية يمكن أن يؤدي إلى زيادة الضغط على الموظفين المتبقين وتأثير على التعاون والعلاقات في المكان العمل، هذا يشير إلى أهمية إدارة الدوران الوظيفي بشكل جيد واتخاذ إجراءات للحد من تأثيراته السلبية على العلاقات العاملة في المؤسسة.

الجدول رقم 20 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب عرضة المؤسسة للتكاليف

المجموع	التكرار	هل تتعرض المؤسسة لتكاليف إضافية لاستبدال الموظفين الراحلين (مثل التوظيف والتدريب والإشراف الإضافي) ؟
83.33 %	30	نعم
16.66 %	6	لا
% 100	36	المجموع

من خلال الجدول 20 أعلاه نلاحظ النتيجة تشير إلى أن غالبية المشاركين (83.33%) يرون أن المؤسسة تتعرض لتكاليف إضافية لاستبدال الموظفين الراحلين، مثل تكاليف التوظيف والتدريب والإشراف الإضافي.

التحليل السوسيولوجي: تحليل النتائج يشير إلى أن هناك وعياً بوجود تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة نتيجة استبدال الموظفين الراحلين وهذا ما يؤكد على أهمية تقدير تكاليف الدوران الوظيفي للمؤسسة، ويشجع على اتخاذ إجراءات للحفاظ على الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم على البقاء في المنظمة.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعات الدورية للمؤسسة

المجموع	التكرار	هل المؤسسة تجري استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين وفهم مشاكلهم واحتياجاتهم؟
% 41.66	15	نعم
% 58.33	21	لا
% 100	36	المجموع

من خلال نتائج الجدول 21 نلاحظ أن نسبة 41.66% من المشاركين يرون أن المؤسسة تجري استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين وفهم مشاكلهم واحتياجاتهم. هذا إيجابي ويشير إلى وجود تفاعل واهتمام من المؤسسة بمشاكل واحتياجات الموظفين. بينما 58.33% وتشير إلى أن غالبية المشاركين يرون أن المؤسسة لا تجري استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين وفهم مشاكلهم واحتياجاتهم حيث تمثل النسبة الأعلى وهذا يمكن أن يشير إلى نقص في الاتصال بين المؤسسة وموظفيها وقد يؤثر سلبيًا على فهم المشكلات والاحتياجات الفعلية للموظفين.

التحليل السوسيولوجي:

ومنه يمكن القول أنه هناك حاجة لتحسين عمليات التواصل ومراقبة رضا الموظفين في المؤسسة. إجراء استطلاعات دورية للموظفين يمكن أن يساعد في تحديد المشاكل والتحسينات المحتملة وتعزيز الشفافية والتفاعل بين إدارة المؤسسة والموظفين. هذا من شأنه أن يساهم في تعزيز بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الترقيات والمكافآت الممنوحة

المجموع	التكرار	هل هناك برامج تحفيزية مثل المكافآت والترقيات لتحفيز الموظفين على البقاء في المؤسسة؟
30.55 %	11	نعم
69.44 %	25	لا
100 %	36	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 22 نلاحظ أن : 30.55% من المشاركين أشاروا إلى وجود برامج تحفيزية مثل المكافآت والترقيات في المؤسسة. بينما الأغلبية بنسبة 69.44% من المشاركين أبدوا عدم وجود برامج تحفيزية مثل المكافآت والترقيات في المؤسسة.

التحليل السوسولوجي:

ويمكن تفسير هذه النتائج على أنها تشير إلى وجود نسبة أقل من المؤسسات التي توفر برامج تحفيزية للموظفين، حيث أن أغلبية المشاركين (69.44%) أبدوا عدم وجود هذه البرامج في مؤسساتهم. يمكن أن يؤثر ذلك على رضا واستدامة الموظفين في المؤسسة، حيث يمكن أن تكون البرامج التحفيزية عاملاً مهماً في تحفيز الموظفين على البقاء وزيادة إنتاجيتهم وولاءهم للمؤسسة.

الجدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود استراتيجيات التعامل مع الدوران من طرف المؤسسة

المجموع	التكرار	هل هناك استراتيجيات واضحة للتعامل مع الدوران الوظيفي في المؤسسة؟
55.55 %	20	نعم
44.44 %	16	لا
100 %	36	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن: 55.55% من المشاركين أشاروا إلى وجود استراتيجيات واضحة للتعامل مع الدوران الوظيفي في المؤسسة. بينما 44.44% من المشاركين أبدوا عكس ذلك،

التحليل السوسولوجي:

تشير هذه النتائج إلى أن هناك نسبة معينة من المؤسسات تمتلك استراتيجيات واضحة للتعامل مع مشكلة الدوران الوظيفي، في حين أن هناك مؤسسات أخرى ليس لديها استراتيجيات محددة للتعامل مع هذه المشكلة. يمكن أن يؤثر وجود استراتيجيات فعالة في التقليل من معدلات الدوران والحفاظ على استقرار واستدامة القوى العاملة في المؤسسة.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 24: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقييم أداء المؤسسة بشكل عام

كيف تقييم أداء المؤسسة بشكل عام؟	التكرار	المجموع
ممتاز	5	13.88 %
جيد	10	27.77 %
مقبول	15	41.66 %
سيء	6	16.66 %
المجموع	36	100 %

من خلال الجدول رقم 24 تحليل نتائج تقييم أداء المؤسسة بشكل عام يظهر توزيعاً متنوعاً لآراء المشاركين، والتحليل يمكن تلخيصه كما يلي:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (13.88%) من المشاركين يرون أداء المؤسسة بأنه ممتاز. هذا يشير إلى أن هناك جزء من الموظفين أو المشاركين راضيين تماماً بأداء المؤسسة ويرون أنها تتفوق في تحقيق أهدافها وتلبية توقعاتهم. تليها نسبة 27.77 % من المشاركين الذين يرون أداء المؤسسة بشكل جيد. إن هذا يظهر رضاً معقولاً بين الموظفين والمشاركين على الأداء العام للمؤسسة، وربما هم يرون بعض الجوانب التي يمكن تحسينها. بينما أكبر نسبة تقدر ب (41.66%) وتمثل المشاركين الذين يرون أداء المؤسسة بأنه مقبول، يمكن تفسير ذلك بأن هناك تحفظاً بسيطاً أو استياءً بسيطاً بين الموظفين بشأن الأداء الحالي للمؤسسة. بينما 16.66% هذه النسبة تشير إلى وجود عدد قليل من المشاركين يرون أن أداء المؤسسة سيء. هؤلاء المشاركون قد يكون لديهم مخاوف كبيرة أو تحفظات جادة حول كيفية تنفيذ المؤسسة لأعمالها وتحقيق أهدافها.

التحليل السوسولوجي:

ومنه يتبين أنه هناك تقدير متباين لأداء المؤسسة بين المشاركين. الأعداد الكبيرة في الفئة "مقبول" تشير إلى أن العديد من المشاركين يرون أداء المؤسسة بأنه مقبول وليس جيداً أو ممتازاً. ومع ذلك، لا يزال هناك نسبة من المشاركين يرون أن الأداء جيداً أو ممتازاً.

إن تحليل أداء المؤسسة يمكن أن يكون مهماً لتحسينها وتطويرها. يمكن للمؤسسة استخدام هذه الملاحظات لفهم توقعات واحتياجات الموظفين والعمل على تحسين العمليات والأداء بشكل عام لزيادة مستوى الرضا والفعالية

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 25: يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقييم تنافسية المؤسسة في سوق العمل

المجموع	التكرار	كيف تقييم تنافسية المؤسسة في سوق العمل؟
11.11 %	4	تنافسية عالية
55.55 %	20	تنافسية متوسطة
33.33 %	12	تنافسية منخفضة
100 %	36	المجموع

نتائج هذا الاستطلاع الممثل في الجدول 25 تشير إلى كيفية تقييم المشاركين لتنافسية المؤسسة في سوق العمل حيث نلاحظ أن :

11.11% من المشاركين يرون أن المؤسسة لديها تنافسية عالية في سوق العمل.

55.55% من المشاركين يرون أن المؤسسة لديها تنافسية متوسطة في سوق العمل.

33.33% من المشاركين يرون أن المؤسسة لديها تنافسية منخفضة في سوق العمل.

