



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر

عنوان:

دوران العمال و إستخداماته في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة : المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - سعيدة - ADE من
فترة [2020 - 2024] .

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطلبة:

- مصطفى نبية

- بشارف عبدالقادر

- عبلي صبرينة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة سعيدة	أ. بوعلي هشام
مشرفا ومحرا	جامعة سعيدة	أ. مصطفى نبية
مناقشها	جامعة سعيدة	أ. نزعي فاطمة

السنة الجامعية

2025/2024



شـكـر و عـرـفـان

قال تعالى:(إِنَّمَا يَحْسَنُ اللَّهُ مِنْ عِبَادِهِ الْعَلَمَاءُ)"فاطر 28"

الصلوة و السلام على نبينا و حبيتنا محمد صلى الله عليه وسلم
الحمد لله الذي هدانا و وفقنا الإتمام هذا العمل و لا توفيق إلا به.

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير لأستاذتنا الفاضلة "مصطفىي
نبية" لحرصها و توجيهها لنا و امدادنا بمختلف نصائح و إرشادات
ونرجو من الله لها دوام الصحة و العافية و التوفيق في حياتها.

كذلك من قال فيهم نبينا الشريف "العلماء ورثة الأنبياء" إلى كل
من علمونا حرفاً لنصنع به مجدًا إلى كل معلمينا و أساتذتنا طيلة
مشوارنا الدراسي لكم كل الثناء و الاحترام على ما أترتم به بصيرتنا .

كما لا ننسى شكر السيد عبد الكريم و السيد عبدالله القائمين
على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة لتقديمهم لنا
المعلومات اللازمة .

نسأله أن يحيينا بصحة و عافية و يوفقنا لطلب العلم لم
يحبه ويرضاه.



إهداء

الحمد لله رب العالمين ، و الصلات و السلام على سيد الأولين و الآخرين ، نَحْمَدُ صلوات الله و سلامه عليه و على الله و أصحابه أجمعين .

أما بعد : أهدي ثمرة جهدي و عملي هذا المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطّال الله في عمرهم وأدام لهم الصحة والعافية ، وإلى العائلة الكبيرة وإخوتي وأصدقائي ...

إلى التي كادت أن تكون رسولا ، إلى من يفيض القلب و يسعد اللسان بالإشادة لمن قدمت العون و رسمت الطريق لهذا البحث
إلى أستاذنا وأمنا الفاضلة " مصطفى نبيه "



بشارف عبد القادر

بسم الله الرحمن الرحيم

(يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين اوتوا العلم درجات
و الله بما تعلمون خبير)

الحمد لله

حبا و شكرنا و امتنانا على البدء و الخاتمة
ها أنا اليوم اتوج لحظات الاخيرة في ذلك الطريق الذي
كان يحمل في باطنه العثرات

ورغما عنها ظلت قدمي تخطو بكل صبر و طموح و
عزيمة و تفائل و حسنا ظن بالله

اهدي بكل حب تخرجي :

الى امي العظيمة من كانت لي عمودي الفقري التي
ساندتنني بكل حب في ضعفي الى من انتظر هذه اللحظات
لتفتخر بي الى قدوتي مسندي الضوء الذي ينير حياتي الى
المضحبة من اجلني والتي رافقتنني في كل اوقاتي الى التي
تتعب بدون مقابل و الى ملجايني و يدي اليمنى الى من
ابصرت بها طريق حياتي الى القلب الحنون الى من كانت
دعواتها تحيطني و ما هذا الانجاز الا بفضل الله ثم وقوفك
بجانبي فشكرا لكى ماما الغالية.

الى ابي الحاضر بقلبي دائمـا الى العزيز الذي حملت
اسمه فخرا تخرجـت يا ابي وها انا اهديك فرحتـي كنت اتمنـى
ان تكون بجانـبي واؤلـ من يسمع بـ تخرـجي اقدم لك تـ خـرجـي
وانـت الان بـ قـبرـك رـحـمـك الله يا غالـي و جـبرـ قـلـبي بـ لـقـيـاكـ
في الجـنةـ.

الى خـيرـة ايـامي وصـفوـتها من انـارت لي الطـريقـ
سـنـدي و مـتكـئـي من شـدـدت عـضـدي بـها الى الدـاعـمـ الاولـ ليـ
الـى مصدر قـوـتيـ الى ضـلـعيـ الثـابـثـ و اـمانـ ايـاميـ ...ـ الىـ اختـيـ
وحـيدـتـيـ رـمـيسـةـ .

الـىـ شـريكـ الـدرـاسـةـ الـذـيـ كانـ عـونـاـ وـسـنـداـ فـيـ هـذـاـ
الـمـشـوارــ عـبـدـ القـادـرـ بـشارـفـ .

الملخص:

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

تشير هذه الدراسة إلى عملية احتساب معدل دوران العمل من طرف إدارة المؤسسة قيد الدراسة - المؤسسة الجزائرية للمياه - بسعيدة -

ومن خلال الدراسة والتحليل تم الوصول إلى مجموعة من النتائج السلبية للمؤسسة حيث معدل الدوران العمل المرتفع يشير إلى النسبة الكبيرة لعدد العمال التاركين للعمل بالمؤسسة و هذا بدوره يشير إلى عدم رضا العمال عن بيئة العمل داخل المؤسسة بكل جوانبها .

Summary:

Labor turnover is a phenomenon that has received considerable attention from economists, especially recently, due to its impact on organizational performance, both positively and negatively. To avoid this phenomenon, an organization must preserve its human resources, provide them with appropriate conditions, and study the reasons that drive them to want to leave their jobs .

This study refers to the process of calculating the turnover rate by the management of the institution under study - the Algerian Water Company in Saida-

Through the study and analysis, a set of negative results for the organization were reached, as the high rate of employee turnover indicates a large percentage of workers leaving the organization, which in turn indicates the workers' dissatisfaction with the work environment within the organization in all its aspects.



الفهرس

Contenu

.....	شكرا و عرفان
أ.....	إهداء
أ.....	الفهرس
Erreur ! Signet non défini.	الملخص :
أ.....	المقدمة
ب	1/ الإشكالية :
ب	2/ الفرضية الرئيسية :
ب	3/ أهداف الدراسة :
ت	4/ أهمية الدراسة :
ت	5/ أسباب اختيار الموضوع :
ت	6/ حدود الدراسة :
ث	7/ أدوات الدراسة :
ث	8/ مجتمع و عينة الدراسة :
ث	9/ صعوبات الدراسة :
ث	10/ المنهج المستخدم :

الفهرس

ج.....	11/ الدراسات السابقة :
ش.....	12/ هيكل البحث :
	الفصل الأول : الإطار النظري لدوران العمل
	لدوران العمل
01	تمهيد الفصل :
02	المبحث الأول : ماهية دوران العمل
02	المطلب الأول : لمحه تاريخية عن دوران العمل
02	المطلب الثاني : مفهوم دوران العمل
11	المطلب الثالث : المفاهيم المرتبطة بدوران العمل
13	المطلب الرابع : محددات دوران العمل
17	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لدوران العمل و قياسه
17	المطلب الأول : النظريات ذات الأساس الاقتصادي.....
21	المطلب الثاني: النظريات ذات الأساس الاجتماعي.....
23	المطلب الثالث: النظريات ذات الأساس النفسي.....
26	المطلب الرابع : قياس دوران العمل.....
30	المبحث الثالث: أنواع دوران العمل و أثاره

الفهرس

المطلب الأول : أنواع دوران العمل: على المستوى الداخلي	30
المطلب الثاني : أنواع دوران العمل على المستوى الخارجي	34
المطلب الثالث: الآثار السلبية لدوران العمل.....	36
المطلب الرابع : الآثار الإيجابية لدوران العمل.	45
خلاصة الفصل :	46
الفصل الثاني: دراسة تحليلية عن مؤسسة الجزائرية للمياه - سعيدة -	48
تمهيد الفصل :....	49
المبحث الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة.....	50
المطلب الأول : نشأة المؤسسة وتعريفها	50
المطلب الثاني : آليات سير الإنتاج و تطويره	52
المطلب الثالث : الهيكل التمظيمي للمؤسسة	60
المبحث الثاني : دوران العمل بالمؤسسة قيد الدراسة للفترة (2024 / 2020)	61
المطلب الأول : حركة العمال بالمؤسسة للفترة (2024 / 2020)	61
المطلب الثاني : نتائج الدراسة .. .	63
المطلب الثالث : مناقشة النتائج و تحليل معدل الدوران	67
خلاصة الفصل :....	77

79	الخاتمة.....
72	قائمة المصادر و المراجع :

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل	(01)
15	نموذج موبلي في محددات دوران العمل	(02)
16	نموذج جورج في محددات دوران العمل	(03)
41	يوضح التكاليف المتعلقة بالتوظيف والتنصيب	(04)
53	يمثل هيكل المديرية العامة	(05)
59	يمثل هيكل دائرة المالية و المحاسبة	(06)
60	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(07)
74	منحنى بياني يبين تطور تطور معدل دوران العمل في المؤسسة	(08)

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	حركة العمال بالمؤسسة للفترة (2024 / 2020)	(01)
63	إحصائيات عدد العمال و تاريخه	(02)
65	متوسط عدد العمال لكل سنة	(03)
67	معدل دوران العمل للفترة (2024 / 2020)	(04)
69	حركة العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة سنة 2021	(05)
70	حركة العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة سنة 2022	(06)
71	حركة العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة سنة 2023	(07)
73	حركة العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة سنة 2024	(08)

المقدمة

مقدمة عامة :

إن الموارد البشرية هي أهم أصول المؤسسات بل هي الداعمة الأساسية والأهم للمحافظة على بقاء ونمو المؤسسات و السيطرة على الأسواق ، و لهذا يعمل القائمين على إدارة المؤسسات على تدعيم الموظفين و تحفيزهم بشتى الوسائل و الإمكانيات المتاحة، مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم واستمرارهم وذلك للحيلولة دون دوران العمل .

و يعتبر دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية لانه يشكل استنزاف للطاقة و الكفاءات غير الملمسة التي تعتبر مصدر ابداع وابتكار ومصدر منافسة مستديمة، فالمؤسسات مطالبة بتؤمن بهم وصيانتهم و حمايتهم من كل ما يمكن أن يتسبب في تسريحهم ، وذلك بالقضاء على كل أشكال الإغتراب البيئي المتمثل في العناصر الخارجية التي تعتبر من اسباب عدم الرضا وعدم العمل على التحسين المستمر للعوامل الداخلية و التي تعتبر المسؤولة عن رضا العاملين.

يدل أداء العاملين على مدى حماسهم و ذكائهم و معارفهم و اتجاهاتهم كما أنه إذا كانت عوائد الاستثمار في الموارد الغير الملمسة تزيد في قيمتها و أهميتها عن قيمة وأهمية الموارد الملمسة فإن تدعيم و تعظيم ذلك يتحدد على مدى الأهمية و العناية التي تحظى بها الموارد البشرية.

و باعتبار أن العامل أو المورد البشري أهم عنصر فعال في أداء المؤسسة فإنه يشكل أيضا مصدرا لتنافسية المؤسسة ، و ذلك من خلال خلق ميزة تنافسية اعتمادا على مهارات و معارف هؤلاء العاملين، حيث أنه و مع العولمة التي تعمل على رفع المنافسة ، فيجب على المؤسسة الإستثمار في تطوير المنتجات وتقديم خدمات ملموسة والتي تقوم على الإستراتيجيات المنشأة من قبل العاملين.

و نظرا للأهمية التي تكتسيها الموارد البشرية في أداء و تنافسية المؤسسة فيتعين على القائمين على إدارة المؤسسة الحفاظ على عاليتها والعمل على استبقائهم لتفادي التأثيرات السلبية لدوران العمل .

١/ الإشكالية :

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

الى أي مدى يعكس معدل دوران العمل وضعية المؤسسة قيد الدراسة ؟

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

❖ ما هي أهم المؤشرات التي تقيس دوران العمل؟

❖ ما هي الأسباب المؤدية إلى حدوث دوران العمل في المؤسسة؟

❖ هل يؤثر دوران العمل على أداء المؤسسات الجزائرية؟

٢/ الفرضية الرئيسية:

يشير معدل دوران العمل في المؤسسة قيد الدراسة الى رضا الموظفين عن بيئه العمل داخل المؤسسة

- هناك عدة مؤشرات يقاس بها دوران العمل .
- عدم تلقي العامل الاهتمام اللازم من طرف المؤسسة، وجود تحفيزات أكثر عند المؤسسات المنافسة أو عدم إشراكه في اتخاذ القرار من أهم أسباب دوران العمل .
- هناك أثر كبير لدوران العمل في أداء المؤسسة .

٣/ أهداف الدراسة :

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

- التعرف على أهمية بقاء و استقرار العاملين في المؤسسة.
- التعرف على أهم العوامل المؤدية الى دوران العمل .

القيام بدراسة ميدانية يمكن من خلالها الخروج ببعض المقترنات التي يمكن أن تعالج أو تقلل من مشكل دوران العمل .

٤/ أهمية الدراسة :

- الدراسة تساهم في تشخيص الإيجابيات والسلبيات جراء عملية الدوران في المؤسسة .
- لفت الإنتباه إلى انعكاسات ظاهرة دوران العمل على المؤسسة فقدان العمالة الماهرة يعني فقدان رأس المال البشري الذي يعتبر من أهم أصول المؤسسة.

٥/ أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار هذا الموضوع نظراً لأهميته و شموليته و قلة الدراسات التي تطرقـت إليه و كذلك كون دوران العمل من أبرز المشاكل التي تواجهـها إدارة الموارد البشرية و تسعى جاهـدة لتجنبـه و ايجـاد الحلول الملائمة له ، باعتبارـ أن نجـاح و تفـوق أي مؤسـسة مرتبـط بـكفاءـة و أداء موارـدها البـشرـية.

٦/ حدود الدراسة :

٦-١/ الحدود الموضوعية : قمنـا في هذا الـبحث بـدراسة دورـان العمل و مـختلف أـشكـالـه وأـسبـابـه ، و تـطرقـنا كذلك إلى مـختلف الآـثار النـاجـمة عنـه المؤـثـرة على أـداء المؤـسـسة .

٦-٢/ الحدود المكانية : تم اـسـقـاطـ الـدـرـاسـةـ الـمـيـدـانـيـةـ عـلـىـ عـيـنةـ مـنـ العـمـالـ بـمـؤـسـسـةـ الـجـزاـئـرـيـةـ لـلـمـيـاهـ وـحدـةـ سـعـيـدةـ

6-3 الحدود الزمنية : تم اجراء الدراسة الميدانية مطلع السنة الجارية أي خلال الفصل الثاني من

السنة الدراسية 2024/2025 .

7/ أدوات الدراسة :

خلال دراستنا للجانبين النظري و التطبيقي اعتمدنا في جمع المعلومات و البيانات على جملة من الوسائل و المتمثلة أساسا في الكتب و المجلات و المقتنيات العلمية و غيرها من المراجع و المصادر التي تخدم الموضوع ، بالإضافة إلى بعض الواقع الإلكترونية ، هذا فيما يخص الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد بشكل أساسي على مقابلة بعض المديرين الفرعيين و المدير العام ، كما تم الإعتماد على وثائق المؤسسة قيد الدراسة .

8/ مجتمع و عينة الدراسة :

تم اختيار مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة من أجل القيام بالدراسة الميدانية و جمع البيانات و المعلومات المطلوبة.

9/ صعوبات الدراسة :

من أهم الصعوبات اتي واجهناها خلال دراستنا لهذا الموضوع هو قلة الكتب والمراجع المتعلقة بدوران العمل بذاته ، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على البيانات و المعلومات خلال الدراسة الميدانية. وأن معظم المؤسسات في ولاية سعيدة عدد العمال فيها ثابت لسنوات طويلة لم يتغير أي لا يوجد فيهم دوران.

10/ المنهج المستخدم :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و التحليلي الذي يقوم على اساس وصف الظاهرة المدرستة بالوصول الى اسبابها و العوامل المتحكمة فيها وتحليلها بغرض استخلاص النسب والنتائج كما تم استخدام منهج دراسة

حالة في الجانب التطبيقي للبحث وذلك خلال اسقاط الظاهرة المدروسة على مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية سعيدة وذلك انطلاقا من تحليل وجمع النسب ومن ثم معالجتها .

11 / الدراسات السابقة :

خلال اطلاعنا وبحثنا في مختلف الوسائل المتاحة وجدنا الدراسات التالية و التي لها علاقة بالموضوع :

- الدراسة الأولى :

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

هدفت الدارسة إلى معرفة أثر دو ارن العمل على كفاءة صندوق الأدوية ووكالة التموين، من خلال البحث عن أسباب وتكليف وعواقب دوران الموظفين ومن بينها بيئه عمل سيئة وضعف الأجور.

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

- الدراسة الثانية :

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

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

أظهرت نتائج البحث أن دوام الموظفين اعتمد على عوامل مثل (إستقرار الشركة، مستوى الأجر، الصناعة، حالة العمل، التدريب والإشراف) لها تأثير كبير على الفعالية التنظيمية، هذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض أيضاً. وجدت الدراسة البحثية الحالية أن هناك علاقة كبيرة بين دوام الموظفين والفعالية التنظيمية.

- الدراسة الثالثة :

دراسة (منذر مرهج، خادة بواط، هبة عثمان)، تحت عنوان: "أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية- دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري-", مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37 ،العدد 1، 2015 .

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

وقد توصلت الدراسة إلى أن معدل دوران العمل يؤثر على جودة الخدمة السياحية، حيث أن هناك علاقة بين معدل دوران العمل وجودة الخدمة السياحية، وإن هناك علاقة مقبولة بين الاعتمادية ومعدل دوران العمل وعلاقة ضعيفة بين التعاطف ومعدل دوران العمل.

- الدراسة الرابعة :

دراسة (محمد علي وآدم ، 2021) ، تناولت الدراسة أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على معدل دوران العمل وبيان أثر المناخ التنظيمي على معدل دوران العمل ، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، توصلت الدراسة إلى أن على معدل دوران العمل وأن الهيكل التنظيمي يؤثر سلباً على معدل دوران العمل ، أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالهيكل التنظيمي المناخ التنظيمي يؤثر إيجاباً ووضعه بشكل مثالى يساعده في استقرار العاملين.

- الدراسة الخامسة:

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني (الكلفة، الفاعلية، والعدالة) على معدل الدوران الوظيفي بأبعاده (الرضا الوظيفي واللواء التنظيمي)، حيث تم اعتماد عينة عشوائية بلغ تعدادها 245 مبحوثاً من العاملين في شركة أمنية للاتصالات .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني والتي تمثلت في (الكلفة، الفاعلية والعدالة) على معدل الدوران الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع سياسات واجراءات من شأنها تعزيز العمل على الاستقطاب الإلكتروني في الشركات لما له من مساهمة في تقليل تكلفة الاستقطاب بالشركات، والعمل على تخفيض معدل الدوران الوظيفي في الشركات من خلال استقطاب الموظفين المؤهلين وتحفيزهم .

- الدراسة السادسة:

دراسة (عبدالله وأخرون 2020م) ، تناولت الدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية في معدل دوران العمل، هدفت الدراسة إلى التعرف على إيجابيات جودة الحياة الوظيفية ، التعرف على الآثار السلبية لزيادة معدل دوران العمل،
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة ، توصلت الدراسة إلى أن وجود هيكل جيد للأجر يساهم في تقليل معدل دوران العمل ووجود بيئة عمل جيدة تساهم في استقرار العاملين ، أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام عادل للأجر يرضي العاملين وإلى جانب إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات بصورة أكبر .

الدراسة السابعة :

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

هدفت الدراسة إلى البحث عن كيفية عمل كل من الرضا عن الحياة ومركبة الدور في العلاقة بين الرضا الوظيفي وبنية دوران العمل من أجل فهم لماذا يرحل الموظفون حتى ولو كان العمل مصمما لإشباع كل ما يطلبون . تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة 353 ممرض وممرضة من ثلاث مستشفيات باستخدام نموذج المعادلات الهيكيلية للأثار المباشرة والإندار المتعدد لدراسة الأثر المعدل .

أشارت النتائج إلى أن 52 % من المرضى يفكرون في الغالب بترك عملهم الحالي، 40 % منهم يفكرون في البحث عن عمل جديد في السنة المقبلة، 37 % سيبحثون فعلياً عن عمل في السنة المقبلة. كما أشارت نتائج الفرضيات أن جميع العلاقات المباشرة بين الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة وبنية الدور كلها ذات دلالة إحصائية. بالمقابل جميع التفاعالت باستخدام مركبة الدور كمعدل غير مؤيدة. مع ذلك، أشارت نتائج التحليل الاستكشافي بأن مركبة الدور قد يلعب دور المؤثر بشكل أفضل في علاقته مع الرضا عن الحياة. الرضا

الوظيفي ومركزية الدور قد يكون لهم علاقة غير مباشرة مع نية الدوران من خلال الرضا عن الحياة . كما أشارت الفرضيات الديموغرافية أن المرضى الأقل من 30 سنة والعزاب وذوو الخبرة الأقل من 05 سنوات يستحقون المزيد من الرعاية من طرف هذه المؤسسات.

