



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم و العمل الموسومة بـ :

دوران العمل و علاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسة

دراسة ميدانية بمستشفى أحمد مدغري - ولاية سعيدة-

إشراف الأستاذ :

د. رحوني محمد

إعداد الطالب :

جلولي نصر الدين

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أ.د. قدوري عبد الكريم
مشرفا و مناقشا	د. رحوني محمد
عضوا مناقشا	د. بلحاجي محمد

الموسم الجامعي

2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و العرفان

قال تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" (التوبة ، الآية - 105)

" من قال أنا لها نالها ...و أنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها " الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه و الشكر له الذي أعاننا و وفقنا لهذا العمل أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من كان له يد و مساعدة في إنجاز هذه المذكرة، وعلى وجه الخصوص إلى أستاذي الفاضل ربحوني محمد الذي كان لي خير سند وموجه، لما بذله من جهد كبير وتوجيهات قيمة ساهمت في إخراج هذا العمل إلى النور . كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين كان لهم دور كبير طوال مسيرتي الدراسية و على قبولهم مناقشة هذا العمل، وعلى ملاحظاتهم العلمية التي أعتبرها إضافة ثمينة لمساري الأكاديمي . أشكر أيضاً الطاقم الإداري والطبي لمستشفى أحمد مدغري بولاية سعيدة، على حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكّني من جمع المعطيات الضرورية . وكل التقدير والامتنان لعائلي العزيزة، التي كانت السند والداعم الأول طوال مسيرتي الدراسية لكل من مدّ لي يد العون أقول

شكراً من القلب

إهداء

إلى والديّ الكريمين

رمزي الحب والعطاء، من علماني الصبر والإصرار، وكنا الداعمين الأولين في
مسيرتي العلمية... كل التقدير والامتنان. أهديكم هذا العمل ثمرة تعبكم و عرفاناً
وامتناناً ومحبة لا تفي بها الكلمات

إلى أختي التي شاركتني لحظات التحدي والنجاح، وساندتني بصمتها
وابتسامتها... خالص الشكر والوفاء لكي

إلى أصدقائي وزملائي رفاق الدرب الذين كان لوقوفهم إلى جانبي الأثر الكبير
في تجاوز الصعوبات...

شكراً لكم من القلب

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من آمن بقدراتي، وساندني في رحلتي العلمية

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين دوران العمل وأداء العمل الجماعي داخل المؤسسة، من خلال محاولة فهم هذه الظاهرة وآثارها التي تنعكس على دوران العمل في البيئة الاستشفائية.

وانطلاقاً من هذا الهدف، تم إجراء دراسة ميدانية خلال السداسي الأول من سنة 2025 على عينة مكونة من 40 عاملاً من مختلف الرتب والتخصصات (أطباء، ممرضين، مساعدي ممرضين) في مستشفى أحمد مدغري بولاية سعيدة.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، إذ يسمح بدراسة الظواهر كمّاً وكيفاً، كما تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS.

وأُسفرت النتائج النهائية عن وجود علاقة بين دوران العمل وأداء العمل الجماعي داخل المؤسسة.

Abstract

Cette étude vise à explorer la relation entre la rotation du personnel et la performance du travail d'équipe au sein de l'établissement, en tentant de comprendre ce phénomène et ses effets sur la rotation du personnel dans le milieu hospitalier.

Dans ce cadre, une étude de terrain a été menée durant le premier semestre de l'année 2025 auprès d'un échantillon de 40 employés, toutes catégories et spécialités confondues (médecins, infirmiers, aides-soignants) à l'hôpital Ahmed Medghari dans la wilaya de Saïda. La méthode descriptive et analytique a été adoptée, car elle s'avère la plus appropriée pour ce type de recherche, permettant d'étudier les phénomènes à la fois de manière quantitative et qualitative.

Le questionnaire a été utilisé comme outil principal de collecte des données, et leur traitement a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats finaux ont révélé l'existence d'une relation entre la rotation du personnel et le travail d'équipe au sein de l'établissement.

الرقم	العنصر	الصفحة
1	ملخص الدراسة باللغة العربية	
2	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	
3	الشكر والعرفان	
4	إهداء	
5	فهرس الجداول	
6	فهرس الأشكال	
7	مقدمة	أ
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
9	تمهيد	5
10	أسباب اختيار الموضوع	5
11	أهمية الموضوع	6
12	أهداف الدراسة	6
13	الدراسات السابقة	6
14	إشكالية الدراسة	11
15	فرضيات الدراسة	13
16	تحديد المفاهيم	14
17	المقاربة النظرية	19
18	الإجراءات المنهجية للدراسة	21
19	صعوبات الدراسة	24
20	الخلاصة	25
	الفصل الثاني: دوران العمل	
22	تمهيد	27
23	مفهوم دوران العمل	27
24	أنواع دوران العمل	28

25	أسباب دوران العمل	33
26	قياس دوران العمل	35
27	محددات دوران العمل	37
28	النظريات المفسرة لدوران العمل	39
29	آثار دوران العمل	44
30	علاقة دوران العمل ببعض المفاهيم	48
31	خلاصة	51
	الفصل الثالث: العمل الجماعي	
33	تمهيد	53
34	الإطار المفاهيمي للعمل الجماعي	54
35	أنواع جماعات العمل	57
36	فوائد العمل الجماعي	60
37	أبعاد ومعيقات العمل الجماعي	61
38	نظريات العمل الجماعي	63
39	أهمية العمل مع الجماعة	69
40	آثار العمل الجماعي	70
41	خلاصة	72
	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات	
43	تمهيد	74
44	الإطار المكاني والزمني للدراسة	75
45	خصائص عينة الدراسة	77
64	مناقشة و تحليل فرضيات الدراسة	127
47	مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية الأولى	128
48	النتائج العامة للدراسة	130
49	التوصيات	130

131	خلاصة	50
133	خاتمة	51
135	قائمة المصادر و المراجع	52
141	الملاحق	53

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين الفرق بين جماعة العمل و فرق العمل	58
2	يبين قيمة معامل الثبات	78
3	يبين توزيع العينة حسب الجنس	79
4	يبين توزيع العينة حسب السن	80
5	يبين توزيع العينة حسب الرتبة	81
6	يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	82
7	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية	83
8	يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	84
9	يبين توزيع العينة حسب عدد ساعات العمل الأسبوعي	85
10	يبين تأثير فقدان الخبرات بسبب دوران العمل على أداء الفريق	86
11	يبين المنصب المشغول حاليا في المؤسسة	87
12	يبين الحرية في ممارسة العمل	88
13	يبين سبب عدم الشعور بالحرية في العمل	89
14	يبين توظيف دوران العمل في المؤسسة	91
15	يبين ماهية دوران العمل للعمال	92
16	يبين نوع دوران العمل الموظف في المؤسسة	94
17	يبين إلى أين يؤدي دوران العمل	95
18	يبين تأثير دوران العمل على جودة العمل	97
19	يبين العلاقة بين دوران العمل والأداء الجماعي للعمل	98
20	يبين الطرق التي تقلل من دوران العمل	100
21	يبين مدى تأثير مغادرة الموظفين ذوي خبرة على أداء الفريق	101
22	يبين الصعوبات المواجهة عند مغادرة زميل ذو خبرة	102
23	يبين الاعتقاد بالإجراءات الإدارية للحد من تأثير دوران العمل	104
24	يبين تدهور أداء العمل الجماعي بسبب دوران العمل	105

106	يبين سبب تدهور الأداء الجماعي	25
108	يبين القيام بأدوار ومهام مختلفة في المستشفى	26
109	يبين المهام والأدوار المختلفة	27
110	يبين الخبرة في العمل ضمن فريق	28
111	يبين تجربة العمل ضمن فريق	29
112	يبين الصعوبات المواجهة في العمل الجماعي	30
114	يبين العوامل المؤثرة على أداء العمل الجماعي	31
115	يبين العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمل الجماعي	32
116	يبين تحفيز بيئة العمل مع القائد على أداء العمل الجماعي	33
117	يبين مدى تأثير فقدان المهارات والخبرات	34
119	يبين تأثير دوران العمل على استقرار القيادة	35
120	يبين تغيير القادة المتكرر في الفرق	36
121	يبين التناوب على القيادة بين الموظفين	37
122	يبين التأثير الإيجابي لتعيين القادة الجدد	38
123	يبين العلاقة بين دوران العمل والعمل الجماعي	39
124	يبين المنصب المشغول في المؤسسة مع سبب تدهور الأداء الجماعي	40
125	يبين ارتباط القيام بأدوار ومهام مختلفة مع الصعوبات التي تواجه مغادرة زميل ذو خبرة	41
126	يبين ارتباط تجربة العمل ضمن فريق وصعوبات العمل الجماعي	42
127	يبين ارتباط العوامل التي تؤثر على العمل الجماعي مع العوامل التي تساهم في تحسين أدائه	43
128	يبين اختبار معاملات درجة تأثير دوران العمل على العمل الجماعي	44
129	يبين اختبار معاملات درجة تأثير دوران العمل على تدهور العمل	45
130	يبين اختبار معاملات درجة تأثير دوران العمل على تحسين العمل الجماعي	46

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب الجنس	79
2	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب السن	80
3	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب الرتبة	81
4	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	82
5	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب الأقدمية	83
6	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	84
8	دائرة نسبية تبين المنصب المشغول حالياً في المؤسسة	88
9	دائرة نسبية تبين الحرية في ممارسة العمل	89
10	دائرة نسبية تبين سبب عدم الشعور بالحرية في العمل	90
11	دائرة نسبية تبين توظيف دوران العمل في المؤسسة	92
12	دائرة نسبية تبين ماهية دوران العمل	93
13	دائرة نسبية تبين نوع دوران العمل الموظف في المؤسسة	95
14	دائرة نسبية تبين إلى أين يؤدي دوران العمل	96
15	دائرة نسبية تبين تأثير دوران العمل على الجودة	98
16	دائرة نسبية تبين العلاقة بين دوران العمل و الأداء الجماعي للعمل	99
17	دائرة نسبية تبين الطرق التي تقلل من دوران العمل	101
18	دائرة نسبية تبين مدى تأثير مغادرة الموظفين ذوي خبرة على أداء الفريق	102
19	دائرة نسبية تبين الصعوبات المواجهة عند مغادرة زميل ذو خبرة	103
20	دائرة نسبية تبين الاعتقاد بالإجراءات الإدارية للحد من تأثير دوران العمل	105
21	دائرة نسبية تبين تدهور أداء العمل الجماعي بسبب دوران العمل	106
22	دائرة نسبية تبين سبب تدهور الأداء الجماعي	107
23	دائرة نسبية تبين تأثير تعدد الأدوار على الرفاهية النفسية والجسدية	108

110	دائرة نسبية تبين المهام والأدوار المختلفة	24
111	دائرة نسبية تبين الخبرة في العمل ضمن فريق	25
112	دائرة نسبية تبين تجربة العمل ضمن فريق	26
113	دائرة نسبية تبين الصعوبات المواجهة في العمل الجماعي	27
114	دائرة نسبية تبين العوامل المؤثرة على أداء العمل الجماعي	28
116	دائرة نسبية تبين العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمل الجماعي	29
117	دائرة نسبية تبين تحفيز بيئة العمل مع القائد على أداء العمل الجماعي	30
118	دائرة نسبية تبين مدى تأثير فقدان المهارات والخبرات	31
120	دائرة نسبية تبين تأثير دوران العمل على استقرار القيادة	32
121	دائرة نسبية تبين تغيير القادة المتكرر في الفرق	33
122	دائرة نسبية تبين التناوب على القيادة بين الموظفين	34
123	دائرة نسبية تبين التأثير الإيجابي لتعيين القادة الجدد	35
124	دائرة نسبية تبين العلاقة بين دوران العمل والعمل الجماعي	36

مقدمة

مقدمة :

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وتغيرات متلاحقة على مختلف الأصعدة، ما يفرض على التنظيمات بمختلف أنواعها وأحجامها ضرورة مواكبة هذه المستجدات، سواء كانت داخلية أو خارجية، لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها. ويستلزم ذلك توظيف الموارد المتاحة بكفاءة، وعلى رأسها المورد البشري الذي يُعد حجر الأساس في بناء المؤسسات وتطويرها.

إذ يُعتبر العنصر البشري من أهم مرتكزات العمل التنظيمي، نظرًا لدوره الحيوي في تحقيق الفعالية والنجاح من خلال ما يمتلكه من كفاءات ومهارات وخبرات مهنية. غير أن هذا المورد يتميز بطبيعة ديناميكية، إذ لا يظل ثابتًا في المؤسسة نظرًا لما تشهده من معدلات مرتفعة لدوران العمل، والذي قد يرتقي إلى عوامل شخصية ترتبط بالفرد نفسه، أو إلى عوامل تنظيمية داخل المؤسسة كضعف بيئة العمل أو غياب الحوافز أو عدم توفر شروط العمل الملائمة.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة ظاهرة دوران العمل، باعتبارها من بين التحديات التي قد تؤثر بشكل مباشر في الأداء العام للمؤسسة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية المورد البشري في تقديم خدمات نوعية تحقق رضا المستفيدين وترتقي بمستوى الأداء الجماعي ، ومنه قد اتجهت دراستنا للكشف عن ظاهرة دوران العمل و علاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسة لدى الأطباء و الممرضين في المستشفيات ، باعتبار أن المؤسسة الاستشفائية هي الأخرى غيرها من المؤسسات قد تواجه هذه الظاهرة التنظيمية ليكون الطبيب أو الممرض ومهنته عرضة لها. وذلك انطلاقًا من أن الطبيب أو الممرض قد يكون هو الآخر معرض لظاهرة دوران العمل داخل هذه الأوساط نظرًا أن هذه الظاهرة لا تمس بالمؤسسة وأدائها فقط، بل أنها تمس حتى العاملين وأدائهم بها، كنتيجة لعوامل ومصادر مختلفة قد تكون ناتجة من بيئة العمل نفسها أو من العوامل المحيطة بها. ومنه قد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين "جانب نظري وآخر ميداني" بحيث أننا تطرقنا في الجانب النظري للدراسة إلى أربعة فصول.

تمثل الفصل الأول في الإطار المنهجي للدراسة والذي تناولنا فيه كل من أسباب اختيار الموضوع و أهميته وأهداف الدراسة، ثم تطرقنا إلى الدراسات السابقة والإشكالية والفرضيات المتعلقة بها، وبعدها تحديد المفاهيم والمقاربة النظرية وصولاً إلى الإجراءات المنهجية المتعلقة بالبحث من نوع الدراسة ومنهجها ومجتمع البحث وعينة الدراسة وصولاً إلى تقنيات البحث وذكر بعض صعوبات الدراسة.

وفي الفصل الثاني قد تطرقنا إلى الإطار النظري دوران العمل قد عرضنا فيه ماهية دوران العمل، أسباب دوران العمل، أنواع دوران العمل، محددات دوران العمل، الطرق المتبعة للتقليل من دوران العمل و نظريات دوران العمل علاقة دوران العمل ببعض المفاهيم و آثار دوران العمل.

أما في الفصل الثالث فقد عرضنا فيه الإطار النظري العمل الجماعي تطرقنا إلى مفهوم العمل الجماعي أنواع العمل الجماعي و خصائص العمل الجماعي و آثار العمل الجماعي و أهمية العمل الجماعي.

وبخصوص الجانب الميداني للدراسة فقد خصصنا الفصل الرابع لعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية حيث قمنا بعرض الإطار المكاني و الزماني للدراسة ثم التطرق لخصائص العينة وعرض الجداول المتعلقة بفرضيات الدراسة وقراءتها وتحليلها والتعليق عليها، بعد ذلك تطرقنا إلى من مناقشة نتائج الدراسة وذلك من خلال مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة و من ثم تطرقنا لبعض المقترحات والتوصيات و ختام الدراسة بحوصلة عامة حول البحث.

الجانِب النظري الدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهمية الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- الدراسات السابقة
- 5- إشكالية الدراسة
- 6- فرضيات الدراسة
- 7- تحديد المفاهيم
- 8- المقاربة النظرية
- 9- الإجراءات المنهجية للدراسة
- 10- صعوبات الدراسة

الخلاصة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

إنَّ سعينا للوصول إلى الهدف من دراستنا والمتمثل في معرفة العلاقة بين دوران العمل و العمل الجماعي في المؤسسة ، يدفعنا إلى ضرورة تحديد الإطار المنهجي العام للدراسة وذلك باعتبار أنه لإجراء أي بحث لا بد من تحديد مختلف الجوانب المنهجية له من أجل إعطاء نظرة شاملة حوله .ومنه، سنعرض في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، بداية من تحديدنا لأسباب اختيارنا للموضوع، وإبراز أهميته والأهداف المحددة أو المرجوة للدراسة، وعرض بعض الدراسات السابقة، ثم التطرق لإشكالية البحث وفرضياته، وتحديد المفاهيم المتعلقة به، وصولاً للمقاربة النظرية والإجراءات المنهجية للدراسة.

1- أسباب اختيار الموضوع :

الدراسة التي نحاول إثراءها تتدرج ضمن البحوث التي اهتمت بدراسة أحد المتغيرين أو كليهما، وقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها :

- الرغبة الذاتية في الاطلاع والبحث في موضوع دوران العمل و علاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسة ومحاولة دراسته.
- اعتبار موضوع دوران العمل و علاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسة مشكلة لا بد من دراستها .
- تكوين نظرة شاملة حول موضوع البحث .
- الإحاطة بكل جوانبه النظرية.
- تقشي ظاهرة دوران العمل في الآونة الأخيرة، وخضوعها لظروف خارجة عن إرادة المؤسسة .
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات، والتسابق فيما بينها لاستقطاب الكفاءات والمهارات لتحقيق متطلباتها.
- التعرف على واقع دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة، وتأثيره على الكفاءة داخلها.

2- أهمية الدراسة¹ :

- دراسة تأثير دوران العمل على أداء العمل الجماعي تساعد في تقليل التكلفة الناتجة عن دوران العمل.
- فهم تأثير دوران العمل على الروح المعنوية التي تساعد في تحسين الروح المعنوية بين الموظفين.
- معرفة انعكاسات دوران العمل على المنظمة بصفة خاصة.
- إبراز أثر فقدان العمالة خاصة ذات الكفاءة والمهارة نتيجة دوران العمل للمنظمة.
- لفت الانتباه للدور الذي يلعبه المورد البشري وتوضيح مدى فعاليته داخل المنظمة.

3- أهداف الدراسة² :

- ✓ تحليل تأثير دوران العمل على تطوير مهارات أعضاء الفريق وخبراتهم في المؤسسة.
- ✓ فهم كيفية تأثير دوران العمل على تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق.
- ✓ محاولة تأثير دوران العمل على تنمية مهارات القيادة والعمل الجماعي في المؤسسة.
- ✓ توضيح دور دوران العمل في تعزيز مهارات التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق.
- ✓ تحديد العوامل التي تؤثر على دوران العمل مثل الثقافة التنظيمية و القيادة و التواصل .

4- الدراسات السابقة:

4-1- دراسات أجنبية:

- 4-1-1- أجرى الباحثان Tila Hum A و Des Alemn K دراسة نُشرت سنة 2019 في مجلة (Pharmaceutical Drug Regulatory Affairs Journal المجلد 2، العدد 1) بعنوان "أثر دوران الموظفين على كفاءة صندوق الأدوية ووكالة التمويل." (PFSA)

¹ عبد الله أحمد علي محمد " العلاقة بين الدور و المكانة الاجتماعية " دراسة سوسيولوجية - مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية - المجلد 2 - العدد

² المرجع نفسه - ص 160- 162 .

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير دوران الموظفين على كفاءة العمل داخل وكالة التموين، من خلال استعراض الأسباب الكامنة وراءه، وتكاليفه، وتبعاته على المنظمة. وقد تم تحديد عدة عوامل مساهمة في ارتفاع معدل الدوران، من أبرزها ضعف بيئة العمل وتدني الأجور. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دوران الموظفين يؤدي إلى تكاليف متعددة، مثل: الإعلان عن الوظائف الشاغرة، إجراء المقابلات، توظيف وتدريب الموظفين الجدد، انخفاض الإنتاجية، وتكاليف ناجمة عن قلة كفاءة الموظفين الجدد.

وفي سبيل الحد من هذه الظاهرة، أوصت الدراسة بجملة من الاستراتيجيات، من بينها: تحسين بيئة العمل، تقديم الحوافز والمكافآت، ورفع مستوى الرواتب¹.

4-1-2- أجرى الباحث Zeeshan Ahmed دراسة بعنوان "أثر دوران الموظفين على الفعالية التنظيمية في قطاع الاتصالات في باكستان"، نُشرت في مجلة IOS Journal of Business and Management، العدد 11. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير دوران العمل على فعالية الأداء التنظيمي، مع التركيز على تحديد الأسباب الكامنة وراء ترك الموظفين لأعمالهم، واقتراح استراتيجيات فعالة تساعد الشركات على الاحتفاظ بموظفيها والحد من معدلات الدوران.

تم تنفيذ الدراسة على عينة من موظفي قطاع الاتصالات في منطقتي "دي جي خان" و"مولتان"، واعتمد الباحث على منهج المسح باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن معدل دوران الموظفين يتأثر بعدة عوامل، من أبرزها: استقرار الشركة، مستوى الأجور، ظروف العمل، التدريب، وجودة الإشراف. كما تبين أن هذه العوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفعالية التنظيمية، وأن العلاقة بين دوران الموظفين وفعالية التنظيم تُعد علاقة قوية ومباشرة².

¹ منال القطاونة – نفس المرجع ، ص 28 .

² بن احمد جيلالي هجيرة ، هادي فيروز " آخر دوران العمل على المؤسسة" دراسة حالة شركة بيتيمتال بعين الدفلى ، كلية العلوم الاقتصادية ، ماستر تخصص إدارة الأعمال ، جامعة جيلالي بونعامة ، خميس مليانة 2020/2019 ، ص 21 .

4-2- دراسات عربية :

4-2-1- دراسة هاني سعيد محمود عبدة :

أجرى الباحث هاني سعيد محمود عبدة دراسة بعنوان "أثر الغياب ودوران العمل على كفاءة الشركات المساهمة العامة" في الأردن عام 1995. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير بعض الظواهر السلوكية ذات الطابع الإنساني داخل المنظمات، وبشكل خاص ظاهرتي الغياب ودوران العمل، من خلال الوقوف على آثارها المباشرة على كفاءة الأداء التنظيمي، وكذلك مدى تأثيرها على النشاط الاقتصادي الذي تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة. كما تناولت الدراسة العلاقة المتبادلة بين معدلات الغياب ودوران العمل وبين مستوى الكفاءة داخل الشركات.

تكوّن مجتمع الدراسة من 119 شركة مساهمة عامة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل 30% من هذا المجتمع. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة سلبية بين كفاءة الإنتاج والربحية من جهة، ومعدلات الغياب من جهة أخرى. كما أظهرت النتائج أن ارتفاع نسبة دوران العمل يرتبط بانخفاض الأجور وضعف الحوافز المادية المقدمة للموظفين. وتبين أيضاً أن غياب الدوافع، سواء المادية (مثل الأجور والحوافز) أو المعنوية (كالترقيات والتقدير)، يُعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، ما يدل على أن تلك الشركات لا تلبي احتياجات وتطلعات العاملين لديها، مما يؤثر سلباً على كفاءتها التشغيلية¹.

4-3- دراسات محلية :

4-3-1- دراسة بوعافية عليّة:

أجرت الباحثة بوعافية عليّة دراسة بعنوان "تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة"، وهي رسالة ماجستير في تخصص التحليل الاقتصادي سنة 2014، تم تطبيقها على مؤسسة "بسكتة شرشال الجديدة". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز جوانب دوران العمل، بدءاً بحساب معدله، ثم تناول أهمية الموارد البشرية، مروراً بتحديد أسبابه وآثاره، وصولاً إلى سبل تعامل المؤسسة معه.

¹ منال القطاونة "العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن" رسالة ماجستير، الإدارة التربوية قسم الأصول، جامعة مؤتة - الأردن - 208 ص 28.

اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تم توزيع 40 استبانة بشكل عشوائي على عمال المؤسسة، وتم الاعتماد على 30 استبانة منها فقط في تحليل النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة عرفت تذبذبًا في معدل دوران العمل، كما أظهرت النتائج أن نسبة معتبرة من العمال تفكر في ترك العمل والبحث عن فرص بديلة لأسباب متعددة. كما تبين أن إدارة المؤسسة تجري مقابلات مع الراغبين في الاستقالة، غير أن هذا الإجراء لا يشمل جميع الفئات¹.

4-3-2- دراسة نورين مولود بعنوان "دوران العمل وتأثيره على المؤسسة"، منشورة في مجلة المالية والأسواق، المجلد 4، العدد 8، سنة 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ظاهرة دوران العمل على أداء المؤسسة، من خلال تحليل الأسباب المؤدية إليها، واستعراض الانعكاسات المترتبة عنها على كل من العامل، والمؤسسة، والاقتصاد الوطني.

وقد خلصت النتائج إلى أن تسرب العمال يعود إلى مجموعة من العوامل، بعضها مرتبط بالمؤسسة نفسها، مثل بيئة العمل، ونمط الإدارة، وبعضها الآخر ناتج عن ظروف شخصية تخص العامل.

وتتفاوت آثار دوران العمل بين الجوانب الإيجابية والسلبية؛ فمن جهة، يمكن أن يسهم في التخلص من العمال غير الفعّالين، ويحفّز بيئة العمل على الإبداع، ويحدّ من بعض السلوكيات السلبية كالتغيب والتمارض واللامبالاة، كما يتيح المجال أمام الموظفين الجدد لإظهار كفاءاتهم.

ومن جهة أخرى، قد تترتب عليه آثار سلبية، لاسيما في حال مغادرة موظفين ذوي كفاءة عالية، وهو ما يكلف المؤسسة خسائر مالية نتيجة الحاجة إلى التوظيف والتدريب من جديد بالإضافة إلى تراجع سمعتها التنافسية أمام المؤسسات الأخرى².

¹ بوغافية عليّة "تأثير دوران العمل على أداء و تنافسية المؤسسة" دراسة بسكنة شرشال - رسالة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي - جامعة الجزائر - 2014 ص 09.

² نور الدين مولود "دوران العمل و تأثيره على المؤسسة" مجلة المالية و الأسواق ، المجلد 4 العدد 2018/8 ، ص 236 .

4-4-4-علاقة هذه الدراسات بموضوع دراستنا :

4-4-1- علاقة دراسة بوعافية عليية بموضوع دراستنا :

تُعد دراسة بوعافية عليية ذات صلة مباشرة بموضوعنا، حيث تطرقت إلى مفهوم دوران العمل وأسبابه وآثاره داخل مؤسسة اقتصادية. وعلى الرغم من أن تركيز الدراسة كان على الأداء والتنافسية المؤسسية بشكل عام، فإن النتائج التي توصلت إليها — مثل تذبذب معدل دوران العمل، ووجود نية لدى العديد من العمال لمغادرة المؤسسة، وإجراء مقابلات مع المستقلين — تمثل مؤشرات مهمة على تأثير دوران العمل في بيئة العمل.

يمكن استثمار هذه النتائج في فهم السياق الذي يؤثر فيه دوران العمل على العمل الجماعي، إذ إن مغادرة الأفراد المتكررة قد تؤدي إلى ضعف الانسجام بين أعضاء الفريق، وتؤثر سلباً على التعاون والاستمرارية في الأداء الجماعي. كما أن الإجراءات الجزئية من طرف الإدارة (مثل إجراء مقابلات مع بعض المستقلين فقط) قد لا تكون كافية لمعالجة آثار دوران العمل على فرق العمل بشكل فعال.

4-4-2- علاقة دراسة نورين مولود بموضوع دراستنا :

تُبرز علاقة واضحة بين دوران العمل وأداء العمل الجماعي، حيث أوضحت أن تسرب العمال قد يكون نتيجة عوامل داخلية كبيئة العمل ونمط الإدارة، وهي عوامل تؤثر مباشرة على انسجام وتماسك فرق العمل. كما بينت الدراسة أن دوران العمل يمكن أن يحمل آثاراً إيجابية، مثل التخلص من العناصر غير الفعالة وتجديد طاقات الفرق، مما يعزز الأداء الجماعي. في المقابل، فإن مغادرة موظفين ذوي كفاءة يضعف الفرق، يربك التنسيق، ويؤثر سلباً على الإنتاجية الجماعية. بالتالي، تؤكد الدراسة أن لدوران العمل تأثيراً مباشراً ومزدوجاً على العمل الجماعي داخل المؤسسة.

4-4-3- علاقة دراسة هاني سعيد محمود عبدة بموضوع دراستنا :

دراسة هاني سعيد محمود عبدة تبرز العلاقة بين دوران العمل وكفاءة الأداء داخل الشركات والتي تنعكس أيضاً على أداء العمل الجماعي في المؤسسات. الدراسة تشير إلى أن ارتفاع معدلات دوران العمل، والذي يحدث بسبب ضعف الحوافز المادية والمعنوية (مثل الأجور الترقية، والتقدير)، يؤدي إلى تراجع استقرار الموظفين داخل المنظمة. هذا التأثير السلبي

ينعكس على الفرق العاملة داخل المؤسسة، حيث يؤدي إلى عدم استقرار الأعضاء وفقدان التنسيق الفعّال بينهم.

في سياق العمل الجماعي، يعتبر استقرار الأفراد ضرورياً لتحقيق التعاون الفعّال والتنسيق الجيد. إذا كان هناك دوران عالٍ في العمل، فإن الفرق تصبح عرضة للانقطاعات المتكررة وتحتاج إلى وقت وجهد إضافي لتدريب وتكييف الأعضاء الجدد. كما أن غياب الحوافز قد يؤدي إلى نقص الدافعية لدى الموظفين، مما يضعف من رغبتهم في العمل ضمن فريق وتحقيق الأهداف المشتركة.

إذن، الدراسة توضح أن هناك ارتباط وثيق بين دوران العمل وأداء العمل الجماعي، حيث أن بيئة عمل لا تلبي احتياجات الموظفين قد تؤدي إلى ضعف التعاون والإنتاجية داخل الفرق.

5- الإشكالية :

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي للنشاطات في المنظمات، بغض النظر عن نوعها أو مجال عملها. بحيث يعتمد نجاح المنظمة على وجود عناصر بشرية ماهرة وقادرة على التكيف مع الأعمال الموكلة إليها، فبدون هذه العناصر تفقد الموارد الأخرى قيمتها. و لتحقيق أهدافها تعتمد المنظمة على طرق وأساليب مختلفة لاستغلال الموارد البشرية بشكل ملائم. مما يتطلب ذلك تطوير نشاطات مثل التدريب والتعليم والتحفيز، بالإضافة إلى جلب فئة ماهرة من الموظفين. يهدف ذلك إلى تطوير قدرات الموظفين ومكتسباتهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة. إذا لم يتم التعامل مع الموظفين بالشكل المناسب فقد يتعرضون للحركة والتغيير، مما يؤثر على أداء المنظمة. لذلك، يجب على المنظمة أن توفر بيئة عمل ملائمة وتحفز الموظفين على الإبداع والمشاركة في صنع القرار.

تتطلب المنظمة أيضاً إجراء تعديلات على فترات منتظمة لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة. هذا ما يعرف بدوران العمل، والذي يمكن أن يكون داخلياً أو خارجياً. يتطلب ذلك من المنظمة أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات، فالمحافظة على معدل دوران العمل المناسب يعد تحدياً كبيراً للمنظمات. فيتطلب ذلك فهماً عميقاً لأسباب دوران العمل والعمل على تقليلها .