التحليل السوسيولوجي:

هذه النتائج تشير إلى تقييم متوسط لتنافسية المؤسسة في سوق العمل بين المشاركين. يعني ذلك أن

المؤسسة قد تحقق بعض التنافسية والنجاح، ولكن هناك أيضًا تحديات تنافسية تواجهها. من المهم أن تستمر

المؤسسة في تطوير استراتيجياتها وتحسين أدائها لزيادة تنافسيتها في سوق العمل

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 26: يوضح توزيع أفراد العينة حسب أهم ميزة تنافسية لدى المؤسسة

المجموع	التكرار	ماهي أهم ميزة تنافسية تعتقد أنها لدى المؤسسة؟
16.66 %	6	التكنولوجيا المتقدمة
22.22 %	8	الجودة والموثوقية في المنتجات/الخدمات
5.55 %	2	الابتكار المستدام
55.55 %	20	استراتيجيات التسويق والترويج المبتكرة
100 %	36	المجموع

تائج هذا الاستطلاع تظهر أن المشاركين اختلفوا في آرائهم من حيث أهم ميزة تنافسية بالنسبة للشركة حيث 55.55% من المشاركين يرون أن أهم ميزة تنافسية للمؤسسة هي استراتيجيات التسويق والترويج المبتكرة. يعني ذلك أن المؤسسة تتميز بقدرتها على التسويق بشكل فعال وابتكاري، مما يساهم في جذب واحتفاظ العملاء.

22.22% من المشاركين يرون أن الجودة والموثوقية في المنتجات/الخدمات هي أهم ميزة تنافسية. هذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على خدمات عالية الجودة وموثوقة و16.66% من المشاركين يرون أن التكنولوجيا المتقدمة تمثل أهم ميزة تنافسية للمؤسسة. هذا يشير إلى استخدام التكنولوجيا المتقدمة كوسيلة للابتكار وتحسين العمليات ، بينما فئة قليلة بنسبة 5.55% من المشاركين يرون أن الابتكار المستدام هو أهم ميزة تنافسية. هذا يشير إلى التفكير في الابتكار والتنمية المستدامة كجزء من استراتيجية المؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

هذا التحليل يظهر أن استراتيجيات التسويق والترويج المبتكرة تعتبر الأكثر تميزاً بالنسبة للمشاركين، مما يشير إلى أن المؤسسة تضع تركيزاً كبيراً على كيفية ترويج منتجاتها أو خدماتها وكيفية الابتكار في هذا السياق.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد العينة حسب استخدام تقنيات التحليل البياني والبيانات الضخمة (Big Data) لاتخاذ قرارات استراتيجية في تحديد معدل الدوران الوظيفي

المجموع	التكرار	هل المؤسسة تستخدم تقنيات التحليل البياني والبيانات الضخمة (Big Data) لاتخاذ قرارات استراتيجية في تحديد معدل الدوران الوظيفي؟
33.33 %	12	نعم
13.88 %	5	لا
52.77 %	19	لا أعرف
100 %	36	المجموع

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن: أغلبية المشاركين قالوا إنهم لا يعرفون ما إذا كانت المؤسسة تستخدم تلك التقنيات أو لا بنسبة 52.77%، بينما 33.33% من المشاركين أشاروا إلى أن المؤسسة تستخدم تقنيات التحليل البياني والبيانات الضخمة (Big Data) لاتخاذ قرارات استراتيجية في تحديد معدل الدوران الوظيفي. غير ذلك 13.88% من المشاركين أوضحوا أن المؤسسة لا تستخدم هذه التقنيات.

التحليل السوسيولوجي:

هذه النتائج تشير إلى أن هناك جزء من المشاركين لديهم معرفة بأن المؤسسة تستخدم تقنيات التحليل البياني والبيانات الضخمة في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومع ذلك، هناك نسبة أخرى لا تعرف ما إذا كانت المؤسسة تستخدم هذه التقنيات أو لا. يمكن أن تكون هذه التقنيات مفيدة في تحليل البيانات واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية في المؤسسة.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 28: يوضح توزيع أفراد العينة حسب التحديات التي توجه الشركة في تحقيق أكبر المبيعات

المجموع	التكرار	ماهي أكبر تحديات تواجهها المؤسسة في تحقيق أكبر المبيعات ؟
41.66 %	15	تغيرات التكنولوجيا
11.11%	4	المنافسة الشديدة
47.22%	17	ضغوط تنظيمية
100 %	36	المجموع

من خلال الجدول 28 نلاحظ أن المشاركين في الاستبيان اختلفوا في آرائهم حيث 41.66% من المشاركين يرون أن تغيرات التكنولوجيا تعتبر تحدياً رئيسياً للمؤسسة في سوقها الحالي. هذا يمكن أن يشمل التحديثات التكنولوجية السريعة وضرورة مواكبة التكنولوجيا الحديثة للبقاء تنافسيًا، بينما 47.22% يرون أن المنافسة الشديدة تعد تحدياً كبيراً في السوق الحالي. قد يتعلق هذا بوجود منافسين أقوياء أو بزيادة عدد المشاركين في السوق. والبقية الأقلية بنسبة 11.11% يرون أن الضغوط التنظيمية تشكل تحدياً. هذا يمكن أن يكون مرتبطاً بالتشريعات واللوائح الحكومية التي يجب على المؤسسة الامتثال لها، مما يمكن أن يؤثر على عملياتها وتكاليفها.