- الدراسة الثامنة :

دراسة (محمد و أحمد 2019م) ، تناولت الدراسة دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الصناعية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الإستراتيجيات المتتبعة من المؤسسات لزيادة رضا الموارد البشرية، والتعرف على العلاقة القائمة بين دوران العمل وأداء المؤسسات الإقتصادية ، إستخدمت الدراسة المنهج المسحي والمنهج الإستقرائي ، توصلت الدراسة إلى أن دوران العمل تأثير كبير على أداء الموارد البشرية وأن دوران العمل يؤثر على الأداء الإقتصادي للمؤسسات ، أوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة العليا على وضع إستراتيجيات تتحقق الرضا الوظيفي للعاملين ، والعمل على تطوير مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية .

الدراسة التاسعة :

دراسة (عبدالكريم و مولود 2018م) ، تناولت الدراسة دوران العمل وتأثيره على المؤسسة ، هدفت الدراسة إلى تسلیط الضوء على أهم العوامل التي تتحكم في معدل دوران العمل وتقديم بعض الطرق التسیرية لتقليل معدل دوران العمل، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة إلى أن معدل دوران العمل يساعد المؤسسات في التخلص من بعض العمال الغير مرغوب فيهم وأن ترك بعض العمال للمؤسسات يتيح الفرصة للأخرين لإظهار مهاراتهم وقدراتهم ، أوصت الدراسة بضرورة تخفيض معدل دوران العمل لتخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة ، ولتحسين صورة المؤسسة البد من المحافظة على مستوى معقول لمعدل دوران العمل .

- الدراسة العاشرة :

دراسة (الحميدى محمد المطيري) بعنوان "أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية ، " رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال،جامعة الشرق الاوسط،عمان ، الاردن2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها هي أن :

- زيادة دوران العاملين يؤدي إلى نقص كفاءة الموظفين في المصارف، مما ينعكس على أدائها و جودة الخدمة المقدمة فيها.

- خبرة المصرف مهما كانت لن تؤثر بشكل أو آخر على أهمية الإثر الذي يلعبه دوران العاملين في التأثير على الأداء المالي للمصارف الإسلامية .

- الدراسة الحادية عشر :

دراسة (بندر بن فهد محمد الحربي)، تحت عنوان "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الأسباب و الحلول المقترنة دراسة استطلاعية لآراء المتربين من القطاع الخاص بمدينة الرياض ، "رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، قسم الإدارة ، جامعة الملك سعود، السعودية، 2008.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأسباب التنظيمية،المادية و المعنوية، الشخصية والاجتماعية ، التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص ، إعتماداً على توجهات أفراد عينة الدراسة نحوها .

و من أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- اتفاق أفراد العينة على وجود أسباب تنظيمية تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص أبرزها :
 - عدم توفر مسار وظيفي واضح للترقية، عدم الشعور بالعدالة في تقويم الأداء الوظيفي ، عدم الشعور بتوفر الأمان الوظيفي بالإضافة إلى عدم توفر المرونة الكافية لأداء العمل و غيرها)
- اتفاق أفراد العينة على وجود أسباب مادية و معنوية تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص تمثلت أساسا في : انخفاض الرواتب ، قلة الحوافز ، عدم توفر مكافآت مالية للموظف المجتهد، عدم توفر الأمان الطبي ، عدم صرف الرواتب و المستحقات في أوقاتها)
- اتفاق أفراد العينة على وجود أسباب شخصية و اجتماعية تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص أبرزها : الرغبة في اكمال الدراسة ، تفضيل العمل بالقطاع الحكومي ، الالتحاق بالمؤسسة مؤقتا حتى يتم الحصول على عمل آخر، بعد مقر العمل عن المنزل.....)

الدراسة الثانية عشر :

دراسة (فالق محمد، يوسف أحمد)، تحت عنوان: "دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية SAIDAL ، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7 ، العدد 4 ، 2019 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بدوران العمل والتعرف على مدى ودرجة تأثيره على الأداء العام للمؤسسات الإقتصادية من خلال الأبعاد الثالثة التي تطرق لها في نموذج الدراسة (أداء الموارد البشرية، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية) وهذا من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالطرق للوحدات الإنتاجية الثلاثة (الدار البيضاء ، جسر قسنطينة، مصنع المدي) .

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

- الدراسة الثالثة عشر :

دراسة (نورين مولود) تحت عنوان: "دوران العمل وتأثيره على المؤسسة" ، مجلة المالية والأسواق ، المجلد 4، العدد 8 ، 2018.

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

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

- الدراسة الرابعة عشر :

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

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

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

١٢/ هيكـل الـبحـث :

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم البحث لفصلين ، بحيث يمثل الفصل الأول الجانب النظري للدراسة أما الفصل الأخير فيمثل الجانب التطبيقي لها، وقد تم تقسيم الفصلين على النحو التالي:

الفصل الأول : بعنوان دوران العمل وقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول ماهية دوران العمل ، المبحث الثاني يبين النظريات المفسرة لدوران العمل وكيفية قياسه أما المبحث الثالث فيبيّن أنواع دوران العمل وأثاره.

الفصل الثاني : جاء تحت عنوان دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية سعيدة، قسم ثلاثة مباحث مختلفة وتم التطرق فيها لتقديم المؤسسة في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني تناول دوران العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية سعيدة في المبحث الثالث والأخير تمتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية سعيدة

الفصل الأول : الإطار النظري

لدوران العمل

تمهيد الفصل :

يعبر دوران الفرد لمنحنه ترك العمل وهو ناتج عن دوافع مختلفة وينجر اثار سلبية وايجابية وحتى تستقاد المؤسسة حدود هذه الظاهرة عليها ان تحافظ على مواردها البشرية بكل انتقاماتها نظراً للأهمية التي تكتسبها باعتبارها تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي الإرتقاء بأدائها وتنافسيها .

وهذا ما سنطرق اليه في هذا الفصل من خلال العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية دوران العمل؛

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لدوران العمل و كيفية قياسه؛

المبحث الثالث: أنواع دوران العمل و أثاره .

المبحث الأول : ماهية دوران العمل

يتصل دوران العمل مباشرة باليد العاملة داخل أي مؤسسة فهو مؤشر مهم لإدارة الموارد البشرية، ومن بين أهم المشاكل التي تعاني منها نظراً لعرقلته لسير نشاط المؤسسة.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن دوران العمل

بدأ تطبيق سياسة دوران العمل أو التدوير الوظيفي منذ عام 1987 م وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق العاملين لأنهم اعتادوا على سياسة التخصص. وقد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة ،النموذج الأول يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج الأنجلوكيسي) وكان ذلك القرن الثامن عشر في غمار الثورة الصناعية حيث استند هذا الفكر إلى فكرة التخصص التي ارتبط بأفكار الاقتصادي أدم سميث في كتابه "ثورة الأمم" وقد ارتكز هذا الفكر إلى مجموعة من المقومات تعتمد على تكرار العامل للعملية الإنتاجية (نصال سلام، 2016) وقد بدأ الاهتمام بدراسة دوران العمل أو ما يعرف عند البعض بالتسرب الوظيفي منذ أكثر من 65 سنة مضت وهذا الاهتمام اخذ عدة مداخل منها المدخل السيكولوجي والمدخل الاجتماعي و المدخل الاقتصادي .(ماجد فهد سعود، 1431 هـ)

المطلب الثاني : مفهوم دوران العمل

قبل التطرق لمفهوم وتعريف دوران إرتأينا ضرورة التعريف عن بعض المشاكل التي تدخل ضمن إطار ضياع و فقدان الموارد البشرية و التي تشكل عبئاً على كاهل المؤسسات و تتمثل أساساً فيما يلي :

أولاً : الغياب و الحوادث

1/ الغياب :

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

يعتبر التغيب عن العمل من المشاكل الرئيسية التي تواجهها المؤسسات تهميش حيث ان التغيب عن العمل غالبا ما يدل : على عدم الانضباط و الإلتزام بالثالثة سوء العلاقات مع الرؤساء لعدم ثقتهم بهم وكذلك يقل احترام وتقدير الموظفين لهم مما يؤدي الى تراجع العلاقات الإنسانية وهناك عدّة تعارف في الغياب نذكر منها:

يعرف الغياب على انه : الفترة التي يكون خلالها الموظف غير حاضر لأداء عمله في حين يستوجب عليه ذلك (احمد صلاح، 2002).

ويعرف أيضا بأنه : اصطلاحا يطلق على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم انه مدرج في جداول العمل . (سليم إلياس، 2009)

كما انه الغياب هو: عدم تواجد العمال لأسباب مرضية او عارضة او بدون اذن .(مصطفى محمود، 2005)

بناءا على التعريف السابقة نستنتج أن الغياب هو الوضع الناتج عن عجز العامل عن الحضور و التواجد في مقر عمله أثناء دوام العمل و ذلك بدون إذن مسبق أو مبرر و يكون نتيجة لأسباب متعددة، والتي سنذكر منها في النقاط التالية :

- عدم التوافق الشخصي : و يكون ذلك نتيجة لمشكلات شخصية أو عائلية، كالإنفصال و الشقاق العائلي و الحياة العائلية الغير مستقرة ... إلخ
- عدم الرضا عن العمل و فقدان الإهتمام به : و يتضح ذلك من كثرة التنقل من وظيفة لأخرى و كثرة الشكاوى من العمل أو من عدم ملائمة الآلات و المعدات، أو الشكاوى من الزملاء أو لانخفاض الأجر أو الراتب أو ظروف بيئة العمل، أو نقص الإهتمام بالعاملين .
- عدم الشعور بالمسؤولية : و يتضح ذلك من كثرة الغياب الذي ليس له مبرر، و عدم اعتزاز العامل بعمله، و عدم الولاء و الإنتماء للمؤسسة.

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

- الصعوبات و المشكلات الخارجية كمشكلة السكن و المواصلات.....
- أسلوب الإشراف الغير مناسب في بعض الأقسام في المؤسسة.
- المرض أو التعب و يدخل هذا السبب في إطار الغياب اللا إرادى إضافة إلى المشاكل العائلية و مشكلة السكن بعكس الغياب الإرادى و الذي يكون بإرادة العامل و برغبة منه كما يتربت عن الغياب آثار غير مرغوب فيها و ذلك بإرتفاع معدل الغياب عن المعدل العادي ، والذي يتراوح ما بين 03 إلى 04(مصطفى محمود، 2005) بحيث أن:

عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر × متوسط عدد مرات الغياب للعاملين

معدل الغياب =

متوسط عدد العاملين في الإدارة/القسم

(شاوיש، 2007)

وزيادة الغياب في المؤسسة يؤدي إلى : (شاوיש، 2007)

1. زيادة التكاليف في الأجور المباشرة و عناصر التكاليف الغير مباشرة، وقد وجد أن كثيرا من المؤسسات تستخدم عددا من العاملين زائدا عن حاجة العمل حيث وصل إلى الثالث في بعض الأحوال و ذلك من أجل مواجهة التغيب عن العمل .

2. إضطراب عمل المشرفين، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة، إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة و تخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين، كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية كذلك لا بد من فحص و مراجعة إضافية للأعمال.

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

3. نقص العاملين الغير المتوقع يؤدي إلى إعاقة الإنتاج، إذ أن الآلات تبقى متعطلة عن العمل دون تستغل في عمليات الإنتاج.

4. تخفيض الروح المعنوية، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين .

/2 حوادث العمل :

تعرف الحوادث بأنها : الحدث الذي يعيق سير العمل الطبيعي وقد ينبع عن عوامل بشرية او اوضاع غير مأمونة او عن العاملين معا . (عبدالحافظ)

كما تعرف على انها : الحدث الغير المخطط له وغير المرغوب في حدوده والذي ينبع عنه عاهة تعيق نشاط الفرد وقد يصعب وقوع الإصابة . (عليه، 2014)

و يعرف حادث العمل أيضا على أنه : "أي طارئ مفاجئ و غير متوقع أو مخطط له يقع خلال العمل أو بسبب ما يتصل به و يشمل ذلك أي تعرض لمخاطر طبيعية أو ميكانيكية أو كيميائية أو إجهاد حاد وغيرها مما يؤدي إلى الوفاة أو الإصابة البدنية أو المرض الحاد للعامل المصاب" . (راشد محمد القحطاني، 27,28 أفريل 2007)

بناءا على التعريف السابقة نستنتج أن حوادث العمل هي حصيلة إهمال الفرد في أداء عمله أو نتيجة لخلل يحدث في الآلات و المعدات أو أي سبب له علاقة لمحيط العمل، مما يؤدي إلى تعطيل نشاط العامل نظرا لإصابته و بالتالي يتعطل نشاط المؤسسة، و هي النتيجة التي لم تكن متوقعة و لا مرغوب فيها .

و تتمثل أهم أسباب حوادث العمل فيما يلي:

أ/ أخطاء بشرية:

تشكل الأخطاء البشرية العامل الرئيسي و المباشر في أسباب وقوع الحوادث و تتخذ هذه المسؤلية أشكالاً مختلفة منها ما يعود إلى العامل (عبدالحافظ) و يعود السبب في هذه الحالة إلى الخصائص الإنسانية المتصلة بقيام الفرد بسلوك خطر أو غير آمن بشكل كاف مما يؤدي إلى وقوع حوادث و من بين أهم العوامل الشخصية : (راشد محمد القحطاني، 27,28 أفريل 2007)

✓ الحالة الصحية .

✓ التدريب المهني .

✓ الوعي الوقائي و الصحي و السن و الجنس .

و قد يعود الخطأ البشري إلى الإدارة من خلال قلة التدريب الصناعي و التوعية و الحزم في توقيع أقصى العقوبات و تشجيع الأبحاث و الدراسات التي تسعى إلى التقليل من الحوادث، كما قد يعود الخطأ إلى المشرف الذي قد يكون مسؤولاً عن منطقة العمل بحيث أن عدم الإهتمام بتطبيق أنظمة السلامة و التساهل في ذلك يؤدي إلى إزدياد فرصة التعرض للإصابة أو حدوثها .

ب/ ظروف العمل غير المأمونة(عبدالحافظ)

يؤدي سوء الظروف التي يتم فيها العمل، إلى إعطاء فرصة كبيرة لوقوع الحوادث و هذه الظروف قد تكون فنية أو بيئية، فالظروف الفنية يمكن أن تشمل ما يلي :

✓ عدم مراقبة الآلات و المعدات الصناعية .

✓ إستهلاك المعدات و تقصير عمرها الإستهلاكي مما يجعلها مصدراً للحوادث .

✓ سوء توزيع فتحات التهوية أو ضعف الإنارة .

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

✓ عدم إرتداء أو إستعمال أجهزة الوقاية الشخصية كالخوذة و القفاز و الأجهزة الأخرى . و بالنسبة للظروف البيئية فهي تشير إلى التغيرات المفاجئة غير المتوقعة التي يمكن أن تظهر بشكل مفاجئ في بيئة العمل و تساهم في الإخلال بشروط العمل أو نظام الحماية المتبع لوقاية العمال مما يؤدي إلى ظهور مصادر خطورة مفاجئة قد تكون سببا في وقوع حوادث عمل غير متوقعة و من بين هذه الظروف الطارئة : إنقاص حرارة الجو الخارجي(راشد محمد القحطاني ، 27,28 أبريل 2007) بالإضافة إلى الضجيج و التعرض للتأثيرات الحرارية و الإشعاعية و غيرها(عبدالحافظ).....

ج/ أعطال ميكانيكية و أخطاء في تصميم الآلات و المعدات(راشد محمد القحطاني ، 27,28 أبريل 2007)

و بالنسبة لمعدلات و تكاليف حوادث العمل فهي كالتالي :

أ- معدلات حوادث العمل :

► معدل تكرار الإصابة و هو يعبر عن عدد الإصابات التي تصيب بسببها وقت العمل و التي وقعت خلال مليون ساعة(القريوتى، 2010) و يحسب هذا المعدل كالتالي :

$$\text{عدد الإصابات} \times 1000000$$

معدل تكرار الإصابة =

عدد ساعات العمل التي عملها العامل خلال الفترة

(القريوتى ، 2010)

► أما بالنسبة لمعدل الحوادث و الذي تمثل معدل الحوادث لكل 1000 موظف فهو كالتالي(عبدالحافظ) :

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

$$\text{مجموع الإصابات الكلية} \times 1000000 = \text{معدل الحوادث}$$

مجموع عدد الموظفين .

➢ فيما يخص شدة أو خطورة الإصابات فيتم الوصول إليها عن طريق ضرب عدد الأيام التي يغيب فيها العامل عن العمل بسبب الإصابات في مليون و تقسم النتيجة على عدد ساعات العمل التي عملها العامل على النحو المولاي (القريوتى، 2010):

$$\text{عدد أيام الغياب عن العمل بسبب الإصابات} \times 1000000 = \text{شدة الإصابات}$$

عدد ساعات العمل التي عملها العامل

ب- تكاليف حوادث العمل:

ب- 1 - التكاليف المباشرة:

تشمل التكاليف المباشرة التعويضات المدفوعة للعمال و نفقات و مصاريف العلاج الطبي (حنفي، 2010) وكذلك إصابة العامل نفسه أو وفاته أو العجز الكلي أو الجزئي و بالتالي شل جزء من وقته بمقدار العجز الجزئي (عبدالحافظ).....

ب- 2- التكاليف الغير مباشرة:

و هي متمثلة في النقاط التالية (حنفي، 2010):

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

- المبالغ المدفوعة للعمال غير المصابين و المتوفين لمساعدة أو مراقبة العامل أو العمال المصابين أو التحدث عنهم، و قد يكون التوقف ناتجاً عن الحاجة إلى جهد العامل المصاب أو الحاجة إلى استخدام بعض الأجهزة التي دمرت في الحادث .
- التكاليف الناتجة عن تلف و تدمير المواد و المعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية.
- تكاليف الوقت الضائع للعامل المصاب .
- تكاليف إضافية ناتجة عن متابعة الحادث .
- تكاليف إضافية ناتجة عن إصابة وقت المشرف أو المراقب أثناء التحقيق و متابعة الحادث.
- التكاليف الناتجة عن إنخفاض معدل إنتاج العامل في بداية عودته إلى العمل أو سببه العجز الكلي الذي أصيب به، إن لم يكن عاجزاً كلياً .
- تكاليف تعليم و تدريب الموظف الجديد الذي سيحل محل العامل المصاب .
- تكاليف العلاج - غير المباشر - التي تقدم للمريض في المركز الطبي التابع للمؤسسة.
- التكاليف التقديرية الناتجة عن إصابة وقت موظفي الإدارة الوسطى و الإدارة العليا في متابعة الحادث أو الإستعانة بخبراء من خارج المؤسسات.
- تكاليف أخرى متفرقة لتكاليف الطباعة و التصوير و المراسلات الداخلية (بينه أقسام المؤسسة) والخارجية (بين المؤسسة و الدوائر الأخرى كالمراكز الطبية و العلاجية و مراكز الخدمات) .

- 3 - الإضراب :

الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه العاملين سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون بأنها مهضومة، و الوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم و تطلعاتهم و قد تكون هذه المطالب مادية بحتة، كالزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين .

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

و هناك من يرى بأن الإضراب هو من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الاستقرار في العمل، و يدل في بعض الحيان على إنخفاض الروح المعنوية لدى العمال.

و قد يأخذ العامل موقف من وظيفته نتيجة لـ :

❖ ظروف العمل المادية .

❖ درجة سهولة أو تعقد الوظيفة .

❖ مدى التجارب مع محتوى العمل .

❖ موقف العامل من الإدارة، و يشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم في العمل، بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث إيجابيتها أو سلبيتها.

❖ موقف العامل من جماعة العمل . (نبيلة، 2006/2007)

ثانياً : تعريف دوران العمل

هذا المطلب سوف نتطرق في هذا المطلب إلى بعض المفاهيم التي تشرح دوران العمل والتي تمثل في ما يلي

:

- يشير مصطلح دورات العمل إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين في المنظمة أو حركة القوى العاملة دخواه إلى المنظمة وخروجا منها، و يدل حجم هذه الظاهرة ومعدل الحركة على مدى استقرار قوة العمل فيه . ويحسب معدل دوران العمل على أساس نسبة الذين يتربكون الخدمة في فترة زمنية معينة إلى متوسط عدد العاملين في تلك الفترة . (آدم، ديسمبر 202)

- عرف أيضا على انه درجة حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للنظام الاجتماعي . (مصطفى، 2002)

- فقد عرف دوران العمل بحركة خروج الأفراد ودخولها من المنظمة واليها خلال فتره محددة . (عليه، 2014)

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

هو مصطلح يشير الى انتقال الموارد البشرية للعمل في المنظمه او الخروج منها ، ومنه نستنتج انه دوران وقد يكون اجباري او غير اجباري بالنسبة للفرد (العامل) ويقصد بمعدل دوران العامل هو الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد (العامل) في العمل سواء كانت طويلة او قصيرة في المنظمات التي تتغير عملاتها باستمرار توصف بأنها ذات معدل دوران عالي خالفا لتلك التي يبقى العامل فيها لفترات طويلة معدل دوران منخفض .