و عليه دوران العمل هو تحدي عالمي يواجه المؤسسات في مختلف القطاعات والصناعات. يمكن أن يكون دوران العمل نتيجة لعدة عوامل حيث يعد دوران العمل ظاهرة

شائعة في العديد من المؤسسات حول العالم، يتحرك الموظفون بين الوظائف والمؤسسات المختلفة بحثاً عن فرص جديدة وتحديات مهنية. هذا التحرك يطرح تساؤلات حول علاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسات، وكيف يمكن أن يؤثر على ديناميكيات الفريق والتعاون بين الأعضاء. دراسة هذه العلاقة يمكن أن تساعد في فهم كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز أداء العمل الجماعي في المؤسسات، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة.

فعلى الصعيد العالمي، تختلف معدلات دوران العمل من بلد إلى آخر، وتتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث يمكن أن يؤدي إلى فقدان المعرفة والمهارات وتأخير في العمل، وتأثير على الروح المعنوية للفريق و في ظل التحديات العالمية المتسارعة والتغيرات السريعة في بيئات العمل أصبح دوران العمل ظاهرة شائعة في العديد من المؤسسات حول العالم. يمكن أن يكون لدوران العمل تأثيرات كبيرة على أداء العمل الجماعي في المؤسسات، حيث يمكن أن يؤثر على الروح المعنوية للموظفين، ويفقد المؤسسة الخبرات والمهارات المكتسبة. من خلال دراسة دوران العمل وعلاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسة، يمكننا فهم كيفية تأثير دوران العمل على أداء المؤسسات وتحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز دوران العمل الإيجابي وتحسين أداء العمل الجماعي".

في المقابل يعتبر موضوع دوران العمل هو تحدي يواجه العديد من الدول العربية في مؤسساتها، فله دور على أداء العمل الجماعي والكفاءة الإنتاجية. ففي المنطقة العربية تختلف معدلات دوران العمل من بلد إلى آخر، وتتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

تعتبر الجزائر من الدول العربية التي تواجه هذا التحدي في مختلف مؤسساتها، حيث يمكن أن يكون دوران العمل نتيجة لعدة عوامل، بما في ذلك عدم الرضا الوظيفي، والبحث

عن فرص عمل أفضل والتغيرات في السوق . حيث يشهد سوق العمل ديناميكية متغيرة، إذ يبحث العديد من الموظفين عن فرص عمل جديدة وتحديات مهنية. دوران العمل في المؤسسات الجزائرية يطرح تساؤلات حول علاقته بأداء العمل الجماعي، وكيف يمكن أن يؤثر على التعاون بين أعضاء الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة. دراسة هذه العلاقة في المجتمع الجزائري يمكن أن تساعد في فهم كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز أداء العمل الجماعي في المؤسسات، مما يساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد. كما يمكن أن تساعد في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحسين دوران العمل وتعزيز أداء المؤسسات الجزائرية في مواجهة التحديات المحلية والعالمية.

و بالموازات مع ما تم ذكره سابقا يعد مستشفى احمد مدغري الكائن مقره بولاية سعيدة من إحدى المستشفيات المتواجدة على القطر الجزائري التي قد لا تخلو من هذه الظاهرة و المتعلقة بدوران العمل و علاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسة هذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الإحاطة بعينة من عمال المستشفى لمحاولة دراسة هذه الظاهرة و الإلمام بجوانبها، من خلال طرحنا لهذه الإشكالية جاء سؤال بحثنا الرئيسي على النحو التالي :

- هل هناك علاقة بين دوران العمل و العمل الجماعي؟
- و يندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :
- هل يؤدي دوران العمل إلى تدهور أداء العمل الجماعي بسبب فقدان خبرات و مهارات العمال ؟
- هل لدوران العمل دور في تغيير القيادة مما يؤدي إلى تحسين أداء العمل الجماعي في المؤسسة؟

6- فرضيات الدراسة :

6-1- فرضية رئيسية :

يساهم دوران العمل في فقدان خبرات و مهارات العامل و إلى تغيير القيادة مما يؤدي إلى تحسين أو تدهور العمل الجماعي .

6-2- الفرضيات الفرعية :

1- يساهم دوران العمل في فقدان خبرات و مهارات العامل مما يؤدي إلى تدهور العمل الجماعي في المؤسسة .

2- دوران العمل له دور في تغيير القيادة و يؤدي إلى تحسين أداء العمل الجماعي في المؤسسة .

7- تحديد المفاهيم:

7-1- مفهوم العمل:

لغة: يُعرّف العمل لغويًا بأنه المهنة والفعل، وجمعه أعمال. يُقال عمل الرجل بنفسه، أي قام بفعل أو مهمة بنفسه. كما يُستخدم مصطلح "أعمال" للإشارة إلى الأنشطة أو الوظائف التي يقوم بها الأفراد¹.

اصطلاحًا: يُعرّف العمل بأنه نشاط فكري أو بدني يقوم به الإنسان بوعي وقصد، بهدف تحقيق غايات فردية أو جماعية، ويشمل كل مجهود يُبذل لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بهدف تلبية حاجات المجتمع أو الأفراد².

*ويُعرّف فريدمان في كتابه رسالة في سوسيولوجيا العمل العمل بأنه مجموعة من النشاطات الهادفة، التي يؤديها الإنسان باستخدام العقل والأدوات والآلات، ويطبقها على المواد لإحداث تغيير فيها³.

*أما علماء الاجتماع، فيرون أن العمل هو كل نشاط يُوجّه نحو تحقيق هدف معين، ويُطلق على من يزاول هذا النشاط صفة "عامل".

*في حين يرى المفكر الاقتصادي آدم سميث أن العمل يُعد المقياس الحقيقي لقيمة الأشياء فالقيمة الحقيقية لأي سلعة أو خدمة تُقاس بمقدار العمل المبذول في إنتاجها¹.

¹ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور " لسان العرب" ط1 – المجلد 4 ، دار صادر ، بيروت – لبنان 1997 .
² زكريا جرفي " أثر الدعم الفلاحي على سوق العمل في الجزائر " دراسة تحليلية قياسية للفترة 2000-2018 ، أطروحة في الاقتصاد المالي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر – بسكرة – 2019-2020 ، ص 3-4 .
³ حياة خروف " تصورات العمل لدى إدارات الهيئة الوسطى و العمال المنفذين " دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة إنتاجية و خدمية ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، كلية الأدب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة برج بجي مختار ، عنابة 2005-2006 ، ص 61

المفهوم الإجرائي للعمل:

يُقصد بالعمل، من الناحية الإجرائية، كل نشاط يقوم به الفرد لتلبية احتياجاته المعيشية سواء كان هذا النشاط جسديًا أو ذهنيًا، وبأجر أو دون أجر. ويُعد العمل وسيلة أساسية لتحقيق المنفعة الشخصية، كما يُعتبر مصدرًا للدخل يضمن للفرد تلبية متطلبات الحياة المعاصرة.

7-2- دوران العمل:

حركة العمال داخل المنظمة يمكن أن تكون في اتجاهين: الأول هو انضمام أعضاء جدد إلى المنظمة من خلال التوظيف أو النقل أو الترقية، والثاني هو خروج العمال من المنظمة بسبب الفصل أو الاستقالة أو الانتداب. هذه الحركة تحدث خلال فترة زمنية محددة وتتأثر بعوامل متعلقة بالمنظمة أو بالعمال أنفسهم.

التعريف الإجرائي لدوران العمل :

هو معدل مغادرة العاملين (خاصة الأطباء والممرضين) من وظائفهم داخل مستشفيات ولاية سعيدة خلال فترة زمنية محددة (عادة سنة واحدة)، سواء كانت المغادرة اختيارية (استقالة) أو غير اختيارية (إنهاء خدمة)، ويتم قياسه من خلال سجلات الموارد البشرية بالمستشفيات

7-3- تعريف الجماعة:

عرّف David الجماعة بأنها مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات يمكن التعرف عليها وملاحظتها، ويبرز هذا التعريف أهمية عامل التفاعل بين أفراد الجماعة². و عرفها Kreitner و Kinicki أن الجماعة هي مجموعة مكونة من شخصين أو أكثر تجمعهم تفاعلات ديناميكية، ويشاركون في أهداف ومعايير اجتماعية، كما يتميزون بهوية جماعية مشتركة¹.

¹ ربيعة جعفرور " مفهوم العمل لدى الأساتذة الجامعيين " مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية و الإنسانية ، العدد 39 جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018 ، ص 71 .

² Mc Graw – hill book .y.humen Behavior at work 8th end (N.keith davis and john new strom P206 (1989)

التعريف الإجرائي للجماعة : هي وحدة تنظيمية تتكوّن من عدد من الأفراد (مثل الأطباء، الممرضين، الفنيين) يعملون معًا بشكل منسق لتحقيق أهداف مهنية مشتركة، مثل تقديم الرعاية الصحية للمرضى، ويتميزون بوجود تفاعل اجتماعي مستمر، وتكامل في الأدوار، وشعور بالانتماء.

7-4- العمل الجماعي :

هو عمل يشارك فيه مجموعة من الأفراد تضبطهم مجموعة من القواعد، وتجمع بينهم أهداف مشتركة، ويتم التنسيق بينهم مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وفي وقت أقل. التعريف الإجرائي للعمل الجماعي يوضح كيفية فهم وقياس "العمل الجماعي" في سياق الدراسة بشكل محدد وواقعي. ويمكنك استخدام الصياغة التالية: هو مستوى التنسيق والتكامل بين أفراد الجماعة (كالفرق الطبية أو التمريضية) أثناء أداء المهام المهنية، ويُقاس من خلال استبيان.

التعريف الإجرائي للعمل الجماعي :

هو مدى تفاعل وتكامل أفراد الفريق في أداء المهام المشتركة، ويُقاس من خلال مجموعة من الأبعاد مثل: التواصل الفعال، التعاون، تنسيق الجهود، الالتزام الجماعي، والثقة المتبادلة، وذلك باستخدام استبيان يحتوي على مجموعة من البنود التي تعكس هذه الأبعاد ويُجيب عنها أفراد العينة

7-5- مفهوم المرافق:

لغة: يُقصد بـ"مرافق الدار" منافعها، مثل مصادر الماء وما يشبهها، أما "مرافق البلاد" فهي ما يُنتفع به من منشآت وخدمات عامة كالموانئ والمطارات وغيرها².
اصطلاحاً: فالمرفق هو كل نشاط تُشرف عليه جهة عامة ويهدف إلى تلبية منفعة عامة. وتختلف المرافق من حيث طبيعة نشاطها، ومدى إلزامية إنشائها، ونوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

¹ Robert kretner and Angelo kinicki organizational 2nd (hemwood IRWINIR) 1992 P322 .

² جبران مسعود (معجم الرائد) مرجع سابق ، ص 805 .

*وقد عرّف أندريه لوبادير المرفق بأنه "كل مشروع تُقيمه هيئة عامة بهدف الاستجابة لحاجات ذات نفع عام¹.

التعريف الإجرائي للمرافق:

انطلاقاً مما سبق، يمكن تعريف المرافق إجرائياً على أنها كل الأنشطة التي تُنشأ بغرض تلبية حاجة داخل المؤسسة، بما يصب في مصلحة المنظمة والفاعلين فيها. وهي كل هيكل تابع لمؤسسة ما يتم إنشاؤه لسد ثغرة أو نقص معين داخلها، من أجل تحقيق المنفعة العامة.

7-6- تعريف المستشفى:

لغة: كلمة "مستشفى" مأخوذة من الجذر "شَفَى"، أي عالج وأزال المرض. والمستشفى اسم مكان على وزن "مُفْعَل"، يُقصد به المكان الذي يُرجى فيه الشفاء. فهو موضع الاستشفاء وطلب العلاج.

اصطلاحاً: المستشفى هو مؤسسة صحية تُقدم خدمات طبية وعلاجية وجراحية للمرضى وتتضمن عادةً طاقماً من الأطباء والممرضين والمختصين الصحيين، بالإضافة إلى تجهيزات ومرافق طبية مخصصة للتشخيص والعلاج والرعاية الصحية، سواء في الحالات الطارئة أو المزمنة. ويعد المستشفى من أهم المرافق العمومية ذات الطابع الإنساني والاجتماعي، لما له من دور في الحفاظ على صحة الأفراد والمجتمع.

المفهوم الإجرائي للمستشفى:

يُمكن تعريف المستشفى على أنه مؤسسة صحية منظمة تتضمن جميع الأنشطة والموارد المخصصة لتقديم الرعاية الطبية والعلاجية للمرضى. يشمل هذا المفهوم جميع الهياكل، من الأقسام الطبية المتخصصة إلى الخدمات الإدارية والتقنية، والتي تهدف إلى توفير بيئة علاجية مؤهلة للاستشفاء. ويعد المستشفى من المرافق الحيوية التي تساهم في تعزيز صحة

¹ هبة الله عيسى الداووك "الإضراب في المرافق العامة وفق التشريع الفلسطيني" مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية القانون، الجامعة الإسلامية - غزة، 2015/2014، ص 9 - 12.

الأفراد وتلبية احتياجات المجتمع الصحية من خلال تقديم خدمات طبية ورعاية صحية شاملة.

7-7 - مفهوم الطبيب:

لغة: كلمة "طبيب" مأخوذة من الجذر العربي "طَبَبَ" الذي يعني العناية أو العلاج. الطبيب هو الشخص المتخصص في تشخيص الأمراض ومعالجتها باستخدام المعرفة الطبية والعلمية.

اصطلاحًا:

الطبيب هو شخص حاصل على شهادة طبية من كلية طب معترف بها، ويقوم بتشخيص الأمراض تحديد العلاج المناسب، وإجراء العمليات الجراحية في بعض الأحيان. يتخصص الطبيب في مجال معين مثل الطب الباطني، الجراحة، الأطفال، وغيرها، ويعمل على تحسين صحة الأفراد وتخفيف معاناتهم من الأمراض.

مفهوم الطبيب إجرائيًا:

يُعرف الطبيب على أنه فرد متخصص في مجال الطب يعمل على تشخيص الأمراض والاضطرابات الصحية، وتحديد العلاجات المناسبة أو الإجراءات الطبية التي تساعد في علاج المرضى. يشمل دوره اتخاذ قرارات طبية دقيقة بناءً على الفحوصات السريرية والاختبارات الطبية، وهو مسؤول عن الإشراف على العلاج الطبي وتنظيم خطط الرعاية الصحية للمريض. يتفاعل الطبيب مع باقي الفريق الطبي لضمان تقديم خدمات صحية متكاملة.

7-8 - مفهوم الممرض:

لغة: كلمة "ممرض" مأخوذة من الجذر العربي "مَرَض" الذي يشير إلى المرض أو العلة. الممرض هو الشخص الذي يعمل في المجال الصحي ويُسهم في رعاية المرضى. **اصطلاحًا:** الممرض هو شخص متخصص في تقديم الرعاية الصحية للمريض تحت إشراف الطبيب حيث يُسهم في متابعة الحالات الصحية، تقديم الأدوية، تقديم الإسعافات الأولية، وتوفير الراحة للمرضى. الممرض قد يكون متخصصًا في مجالات مثل التمريض العام أو التمريض الجراحي أو العناية المركزة ويعمل جنبًا إلى جنب مع باقي الفريق الطبي لضمان تقديم رعاية متكاملة.

مفهوم الممرض إجرائيًا :

الممرض هو فرد متخصص في تقديم الرعاية الصحية المباشرة للمرضى تحت إشراف الطبيب. يتضمن دوره متابعة الحالة الصحية للمرضى، تطبيق العلاجات والإجراءات الطبية المحددة، تقديم الإسعافات الأولية، ورعاية المرضى أثناء فترة العلاج أو الاستشفاء. يعمل الممرض على التواصل مع المرضى لتوفير الراحة النفسية والجسدية لهم، ويشرف على تنفيذ بعض الإجراءات الطبية البسيطة، مثل إعطاء الأدوية أو مراقبة العلامات الحيوية. يشكل الممرض جزءًا أساسيًا من الفريق الطبي في المستشفى.

8 - المقاربة النظرية :

باعتبار أن موضوع الدراسة يتمحور حول دوران العمل و علاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسة و الموضوع يركز على دوران العمل بين العمال و ما ينتج عنه فإنه يمكن القول أن نظرية الدور هي أقرب النظريات التي يمكن الاعتماد عليها كتوجه نظري لدراستنا الحالية¹.

¹ حبيبة زلاقي " نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية و التوظيف في التحليل السياسي " مجلة العلوم القانونية و السياسية - العدد 17 - جامعة باتنة (جانفي 2018) ص 772 .

تعتبر نظرية الدور واحدة من أهم نظريات التحليل الوظيفي التي ظهرت في بداية القرن العشرين. تركز هذه النظرية على أهمية الدور الذي يشغله الفرد في المجتمع ، وتؤكد أن سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية ومكانته تتحدد بناءً على هذا الدور .

تهدف هذه النظرية إلى فهم طبيعة الأدوار الاجتماعية وخصائصها ومميزاتها، بالإضافة إلى تحليل الأثر الناجم عنها على الفرد و المجتمع و عليه فالدور الذي يشغل الممرض أو الطبيب داخل المؤسسة هو الآخر له متطلبات و خصائص تميزه كما له آثار جانبية تعود عليه بالتأثير .

في كتاب "الطبائع والبناء الاجتماعي"، أوضح رايت ميلز وهانز كيث أن الشخصية تتأثر بعوامل متعددة تشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والبيولوجية. هذه العوامل بدورها تؤثر على الأدوار التي يلعبها الفرد في مختلف المؤسسات الاجتماعية¹.

أوضح ماكس فيبر أن الدور الاجتماعي يحدد طبيعة السلوك الفردي، حيث يمكن تصنيف السلوك إلى ثلاثة أنواع: السلوك الغريزي الانفعالي غير العقلاني، والسلوك العقلاني المثالي الأخلاقي، والسلوك الاجتماعي التقليدي. وتختلف هذه السلوكيات باختلاف الدور والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة به.

في علم الاجتماع يُعرف الدور الاجتماعي بأنه مجموعة التوقعات المرتبطة بموقع الفرد في المجتمع. أي أن لكل فرد موقعاً معيناً داخل التركيبة الاجتماعية، ويُتوقع منه أن يتصرف بطريقة تتناسب مع هذا الموقع. فعلى سبيل المثال، يتوقع من المعلم أن يكون مُرشداً للطلاب، و من الوالدين أن يكونا مسؤولين عن تربية الأبناء، ومن الطبيب أن يكون مسؤولاً عن علاج المرضى، و عليه فسلوك العامل اي الممرض أو الطبيب هنا يتحدد على حسب طبيعة الدور الذي يقوم به داخل المستشفى أو خارجه.

يرى بارسونز أن الدور في المؤسسة يمكن تحليله إلى حقوق وواجبات اجتماعية محددة. يهتم بارسونز بضمان التكيف والتوافق بين عناصر النظام، ويؤكد أن أي خلل في هذا الدور يمكن أن يؤدي إلى اضطرابات في سلوك الفرد وتنفيذ سلوكيات تتعارض مع طبيعة النظام والتنظيم.

¹ سمر ناصر عبد الوهاب " دور رجال الأعمال في التغيير الاجتماعي و الثقافي " مجلة كلية الآداب – جامعة بورسعيد – العدد 11 (2018) ص41

ما قد يتعرض له الممرض ، بوصفه ملزمًا بأداء أدوار تختلف في حالة غياب عمال ذوي كفاءات و مهارات ، قد يتسبب في دوران للعمل مما يؤثر على التزامه بأدائه لهذه الأدوار. وعليه، وبالموازنة مع ما تم ذكره سابقًا، سعت نظرية الدور إلى الإحاطة بكل المتغيرات التي تحيط بالأدوار التي يقوم بها الفرد ومحاولة معرفة آثارها عليه وعلى أدائه نظرًا لأهمية هذه الأدوار التي يشغلها في المجتمع. وبالتالي، يمكن اعتبار دوران العمل واحد من هذه المتغيرات والمؤثرات التي تؤثر على أداء الفرد وسلوكه داخل المؤسسة، والتي قد تكون لها علاقة بالتأثير على التزامه بهذه الأدوار¹.

9- الإجراءات المنهجية للدراسة:

9-1- نوع الدراسة ومنهجها :

9-1-1- نوع الدراسة:

تتدرج هذه الدراسة تحت تصنيف البحوث الوصفية التحليلية، التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحديد خصائصها وتحليلها بشكل كمي ونوعي. تعتمد هذه الدراسة على أدوات البحث العلمي المتنوعة، مثل المقابلات والملاحظة والاستبيانات وتحليل الوثائق والسجلات لتقديم صورة شاملة ومجردة للظاهرة المدروسة².

وعليه فالدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية علائقية أي أنها تبحث عن العلاقة الموجودة بين دوران العمل و علاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسة.

9-1-2- منهج الدراسة :

يُعرّف المنهج البحثي بأنه الإطار المنهجي الذي يتبعه الباحث للإجابة على الأسئلة البحثية المتعلقة بمشكلة الدراسة. يتضمن هذا المنهج مجموعة من الأساليب المتنوعة التي تُستخدم لجمع البيانات وتحليلها، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وتفسيرات موضوعية³. في

¹ إحسان محمد حسن " النظريات الاجتماعية المتقدمة " دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة - ط3 - دار وائل للنشر و التوزيع عمان - 2015 - ص 163

² عمار بوحوش ، محمد محمود الذبيان " مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث " ط4 - ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2007 ص 140.

³ إبراهيم إبراش " المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية "، ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع - عمان - الأردن - 2009 ص 65-66 .

هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح لنا وصف الظواهر بدقة وموضوعية، وتقديم النتائج في صورة رقمية قابلة للتحليل والتفسير¹.

حيث تم استخدام هذا المنهج في مختلف النواحي المنهجية والنظرية والتطبيقية للدراسة، نظرًا لأنه يساهم في توجيه البحث والتحقق من فرضيات الدراسة من جهة، والمساهمة في تحقيق و معرفة العلاقة بين دوران العمل و أداء العمل الجماعي من جهة أخرى و ذلك باتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وتمثلت في الاعتماد عليه من الناحية النظرية للموضوع، وذلك من خلال وصف كل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة والتعريف بها والإلمام بمختلف الجوانب النظرية لها.

الخطوة الثانية: وصف الموضوع المدروس عن طريق تحديد إشكالية البحث وفرضيات الدراسة من جهة، وتحديد عينة البحث واختيار أداة جمع المعلومات التي تتناسب مع الموضوع، والمتمثلة في الاستبيان، والتي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات في المنهج الوصفي التحليلي.

الخطوة الثالثة: وتمثلت في جمع البيانات ووصفها وتحليلها كميًا وكيفيًا، وذلك عن طريق تصنيف وتفرغ المعطيات باستخدام أساليب إحصائية، وعرض نتائجها في جداول وأشكال بيانية، والتعليق عليها كميًا وكيفيًا بطريقة سوسيولوجية

9-2- مجتمع و عينة البحث:

9-2-1- مجتمع البحث :

يُعرّف مجتمع البحث بأنه مجموعة من الأفراد أو العناصر التي تشترك في خصائص معينة، مما يميزها عن غيرها، ويكونون محور الدراسة والبحث².

ومنه يتمثل مجتمع البحث في الدراسة الحالية في مختلف تخصصات عمال مستشفى احمد مدغري بولاية سعيدة من اطباء و ممرضين و مساعدين ، والبالغ عددهم 40 عامل

¹ رجاء وحيد دويدري " البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية " ط 1 ، دار الفكر دمشق (سبتمبر 2000) ص 185.
² موريس أنجرس " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية " ترجمة بوزيد صحراوي ط 2 - دار القصة للنشر - الجزائر - 2005/2004 ص 298.

كعينة ، وذلك من خلال الإلمام بمختلف التخصصات المتعلقة بهذا الجانب الصحي والمتمثلة في التخصصات التالية: أطباء اجتماعيين و أطباء نفسيين و ممرضين و ممرضين مساعدين . وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لتعدد وتباين التخصصات على مستوى الجانب الصحي.

9-2-2- عينة البحث :

تُعرّف العينة بأنها مجموعة من الوحدات البحثية التي يتم اختيارها لتمثيل المجتمع الأصلي في الدراسة الميدانية، ويشترط أن تكون العينة ممثلة بدقة وموضوعية للمجتمع الأصلي بحيث يمكن تعميم النتائج التي تتم الحصول عليها منها¹.

ومنه تتمثل عينة الدراسة الحالية في 40 عامل في مستشفى احمد مدغري بولاية سعيدة بمختلف تخصصاته ، والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وبالتالي، فإن عينة الدراسة هي عينة غير عشوائية باختيار قصدي تم اختيارها بناءً على خبرة الباحث ودرايته بمجتمع البحث، حيث يتم اختيار الأفراد الذين يمثلون أفضل مصدر للمعلومات والبيانات المطلوبة، وذلك لضمان حصول الدراسة على نتائج دقيقة وموثوقة².

محاولين بذلك المسح الشامل لأفراد العينة المختارة ، إلا أنه تعذر ذلك نظراً لعدة أسباب منها رفض بعض المبحوثين الإجابة عن أسئلة الاستبيان، وتعذر إيجاد البعض الآخر منهم، وقد تم اختيار هذه العينة نظراً لطبيعة الموضوع الذي يفرض اختيار عينة نلتمس فيها وجود المشكلة المدروسة من جهة، وهو الأمر الذي يساهم في الاستفادة من آرائهم كمختصين للوصول إلى نتائج تمثل ما هو موجود في ميدان الدراسة.

¹ سعد سلمان المشهداني " منهجية البحث العلمي " ط1 - دار أسامة للنشر و التوزيع - الأردن - عمان - 2019 ص 85 .
² أحمد بن مرسل " منهاج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال " كلية الآداب و اللغات ، ديوان المطبوعات الجامعية - جامعة الجزائر بن عكنون ، 2003 ، ص 197 .

9-3- تقنيات البحث:

للشروع في أي بحث علمي، من الضروري اختيار الأداة المناسبة التي تمكن الباحث من جمع البيانات الميدانية التي تعكس الواقع الفعلي للمجتمع أو الظاهرة المدروسة. م ومنه تمثلت أداة الدراسة فيما يلي :

الاستمارة : هي أداة بحثية يتم من خلالها طرح أسئلة محددة على عينة من الأفراد بهدف جمع بيانات ومعلومات يمكن تحليلها كمياً ومقارنة النتائج مع الفرضيات المطروحة

10- صعوبات الدراسة:

لا شك أن أي دراسة لا تخلو من صعوبات تواجه الباحث و من أهم ما واجهناه في هذه الدراسة ما يلي:

- * صعوبة توزيع الاستبيان على كامل العينة و استرجاعه بسبب تنقلات العمال
- * عدم وجود جدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان
- * قلة المراجع التي تعطي أكبر كم من المعلومات خصوصاً في الفصل الثالث
- * غلاء أسعار الكتب لاقتنائها و أخذ المعلومات منها مما يعرقل عملنا

خلاصة :

سعيًا من خلال هذا الطرح إلى تغطية الجوانب المنهجية للدراسة وتقديم نظرة سوسيوتنظيمية لها، مع التركيز على الدراسات السابقة التي ساعدتنا في تحديد نقاط التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية. بهدف الوصول إلى الفجوة المعرفية التي تميز دراستنا، قمنا بعرض الإشكالية البحثية بدءًا من الإطار العام وصولًا إلى السؤال البحثي الرئيسي والفرضيات والمفاهيم الأساسية. كما قمنا بتقديم المقاربة النظرية التي اعتمدت على نظرية الدور، مع تسليط الضوء على آراء منظريها، وأخيرًا عرضنا للإجراءات المنهجية التي اتبعناها في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

دوران العمل

تمهيد

- 1- مفهوم دوران العمل
- 2- أنواع دوران العمل
- 3- أسباب دوران العمل
- 4- قياس دوران العمل
- 5- محددات دوران العمل
- 6- النظريات المفسرة لدوران العمل
- 7- آثار دوران العمل
- 8- علاقة دوران العمل ببعض المفاهيم

خلاصة

تمهيد:

نظراً لأهمية الموارد البشرية في أي منظمة، بغض النظر عن طبيعتها، ودوره الأساسي في تحقيق أهدافها ونجاحها من خلال أدائه وكفاءته التي تسهم في اكتساب ميزات تنافسية عالية، فإن المنظمة تصبح قادرة على تحقيق الريادة والتميز بين نظيراتها*. وبناءً على ذلك، فإن فقدان هذا المورد بأي شكل من الأشكال قد يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على أحد أبرز أشكال فقدان الموارد البشرية، والمتمثل في دوران العمل .

و من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم دوران العمل، أسبابه، آثاره على أداء العمل الجماعي، وأفضل الممارسات للحد منه، بما يسهم في تعزيز كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1- مفهوم دوران العمل :

لغة : دوران كلمة أصلها دور، في صورة مثنى ، وتحليلها (دور + ان) مصدر دار بمعنى طواف حول الشيء ، ومعنى دوران في العمل ، في قاموس الكل قاموس عربي ، تنقل موظف من خلال وظائف مختلفة عديدة¹.

مفهوم دوران العمل: توجد عدة تعاريف لدوران العمل، سنتطرق للبعض منها، وقد ورد في بعض البحوث تحت مصطلح: " التسرب الوظيفي " وتارة " ترك العمل " وتارة أخرى " الدوارن الوظيفي " .

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

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

¹نائب محمد عثمان شحادة " معجم الجامع حرف الدال " جامعة النجاح الوطنية - نابلس - 2002 ص 632 .

تعريف دوران العمل :

يعرف على أنه " الحركة الناتجة عن دخول أشخاص جدد إلى المنشأة وخروج أشخاص آخرين منها وفي تعريف آخر فإن دوران العمل هو : " خروج بعض العاملين من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل ويقصد به أيضا : " نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة ،أو الخروج سنة على أكثر ¹ .

يعتبر دوران العمل عن "نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة أثناء (خلال) 12 شهرا" ².

* و في تعريف آخر فإن دوران العمل هو : "حركة دخول و خروج العاملين في المشروع الواحد فترة زمنية ³ .

* ومن العرض السابق لتلك التعريفات يتضح لنا أن هناك اتفاق بين الباحثين على أن مفهوم دوران العمل يتمحور حول حركة العمالية من وإلى المنظمة خلال فترة معينة، وتتم في شكل صورتين إما بالدخول إليها كأعضاء جدد أو الخروج منها. و إنهاء خدمتهم بها، وتصاحب هذه الحركة زيادة في عدد العمال أو نقصانهم ، وتتحكم فيه جملة من الأسباب التي تختلف من عامل لآخر.

2- أنواع دوران العمل:

2-1- الترك الطوعي (غير الإجباري) : يشير الترك الطوعي إلى عملية مغادرة الموظف لعمله بمبادرة شخصية لأسباب متنوعة، قد تكون تنظيمية أو شخصية. وقد أظهرت الدراسات والتطبيقات العملية في مجال دوران العمل أن هناك العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة في قرار الاستقالة الطوعية، ومن أبرزها مستوى الأجور، والمكافآت المادية بشكل عام، وفرص الترقية، وأسلوب الإشراف، وطبيعة العمل الروتينية. أما العوامل الشخصية، فهي لا تقل أهمية عن العوامل التنظيمية في دفع الأفراد إلى ترك وظائفهم، وتشمل الحالة الصحية، والعمر، والرغبة في استكمال الدراسة، أو الانتقال إلى مكان سكن جديد. يعد هذا النوع من

¹ أحمد سيد مصطفى " إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة " الدار الهندسية ط 2 القاهرة 2008 ، ص 243 .