التحليل السوسيولوجي:

بشكل عام، يمكن تفسير هذه النتائج بأن هناك عدة تحديات تواجه المؤسسات في سوقها الحالي، وتختلف هذه التحديات باختلاف القطاع يجب على المؤسسات أن تتبنى استراتيجيات ملائمة للتعامل مع هذه التحديات من أجل البقاء والازدهار في السوق.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 29: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى تفاعل المؤسسة مع مقترحات الموظفين

المجموع	التكرار	كيف تتفاعل المؤسسة مع ملاحظات ومقترحات الموظفين؟
27.77 %	10	تحليلها وتطبيقها بنشاط
72.22 %	26	لا تهتم بملاحظات الموظفين
100 %	36	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن: 27.77% فقط من المشاركين أشاروا إلى أن المؤسسة تتفاعل بنشاط مع ملاحظات ومقترحات الموظفين عند تقديمها. بينما 72.22% من المشاركين أبدوا عدم اهتمام المؤسسة بملاحظات الموظفين.

التحليل السوسيولوجي:

هذه النتائج تشير إلى أن هناك غالبية كبيرة من المشاركين يرون أن المؤسسة لا تهتم بملاحظات الموظفين أو على الأقل لا تتفاعل بشكل فعال معها. هذا يمكن أن يشكل تحدياً كبيراً لتحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة وللحفاظ على رضا الموظفين من المهم أن تكون المؤسسات على استعداد للاستماع إلى ملاحظات الموظفين واتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على هذه الملاحظات لتحسين تجربة الموظفين.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 30 : : يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا الحديثة لارضاء الموظفين

المجموع	التكرار	هل المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا حديثة ومتقدمة لإرضاء موظفيها من أجل تحسين أدائها ؟
83.33%	30	نعم
16.66 %	6	لا
100 %	36	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن : 83.33% من المشاركين أشاروا إلى أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا حديثة ومتقدمة لتحسين أدائها بينما 16.66% من المشاركين أبدوا عدم اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة.

التحليل السوسيولوجي:

هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين يرون أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة كوسيلة لتحسين أدائها. يمكن لاعتماد التكنولوجيا الحديثة أن يساهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين العمليات في المؤسسة، وبالتالي تعزيز التنافسية في سوقها. يمكن أن يشمل ذلك استخدام البرمجيات والأنظمة الذكية، وتحليل البيانات، وتطوير منصات على الإنترنت، وتبني التكنولوجيا الصديقة للبيئة، وغيرها من الابتكارات التكنولوجية.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

الجدول رقم 31: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى تأثير الدوران بالإيجاب أو السلب على التنافسية

المجموع	التكرار	هل تعتقد أن الدوران الوظيفي يؤثر إيجاباً أم سلباً على تنافسية المؤسسة ؟
19.44%	7	إيجابيا
80.55%	29	سلبيا
100%	36	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن: أغلبية المشاركين بنسبة 80.55% يعتقدون أن الدوران الوظيفي يؤثر سلباً على تنافسية المؤسسة ومنه يمكن أن يكون له تأثير ضار على قدرتها على التنافس في سوق العمل أو السوق الخاصة بها. بينما 19.44% من المشاركين يرون أنه يؤثر عليها بصفة سالبة.

التحليل السوسيولوجي:

يمكن تفسير هذا الاعتقاد على أنه ربما يتيح الدوران الوظيفي للمؤسسة فرصة لجلب موظفين جدد بأفكار وخبرات جديدة، مما يمكن أن يسهم في التجديد وتطوير الأعمال.

❖ دراسة صحة الفرضية الثانية

الفرضية الثانية "المؤسسة تستطيع تقليل الدوران الوظيفي السلبي من خلال التحقق من الأسباب الفعلية لانسحاب الموظفين وبعد ذلك التفكير في الحلول الملائمة للتعامل معه" غير صحيحة بناء على نتائج استبيان الدراسة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر -الأغواط- بتحليل محاور وابعاد الاستبيان واختبار فرضياتها باعتماد المعالجة الإحصائية لإجابات وأراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، وذلك بهدف الاجابة على إشكالية الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، وكذا الوقوف على مدى تأثير الدوران الوظيفي في أداء وتنافسية الشركة . وقد خلصنا إلى إثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما.