المطلب الثالث : المفاهيم المرتبطة بدوران العمل

أ. التدوير الوظيفي :

يعرف التدوير الوظيفي بأنه حركة تغيير مخططة للأفراد تشمل النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم . (ناصر ، 2014)

ويعرف أيضا بأنه ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات وتعزيز مبدأ الإعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة . (نضال سلام ، 2016)

ويعرف أيضا على انه وجود خطة تحرك للموظف بين الوظائف المختلفة تمكنه من الجميع بين الخبرات الالزمة للأداء الأمثل لوظيفته . (حسنين ، 2015)

ب. تدوير العاملين :

هو تحرك العاملين من عمل لأخر وفق أهداف وغايات معدة مسبقا لقد استخدم هذا الأسلوب التدريبي من قبل المشروعات الإقتصادية في الدول المتقدمة . (عبدو ، 2017)

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

ويعرف أيضا بأنه تنقل العاملين على أكثر من وظيفة .(رضوان، 2013)

ت. التسرب الوظيفي :

التسرب كما أشار إليه الأدب التنظيمي " بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتلقى منها تعويضاً نقدياً ."(الشراقي، 2015)

وهناك من يطلق على التسرب الوظيفي مصطلح دوران العمل الذي يقصد به حركة العاملين في المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة إلى الداخل عن طريق الالتحاق بالمشروع أو كانت موجهة إلى الخارج أو من خلال أخذهما معا.(العربي، 2008)

أن التعريف العلمي الصحيح للتسرب الوظيفي يتمثل في توقف الموظف الطوعي عن عضويته في المنظمة والطوعية في التسرب يجب أن تكون واضحة من حيث التعريف والقياس الأمر الذي يفيد في دراسة الحالات (مولوج، 201)

ث. معدل دوران العمل :

يعتبر معدل دوران العمل من المؤشرات الهامة التي توضح مدى استقرار العمالة وحسن الإدارة وتعد أيضاً من بين المؤشرات التي تقيس كفاءة العلاقات العامة فإذا ارتفع معدل دوران العمل فان هذا يعتبر مؤشراً سلبياً نحو كفاءة العلاقات العامة والعكس صحيح حيث كلما انخفض معدل دوران العمل كان ذلك مؤشراً على مدى رضا العاملين عن العمل بالمنظمة وتمسكهم بالإستمرار في خدمتها (عابد و أحمد العابد، 2016) ويمكن قياسه بعده طرق

عدد العاملين الذين يتركون العمل

$$1. \text{معدل دوران العمل (الإنفال)} = \frac{100 \times \text{_____}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

وحساب معدل دوران العمل بهذه الطريقة لايميز بين ترك الأفراد للعمل للأسباب المختلفة

عدد حالات إحلال العاملين

$$2. \text{معدل دوران العمل (الإنفصال)} = \frac{100 \times \text{عدد حالات إحلال العاملين}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

ويقيس هذا المعدل دوران العمل من حيث عدد المنظمين ليحلوا محل آخرين تركوا العمل.(بوظو، 2014)

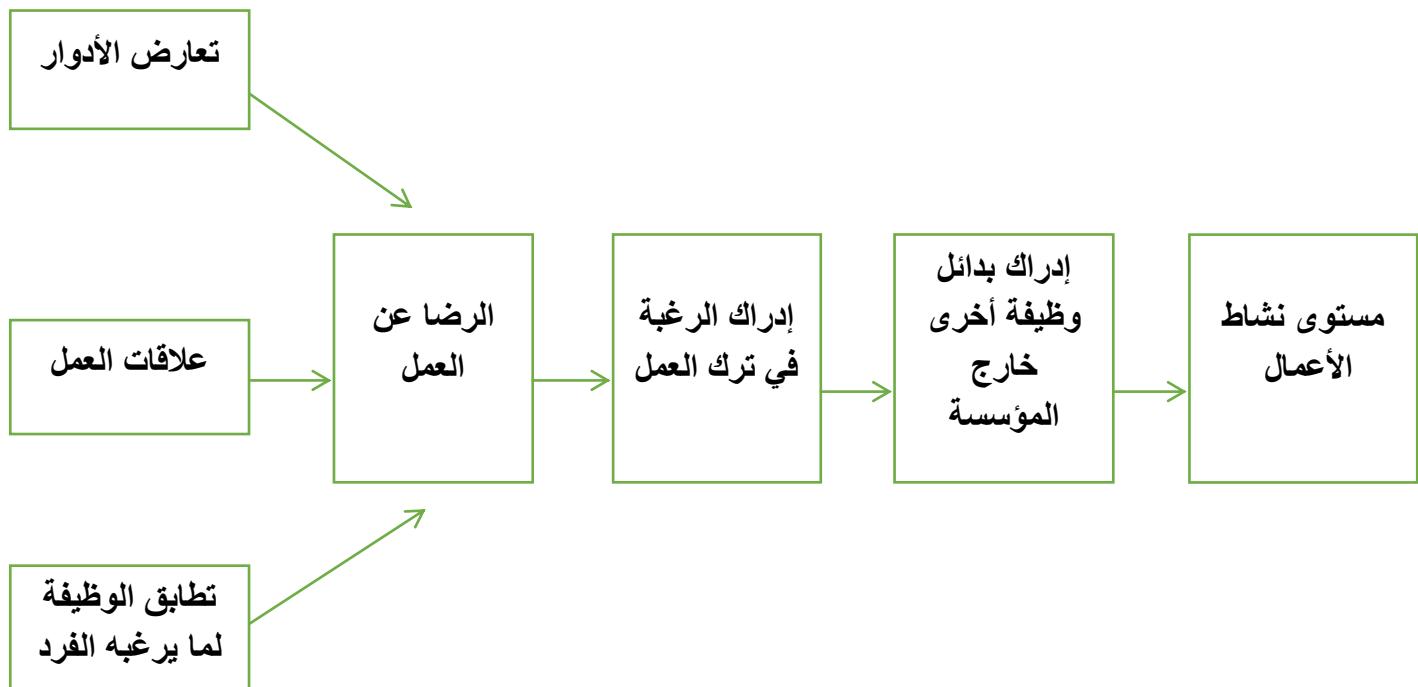
المطلب الرابع : محددات دوران العمل

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

الفرع الأول: نموذج مارش وسيمون

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

شكل رقم (01) : نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل



المصدر : بوعافية علية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسس بشرشال

الجديدة، رسالة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3 ، 2013-2014 ، ص 64 .

نلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل اتخذت كمتغير تابع لعديد من المتغيرات المستقلة كطول الخدمة والرغبة في البحث عن عمل آخر والشعور بالأمان .

الفرع الثاني : نموذج موبلي

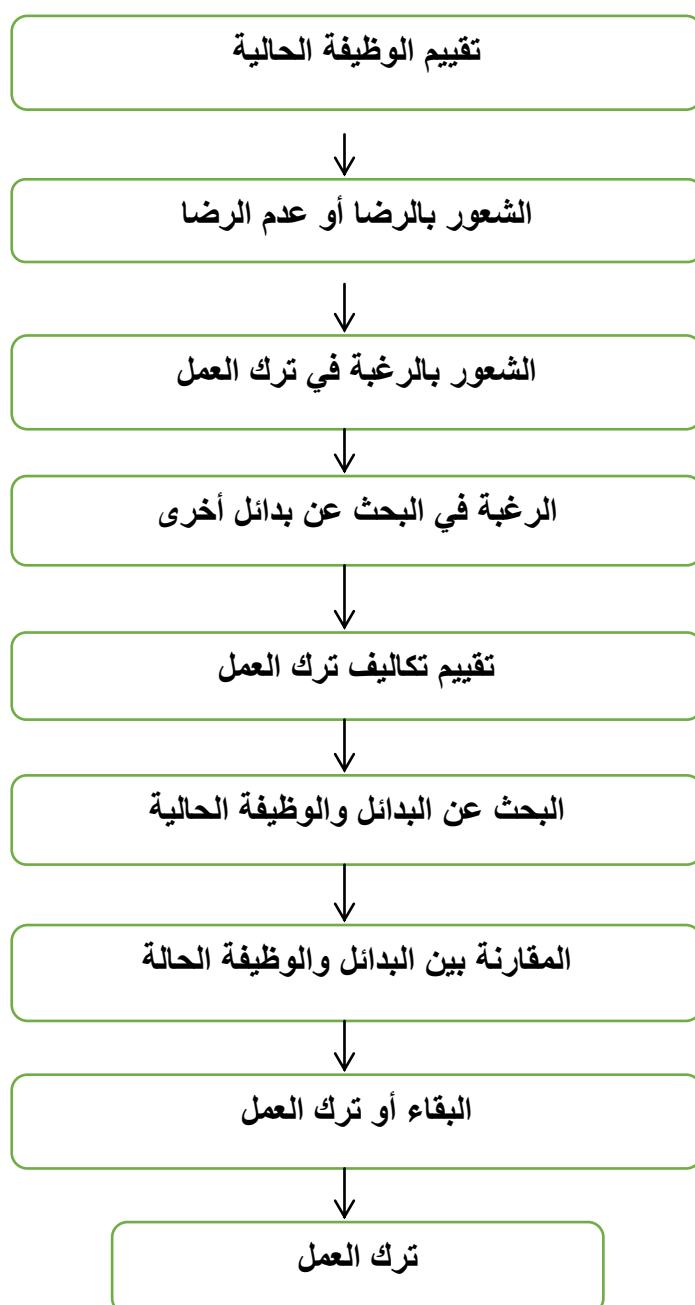
يوضح هذا النموذج أن قرار ترك العمل يمر بمجموعة من الخطوات تبدأ بالتفكير في ترك العمل إلى الرغبة في تركه ثم اتخاذ القرار النهائي بذلك وقد تبين من بعض الدراسات أن هذه الخطوات والتي تسبق هذا القرار قد

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

تشمل خطوات أو أكثر ، والنموذج التالي يبين محددات دوران العمل والخطوات التي تسبق قرار ترك العمل

بالنسبة لموبلاي :

شكل رقم (02) : نموذج موبلاي في محددات دوران العمل



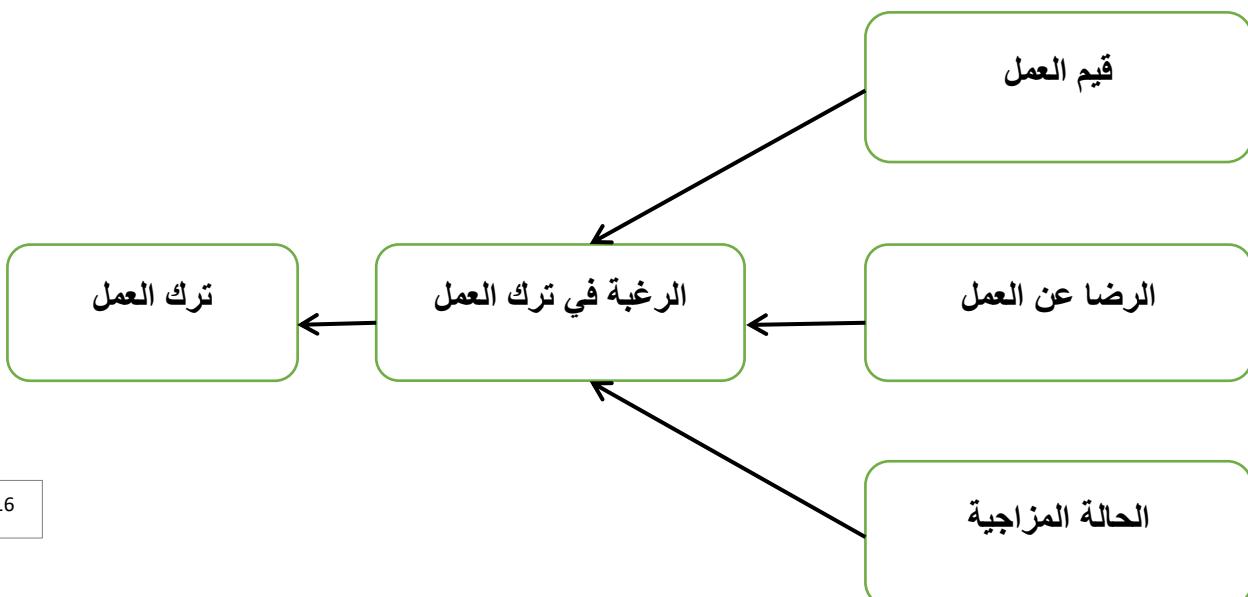
الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

المصدر: بوعافية علية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة بستة الجديدةرسالة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3 ، 2013-2014 ، ص 65 .

بعد أن يقوم العامل بتقييم الوظيفة الحالية، فإنه يشعر حتماً بالرضا أو عدم الرضا بالوظيفة الناتج عن ممارسته لعمله وهذا النموذج يقترح عدداً من الخطوات الوسطية بين عدم الرضا الوظيفي وترك العمل الفعلي الشعور برغبة في ترك العمل: تبين هذه المرحلة أن إحدى نتائج عدم الرضا الوظيفي هي تحريك أفكار ترك العمل لدى الفرد العامل، من هذه الأفكار: الغياب، السلوك السلبي للعامل خلال العمل. عندما يرغب العامل في البحث عن بدائل أخرى فإنه سيقوم بتقييم المنافع والتكاليف التي تترتب على تركه للعمل وإلحاقه بعمل جديد من بين المنافع التي يقومها العامل: فرص إيجاده لبدائل وظيفية مشابهة لطبيعة العمل الذي يقوم به حالياً، شعوره بالرغبة بالإلتحاق بالبدائل الوظيفية الممتدة، أما التكاليف التي يقيمها العامل: السفر، ضياع وقت العمل، الأقدمية فقدان المنافع التي يحصل عليها فإذا كانت هذه التكاليف مترتبة عن تركه لعمله الحالي لا تعيق تركه للعمل فإنه حتماً سيقوم بالبحث عن البدائل.

الفرع الثالث : نموذج جورج وجونز

شكل رقم (03) : نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل



الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

المصدر: بوعافية عليه، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة بستة الجديدة رسالة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3 ، 2013-2014 ، ص 68 .

والمقصود بقيم العمل: مدى مساعدة العمل على تحقيق متطلبات وقيم الحياة.

الرضا عن العمل: مدى تقييم الفرد للوظيفة.

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

من خلال هذا النموذج نلاحظ أن قرار ترك العمل يتأثر بمجموعة عوامل تمثل في مدى رضا العامل عن عمله وكذا حاليته المزاجية وقيم عمله وكذا حالته المزاجية وقيم عمله والتي تؤثر بدورها في رغبة الفرد في ترك عمله ومن ثم قرار ترك العمل.(عليه، 2014)

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لدوران العمل وقياسه

شهدت سنوات القرن العشرين اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين بدراسة دوران العمل من ناحيتين : تطوريّة لطرح النظريات المفسرة للظاهرة، وبحثية ميدانية لتحديد المسبيبات و النتائج لهذه الظاهرة. وخلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف النظريات التي قامت بتفصير دوران العمل ومن ثم الأسباب المؤدية له .

المطلب الأول : النظريات ذات الأساس الاقتصادي

أولاً: نظرية تعظيم المنفعة لدوران العمل

تبين هذه النظرية بأن العمال يسعون وراء الربح في سوق العمل ، فهم بذلك يسعون إلى إبراز ردة فعلهم على الظروف الاقتصادية ، كما تبين أيضا بأن رواتب التقاعد تؤثر في معدلات دوران العمل عن طريق قطاعات

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

السوق، وهي بذلك تناقش فكرة أن هذه الرواتب بالنسبة لعمال القطاع العام تشكل قسماً أكبر من تلك بالنسبة لعمال القطاع الخاص ، وعمال القطاع العام الذين يتركون عملهم يتخلون بشكل أساسي عن المزايا التي تعد من حقوقهم الشرعي.

كما تبين هذه النظرية أن العمال يتذرون الوظائف ذات المردود المنخفض عندما يتسع لهم فرصة الحصول على مردود أكبر من عمل آخر . إن الفكرة المأخوذة عن العمال الذين يتعرضون لضغط من قبل قوى الإقتصاد بأنهم عقلانيون تظهر في المعدلات الإجمالية لترك العمل و هذا ما يتم خلال فترة الرخاء الإقتصادي حيث تكون الوظائف متوفرة بكثرة و العمال يساومون أرباب العمل من أجل الحصول على مزايا أكثر ، و بالتالي فإن معدلات دوران العمل في هذه الفترة تزداد، أما خلال فترة الإنكماش الإقتصادي فإن أصحاب العمل هم الذين يساومون العمال، حيث يكون من الصعب إيجاد فرص وظيفية بديلة، و بالتالي تنخفض معدلات دوران العمل. و هكذا فإن هذه النظرية تفسر سلوك ترك العمل حسب متغير الظروف الإقتصادية سواءً أكان إنكماشاً أم رخاءً اقتصادي . (عباس، 1999)

ثانياً: نظرية سوق العمل المزدوج (*Dual Labor Market*) (عباس، 1999)

تقوم هذه النظرية على فكرة تجزئة الاقتصاد إلى سوق عمل رئيسية و سوق عمل ثانوية و التي تم وصفها كبيئات عمل مختلفة . إن واضعي هذه النظرية بينوا بأن تجزئة سوق العمل تؤثر في نتائج العمل بأشكال متباعدة من حيث تفاوت الأجر ، ولاء العامل، و معدلات ترك العمل، فعادة يجد العمال أن الشروط في السوق الرئيسي أكثر إرضاء حيث تقوم مؤسساته بتزويد العمال بأجور عالية، ظروف عمل جيدة، استقرار وظيفي، شعور بالأمان، إنصاف في تعامل الإدارة مع قوانين العمل و توفر الفرص من أجل إحراز التقدم، كما تقوم

بتقديم سلسلة من درجات العمل تتيح للعمال فرصة التحرك بشكل شاقولي و أفقى داخل المؤسسة أي تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي أو بصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، و على مستوى الجماعة، تمت المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية . (حريم، 2006)

و بالتالي فإن العمال الذين لا يحصلون على هذه الفرصة يتذرون منظماتهم بشكل أكبر من أولئك الذين يحصلون عليها . توضح هذه النظرية بأن مقدار التعويض الذي يحصل عليه العامل يؤثر في دوران العمل في أسواق العمل المختلفة، و إن كلا من حجم المؤسسات، منتجاتها أو خدماتها، الملكية العامة مقارنة مع الملكية الخاصة، موازين الدفع، و مقدار الفوائد تحدد سمات أسواق العمل المختلفة.

إن دراسات دوران العمل في سوق العمل المزدوج تظهر بأن معدلات ترك العمل الطوعية تحت ظروف عمل سيئة و أجور منخفضة، تلك التي تميز سوق العمل الثانوي، ترتفع على تلك المعدلات فيما ينبع السوق الرئيسية، و قد تم من خلال نظرية سوق العمل المزدوج التوصل للنتائج التالية :

- إن ظروف العمل بفترات الراحة و الظروف الفيزيقية للعمل و التكوين بهدف ضمان الأمن ... الخ (بوخلم، 1-4 نوفمبر 2009)، غير الأجور و التعويضات تؤثر في قرارات ترك العمال لعملهم.
- إن الوظائف الحكومية تحوز ظروف عمل أفضل من الوظائف الخاصة و بالتالي معدلات دوران العمل منخفضة .
- إن نظرية سوق العمل المزدوج تظهر أن خطط التقاعد تؤثر في معدلات دوران العمل لدى عمال القطاع الحكومي بشكل أكبر إذ ما تم مقارنتها مع عمال القطاع الخاص .

ثالثاً: نظرية رأس المال الإنساني (H C /Human Capital)

يشير رأس المال الإنساني إلى كل من مهارات الإتقان و القدرة على التأقلم(البنا، 2008) إضافة إلى كل من التعليم والتدريب التي يتمتع بها العمال، فهم يقومون بمقاييس رأس المال الإنساني مع أرباب عملهم مقابل الحصول على الأجر و الفوائد التي من الممكن أن يجذبونها بالإضافة إلى ظروف العمل الجيدة التي من الممكن أن يعملوا في ظلها . يقول واضعو هذه النظرية بأن العمال الذين يملكون رأس المال إنساني أكبر من المفروض أن يكونوا أكثر إستطاعة و إحتمالا على التحرك نحو علاقات وظيفية أفضل من أولئك العمال الذين يملكون رأس المال إنساني أقل، فالعمال الذين يملكون الكثير من الرأس المال الإنساني يميلون لأن يكونوا أكثر إستثمارا و تخصصا بوظائفهم من أولئك الذين يملكون رأس المال إنساني أقل، كما أن المهارات التخصصية أقل قابلية للانتقال من المهارات العامة، و العمال الذين يستثمرون عملهم بقوة يميلون إلى البقاء فيه.