² Poul oman and shari laurence , A Playing Software metrics 1997 p 311 .

³ Mustapha hemme , op.c,t .p 761

دوران العمل الأكثر شيوعًا وتأثيرًا على المؤسسات، لذلك يحظى باهتمام واسع من قبل الإداريين، نظرًا لأن غالبية حالات دوران العمل تكون طوعية¹.

2-2- الترك الإجباري (غير الطوعي): يشير هذا النوع من دوران العمل إلى مغادرة الموظفين للمنظمة دون رغبتهم، حيث يتم بناءً على قرار أو مبادرة من الإدارة وليس بإرادة العاملين أنفسهم. ويمكن تصنيف هذا النوع من الترك إلى فئتين رئيسيتين، الأولى تتعلق بالقرارات التي تتخذها الإدارة العليا عندما ترى أنها الأنسب لاحتياجات المنظمة².

تشمل الفئة الأولى حالات الطرد أو الفصل الدائم أو المؤقت. أما الفئة الثانية، فهي الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إداريًا، مثل حالات المرض، أو الوفاة، أو التقاعد الإجباري³.

2-3- الدخول الطوعي: يشمل هذا النوع من دوران العمل جميع الحالات التي يتم فيها توظيف عاملين جدد بناءً على مبادرتهم ورغبتهم الشخصية. كما يتضمن أيضًا إعادة توظيف العاملين السابقين الذين يقررون بمحض إرادتهم العودة إلى منظماتهم السابقة. وقد أشار أحد الباحثين إلى أن أي عملية يحصل فيها الأفراد على عمل نتيجة لاختيارهم الشخصي وقرارهم الذاتي تتدرج ضمن هذا النوع من دوران العمل⁴.

2-4- الدخول الإجباري: يشير هذا النوع من دوران العمل إلى انضمام أفراد إلى المنظمة بصورة إلزامية، استنادًا إلى متطلبات قانونية أو إجراءات تنظيمية. ومن الأمثلة الشائعة على ذلك الخدمة العسكرية الإلزامية، والتعليم الإلزامي، والتوزيع المركزي للموظفين⁵.

• في هذا الجزء سوف نتطرق إلى أنواعه بشكل تفصيلي أكثر:

¹ الترك الطوعي (غير إجباري) : الشيخ محمد الخضر " أثر بيئة العمل الداخلية على تدوير العمل الاختياري " رسالة دكتوراه - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - السودان . ص 369 .

² الترك الإجباري (غير الطوعي) : المرجع نفسه ص 229 .

³ سلمان منى رسول " الرضا الوظيفي لدى المشرفين و علاقته بأدائهم الوظيفي " دراسات تربوية العدد 2012 ، ص 15 ص 357 .

⁴ نديم زينب ، شكري محمود " أثر عملية اختيار التعيين في انخفاض معدل تدوير العمل " رسالة ماجستير ، كلية المنصور جامعة العراق - قسم إدارة الأعمال 2016 ، ص 17 .

⁵ نسيم أحمد الصعيد " الترقية و الفعالية التنظيمية " رسالة ماجستير " تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، الجزائر 2006-2008 ص 06.

أ_ داخليا : تتضمن ما يلي

أولا :

الترقية : من السياسات المهمة التي تؤثر على الموارد البشرية ومعدلات تدفقها داخل المؤسسة وخارجها. فعند انضمام الفرد إلى وظيفة معينة، فإنه يسعى إلى تحقيق طموحاته والحصول على الشعور بالأمان والاستقرار. وقد تنوعت تعريفات الترقية وفقاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين وتوجهاتهم الفكرية¹.

تتم قرارات الترقية وفق عدة أساليب، من أبرزها :

✓ الترقية على أساس الكفاءة

✓ الترقية على أساس الأقدمية

ثانيا :

النقل : هو عملية انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى المهني، دون تغيير في الأجر أو الراتب. قد يترتب على النقل تغييرات في طبيعة العمل أو ظروفه، لكنه لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة أو نقصان في المسؤوليات أو الأعباء. يُستخدم النقل غالباً لتوجيه الموظفين نحو وظائف تحقق لهم رضا وظيفياً أعلى، مما يساهم في تحسين أدائهم وخدمة أهداف المنظمة بشكل أفضل. فعندما يُعيّن الأفراد في وظائف لا تتناسب مع قدراتهم ورغباتهم، فإنهم يسعون إلى تغييرها، وإلا فقد يؤدي ذلك إلى زيادة الشكاوى وارتفاع معدل دوران العمل. ولضمان نجاح عمليات النقل، يجب التخطيط لها مسبقاً من خلال الاعتماد على توصيف وظيفي دقيق يحدد إمكانيات التنقلات داخل المنظمة.

يمكن تصنيف التنقلات بناءً على الوحدات الإدارية التي يعمل بها الأفراد أو وفقاً للأهداف المرجوة منها :

¹ مجيد الكرخي "إدارة الموارد البشرية" ط1 - دار المنهج للنشر و التوزيع - العراق 2013 ص 277 .

- ✓ التنقلات وفقاً للوحدات الإدارية
- ✓ التنقلات الإنتاجية
- ✓ التنقلات الإحلالية أو الاستبدالية
- ✓ تنقلات ورديات العمل
- ✓ تنقلات الاستخدامات المتعددة
- ✓ التنقلات العلاجية

ثالثاً :

التنزيل : التنزيل هو عكس الترقية، حيث يتم نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أدنى. يحدث ذلك عادةً نتيجة ارتكاب مخالفة إدارية جسيمة، مثل تخفيض منصب مدير إلى وظيفة أقل، مما يعكس عدم رضا الإدارة العليا عن أدائه أو اعتباره في حالة انحراف وظيفي. يُعرف التنزيل أيضاً بأنه خفض رتبة الموظف، أو تقليل راتبه وامتيازاته، أو نقله إلى وظيفة بمستوى أدنى. وقد يكون ذلك لأسباب خارجة عن إرادة الموظف، مثل : إعادة الهيكلة التنظيمية .

- اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.

- التراجع أو العجز الاقتصادي .

- كما قد يحدث لأسباب تتعلق بالفرد نفسه، مثل :

- عدم كفاءته في أداء مهامه .

- انخفاض قدراته عن المعايير المطلوبة للوظيفة والمنظمة¹.

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

اولاً - الفصل عن العمل : يُعد فصل العامل من وظيفته قراراً استثنائياً يترتب عليه آثار سلبية على الموظفين. كما يعكس هذا القرار عدم رضا المنظمة عن أداء الفرد، سواء بسبب

¹ أبو قاسم حمدي " إدارة علاقات الموظفين " مطبوعة محاضرات موجهة للطلبة - كلية العلوم الاقتصادية - جامعة عمار ثلجي الأغواط 2018 - 2019 ص 02 .

تدني مستوى أدائه، أو عدم قدرته على التكيف مع سياسات وتعليمات العمل، أو عدم التزامه بتنفيذ الأوامر .

يؤدي الفصل إلى ردود فعل سلبية من قبل العاملين المفصولين، كما أن صعوبة القرار وآثاره تجعل منحه حق التظلم أمراً شائعاً. ويسمح التظلم بمراجعة القرار للتحقق من صحته أو تأكيده¹.

رابعا :

الاستقالة : هي إجراء يتم بموجبه إنهاء الموظف لعضويته في المؤسسة بمحض إرادته وبشكل نهائي. تُعد الاستقالة حقاً قانونياً للموظف وفقاً لنظام الخدمة المدنية، حيث يحق له التقدم بها مباشرة إلى رئيسه، معلناً رغبته في إنهاء خدمته .يجب أن تُقدّم الاستقالة كتابياً، ولا تُعتبر نافذة إلا بعد صدور قرار رسمي بقبولها من جهة العمل. وتُعرف هذه الحالة بـ "الاستقالة الصريحة". كما ينبغي البتّ في طلب الاستقالة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه، وإلا عُدّت مقبولة تلقائياً بموجب القانون. ومع ذلك، لا تنتهي خدمة الموظف رسمياً إلا إذا تضمنّ قرار القبول استجابة صريحة لطلبه².

التقاعد المبكر : يعد التقاعد حقاً قانونياً للموظف، يُمنح عند بلوغه سنّاً معيناً أو لأسباب أخرى مثل الظروف الصحية أو الوفاة. ويُنظر إليه كتعويض عن الجهود والخدمات التي قدّمها الفرد طوال سنوات خدمته في المنظمة³.

تُلبّأ الحكومات في مختلف الدول إلى إحالة الموظفين كبار السن إلى التقاعد المبكر بهدف توفير فرص عمل للشباب. ومع ذلك، لا يُعد هذا النهج حلاً فعالاً لمشكلة البطالة، بل قد يؤدي إلى فقدان المنظمات لكفاءات وخبرات اكتسبها هؤلاء الموظفون على مدار سنوات من العمل الجاد. وفي كثير من الحالات، يجد المتقاعدون أنفسهم مضطرين للبحث عن عمل جديد، إذ لا يكفي معاش التقاعد المبكر لتأمين احتياجاتهم مدى الحياة⁴.

الإقالة : تعني الإقالة إنهاء خدمات بعض الموظفين الأكفاء الذين لديهم الرغبة والاستعداد لمواصلة العمل في المنظمة. وتحدث هذه الظاهرة غالباً في المنظمات العاملة ضمن القطاع

¹ عبد الحميد الجليل – المرجع السابق ص 140.

² القضاء الإداري 26 ديوان المظالم- الرياض – السعودية 2014 ص 389 .

³ صلاح الدين حسن الهيتي ، نعمة عباس الخفاجي " تحليل أسس الإدارة العامة " ط1 دار اليازوري العلمية – مصر 2016 ص 202 .

⁴ سليم بطرس لدة " إدارة المستشفيات و المراكز الصحية " دار الشروق للنشر و التوزيع – عمان . 2006 ص 250.

الخاص، وذلك لأسباب تتعلق بالظروف الاقتصادية التي تواجهها المنظمة أو يشهدها الاقتصاد عمومًا. كما قد تحدث الإقالة في القطاع العام نتيجة لإعادة هيكلة القوى العاملة أو المنظمة بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية .

3- أسباب دوران العمل:

* تتأثر قرارات العاملين بترك العمل بعدة عوامل تسبق هذا القرار، ويمكن تلخيصها فيما يلي :

3-1- الخصائص الفردية: وتشمل العمر، مدة الخدمة، ومستوى الذكاء.

3-2- اتجاهات الفرد: مثل الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

3-3- ظروف سوق العمل: والتي تؤثر على فرص التنقل بين الوظائف.

3-4- مستوى الأداء: حيث يرتبط الأداء الوظيفي بمدى استقرار العامل في عمله.

3-5- ضغوط العمل: مثل بيئة العمل المتوترة أو عبء العمل الزائد.

3-6- عوامل أخرى: كعمل الزوج أو الزوجة، موقع العمل، والمستوى التعليمي.

3-7- عوامل تنظيمية: مثل أسلوب القيادة الإدارية، الصراع الوظيفي، ومدى الرضا الوظيفي.

تؤثر هذه العوامل مجتمعة على قرارات الأفراد بشأن استمرارهم في وظائفهم أو تركها، مما يجعل إدارتها بفعالية أمرًا ضروريًا لتعزيز الاستقرار الوظيفي¹.

الصراع الوظيفي : يُعدّ الصراع الوظيفي حالة تحدث عندما يكون هناك تنافس شديد بين الموظفين للحصول على منصب أو سلطة داخل المؤسسة. يمكن للمؤسسة تعزيز هذه المنافسة من خلال ما يُعرف بـ "صراع القدرات أو الكفاءات"، حيث يتم تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وإثبات جدارتهم. ومع ذلك، قد يكون لهذا التنافس جانب سلبي، حيث يمكن

¹ عابدة سيد خطاب " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة هيكلة الاندماج مشاركة المخاطر " ص 93 .

أن يؤدي إلى مغادرة الموظف الذي لم يتمكن من تحقيق الفوز، مما قد يؤثر سلباً على استقرار المؤسسة.

الرضا الوظيفي: يُعتبر الرضا الوظيفي متغيراً ديناميكياً بسبب تأثره بعدة عوامل، كما أن عناصره قابلة للتغيير المستمر. لذلك، من الضروري أن تعمل إدارة المؤسسة على قياس مستوى رضا موظفيها بشكل دوري، بهدف التعرف على مدى رضاهم واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على بيئة عمل إيجابية تعود بالنفع على المؤسسة وأفرادها. يُشكّل غياب الرضا الوظيفي عاملاً رئيسياً في ارتفاع معدل دوران الموظفين، حيث كلما شعر الفرد بأن عمله يلبي احتياجاته ويحقق له الإشباع الوظيفي، زادت مشاعره الإيجابية تجاه عمله وارتفع مستوى رضاه الوظيفي. ويختلف الأفراد في طريقة انعكاس مشاعرهم على سلوكهم، فكلما تراكمت مشاعر الاستياء وزادت قوتها، زاد احتمال تعبير الفرد عنها من خلال البحث عن وظيفة أخرى أو زيادة معدلات الغياب والتأخير¹.

ثانياً :

بالنسبة للمؤسسة :

- أسباب تشجيع المؤسسات للعاملين على ترك العمل:
- هناك عدة أسباب تدفع المؤسسات إلى تشجيع بعض العاملين على مغادرة العمل، من أبرزها:
- انخفاض مستوى أداء العاملين، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية.
- الرغبة في استقطاب موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية وأفكار متجددة.
- القدرة على تعيين كوادر جديدة بمرتبات وأجور أقل، مما يقلل التكاليف التشغيلية.
- إتاحة الفرصة للعاملين المتبقين للترقي والتقدم الوظيفي.
- الفصل من العمل: تلجأ المؤسسات أحياناً إلى فصل بعض الموظفين، وهو إجراء نهائي.
- يتم اتخاذه نتيجة مخالفات أو سلوكيات غير مرغوب فيها تلحق الضرر بالمؤسسة.
- يتم اتخاذ هذا القرار من قبل الإدارة وفقاً لأسباب مبررة وصارمة، من أهمها :

¹ عبد الكريم بن شريف ، محمد مسلم ، ص 157 .

- سوء السلوك المهني أو ارتكاب أخطاء مهنية متكررة.
 - الغياب المتكرر أو التخلي عن المنصب دون مبرر .
 - عدم النزاهة، مثل إفشاء أسرار المؤسسة أو عدم الولاء لها .
 - عمليات إعادة الهيكلة أو التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة .
- و من ناحية أخرى قد تستغني المؤسسة عن العاملين في الأقسام التي تكون فيها زيادة العاملين السنوية أعلى من المتوسط : مثلاً إذا كان متوسط الزيادة في مؤسسة 15% و كانت الزيادة في قسم الحسابات 20 %يتم الاستغناء عن بعض العاملين في قسم الحسابات¹ .

4- قياس دوران العمل :

4-1- الطريقة الأولى: تعتمد على مقارنة عدد العمال المنضمين والتاركيين للمؤسسة مقارنة بمتوسط عدد العمال .

معدل دوران العمل = معدل الانضمام + معدل الانفصال

متوسط عدد العمال

معدل الانضمام = العمال المعيين خلال الفترة

متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة

معدل الانفصال = العمال المنفصلين خلال الفترة

متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة

¹ علي عبد الله " إدارة الموارد البشرية " محاضرات لطلبة إدارة الأعمال – جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية ص 80 .

أما متوسط عدد العمال: فهو العدد الموجود في بداية الفترة بالإضافة إلى العدد الموجود في نهاية الفترة مقسوماً على اثنين¹.

4-2- الطريقة الثانية : تعتمد هذه الطريقة في حساب معدل دوران العمل على حساب عدد العمال المغادرين خارج المؤسسة مهما كان السبب ،ويحسب كما يلي:

معدل دوران العمل: عدد العمال المغادرين

متوسط عدد العمال

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

عدد الاستقالات

متوسط عدد العمال

وتسمح هذه النسبة بإعطاء عدد العمال الذين تركوا المؤسسة بإرادتهم .

عدد العمال المغادرين خلال فترة التجربة

عدد العمال الإجمالي الذين تم توظيفهم

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

عدد العمال المسرحين

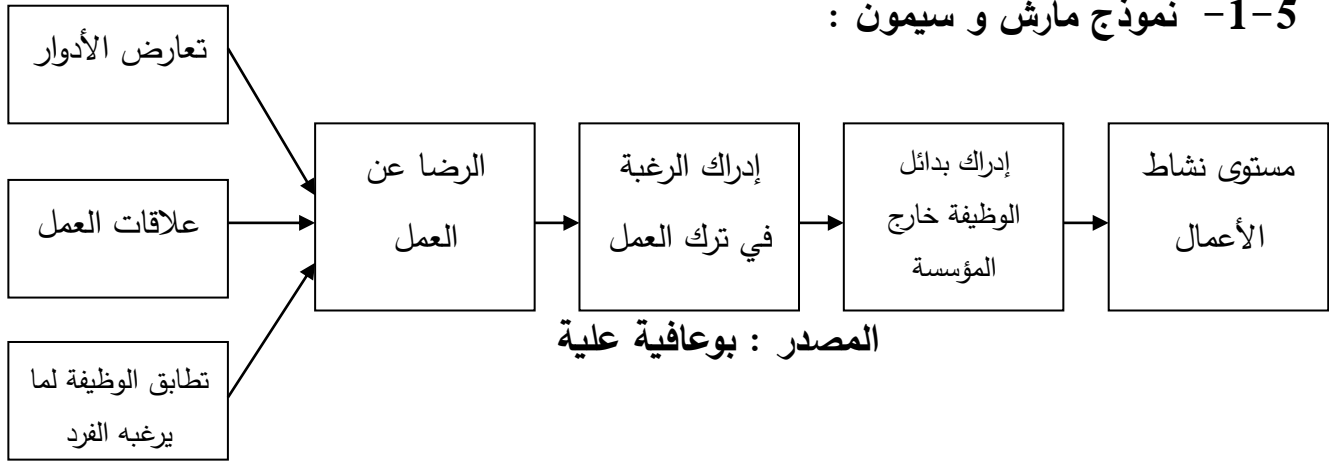
متوسط عدد العمال

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

¹ نور الدين مولود " تأثير دوران العمل على المؤسسة " المجلد 4 - العدد 8 تاريخ 2018/2/3 جامعة شلف - الجزائر - ص 224-225.

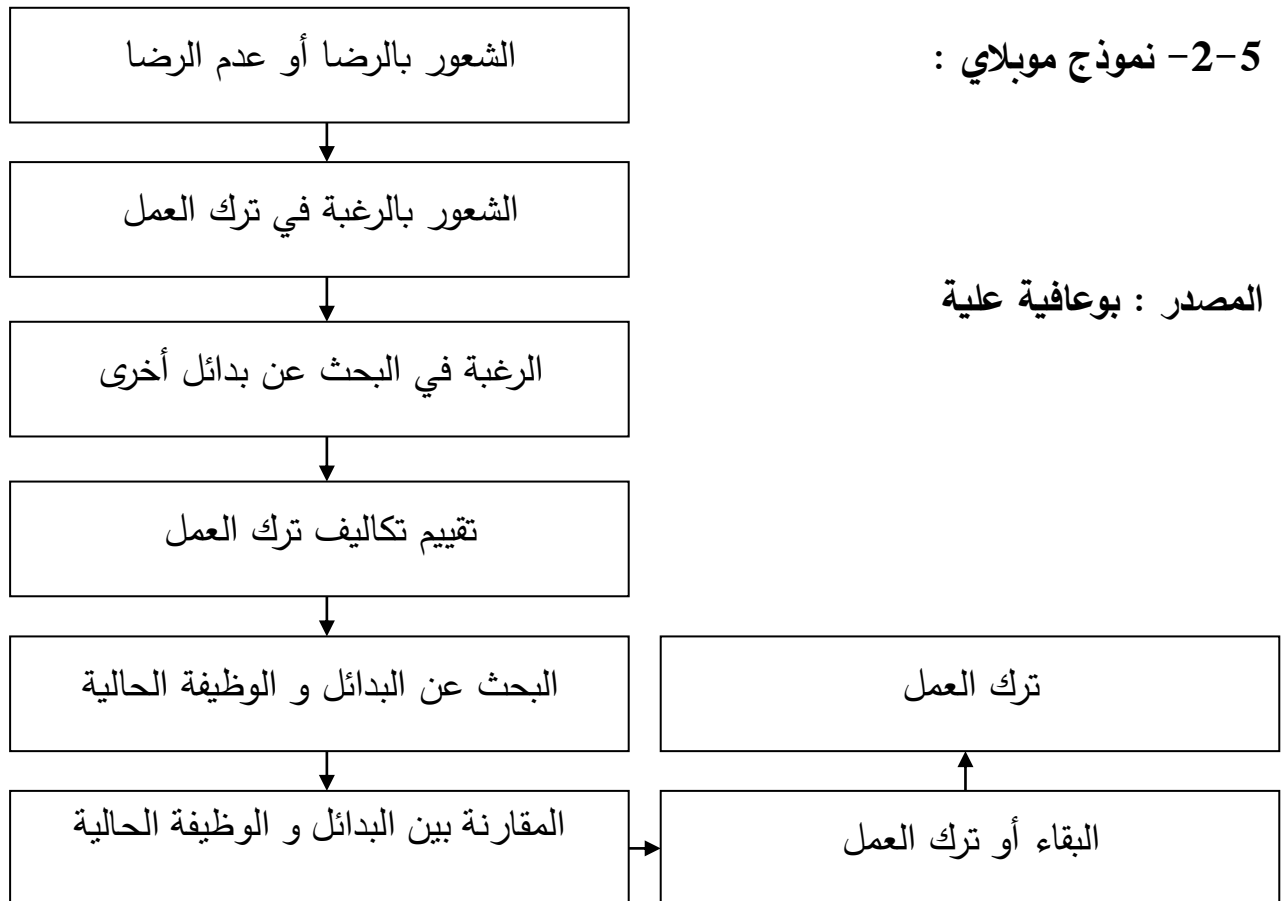
5- محددات دوران العمل¹:

5-1- نموذج مارش و سيمون :



الملاحظة بعد المخطط : يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل اتخذت كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة كطول الخدمة و الرغبة في البحث عن عمل آخر و الشعور بالأمان.

5-2- نموذج موبلاي :

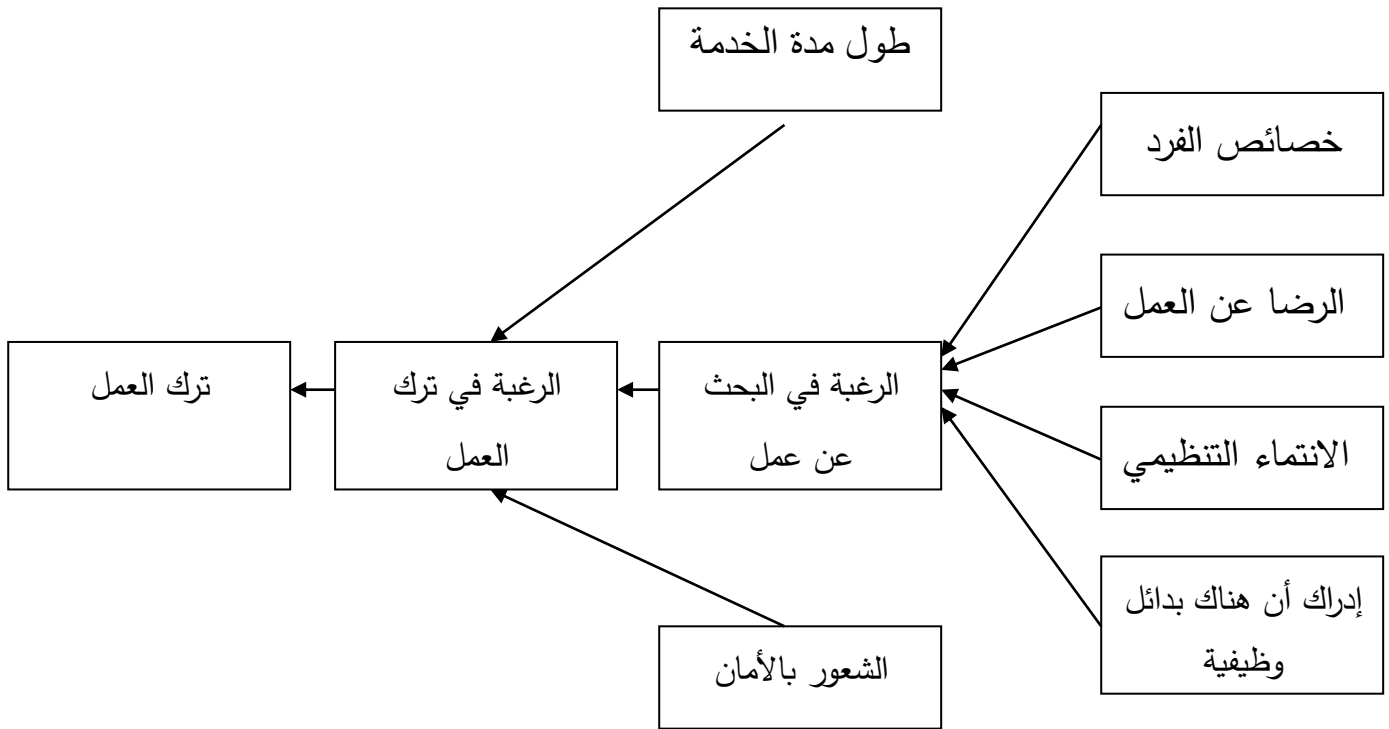


الملاحظة بعد المخطط : بعد تقييم العامل لوظيفته الحالية، فإنه يختبر شعورًا بالرضا أو

¹ عيدة سيد خطاب " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة و الاندماج و مشاركة المخاطر ، ص 98-103 .

عدم الرضا الناتج عن ممارسته لعمله. ويقترح هذا النموذج سلسلة من المراحل الوسيطة بين عدم الرضا الوظيفي وسلوك ترك العمل الفعلي. الشعور بالرغبة في ترك العمل: في هذه المرحلة، يؤدي عدم الرضا الوظيفي إلى ظهور أفكار لدى العامل تدفعه للتفكير في ترك العمل. وتشمل هذه الأفكار مظاهر مثل الغياب المتكرر والسلوك السلبي في بيئة العمل. عندما يقرر العامل البحث عن فرص عمل أخرى، فإنه يقوم بتقييم الفوائد والتكاليف المرتبطة بترك وظيفته الحالية والانتقال إلى وظيفة جديدة.

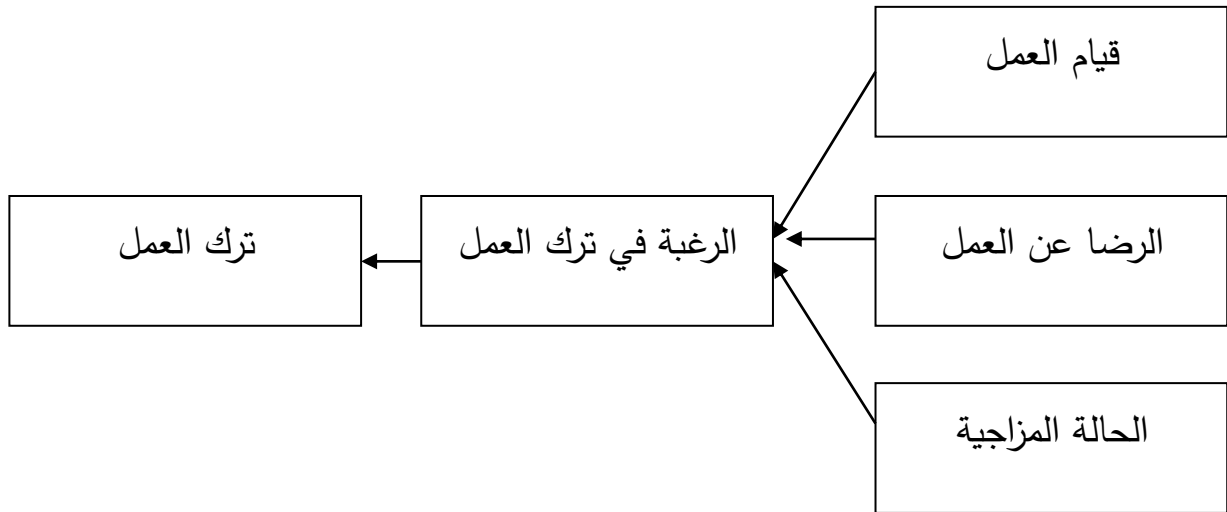
5-3- نموذج ارلوند و فلدمان :



المصدر : عايدة سيد خطاب

الملاحظة بعد المخطط: يشير نموذج أرلوند وفلدمان، على غرار النماذج السابقة، إلى أن الرغبة في البحث عن عمل، وطول مدة الخدمة، والشعور بالأمان تؤثر على مشاعر الفرد، مما يعزز لديه الرغبة في ترك العمل، ومن ثم يدفعه إلى اتخاذ قرار المغادرة.

5-4- نموذج جورج و جونز:



المصدر : عايدة سيده خطاب

الملاحظة بعد المخطط:

نموذج جورج وجونز، فإن قيم العمل تعكس مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق متطلبات وقيم الحياة، بينما يعبر الرضا عن العمل عن تقييم الفرد لوظيفته، أما الحالة المزاجية فتجسد المشاعر التي ترافق أدائه لمهامه، مثل الحماس والنشاط. ويُظهر هذا النموذج أن قرار ترك العمل يتأثر بعدة عوامل، منها مستوى رضا الفرد عن وظيفته، وحالته المزاجية، وقيم العمل التي يتبناها، حيث تؤثر هذه العوامل مجتمعة في رغبته في مغادرة العمل، مما قد يقوده إلى اتخاذ قرار تركه.

6- النظريات المفسرة لدوران العمل :

6-1- نظريات ذات أساس اقتصادي :

أ_ نظرية تعظيم المنفعة لدوران العمل :

تنص نظرية تعظيم المنفعة لدوران العمل على أن العمال يسعون لتحقيق أكبر قدر من الفائدة في سوق العمل، مما يدفعهم إلى التفاعل مع الظروف الاقتصادية المحيطة. كما توضح أن رواتب التقاعد تؤثر على معدلات دوران العمل عبر مختلف القطاعات، حيث تمثل هذه الرواتب نسبة أكبر في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص، وبالتالي عندما يترك موظفو القطاع العام وظائفهم، فإنهم يتخلون أساسًا عن المزايا التي تُعد حقًا مكتسبًا لهم. كما

توضح هذه النظرية أن العمال يميلون إلى ترك الوظائف ذات الدخل المنخفض عندما تتاح لهم فرص عمل توفر مردودًا أعلى. وتعكس معدلات ترك العمل السلوك العقلاني للعمال في مواجهة الضغوط الاقتصادية، حيث تزداد معدلات دوران العمل خلال فترات الرخاء الاقتصادي نظرًا لتوافر الوظائف بكثرة، مما يمنح العمال فرصة للمساومة مع أرباب العمل للحصول على مزايا أفضل .

أما خلال فترات الانكماش الاقتصادي، فإن المعادلة تتعكس، حيث يصبح من الصعب العثور على فرص عمل بديلة، مما يمنح أصحاب العمل القدرة على فرض شروطهم، وبالتالي تنخفض معدلات دوران العمل. وبهذا، تفسر هذه النظرية سلوك ترك العمل وفقًا للظروف الاقتصادية، سواء كانت فترة رخاء أو انكماش¹.