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

نتائج الدراسة :

- من خلال دراسة وتفرغ نتائج الاستبيان جدول رقم 09،11،12 يتبين لنا من أسباب عدم دوران العمل : أقدمية الموظف لدى الشركة ، التكيف مع بيئة الشركة ، الترقى والتطوير المهني في المؤسسة بالإضافة إلى أهمية شعور الموظفين بأهمية مساهمتهم في الشركة.
- بناء على نتائج الاستبيان الموضحة في الجداول 10,13,14,16,17,18 أسباب الدوران الوظيفي هي: رغبة الموظفين في الاطلاع على فرص عمل أخرى تحت تأثير أسباب شخصية أو اقتصادية، التحديات والمشكلات في بيئة العمل، انتهاك الحقوق والتميز بين الموظفين، عدم الرضا عن المنصب، الشعور بالتعب والإرهاق وأخيرا عدم الحصول على العطل مدفوعة الأجر في الوقت المرغوب.
- للدوران الوظيفي آثار سلبية على الشركة (الجدول 19، الجدول 20، الجدول 22، الجدول 23) وهي كالآتي: فقدان المعرفة والخبرة داخل الشركة وزيادة التكاليف المتعلقة بتعيين الموظفين الجدد، تدهور جودة الخدمة والإنتاجية بسبب سوء كيفية ترحيل الموظفين، توتر العلاقات بين الموظفين المتبقين نتيجة الترحيل المتكرر لزملائهم إضافة إلى هذا تبين نتائج الجدول 21 أن الأثر السلبي للدوران يتمثل في استقرار الوظيفة و التوجه المهني للموظفين من جهة أخرى أثر إيجابي و هو المساهمة في تطوير مهارات جديدة و توسيع التجربة في العمل.
- من خلال الجدول 26 يتبين ان الشركة تتبع استراتيجية واضحة للتعامل مع الدوران الوظيفي متمثلة في تطوير برامج تطوير المهارات K توفير فرص الترقية الداخلية مع تحسين بيئة العمل.
- عدم توفيق المؤسسة في الحد من الدوران الوظيفي وهذا راجع إلى: تقصيرها في اجراء استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين وفهم احتياجاتهم وهذا ما يفرض على المؤسسة تحسين الاتصال بينها وبين موظفيها والقدرة على فهم المشكلات والاحتياجات الفعلية للموظفين، نقص البرامج التحفيزية من طرف المؤسسة ما أثر سلبا على رضا الموظفين.
- أداء المؤسسة مقبول عموما وهذا ما تمثله نسبة 41.66 % من المشاركين.
- تنافسية المؤسسة متوسطة وهذا ما جاء في جدول رقم 28 من الاستبيان بنسبة 55.55
- استراتيجيات الترويج والتسويق المبتكرة أهم ميزة تنافسية تتصف بها المؤسسة مؤكدة من طرف المشاركين في الاستبيان بنسبة 55.55 %

الفصل الرابع: تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

- رغم ان التقنيات والبيانات الضخمة مفيدة في تحليل البيانات واتخاذ القرارات أكثر دقة في تحديد معدل الدوران الوظيفي في الشركة الا ان 52,77% من المشاركين ليس لديهم اطلاع ما اذ كانت المؤسسة تستخدم هذه التقنيات.
- الضغوط التنظيمية أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة المتمثلة في سوء كيفية ترحيل الموظفين وتاركي العمل بالإضافة الى نقص المردود الفردي للموظفين بسبب التعب والارهاق ما يؤثر على نسب المبيعات وبالتالي مكانة المؤسسة في سوق.
- لا تهتم بملاحظات الموظفين ومن أجل تحقيق رضاهم من الضروري أن تأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار واتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على هذه الأخيرة.
- تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة لإرضاء موظفيها من أجل تحسين أدائها هكذا كان رأي الأغلبية.
- الدوران الوظيفي يؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة حيث ومنه يمكن أن يكون له تأثير ضار على قدرتها على التنافس في سوق العمل أو السوق الخاصة بها أما إيجابيا الدوران الوظيفي للمؤسسة فرصة لجلب موظفين جدد بأفكار وخبرات جديدة، مما يمكن أن يساهم في التجديد وتطوير الأعمال.