إن نظريات تعظيم المنفعة، سوق العمل المزدوج، و رأس المال الإنساني لدوران العمل تبين ان الظروف والهيكل الإقتصادي ورؤوس الأموال الإنسانية التي يحوزها العمال كلها تؤثر في دوران العمل، كما أن اختلاف الأجر، و قيمة المكافآت التي يحصل عليها العمال هي المحددات الأساسية لدوران العمل، بحيث أن العمال الذين يتلقون أجورا أعلى، أقل إحتمالا لأن يتركوا عملهم من أولئك الذين يتلقون أجورا أقل . (عباس، 1999)

بالإضافة إلى ما سبق فإن هذه النظريات تبين كيف تساهم الظروف الإقتصادية في توزيع الفرص على العمال، حيث يكون العمال أكثر تحركا في حالة توافر عدد أكبر من الفرص الوظيفية أمامهم . كما أن كلا من سوق العمل الأساسي، أسواق العمل الثانوية، و متغيرات الرأس المال الإنساني، يحدد فرص التحرك و مقداره فالفرصة في سوق العمل الثانوية تعتمد على المهارات المنخفضة و العامة، و توافر أجور و مكافآت منخفضة .

المطلب الثاني: النظريات ذات الأسس الاجتماعية

أولاً : النظرية الاجتماعية (عباس، 1999)

تقول هذه النظرية إن مزايا العمل أو المؤسسة هي أفضل للتنبؤ بالرضا الوظيفي و الإلتزام بالعمل من العوامل

الفردية كما أن ظروف العمل المعقّدة تمهد لبروز العمل الفكري، و ان أولئك العمال الذين يسجلون درجات عالية

في الوظائف الفكرية يخلقون بيئه عمل ديناميكية مليئة بالتحدي، و هذا بدوره يعني أن هناك ظروفًا متعددة

للعمل يمكن أن تكون مناسبة لأولئك الذين يتمتعون بمزايا حب الإتصال مع الآخرين في شخصياتهم، بحيث

يشكل الإتصال السند الأساسي للتجانس و التلاحم داخل المؤسسة، لأن الإتصال الفعال و حسن ضبط

العلاقات من شأنه أن يؤدي إلى المشاركة الفعالة لكل الفاعلين في المؤسسة، و الإتصال بهذا المعنى يعزز

التجانس، يخفض مستوى الصراعات و ينمي الشعور بالإنتماء

إلى المؤسسة . (مسلم، 2010)

ما يؤخذ على هذه النظرية هو عدم قدرتها على تفسير كيفية قيام الأفراد بخلق هياكل إجتماعية، و كيفية تأثير

هذه الهياكل في تطور الفرد أكثر من الدور الذي تلعبه الشخصية في إدراك الهياكل الاجتماعية و تقويمها مثل

ظروف العمل. (عباس، 1999)

ثانياً : نظرية موس (Moos) : (عباس، 1999)

واضع هذه النظرية يرى بأن هناك تنبؤاً لدى الشخص يتفاعل مع بيئه العمل و له آثار في سلوك ترك العمل، و

هذا التنبؤ يستخدم العلاقة بين الشخصية (الإتجاهات) و متغيرات الحالة (ظروف العمل) و تركز هاته النظرية

على علاقة الفرد بيئته، و تعد واحدة من النظريات العديدة التي تخاطب تفاعل الشخصية مع ظروف العمل، و

تعتبر صلة الوصل بين عوامل المؤسسة و العمل، العوامل خارج العمل مثل ضغوط الأسرة و الجوار ، الوظيفة،

مزايا الأفراد الإجتماعية، مصادر الشخصية مثل تقدير الذات، القدرات العقلية، الوضع الصحي، الروح المعنوية للعامل والإنجاز .

كما تشرح هذه النظرية العلاقة بين الشخصية و العمل فتقول : إن التقويم الإدراكي هو نتيجة التفاعل بين مزايا الشخصية و البيئة مع الأخذ بالحسبان مجموعة العمل، حيث يحدد العمل أجراء العمل و تسلسل، زمن وقت الراحة، و المبادئ التي تقف وراء الإختلاف بالأجر .

ثالثاً : نظرية التبادل الإجتماعية :

يقول مقتربو ا هذه النظرية : يقيم الأفراد العلاقات فيما بينهم عن طريق التبادلات (الصفقات) (التجارية التي يجرونها بين بعضهم البعض حيث تقوم هذه التبادلات بتزويد الأفراد بالمورد و التفاعل الإجتماعي الذي يحتاجونه ليستمروا بالحياة، و بما أن العمل هو تبديل للجهد و الولاء بالمادة أو الحوافز الإجتماعية، فإن نظرية التبادل الإجتماعي يجب أن تشرح لماذا يترك العمال وظائفهم أو لماذا يبقون بها؟ و بناءا على هذا قام الباحثون بصياغة عدة توصيات أساسية في مجال التبادلات الإجتماعية على الشكل التالي:

1- إن مشاركة الأفراد في التبادلات الإجتماعية تساهم في إتخاذهم لقرارات عقلانية فيما يتعلق بالصفقات ممكنة الحدوث أو تلك غير الممكنة منها، كما تساهم في إلغاء علاقاتهم مع الآخرين في حال لم يحصلوا على الفوائد التي كانوا يتوقعونها منهم، إذ أن بقاء العلاقات متينة مرتبطة بإستقادة طرفا العلاقة من هذه العلاقة و بنفس القدر، و عندما يحصل أحد الطرفين على منافع أكبر من الطرف الآخر تبدأ بوادر خطيرة لإنقطاع العلاقة.

2- إن الفوائد التي من الممكن أن يحصل عليها أحد الأفراد من خلال التفاعل الإجتماعي تعتمد على الفوائد التي من الممكن أن يزود بها هو بنفسه أحد ما.

3- إن الصفقات المتبادلة يمكن أن تؤدي إلى علاقات تبادل طويلة الأجل تخاطب هذه الفرضيات بشكل مباشر العوامل الموجودة في مستوى الأفراد و التي تساهم في سلوك ترك العمل لديهم، إضافة إلى أن توظيف نظرية التبادل الاجتماعي في دراسة سلوك ترك العمل تستهل شرح تفاعل الفرد في مجموعة العمل، هذا التفاعل الذي يمكن التعبير عنه بقيمة البضاعة في الصفقات التي يقوم بها الفرد داخل مكان عمل، لهذا فإن إحدى الطرق لفهم التفاعل بين الفرد و العمل تكمن في تحديد كيفية تقويم العمال الذين لا تشبع بيئه عملهم حاجاتهم النفسية و المادية يتوجهون لترك عملهم إذا كانت البديل متوفرة ، كما أن العمال يتركون الوظائف التي تومن مزايا عادية بينما تتضمن عدة كلف، كما أن النظرية تشير إلى أن المؤسسات تعد كأفراد في العلاقات التبادلية و العمال فيها يحافظون على علاقاتهم التبادلية مع المشرفين و زملائهم بالعمل و الزبائن و بإختبار هذه العلاقات سيتم إختبار تفاعل الفرد مع مجموعة العمل ، و سيتم تحديد قوة تأثيرها في سلوك ترك العمل.

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

المطلب الثالث: النظريات ذات الأساس النفسي.

أولاً: نظرية التعلم .

توضح نظرية التعلم أن المؤسسة عمل جماعي، وهي مجال يبني فيه الأفراد التغيير وهذا الأخير ليس بحالة إنتحالية وليس إنحراف عن نمط العمل، فهو متغير محوري بالنسبة للمؤسسة في ظل التغيرات السريعة للبيئة بمختلف مكوناتها (بومخم، 4-نوفمبر 2009). وتشير هذه النظرية إلى أن فهم كيفية تعلم الأفراد يعد

موضوعاً وثيق الصلة بالدراسات التي تبحث سلوك ترك العمال لعملهم كما يتعلم الأفراد الإتجاهات والسلوكيات التي توافق المدعمات التي يحصلون عليها في وظائفهم، تشمل تلك المدعمات في بحث دوران العمل، ظروف العمل التي من الممكن أن تدعم أو تقضي على الخلافات (عباس، 1999). وهو ما تشير إليه نظرية التعلم حيث يمكن للفرد إتخاذ سلوك غير متوقع مع الحواجز والمدعمات (Johnv. petrof, 1999)، فإذاً أن يترك العمال وظائفهم أو أن يبقوا بها، والدوران في هذه الحالة ينتج عن التقويم الإيجابي أو السلبي للمدعمات الموجودة في مكان العمل . يمكن أن تكون المدعمات مادية ملموسة وغير ملموسة، إقتصادية واجتماعية فقد يدرك العمال الحصول على الدخل، المزايا المضافية للأجور كمدعمات إيجابية وبالعكس يمكن أن يدركون تخفيضات الرواتب والتقويمات غير المرضية للعمل كمدعمات إقتصادية سلبية.

فالعمال الذين يدركون المدعمات الإيجابية أكثر من السلبية في أعمالهم أقل إحتمالاً لأن يتركوا عملهم، من أولئك الذين يدركون المدعمات السلبية أكثر من الإيجابية، والمؤسسات التي تقدم مدعمات أفضل أي ظروف عمل أفضل، أكثر إحتمالاً لأن تتعرض لمعدلات دوران عمل أقل (عباس، 1999)

ثانياً: نظرية الرضا الوظيفي

قبل التطرق إلى مضمون هذه النظرية لابد من تقديم تعريف للرضا الوظيفي، حيث عرف على أنه: "محصلة الشعور الذي يدركه الفرد خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الإتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له" (يوسف) ، وفي تعريف آخر فإن الرضا الوظيفي هو:

"الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والإجتماعية والمهنية والمادية التي تحيط علاقة الفرد بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته" . (يوسف)

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

وفيما يخص العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فإن أغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض. وتفسير ذلك أن الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل إحتمال تركها له بطريقة اختيارية. (شفيق، 2010)

وبالنسبة لنظرية الرضا الوظيفي في تفسير دوران العمل فهي تبين دوران العمل على أنه رد فعل للضغط الذي يظهر نتيجة التعارض بين إتجاهات العمل وظروف عملهم، كما تشير إلى أن سمات المؤسسات يمكن أن تولد الضغط على العمال، وهم بدورهم يتفاعلون مع الضغط بتركهم العمل أو بقائهم به، فمقداره ١ هذه النظرية يرون أن الوظائف التي تتضمن مسببات أقل للضغط هي أكثر إرضاء للعمال أي أن هناك علاقة متبادلة واضحة بين السمات الإيجابية للعمل والرضا الوظيفي وعلاقة مماثلة بين الرضا والدوران الوظيفي ،لكن مقدار العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل منخفضة بشكل عام حيث تقول هذه النظرية :إن مستوى الالتزام الذي يملكونه العمال بعملهم يؤثر بدوره في دوران العمل . (عباس، 1999)

كما تصف هذه النظرية العلاقة بين الإتجاهات ودوران العمل، وتحث كيف تؤثر هذه الإتجاهات في سلوك ترك العامل لعمله، وهي بذلك تقدم تنبؤات أفضل بدوران العمل، كما أن نية العامل بترك عمله تتتطور مع الإتجاهات الأخرى التي يحملها حول الحياة والعمل بشكل عام فالإتجاهات فردية وتعبر عن التوقعات الممكنة للقيام بسلوكيات معينة . (عباس، 1999)

المطلب الرابع: قياس دوران العمل

أولاً : مؤشرات دوران العمل

من المهم في أية مؤسسة ان يتم قياس دوران العمالة (أي نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المؤسسة) حيث يمكن من تخطيط برنامج التعيين الخاص بهذه المؤسسة، علاوة على ذلك، من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمل معياراً مهماً في الحكم على مستوى و حالة المؤسسة(كشواري، 2003) و يقاس دوران العمل بالمؤشر التالي(العتبي، 2010) :

عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة × 100

مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة =

متوسط عدد العاملين

بحيث أن :

عدد العاملين أول فترة + عدد العاملين آخر فترة

متوسط عدد العمال =

2

و يرافق مؤشر دوران العمل عدة معادلات تتعلق بمعرفة معدل تعيين الأفراد و معدل الفصل و معدل ترك العمل(بلوط، 2002) (المعادلة السابقة) إضافة إلى معدل الإحلال و تتمثل أساساً في مايلي(سيد) :

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

عدد الذين تركوا العمل من العاملين الجدد

$$2) \text{ معدل دوران العمل للمعيدين الجدد} = \frac{100 \times \text{عدد المعيدين الجدد}}{\text{عدد المعيدين في بداية الفترة}}$$

عدد حالات ترك الخدمة خلال سنة

$$3) \text{ معدل الفصل (الإنفصال)} = \frac{100 \times \text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين الذين لا يمكن ترکهم للعمل}}$$

عدد حالات الإخلال - عدد العاملين الذين لا يمكن ترکهم للعمل

$$4) \text{ معدل الإخلال} = \frac{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خالى العمل}}$$

و يعبر عن مؤشر دوران العمالة بنسبة مؤدية و التي من خلالها يمكن (ماهر، 2008)

- التنبؤ بعدد العاملين الذين سيرثون الخدمة خلال عام قادم و بالتالي يمكن التعرف على إحتياجات الإخلال.

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

- التعرف على مدى إنخفاض الرضا و الروح المعنوية و يعتبر إرتقاب معدل ترك الخدمة مؤشرا على إنخفاض الرضا و الروح المعنوية.
 - معرفة أسباب ترك الخدمة تعطي مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب تجنبهم في التعيين (إذا كانت الأسباب ترجع للأشخاص) أو تعطي مؤشرات على تحسين ظروف العمل و سياسات المؤسسة (إذا كانت الأسباب ترجع إلى المؤسسة).
- و حسب بعض الكتاب فإن كل من معدل تعيين الأفراد الجدد و معدل تاركي الخدمة لا يعكسان حقيقة دوران العاملين خاصة خلال فترة الرواج و الكسر الاقتصادي الذي يؤثر على هيكل الموارد البشرية داخل و خارج المؤسسة و على سوق العمالة و الطريقة الأمثل في وجهة نظرهم في إستخراج معدل الدوران و التي تميز بواقعيتها و شموليتها حيث تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة بل أيضا الذين التحقوا بها، فتتمثل هذه المعادلة فيما يلي (الصباح، 2008) :

متوسط عدد الأفراد الذين عينوا و الذين تركوا الخدمة

100 ×

متوسط العاملين الكلي

ثانياً: مؤشرات إستقرار العمالة (ثبات ،بقاء)

يقيس مؤشر الإستقرار حصة (نسبة) العمال التي لا تزال حاضرة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة (Tremplay, 2008)، كما يتم من خلال هذا المؤشر قياس درجة الإستمرار أو ثبات العمالة

المؤسسة بشكل عام أو فيقطاع أو مستوى إداري معين عن طريق قياس عدد العاملين الذين يميلون إلى البقاء فيها (كشواري، 2003) وتحسب في تاريخ معين ليكن اليوم أو الآن كما يلي:

$$\text{النسبة المئوية للإستقرار} = \frac{\text{عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة}}{\text{إجمالي عدد العاملين الآن}} \times 100$$

وكمثال على هذا المؤشر إذا كان حجم العمالة في مؤسسة ما 100 فرد في بداية عام معين، خرج منهم من الخدمة 10 أفراد، وعین نفس العدد بدلاً منهم . هنا يكون معدل الثبات أو الإستقرار كما يلي:

- عدد من أمضوا أكثر من سنة = $10 - 90 = 10$ فردا
- مؤشر الثبات = $90 / 100 \times 100\% = 90\%$

نلاحظ أن معدل الإستقرار مرتفع (90%) وهو دليل على أن معظم العاملين في المؤسسة راضون عن وضعيتهم في العمل، وربما دل ذلك على مدى فعالية السياسات المتبعة من قبل إدارة المؤسسة وعملها على الحفاظ على عمالها بطرق مختلفة أما بنسبة العمال الذين غادرو منها خلال تلك الفترة (سنة) فهي منخفضة جدا (10%) مقارنة مع نسبة الإستقرار وربما تعود أسباب ترك العمال لوظائفهم إلى عوامل شخصية أكثر منها متعلقة بالمؤسسة كالإنقال من مكان إلى آخر ، المرض، الحوادث وغيرها من العوامل.

المبحث الثالث: أنواع دوران العمل و أثاره

عندما تتم مناقشة دوران العمل في أدبيات الإدارة غالباً ما يكون موضوع الدراسة هو التسرب الإختياري كنوع من أنواع الإنفصال ما بين الموظف والمنظمة.

وبشكل عام يمكن القول بأن الدوران الوظيفي الذي يحدث طواعية من الموظف والممثل في عملية الإستقالة هو أكثر أشكال الدوران إثارة لإهتمام العلماء في قياسهم لدوران العمل.(العربي، 2008)

المطلب الأول: أنواع دوران العمل على المستوى الداخلي

١. داخلياً وتتضمن ما يلي

الترقية :

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من و إلى المؤسسة؛ إذ أن كل فرد عند إتحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تتحقق له كل طموحاته وتشعره بالأمان والإستقرار، وقد إختلفت وتعدّت تحدياتها بإختلاف المفكرين على إختلاف مشاربهم الفكرية.(الصيد، 2006-2008)

لغويًا: تقييد معنى الصعود والارتقاء .(فاتح، 2005-2006)

اصطلاحاً: تعرف الترقية كونها مكافأة عن انجازات الموظف السابقة وتقدير التقدم في قدراته، وهذا يعني انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى هي أفضل وأوسع في مسؤولية العمل والصلاحيات والنفوذ المعنوي والأجر وما يلحقها من امتيازات واعتبارات.(الكرخي، 2013)

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

مصطلح الترقية يمكن استعماله لتبيين تقدم مسار أو الحياة المهنية الذي يستلزم التحويل إلى منصب جديد، إن التغيرات التي تدل على هذا التقدم يمكن أن تشمل على تقدم في السلطات وفي المسؤوليات في الأجر والكافآت وفي النقود ومع أنه قد يترب على الترقية الزيادة في الأجر ولكن هذا ليس ضروريا في كل الأحوال. (إسماعيل، 2014)

يقصد بالترقية من الناحية الإدارية السليمة اختيار أكفاء الموظفين وأصلاحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة، وتعتبر الترقية من أهم الأمور بعد الأجر بالنسبة للموظف حيث أنها تقسح المجال أمام الموظف للوصول للمناصب العليا فتغرس الحافز أمام الموظفين لبذل أقصى قدر من الجهد ليظفر بالترقية والتتمتع بالمزايا المادية و المعنوية. (نورالدين، 2011)

وتجري قرارات الترقية وفق عدة طرق منها:

1- **الترقية على أساس الكفاءة :** انه لمن المنطقي جدا أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة على اعتبار أنها مكافأة للفرد المنتج النشيط ذو السلوك السليم، ولكن السؤال الذي يثار في هذا المجال كيف يمكن الكشف عن توافر عامل الكفاءة في الواقع، يمكن ذلك من خلال نتائج قياس وتقدير الأداء أو عن طريق إجراء اختبار أو اختبارات للمرشح للترقية لتحديد مدى كفاءته. (إسماعيل، 2014)

ولا شك أن الترقية على أساس الكفاءة سليم ومرغوب فيه من الناحية النظرية ولكن عمليا يعتري هذا الأساس صعوبات كثيرة ، إذ ليس هناك مقاييس دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة كما أن الاستناد الأساسي كثيرا ما يكون مرفوضا من العاملين لخوفهم من اعتبارات التملق أو المجاملة أو المحسوبة. (آخرون، 2013)

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

2-الترقيه بالاقدميه : تعرف الاقديمه بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضتها الشخص ويرتكز أساس

نظام الاقمية على أقدم الممارسات الإنسانية، إذ يعتبر التمييز بين الأفراد على أساس الاقمية قد يما

قدم الحضارة الإنسانية ذاتها وكذلك فأنها تجد أنسابها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر

وأساسها في العمل الإداري انه من قضى مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر

من الآخرين الذين قضوا مدة أقل. (الموسوي، 2008)

أنواع الترقية :

أ- الترقية في الدرجة : ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقة، يترب عنها تغيير في المنصب تبعاً للكفاءة

العامل، و يتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات أعلى و تصبحها زيادة في المرتب،

وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، و تطبيق هذه الترقية بطريقة

منتظمة و مستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة.(فاتح، 2005-2006)

ب- الترقية في الرتبة : تشير الترقية في الرتبة إلى تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالإنتقال من رتبة

إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة ، وتصبح هذه الترقية تغييراً في

الوظيفة وبالتالي فهي بمثابة توظيف داخلي كما اشرنا إلى طرقه فيما سبق وعليه تتم الترقية وفقاً لهذه

الطريقة حسب الآليات التالية :

❖ عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية التي تنظم عقب دورات تكوينية.