ب- نظرية سوق العمل المزدوج : تقوم نظرية سوق العمل المزدوج (Dual Labor Market - DLM) على فكرة تقسيم الاقتصاد إلى سوق عمل رئيسي وسوق عمل ثانوي، حيث يتميز كل منهما ببيئات عمل مختلفة. ويشير أنصار هذه النظرية إلى أن تجزئة سوق العمل تؤثر بشكل متباين على نتائج العمل، مما يؤدي إلى تفاوت في الأجور، واختلاف في ظروف العمل، وتباين معدلات ترك الوظائف.

عادةً ما يجد العمال أن السوق الرئيسي أكثر جاذبية، نظرًا لما يوفره من مزايا، مثل الأجور المرتفعة، وظروف العمل الجيدة، والاستقرار الوظيفي، والشعور بالأمان، بالإضافة إلى العدالة في تعامل الإدارة مع قوانين العمل، وتوافر فرص التطور المهني. كما تتيح المؤسسات في هذا السوق للعاملين إمكانية الترقية والتنقل المهني سواء بشكل عمودي أو أفقي داخل المنظمة. إلى جانب ذلك، يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وبطرق رسمية أو غير رسمية.

فالمشاركة الفردية تتجلى في تأثير الفرد على القرارات الرئيسية، في حين أن المشاركة الجماعية تتحقق من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية. يشير رأس المال البشري إلى المهارات والإتقان والقدرة على التأقلم، بالإضافة إلى التعليم والتدريب الذي يمتلكه العمال.

¹ بو عافية عليّة ، المرجع السابق ص 69 .

كما أن تفاوت الأجور والمكافآت يعد من العوامل الرئيسية التي تحدد معدل التنقل الوظيفي، حيث يكون العمال الذين يتقاضون أجورًا مرتفعة أقل عرضة لترك وظائفهم مقارنة بمن يحصلون على أجور أقل.

6-2- النظريات ذات الأساس الاجتماعي:

أ_ النظرية الاجتماعية : تنص النظرية الاجتماعية على أن مزايا العمل أو المؤسسة تعد من أقوى العوامل التي تنتبأ بالرضا الوظيفي والالتزام بالعمل، مقارنة بالعوامل الفردية. كما أن بيئات العمل المعقدة تساهم في بروز العمل الفكري، حيث يؤدي ذلك إلى خلق بيئة عمل ديناميكية مليئة بالتحديات. ويظهر أن ظروف العمل المتنوعة قد تكون مناسبة للأفراد الذين يتمتعون بشخصيات اجتماعية تميل إلى التواصل مع الآخرين .

ب_ نظرية موس : تقوم نظرية موس على فكرة أن الأفراد يمتلكون قدرة تنبؤية تتفاعل مع بيئة العمل، مما يؤثر على سلوكهم تجاه ترك الوظيفة. تعتمد هذه النظرية على العلاقة بين شخصية الفرد واتجاهاته من جهة، وبين متغيرات بيئة العمل من جهة أخرى، حيث تركز على مدى تفاعل الفرد مع محيطه المهني. وتعد هذه النظرية واحدة من العديد من النظريات التي تبحث في تأثير العوامل الشخصية والمهنية على قرارات البقاء في الوظيفة أو مغادرتها، إذ تربط بين بيئة العمل والعوامل الخارجية مثل الضغوط الأسرية، والسياق الاجتماعي، والمزايا الشخصية، بالإضافة إلى المتغيرات الفردية مثل تقدير الذات، القدرات العقلية، الحالة الصحية، الروح المعنوية، ومستوى الإنجاز . كما توضح النظرية أن التقييم الإدراكي للعمل هو نتاج التفاعل بين العوامل الشخصية والبيئية، مع مراعاة ديناميكيات فريق العمل. فالعمال، بناءً على هذه التفاعلات، يحددون إجراءات العمل، وتنظيم أوقات الراحة، إضافةً إلى المبادئ التي تفسر الفروقات في الأجور . إلى جانب ذلك، تشير النظرية إلى تأثير الظروف الاقتصادية في توزيع الفرص الوظيفية، حيث يصبح العمال أكثر استعدادًا للتنقل بين الوظائف عندما تتوفر أمامهم خيارات متعددة. كما تؤكد على دور كل من أسواق العمل الأساسية والثانوية، إضافةً إلى رأس المال البشري، في تحديد فرص التنقل الوظيفي. ففي

أسواق العمل الثانوية، تعتمد الفرص المتاحة بشكل أساسي على المهارات العامة والمنخفضة، مع أجور ومكافآت محدودة¹.

ج- نظرية التبادل الاجتماعي: تفترض هذه النظرية أن الأفراد ينخرطون في العلاقات الاجتماعية بناءً على تبادل المنافع والموارد، سواء كانت مادية أو اجتماعية، مما يساعدهم على تلبية احتياجاتهم والاستمرار في الحياة. وبما أن العمل يتطلب جهداً وولاءً، يُفترض أن نظرية التبادل الاجتماعي تفسر أسباب بقاء الأفراد في وظائفهم أو تركها. استناداً إلى هذه النظرية، توصل الباحثون إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم التبادلات الاجتماعية، ومنها :

6-3- النظريات ذات الأساس النفسي:

أ- نظرية التعلم : تُشير نظرية التعلم إلى أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جماعي، حيث يتفاعل الأفراد ويتأثرون بالتغيرات المحيطة. فالتغيير في هذا السياق ليس مجرد حالة انتقالية أو انحراف عن نمط العمل، بل هو عنصر جوهري في تطور المؤسسة، خاصة في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئتها المختلفة².

وتؤكد هذه النظرية على أن فهم كيفية تعلم الأفراد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدراسة سلوك ترك العمل، إذ يتعلم الأفراد الاتجاهات والسلوكيات التي تتماشى مع المدعمات التي يتلقونها في وظائفهم. وتشمل هذه المدعمات ظروف العمل التي يمكن أن تؤثر على قراراتهم بالبقاء أو المغادرة .

ب- نظرية الرضا الوظيفي: قبل التطرق إلى مضمون هذه النظرية، من الضروري تقديم تعريف واضح للرضا الوظيفي. يُعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور العام الذي يتولد لدى الفرد نتيجة عمله داخل المؤسسة، وينعكس من خلال مجموعة من الاتجاهات التي يكونها تجاه طبيعة وظيفته، والأجر الذي يتقاضاه، وفرص الترقية المتاحة له، إضافةً إلى علاقته بزملائه في العمل والخدمات التي تقدمها المؤسسة له³.

¹ بوغافية عليّة - المرجع السابق ، ص 72-73 .

² عبد الفتاح بوخم " الرأسمال المعرفي مصدر التميز في المنظمات " مؤتمر الروح للتنمية الإدارية حول إدارة المعرفة في تطوير الأداء الحكومي - الرياض - السعودية - 1-4 نوفمبر 2009 ص 03

³ محمد الحسن التيجاني يوسف "التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ص 57 .

كما يُعرف أيضًا بأنه الشعور الصادق بالسعادة والرضا عن العمل، والذي يتأثر بجملة من العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية التي تحيط بعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه، ومدى توافق هذه العوامل مع شخصيته وتطلعاته. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، فقد أظهرت معظم الدراسات وجود علاقة عكسية بينهما، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى انخفاض معدل دوران العمل. ويُفسّر ذلك بأن الموظفين الذين يشعرون برضا عالٍ تجاه وظائفهم يكون لديهم دافع أكبر للبقاء في العمل، مما يقلل من احتمال تركهم له طواعية. وفيما يخص تفسير دوران العمل من خلال نظرية الرضا الوظيفي، فإن هذه النظرية تنظر إلى دوران العمل باعتباره استجابة طبيعية للضغوط الناتجة عن التناقض بين اتجاهات الموظفين وبيئة العمل التي يعملون فيها. كما تشير إلى أن بعض خصائص المؤسسات قد تساهم في توليد الضغوط على الموظفين، مما يدفعهم إما إلى البقاء في العمل أو تركه¹.

بالإضافة إلى ذلك، توضح النظرية العلاقة بين اتجاهات الأفراد ودوران العمل، حيث تدرس كيفية تأثير هذه الاتجاهات على قرار الموظف بترك العمل. ومن هذا المنطلق، تقدم تنبؤات أكثر دقة حول دوران العمل، إذ تتطور نية الموظف لترك وظيفته بناءً على اتجاهاته تجاه الحياة والعمل بشكل عام، باعتبار أن الاتجاهات فردية وتعكس التوقعات المحتملة للسلوك المستقبلي².

¹ شاكر شفيق " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية " ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال غير منشورة - جامعة بومرداس - الجزائر 2010 ص 88.
² بو عافية عليّة - المرجع السابق ص 75- 76 .

7- آثار دوران العمل:

في هذا المبحث سيتم التعرف على مختلف الآثار الناتجة عن دوران العمل سواء كانت سلبية أو إيجابية، مادية أو معنوية، و على أطراف متعددة بدءا بالتكاليف التي تستعملها المؤسسة و من ثم العاملين، و كذا الطرق الواجب إتباعها من قبل المؤسسة للحد من دوران العمل و الحرص على بقاء عاملها¹.

7-1- الآثار السلبية لدوران العمل : يترتب على دوران العمل العديد من الآثار السلبية التي قد تعيق التقدم المؤسسي، وذلك بسبب فقدان الموظفين، لا سيما الأكفاء وذوي الخبرة، بالإضافة إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة لملء الوظائف الشاغرة، والتي تشمل تكاليف مباشرة وأخرى خفية .

التكاليف المباشرة: هي التكاليف التي يمكن قياسها وتسجيلها محاسبياً، مثل التعويضات المالية المقدمة عند إنهاء خدمة الموظفين.

التكاليف الخفية: تشمل المصاريف التي يصعب تحديدها بدقة، لكنها تؤثر على المؤسسة بشكل غير مباشر .وتتجلى أبرز بنود التكاليف المرتبطة بإحلال العمالة نتيجة دوران الموظفين في التكاليف المباشرة لعمليات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، والتدريب، إلى جانب مجموعة من التكاليف غير المباشرة، مثل تكاليف الترقية الداخلية وفقدان الإنتاجية أثناء فترات التدريب و يمكن ترتيب الآثار الناجمة عن دوران العمل فيما يلي² :

أولاً :

• تكاليف الحصول على الأفراد :

- تكلفة الاستقطاب:
- تكاليف خدمات التوظيف والاستقطاب
- تكاليف السفر والتنقل

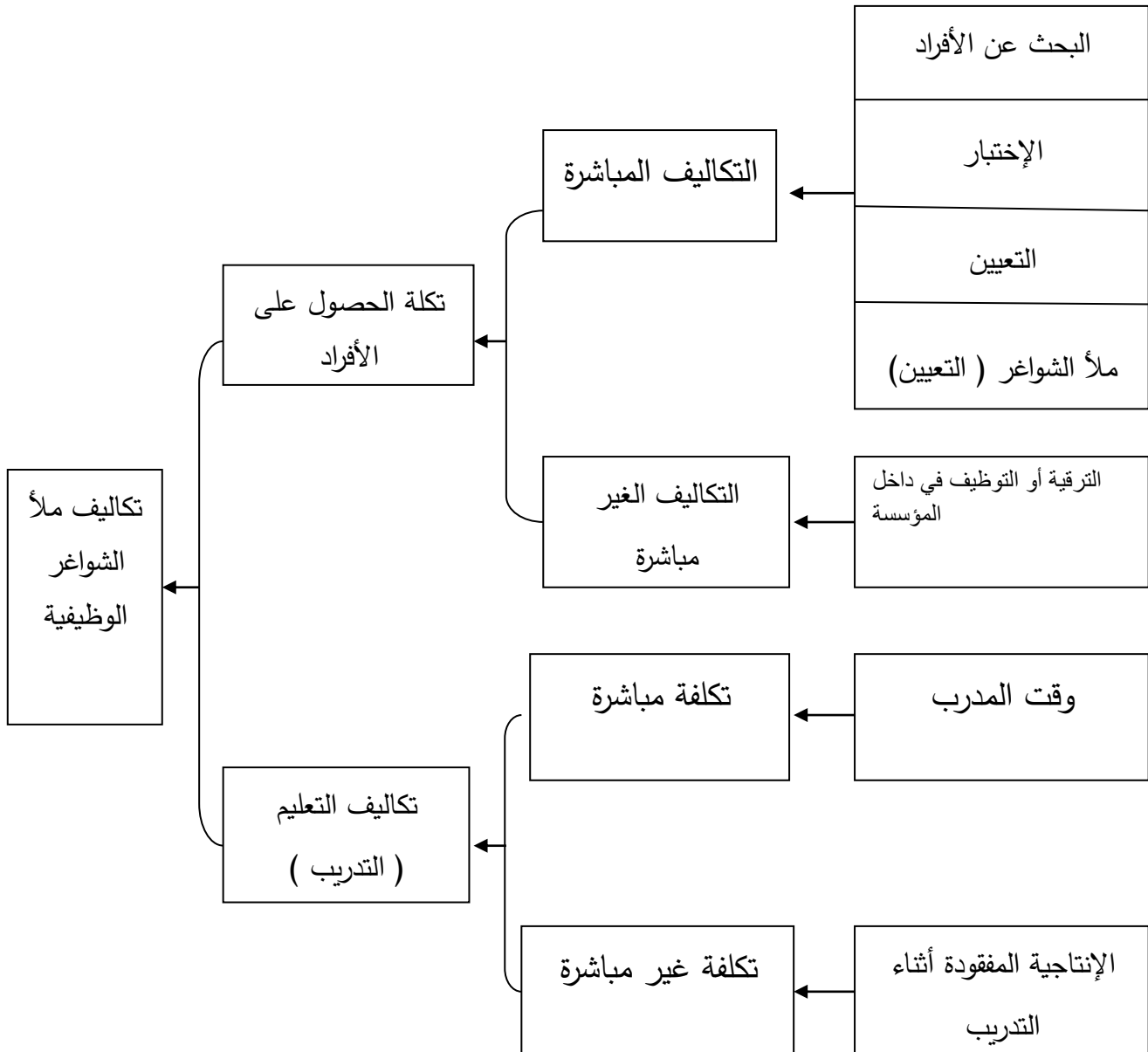
¹ علي عبد الله " إدارة الأعمال البشرية " محاضرات أقيمت لطلبة إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3 - كلية العلوم الاقتصادية ص 47 .
² المرجع السابق نفس الصفحة .

ثانيا :
تكاليف الاختيار : تشمل تكاليف الاختيار عدة جوانب أساسية، من بينها :

- تكاليف المقابلات الشخصية
- تكاليف الاختبارات
- تكاليف التوظيف والتنصيب

ثالثا :

تكاليف التوظيف و التنصيب :



المصدر : معين أمين السيد ، مرجع سبق ذكره .

رابعاً :

تكلفة إحلال الموظفين :

تتكون تكلفة الإحلال الوظيفي بشكل أساسي من ثلاثة عناصر رئيسية: تكلفة استقطاب الموظفين، تكلفة التدريب والتأهيل، وتكلفة ترك العمل. بالإضافة إلى هذه العناصر، تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية يمكن تصنيفها على النحو التالي¹:

- تكاليف الوظيفة الشاغرة
- تكاليف انخفاض الكفاءة قبل مغادرة الموظف
- التكاليف المباشرة لترك العمل
- التكلفة الإستراتيجية للفرص الضائعة

خامساً :

التأثير على الأداء والإنتاجية:

يؤثر دوران العمل سلباً على الأداء من جانبين رئيسيين :

1. فقدان الكفاءة: يتأثر الأداء سلباً نتيجة تراجع إنتاجية الموظف قبل مغادرته، خاصة إذا كان يشغل دوراً أساسياً أو يمتلك مهارات متقدمة، مما يترك فراغاً يؤثر على سير العمل.
2. الوظائف الشاغرة: عند مغادرة الموظف، تظل الوظيفة شاغرة حتى يتم تعيين بديل مناسب، مما يسبب انقطاعاً في العمليات وقد يستمر التأثير السلبي حتى يتكيف الموظف الجديد مع مهامه بالكامل.

سادساً :

التأثير على الرضا الوظيفي:

عندما يمر الاقتصاد بظروف صعبة مثل الركود أو الكساد، وترتفع معدلات البطالة، يجد الموظفون غير الراضين أنفسهم أمام خيارات محدودة، مما يدفعهم إلى البقاء في

¹ محمد أمين السيد ، مرجع سبق ذكره ص 160-161 .

وظائفهم رغم عدم رضاهم. ومع ذلك، قد يظهر هذا الاستياء في شكل سلوكيات غير منتجة، مثل حجب المعلومات، أو تشتيت الاجتماعات بعيداً عن جدول الأعمال، أو تقليل مستوى التعاون مع الزملاء والرؤساء.

تلعب الأقدمية دوراً مهماً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستمرار في العمل. فالموظفون القدامى قد يحصلون على مزايا أفضل مقارنة بالموظفين الجدد، مما يجعلهم أقل ميلاً لترك وظائفهم حتى في حالة عدم رضاهم. كما أن قلة الفرص المتاحة لهم في سوق العمل، أو بناءهم لعلاقات اجتماعية قوية خارج بيئة العمل، قد تساعدهم على تحمل ظروف العمل غير المرضية دون اتخاذ قرار بالمغادرة¹.

7-2- الآثار الإيجابية لدوران العمل :

رغم أن دوران العمل قد يكون له تأثير سلبي عند خروج الموظفين الأكفاء، إلا أنه يمكن أن يحمل بعض الآثار الإيجابية للمؤسسة، ومن أبرزها²:

تحسين جودة الموارد البشرية: يمكن أن يتيح دوران العمل فرصة لاستبدال الموظفين منخفضي الكفاءة بآخرين أكثر مهارة وخبرة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية على المدى الطويل .

تقليل تكاليف الأجور والمزايا: يؤدي ارتفاع معدل دوران العمل إلى تقليل مدة خدمة الموظفين، مما يساهم في تخفيض تكاليف الرواتب ومكافآت نهاية الخدمة.

رفع كفاءة الموظفين الجدد: الموظفون الجدد غالباً ما يخضعون لبرامج تدريب أكثر كفاءة، مما يمكنهم من اكتساب مهارات ومعرفة تفوق من سبقهم .

تعزيز الابتكار والتطوير: يساهم الموظفون الجدد في جلب أفكار وأساليب عمل مبتكرة، نتيجة لاكتسابهم خبرات متنوعة من أماكن عمل سابقة.

إتاحة فرص الترقية: يتيح دوران العمل فرصاً للموظفين في المستويات الأدنى للترقي، مما يحفزهم على تحسين أدائهم .

¹ منير خالد عباس " أثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية – بحث لنيل الماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال – جامعة دمشق – سوريا – 1999 ص 19 .

² أحمد سيد مصطفى " إدارة الموارد البشرية " رؤية إستراتيجية معاصرة ، مرجع سبق ذكره ص 250.

تحسين بيئة العمل: يمكن أن يسهم خروج الموظفين الذين يثيرون النزاعات والصراعات في تعزيز الروح المعنوية داخل بيئة العمل.

التكيف مع الأوضاع الاقتصادية: في حالات الركود الاقتصادي، يمكن أن يكون ارتفاع معدل دوران العمل مفيداً، حيث يسمح بتخفيض عدد الموظفين وتقليل التكاليف التشغيلية لتفادي الخسائر.

الحد من السلوكيات السلبية: في حال عدم توفر فرص لمغادرة الوظيفة، قد يلجأ بعض الموظفين غير الراضين إلى سلوكيات انسحابية مثل الغياب المتكرر أو الإهمال أو تقديم عمل بجودة منخفضة. في مثل هذه الحالات، قد يكون خروجهم من المؤسسة خياراً أفضل من استمرار تأثيرهم السلبي على الأداء العام.

بهذه الطريقة، يمكن أن يكون دوران العمل فرصة لتجديد الطاقات وتحقيق تحسينات في الأداء والابتكار داخل المؤسسة¹.

8- علاقة دوران العمل ببعض المفاهيم:

8-1 - بالمناخ التنظيمي:

أ_علاقة الهيكل التنظيمي و دوران العمل: يُعد الهيكل التنظيمي عنصراً أساسياً في تشكيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي. فهو يحدد احتياجات المنظمة من الوظائف والتخصصات، ويساهم في تبسيط إجراءات العمل، مما يسهل تدفق القرارات والتوجيهات بين المستويات الإدارية المختلفة.

كما يلعب دوراً في تحديد العلاقات الوظيفية، ونظم العمل، ومدى تركيز السلطة، ودرجة الحرية الممنوحة للأفراد في اتخاذ القرارات. وكلما كان المناخ التنظيمي داعماً لهذه الجوانب بشكل إيجابي، انعكس ذلك على تقليل معدل دوران العمل داخل المنظمة.

ب_علاقة نمط الاتصال ودوران العمل :

تلعب الاتصالات دوراً حيوياً في تشكيل بيئة العمل، حيث تُعتبر شبكة الاتصال بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة. وتؤثر فعالية هذه الاتصالات بشكل كبير على الجوانب النفسية

¹ بندر فهد محمد العربي - سبق ذكره ص 32 .

والاجتماعية للعاملين، مما يجعلها عنصراً أساسياً في تعزيز المناخ التنظيمي. فكلما كانت الاتصالات داخل المنظمة أكثر وضوحاً وفعالية، انعكس ذلك إيجابياً على استقرار الموظفين وساهم في تقليل معدل دوران العمل¹.

ج- علاقة التحفيز ودوران العمل: يشكل نظام الحوافز أحد العوامل المؤثرة في استقرار الموظفين داخل المنظمة، حيث إن شعور العاملين بعدالة الحوافز وارتباطها بأدائهم يعزز لديهم الثقة، ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد، ويحد من السلوكيات السلبية. كما يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والابتكار. ويؤدي توفر نظام حوافز عادل وشفاف إلى تقليل معدل دوران العمل، بينما قد يؤدي غياب الحوافز المناسبة أو عدم تلبيتها لحاجات الموظفين إلى ارتفاعه وزيادة المشكلات التنظيمية.² بناءً على ذلك، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز، ونمط الاتصال تعد جميعها مكونات أساسية للمناخ التنظيمي. وكلما كان هذا المناخ مناسباً وداعماً، ساهم في خفض معدل دوران العمل، مما يعزز استقرار المؤسسة واستمراريتها. أما في حال ضعف هذه العوامل، فقد يؤدي ذلك إلى ارتفاع معدل دوران العمل، مما يشكل تحدياً لاستقرار المنظمة.

8-2- بالاداء:

يُعدُّ رأس المال البشري من أهم الثروات التي تحظى باهتمام العديد من الدول، نظراً لدوره المحوري في تحقيق التنمية الاقتصادية. وتتطلب هذه الثروة عناية فائقة تضمن الحفاظ عليها وتعزز نموها كمّاً ونوعاً. فالقوى العاملة ذات الكفاءة والمهارة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، مما يساهم في تميزها وترسيخ سمعتها في السوق من حيث الإنتاجية والمنافسة. لكن عدم منح هذه القوى العاملة حق المشاركة في صنع القرار، وعدم توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار، قد يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل، وما يترتب عليه من تأثيرات سلبية. فنجاح المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة القوى العاملة وقدرتها على الاستمرار. وتُعدُّ العلاقة بين دوران العمل والأداء علاقة تبادلية؛ فكلما ارتفع مستوى الأداء وحقق أهداف المؤسسة، انعكس ذلك إيجابياً على دوران العمل، حيث يكون في حدوده الطبيعية. وعلى

¹ محمد عبد الرحمن الشطي " أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية " رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية – غزة 2005-2006 بتصرف ص 53-57 .

² ممدوح ختلات محمد " العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل و استقرار العاملين " مجلة جامعة تكوين العلوم الإنسانية – العراق – المجلد 17 العدد 2010-10 – ص 369.

العكس، فإن تراجع الأداء يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل بشكل سلبي، مما قد يؤثر على استقرار المؤسسة وكفاءتها الإنتاجية¹.

8-3- بالرضا الوظيفي: لتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، يجب أولاً توضيح كلا المفهومين. يشير الرضا الوظيفي إلى الحالة العاطفية للموظف وانعكاس تجربته في بيئة العمل، ومدى تحقيقه لأهدافه المهنية. أما دوران العمل، فهو مصطلح يعبر عن معدل خروج الموظفين من المؤسسة وانضمام موظفين جدد إليها، حيث يعد ارتفاع هذا المعدل مؤشراً على وجود خلل في بيئة العمل. تتميز العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل بأنها عكسية؛ فكلما زاد رضا الموظف عن وظيفته، انخفضت احتمالية مغادرته، مما يؤدي إلى تقليل معدل الدوران. أما إذا شعر الموظف بعدم التقدير أو عدم الرضا في عمله، فمن المرجح أن يسعى لمغادرته، مما يزيد من معدل دوران الموظفين في المؤسسة².

¹ ربيعة أحمد الصغير "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة حالة مؤسسة، مذكرة ماجستير علوم التسويق، جامعة قسنطينة 2 - 2013 - 2014 ص 37.

² صلاح أحمد محمود طه "العلاقة بين الرضا الوظيفي و معدل دوران العمل" مجلة العلوم الإنسانية العربية، الإصدار 04 - 15 جانفي 2012.

خلاصة:

أصبح دوران العمل ظاهرة تنظيمية حتمية داخل أي مؤسسة، بغض النظر عن نوعها حيث يرتبط بمجموعة من العوامل، سواء تلك المتعلقة بالعامل نفسه، أو بالمنظمة أو بطبيعة العمل التي قد تستلزم تغييرات دورية في القوى العاملة. وقد يكون هذا التغيير إيجابياً، مثل الترقية، أو سلبياً، مثل الفصل أو الاستقالة. ونظراً لأن التنظيمات في حالة تطور مستمر فإن هذه الحركية لا تخضع لقواعد ثابتة، بل تتغير باستمرار .

يبقى التحدي الأكبر في كيفية توظيف هذه الديناميكية بطريقة تحقق التوازن بين مصلحة المنظمة والعامل، مع العمل على تقليل آثارها السلبية إلى الحد الأدنى.

الفصل الثالث

العمل الجماعي

تمهيد

- 1- الإطار المفاهيمي للعمل الجماعي
- 2- أنواع جماعات العمل
- 3- فوائد العمل الجماعي
- 4- أبعاد و معوقات العمل الجماعي
- 5- نظريات العمل الجماعي
- 6- أهمية العمل مع الجماعة
- 7- آثار العمل الجماعي

خلاصة

تمهيد:

يُعد العمل الجماعي من الركائز الأساسية التي تساهم في تقدم المجتمعات المنتجة ونهضة الدول الصناعية، حيث يمثل ثقافة متكاملة تُعزز التعاون والتكامل بين الأفراد داخل المنظمات. فالجماعات ليست مجرد تجمعات بشرية، بل هي مكون رئيسي يؤثر بشكل مباشر في السلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئات العمل المختلفة.

ونظرًا لأهمية الجماعات في تحديد أنماط السلوك داخل المنظمات، فإن دراسة تكوينها، وآليات الانضمام إليها، والعوامل المؤثرة في تفاعل أعضائها تكتسب أهمية كبيرة. فالأفراد داخل أي منظمة لا يتصرفون بمعزل عن الآخرين، بل يتفاعلون ضمن منظومة جماعية تؤثر في طريقة تفكيرهم وسلوكهم واتخاذهم للقرارات. ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد مستقل يختلف تمامًا عن سلوكه عندما يكون جزءًا من جماعة، حيث يخضع للتأثيرات الجماعية، ويتكيف مع الأعراف والقيم التي تحكمها، مما يؤثر على أدائه وإنتاجيته داخل بيئة العمل.

لذلك، فإن فهم طبيعة الجماعات ودورها في تشكيل بيئات العمل الجماعي يساهم في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها بفعالية، وهو ما يجعل دراسة هذا الموضوع ضرورة حتمية في إطار البحث عن آليات تحسين الأداء داخل المنظمات.

1- الإطار المفاهيمي للعمل الجماعي :

1-1- ماهية العمل الجماعي:

يعدّ العمل الجماعي عنصراً أساسياً في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وقد حظيت هذه الفكرة باهتمام واسع من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها من المدارس التي ركّزت على أهمية التفاعل بين أعضاء الفرق داخل المؤسسات، لما له من أثر إيجابي على الإنتاجية. وقد كانت الشركات اليابانية رائدة في تبني هذا النهج، حيث اعتمدت بشكل كبير على ثقافة العمل الجماعي، مما أسهم في نجاحها. هذا النجاح ألهم الشركات في الولايات المتحدة لاعتماد الفكرة ونشرها على نطاق واسع عالمياً

1-2- تعريف العمل الجماعي:

ومن أجل التعريف بالعمل الجماعي قمنا أولاً بتقديم المفاهيم المتقاربة معه، فرق العمل و جماعة العمل، وثانياً التعريف بالعمل الجماعي من أجل تحديد العلاقة بينهم وتحديد لاختلافات

تحديد المفاهيم:

أ- العمل: هو مصدر الفعل "عمل"، وهو فعل ثلاثي الأصل على وزن "فعل". تحمل هذه الكلمة معاني متعددة، مثل الفعل، الصنع، المهنة، والكسب، كما تعبر عن مفاهيم متنوعة كالمرحاض، الصناعة، والمهنة بمفهومها الحديث.

اصطلاحاً : فيُعرّف العمل على أنه أي نشاط إنساني يُوجّه نحو تحقيق أهداف معينة، سواء كانت مادية أو معنوية. وهو جهد يبذله الإنسان، سواء كان جسدياً أو عقلياً أو مزيجاً من الاثنين، بهدف الوصول إلى غاية محددة أو تحقيق هدف معين، دون أن يكون الغرض منه مجرد التسلية أو الترفيه.

ويُعرّفه البعض بأنه الوظيفة التي يؤديها الإنسان مستخدماً قدراته الجسدية والأخلاقية لإنتاج الثروات والخدمات، وفقاً للمنظور الاقتصادي¹.

¹ عبد المجيد البصري " موسوعة علم الاجتماع " دار الهدى - الجزائر 2010 ، ص 314 .

ب- الجماعة: عرف العديد من الباحثين الجماعة على أنها:

➤ يعرف David الجماعة بأنها: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها. وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل¹.

➤ وعرف كاتب آخر الجماعة بأنها: اجتماع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال المواجهة المباشرة (وجهاً لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاذب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة².

➤ ويعرف الكاتب الثالث الجماعة بأنها: مجموعة مكونة من فردين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم ويعتمدون على بعضهم البعض في أداء مهام محددة، بهدف تحقيق أهداف مشتركة³.

➤ وبنفس المنظور، يعرف Kreitner و Kinicki الجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافاً ومعايير جماعية، ولهم هوية مشتركة⁴.

❖ إذن : الجماعة هي مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة مباشرة وغير مباشرة، ويتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق هدف الجماعة.

ج- جماعة العمل : هي مجموعة مكونة من فردين أو أكثر يعملون معاً داخل منظمة معينة، في نفس المكان والزمان، ويشتركون في ممارسة أنشطة متشابهة. غالباً ما يجتمع أفراد هذه الجماعة يومياً لأداء المهام الموكلة إليهم.

➤ كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يجمعهم هدف تنظيمي مشترك، سواء كانت هذه الجماعة دائمة أو مؤقتة، حيث تنتهي بمجرد تحقيق الأهداف المحددة.