إختبار صحة الفرضيات:

من خلال نتائج الدراسة أعلاه نستنتج أن الفرضية " الدوران الوظيفي ناتج عن أسباب تتعلق بدوافع شخصية للفرد وأسباب تتعلق بسياسات وظروف المؤسسة، وله آثار سلبية وإيجابية على الفرد والمؤسسة." صحيحة حيث تم اثباتها بينما الفرضية الثانية "المؤسسة تستطيع تقليل الدوران الوظيفي السلبي من خلال التحقق من الأسباب الفعلية لانسحاب الموظفين وبعد ذلك التفكير في الحلول الملائمة للتعامل معه" غير صحيحة بناء على نتائج استبيان الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

إن دور الدوران الوظيفي في أداء وتنافسية المؤسسة هو موضوع يستحق الاهتمام والبحث العميق. يظهر من خلال النتائج والتحليلات أن الدوران الوظيفي قد يكون له تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة في الغالب، حيث يمكن أن يؤدي ارتفاع معدل الدوران إلى تكاليف إضافية مثل توظيف وتدريب الموظفين الجدد وفقدان الخبرات في التنفيذ الفعال للإستراتيجيات.

ومن جانب آخر يمكن أن يكون للدوران الوظيفي أيضاً بعض الآثار الإيجابية، مثل إحضار أفكار وخبرات جديدة إلى المؤسسة وتجديد الأفكار. لذا، يجب على المؤسسات النظر في كيفية إدارة الدوران الوظيفي بشكل فعال، مع الاهتمام بعوامل الرضا الوظيفي للموظفين وتوفير فرص لتطويرهم والتقدم في مساهمهم المهني داخل المؤسسة.

تظل الموازنة بين الاحتفاظ بالموظفين وتوظيف الكفاءات الجديدة ضرورة مهمة لضمان استدامة ونجاح المؤسسة في سوق العمل المتنافس.

الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على نتائج دراستنا وبيانات الاستبيان، هنا بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على التعامل مع مشكلة الدوران الوظيفي:

- تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبية للموظفين. هذا يمكن أن يشمل توفير فرص للتدريب والتطوير المهني وتعزيز العمل الجماعي وتحسين التواصل بين الإدارة والموظفين.
- تقديم برامج تحفيزية للموظفين تشمل مكافآت وترقيات مستندة إلى الأداء والإنجازات. هذه البرامج يمكن أن تشجع الموظفين على البقاء في المؤسسة وتحفيزهم لزيادة أداءهم.
- إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين وفهم احتياجاتهم واستفساراتهم. هذا سيساعد في التعرف على المشكلات المحتملة واتخاذ إجراءات لحلها.
- وضع استراتيجيات واضحة للتعامل مع الدوران الوظيفي بما في ذلك التحقق من أسباب الدوران والعمل على تقليلها. يمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجيات تطوير برامج تطوير المهارات وتحسين بنية الأجور والمزيد.
- استخدام تقنيات التحليل البياني والبيانات الضخمة لفهم أفضل لأسباب الدوران الوظيفي وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية.
- تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين وتشجيع فتح الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية.
- تطوير برامج تعليمية وتدريبية لتحسين مهارات الموظفين وتعزيز فرص الترقية الداخلية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على رغبتهم في البقاء.

باختصار، يتطلب التعامل مع مشكلة الدوران الوظيفي جهداً مستمراً وتفهماً لاحتياجات ومتطلبات الموظفين. من خلال تنفيذ هذه الاقتراحات والتوصيات، يمكن للمؤسسة تقليل معدلات الدوران وتحسين أداءها وتنافسيتها في السوق.

قائمة المصادر و المراجع

الكتب باللغة العربية:

- عايدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر ، ط2، دون ذكر دار النشر، مصر
- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1999 .
- محمد أحمد عوض، "الادارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000.
- فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- علي سلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غؤيب للنشر، القاهرة، مصر، 2001
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية معاصرة، الدار الهندسية ، ط2، القاهرة، 2008.
- صفوان المبيضين : عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية 2019.
- بدوي أحمد زكي، علاقات العمل الاجتماعية العمالية، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1986.
- نجم العزاوي، أرزوقي القرشي، عباس الحميري إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، 2019
- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين) الجزء الأول(مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، 1999 .
- نبيل محمد المرسي ، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003
- سعد عامر أبو شذي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- صلاح عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005
- حنفي عبد الغفار، ادارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1989
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الإسكندرية، مصر، 2007، ص 406
- صقر عاشور أمحد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005،