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

الحددة.

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

❖ عن طريق الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية

عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين.

❖ بع دتكوين مخصص.(شرا، 2006-2007)

ج. النقل الوظيفي :

يعني النقل تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر مساوي لها في المركز الوظيفي

والمسؤولية والأجر من حيث الأساس وبذلك فإن النقل يعتبر بمثابة حركة أفقية للشخص في المنظمة في حين

أن الترقية تعتبر حركة عمودية للشخص نحو موقع وظيفية أو مسؤوليات أكبر، كما يختلف عن بعض العقوبات

الانضباطية أو التأديبية التي قد تعين تغيير الوظيفة أو عمل الشخص نحو موقع وظيفية ادنى كما هو الحال

في تنزيل الدرجة مثلا .(الموسوي، 2008)

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وسد الاحتياج في وظائف معينة وتوفير

مقدار عالي من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية

وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية ، هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة كما يجب أن يواكب حركة

النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث وأسبابه وتأهيل الموظفين لهذه العملية .(اسماعيل، 2014)

تعود مبررات نقل الموظف العام، إما إلى أسباب تتعلق بالموظف، حيث يطلب نقل الموظف العام لإعتبارات

القرب من السكن، أو لعدم وجود علاقة طيبة بين المعين بنقل الموظف العام وبين الإدارة، أو للبحث عن فرص

جديدة للتقدم الوظيفي، أما السبب الثاني فقد يكون رغبة الإدارة لاعتبارات خاصة كتغيير حجم الوظيفة، أو

توسيع وإنشاء أقسام أخرى أو أي سبب آخر تقتضيه عملية إعادة التنظيم، أما السبب الثالث فقد يكون تدريبا

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

لموظفين وتعريفهم ب مجالات الوظيفة المختلفة وقد ورد هذا في الجانب القانوني كالتالي : (عبدالغفور ، 2015 -

(2016

المادة 156 : يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظيفي وتم في حدود ضرورات المصلحة، كما تؤخذ في الاعتبار رغبات المعينين ووضعيتهم العائلية و أقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية .

المادة 157 : يمكن نقل الموظف بطلب منه مع مراعاة ضرورة المصلحة.

المادة 158 : يمكن نقل الموظف إجبارياً عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ولو بعد اتخاذ قرار النقل ويعتبر رأي اللجنة ملزماً للسلطة التي أقرت هذا النقل .(القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، 2006)

المطلب الثاني : أنواع دوران العمل على المستوى الخارجي

الإنتداب : يقصد بانتداب الموظف هو صدور قرار من السلطة المختصة يسند إلى الموظف وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية وبصفة مؤقتة مع بقائه على ملكية الجهة الإدارية المنتدب منها فإذا كان الانتداب يشابه النقل من ناحية إسناد الموظف وظيفة أخرى داخل الوحدة الإدارية نفسها أو خارجها فإنه يتميز عنه في كون الإنتداب يقتصر على تكليف الموظف بأعباء وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية من دون أن يرافقه انتقال مالكه إلى الجهة المنتدب إليها، بخلاف النقل الذي يصاحبها نقل الموظف من مالك الجهة الإدارية المنقول منها إلى مالك الجهة الإدارية المنقول إليها .(اللهبي، 2006)

يعبر الانتداب عن وضعية نشاط بالنسبة للعامل المرسم في منصب عمله الذي يدعى إلى ممارسة وظائف أو نشاط في هيئة أو مؤسسة غير مؤسسته المستخدمة .

ويستمر هذا العامل في الاستفادة ضمن مؤسسته السابقة من حقوقه في الأقدمية في رتبته الأخيرة وفي الترقية وفي التقاعد ، يقرر الانتداب بناء على طلب من العمل وبعد موافقة المؤسسة التي تلتزم الانتداب إليها بمقرر من المؤسسة المستخدمة الأصلية لمدة أقصاها خمس سنوات.(والإدارات، 23 مارس 1985)

الإعارة : يجوز بقرار من السلطة المختصة إعارة الموظف للعمل بالداخل أو الخارج بعد موافقة كتابية منه ويحدد القرار الصادر بالإعارة ويتربّ على إعارة شاغل وظيفة من الوظائف القيادية أو الادارة الإشرافية انتهاء مدة شغله لها.

ويكون اجر الموظف المعار بكامله على الجهة المستعيرة وتدخل مدة الإعارة ضمن مدة خدمته ولا يجوز ترقية المعار إلا بعد عودته من الإعارة واستكمال المدة البينية اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى مباشرة ولا تدخل مدة الإعارة ضمن المدة البينية اللازمة للترقية.(حمدان، الترقية والنقل والندب والحلول والإعارة في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، 2017)

الاستقالة: هي ترك عضو مجلس الادارة لعضويته في تحفيه عنها بحريته وبصفة نهائية،(حمدان، الوسيط في النظام القانوني لمجالس إدارة الشركات المساهمة العامة ، 2017)الاستقالة حق من حقوق الموظف بموجب نظام الخدمة المدنية، وذلك لأن الاستقالة حق من حقوق الموظف إلى رئيسه المباشر معلنًا رغبته في ترك الخدمة.(الظاهر، 2014)

الاستقالة مكتوبة ولا تنتهي خدمة العامل الابالقرار الصادر من جهة عمله بقبول استقالته (وهذه الاستقالة تسمى بالاستقالة الصريحة) على انه يجب البت في طلب الاستقالة خلال ثلاثة أيام من تاريخ تقديمها وإلا اعتبرت مقبولة بحكم القانون ،بقيد وفي هذه الحالة لا تنتهي خدمة العامل الا إذا تضمن قرار قبول الاستقالة إجابته إلى طلبه.(سكير، 2009)

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

التقاعد المبكر: التقاعد هو حق للموظف يحدده القانون ويصبح التزاماً على الحكومة حيث نصت أغلب التشريعات على حق العاملين في الحصول على التقاعد عند بلوغ سننا معيناً أو لأسباب أخرى كالوضع الصحي أو الوفاة ويمكن النظر إلى التقاعد على أنه تعويض عن الجهود والخدمات التي قدمها الفرد طيلة سنوات خدمته في المنظمة. (الهيتي و نعمة، 2016)

تقوم الحكومات في دول العالم بإحالة الموظفين المتقدمين في السن إلى التقاعد المبكر، من أجل توفير فرص عمل للفئة الشابة، للأسف أن هذا النهج لا يحل مشكلة البطالة بل يدفع بالشركات إلى التخلص من الأفراد ذو كفاءة وخبرات سنوات طويلة من العمل الجاد والمتواصل ، فالمتقاعدين يجدون أنفسهم بالنهاية مجرّبين على البحث عن عمل جديد ولا يعتمدون فقط على المعاش الذي حصلوا عليه من التقاعد المبكر مدى الحياة. (جدة، 2006)

المطلب الثالث: الآثار السلبية لدوران العمل

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

التكاليف المباشرة : هي التكاليف التي يمكن حسابها و تسجيلها محاسباً كالمقابل المالي المقدم لتسريح العمال (التعويضات المقدمة) . (عبد الله)

التكاليف الخفية: تتمثل في التكاليف التي من الصعب التعرف عليها. (عبد الله)

و تتمثل أهم البنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة و ذلك إستجابة لمؤشر دوران العمالة أساسا في التكلفة المباشرة للإستقطاب، الإختيار، التعين و كذا التدريب، إضافة إلى مجموعة معينة من التكاليف الغير مباشرة، مثل: تكلفة الترقية داخل المؤسسة و تكلفة الإنتاجية المفقودة أثناء التدريب و غيرها(السيد، 2010) و يمكن توضيح أهم الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل في النقاط التالية :

أولاً: تكاليف الحصول على الأفراد

1- تكلفة الإستقطاب :

تتمثل في تكاليف إجذاب أفراد جدد إلى المؤسسة بغرض سد احتياجاتها من القوى العاملة و تشمل العملية ما يلي:

1-1- الإعلانات و الإستعدادات:

يتطلب إستقطاب أو جذب العناصر المناسبة تحمل تكلفة الإعلان و ذلك بوسائل الإعلام (صحف - إذاعة - تليفزيون)، و توقف تكلفة الإعلام الصنفي على عدة عوامل مثل : مساحة الإعلان (سطر/عمود) أو صفحة نشر الإعلان (خارجية، داخلية)، أو مدى إتساع توزيع الجريدة المنشور بها الإعلان(مصطفى، 2002)..... أي تختلف كذلك تكلفة الإعلان من جريدة إلى أخرى حسب أهمية الجريدة في السوق الصحفية و حسب الإخراج المطلوب، و عادة ما تكون هذه التكاليف مكلفة و ذات عبء كبير على عاتق المؤسسات (السيد، 2010) و بالرغم من ذلك إلا أن إعلام المستخدمين ضروري في عملية التوظيف لأن التوظيف ليس عملية غامضة و تحتاج إلى أن المستخدم يجب أن يكون على علم بالشروط المطلوبة وتاريخ إجراء المسابقة و

مكان المؤسسة و كذا بعض متطلبات الوظيفة و الإمكانيات المتعلقة بها، و سواء كان التوظيف موجه إلى الداخل فقط أو إلى الخارج فإنها بحاجة إلى إتصالات(السيد، 2010) .

٢-٢- أعباء هيئات الإستخدام و التوظيف:

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

٣-١- تكاليف السفر و التنقلات:

و تتمثل في تكاليف نفقات السفر و الإقامة(كشواري، 2003)، حيث تأثر ذلك بالإضافة إلى تكاليف الإعلان و أتعاب الهيئات الخدمية فإن المؤسسة تتحمل تكاليف السعر و الرسوم المتعلقة بنقل الأفراد المرشحين إلى مراكز الإختبار أي إلى المؤسسة.

٤-١- تكاليف الإستئجار (الاستعارة) :

تشمل كلفة إستئجار موظفين جدد تكاليف الدعاية و الإعلان و المقابلة و وقت الإختبار، و كذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالإستئجار و كذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجية خلال الأشهر القليلة الأولى في وظائفهم، حيث يجب على الموظف الجديد أن يتعلم أنظمة و إجراءات جديدة، و هذا يتطلب وقت كبير. (الطائي و آخرون، 2006)

2- تكاليف الإختيار :

و تشمل تكاليف الإختيار كلا من:

1-2- تكاليف المقابلات(السيد، 2010)

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

- ❖ تكاليف إستدعاءات المترشحين و تكاليف اللجنة القائمة بال مقابلة.
- ❖ تكاليف بعض الوسائل المستعملة كالأقلام، الأوراق...
- ❖ تكلفة أجور العاملين في تلقي و تسجيل طلبات التوظيف و فرزها و تصنيفها و إعداد قوائم بمن سيدعون للمقابلة الشخصية . (مصطفى، 2002)

2-2- تكاليف الإختبارات :

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

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

▪ تكلفة أجور و مكافآت أعضاء لجان الإختبارات (سواء كانت إختبارات أداء او إختبارات ذكاء ... إلخ)

. (مصطفى، 2002)

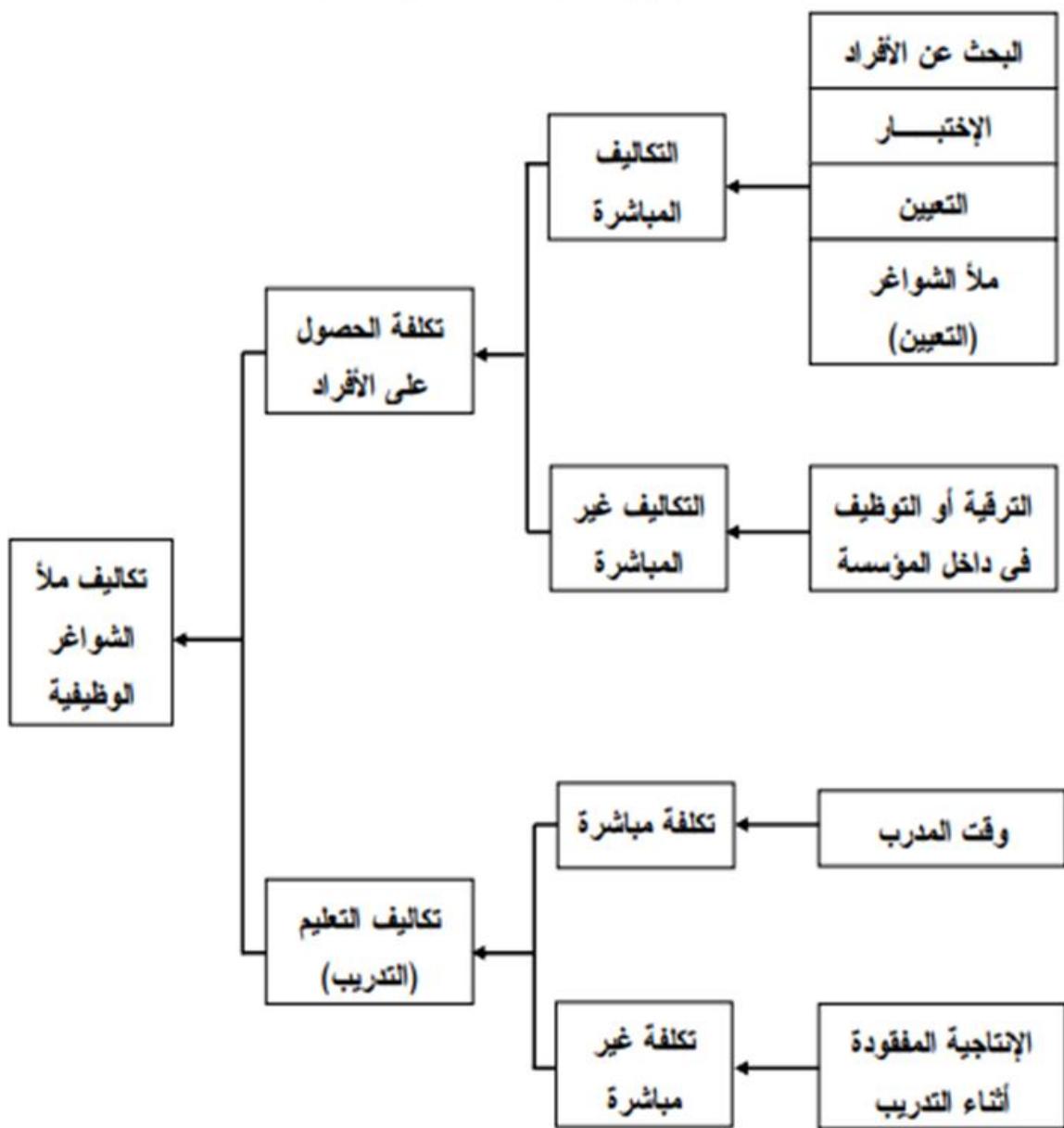
- 3 - تكاليف التوظيف و التنصيب:

مقابل إدخال الموظف الجديد في التنظيم الإداري للمؤسسة و تنصيبه على رأس الوظيفة الشاغرة تتحمل المؤسسة كل من تكلفة النقل و الإنقال للموظف إلى مقر العمل الجديد، إلى جانب تكاليف التنصيب التي تشمل على العديد من التكاليف ذات الطبيعة الإدارية التي تتحملها في سبيل وضع الموظف في الوظيفة بصفة نهائية(السيد، 2010) و المتعلقة أساسا بتكليف الإعداد و التدريب للفرد الجديد، سواء من جانبا لمشرف أو إدارة الأفراد أو القائم بالتدريب(حنفي، 2010)، إضافة إلى تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف الإنقال و التكلفة المهدرة و التي تمثل خسارة ما أنفق على الاستثمار في تدريب الخارجين من العمل لا سيما من تركوه اختياريا(مصطفى، 2002).

و يمكن توضيح التكاليف المتعلقة بالتوظيف و التنصيب من خلال الشكل المولاي:

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

الشكل رقم (04) : يوضح التكاليف المتعلقة بالتوظيف و التنصيب



المصدر : معین أمین السيد، مرجع سبق ذکرہ، ص 159.

ثانياً : تكلفة إحلال الموظفين : (السيد، 2010)

ت تكون تكلفة الإحلال الوظيفي أساساً من ثلات عناصر رئيسية تمثل في : تكلفة الحصول على الأفراد وتكلفة التعليم و تكلفة ترك العمل ... و إضافة إلى ما سبق تتحمل المؤسسة تكاليف أخرى يمكن حصرها في ما يلي:

1-أعباء الوظيفة الشاغرة:

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

2-تكاليف نقص الكفاءة قبل ترك الوظيفة (نقص الإنتاجية) :

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

يلجأ الموظف في الفترة التي تسبق إنفصاله عن العمل بالتخلي عن إستعمال قدراته و كفاءاته الإنتاجية و محاولة التهرب و التأخر عن العمل نتيجة إحساسه بعدم استقراره بالوظيفة و أنه لم يبق إلا أيام قلائل و سيترك العمل.

3-التكاليف المدفوعة نتيجة ترك العمل:

حتى بعد مغادرة الموظف للوظيفة و شغورها تتحمل المؤسسة أجر إضافي يدفع للعامل كتعويض عن الفترة التي يحتمل أن يكون فيها يبحث عن العمل

ثالثاً : التكلفة الإستراتيجية للفرص الضائعة

تزداد أهمية وضع سياسة توظيف قائمة على الاخت اري السليم للأفراد حينما تكون تكاليف توظيف فرد أو إحلاله مكلفة جداً، حيث يحدث و ان يكون تسرب موظف له أثر تنظيم سلبي و حاد من جراء جعل المؤسسة توجل أو تلغي مشروعات، التي يحتمل أن تكون مفيدة أي أن تضحي بإيراد أو دخل في سبيل الحصول على مورد معين إلى جانب المبيعات (الأرباح) غير المحققة من جراء توقف الإنتاج و التي كانت من المفترض أن تحصل عليها المؤسسة باستمرار نشاطها تمثل تكلفة فرصة ضائع، إضافة إلى ما سبق هناك تكاليف تعبر عن فرص كان بالإمكان تفاديتها أي قيمة ضائعة نتيجة لتخصيص شخص لوظيفة معينة دون الأخرى، كما أشار إليها قياس قيمة الفرد عن طريق إقتراح سوق داخلي للعمل في المؤسسة و عن طريق المزايدة التافسية على الأفراد ذوي الكفاءة العالية في سبيل الحصول على أرباح مال هذه الأيدي العاملة الكفاءة و بصفة إجمالية أن إحلال و توظيف أفراد المؤسسة عملية مكلفة و لها آثارها الإقتصادية السلبية بزيادة حجم تكاليف الثابتة على مستوى المؤسسة مما يسبب في إرتفاع تكاليف الإنتاج و تدني الكفاءة الإنتاجية للموارد المادية و البشرية على حد سواء من خلال تأثيرها الإقتصادي على مداخيل الأفراد و بعض الإمكانيات و كذلك التكاليف المتغيرة التي تمس بصفة مباشرة وقت تنفيذ المهام . (السيد، 2010)

رابعاً: التأثير على الأداء و الإنتاجية

يؤثر دوران العمل على الأداء بالسلب من ناحيتين هما:

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

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

فكلما كان تارك الوظيفة له مهارات أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخسارته أثر كبير على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح البديل مندمجا تماما في العمل و إذا تمت مقارنة نوعية شاغلي الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبيين أن فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع أو الذين يحتمل أن يكون أداؤهم كذلك يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطاء العمل في الوظيفة .(العربي، 2008)

و إذا كان المتسربون من العاملين المنتجين أو ذوي القيمة أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الاتصال أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون لدوران العمل آثار سلبية على المتبقين، وقد يكون هناك إضطراب واضح في الأداء، وقد تتجاوز زيادة أعباء العمل والإندار المحمول في الأداء إلى الإبطاء في الإنتاجية . (العربي، 2008)

و قد يحدث إنخفاض في الإنتاجية في المؤسسة إذا لم يتأقلم العامل مع طبيعة العمل الحديثة والمتطورة التي إعتمتها المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي فإن العامل سيفكر في ترك العمل إلى عمل آخر يتواافق مع مؤهلاته و قدراته، و هكذا يزداد دوران العمل و تتحفظ الإنتاجية في هذه المؤسسة نتيجة نقص في عدد العمال و وبالتالي تخفض أرباح هذه المؤسسة .(عباس، 1999)

و مع كثرة دوران العمل فسيؤدي ذلك مع مرور الوقت إلى زعزعة القيم التنظيمية للمؤسسة والتأثير على هويتها .(العربي، 2008)

خامسا : التأثير في الرضا الوظيفي

في حالة ما إذا كان الاقتصاد يمر بظروف اقتصادية صعبة في الكساد أو الركود و إرتفاع في معدلات العاطلين عن العمل أو البطالة، فإن العامل الغير الراصي في عمله لن يكون أمامه إختيارات كثيرة سوى

الإستمرار في عمله الحالي و لكنهم سيسلكون سلوكا غير منتج لحجبهم للمعلومات، أو توجيهه دقة المجتمعات بعيدا عن جدول الأعمال أو إحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء و زملاء العمل...