د- فرق العمل:

تتنوع مفاهيم فرق العمل وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين واهتماماتهم بالمجالات المختلفة التي يدرسونها. وفيما يلي بعض التعريفات المطروحة لهذا المفهوم:

¹ Mc graw – hill book –y- « Human behaviorat work » 8th ed (N.Keith davis and john New strom p[^]. 206 (1989) co

² كامل محمد المغربي " السلوك التنظيمي " عمان – دار الفكر – 1994 ، ص 175 .

³ أحمد ماهر " السلوك التنظيمي " الاسكندرية ، كلية التجارة ، 1993 ، ص 266 .

⁴ Robent Kreitner and Angelo kinicki orgazizational behavior 2nd (homewood ir win ir win (1992) . p 322 .

➤ يُعرّف فريق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق أهداف محددة ومشتركة"¹.

➤ كما وصف لورنس هولب الفرق بأنها "مجموعات عمل صغيرة تتمتع بمسؤوليات وصلاحيات تتيح لها إدارة العديد من مهامها اليومية، إلى جانب مشاركة أعضائها في تحديد الأهداف، وتحمل مسؤوليات العمل، والمساهمة في الدورات التدريبية"².

➤ وقد عرف آرثر بيل الفريق بأنه "مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم ويتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو".

فالفريق يتكون من قائد يقوم بالتنسيق بين عمل أعضائه، وغالبًا ما يُشار إليه بالمرافق أو الصديق³.

➤ وأيضًا عرّفه جعلوك بأنه "وحدة تتألف من أفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل معًا"⁴.

❖ ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف فريق العمل إجرائيًا على أنه مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات وقدرات وخبرات متكاملة، يتقاسمون أداء مهمة محددة وواضحة، ويتحملون بصورة مشتركة مسؤولية تحقيق أهداف تلك المهمة.

ـ تعريف العمل الجماعي:

➤ لقد بيّن فراند وإيكوك أن هناك تعريفات عديدة للعمل الجماعي، وأن بعض الباحثين والكتاب يميّزون بين مفهوم العمل الجماعي.

➤ ويُعرّف بأنه أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، يكونان متكافئين ويشتركان إرادياً في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك. ويشير المؤلفان إلى أن كلمة "أسلوب" الواردة في التعريف تدل على أن العمل الجماعي طريقة للقيام بعمل معيّن، وأن هذه النظرة نحو العمل الجماعي لا تقلل من أهميته، بل توضح طبيعة هذا المفهوم وتميّزه عن النشاط نفسه الذي تقوم به الأطراف المشتركة.

¹ محفوظ أحمد جودة ، " إدارة الجودة الشاملة " عمان ، دار وائل للنشر ، ط1 ، 2004 ، ص 62 .

² لورنس هولب " إدارة فرق العمل " ترجمة موسى يونس ، القاهرة ، بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 48 .

³ آرثر بيل " بناء فريق العمل " ترجمة تيب توب لخدمات التعريف و الترجمة ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2003 ص 18.

⁴ محمد علي جعلوك " كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال " بيرت ، دار الرتب الجامعية ، ط1 ، 1999 ، ص 10 .

ومصطلح العمل الجماعي (collaboration) يصف كيفية سير النشاط، أي إنه يبين طبيعة العلاقة المتبادلة خلال العمل¹.

تعريفات التي وردت عن العمل الجماعي، ما ذكره Pascale and Michael على أن: العمل الجماعي هو نوع من أنواع تنظيم العمل الذي يضم مجموعة من الأفراد، ويؤثر سلباً أو إيجاباً على العديد من العناصر والمكونات ومخرجات العمل في المنظمة مثل الأداء².
✓ الفرق بين جماعة العمل و فرق العمل :

جماعة العمل	فرق العمل
القائد هو المسيطر و الذي يتحكم بالمجموعة	القائد هو المسهل و المسير لفريق العمل
الأهداف تحدد من قبل القائد أو المستوى الأعلى في المجموعة	الأهداف تحدد وفق الأعضاء
يكون التنافس بين أعضاء المجموعة	العمل وفق نسيج واحد و التعاون بين الأفراد
القرار يتخذ بناء على قائد المجموعة	القرار يؤخذ وفق رأي الأفراد
الاتصال يكون نازل أي من القائد إلى المجموعة	أما الاتصال في الفريق يكون صاعد و نازل من و إلى القائد و الأفراد .

المصدر : من إعداد الطال بالاعتماد عل الدراسات السابقة

2- انواع جماعات العمل :

2-1- الجماعات الرسمية :

تشير الجماعات الرسمية إلى تلك المجموعات التي يتم تحديد أنشطتها وعلاقاتها الداخلية وفقاً للقوانين والأنظمة الإدارية المعتمدة. وغالباً ما تتخذ هذه الجماعات شكل وحدات أو أقسام داخل المؤسسات، حيث يعتمد أسلوب القيادة فيها على تحديد المسؤوليات، والإجراءات، وطرق تنفيذ العمل³.

¹ أمي سي سراد مونيد سوت " العمل الجماعي من أجل الابتكار " مؤسسة الهنداوي للتعليم و الثقافة ، ط1 ، 2012 ، ص 10 .

² Pascale Ga rayon and michael j.smith . P 449-462 .

³ د. عبد الله الطجم طلعت السواط " السلوك التنظيمي ، النظريات ، التطبيقات " دار التوزيع للنشر ، ط2 ، 1996 ، ص 163 .

أما الجماعات الرسمية فهي تلك التي يتم تشكيلها بناءً على قرار صادر عن جهة رسمية أو قانونية، بهدف تحقيق غرض محدد أو تنفيذ مهام معينة تُوكل إليها. وعادةً ما يكون لأفراد هذه الجماعات رغبة في التواصل والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف مشتركة¹. وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن: الجماعات الرسمية أو فرق العمل تتكون من أفراد يسعون إلى تبادل المعلومات واتخاذ القرارات التي تسهم في تحسين أدائهم الوظيفي. وتتشكل هذه الجماعات بقرار إداري رسمي ضمن بيئة العمل.

2-2- الجماعات غير الرسمية:

إلى جانب الجماعات الرسمية داخل بيئة العمل، تنشأ داخل المنظمات الكبيرة مجموعات عمل غير رسمية تتكون عادةً من عدد محدود من العاملين. ومن أمثلتها، تجمع بعض الموظفين بشكل دائم أثناء تناول الإفطار، أو الذهاب والعودة من العمل معًا يوميًا، أو الالتقاء في أماكن مختلفة مثل الأندية أو المقاهي أو منازل بعضهم بعد ساعات العمل. تنشأ هذه الجماعات نتيجة العلاقات الاجتماعية الوثيقة بين أفرادها، خاصة عندما تعجز الجماعات الرسمية عن تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية أو الاجتماعية أو الذاتية، أو عندما يكون هناك توافق في الاتجاهات والتطلعات والقيم بينهم، بالإضافة إلى تشابه المشكلات التي يواجهونها.

تتميز الجماعات غير الرسمية بعدة خصائص، من بينها²:

- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح.
 - عدم وجود اسم محدد.
 - غياب القواعد والمعايير الرسمية.
 - عدم وجود هدف محدد.
 - اتخاذ القرارات بطريقة غير رسمية وغير موثقة.
- قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة العمر، مستقرة أو غير مستقرة.

¹ د.ناصر العديلي " إدارة السلوك التنظيمي " ط1 ، الرياض ، دار النشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ص 312 .
² شطي أمينة " الثقافة التنظيمية و علاقتها بديناميكية جماعة العمل ، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد بلدية سيدي عمران ، مذكرة ماجستير علم الاجتماع – ولاية الوادي 2014 ، ص 22 .

من المهم الإشارة إلى أن الفرق بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية ليس قاطعاً، حيث قد تتضمن العلاقات داخل الجماعات غير الرسمية بعض الجوانب الرسمية، كما قد تتخلل الجماعات الرسمية عناصر غير رسمية.

تؤدي هذه الجماعات، سواء الرسمية أو غير الرسمية، عدة وظائف مهمة، منها :

- فرض نوع من الضبط الاجتماعي على أعضائها من خلال أنماط سلوكية معينة.
- المساهمة في تكوين رأي عام داخل المجموعة.
- تقليل التنافس الشخصي وتعزيز بيئة عمل أكثر انسجاماً

2-3- الجماعات الأولية :

هي الجماعات التي تلعب دوراً أساسياً في تشكيل شخصية الفرد وتؤثر بشكل عميق في سلوكه وتفاعلاته. ومن أمثلتها: الأسرة، وجماعة الأصدقاء.

- خصائص الجماعات الأولية :

- تتميز بالاستمرارية، إذ تلازم الفرد لفترات طويلة، وقد تستمر مدى الحياة.
- تقوم العلاقات داخلها على العاطفة، حيث يتأثر سلوك الأفراد بتوقعات واستجابات باقي أعضاء الجماعة.
- يكون عدد أعضائها محدوداً، مما يسمح بوجود علاقات مباشرة وقوية بين جميع الأفراد.
- تحكمها العادات والتقاليد والقيم، التي تحدد دور كل فرد ومسؤولياته داخل الجماعة.

2-4- الجماعات الثانوية :

هي الجماعات التي يكون تأثيرها على الفرد أقل عمقاً من الجماعات الأولية، لكنها توفر له فرصاً واسعة لاكتساب المهارات الاجتماعية والثقافية والعقلية. ومن أمثلتها: الأحزاب السياسية، الجمعيات التعاونية، والنقابات.

- خصائص الجماعات الثانوية :

- تضم عدداً كبيراً من الأفراد، وقد لا يكون هناك معرفة شخصية بينهم.
- تقوم العلاقات فيها على المصالح والمهام المشتركة أكثر من العلاقات الشخصية المباشرة.

- يسعى أعضاؤها لتحقيق أهداف محددة ومشتركة تم تحديدها مسبقاً¹.

2-5- الجماعة الموجهة:

هي الجماعة التي يُسند قيادتها إلى أحد أعضائها أو مجموعة منهم، حيث يمارس القائد سلطته بشكل كلي أو جزئي.

2-6- الجماعة غير الموجهة:

هي الجماعة التي تدير نفسها ذاتياً، وحتى إن وُجد قائد لأنشطتها، فإنه لا يملك سلطة فرض قراراته على الأعضاء².

3- فوائد العمل الجماعي:

يُعتبر العمل الجماعي أحد العوامل الأساسية في تعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات، حيث يؤكد Saari أن "مجموع الكل أكبر من الأجزاء". واعتماد هذا النهج يحقق العديد من الفوائد، من أبرزها³:

- توزيع عبء العمل بين الأفراد: يساهم العمل الجماعي في تخفيف الضغط على الموظفين من خلال تقاسم المهام، مما يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة وفعالية.
- تعزيز الروابط بين أعضاء الفريق: العمل المشترك يخلق بيئة من التفاعل والتواصل، مما يعزز العلاقات بين الأفراد ويجعلهم أكثر ترابطاً كفريق واحد.
- تسريع إنجاز المهام: عندما يعمل الأفراد المتخصصون معاً بتنسيق وتنظيم جيد، يزداد معدل إنجاز العمل، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في الأداء.
- تشجيع الابتكار والإبداع: يتيح التعاون بين أعضاء الفريق فرصة لتبادل الأفكار والخبرات، مما يعزز الإبداع ويسهم في تحسين جودة العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي: يساهم العمل الجماعي في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يعزز الشعور بالرضا والإنجاز لدى الموظفين.
- تحسين سمعة المؤسسة: عندما تسود بيئة عمل قائمة على التعاون والتواصل الفعال، ينعكس ذلك إيجابياً على صورة المؤسسة، مما يعزز سمعتها في سوق العمل.

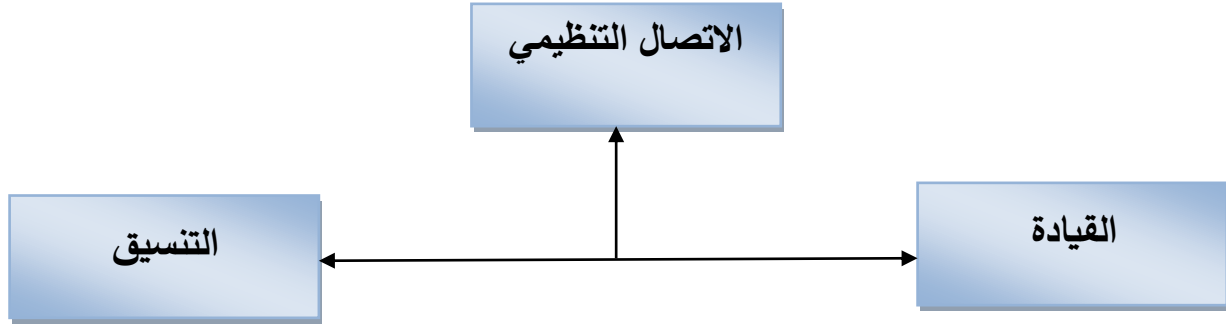
¹ طريق العمل مع الجماعة ، ص 111-112 .

² محمد أديوان " المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية " إفريقيا الشرق ، ص 67 .

³ عليان علي رحمة عليان " العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العلمية في قطاع الخدمات ولاية الخرطوم " جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ' أبريل 2010) ص 22-24 .

4- أبعاد و معوقات العمل الجماعي:

4-1 - أبعاد العمل الجماعي:



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

✓ الاتصال التنظيمي:

- الاتصال: يعرف أنصر محمد العديلي بأنه "تبادل المعلومات من شخص إلى آخر أو أكثر عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه".¹
- الاتصال التنظيمي: هو الوسيلة التي تستطيع الإدارة من خلالها نقل أهداف التنظيم إلى مستويات مختلفة، فالتفاعل داخل التنظيم يعتمد على الاتصال باعتباره أداة لنقل المعلومات، والوقائع، والأفكار من شخص إلى آخر، ومن مجموعة إلى أخرى، ومن مستوى تنظيمي معين إلى آخر. فال اتصال التنظيمي هو المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار.²

✓ القيادة

وفقًا لليكارث، تُعرّف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، سواء كانوا أفرادًا أو مجموعات، من خلال توجيههم وإرشادهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية.³

¹ ناصر محمد العديلي "إدارة السلوك التنظيمي" ط1 ، مرامر للطباعة الالكترونية - السعودية - بدون سنة .

² زوينب صارة - مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

³ بوزياني زبيدة " القيادة و الاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية " مؤسسة SOITEX تلمسان نموذجا ، دراسة أنثروبولوجية - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، غير منشورة ، 2017/2016 ، ص 03 .

ويمكن تعريف القيادة أيضًا على أنها المهارة التي يمتلكها القائد للتأثير في أفكار واتجاهات وميول الآخرين. وتتكون القيادة من عدة عناصر أساسية، من أبرزها: قائد يتمتع بمهارات وقدرات متميزة. وجود تابعين يسعون لتحقيق هدف مشترك. وضوح الهدف والظروف المحيطة به.

✓ التنسيق

يُعد التنسيق عنصرًا أساسيًا في الإدارة، وتزداد أهميته مع توسع حجم المنظمات وتعقيد هيكلها الإداري، حيث تضم العديد من الوحدات التي قد تعمل بشكل مستقل نسبيًا. لذا، يصبح التنسيق ضروريًا لضمان تكامل الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وكذلك لتعزيز التعاون بينها وبين المنظمات الأخرى في بيئتها الخارجية، خاصة مع تزايد عدد هذه المنظمات.

ولا يمكن اعتبار التنسيق الإداري عملية منفصلة عن باقي الأنشطة الإدارية، بل هو ضرورة لا غنى عنها لضمان فعالية عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وبذلك، يمكن تعريف التنسيق الإداري بأنه العملية التي تضمن تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الوظيفية المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، مما يساهم في تحقيق التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيًا، ويساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية في انسجام مع البيئة المحيطة.

4-2 - معوقات العمل الجماعي:

على الرغم من الفوائد العديدة للعمل الجماعي، إلا أنه قد ينطوي على بعض المعوقات، ومنها:

- *ارتفاع التكاليف واستغراق وقت أطول مقارنةً باتخاذ القرار الفردي.
- *كثرة النقاشات التي قد تؤدي إلى الابتعاد عن الهدف الأساسي.
- *احتمال سيطرة رأي معين على المجموعة دون مراعاة جميع الآراء.
- *تأثر القرارات بسلوكيات مثل المجاملة أو الافتراض المسبق بصحة الرأي، مما قد يحد من التفكير النقدي.

5- نظريات العمل الجماعي:

لقد حظيت محاولة إيجاد تفسير لتكوين الجماعات وأسباب الانضمام إليها اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين والكتاب، وبطبيعة الحال لا يوجد نظرية واحدة أو سبب واحد يفسر ذلك ، فقد ظهرت عدة نظريات تفسر تكوين الجماعات نعرضها بإيجاز على النحو التالي:

5-1- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو :

لم يقتصر مؤرخو الفكر الاقتصادي على عرض المعطيات فحسب، بل سعوا إلى تقديم تفسيرات تبرز أهمية العنصر البشري ودراسة سلوكه داخل المنظمات بهدف تصحيح الأخطاء وتطوير أساليب التسيير. وتتمثل دراستنا في الأبحاث التي قدّمها إلتون مايو، كونه رائد هذه النظرية، حيث شكّلت أبحاثه الخطوة الأولى نحو تطور الفكر التسييري بالتركيز على العنصر البشري. وبينما ركّزت النظريات الكلاسيكية على الجوانب التنظيمية، بات الاهتمام بالإنسان جزءاً أساسياً من مفاهيم الإدارة الحديثة.

✓ **تعريف العلاقات الإنسانية:** هي الروابط التي تجمع بين الأفراد أو المجموعات، حيث تؤثر التغيرات في أحد الطرفين على الطرف الآخر. وقد تكون هذه العلاقات قائمة على الاتفاق، التشابه، أو التبعية¹.

أما مصطلح "الإنسانية"، فيشير إلى مجموعة الصفات المشتركة التي تميز البشر عن غيرهم من الكائنات، ويشمل أيضاً الشعور بالشفقة والعطف الذي يظهره الإنسان تجاه الآخرين.

بشكل عام، تعبر العلاقات الإنسانية عن جميع أشكال التفاعل بين الأفراد، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتظهر في مختلف البيئات والمواقف الاجتماعية².

✓ **عوامل ظهور العلاقات الإنسانية:**

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية في جامعة هارفارد الأمريكية على يد مجموعة من العلماء البارزين، وعلى رأسهم "إلتون مايو". وقد ساهمت عدة عوامل في ظهور هذه النظرية، ومن أبرزها³:

¹ أحمد زكي بدوي ، مصطلحات العلوم الاجتماعية – الإسكندرية 1982 ، ص 352 .

² حسين علي و آخرون ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، البيئة الوظائف و الاستراتيجيات – عمان – دار و مكتبة الحامد ، 2004 ص 71 .

³ سلاطنية بلقاسم " العلاقات الإنسانية في المؤسسة " مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر – بسكرة – العدد الخامس – فيفري 2004 ص 71 .

- تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية: أدى تراجع الأداء الصناعي إلى قلق أصحاب رؤوس الأموال والإدارات، وكذلك الطبقات العاملة، مما دفع إلى البحث عن حلول جديدة.

- الحاجة إلى إعادة التفكير في أساليب الإنتاج: دفع التحدي الصناعي إلى تبني الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة في الإدارة، حيث ركزت نظريات الإدارة العلمية على تحليل أنماط العمل والإنتاج باستخدام الملاحظة والتجربة والخبرة العملية.

تجاوز قصور نظريات الإدارة العلمية: رغم إنجازات فريدريك تايلور وهنري فايول في تطوير الإدارة العلمية، إلا أن أنصار العلاقات الإنسانية وجدوا الحاجة إلى التركيز على العنصر البشري، باعتباره مفتاحًا لتحسين الأداء الصناعي وزيادة الإنتاجية.

بذلك، نشأت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لتحديات الصناعة، مركزةً على دور العاملين في تحسين الإنتاج وكفاءة المؤسسات.

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري، نتيجة للنتائج التي أفرزتها تلك النظريات خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين. فقد جاءت نظرية الإدارة العلمية لترى نظام العمل كمجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات التي تعمل بانتظام وفق قواعد محددة بدقة من حيث الوقت والحركة. كما اعتبرت أن العمال مجرد أدوات تنفيذية تعمل ضمن نظام خططته السلطات الإدارية العليا، مع حصولهم على أجور ومكافآت تعويضًا عن جهودهم.

في المقابل، ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على القضايا التي تم إهمالها من قبل الإدارة العلمية، خاصة بعد ظهور دراسات تحليلية انتقدت تلك النظرية. ومن أبرز أسس العلاقات الإنسانية:¹

¹ نورة علي " العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي " أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع - جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2016/2015 ، ص 62-62 .

✓ الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الانسانية :

واجهت نظرية العلاقات الإنسانية عدة انتقادات، من أبرزها¹:

- استندت دراسات هوثورن التي أجراها مايو إلى سياق تاريخي لم تكن فيه المشكلات الصناعية قد نضجت بالكامل، خصوصاً فيما يتعلق بطبقة العمال. فقد كان معظمهم من المهاجرين الريفيين إلى المدن الصناعية، مما أدى إلى تكوين تصورات غير دقيقة عن أوضاعهم داخل المؤسسات ومدى ولائهم وانتمائهم لها.
- أغفلت النظرية أهمية الصراعات التي قد تنشأ بين الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، كما لم تعالج ظواهر الاتصال السلبي أو المشكلات الناجمة عن الإشراف الإداري غير المتخصص.
- ركزت على تحقيق الشعور بالانتماء داخل المؤسسات الصناعية من خلال بناء علاقات اجتماعية وتعزيز التنظيمات غير الرسمية، لكنها لم تمنح الأبعاد الاقتصادية مثل أنظمة المكافآت، وزيادة الأجور، وتوزيع الدخل والأرباح الاهتمام الكافي.
- انحازت إلى مفهوم التكامل والتوازن داخل بيئة العمل دون التركيز على الجوانب المتعلقة بالتنافس والصراع، مما جعلها تتبع النهج الرأسمالي الغربي الذي يسعى إلى تحقيق التعاون والانسجام دون دراسة ديناميكيات الصراع التنظيمي.
- لم تُعطِ النقابات العمالية الدور الذي تستحقه في تحسين العلاقات داخل المؤسسات، ولم تركز على تأثيرها في حماية حقوق العمال وتحقيق التوازن بين الإدارة والعمالين².

5-2- نظرية رأس مال البشري :

✓ مفهوم رأس المال البشري :

يُعد رأس المال البشري من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل المنظمات، حيث تناوله الباحثون في العلوم الإدارية بالدراسة والتحليل، مقدمين العديد من التعريفات التي تعكس أبعاده المختلفة. وقد تنوعت هذه التعريفات في رؤيتها لرأس المال البشري؛ فبينما يعتبره البعض عنصراً أساسياً في عمل المنظمة، يراه آخرون مجموعة من

¹ سلاطينة بلقاسم - نفس المرجع السابق ، ص 35 .

² سلاطينة بلقاسم - نفس المرجع السابق ، ص 36 .

المكونات المرتبطة بالإنسان، في حين يركز فريق ثالث على ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارات، فيما يرى البعض أنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالعمل.

ويعرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يسهم في رفع إنتاجية الموظفين والعمال من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها عبر التعليم والخبرة. ومن الجدير بالذكر أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي، حيث إنه غير ملموس بطبيعته، فلا يمكن قياسه كما تُقاس الأصول المادية مثل الآلات والمعدات والمباني، رغم دوره المحوري في تعزيز الإنتاج الاقتصادي وتوفير السلع والخدمات. على سبيل المثال، يمكن اعتبار المعرفة المتخصصة التي يكتسبها الأطباء أو المهندسون أو المحامون من أشكال رأس المال البشري.

ومن منظور الباحث، يمثل رأس المال البشري مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون كفاءات ومهارات وخبرات تُمكنهم من إحداث تغييرات جوهرية، وطرح أفكار وأساليب مبتكرة تساهم في تطوير المنظمات. ويكمن تميز رأس المال البشري في قدرته على التحسين المستمر والابتكار، مما يمنح المنظمات ميزة تنافسية على المستوى العالمي، فضلاً عن تمكينها من التكيف مع احتياجات العملاء واستغلال الفرص المتاحة في الأسواق.

ظهرت نظرية رأس المال البشري، وفقاً لبعض الباحثين، في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات. وكان الاقتصادي جاكوب مينسر (Jacob Mincer) أول من استخدم مصطلح "رأس المال البشري" في مقال نشره عام 1958. ومع ذلك، فإن التأسيس الفعلي لهذه النظرية جاء من خلال مقال "الاستثمار في رأس المال البشري" الذي نشره الاقتصادي ثيودور شولتز (Theodore Schultz) عام 1961¹.

■ نضجت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام Schultz في الستينيات من القرن

العشرين كما تطورت بإسهامات كل من Becker و Mense

مساهمات شولتز: (Schultz)

لاحظ شولتز أن الباحثين ركّزوا على الأصول المادية وأغفلوا أهمية العنصر البشري، مما دفعه إلى تطوير نظرية حول الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنمية البشرية. ورأى

¹ محمد طلال محمد أبو الروس ، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة – دراسة حالة المنظمة الأهلية في المحافظات الوسطى ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال – الجامعة الإسلامية – غزة ، 1436هـ / 2015م ، ص 38 .

أن التعليم يُعدّ الوسيلة الأمثل لهذا الاستثمار. لذا، ركّز في أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث وجد أن تحسين الإنتاجية يرتبط بالاستثمار في الأفراد عبر تعليمهم وتزويدهم بالمنح والبرامج التدريبية¹.

إسهامات بيكر: (Becker)

يُعتبر بيكر من أبرز الباحثين الذين أسهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري من خلال أبحاثه ودراساته. فقد ركّز على تحليل الأنشطة التي تؤثر على الدخل المادي وغير المادي عبر تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري. ويُعدّ التدريب أحد أكثر أشكال هذا الاستثمار فعالية، حيث يوضح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والجوانب الاقتصادية المختلفة. كما يُمثل معدل العائد على الاستثمار العامل الأكثر أهمية في تحديد حجم الاستثمار في رأس المال البشري.

اقترح بيكر مجموعة من العوامل التي تحفز الاستثمار في رأس المال البشري، ومنها العمر المتوقع للفرد، والفروقات في الأجور، ومستوى المخاطرة، والسيولة، والمعرفة. وشمل مفهومه للاستثمار في رأس المال البشري مختلف الأنشطة التي تساهم في تنمية الموارد البشرية، مثل التعليم، والتدريب في بيئة العمل، والهجرة، والبحث عن المعلومات المتعلقة بالأسعار والصحة (9). (Becker, 1993)

إسهامات متيسرة:

قدم ميسر نموذجًا يهدف إلى تفسير الاختلافات في توزيع الإيرادات، حيث حدد ثلاثة أهداف رئيسية للبحث في مجال الاستثمار البشري :

- تقدير حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- قياس معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- دراسة مدى فائدة تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير سلوك الأفراد.

ويعتمد نموذج ميسر على عدة افتراضات أساسية، وهي:

- تعد فترة التدريب أو التعليم العامل الأساسي في اختلاف الأجور بين الأفراد، حيث يسهم التدريب في زيادة إنتاجية العمال، لكنه يتطلب تأجيل جزء من الدخل إلى المستقبل.

¹ محمد طلال محمد أبو الروس - المرجع السابق ، ص 38 .

- عند اتخاذ قرار التدريب، يتوقع الأفراد الحصول على أجور أعلى في المستقبل تعويضهم عن تكاليفه.
- تُحسب تكلفة التدريب بناءً على التكلفة البديلة، أي الأجر الذي كان يمكن للفرد كسبه لو لم يلتحق بالتدريب.
- يُفترض أن الأفراد لا يتخذون قرارات تدريبية مستقبلية بعد انتهاء فترة التدريب الأولى، وأن يظل تدفق دخلهم المستقبلي ثابتاً خلال حياتهم المهنية.
- 5. يُفترض ثبات سعر الفائدة المستخدم في خصم التدفقات النقدية المستقبلية.

✓ الانتقادات التي وجهها لنظرية رأس مال البشري:

- تعرضت نظرية رأس المال البشري لعدة انتقادات، لا سيما من قبل علماء التربية، ومن أبرز هذه الانتقادات:
- إغفال النظرية للعوائد الاجتماعية والأمنية التي يجنيها المجتمع من زيادة تعليم أفرادها.
- ربطها المستمر بين التعليم وزيادة الدخل، مما يقلل من قيمة التعليم كقيمة معرفية وثقافية سامية.
- افتراضها أن الدخل يعتمد فقط على مستوى التعليم، في حين أن هناك عوامل أخرى مؤثرة، مثل المكانة الاجتماعية، والخلفية الأسرية، والصحة، والبيئة.
- الاعتماد على أساليب قياس قد تكون غير دقيقة أو مشكوكاً في موثوقيتها.
- إهمالها للعوامل الأخرى التي تسهم في زيادة الإنتاجية، مثل بيئة العمل، والحوافز، والظروف المهنية، مع التركيز فقط على التعليم كمحرك أساسي للإنتاجية.
- ورغم هذه الانتقادات، يرى بعض الباحثين أن النظرية لا تزال ذات قيمة علمية كبيرة في مجال الاقتصاد، وتحظى بقبول واسع سواء بين خبراء التربية والتعليم أو الاقتصاديين. كما أن تبني هذه النظرية في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة قد يساعد الدول على توجيه استثماراتها التعليمية بطريقة أكثر فاعلية.

كذلك، فإن النظرية لا تقلل من قيمة التعليم، وإنما تسلط الضوء على جانبه الاقتصادي. أما أساليب القياس المستخدمة فيها، فهي مثل غيرها من الأدوات التي تُستخدم في دراسة الظواهر الإنسانية، والتي قد تفتقر إلى الدقة المطلقة، لكنها توفر مؤشرات مفيدة لفهم هذه

الظواهر واتخاذ قرارات مستنيرة بشأنها. ومن ثم، تظل نظرية الاستثمار في رأس المال البشري واحدة من الأدوات المهمة في تحليل العلاقة بين التعليم والتنمية الاقتصادية، رغم صعوبة قياسها بدقة كما هو الحال في العلوم الطبيعية.

6- أهمية العمل الجماعي:

يعيش الإنسان ضمن جماعات مختلفة منذ ولادته وحتى وفاته، حيث تشكل الجماعات جزءاً أساسياً من حياته اليومية. فأول جماعة ينتمي إليها هي أسرته، ثم تتوسع دائرة علاقاته ليصبح عضواً في جماعات أخرى مثل الأصدقاء، واللعب، والدراسة، والعمل، وغيرها من الجماعات الاجتماعية التي تؤثر على حياته.

قد يكون الانضمام إلى الجماعة اختياراً شخصياً أو بدافع الظروف، كما يمكن أن يكون الفرد عضواً نشطاً وفاعلاً أو مجرد تابع. وتلعب الجماعات دوراً مهماً في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم. لذا، إذا كنا نسعى إلى إحداث تغيير عميق ومستدام، فمن الضروري التعامل مع الفرد كجزء من جماعة، حيث يكون التأثير عليه أكثر سهولة وفعالية. كما أن التواصل مع الأفراد من خلال الجماعات يحقق تأثيراً أعمق وأقوى.