قائمة المصادر و المراجع

- العميان حمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، عمان، دار وائل للنشر، 2005،
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1971.
- سعد نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- هشام فوزي دباس العبادي، إدارة التعليم الجامعي " مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق، عمان، الأردن، 2007.
- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- الكتب باللغة الأجنبية:
- Michel Porter, la vantage concurrentiel, Dunod, paris, 2000
- وليام هموبلي، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة نجيب المقطوش، معهد الادارة العامة، الرياض، 1982.
- المجلات:
- طهاري محمد، دوران العمل في المنظمة كعميق لتحقيق فعاليتها، مجلة افاق للعلوم، جامعة لونيبي علي البلدية 2(الجزائر)، المجلد 7 العدد 04.
- ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران واستقرار العاملين_دراسة ميدانية في المعهد التقني لحويجة، ماجستير في ادارة أعمال، مجلة جامعة تكريت الانسانية، المجلد 17، العدد 10، 2010.
- خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 - العدد الأول + الثاني، 201¹
- مصطفى بن عودة، "دور أخلاقيات الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية، للمؤسسات الاقتصادية_دراسة تحليلية لاراء العاملين بمدينة الهضاب العليا بالجلقة_"مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد 1.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، مصر، 2003،
- عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، " دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤيات الصغيرة والمتوسطة_دواية حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلقة_"، المجلد 11، العدد 3، 2021،

قائمة المصادر و المراجع

- عبد حبر يوسف ؛ أبو سويح أمين سليمان ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الثامن، 2010
- مزهود عبد المالك، الأداء بني الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول ، 2001

المذكرات:

- بن أحمد جلاي هجيرة، هادي فيروز، أثر دوران العمل في أداء المؤسسة _دراسة حالة مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الجلاي بونعامة خميس مليانة، 2020.
- أميمة جاب الخير، سلمى بةعزيز، دوز العمل وتأثيره على الكفاءة في المؤسسة _دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار -تبسة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2020_2021¹
- بن الزاوي حليلة، أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية رسالة ماستر في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة أعمال جامعة ورقلة، 2018
- بن عزيزة كريمة، زواولة فتيحة، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة إذاعة عين الدفلى، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم الإعلام والاتصال تخصص وسائل الإعلام والتنمية المستدامة، جامعة خميس مليانة 2017 2018

الرسائل والأطروحات:

- بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة _دراسة حالة مؤسسة بسكتة بشرشال الجديدة، رسالة ماجستير تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2013_2014
- 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 البليلة ، 2 ، 2014-2015

قائمة المصادر و المراجع

- بوذن نبيلة : محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دايفيد ما كيلاند للدافعية ، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007
- رشا عبد الفتاح أتاسي، أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية دراسة حالة جمعية رعاية الطفل، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية
- بوركو عبد المالك، " ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2012
- بن محمد هدى ، أثر نظم المعلومات على أداء المنظمات- دراسة ميدانية في شركات التامين بالجزائر، أطروحة قدمت لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2، 2013/2014
- علي أحمد أحمد مقبل، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل "بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية"، رسالة نيل مذكرة الماجستير، جامعة الأندلس، 2018
- مسعود طحطوح ،أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2009

الملاحق

الملاحق

استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا شعبة: علم النفس تنظيم وعمل

تأتي هذه الدراسة لإتمام متطلبات نيل درجة الماستر في علم النفس والأرطوفونيا تخصص: علم النفس تنظيم وعمل تحت عنوان "تأثير الدوران الوظيفي على أداء وتنافسية المؤسسة"، لذلك نرجو منكم التفضل بالاطلاع على استمارة الإستبيان التي بين أيديكم، والتكرم بالإجابة على أسئلتها بدقة وموضوعية، وهذا من أجل خدمة البحث العلمي بالشكل الأمثل.

ونؤكد لكم بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي في إطار إنجاز هذه المذكرة، شاكرين حسن اسهامكم وتعاونكم في اتمام هذا البحث.

وللتوضيح فإن الدوران الوظيفي هو تسرب العمال أو خروج العمال من المؤسسة وتركهم لعملهم لسبب ما. ملاحظة: لا داعي لكتابة الاسم واللقب.