للأقديمة أيضا دورها في التأثير في العلاقة بين الرضا الوظيفي و ترك العمل، فالعامل الأكثر قد ينال مميزات أفضل من العامل الجديد مما يجعله لا يترك عمله رغم عدم رضاه، أو ان فرص العمل المتاحة أمامه تكون قليلة أو انه يطور علاقات إجتماعية قوية خارج المؤسسة تمكنه من تحمل ظروف عمله رغم شعوره بعدم الرضا. (عباس، 1999)

المطلب الرابع: الآثار الإيجابية لدوران العمل.

يمكن لدوران العمل أن يكون سلبيا وذلك بخروج الموظفين الأكفاء من المؤسسة(others, 2001) مما يؤثر عليها سلبا، كما يمكن له أن يؤثر إيجابيا على المؤسسة. وتمثل الآثار الإيجابية لدوران العمل فيما يلي :

(مصطفى، 2002)

- إحلال منخفضي الكفاءة الذين يخرجون من العمل بموظفين أكثر كفاءة مما يؤدي إلى زيادة صافية في الإنتاجية في الأجل الطويل؛
- الإرتفاع الواضح في معدل دوران العمل تضرر مدة خدمة العاملين مما يؤدي بشكل غير مباشر لإنخفاض مستويات الأجور ومكافآت نهاية الخدمة؛
- يمكن أن يكتسب المعينون الجدد - بسبب تدريب أكثر فعالية معرفة أكبر ومهارة أعلى من خرجوا؛
- الاستفادة من أفكار وخبرات المعينين الجدد والتي يأتون بها من أماكن عمل سابقة، مما يعزز روح وجهود الإبتكار؛

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

- يمكن لدوران العمل أن يفتح فرصاً للترقي لشاغلي المستويات الأدنى وذوي الأداء الجيد؛
- إنخفاض النزاعات والصراعات التنظيمية وذلك بخروج الأفراد الذين يخلقون المشاكل مما يهيئ معنويات أفضل وأعلى؛
- في حالة إنكماش في الاقتصاد المحلي أو العالمي، فإن إرتفاع معدل دوران العمل يعد إيجابياً، فمثلاً إذا شهدت مؤسسة ما إنخفاضاً في المبيعات فإنها تجأ إلى تسريح البعض من عمالها حتى لا تتعرض للخسارة(العتيبي، 2010)

تناقص سلوكيات الإنتحاب الأخرى: حيث حينما لا يستطيع العمال ترك وظائفهم، بسبب قلة البديل وجود العوائق العائلية مثلاً برغم رغبتهم في ذلك يلجؤون إلى إتباع أشكال أخرى من الإنتحاب مثل: الغياب، اللامبالاة، التحرير وأداء نوعية رئيسية من العمل، وإذا تفاقمت الأمور ووصلت الحالة إلى هذا الحد فقد يكون من المفید للمؤسسة أن يتركها مثل هؤلاء العمال بدلاً من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال البديلة للتسرب.(العربي، 2008)

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تبين لنا بان دوران العمل هو ظاهرة مرتبطة بخروج العمالة من المؤسسة سواء بشكل طوعي اي برغبة العامل او غير طوعي اي ناتج عن المؤسسة كما دوران العمل قد يفقد المؤسسة كفاءتها التي استغرقت جهداً وتكلفة لتدريبهم ورفع ادائهم وبالتالي اداء المؤسسة .

الفصل الأول/ الإطار النظري لدوران العمل

كما اتضح لنا ايضاً بان دوران العمل هو سلوك ناتج عن اسباب متعددة تؤدي الى ارتفاع معدلاته في المؤسسة فقط تكون هذه الأسباب مرتبطة بالمؤسسة التي تشجع افرادها على ترك العمل في ظروف معينة او متعلقة بالفرد الذي يتوجه تقديره لتلك العمل والناتج بدوره من عده عوامل .

وارتفاع معدل دوران العمل في المؤسسة من شأنه ان يؤثر عليها سواء بالسلب عن طريقة تحملها لتكاليف متعددة مباشرة وغير مباشرة وتراجع في الإنتاج وغيرها من السلبيات كما قد يؤثر دوران العمل ايجاباً على المؤسسة في حالة متعددة ، وارتفاع معدل دوران العمل الطوعي في المؤسسة امر يستدعي الوقوف عنده والسعى الى التقليل منه بإتباع مناحي متعددة ومعرفة الأسباب الحقيقة وعلاقتها بمختلف العوامل التي تبعد الفرد عن عمله.

**الفصل الثاني: دراسة تحليلية
عن مؤسسة الجزائرية للمياه -
سعيدة -**

تمهيد الفصل :

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث العلمي متمثل في المنهج الوصفي التحليلي ، حيث انا المنهج الوصفي يعتمد على وصف ظاهرة وصفا دقيقا ، أما الجانب الآخر من الدراسة فهو الجانب التحليلي القائم على جمع البيانات و تحليلها و اختبار الفرضيات والوصول إلى اهم النتائج والتوصيات.

و يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة سعيدة والتي تتكون من 469 عامل في شهر أفريل سنة 2025 ونأخذ عينة إحصائية لمدة خمس سنوات وهذا اما سنتطرق اليه في دراستنا .

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين و هما كالتالي :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدية

المبحث الثاني : نتائج الدراسة و المناقشة

المبحث الأول : تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى تقديم نظرة شاملة على المؤسسة التي ستتم عليها الدراسة، و ذلك عبر التعريف بالمؤسسة و كذا نشاطها الرئيسي، و الهيكل التنظيمي لها مع التعریج على وظائف أقسامها المختلفة.

المطلب الأول : نشأة المؤسسة و تعريفها

تقديم المؤسسة :

إن الشركة الجزائرية للمياه بسعيدة هي شركة عمومية تمويلها الدولة و هي تابعة مباشرة للشركة الجزائرية للمياه بالجزائر العاصمة ، و تقدر الطاقة الإنتاجية لها بـ: (13862890.34) ، كما يعتبر سكان ولاية سعيدة زبائن لها . M3/ANS

لمحة تاريخية :

لقد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث كانت في بادئ الأمر الشركة الوطنية لتوزيع المياه إلى غاية الثمانينيات ، حيث أوكل تسيير المياه إلى البلديات لمؤسسة التوزيع بسعيدة ، ثم انتقلت من البلدية إلى المؤسسة الوطنية مقسمة إلى مناطق و انتمت سعيدة إلى منطقة تيارت حتى سنة 1988 ، حيث أصبحت المؤسسة ولائحة تابعة لولاية سعيدة إلى أن أخذت الدولة تهتم بهذا القطاع حيث جمعت كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية وطنية اسمها "الجزائرية للمياه ADE" منذ سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ 21/04/2001 ، وقد انتمت بصفة رسمية لولاية سعيدة في 11 جويلية 2006 .

تعتبر الجزائرية للمياه على المستوى التراب الوطني المتعامل الوحيد المكلف بتسيير و توزيع المياه الصالحة للشرب ، حيث أسندت لها هذه المهام حسب السياسة الوطنية للمياه و المخطط الوطني للتنمية ، حيث يعتبر الماء ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها و عدم تبذيرها .

الموقع :

تقع المؤسسة الجزائرية للمياه في وسط مدينة سعيدة طريق ولد سعيد الصادق رقم 07 سعيدة و على ارتفاع 1100 م من مستوى سطح البحر .

المساحة :

تبلغ مساحتها $4393m^2$ هذه الشركة الأم ، أي المركز و لها عدة فروع في ولاية سعيدة (سعيدة ، الرباحية ، عين الحجر ، يوب ، حساسنة ، بالول ، سيدي بوبل ، 5 جويلية) .

الطاقة الاستهلاكية :

إن مؤسسة الري هي التي تقوم بدور أساسي في عملية البحث و التنقيب عن المياه و عندما يتم اكتشاف نقاط و جود مياه و الحفر عليها تقوم هذه الأخيرة بتسليم المهام للجزائرية للمياه ، حيث تقوم بوضع مضخات لجلب المياه و القيام بمعالجتها من تم توزيعها على المواطنين و لجلب هذه مياه تقوم باستهلاك :

الكهرباء : هناك عدة نقاط للربط حسب مناطق وجود المياه و تقدر القدرة الاستهلاكية للكهرباء :

ب $KWH1140379.9$ سنويا .

أما فيما يخص عملية المعالجة للمياه فهي تقوم باستهلاك:

-ماء الجافيل 1.360 1. كلغ.

-سولفات الألمنيوم 1.850 1 كلغ.

-الحامض الجيري 2.288 2 كلغ.

المطلب الثاني: آليات سير الإنتاج و تطويره

إن عملية استخراج المياه تمر بعدة المراحل ، بحيث تقوم مؤسسة الري بعملية البحث و التقييم و من تم استخراج المياه لتنتولى المؤسسة الجزائرية للمياه عملية ضخ و استخراج المياه ، ثم معالجتها لجعلها صالحة للاستهلاك و القيام بعملية توزيعها على المواطنين وفق مخطط مسطر .

تطور الإنتاج:

خلال السنوات السابقة و منذ نشأة المؤسسة نجد أن الحالة الإنتاجية و التوزيعية للمياه في تطور و تقدم مستمر و ذلك ياعتبر أن مدينة سعيدة هي مدينة المياه .

المديرية العامة: تهتم بتنظيم سير الوحدة وربط بين المصالح و التنسيق بينها حيث تصلها يومياً تقارير حول عمليات في الشركة وتساعدها أمانة المدير التي تقوم بالعناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل و الخارج ، وأيضاً القيام بعمليات الهاتف ، الفاكس و التلكس و بعث الرسائل و استقبال البريد الخاص بالمدير العام أو طلبات العمل و المقابلات و كذا مساعد إداري (مدقق) يقوم بعمل سياسة الرقابة و المراقبة و كلها ترسل إلى المدير العام .

مهام المدير العام :

- يُستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة و يقوم بسحب كل المبالغ في إطار ما يسمح به القانون.
 - له الحق في الاتجاء إلى العدالة في قضية تخص الشركة .
 - برم كل العقود و الصفقات التي تقوم بها مصالح المؤسسة و الإمضاء على الشيكات.

الفصل الثاني | دراسة تحليلية عن مؤسسة الجزائرية للمياه - سعيدة -

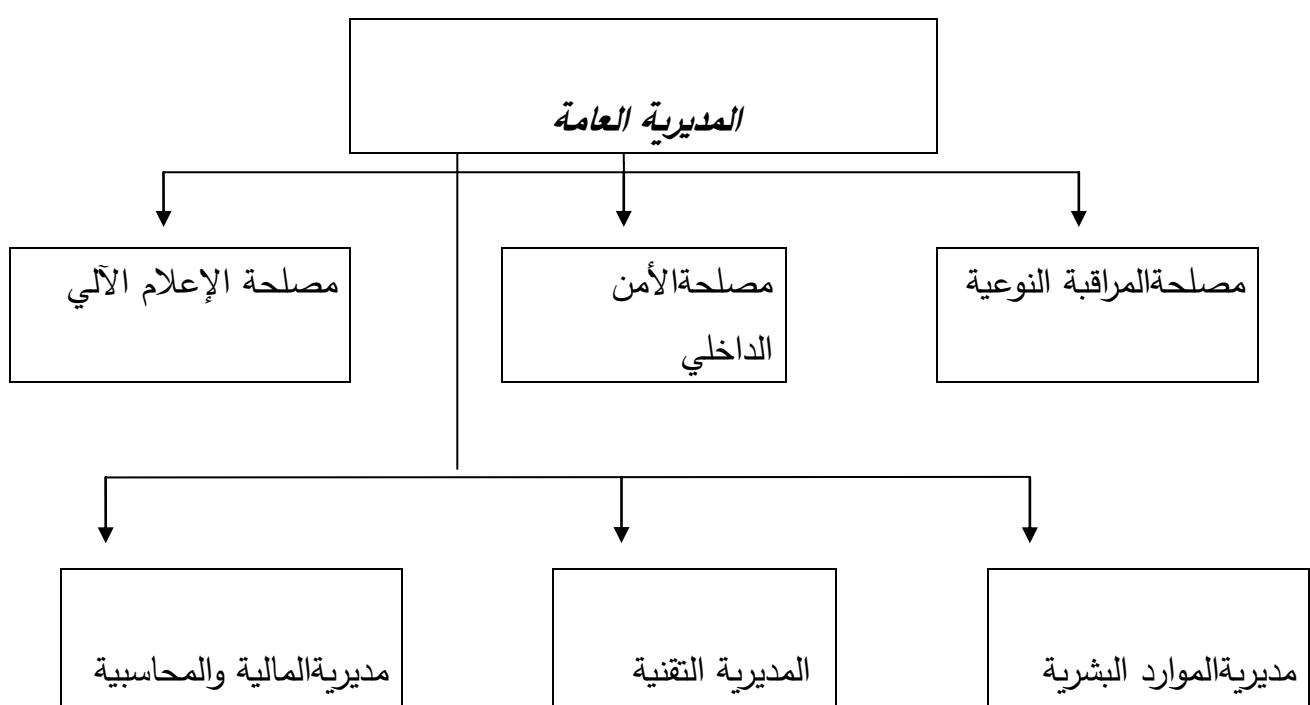
- يمثل الوحدة اتجاه كل الوزارات و المؤسسات العمومية و الإدارية .

- إلإمضاء على المحاضر المحررة التي تكون المؤسسة طرفا فيها.

كل هذه الأعمال توافق من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من 05 أعضاء يتم تعينهم أو سحب الثقة منهم من طرف المديرية العامة ، كذلك الشأن بالنسبة للمدير العام .

للعمل يتجمعون 3 أو 4 مرات في السنة أو حسب الضرورة في الأوضاع المالية و الإنتاجية للوحدة، كما هناك مجلس إدارة عام يعتمد كل نهاية سنة و ذلك لتقدير السنة المالية و هناك عدة مصالح تعمل تحت إطاره.

شكل رقم (05): يمثل هيكل المديرية العامة .



المصدر : من معطيات إدارة مؤسسة الجزائرية للمياه ب سعيدة

1/مصلحة الإعلام الآلي : هناك فرعان :

❖ فرع المراقبة : تقوم هذه بدور هام يتمثل في مراقبة عملية تسيير الإنتاج ، وكذا الضبط و التحكم في جميع الآلات كالحفر و درجة حرارة الخزاناتالخ.

أي خلل بسيط يظهر على شاشات الكمبيوتر فيتصل المسؤول بالمصلحة المعنية بإصلاح الخلل و توفر على أجهزة إعلامية حديثة.

❖ فرع تسجيل البيانات : تقوم بتسجيل المعلومات و طبعها و برمجتها إلى أرقام و رموز ، حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجر و طبع الميزانيات ، جدول اليوميات المحاسبية و الفواتيرالخ .

2/مصلحة الأمن الداخلي: تدخل ضمن إطار المديرية العامة بالسهر على أمن المعمل و المحافظة على ممتلكاته و مراقبة المعدات و أمن العمال غير أن هذه المصلحة أصبحت تسير عمل القطاع الخاص الذي يعرف باسم "الأمنية" يعمل بها 37 عامل ، أما عمال المؤسسة 26

3/مصلحة المراقبة النوعية (المخبر): تعمل هذه المصلحة على المتابعة اليومية للمنتج التام و النصف المصنع كل ساعة أو ساعات ذلك لضبط نسبة الكلور في المياه ، وأيضا على نوعية المياه المستخرجة و مطابقتها للمعايير القانونية .

4/مديرية الموارد البشرية : تتکفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال و شؤون المستخدمين و التوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم و مستواهم الفكري و البني و توفير ظروف عمل أفضل و تكوينهم و تأمينهم و يعمل تحت إطارها 03 مصالح .

▷ **مصلحة المستخدمين :** بها أربع أقسام هي كالتالي :

أ/قسم تسخير المستخدمين: تهتم بشئون العمال من تسخيرهم و ملفاتهم ، تغيير المناصب، العطل ، التتقيد و تقديم شهادات العمل و شهادات حساب التعويض لمهمة العمل ، وكذا إعداد قرارات مختلفة للترقية و أيضا إنهاء عقد العمل .

يعمل بالشركة 322 عامل منهم 65 عامل مؤقت يعمل أغلبيتهم في النظافة ، يوجد 02 إطار سامي يمثلون المدير و المصالح 94 إطار، 79 عامل تابع ، 147 عامل منفذ يقومون بالعمل الإنتاجي بصفة منتظمة .

ب/قسم الأجور: يقوم بإنجاز كشف الأجر كما يقوم بالتصريح الشهري لمصلحة الضمان الاجتماعي كما له علاقة بجميع المصالح ، و مع مصلحة المحاسبة فإنه يمدها بالوثائق الالزمة لتسجيل تكاليف المستخدمين محاسبيا .

ج/قسم العدد و الإحصاء: يشمل كل التغيرات المتعلقة بالعامل ، عدد العمال حسب المرتبات الشهرية ، حسب الفئات ، حسب المصالح ، وكذا يقوم بإنجاز التقارير الشهرية و الثلاثية والسداسية و السنوية و الخاصة بالتغييرات .

د/قسم التكوين: دوره يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة و بعض العمال الأكفاء لرفع مستوىهم و أيضا الممتهنين و المتربيسين من التكوين المهني لتوجيههم حسب التخصص المرغوب فيه .

▷ **مصلحة الشؤون الاجتماعية :** يعمل تحت إطارها فرعان:

أ/فرع الشؤون الاجتماعية: يتم التكفل بشئون المستخدمين من أمراض مهنية و حوادث العمل بعد أن بينت هذا الحادث بوثيقة رسمية من قبل رئيس المصلحة المتعلقة بالعامل ، و المنح العائلية و الضمانات الاجتماعية ، حيث أن نسبة التعويض (الدواء 80% ، العطل الطبية 50% ، المشفى 100%) وهناك أيضا عقد بين الشركة

و الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) في مجال التأمينات ، و فيما يخص الحق في التقاعد أو الامتناع عن ذلك وكذا إيجاد حلول للمشاكل النفسية للعمال .

بـ/العيادة: تقوم بتقديم الإسعافات إلى العمال في حالة تعرضهم إلى مرض أو إصابات داخل المؤسسة وقد تقوم بنقله إلى القطاع الصحي أو المستشفى إذا اقتضى الأمر .

▷ مصلحة الوسائل العامة:

هي مصلحة مختصة في مهمة النظافة و النقل الخفيف و كذا مشتريات تجهيزات المكاتب و تحرير الأمر بالمهامات (*ordre de mission*) بالنسبة لسائقين لغرض المهامات اليومية أو الشهرية بالنسبة لسائقين نقل العمال و الإطارات .

5/المديرية التقنية :

تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة والقيام بها و تحسين وضعية النشاط الإنتاجي و الخدماتي و إحصاء التوجيهات للمصالح الأخرى ، وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأشغال الدائمة و بتقنيات حديثة على إبقاء الوحدة في نشاط مستمر ، وكذا توزيع منتوجاتها في ظروف ملائمة و بها عدة مصادر:

▷ مصلحة الأمن الإنتاجي : تهتم هذه المصلحة بأمن العمال و مراقبة التجهيزات والمعدات يوميا وكذا مواجهة أي حادث طارئ والتحكم فيه و القيام بعملية الإنقاذ في أسرع وقت وتقديم الخسائر .

▷ فرع الاستغلال : مسؤول عن البحث التقني عن مناطق تواجد المياه بواسطة رافعات و جرافات بحضور مختصين و مهندسين طوبوغرافيين .

▷ مصلحة الإنتاج : تعتبر مهمة في المؤسسة كونها تقوم بمراقبة تسيير الإنتاج في جميع مراحل توزيعه .

نوع الإعداد : يلعب دوراً أساسياً و هو مسؤول عن مراحل الإنتاج ابتداء من جلب المياه إلى غاية وضعه في الخزانات و تقوم بإعطاء تقارير حول عملية الإنتاج اليومية .