منذ لحظة ولادته، يعتمد الإنسان على الآخرين، وخاصة والديه، لتلبية احتياجاته الأساسية الجسدية والعقلية والنفسية والاجتماعية. ومن خلال تفاعله المستمر مع بيئته، تتشكل سلوكياته، ويكتسب المهارات الاجتماعية التي تمكنه من التواصل مع الآخرين والتعبير عن مشاعره وأفكاره واحتياجاته. كما أن الجماعة التي ينتمي إليها تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوكه والتأثير عليه، حيث تتكون شخصيته إلى حد كبير من خلال هذه الجماعات. ويؤكد الباحثون أن المهارات الشخصية والاجتماعية لا تُكتسب تلقائياً، بل تتطور عبر عملية تعلم مستمرة. لذا، يمكن القول إن الجماعة تُعد قوة اجتماعية فاعلة تؤثر في تنمية قدرات الأفراد على التفاوض والتكيف مع محيطهم وإشباع احتياجاتهم المختلفة.

وتبرز أهمية الجماعة في قدرتها على بناء العلاقات الاجتماعية والحفاظ عليها، إذ تساهم في تعليم الفرد السلوكيات المقبولة اجتماعياً، وتوفر له فرصة المشاركة في علاقات صحية ومتوازنة، كما تساعد في تحديد أهدافه الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الانخراط في الجماعات يساهم في تطوير مهارات الأفراد وخبراتهم، ويعزز نموهم النفسي والاجتماعي، مما

ينعكس إيجابياً على أدائهم في أدوارهم ووظائفهم المختلفة. كما تلعب الجماعة دوراً في تشكيل القيم والمبادئ، وضبط السلوكيات وتعديلها، إلى جانب توفير بيئة مناسبة لممارسة الأنشطة الترفيهية.

كذلك، يؤكد الباحثون على أن العمل الجماعي أصبح منهجاً أساسياً لنقل ثقافة المنظمة والمجتمع، وأسلوباً فعالاً في تطوير المهارات الشخصية والاجتماعية للأفراد. كما يُعتبر وسيلة لتعزيز القيم واستثمار الوقت بشكل مثمر، مما يجعله عنصراً مهماً في بناء مجتمع متكامل ومتفاعل¹.

➤ نذكر أيضاً في أهمية العمل الجماعي ما يلي :

- يساهم القرار الجماعي في وضوح الرؤية للجميع، مما يسهل فهمه وتنفيذه بكفاءة.
- يعزز اتباع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات فعالية التواصل بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين التنظيم.
- غالباً ما يتميز الحل الناتج عن القرار الجماعي بجودة عالية.
- يعزز النهج الإداري القائم على المشاركة مستوى الرضا لدى منسوبي المنظمة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام.

7- اثار العمل الجماعي:

7-1- تأثيره على العلاقة بين الفرد وجماعة العمل:

- هناك عدد من الفروقات الأساسية بين الفرد والجماعة في بيئة العمل، ومن أبرزها²:
- يعتمد أداء الجماعة على أداء أعضائها كلٌّ على حدة، بينما يعتمد أداء الفرق على عاملين رئيسيين: الأداء الفردي لكل عضو، بالإضافة إلى الأداء الجماعي الناتج عن تفاعل الأعضاء وتعاونهم.
 - في الجماعات، يكون كل فرد مسؤولاً عن إنجازاته الشخصية ومدى مساهمته في تحقيق أهداف الجماعة أو إعاقتها. أما في الفرق، فيشعر كل عضو بالمسؤولية تجاه أداء الفريق ككل، وليس فقط تجاه أدائه الفردي.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي " السلوك التنظيمي " دار الجنان للنشر و التوزيع ، ط1 - 2016 - الأردن - ص 151 - 152 .

² محمد سعيد أنور سلطان " السلوك التنظيمي " - الإسكندرية - دار الجامعة الجديدة ، 2004 ، ص 292 .

- على الرغم من أن أعضاء الجماعة قد يجمعهم هدف مشترك، فإن أعضاء الفرق يتميزون بالتزام جماعي لتحقيق أهدافهم بسعي متواصل. وغالبًا ما تركز الفرق على التميز في مجالات مثل جودة المنتجات أو تعزيز الحصة السوقية.
- كما تختلف الفرق عن الجماعات في طبيعة علاقتها بإدارة المنظمة؛ فبينما تلتزم الجماعات بتلبية المتطلبات التي تحددها الإدارة العليا، تعمل الفرق غالبًا باستقلالية أكبر لتحقيق أهداف محددة.

7-2- تأثيره شخصية الفرد:

- يمكن تصنيف الجماعات بناءً على مدى تأثيرها في شخصية الفرد إلى نوعين رئيسيين:
- ✓ **الجماعات الأولية:** تتميز هذه الجماعات بوجود علاقات قوية ومترابطة بين أفرادها، تقوم على المودة والقربى والتواصل المباشر.
- تتسم هذه العلاقات بالاستمرارية لفترات طويلة، كما هو الحال في الأسرة، والفرق الرياضية، وفرق العمل. وتلعب هذه الجماعات دورًا أساسيًا في بناء الروح الجماعية وتعزيز التفاعل الاجتماعي، حيث يسعى أفرادها لتحقيق أهداف وآمال مشتركة.
- ✓ **الجماعات الثانوية:** تتميز هذه الجماعات بعلاقات أقل تفاعلية وأقل تكرارًا، حيث تكون الروابط بين أفرادها عامة ورسمية إلى حد كبير. وعادةً ما يكون التفاعل محدودًا، كما هو الحال في النقابات والمؤسسات الرسمية والتقسيمات الإدارية داخل الشركات والمنظمات.

خلاصة :

يُعدّ العمل الجماعي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب تضافر الجهود والتنسيق بين الأفراد، مثل المستشفيات. يساهم العمل الجماعي في تعزيز الفعالية، تحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا العاملين والمستفيدين. يتمحور مفهوم العمل الجماعي حول التعاون والتواصل الفعال بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة. وتشمل أهم عناصره: وضوح الأدوار والمسؤوليات، الثقة المتبادلة، القيادة الفعالة، والدعم التنظيمي.

يؤثر العمل الجماعي بشكل مباشر على أداء الأفراد والمؤسسات، حيث يساهم في تقليل الأخطاء، تحسين الإنتاجية، وتعزيز بيئة عمل إيجابية. ومن العوامل المؤثرة فيه: ثقافة المؤسسة، نمط القيادة، ودرجة الانسجام بين الأفراد.

بناءً على الدراسات الحديثة، يمكن للمؤسسات تحسين العمل الجماعي من خلال تدريب الموظفين، تعزيز روح الفريق، وتوفير بيئة عمل داعمة تعزز التعاون والتكامل بين الأفراد.

الفصل الرابع

عرض و تحليل البيانات

تمهيد

1- الإطار المكاني و الزماني للدراسة

2- خصائص عينة الدراسة

3- مناقشة و تحليل فرضيات الدراسة

4- مناقشة و تحليل نتائج الفرضيات الفرعية

الأولى و الثانية

5- النتائج العامة للدراسة

6- التوصيات

خلاصة

تمهيد :

إنطلاقاً من عرضنا السابق للجانب المنهجي والفضول النظرية الدراسة فإننا سنتطرق في هذا الفصل لعرض وتحليل البيانات وتفسير نتائجها وذلك بعدما تم الانتهاء من مرحلة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ومنه سنعرض في هذا الفصل كل من الإطار المكاني و الزماني بدراستنا الحالية، بالإضافة إلى الإلمام بخصائص العينة من جهة وعرض النتائج الجداول في ضوء الفرضيات الفرعية وتحليلها وتفسيرها ومحاولة التعليق عليها بأسلوب المتعلق إحصائي وبنظرة سوسيولوجية.

1- الإطار المكاني و الزماني للدراسة :

1-1- الإطار المكاني للدراسة :

يتمثل في الإطار المكاني والجغرافي الذي ستُجرى فيه الدراسة الميدانية، والمتمثل في مستشفى احمد مدغري بسعيدة.

التعريف بمستشفى احمد مدغري :

تُعد المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" من أبرز المرافق الصحية بولاية سعيدة، وتلعب دوراً محورياً في تقديم الرعاية الطبية لسكان الولاية والمناطق المجاورة. تحمل المؤسسة اسم المجاهد والسياسي الجزائري أحمد مدغري، الذي كان من الشخصيات البارزة في مرحلة ما بعد الاستقلال. شهد المستشفى تطوراً تدريجياً في بنيته التحتية وتجهيزاته الطبية، حيث تم في السنوات الأخيرة تدعيمه بتقنيات حديثة، من بينها جهاز التصوير بالرنين المغناطيسي (IRM) الذي عزز قدراته التشخيصية بشكل كبير، يتكون مستشفى أحمد مدغري بولاية سعيدة من عدة مصالح طبية وإدارية تُغطي مختلف التخصصات الصحية، مما يجعله مؤسسة صحية شاملة. ويمكن تلخيص مكوناته الأساسية كما يلي :

المصالح الطبية والجراحية: كمصلحة الطب العام مصلحة الجراحة العامة مصلحة طب النساء والتوليد مصلحة طب الأطفال مصلحة الإنعاش والتخدير مصلحة الطب الداخلي مصلحة الأمراض الصدرية مصلحة جراحة العظام والمفاصل مصالح التشخيص والدعم الطبي مصلحة الأشعة والتصوير الطبي (تضم أجهزة السكاير والرنين المغناطيسي IRM)

مخبر التحاليل الطبية مصلحة الصيدلة والمستودع الصيدلي مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية و مصالح إدارية وتقنية كإدارة العامة مصلحة المستخدمين والموارد البشرية مصلحة المالية والمحاسبة مصلحة الصيانة والتجهيزات الطبية مصلحة الاستقبال والتوجيه أقسام داعمة أخرى كمصلحة التكوين وتحسين المستوى مصلحة النظافة ومكافحة العدوى مكتب الشكاوي والانشغالات هذا التنوع في المصالح والتخصصات يُمكن المستشفى من

تقديم خدمات صحية متكاملة، سواء على مستوى التشخيص، العلاج، أو الإنعاش، مع جاهزية للتعامل مع الحالات المستعجلة والعمليات الكبرى ؛ كما أصبحت المؤسسة مركزاً معتمداً لتنظيم الفعاليات العلمية والطبية، على غرار مؤتمر ما بعد ASCO-ESMO الذي جمع عشرات الأخصائيين من مختلف ولايات الغرب، في إطار تبادل الخبرات والاطلاع على آخر المستجدات في مجال علاج الأورام. من جهة أخرى، انطلقت عمليات جراحية متخصصة في المستشفى، بإشراف أساتذة وجراحين من ذوي الكفاءة، مما ساهم في تقليص تحويل المرضى نحو ولايات أخرى. ورغم هذه النقلة النوعية، واجه المستشفى انتقادات حادة في فترات سابقة بسبب تردي نوعية الخدمات، ما استدعى تدخل السلطات الولائية لإجراء إصلاحات إدارية وهيكلية شاملة. اليوم، يُسجل للمؤسسة مساراً تصاعدي في الأداء والخدمة الصحية، يعكس إرادة حقيقية في تحسين ظروف التكفل بالمرضى والارتقاء بمستوى الطب العمومي في الولاية.

2-1- الإطار الزمني للدراسة:

لقد تمت الدراسة عبر عدة مراحل تمثلت فيما يلي:

المرحلة الأولى : وتمثلت في اختيار موضوع الدراسة، حيث تم خلال هذه المرحلة جمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع من خلال مجموعة من المصادر والمراجع والمجلات والمذكرات، بالإضافة إلى الاطلاع عليها لأخذ فكرة حول الموضوع المدروس، ومنه الشروع في الجانب المنهجي والنظري للدراسة، وقد كانت هذه المرحلة منذ شهر جانفي.

المرحلة الثانية : وتمثلت في المرحلة الاستطلاعية التي دامت من 02 فيفري إلى غاية 05 فيفري 2025، والتي تم من خلالها إجراء لقاءات مع بعض أطباء و ممرضي المؤسسة الاستشفائية بمختلف التخصصات ومناقشتهم حول الموضوع المدروس، بالإضافة إلى مقابلة بعض الإداريين في مديرية المستشفى من أجل جمع المعلومات التي من شأنها خدمة

الدراسة، وبالتالي أخذ نظرة أولية حول الدراسة للاعتماد عليها لاحقاً في صياغة الفرضيات المناسبة واختيار الأداة المناسبة لجمع المعلومات .

المرحلة الثالثة : وتمثلت في الشروع في الدراسة الميدانية، حيث تم فيها توزيع الاستمارات على المبحوثين المتمثلين في أطباء و ممرضين المستشفى ، وذلك بداية من 17 أبريل 2025 إلى غاية 29 أبريل 2025 لتأتي بعدها مرحلة جمع البيانات وتقريرها، ثم عرضها وتحليلها وتفسير نتائجها.

2- خصائص العينة :

و تشمل على البيانات الشخصية للعينة و المتمثلة في (الجنس - السن - الرتبة - المؤهل العلمي - الأقدمية - الحالة الاجتماعية - عدد ساعات العمل أسبوعياً) و هي موضحة فيما يلي :

ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء¹.

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
29	0.82	0.90

¹- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن- الطبعة الأولى، 2008، ص: 298.

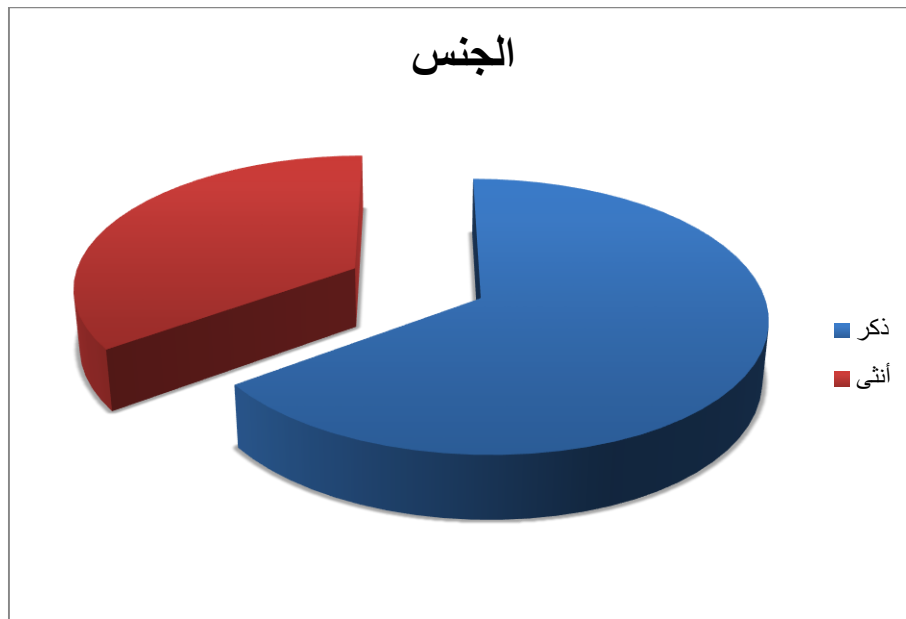
بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة $(\alpha = 0.82)$ وهي درجة جيدة جداً كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.90) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

المحور الأول:البيانات الشخصية.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	26	65.0
أنثى	14	35.0
المجموع	45	100

كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه فإن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة بلغت (65.0%) ، أكثر من الإناث بنسبة (35.0%) ، فيما تكونت العينة من مجموع 40 عامل بالمؤسسة الاستشفائية بنسبة (100%) .

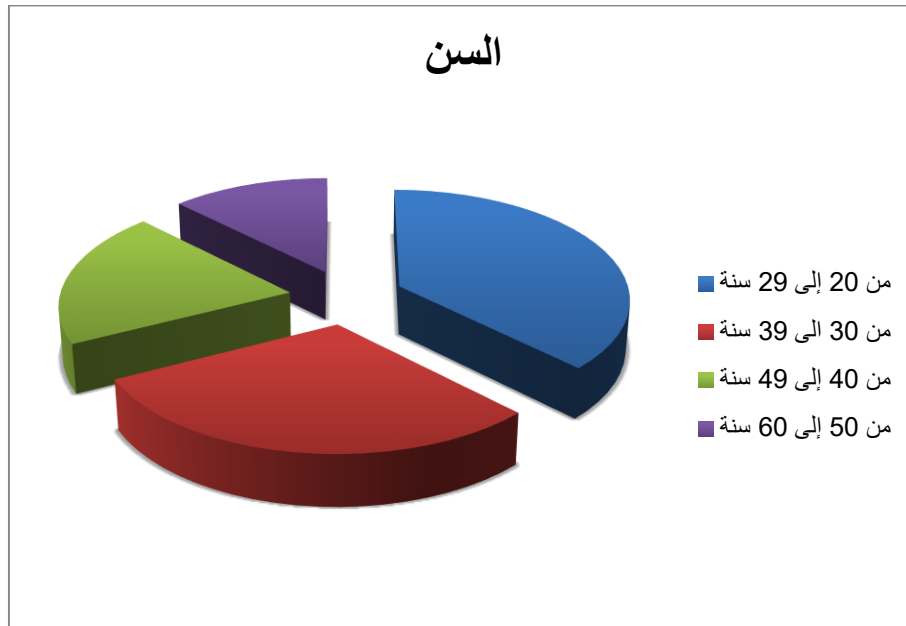


الشكل رقم (01): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب السن.

السن	ت	%
من 20 إلى 29 سنة	15	37.5
من 30 إلى 39 سنوات	12	30.0
من 40 إلى 49 سنوات	08	20.0
من 50 إلى 60 سنة	05	12.5
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (03) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم من 20 إلى 29 سنة بنسبة بلغت (37.5%)، يليها عمال الصحة الذين فئتهم العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة (30.0%)، ثم الأفراد الذين فئتهم العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة بلغت (20.0%)، و في الأخير الأفراد الذين سنهم ما بين 50 و 60 سنة بنسبة (12.5%).

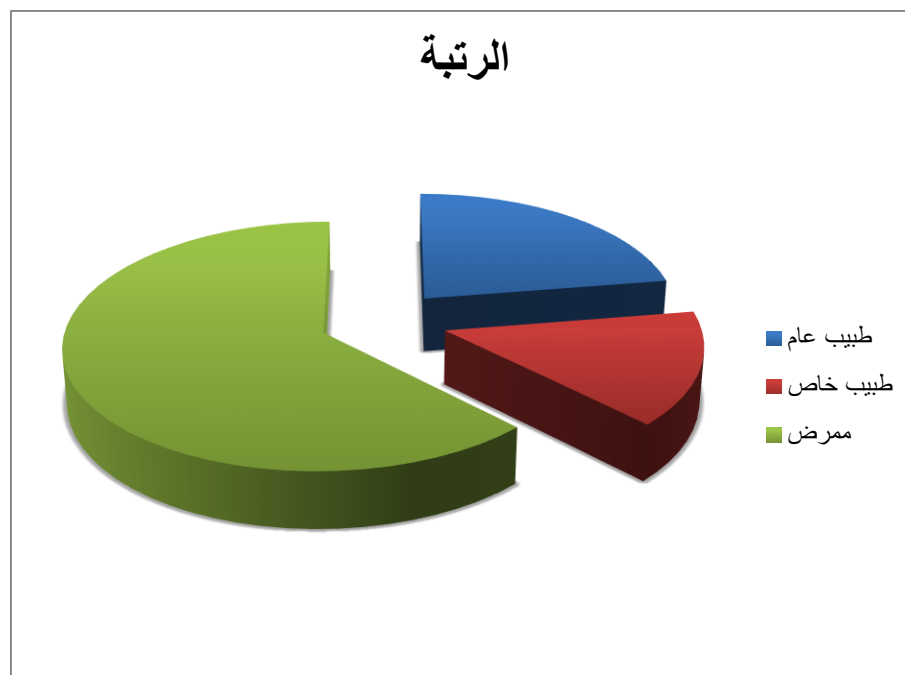


الشكل رقم (02): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب السن.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب الرتبة.

الرتبة	ت	%
طبيب عام	09	22.5
طبيب خاص	06	15.0
ممرض	25	62.5
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب برتبة ممرض بنسبة بلغت (62.5%)، يليها الأفراد من هم أطباء عامون بنسبة (22.5%)، و في الأخير الأفراد برتبة طبيب خاص بنسبة بلغت (15.0%).

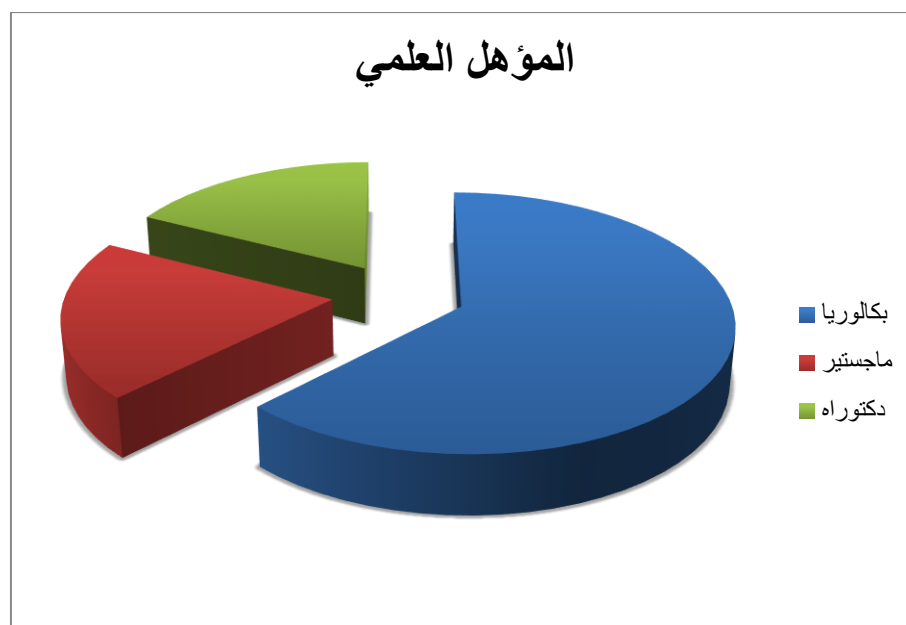


الشكل رقم (03): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب الرتبة.

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	ت	%
بكالوريا	25	62.5
ماجستير	08	20.0
دكتوراه	07	17.5
المجموع	40	100

أما فيما يخص المؤهل العلمي لعينة الدراسة فقد كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (05) أعلاه أن غالبية الأفراد يمتلكون شهادة البكالوريا بنسبة بلغت (62.5%)، يليها الأفراد الذين لديهم شهادة الماجستير بنسبة (20.0%)، و في الأخير الموظفين الذين مؤهلهم العلمي يتمثل في شهادة الدكتوراه بنسبة (17.5%).

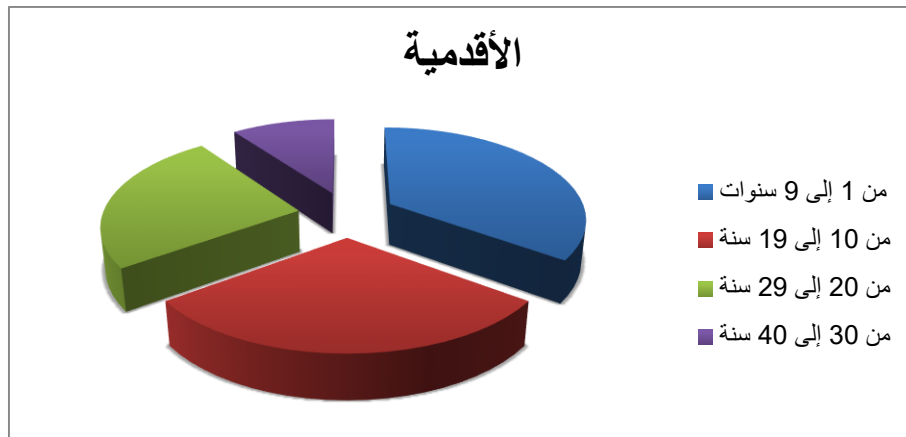


الشكل رقم 04: دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	ت	%
من 1 إلى 9 سنوات	14	35.0
من 10 إلى 19 سنة	12	30.0
من 20 إلى 29 سنة	10	25.0
من 30 إلى 40 سنة	04	10.0
المجموع	40	100

أشارت النتائج كما هو مبين في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يمتلكون أقدمية في المؤسسة لمدة لا تتجاوز الـ 9 سنوات بنسبة بلغت (35.0%)، يليها العمال من لديهم أقدمية تتراوح مدتها من 10 إلى 19 سنة بنسبة (30.0%)، ثم الأفراد بأقدمية في المهنة من 20 إلى 29 سنة بنسبة (25.0%)، و في الأخير الأفراد بخبرة تتراوح ما بين 30 و 40 سنة بنسبة بلغت (10.0%).

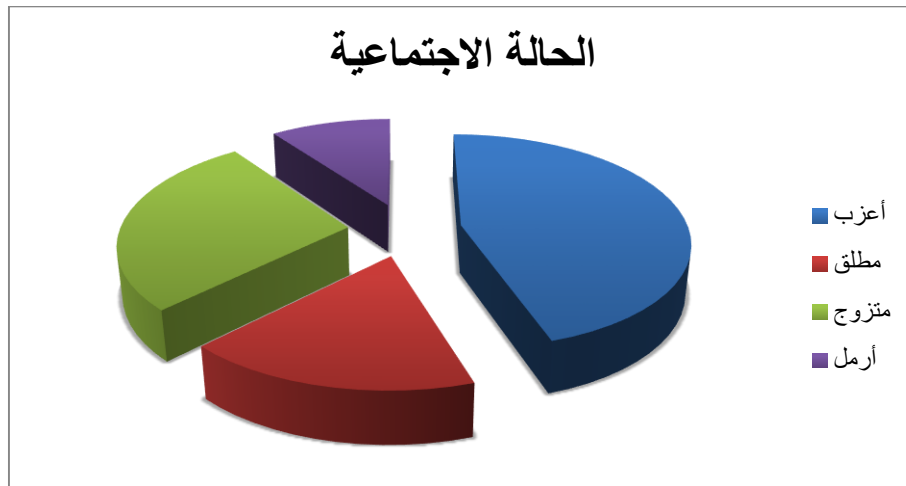


الشكل رقم (05): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب الأقدمية.

جدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	ت	%
أعزب	18	45.0
مطلق	07	17.5
متزوج	11	27.5
أرمل	04	10.0
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (07) أعلاه أن غالبية أفراد العينة حالتهم الاجتماعية عزاب بنسبة بلغت (45.0%)، يليها موظفي الصحة الممتزوجين بنسبة (27.5%)، ثم الأفراد الذين هم في حالة طلاق بنسبة (17.5%)، و في الأخير الأفراد الذين توفوا أزواجهم أي أرامل بنسبة بلغت (10.0%).

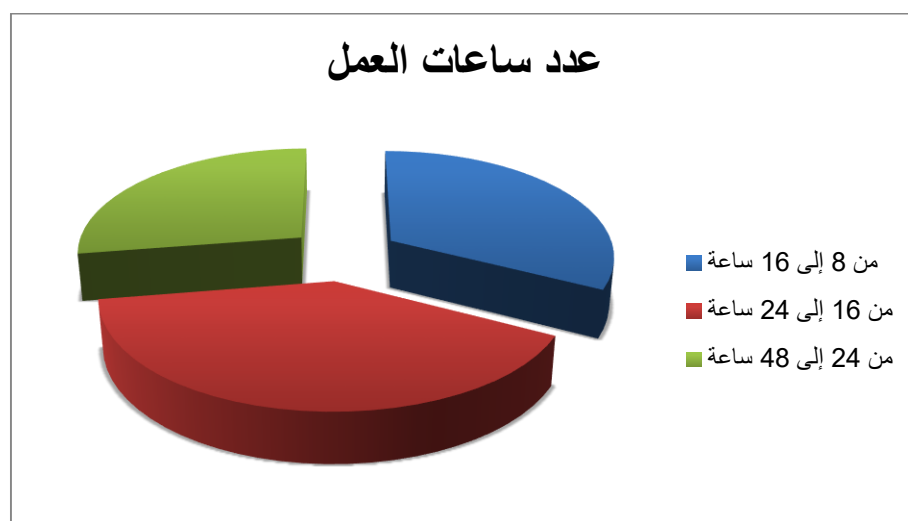


الشكل رقم (06): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.

جدول رقم 08: يبين توزيع العينة حسب عدد ساعات العمل الأسبوعي.

عدد ساعات العمل	ت	%
من 8 إلى 16 ساعة	13	32.5
من 16 إلى 24 ساعة	16	40.0
من 24 إلى 48 ساعة	11	27.5
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (08) أعلاه، أن غالبية الأفراد يعملون عدد ساعات من 16 إلى 24 ساعة في الأسبوع بنسبة (40.0%)، يليها الأفراد الذين مدة عملهم الأسبوعية من 8 إلى 16 ساعة بنسبة (32.5%)، وفي الأخير الموظفين الذين يعملون لمدة تتراوح من 24 إلى 48 ساعة أسبوعيا بنسبة بلغت (27.5%).



الشكل رقم (07): دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب عدد ساعات العمل.

جدول رقم 09: يبين تأثير فقدان الخبرات بسبب دوران العمل على أداء الفريق.

تأثير فقدان الخبرات	ت	%
انخفاض الأداء و اختلال التوازن في فريق العمل	14	35.0
صعوبة إعادة التخطيط	04	10.0
ضعف التواصل	02	5.0
صعوبة تأهيل عامل جديد و تأقلمه	08	20.0
نقص التزام و أداء العامل	04	10.0
ضعف الثقة في الفريق	06	15.0
إعطاء الفرص للعمال الجدد	02	5.0
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (09) أعلاه من خلال السؤال المفتوح حول تأثير فقدان الخبرات بسبب دوران العمل على أداء الفريق ، أنالأفراد يرون بأنها تؤثر بالدرجة الأولى على انخفاض الأداء و اختلال التوازن في فريق العملبنسبة (35.0%)، يليها أنها تؤثر من خلال صعوبة تأهيل عمال جدد و تأقلمهاهيكل عن تكاليف تدريبهم و تطويرهم بنسبة (20.0%)، و أن الأفراد يرون بأن هذا التأثير يكون كذلك على الثقة في الفريق بنسبة بلغت (15.0%) بالإضافة إلى صعوبة إعادة التخطيط، و نقص التزام العمال و أدائهم في العمل بنسبة (10.0%)، و بدرجة أقل يكون تأثير فقدان الخبرات بسبب دوران العمل على أداء الفريق من خلال ضعف التواصل بين أعضاء الفريق ناهيك عن أن هذا الأخير يعطي فرص لعمال و أعضاء جدد في الفريق بنسبة بلغت (5.0%).

الجدول يُظهر أن فقدان الخبرات يؤدي إلى تدهور في النسيج المهني والاجتماعي داخل الفرق، ما يتطلب إصلاحات هيكلية في الإدارة والموارد البشرية.