وشكرا

الطالب:

الرجاء وضع علامة X في خانة واحدة من الخانات المعبرة عن رأيكم، وأمام كل عبارة من العبارات الموالية

البيانات الشخصية

(1) الجنس: أنثى ذكر

(2) العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 45 سنة

من 45 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة

(3) الحالة العائلية: أعزب متزوج (ة) أرمل مطلق

(4) المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

(5) المستوى الوظيفي: موظف إطار

الملاحق

- (6) نوع النشاط: خدمات اداري تقني
- (7) سنوات الخبرة: 5-1 سنوات 10-5 سنة 15-10 سنة
- 20-15 سنة 20-25 سنة 30 سنة

المحور الأول : عوامل حدوث دوران العمل

أسباب الدوران الوظيفي		
لا	نعم	العبارة
		(1) هل لديك أقدمية في العمل في هذه المؤسسة ؟
		(2) هل حصلت على فرص عمل أخرى أحسن من المنصب الحالي ؟
		(3) هل توجد فرص للتقني والتطوير المهني في المؤسسة؟
		(4) هل تشعر بالتقدير والدعم من قبل الإدارة وزملائك في العمل ؟
		(5) هل تواجه بعض التحديات أو مشكلات في العمل يمكن أن تؤثر على رغبتك في البقاء في المؤسسة ؟
		(6) هل تتعرض لأي تمييز أو انتهاك لحقوقك كموظف في المؤسسة ؟
		(7) هل فعلا التوظيف على أساس القدرات والمستوى الدراسي ؟
		(8) هل أنت راض عن المنصب الذي تشغله ؟
		(9) هل العطل الشهرية مدفوعة الأجر في وقتها المحدد ؟
		(10) هل تشعر بالتعب والإرهاق ؟

المحور الثاني: مظاهر دوران العمل وأثرها على تنافسية الأداء

لا	نعم	العبارة
		(11) هل هناك تأثيرات سلبية على أداء المؤسسة نتيجة للدوران الوظيفي ؟
		(12) هل شهدت المؤسسة تدهورا في جودة الخدمة أو الإنتاجية بسبب رحيل الموظفين ؟
		(13) هل هناك فوائد إيجابية نتجت عن الدوران الوظيفي، مثل تجديد الأفكار والتنوع في الخبرات ؟
		(14) هل توتر العلاقات بين الموظفين المتبقين نتيجة لرحيل زملائهم بشكل متكرر ؟

الملاحق

		(15) هل تتعرض المؤسسة لتكاليف إضافية لاستبدال الموظفين الراحلين (مثل التوظيف والتدريب والإشراف الإضافي)؟
		(16) هل المؤسسة تجري استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين وفهم مشاكلهم واحتياجاتهم؟
		(17) هل هناك برامج تحفيزية مثل المكافآت والترقيات لتحفيز الموظفين على البقاء في المؤسسة؟
		(18) هل هناك استراتيجيات واضحة للتعامل مع الدوران الوظيفي في المؤسسة؟

- (19) كيف تقيم أداء المؤسسة بشكل عام؟ ممتاز جيد مقبول سيء
- (20) كيف تقيم تنافسية المؤسسة في سوق العمل؟ تنافسية عالية تنافسية متوسطة تنافسية منخفضة
- (21) ماهي أهم ميزة تنافسية تعتقد أنها لدى المؤسسة؟ التكنولوجيا المتقدمة
- الجودة والموثوقية في المنتجات/الخدمات الابتكار المستدام استراتيجيات التسويق والترويج المبتكرة
- (22) هل المؤسسة تستخدم تقنيات التحليل البياني والبيانات الضخمة (Big Data) لاتخاذ قرارات استراتيجية في تحديد معدل الدوران الوظيفي؟ نعم لا لا أعرف
- (23) ماهي أكبر تحديات تواجهها المؤسسة في تحقيق أكبر المبيعات؟ تغيرات التكنولوجيا المنافسة الشديدة ضغوط تنظيمية
- (24) كيف تتفاعل المؤسسة مع ملاحظات ومقترحات الموظفين؟ تحليلها وتطبيقها بنشاط لا تهتم بملاحظات الموظفين
- (25) هل المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا حديثة ومتقدمة لإرضاء موظفيها من أجل تحسين أدائها؟ نعم لا
- (26) هل تعتقد أن الدوران الوظيفي يؤثر إيجاباً أم سلباً على تنافسية المؤسسة؟ إيجابياً سلبياً
- أي إضافات تودون ذكرها :

.....

.....

.....

نتمنى منكم الإجابة على جميع الأسئلة.