فرع الصيانة العتاد المتحرك : تكمن مهمتها في حالة حدوث أي عطب الآلات ، و تقوم بعمليات الإصلاح على أحسن حال و ضمان صيانة المعدات و تشغيلها جيداً ، و بها ثلاثة فروع:

***فرع الميكانيك :** مهمته هي إصلاح الأعطال الميكانيكية للآلات و العتاد .

***فرع الكهرباء :** يقوم بأعمال إصلاح الأجهزة الكهربائية المعطلة و مراقبتها .

***فرع صيانة العتاد المتحرك :** صيانة العتاد الإنتاجي و مراقبته من شاحنات و آلات تساعد في سير إنتاج .

الدائرة التجارية: لها دور أساسي و محوري يتمثل في عملية توزيع المياه على الزبائن و أداء الخدمات و تنقسم إلى فرعين :

أ/ مصلحة الفوترة : يقوم هذا الفرع بإنجاز الفاتورة بالكميات المستهلكة من المياه ثم تقدم إلى الزبون بغرض تحصيلها في مدة لا تتجاوز **15** يوماً .

ب/ مصلحة التحصيل: يقوم بتحصيل الفواتير من الزبائن.

دائرة الإدارة و الوسائل: هي مصلحة تقوم بتمويل الوحدة بالمواد الاستهلاكية و قطع الغيار و المواد و اللوازم التي تساعد في عملية الإنتاج و التوزيع وكذا معدات الصيانة أمن الميكانيكية و الكهربائية أو الإلكترونية و بها ثلاثة فروع :

***فرع المشتريات :** تقوم بإعدادات سندات الطلب على المشتريات و كل المتطلبات الناقصة و المتوفرة في المخزن و المطلوبة بسند يسمى طلبة الشراء و عند عدم توفر هذه المادة يقوم بوضع هذا السند على المشتريات

إما الداخلية منها أو الخارجية ، وكذا القيام بأعمال الفاكس مع الموردين لمراعاة الثمن و النوعية و مراقبة السلعة عند دخولها إلى المخزن .

***فرع تسيير المخزون:** يقوم على أعمال المخازن أمناء يعملون على تسييرها و المحافظة على السلع الموجودة و إحصائها و مراقبتها من كل تلف أو سرقة و كل هذه العمليات تسجل و تعالج لمعرفة الاستهلاكيات ليتركتز عليها التموين .

إجراءات تعتمد عليها حركة المواد في المخزن :

- استلام: عملية تعتمد على مراقبة الكمية و الأنواع بين الطلب و الاستلام .
- الترتيب : ترتيب المواد المستلمة في الأماكن المخصصة لها (حسب نوع الأجهزة).
- الحفظ: حسب خصائص و مميزات المواد (التلف ، سرعة الالتهاب و الخطورة) .
- التوزيع: وضع المواد في متناول المستعمل مع مراقبة الخروج .

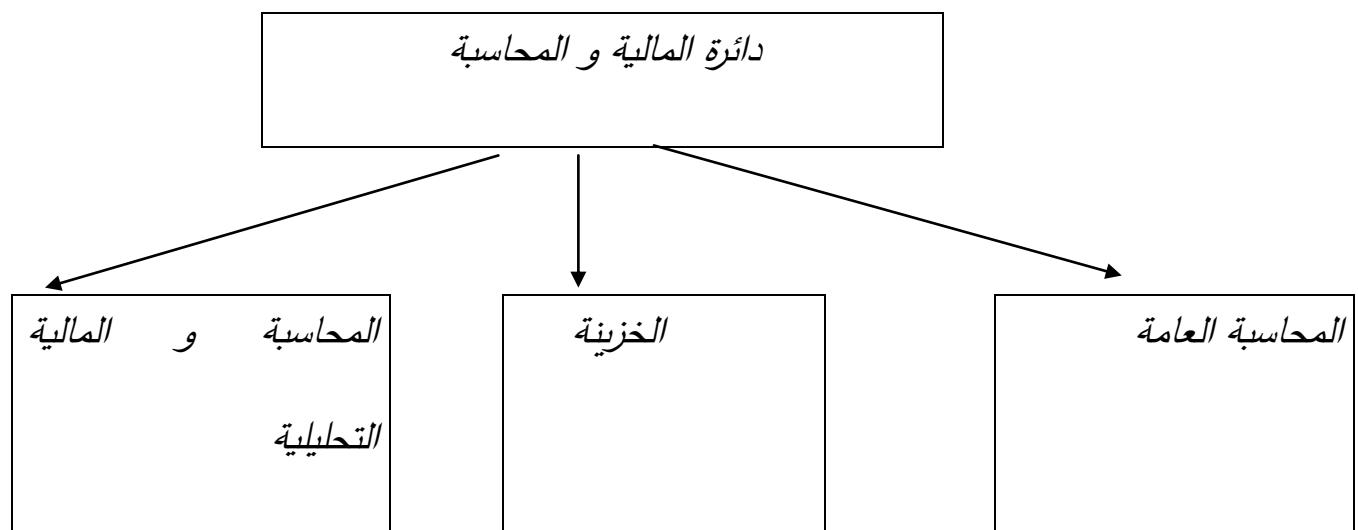
6/ مديرية المالية و المحاسبة:

❖ مصلحة الالتزامات و المعاملات: تتکفل هذه المصلحة بالتزام المؤسسة باتجاه عملائها سواء البنك **BADR** أو عملائها مهمتهم الأساسية فتح ملفات لدى البنك لشراء احتياجات المؤسسة من مواد و معدات .

❖ على مستوى المؤسسة : تقوم مؤسسة المخزونات باستلام البضاعة و إحصائها و إرسال الوثائق إلى المديرية المالية .

❖ مصلحة المحاسبة الموارد : حتى تتمكن مصلحة المحاسبة العامة في تعديها بسجل المشتريات.

شكل رقم(06) : يمثل هيكل دائرة المالية و المحاسبة



المصدر : من معطيات إدارة مؤسسة الجزائرية للمياه ب سعيدة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (07) : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من معطيات إدارة مؤسسة الجزائرية للمياه ب سعيدة

المبحث الثاني: دوران العمل بالمؤسسة قيد الدراسة للفترة [2020/2024].

في هذا المبحث سنسلط الضوء على أحد المؤشرات الهامة التي تعكس استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة ، والمتمثل في معدل دوران العمل . بحيث يعتبر هذا المؤشر أداة تحليلية فعالة لقياس مدى احتفاظ المؤسسة بموظفيها ، وهو يرتبط بشكل مباشر بفعالية السياسات الإدارية وبيئة التنظيمية و رضا العاملين .

المطلب الأول : حركة العمال بالمؤسسة للفترة [2020/2024]

جدول رقم (01) : حركة العمال بالمؤسسة للفترة (2020 / 2024)

السنوات	2020	2021	2022	2023	2024
الإطارات	112	119	130	142	148
عون تحكم	146	162	165	169	187
عون تنفيذ	177	159	149	153	134
المجموع	435	440	444	464	469

المصدر : من طرف مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة.

نستنتج من الجدول (01) أن عدد العمال على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة عرف ارتفاعا تدريجيا بين سنة 2020 حيث بلغ 435 عامل و بلغ في سنة 2024 م 469 عامل . وهذا يعبر عن نمو في عدد الموظفين بالمؤسسة ، مما قد يكون ناتجا عن توسيع النشاط أو زيادة في الطلب على الخدمات .

أما فيما يخص عدد الإطارات بالمؤسسة والذي ارتفع من 112 إطار سنة 2020 إلى 148 إطار في سنة 2024 . أي بزيادة قدرها 36 إطار خلال خمس سنوات ، ما يعكس اهتمام المؤسسة بدعم الطاقم الاداري و الاشرافي .

و فيما يخص أعوان التحكم فنلاحظ أن عددهم ارتفع من 146 عون في سنة 2020 الى 187 عون سنة 2024 بزيادة 41 عاملا . ما يشير الى حاجة المؤسسة الى مزيد من العمال ذوي الكفاءة المتوسطة .

أما عن أعوان التنفيذ فعددتهم انخفضت نوعا ما من 177 عون تنفيذي سنة 2020 إلى 134 عون تنفيذي سنة 2024 . ما يعني نقصا ب 43 عاملا وقد يكون بسبب نقص المشاريع لدى المؤسسة . وبالرغم من انخفاض عدد اعوان التنفيذ فإن العدد الإجمالي للعمال ارتفع و يلاحظ توجه المؤسسة الى تعزيز فئة الإطارات وأعوان التحكم على حساب فئة التنفيذ.

و كانت نسب الزيادة المئوية كالتالي :

من 2020 إلى 2021 كانت هناك زيادة ب 05 عمال (1.15 %)

و من 2021 إلى 2022 كانت هناك زيادة ب 04 عمال (0.90 %)

من 2022 إلى 2023 نلاحظ أن الزيادة كانت مرتفعة هذه السنة مقارنة بالسنوات السابقة بحيث إرتفعت ب 20 عامل و بنسبة (4.50 %) .

من 2023 إلى 2024 كانت هناك زيادة ب 05 عمال على مجموع عمال السنة السابقة ب 05 عمال و بنسبة (1.08 %)

المطلب الثاني : نتائج الدراسة .

أولاً : عدد تاركي العمل في كل سنة

جدول رقم (02) : يبين إحصائيات عدد العمال و تاركيمه .

السنوات	2020	2021	2022	2023	2024
عدد العمال أول مدة	439	447	437	455	466
عدد العمال آخر مدة	443	439	465	466	468
تاركي العمل	16	13	08	14	24

المصدر : من طرف مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة .

بالرغم من وجود تاركين للعمل نلاحظ أنه لم يكن هناك إنخفاض في عدد العمال بل كان في تصاعد مستمر كل سنة ، ما قد يعني أنه كان هناك توظيف يغطي النقص ، أي أن المؤسسة كانت تقوم بتوظيف عمال جدد .

بما أن مجموع عدد العمال كان في زيادة أو في إرتفاع مستمر فمن المعقول أن متوسط عدد العمال أيضا يكون مرتفع أما بالنسبة لتاركي العمل يظهر الجدول تذبذبا واضحا في عدد تاركي العمل . حيث إنخفض العدد في السنين الثانية و الثالثة ، ثم عاد للارتفاع تدريجيا في السنين الرابعة و الخامسة ، ليسجل أعلى مستوى له في السنة الخامسة بنسبة 05.14 % .

أقل نسبة تسرب :

تم تسجيل أدنى عدد لمغادري العمل في السنة الثالثة (08 عمال) ما قد يدل على فترة إستقرار نسبي أو تحسن مؤقت في ظروف العمل .

ارتفاع مقلق في السنة الخامسة :

الارتفاع الحاد من 14 إلى 24 في آخر السنة يثير الإنطهاب وقد يشير إلى خلل في بيئة العمل و الزيادة في الإستقالات ، مما يستدعي الإدارة لتحليل الأسباب الكامنة وراء هذا التغير .

ومن الأسباب التي أخذت العمال إلى ترك عملهم في المؤسسة :

وجدنا أن في بعض الأحيان يكون للمؤسسة مشاريع فتلجاً إلى توظيف عمال بعقود محددة المدة و عند إنتهاء مدة العقد أو المشروع مباشرة تقوم بتسريرهم . و رأينا أيضا أنه كان هناك تقاعد لبعض العمال ، و عدم وجود حواجز و ترقيات أيضا كان سبب من أسباب ترك العمل ، و لاحظنا أيضا تحويلات طفيفة للعمال من ولاية سعيدة إلى ولاية أخرى .

ثانياً : متوسط عدد العمال في كل سنة

جدول رقم (03) : يبين متوسط عدد العمال لكل سنة .

السنوات	2020	2021	2022	2023	2024
متوسط عدد العمال	441	443	451	460	467

المصدر : من إعداد الطالبان و حسب المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة .

كيفية حساب متوسط عدد العمال لكل سنة :

$$\text{متوسط عدد العمال} = \frac{\text{عدد العاملين أول فترة} + \text{عدد العاملين آخر فترة}}{2}$$

1- حساب متوسط عدد العمال لسنة 2020

$$\text{متوسط عدد العمال لسنة 2020} = \frac{443 + 439}{2} = 441 \text{ عامل .}$$

- بلغ متوسط عدد العمال 441 عامل . يعتبر هذا الرقم قاعدة إنطلاق لتحليل تطور عدد العمال خلال

السنوات التالية . و يدل على استقرار نسبي في القوة العاملة عند بداية الفترة .

2- حساب متوسط عدد العمال لسنة 2021

$$\text{متوسط عدد العمال لسنة } 2021 = \frac{439 + 447}{2} = 443 \text{ عامل .}$$

- سجل إرتفاع طفيف ليصل متوسط عدد العمال إلى 443 أي بزيادة قدرها 02 عاملين مقارنة بالسنة السابقة بنسبة تقدر بحوالي 0.45 %. هذه الزيادة المحدودة قد تعكس بداية توسيع بسيط في نشاط المؤسسة أو تعويض محدود لحالات المغادرة .

3- حساب متوسط عدد العمال لسنة 2022

$$\text{متوسط عدد العمال لسنة } 2022 = \frac{465 + 437}{2} = 451 \text{ عامل .}$$

يرتفع العدد إلى 451 عامل ، بزيادة قدرها 8 عامل مقارنة بسنة 2021 ، أي بنسبة 1.81 % وتعتبر هذه السنة بداية الإرتفاع الملحوظ مما قد يشير إلى فتح مناصب عمل جديدة إستجابة لاحتياجيات التسخير أو توسيع في المهام .

4- حساب متوسط عدد العمال لسنة 2023

$$\text{متوسط عدد العمال لسنة } 2023 = \frac{466 + 454}{2} = 460 \text{ عامل .}$$

- إستمر الارتفاع ليبلغ متوسط عدد العمال 460 عامل أي بزيادة 09 عمال عن سنة 2022 بنسبة نمو

تقدر ب 02 %. هذا التطور يعكس تعزيزاً للموارد البشرية ، ربما في إطار تحسين الخدمة أو مواكبة

تطورات تنظيمية داخل المؤسسة .

5- حساب متوسط عدد العمال لسنة 2024

$$468 + 466$$

$$\text{متوسط عدد العمال لسنة } 2024 = \frac{467}{2} = 467 \text{ عامل .}$$

- بلغ عدد العمال 467 عامل وهي أعلى قيمة خلال الفترة المدروسة ، بزيادة 07 عمال مقارنة بالسنة

السابقة ، بنسبة تقدر ب 01.52 % مما يعكس ديناميكية المؤسسة و استمرارها في التدرج .

ثالثا : معدل دوران عمل كل سنة

جدول (04) : معدل دوران العمل للفترة (2024/ 2020)

السنوات	2020	2021	2022	2023	2024
معدل دوران العمل	3.63	2.93	1.77	03.04	05.14

المصدر : من إعداد الطالبان و حسب المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة .

الجدول رقم (04) يعرض معدلات دوران العمل بالمؤسسة خلال الفترة (2020 - 2024) وهي تمثل نسبة تغير العمال (خروج و دخول) في المؤسسة خلال كل سنة . فيما يلي تقدير و تعبير لهذه النسب :

سنة 2020 معدل الدوران كان 03.63 % بحيث يعتبر معدل متوسط ويدل على وجود بعض التقلبات أو الإستقالات لكن دون تأثير كبير على استقرار العمالة .

وفي سنة 2021 نلاحظ انخفاض طفيف الى 02.93 % ويشير الى استقرار اكبر نسبيا في اليد العاملة مقارنة بالسنة السابقة

وسنة 2022 كان هناك انخفاض ملحوظ بحيث اصبح معدل الدوران 01.77 % يعكس درجة عالية من الاستقرار حيث ان حركة العمال كانت منخفضة .

سنة 2023 ارتفاع الى 03.04 % قد يكون بسبب الارتفاع و النمادج ادت الى زيادة التقليل و الخروج .

أما بالنسبة لسنة 2024 فنلاحظ ارتفاع واضح وصل الى 05.14 % وهذا المعدل مرتفع نسبيا ما يشير الى اضطرابات في استقرار العمالة و هذا بسبب انتهاء المؤسسة من مشاريعها بشكل كلي تقريبا مما أدى الى تسريح العمال المؤقتين و هذا ما أدى إلى ارتفاع معدل الدوران . كما شهدت المؤسسة حالات وفاة و تحويلات

جدول (05) : حركة العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - سعيدة خلال 2021

المجموع	العمال المؤقتين	العمال الدائمين	
119	03	116	الإطارات
163	09	154	عون تحكم
161	24	137	عون تنفيذ
443	36	407	المجموع

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة سعيدة), أبريل 2025

قبل التطرق إلى تحليل معطيات الجدول رقم (05) والمنتقل في حركة العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة خلال 2021 يستلزم علينا حساب معدل دوران العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة خلال سنة 2021

بهدف تتبع حركة العمال بالمؤسسة خلال هذه السنة، بحيث يتم حسابه انطلاقا من المعادلة الآتية :

$$\text{معدل دوران العمل} = \left(\frac{\text{عدد تاركي العمل}}{\text{متوسط العاملين}} \right) \times 100$$

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{(\text{عدد العمال أول مدة} + \text{عدد العمال آخر مدة})}{02}$$

$$\text{عدد تاركي العمل} = 13 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 443 \text{ عامل}$$

وعليه فمعدل دوران العمل = $100 \times (443 / 13) = 02.93\%$

إذا معدل دوران العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة لسنة 2021 = 02.93%

أما عن معطيات الجدول (05) فتمثل عدد العمال الدائمين ب 407 عامل وهو عدد مرتفع مقارنة بسنة 2020 في حين نجد 119 إطار و 163 عن تحكم أما الأعوان التنفيذيين فبلغ عددهم 161 وهو عدد منخفض بالنسبة لسنة 2020 . و حسب تصريح مدير الموارد البشرية فإنه تم الاعتماد على الأعوان التنفيذيين وأعوان التحكم كونهم يؤدون كافة المهام والواجبات سواء من ناحية الإنتاج أو الإدارة وتميزهم بالخبرة بدل التوظيف الخارجي الذي يلزم العامل وقت معتبر لكسب الخبرة.

جدول (06) : حركة العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - سعيدة خلال 2022

المجموع	العمال المؤقتين	العمال الدائمين	
133	06	127	الإطارات
167	08	159	عون تحكم
151	16	135	عون تنفيذ
451	30	421	المجموع

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة سعيدة) ، أبريل 2025

في هذه الحالة سوف نقوم بحساب معدل دوران العمل خلال سنة 2022 و وفقاً لمعطيات الجدولين (02) و (03) وبناءً على معادلات دوران العمل التي تطرقنا إليها سابقاً يمكننا حساب معدل دوران العمل كالتالي:

عدد تاركي العمل = 08 عامل

متوسط عدد العمال = 451 عامل

وعلية فمعدل دوران العمل = $100 \times (451 / 08) = 01.77\%$

إذا معدل تاركي العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة لسنة 2022 = 01.77%

أما عن الجدول رقم (06)، نلاحظ أن مجموع العمال قدر بـ 451 عامل وهو إرتفاع طفيف مقارنة بسنة 2021 و هذا الإرتفاع كان على مستوى العمال الدائمين حيث إرتفع بـ 14 عامل من 407 عامل إلى 421 عامل ، أما العمالة المؤقتة فقد إنخفض بـ 06 عمال من 36 عامل إلى 26 عامل ، ويعود هذا التغير في معدل دوران العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة إلى عملية الإرتقاء في السلم الوظيفي أو ما يسمى بالإدماج حسب تصريح مدير الموارد البشرية بالمؤسسة .

جدول (07) : حركة العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - سعيدة خلال 2023

المجموع	العمال المؤقتين	العمال الدائمين	
143	18	125	الإطارات
171	08	163	عون تحكم
154	25	129	عون تنفيذ
460	51	417	المجموع

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة سعيدة)، أبريل 2025

كما سنقوم بحساب معدل دوران العمل لسنة 2023 وفق معطيات الجدولين (02) و (03) وهذا وفق الآتي :

عدد تاركي العمل = 14 عامل

متوسط عدد العمال = 460 عامل

وعليه فمعدل دوران العمل = $03.04\% = \frac{100}{460} \times 14$

إذا معدل تاركي العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة لسنة 2023 = 03.04%

أما فيما يخص الجدول رقم (07) فنلاحظ انخفاض طفيف للعمال الدائمين و الذي بلغ 04 عاملين

بحيث أنه كان 421 عامل في سنة 2022 و أصبح 417 عام 2023 ، أما عدد العمال المؤقتين فقد ارتفع

إلى 51 عامل مؤقت وهم ما يمثلون صيغة العمل بالتعاقد (عقود ما قبل التشغيل) أغلبهم من الأعوان

التنفيذيين ، و من بين أهم الأسباب التي أدت إلى ارتفاع معدل دوران العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة

سعيد ، نجد الوظائف السنوية لمديرية الموارد البشرية والتي تمثل أساس في النقل والترقية وحتى البرامج

التدريبية ، بالإضافة إلى التأخر في الترقيات يؤدي إلى التذمر الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى الاستقالة والبحث

عن فرص عمل أخرى .