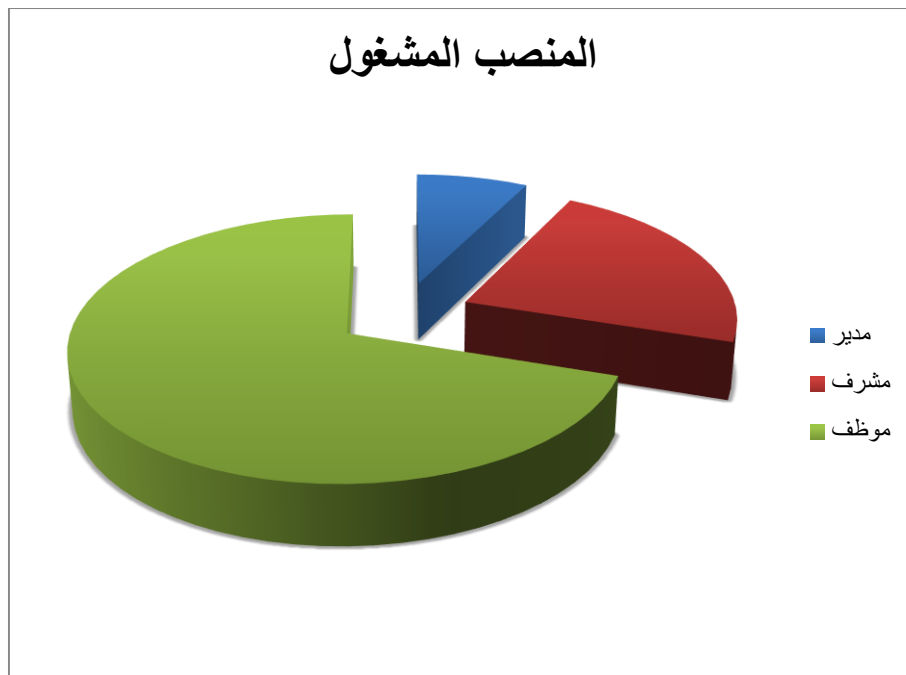
المحور الثاني: دوران العمل.

جدول رقم 10: يبين المنصب المشغول حالياً في المؤسسة.

المنصب المشغول	ت	%
مدير	03	7.5
مشرف	09	22.5
موظف	28	70.0
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يشغلون منصب موظفين في المؤسسة حالياً بنسبة بلغت (70.0%)، يليها العمال من يشغلون منصب مشرف بنسبة (22.5 %)، و في الأخير الأفراد الذين يشغلون منصب مدير بنسبة (7.5 %).

يعكس الجدول بنية هرمية تقليدية في توزيع المناصب داخل المؤسسة، حيث يشكّل الموظفون النسبة الأكبر (70%)، مقابل نسبة قليلة من المشرفين (22.5%) والمديرين (7.5%). هذا التوزيع يُظهر هيمنة فئة التنفيذ مقابل قلة في الإشراف والقيادة، ما قد يؤدي إلى ضغط إداري، وضعف في التواصل العمودي، وصعوبة في التوجيه والمتابعة. كما يُبرز اختلالاً في فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار، ما قد يؤثر سلباً على الانتماء المهني والتحفيز داخل المؤسسة.



الشكل رقم (08): دائرة نسبية تبين المنصب المشغول حاليا في المؤسسة.

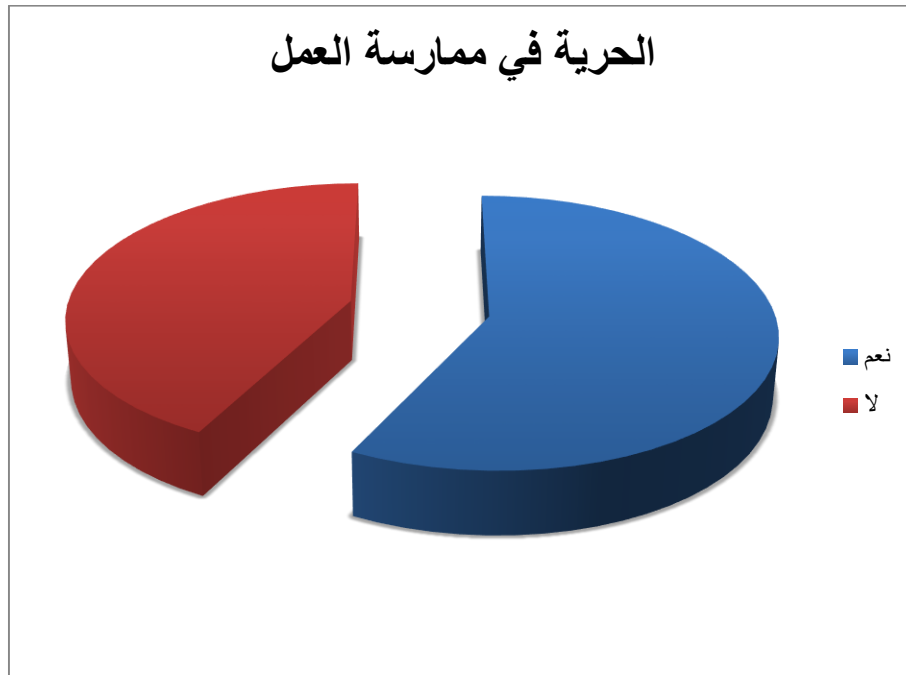
جدول رقم 11: يبين الحرية في ممارسة العمل.

الحرية في الممارسة	ت	%
نعم	23	57.5
لا	17	42.5
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (11) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشعرون بكامل الحرية في ممارسة عملهم بنسبة بلغت (57.5%)، في حين بلغت نسبة العمال من لا يشعرون بالحرية في ممارسة العمل (42.5%).

يكشف الجدول عن انقسام واضح في الشعور بالحرية داخل الممارسة المهنية، حيث أفاد 57.5% من الأفراد بأنهم يتمتعون بالحرية، مقابل 42.5% لا يشعرون بها. هذا التباين يعكس وجود تباينات في ظروف العمل أو في أساليب الإدارة، ما قد يشير إلى بيئة تنظيمية

غير متجانسة. يُعد غياب الحرية في الممارسة مؤشراً على مركزية القرار، وغياب التمكين، وقد يؤدي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي، وتراجع في الإبداع والمبادرة الفردية، مما يؤثر سلباً على الأداء الجماعي والانتماء للمؤسسة.



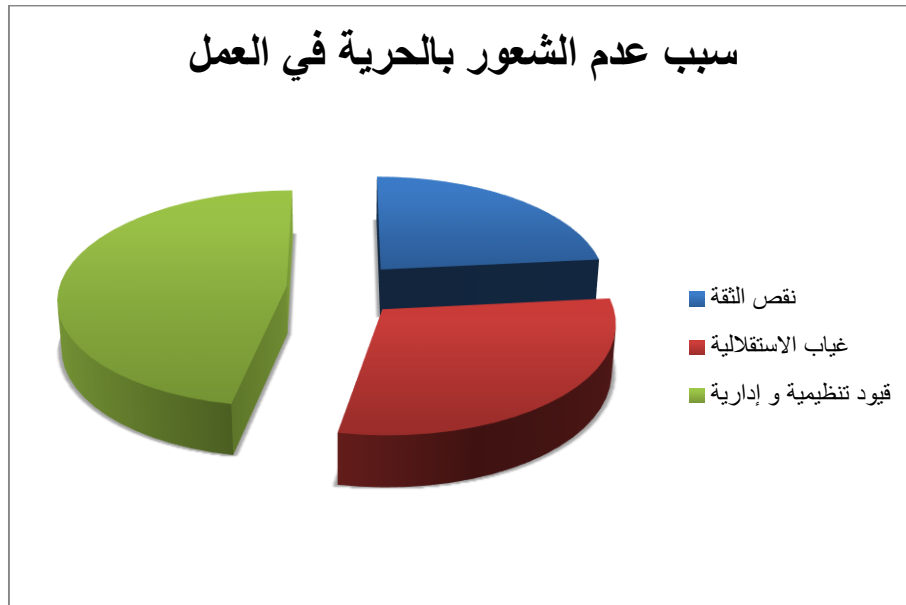
الشكل رقم (09): دائرة نسبية تبين الحرية في ممارسة العمل.

جدول رقم 12: يبين سبب عدم الشعور بالحرية في العمل.

سبب عدم الشعور بالحرية	ت	%
نقص الثقة	04	23.5
غياب الاستقلالية	05	29.4
قيود إدارية و تنظيمية	08	47.1
المجموع	17	100

أشارت النتائج كما هو مبين في الجدول (12) أعلاه أن غالبية الأفراد الذين لا يشعرون بالحرية في العمل يرجعون ذلك للقيود الإدارية و التنظيمية بالدرجة الأولى بنسبة بلغت (47.1%)، يليها غياب الاستقلالية في المؤسسة بنسبة (29.4%)، و في الأخير الأفراد الذين يرون بأن السبب في عدم الشعور بالحرية في العمل نقص الثقة بنسبة (23.5%).

يشير الجدول إلى أن عدم شعور الأفراد بالحرية يعود بدرجة أولى إلى القيود الإدارية والتنظيمية بنسبة 47.1%، تليها غياب الاستقلالية بنسبة 29.4%، ثم نقص الثقة بنسبة 23.5%. ويُفهم من هذه المعطيات أن البيئة التنظيمية التي يعيش فيها الأفراد تتسم بطابع سلطوي ومركزي، حيث تُقيّد المبادرات الفردية وتُهمّش الاستقلالية في اتخاذ القرار، ما يعكس بُنى بيروقراطية تعيق حرية التصرف والتعبير. كما يشير نقص الثقة إلى هشاشة العلاقات الاجتماعية داخل هذه البيئة، مما يعمّق الشعور بعدم الأمان ويحدّ من التفاعل الإيجابي بين الأفراد. فإن هذا الوضع يؤثر سلباً على الديناميكية الجماعية ويخلق نوعاً من الاغتراب المهني، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على العمل الجماعي مثل المستشفيات، حيث تُعد حرية التعبير والاستقلالية المهنية والثقة بين الأعضاء ركائز أساسية لتحقيق الأداء الفعّال والتكامل الوظيفي.



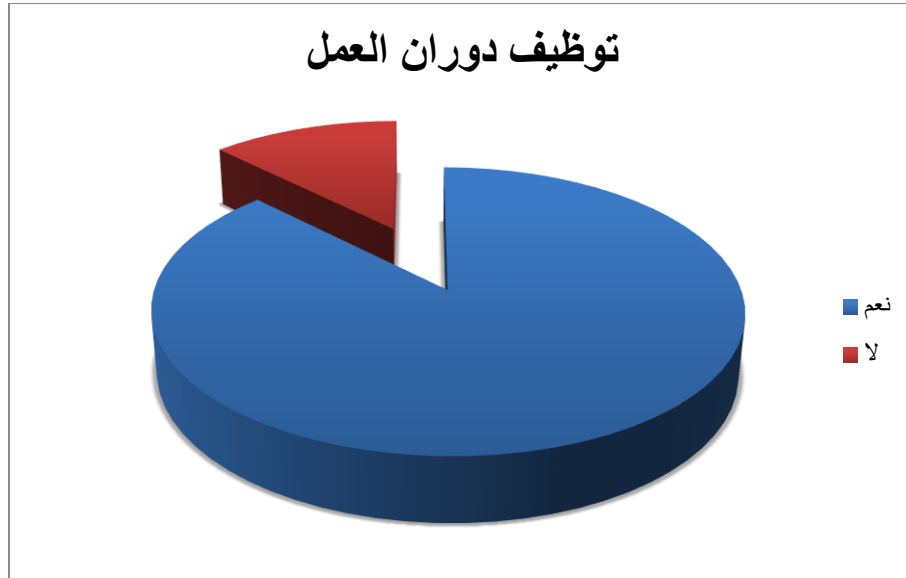
الشكل رقم (10): دائرة نسبية تبين سبب عدم الشعور بالحرية في العمل.

جدول رقم 13: يبين توظيف دوران العمل في المؤسسة.

توظيف دوران العمل	ت	%
نعم	35	87.5
لا	05	12.5
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (13) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن المؤسسة توظف دوران العمل بنسبة عالية جدا بلغت (87.5%) بينما نلاحظ أن العمال من لا يرون توظيف دوران العمل جاؤوا بنسبة (12.5%).

يوضح الجدول أن الغالبية الساحقة من المبحوثين، بنسبة 87.5%، أكدوا أنه يتم توظيف دوران العمل داخل مؤسساتهم، مقابل 12.5% فقط نفوا ذلك. يُعد توظيف دوران العمل مؤشراً على وجود ديناميكية تنظيمية تهدف إلى تجديد المهام وتوزيع الأدوار بما يعزز من كفاءة الأفراد ويمنع الركود الوظيفي. كما يعكس وعياً تنظيمياً بأهمية التنقل الداخلي في تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم. هذا النوع من التوظيف قد يسهم في تعزيز العمل الجماعي، وتقوية العلاقات المهنية، والحد من التوترات الناتجة عن الروتين أو الجمود المهني. وفي السياق ذاته، فإن النسبة الضئيلة التي نفت توظيف دوران العمل قد تشير إلى وجود أقسام أو فئات لا تزال تعاني من مركزية مفرطة أو افتقار إلى السياسات التحفيزية الحديثة.



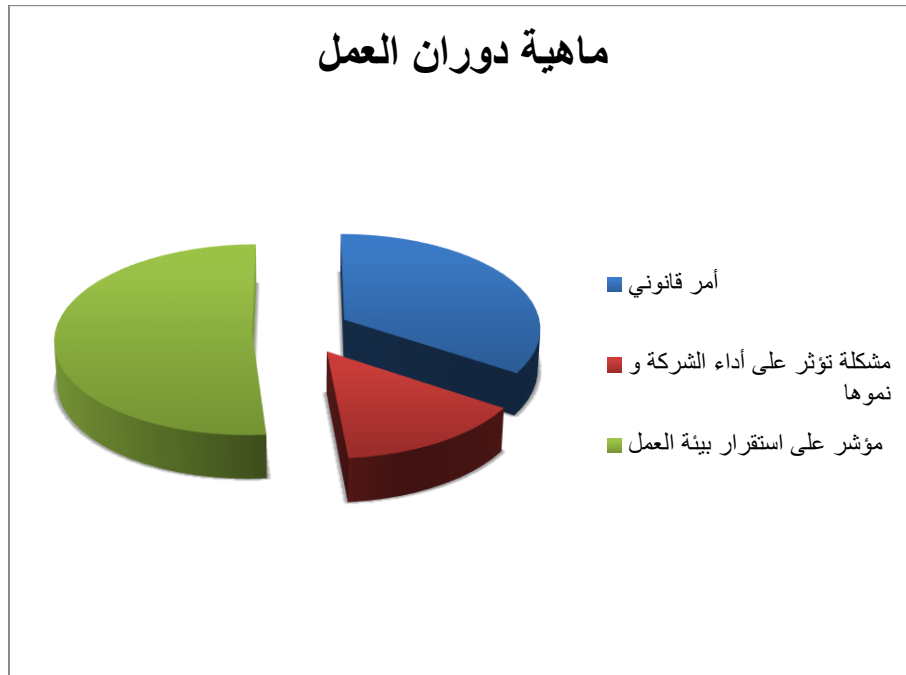
الشكل رقم (11): دائرة نسبية تبين توظيف دوران العمل في المؤسسة.

جدول رقم 14: يبين ماهية دوران العمل للعمال.

ماهية دوران العمل	ت	%
أمر قانوني	12	34.3
مشكلة تؤثر على أداء الشركة و نموها	05	14.3
مؤشر على استقرار بيئة العمل	18	51.4
المجموع	35	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد الذين يؤكدون على توظيف دوران العمل في المؤسسة يعتبرون هذا الأخير مؤشر على استقرار البيئة في المقام الأول بنسبة بلغت (51.4%)، يليها العمال من يعتبرونه أمر قانوني في المقام الثاني بنسبة (34.3%)، و في الأخير الأفراد الذين يرون بأن دوران العمل يعد مشكلة تؤثر على أداء المؤسسة و نموها بنسبة بلغت (14.3%).

يعكس الجدول تصورات العاملين حول ماهية دوران العمل، حيث يرى أكثر من نصف المشاركين (51.4%) أن دوران العمل يُعد مؤشرًا على عدم استقرار بيئة العمل، ما يشير إلى وجود خلل في ظروف العمل أو العلاقات التنظيمية. في المقابل، يعتبره 34.3% أمرًا قانونيًا، ما يدل على فهم محايد أو تقني للدوران دون ربطه بمشاكل داخلية. بينما يرى 14.3% فقط أنه مشكلة تؤثر على أداء الشركة ونموها، وهو ما قد يعكس ضعف الوعي بتأثيرات الدوران على المدى البعيد أو غياب ثقافة التقييم المؤسسي. هذه النتائج تسلط الضوء على تفاوت في التقدير السوسيولوجي لدوران العمل، ما يستوجب تدخلًا إداريًا وتواصلًا لتعزيز فهم الموظفين للآثار الاجتماعية والتنظيمية لهذا الظاهرة.



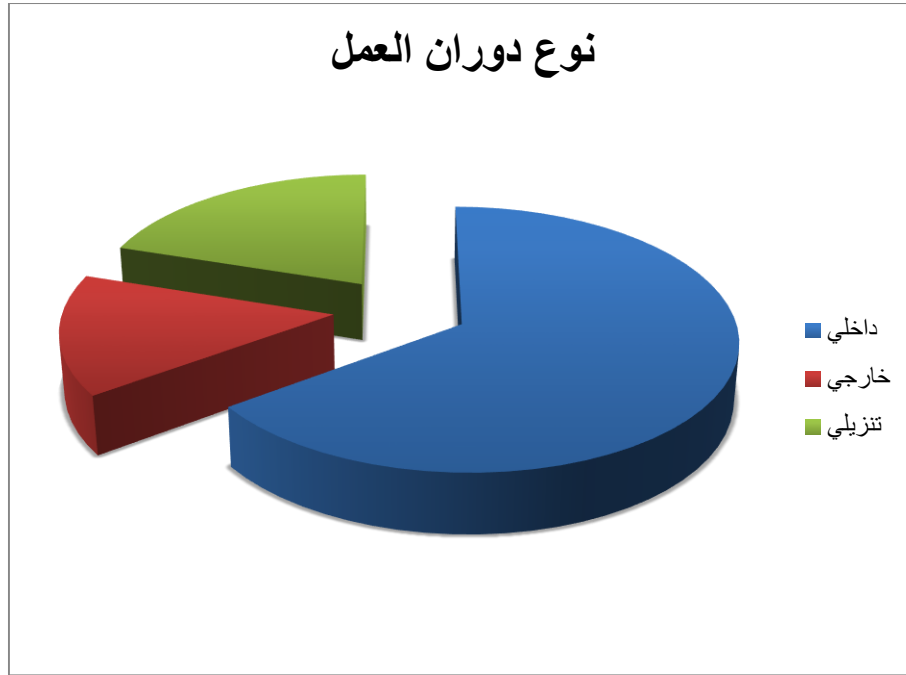
الشكل رقم (12): دائرة نسبية تبين ماهية دوران العمل.

جدول رقم 15: يبين نوع دوران العمل الموظف في المؤسسة.

نوع دوران العمل	ت	%
داخلي	26	65.0
خارجي	06	15.0
تنزيلي	08	20.0
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (15) أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجمعوا على أن المؤسسة تستخدم دوران العمل الداخلي بنسبة عالية بلغت (65.0%) يليها الأفراد الذين يرون بأن نوع دوران العمل المعتمد في المؤسسة هو تنزيلي بنسبة (20.0%)، و في الأخير دوران العمل الخارجي بنسبة (15.0%).

يعكس الجدول توزيع أنواع دوران العمل في المؤسسة المدروسة، حيث يُظهر أن النسبة الأكبر (65%) تعود إلى الدوران الداخلي، ما يشير إلى وجود حركية داخلية في المناصب دون مغادرة المؤسسة، وهو ما قد يدل على محاولات للتكيف أو تحسين الأداء الداخلي. أما الدوران التنزيلي (20%) فقد يُعبر عن عقوبات أو عدم رضا إداري عن أداء بعض العاملين، بينما تبقى نسبة الدوران الخارجي (15%) منخفضة نسبياً، مما قد يدل على استقرار نسبي أو صعوبات في الانتقال إلى مؤسسات أخرى. هذا التوزيع يعكس ديناميات اجتماعية وتنظيمية تعكس طبيعة العلاقات المهنية والثقافة المؤسسية.



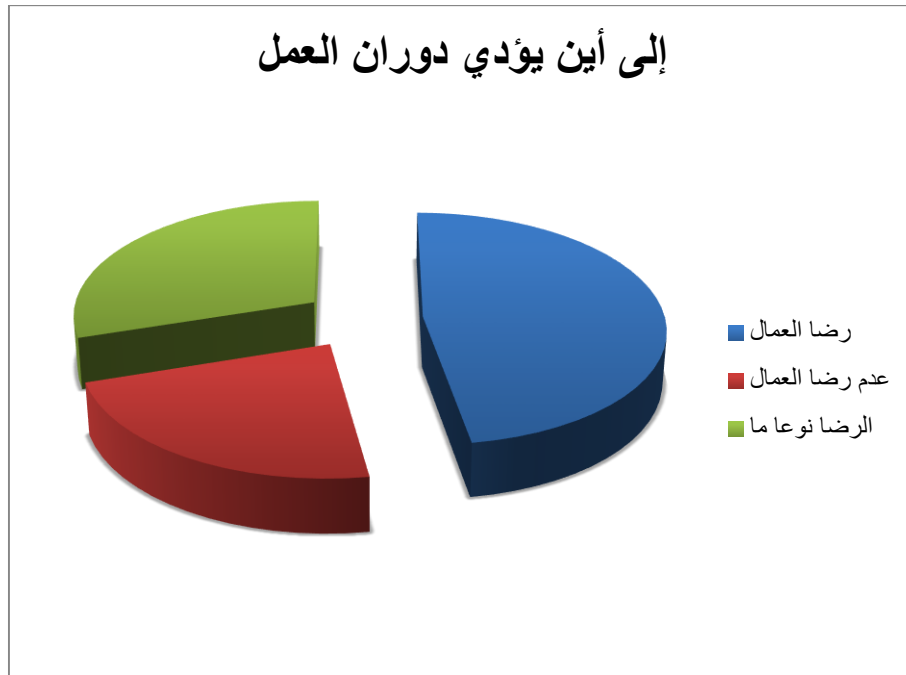
الشكل رقم (13): دائرة نسبية تبين نوع دوران العمل الموظف في المؤسسة.

جدول رقم 16: يبين إلى أين يؤدي دوران العمل.

تأدية دوران العمل	ت	%
رضا العمال	19	47.5
عدم رضا العمال	09	22.5
الرضا نوعا ما	12	30.0
المجموع	45	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (16) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأن دوران العمل يؤدي إلى رضا العمال بنسبة بلغت (47.5%)، يليها الأفراد من يعتقدون بأنه نوعا ما رضا للعمال بنسبة بلغت (30.0%)، و في الأخير الأفراد الذين يرون بأن دوران العمل هو عد رضا العمال بنسبة (22.5%).

يكشف الجدول عن أثر دوران العمل على رضا العمال، حيث يظهر أن نسبة 47.5% يشعرون بالرضا، ما يعكس قدرة المؤسسة على تلبية توقعاتهم أو تحسين وضعهم من خلال التنقلات. في المقابل، فإن 22.5% يعانون من عدم الرضا، وهو ما قد يشير إلى تأثيرات سلبية لدوران العمل مثل عدم الاستقرار أو الإحساس بالتهميش. أما فئة "الرضا نوعاً ما" (30%) فتمثل حالة من التردد أو التكيف الجزئي، ما يعكس تبايناً في الاستجابات الفردية للديناميات التنظيمية. تعكس هذه النتائج تفاعلاً معقداً بين البنية التنظيمية والرضا المهني داخل المؤسسة.



الشكل رقم (14): دائرة نسبية تبين إلى أين يؤدي دوران العمل.

جدول رقم 17: يبين تأثير دوران العمل على جودة العمل.

التأثير على جودة العمل	ت	%
يؤثر	22	55.0
لا يؤثر	05	12.5
نوعا ما	13	32.5
المجموع	40	100

أشارت النتائج كما هو مبين في الجدول (17) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن دوران العمل يؤثر على جودة العمل في المؤسسة بنسبة بلغت (55.0%)، يليها العمال من يرون بأنه يؤثر على نوعا ما الجودة بنسبة بلغت (32.5%)، و في الأخير الأفراد الذين يرون بأن دوران العمل لا يؤثر على جودته بنسبة -12.5%).

يعكس الجدول إدراك الأفراد لتأثير دوران العمل على جودة العمل، حيث ترى الأغلبية (55%) أنه يؤثر، ما يدل على وعي بتداعيات التغييرات التنظيمية على الأداء والمردودية. في المقابل، يرى 12.5% فقط أنه لا يؤثر، مما قد يشير إلى استقرار في بعض الأقسام أو لا مبالاة تجاه هذه الحركية. أما النسبة المتبقية (32.5%) فتُقر بتأثير جزئي، ما يعكس تبايناً في التجربة الفردية حسب السياق المهني. هذا التنوع في التصورات يعكس تعقيد العلاقة بين البنية التنظيمية وجودة العمل في البيئة السوسيو مهنية.



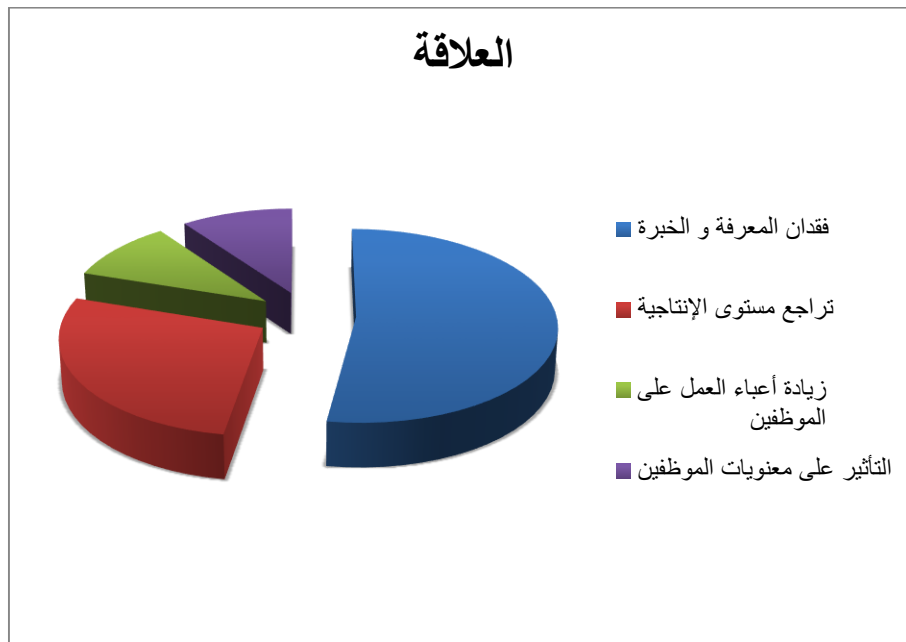
الشكل رقم (15): دائرة نسبية تبين تأثير دوران العمل على الجودة.

جدول رقم 18: يبين العلاقة بين دوران العمل و الأداء الجماعي للعمل.

العلاقة	ت	%
فقدان المعرفة و الخبرة	21	52.5
تراجع مستوى الإنتاجية	11	27.5
زيادة أعباء العمل على الموظفين	04	10.0
التأثير على معنويات الموظفين	04	10.0
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يجدون يرون بأن الأداء الجماعي و دوران العمل له علاقة بفقدان المعرفة و الخبرة بنسبة بلغت (52.5%)، يليها الموظفين من يعتقدون بأن لهم علاقة بتراجع مستوى الإنتاجية بنسبة (27.5%)، و

في الأخير الأفراد من يربطون العلاقة بين دوران العمل و الأداء الجماعي على أنها تزيد أعباء العمل على الموظفين كما أنها تؤثر على معنوياتهم بنسبة متساوية بلغت (10.0%). تشير هذه النتائج إلى أن دوران العمل لا يؤثر فقط على البنية التنظيمية للمؤسسة، بل يمتد تأثيره إلى النسيج الاجتماعي داخل فرق العمل. ففقدان المعرفة والخبرة يعكس انقطاع سلسلة التعلم الاجتماعي والتراكم المهني، ما يُضعف التماسك الجماعي ويقلل من فعالية التعاون. كما أن تراجع الإنتاجية وارتفاع الأعباء يؤشران إلى خلل في توزيع الأدوار والمسؤوليات، مما يؤدي إلى شعور بالإجهاد وعدم الانتماء، وهو ما ينعكس سلباً على المعنويات. هذا يعكس أهمية الاستقرار الوظيفي في الحفاظ على رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسات.



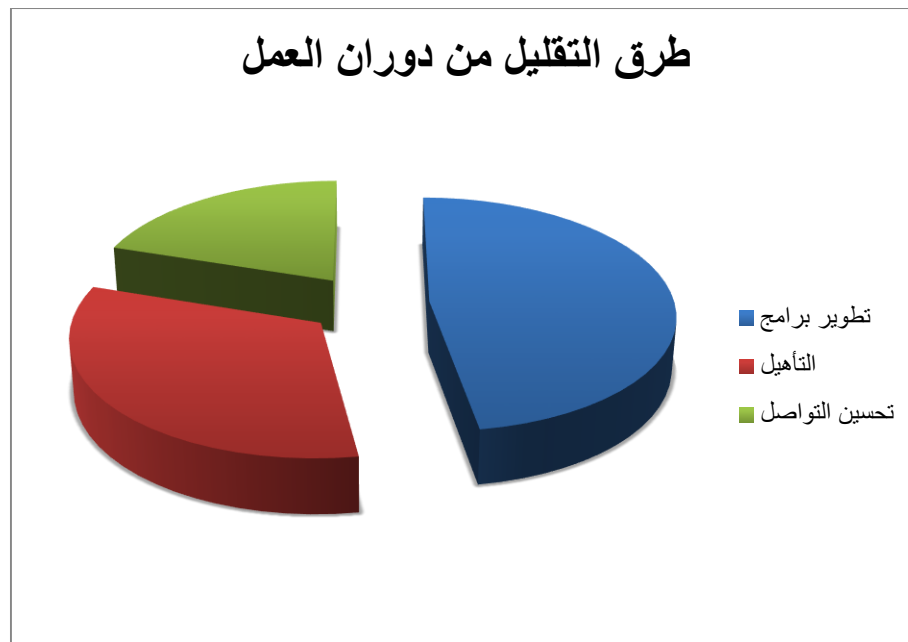
الشكل رقم (16):دائرة نسبية تبين العلاقة بين دوران العمل و الأداء الجماعي للعمل.

جدول رقم 19: يبين الطرق التي تقلل من دوران العمل.

طرق التقليل من دوران العمل	ت	%
تطوير برامج	19	47.5
التأهيل	13	32.5
تحسين التواصل	08	20.0
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (19) أعلاه أن غالبية موظفي القطاع الصحي يرون بأن الطرق الأنجع للتقليل من دوران العمل تتمثل أساساً في تطوير البرامج بنسبة بلغت (47.5%)، يليها التأهيل بنسبة (32.5%)، و في الأخير الموظفين من يرون بأن تحسين التواصل من طرق التقليل من دوران العمل بنسبة بلغت (20.0%).

يعكس هذا التحليل وعياً متزايداً لدى موظفي القطاع الصحي بأهمية البنية التنظيمية في الحد من ظاهرة دوران العمل. فتفضيل تطوير البرامج والتأهيل يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة لتعزيز الاستقرار الوظيفي والانتماء المؤسسي. كما أن الإشارة إلى تحسين التواصل تسلط الضوء على البعد الاجتماعي للعلاقات داخل بيئة العمل، حيث يُعد التواصل الفعال عاملاً مهماً في بناء الثقة والرضا المهني، مما يقلل من الرغبة في مغادرة المؤسسة. ويُظهر هذا التوجه الحاجة إلى مقاربة شاملة تُراعي الأبعاد التقنية والبشرية معاً.



الشكل رقم (17): دائرة نسبية تبين الطرق التي تقلل من دوران العمل.

جدول رقم 20: يبين مدى تأثير مغادرة الموظفين ذوي خبرة على أداء الفريق.