جدول (08) : حركة العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - سعيدة خلال 2024

المجموع	العمال المؤقتين	العمال الدائمين	
147	15	132	الإطارات
187	03	184	عون تحكم
133	30	103	عون تنفيذ
467	48	419	المجموع

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة سعيدة) , أفريل 2025

ووفق معطيات الجدولين (02) و (03) قمنا بحساب معدل دوران العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة

وفق الآتي :

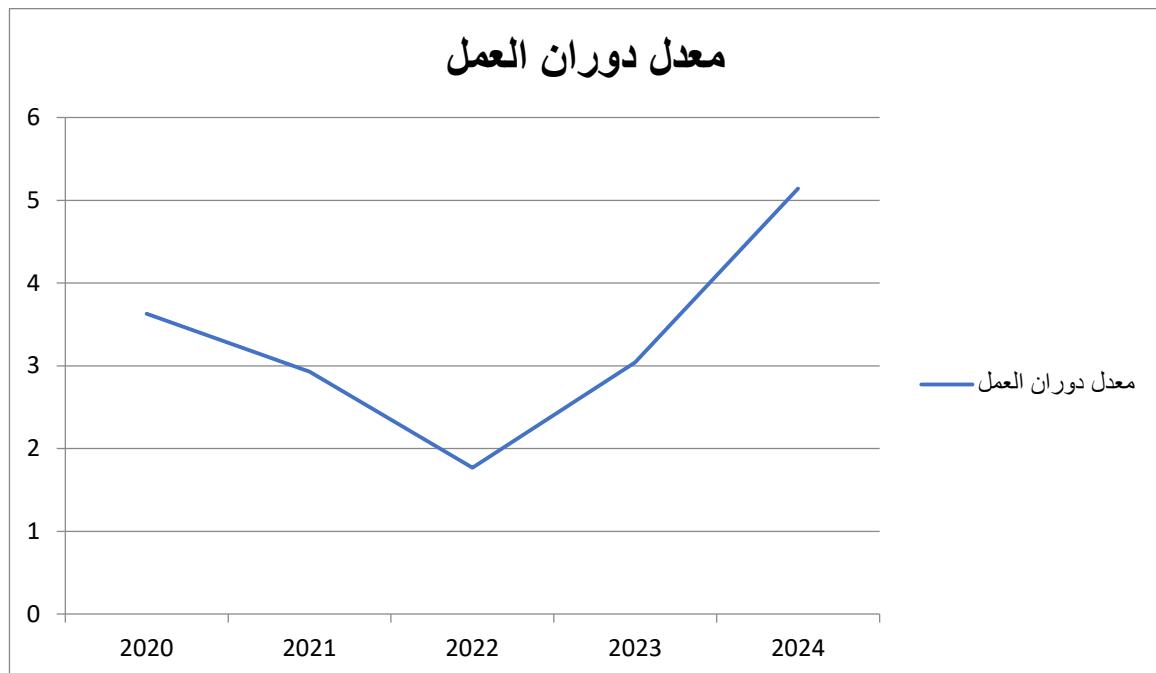
عدد تاركي العمل = 24 عامل

متوسط عدد العمال = 467 عامل

وعليه فمعدل دوران العمل = $100 \times (467 / 24) = 05.14\%$

إذا معدل تاركي العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة لسنة 2024 = %05.14

شكل رقم (08) : منحنى بياني يظهر تطور معدل دوران العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - سعيدة -



المصدر : من إعداد الطالب

يعكس المنحنى البياني تطور معدل دوران العمل خلال فترة خمس سنوات ، ويظهر تبايناً واضحاً بين

مراحلتين رئيسيتين :

المرحلة الأولى : إنخفاض تدريجي من (2020 إلى 2022) : بحيث شهد معدل دوران العمل إنخفاضاً

ملحوظاً من حوالي 3.63 % في سنة 2020 إلى أدنى مستوى في سنة 2022 بحيث بلغ المعدل

01.77 %. وهذا التراجع يمكن تفسيره بـ استقرار نسبي في بيئة العمل ، وتحسن في ظروف التوظيف أو فعالية السياسات الإدارية المعتمدة خلال هذه الفترة في تقليل معدل الإستقالة أو التسريح .

المرحلة الثانية : إرتفاع حاد من (2022 إلى 2024) : نلاحظ أنه بعد سنة 2022 إنقلب إتجاه المنحنى بشكل واضح حيث إرتفع المعدل إلى 03.04 % في 2023 ثم واصل الإرتفاع إلى 05.14 % في 2024 مسجلا أعلى قيمة في السلسلة الزمنية . وهذا الإرتفاع السريع يشير إلى ظهور مشكلات تنظيمية أو إدارية .

المطلب الثالث : مناقشة النتائج و تحليل معدل الدوران

من الجدول رقم (04) و بعد حساب معدل دوران العمل خلال الفترة (2020 - 2024) لاحظنا تغيرات في كل فترة زمنية بحيث :

في سنة 2020 بلغ معدل دوران العمل 3.63% وهو معدل متوسط يشير إلى وجود تحركات وظيفية وكانت نتيجة لظروف خارجية كجائحة كورونا والتي بدأت في نفس السنة بحيث أدت إلى تغييرات كبيرة كتقليص عدد الموظفين و إستقالة البعض لأسباب صحية و عائلية و إنعدام توفر النقل لهم لتأدية عملهم ، كما أدت الجائحة إلى ندرة المشاريع للمؤسسة بحيث أدت بدورها في تسريح العمال المؤقتين .

وبذلك يعتبر عام 2020 نقطة انطلاق مهمة لتحليل التوجه العام في المؤسسة ، حيث أن الانخفاض الملحوظ في السنوات اللاحقة يحتمل أن يكون نتيجة لمحاولات اصلاح و تحسين الوضع الذي ظهر في هذه السنة .

أما عن سنة 2021 فلاحظنا أن معدل الدوران انخفض إلى 2.93 % مما يدل على نوع من الاستقرار النسبي داخل المؤسسة و كان سببه أن المؤسسة بدأت تتعافي من أثار جائحة كورونا بحيث تكون قد وضعت سياسات جديدة لدعم الموظفين و تحقيق بيئة عمل أكثر استقرارا . وقامت أيضا بتعزيز اجراءات الموارد البشرية لتحسين ظروف العمل و مراجعة نظام الحوافز مما ساهم في تقليل عدد المغادرين و التركيز على الاحتفاظ بالكفاءات خاصة بعد صدمة سنة 2020 ما أدى إلى خفض معدل المغادرة الطوعية أو الاقالات . وبشكل عام

بعد عام 2021 بمثابة مرحلة انتقالية نحو استقرار وظيفي أكبر و يمثل بداية اتجاه إيجابي ظهر بوضوح في سنة 2022 و التي سجلت أقل معدل دوران خلال الفترة كلها .

و في عام 2022 شهدنا انخفاظا ملحوظا إلى 1.77 % و هو أدنى معدل في السنوات الخمس مما دل على حالة استقرار واضحة و رضا وظيفي مرتفع بين الموظفين نتيجة لتحسينات في بيئة العمل و الرواتب و العلاقات الداخلية و غياب الاضطرابات التنظيمية أو الادارية و التي تكون من أسباب مغادرة الموظفين. كما شهدت المؤسسة استقرار تنظيمي و اداري سنة 2022 ففي هذه السنة لم تكن هناك تغيرات جذرية أو اعادة هيكلة داخل المؤسسة ما وفر جوا من الهدوء الاداري و الاستقرار المهني .

أما عن سنة 2023 فقد ارتفع المعدل إلى 03.04 % بعد أن كان قد وصل إلى مستوياته في سنة 2022. وهذا الارتفاع يعد مؤشرا على بداية ظهور بعض التحديات التي أثرت على استقرار الموظفين داخل المؤسسة و بالتالي فإنها تعد بمثابة نقطة تحول سلبية بعد فترة من الاستقرار بحيث أن المؤسسة شهدت حالات تقاعد الموظفين في هذه السنة كما شهدت تحويلات العمال من المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة إلى وحدات أخرى في ولايات مختلفة . وتراجع في الرضا الوظيفي كضعف في نظام الحوافز أدى أيضا إلى استقالة بعض العمال . و الإنتهاء من مشاريع المؤسسة كمشروع مكافحة التوصيلات العشوائية للمياه أيضا أدى إلى تسریح بعض العمال المؤقتين بحيث هدفت هذه الحملة إلى استرجاع أكبر نسبة من المياه الضائعة و تحسين الخدمة العمومية و ذلك بالتعاون مع وحدات أخرى مثل المدية و بشار ... و الإنتهاء من مشروع تحسين شبكة المياه بحيث سجلت 20 مشروعًا في برنامجها التنموي لسنة 2023 و عند الانتهاء منهم مباشرة انتهى أجل عقود بعض العمال مما أدى إلى ارتفاع معدل دوران العمل في هذه السنة .

سنة 2024 شهدت أعلى معدل دوران العمل خلال الفترة المدروسة ، حيث بلغ 05.14 % وهو ارتفاع مقلق يعكس حالة عدم استقرار واضحة داخل المؤسسة ، هذا المعدل المرتفع يستدعي الوقوف عنده و تحليله ،

إذ أنه كان ناتج عن مجموعة من العوامل : كالازمة المالية التي شهدتها المؤسسة بحيث ارتفعت ديون المؤسسة هذه السنة و تراكمت بأكثر من 33 مليار سنتيم و الذي أدى إلى تأخر الأجر و تقليص الحوافز المادية مما حفز بعض الموظفين على البحث عن فرص عمل أخرى أكثر استقرارا ، و ظروف العمل الصعبة و تراجع بيئة العمل أيضا كانت سببا في استقالة بعض الموظفين بحيث كثرة الإنقطاعات في توزيع المياه و التسربات المستمرة والتي أثرت سلبا على نفسية العاملين و زادهم ضغط مهني ، بحيث شهدت ثلاث بلديات في ولاية سعيدة انقطاعات و تذبذبات في التموين بالماء الشروب نتيجة تسربات مائية ، مما أثر سلبا على حياة المواطنين و أثار شكاوى عديدة و ضغط على العمال .

ارتفاع معدل دوران العمل سنة 2024 في المؤسسة هو على الأرجح ناتج تراكمي لاختلالات إدارية ، مالية و مهنية . و يعد مؤشرا خطيرا يجب معالجته عبر تحسين ظروف العمل و تثمين جهود الموظفين .

خلاصة الفصل :

طرقنا في هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة التي تمت عليها الدراسة ، إضافة إلى حساب معدل دوران العمل الاجمالي و عبر الأقسام المختلفة و ذلك لتوضيح التغير في استقرار العمالة بها و إعطاء تفسير لارتفاعه و انخفاضه عبر مختلف السنوات بناءا على حالة المؤسسة ، و لاحظنا من خلاله أن المؤسسة شهدت معدلات مرتفعة لدوران العمل في سنوات معينة و عرفت انخفاضا في سنوات أخرى ، و ذلك نتيجة لأسباب متعددة متعلقة بالفرد و المؤسسة .

الخاتمة



خاتمة :

يعتبر الاستقرار الوظيفي من العوامل المهمة التي لها فوائد على العاملين وعلى المؤسسة فهو عنصر نجاح جوهري في أية مؤسسة لأنه يؤدي إلى الولاء والانتماء لدى العمال تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في مهامهم وبذل قصارى جدهم في تحقيق الأهداف وبالتالي يرتفع أداء الفرد والمؤسسة مما يحقق النجاح والتطور والاستمرارية للمؤسسة ، كما أن الاستقرار الوظيفي يساعد على التقليل من معدل دوران العمل بالمؤسسة ويساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد والتعاون وزيادة أداء الفرد والجماعة لأن الهدف مشترك لدى الجميع ، كما يعتبر التقليل من معدل دوران العمل بالمؤسسة من العوامل التي تساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تکبدتها كثيراً من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها وفقدان العديد من المزايا التافسية وبالتالي الانخفاض المتواصل في الأداء الكلي للمؤسسة، ومما سبق سوف نقوم بمناقشة فرضيات الدراسة وعرض أهم النتائج المتوصّل إليها، بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات المبنية على النتائج التي تم التوصل إليها.

نتائج كل فصل :

الفصل النظري : أجمعت الدراسات النظرية أن دوران العمل يعد من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة ، حيث تظهر نتائجه أن ارتفاعه يرتبط غالباً بضعف بيئة العمل ، إنخفاض الرضا الوظيفي ، غياب التحفيز ، وتدني مستوى الأجر أو فرص الترقية . كما تشير الأدبيات إلى ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى عدة آثار سلبية ، من بينها زيادة تكاليف التوظيف و التكوين ،

فقدان الكفاءات و تراجع الإنتاجية . في المقابل فإنخفاض هذا المعدل يعبر عن استقرار وظيفي نسبي و مناخ عمل ايجابي ما ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها .

الفصل التطبيقي : أظهرت الدراسة التطبيقية المنجزة على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – سعيدة – أن معدل دوران العمل عرف تذبذبا واضحا على مدار السنوات المدروسة . حيث تم تسجيل فترات من الإستقرار النسبي في الموارد البشرية ، قابلاها لاحقا ارتفاع في وتيرة مغادرة العمال للمؤسسة . هذا التغير يعكس تأثير مجموعة من العوامل التنظيمية و المهنية . مثل ظروف العمل ، التحفيز و مدى رضا العاملين عن بيئتهم المهنية . وتشير هذه النتائج الى وجود حاجة ملحة لعادة النظر في سياسات تسيير الموارد البشرية من أجل تعزيز الإستقرار الوظيفي و الحد من معدل دوران العمل .

الإجابة على الفرضيات :

- من خلال المعالجة الميدانية للإشكالية ، تبين لنا أنه :
- فعلا ، يعتبر معدل دوران العمل مؤشرا مهما يعبر عن مستوى رضا الموظفين وظروف العمل داخل المؤسسة ، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية .

الدراسة المستقبلية المقترنة :

بناءا على ما تم التوصل إليه من نتائج ، يقترح في إطار الدراسات المستقبلية التعمق أكثر في موضوع دور سياسات الموارد البشرية في التقليل من معدل دوران العمل ، من خلال دراسة العلاقة بين التحفيز ، بيئه العمل ، فرص الترقية ، ونظام التكوين المستمر و بين استقرار العمال . كما يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات أخرى أو وحدات مختلفة تابعة للمؤسسة الجزائرية للمياه ، قصد اجراء مقارنة شاملة تساعد على فهم أوسع لأسباب مغادرة العمال ووضع حلول فعالة للحد منها .

قائمة المصادر والمراجع :

1. أحمد جابر حسنين : التدريب الاستراتيجي ، القاهرة 2015 م .
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2008.
3. أحمد صلاح الدين المحrizي، إدارة نظم و تكنولوجيا الموارد البشرية مدخل معاصر، شركة ناس للطباعة، بدون بلد النشر، الجزء ١ ، 2002.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعه الثانية، 2008 م .
5. إسماعيل محمود الشرقاوي: إدارة الأعمال من منظور إقتصادي ط ١ دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ، 2015 م .
6. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003
7. بندر بن فهد محمد الحربي: تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترنة دراسة استطلاعية لأراء المتربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض 1429هـ .
8. تركي مصلح حمدان:، الوسيط في النظام القانوني لمجالس إدارة الشركات المساهمة العامة – دراسة ... ، بط ، دار الخليج للنشر و التوزيع الأردن 2017 م.
9. جلي فاتح: الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني مذكرة مكملة لنبيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، الجزائر 2005 – 2006 م .
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2002 م .
11. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006 م .
12. حمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، ط 10 العبيكان للنشر ،عمان 2013 م.

13. خالد خليل الظاهر: القضاء الإداري ، ط 2 ،ديوان المظالم الرياض ، السعودية 2014 م.
14. راشد محمد الفحاني "حوادث و اصابات العمل " ، مؤتمر الصحة و السلامة المهنية ،الرياض ، 27-28 أفريل 2007 .
15. روشنان مفید بوظو: أساسيات الادارة الفندقية الحديثة ،الاكاديميون للنشر والتوزيع،الأردن . 2014 م.
16. زهير عبد اللطيف عابد ، أحمد العابد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة و برامجها ، دط للنشر والتوزيع،القاهرة، مصر 2016 م.
17. زهير عبد اللطيف عابد ، أحمد العابد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة و برامجها ، دط للنشر والتوزيع،القاهرة، مصر 2016 م.
18. زيد منير عبدو: الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، الأردن 2017 .
19. سليم إلياس و آخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2009.
20. سليم بطرس جلدة: إدارة المستشفيات و المراكز الصحية، ب ط ،دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 م .
21. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط 1 دار مجذاوي للنشر والتوزيع ،عمان، 2008 م .
22. شنوفي نور الدين : أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية،دط، الحراش ،الجزائر ، 2011 م.
23. صلاح الدين حسني الهيتي ، نعمة عباس الخفاجي: تحليل أسس الإدارة العامة ،ط 1 دار اليازوري العلمية ، مصر 2016 م.
24. عايد سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإنداMag ، مشاركة المخاطر ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، الطبعة الثانية، بدون تاريخ النشر .
25. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008 م .

26. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010 .
27. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2010 .
28. عبد الفتاح بوخمجم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011 م .
29. علي أحمد اللهيبي: انتداب الموظف وإعارته في القانون العراقي والمقارن ،ب ط، العراق .2006 م.
30. علي عبد الله، إدارة الموارد البشرية، محاضرات أقيمت لطلبة إدارة الأعمال سنة ثلاثة، جامعة الجزائر ،3 كلية العلوم الاقتصادية.
31. كمال مولوح: العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأطباء. 2016 م .
32. مجید الكرخي: إدارة الموارد البشرية ،ط 7 ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، العراق 2013 .
.م
33. محمد البنا، قضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية إسكندرية، الإسكندرية، مصر ، 2008 م .
34. محمد جمیل: الترقية والنقل والتدب والحلول والإعارة في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، دط ، مصر 2017 م .
35. محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 م.
36. محمد صادق إسماعيل: تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014 م .
37. محمد عبد الحافظ، صيانة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر وتوزيع، القاهرة.
38. محمد على سكير: قراءة في الثقافة القانونية ،بط ، دار الجمهورية للصحافة،مصر ، 2009 م .

39. محمد قاسم القرموطي ،**الوحيز في ادارة الموارد البشرية** ، عمان ،دار وائل للنشر و التوزيع . 2010
40. محمد مسلم، عبد الكريم بن شريف، **تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات** ، دار طلية ، الجزائر، 2010 .
41. محمود عبد الفتاح رضوان: **الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ط 1** .المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،مصر ،2013 م.
42. مصطفى محمود أبوياكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2005
43. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" ، دار الشروق للنشر و التوزيع ،الأردن ،طبعة الأولى ، 2007 .
44. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون بلد النشر ،2010.
45. ناصر بن فهد ناصر : التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض . السعودية 2014 م .
46. نسيمة أحمد الصيد: **الترقية والفعالية التنظيمية مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسخير الموارد البشرية** ،الجزائر 2006 – 2008 م .
47. يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجي متكاملة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،طبعة الأولى ،2006 .

الأطروحات و الرسائل :

1. بوعافية علية ، تأثير دوران العمل على الأداء وتنافسية المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علوم اقتصادية ،جامعة الجزائر ،2013 – 2014 .
2. بوعافية علية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة بسكتة بشرشال الجديدة، رسالة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي ،جامعة الجزائر 3 ، 2013 – 2014 .

3. بوودن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للداعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علم النفس التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2006/2007 .
4. خذيري عبد الغفور : النظام القانوني لنقل الموظف العام في التشريع الجزائري ، الجزائر،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر 2 تخصص قانون إداري 2015 / 2016 م.
5. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميزانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيجل، ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010 م.
6. عقون شراف : سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ،الجزائر،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2006 / 2007 م .
7. ماجد فهد سعود القرشي : ضغوط العمل و أثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستر في العلوم الادارية . الرياض 1431 هـ .
8. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، ماجستير غير منشور، تخصص غدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
9. منير خالد عباس، لأثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص غدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا ، 1999 م .
10. نضال سلام بدر : التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستر في تخصص القيادة و الادارة . غزة ، فلسطين 2016 م .

قائمة محلات و الجرائد :

1. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46/ أمر رقم 03 – 06 مؤرخ في 19 جماد الثانية عام 1427 هـ الموافق 15 يوليوا سنة 2006 م يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

2. النص رقم 99/503 المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية انتداب الموظفين من المؤسسات والإدارات العمومية إلى قطاعات عمل أخرى عمومية.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Diane Gabrielle Tremplay. Flexibilité. Sécurité d'emploi et flexicurité Les enjeux et défis- canada ; presse de l'Université du chebec ,2eme trimestre 2008.
2. John v.petrof, comportement du consommateur et marketing presse de l'université l'aval, Québec, canada, 2eme édition, 1999.

Books

1. . Darlene yee and others, assisted living administration management “effective practices and model programs in elder care, new york, pringer publishing company, 2001.

مَوْلَانَ اللَّهُ مُحَمَّدَ
دِيَمْ