تأثير مغادرة الموظفين	ت	%
تأثير كبير	29	72.5
تأثير متوسط	07	17.5
لا يوجد تأثير	04	10.0
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن مدى تأثير مغادرة الموظفين ذوي خبرة على أداء الفريق هو تأثير كبير بنسبة عالية (72.5%) يليها تأثير متوسط بنسبة بلغت (17.5%)، و في الأخير الأفراد من يرون بأن مغادرة الموظفين ذوي خبرة ليس له تأثير على أداء الفريق بنسبة (10.0%).

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن مدى تأثير مغادرة الموظفين ذوي خبرة على أداء الفريق هو تأثير كبير بنسبة عالية (72.5) يليها تأثير متوسط بنسبة بلغت (17.5)، و في الأخير الأفراد من يرون بأن مغادرة الموظفين ذوي خبرة ليس له تأثير على أداء الفريق بنسبة (10.0).



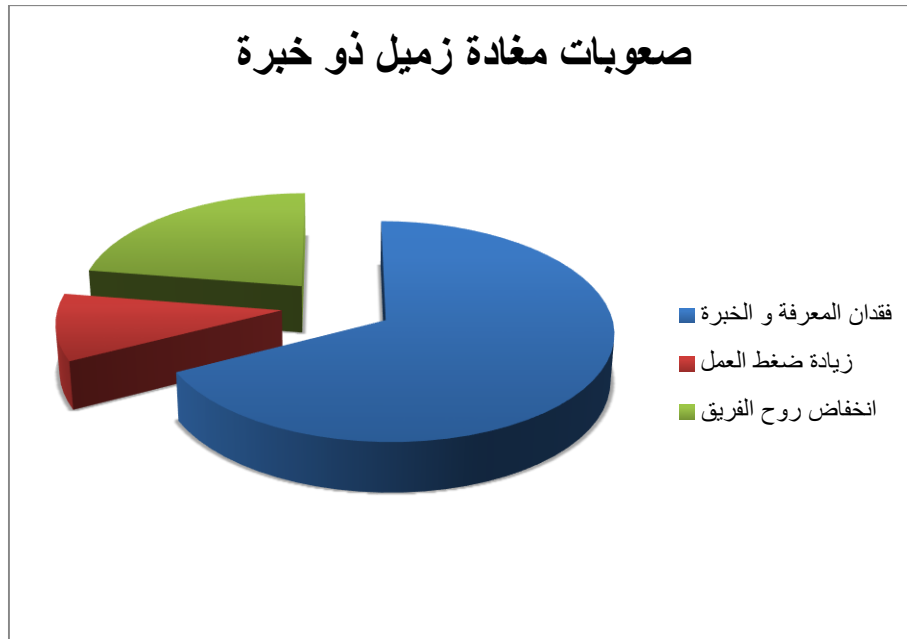
الشكل رقم (18): دائرة نسبية تبين مدى تأثير مغادرة الموظفين ذوي خبرة على أداء الفريق.

جدول رقم 21: يبين الصعوبات المواجهة عند مغادرة زميل ذو خبرة.

صعوبات مغادرة زميل ذو خبرة	ت	%
فقدان المعرفة و الخبرة	27	67.5
زيادة ضغط العمل	04	10.0
انخفاض روح الفريق	09	22.5
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (21) أعلاه أن غالبية الأفراد يرون بأن الصعوبات التي تواجههم في حال مغادرة زميل ذو خبرة تتمثل في فقدان المعرفة و الخبرة بالدرجة الأولى و بنسبة بلغت (67.5%)، يليها الصعوبات المتعلقة بانخفاض روح الفريق بنسبة (22.5%)، و في الأخير الأفراد الذين يواجهون بسبب فقدان زميل ذو خبرة زيادة ضغط العمل بنسبة (10.0%).

يعكس هذا التحليل الأثر العميق الذي تتركه مغادرة الأفراد ذوي الخبرة على الديناميكيات الاجتماعية داخل بيئة العمل. فقدان المعرفة والخبرة لا يُعد مجرد خلل وظيفي، بل يمثل انقطاعاً في سلسلة التفاعل المهني والاجتماعي التي تبنى عبر الزمن، ما يؤدي إلى اضطراب في التوازن الجماعي. كما أن انخفاض روح الفريق يشير إلى تراجع الروابط الاجتماعية والتعاون بين الأفراد، بينما يُظهر ارتفاع ضغط العمل إعادة توزيع غير متوازنة للمهام، ما قد يؤدي إلى التوتر والإرهاق. هذه النتائج تبرز أهمية الحفاظ على الكفاءات لبناء استقرار اجتماعي ومهني داخل المؤسسة.



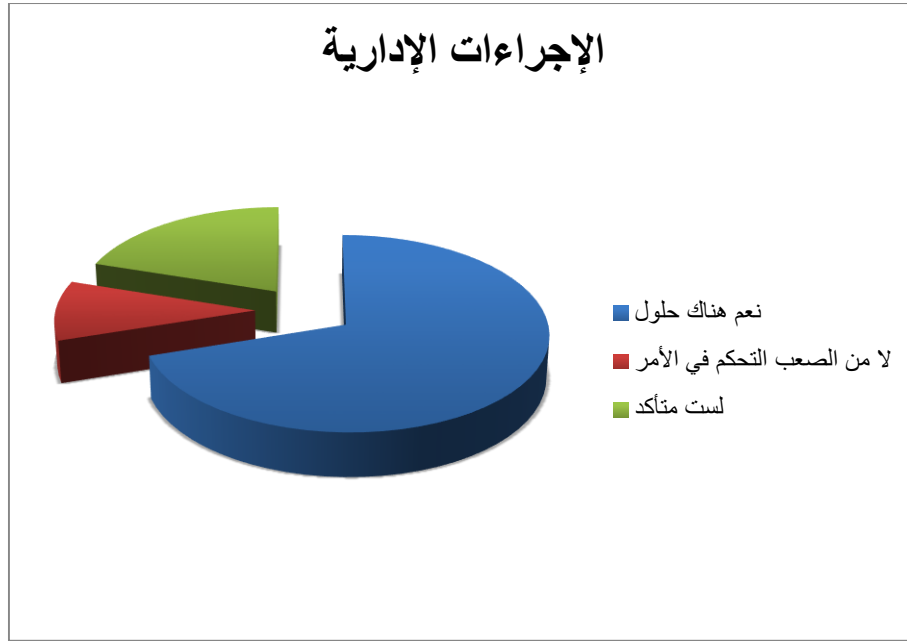
الشكل رقم (19): دائرة نسبية تبين الصعوبات المواجهة عند مغادرة زميل ذو خبرة.

جدول رقم 22: يبين الاعتقاد بالإجراءات الإدارية للحد من تأثير دوران العمل.

الإجراءات الإدارية	ت	%
نعم هناك حلول	28	70.0
لا من الصعب التحكم في الأمر	04	10.0
لست متأكد	08	20.0
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (22) أعلاه أن غالبية الموظفين يعتقدون بأن هناك إجراءات يمكن للإدارة اتخاذها للحد من تأثير دوران العمل و لها علاقة بخبرة و مهارة العامل في الأداء الجماعي بنسبة بلغت (70.0%)، يليها الأفراد الذين ليسوا متأكدين من ذلك بنسبة (20.0%)، و في الأخير الموظفين الذين يرون بأنه من الصعب التحكم في الأمر بنسبة (10.0%).

يعكس هذا التوزيع في الآراء بُعداً سوسيولوجياً مهماً يتعلق بإدراك الموظفين لدور الهيكل التنظيمية والتدخل الإداري في الحد من آثار دوران العمل. فالنسبة الكبيرة من الموظفين الذين يرون إمكانية تدخل الإدارة تشير إلى وعي جمعي بأهمية العوامل التنظيمية والمهارات الفردية في تعزيز الأداء الجماعي. كما أن وجود نسبة معتبرة من المترددين يعكس تذبذباً في الثقة بالممارسات الإدارية أو نقصاً في التواصل التنظيمي. أما النسبة التي ترى صعوبة التحكم، فقد تعبر عن تجربة سلبية أو شعور بالعجز المؤسسي، ما يسلط الضوء على أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومستقرة لتعزيز الانتماء وتقليل مغادرة العاملين.



الشكل رقم (20): دائرة نسبية تبين الاعتقاد بالإجراءات الإدارية للحد من تأثير دوران العمل.

جدول رقم 23: يبين تدهور أداء العمل الجماعي بسبب دوران العمل.

تدهور الأداء الجماعي	ت	%
نعم	32	80.0
لا	08	20.0
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (23) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن أداء العمل الجماعي يتدهور بسبب دوران العمل بنسبة عالية بنسبة بلغت (80.0%).

يشير هذا المعطى إلى وعي واضح لدى أفراد العينة بتأثير البنية التنظيمية المتغيرة على الأداء الجماعي. فارتفاع نسبة الذين يرون أن دوران العمل يؤدي إلى تدهور الأداء (80.0%) يعكس إدراكاً جماعياً لغياب الاستقرار الوظيفي وانعكاساته السلبية على التماسك المهني والتعاون بين الزملاء. هذا التدهور قد يُعزى إلى فقدان الخبرات، ضعف التواصل بين

الفرق، وصعوبة بناء علاقات عمل فعّالة ومستقرة، ما يعكس الحاجة إلى سياسات مؤسسية تعزز الاستقرار وتحافظ على رأس المال البشري كعامل أساسي في نجاح العمل الجماعي.



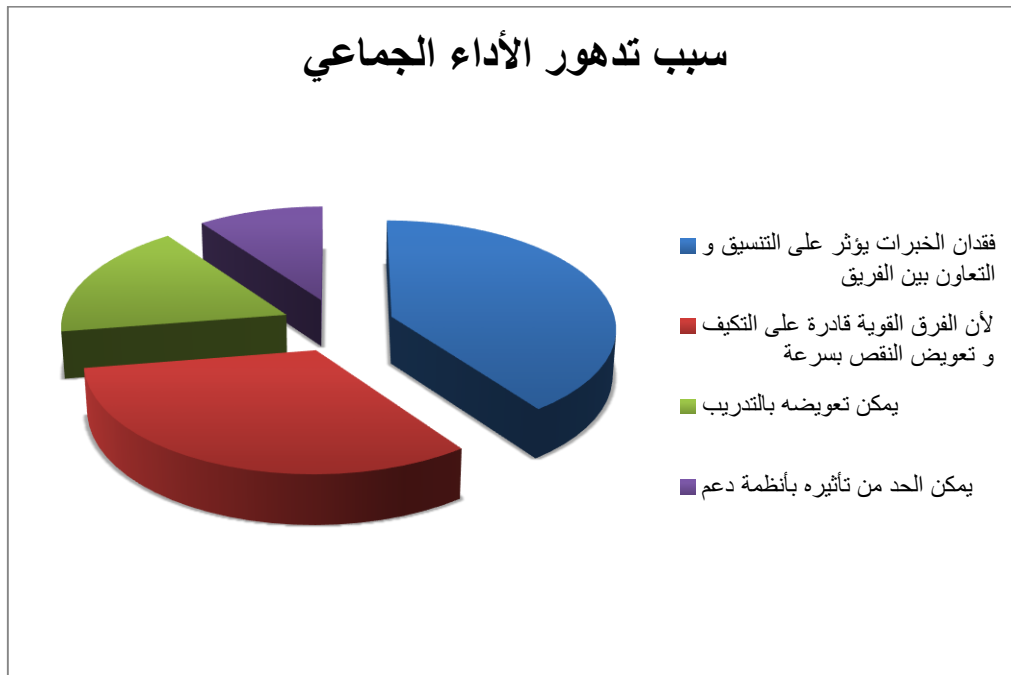
الشكل رقم (21): دائرة نسبية تبين تدهور أداء العمل الجماعي بسبب دوران العمل.

جدول رقم 24: يبين سبب تدهور الأداء الجماعي.

سبب تدهور الأداء الجماعي	ت	%
فقدان الخبرات يؤثر على التنسيق و التعاون بين الفريق	16	40.0
لأن الفرق القوية قادرة على التكيف و تعويض النقص بسرعة	13	32.5
يمكن تعويضه بالتدريب	07	17.5
يمكن الحد من تأثيره بأنظمة دعم	04	10.0
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (24) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن السبب في تدهور الأداء الجماعي يعود إلى فقدان الخبرات يؤثر على التنسيق و التعاون بين الفريق بنسبة (40.0%) يليها الأفراد الذين يرجحون السبب في ذلك لاعتبار أن الفرق القوية قادرة على التكيف و تعويض النقص بسرعة بنسبة بلغت (32.5%)، ثم من يعتقدون أن تدهور الأداء الجماعي يمكن تعويضه بالتدريب بنسبة (17.5%)، و في الأخير الموظفين الذي يرون بأنه يمكن الحد من تأثير دوران العمل على الأداء الجماعي بأنظمة دعم و التي جاءت بنسبة (10.0%).

يعكس هذا التحليل أن تدهور الأداء الجماعي نتيجة لدور دوران العمل يُعزى أساسًا إلى فقدان الخبرات وضعف التنسيق بين الفريق. كما يظهر وعي بأهمية مرونة الفرق القوية في التكيف، بينما يُعتبر التدريب حلاً لتطوير المهارات. وأخيرًا، تشير النسبة القليلة التي تعتقد بأن أنظمة الدعم يمكن أن تحد من التأثير إلى نقص الثقة في فعالية هذه الأنظمة.



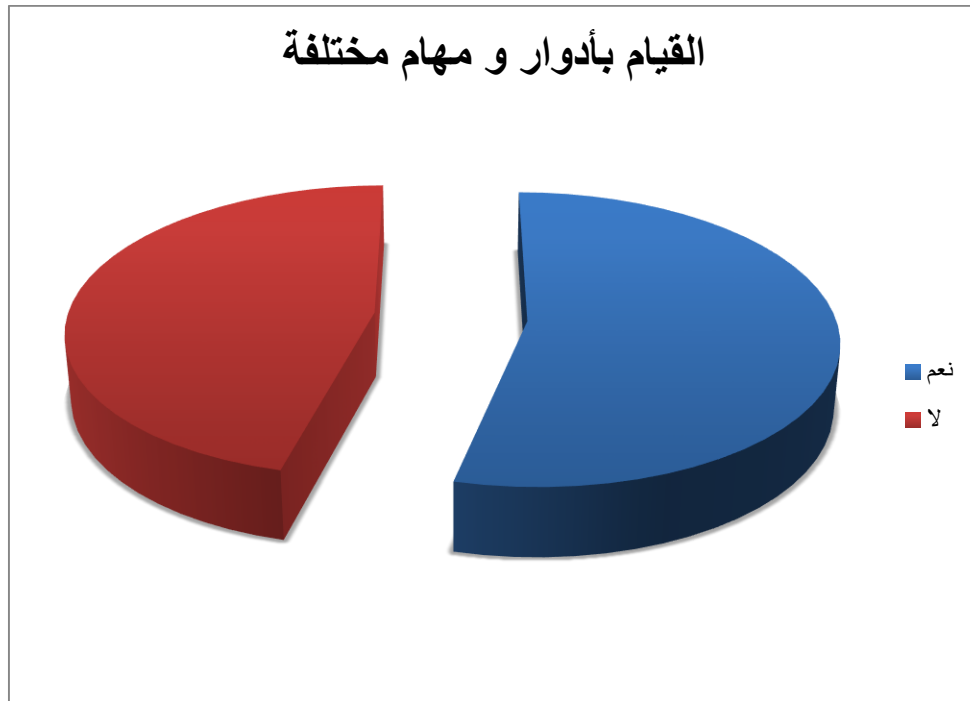
الشكل رقم (22): دائرة نسبية تبين سبب تدهور الأداء الجماعي.

جدول رقم 25: يبين القيام بأدوار و مهام مختلفة في المستشفى.

القيام بأدوار و مهام مختلفة	ت	%
نعم	22	55.0
لا	18	45.0
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد يقومون بأدوار و مهام مختلفة في المستشفى بنسبة بلغت (55.0%)، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين لا يقومون بمهام مختلفة في المؤسسة (45.0%).

يعكس التحليل تنوع الأدوار في المستشفى، حيث يشير 55% من الأفراد إلى تعدد مهامهم، ما يعكس مرونة تنظيمية. بينما تشير نسبة 45%



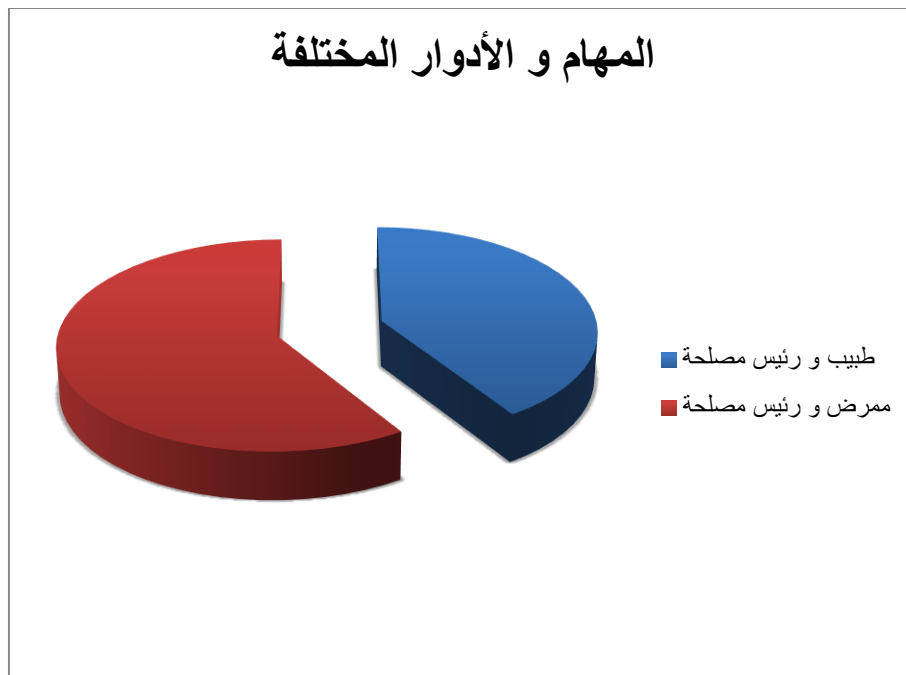
دائرة رقم (23): دائرة نسبية تبين تأثير تعدد الأدوار على الرفاهية النفسية و الجسدية.

جدول رقم 26: يبين المهام و الأدوار المختلفة.

المهام و الأدوار المختلفة	ت	%
طبيب و رئيس مصلحة	09	40.9
ممرض و رئيس مصلحة	13	59.1
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (26) أعلاه أن غالبية الموظفين الذين يقومون بأدوار مختلفة في المستشفى تتمثل أساسا في ممرض و رئيس مصلحة بنسبة بلغت (59.1%) فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يلعبون دور طبيب و رئيس مصلحة (40.9%).

يشير التحليل إلى تنوع الأدوار في المستشفى، حيث يتولى معظم الموظفين (59.1%) مهام الممرض ورئيس المصلحة، ما يعكس تعدد المسؤوليات. بينما يتولى 40.9% من الموظفين دور الطبيب ورئيس المصلحة، مما يعكس التخصص والهيكل الهرمي في تنظيم العمل.



الشكل رقم (24): دائرة نسبية تبين المهام و الأدوار المختلفة.

المحور الثالث: العمل الجماعي.

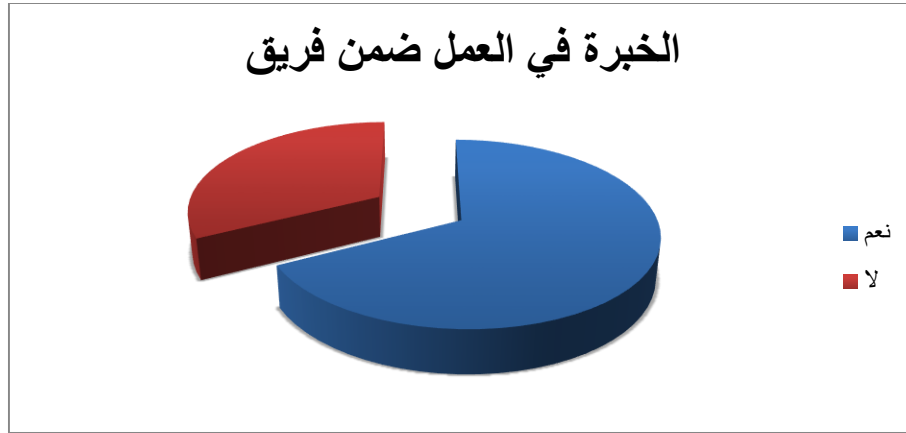
جدول رقم 27: يبين الخبرة في العمل ضمن فريق.

الخبرة في العمل ضمن فريق	ت	%
نعم	27	67.5
لا	13	32.5
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (27) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة سابقة في العمل ضمن فريق بنسبة بلغت (67.5%)، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين ليست لديهم خبرة في العمل ضمن فريق (32.5%).

يعكس هذا التحليل أن غالبية الأفراد (67.5%) يمتلكون خبرة سابقة في العمل ضمن فريق، مما يشير إلى أن العمل الجماعي يعد جزءاً أساسياً من بيئة العمل لديهم. هذه الخبرة تعزز التفاعل والتنسيق بين الأفراد. أما نسبة الـ 32.5% الذين ليس لديهم خبرة في العمل

ضمن فريق، فقد يواجهون تحديات في التكيف مع بيئة العمل التعاونية، ما يبرز الحاجة إلى تدريب وتنمية مهارات التعاون الجماعي لضمان فعالية الفريق.



الشكل رقم (25): دائرة نسبية تبين الخبرة في العمل ضمن فريق.

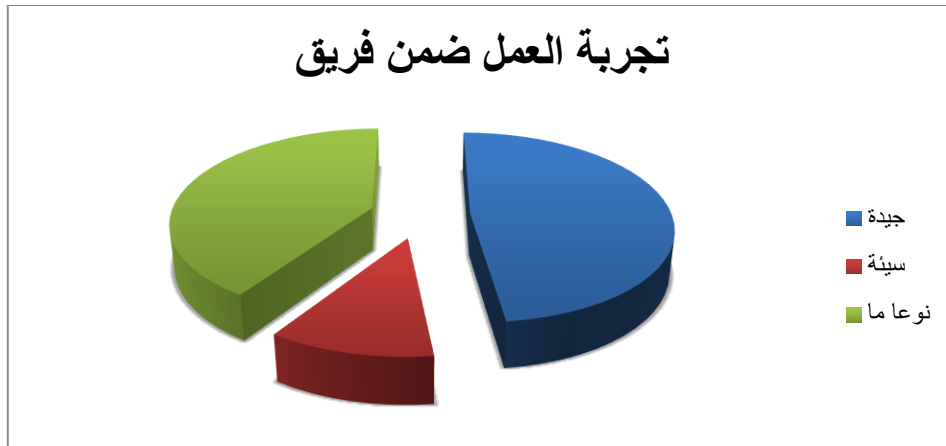
جدول رقم 28: يبين تجربة العمل ضمن فريق.

تجربة العمل ضمن فريق	ت	%
جيدة	13	48.1
سيئة	03	11.1
نوعاً ما	11	40.7
المجموع	27	100

أشارت النتائج كما هو مبين في الجدول (28) أعلاه أن غالبية الأفراد الذين سبق لهم و أن عملوا ضمن فريق يرون بأن هذه التجربة جيدة فعلاً بنسبة بلغت (48.1%)، يليها الموظفون الذين يرون بأنها نوعاً ما جيدة بنسبة (40.7%)، و في الأخير الأفراد الذين يرون بأن هذه التجربة بالعمل في فريق سيئة بنسبة (11.1%).

يشير التحليل إلى أن غالبية الأفراد (48.1%) يعتبرون تجربة العمل ضمن فريق إيجابية، بينما يرى 40.7% أنها نوعاً ما جيدة، مما يعكس تفاوتاً في التجارب. أما 11.1%

الذين يعتقدون أن التجربة سيئة، فقد يواجهون صعوبات في التكيف مع العمل الجماعي، مما يبرز الحاجة لتحسين التنسيق والتعاون بين الأعضاء.



الشكل رقم (26): دائرة نسبية تبين تجربة العمل ضمن فريق.

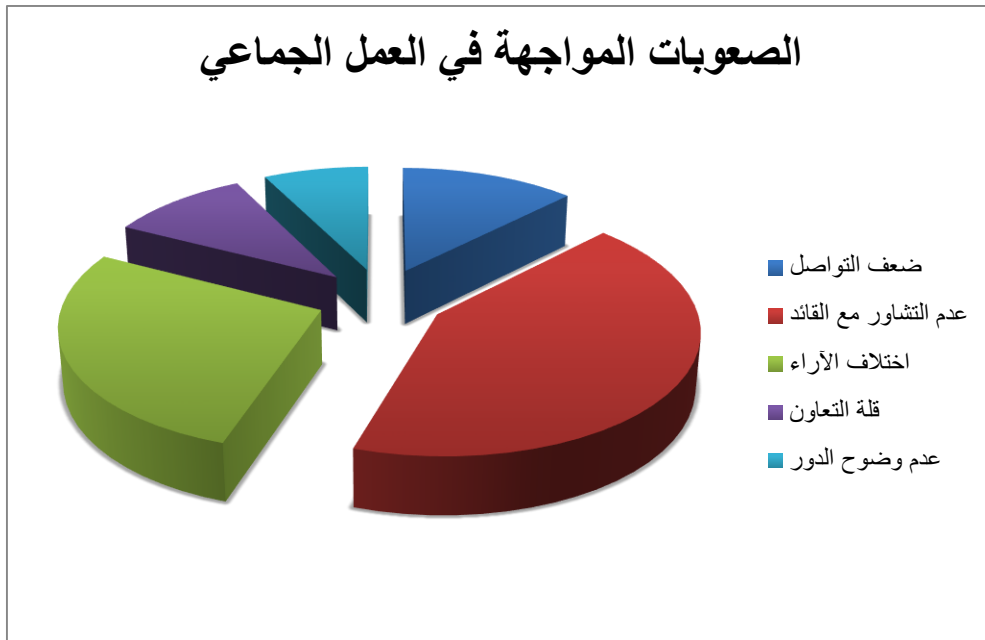
جدول رقم 29: يبين الصعوبات المواجهة في العمل الجماعي.

الصعوبات المواجهة في العمل الجماعي	ت	%
ضعف التواصل	05	12.5
عدم التشاور مع القائد	17	42.5
اختلاف الآراء	11	27.5
قلة التعاون	04	10.0
عدم وضوح الدور	03	7.5
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد يرون بأن الصعوبات المواجهة في العمل الجماعي تكمن في عدم التشاور مع القائد بالدرجة الأولى

بنسبة (42.5%) يليها اختلاف الآراء بنسبة (27.5%)، ثم ضعف التواصل بين أعضاء الفريق بنسبة بلغت (12.5%)، فالصعوبات المتعلقة بقلّة التعاون بنسبة (10.0%)، و في الأخير عدم وضوح الدور بنسبة ضئيلة بلغت (7.5%).

يشير التحليل إلى أن الصعوبات الرئيسية في العمل الجماعي تتعلق بعدم التشاور مع القائد (42.5%)، واختلاف الآراء (27.5%)، وضعف التواصل بين الأعضاء (12.5%)، مما يعكس الحاجة لتحسين القيادة والتنسيق. كما يظهر نقص التعاون (10.0%) وعدم وضوح الدور (7.5%) كعوامل تؤثر على فعالية العمل الجماعي.

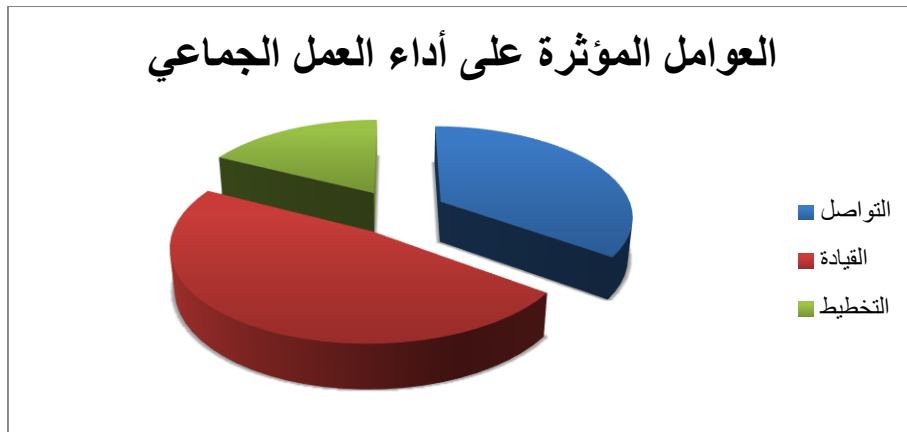


الشكل رقم (27): دائرة نسبية تبين الصعوبات المواجهة في العمل الجماعي.

جدول رقم 30: يبين العوامل المؤثرة على أداء العمل الجماعي

العوامل المؤثرة على الأداء الجماعي	ت	%
التواصل	14	35.0
القيادة	19	47.5
التخطيط	07	17.5
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (30) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن العوامل المؤثرة على أداء العمل الجماعي تتمثل أساساً في القيادة بنسبة بلغت (47.5%)، يليها الموظفين الذين يرجحون عامل التواصل بنسبة (35.0%)، و في الأخير الأفراد الذين يعتبرون التخطيط من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العمل الجماعي بنسبة (17.5%). يشير التحليل إلى أن القيادة تُعد العامل الأهم في أداء العمل الجماعي، تليها أهمية التواصل، ثم التخطيط، ما يعكس وعي الأفراد بدور التنظيم والتنسيق في نجاح الفرق.



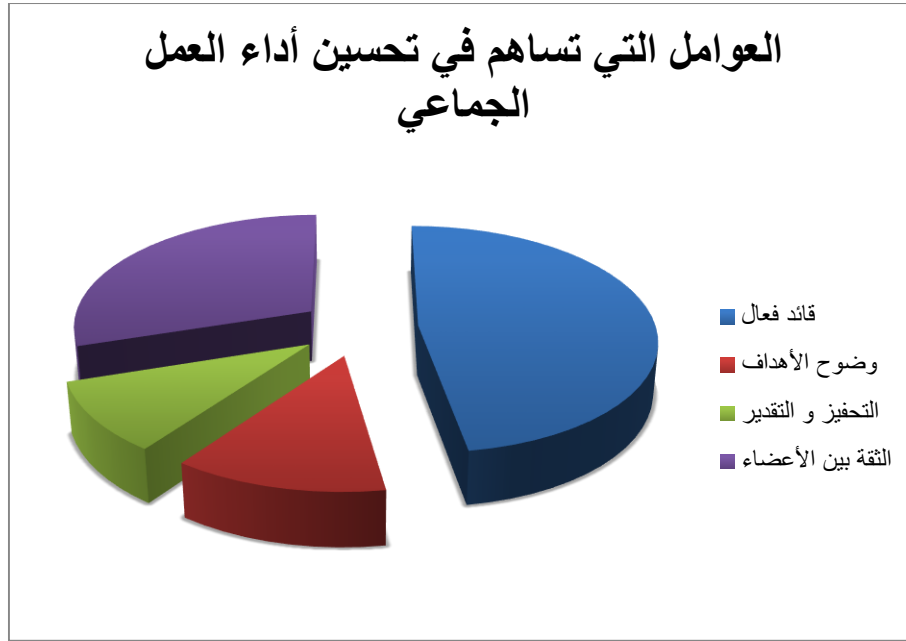
الشكل رقم (28): دائرة نسبية تبين العوامل المؤثرة على أداء العمل الجماعي.

جدول رقم 31: يبين العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمل الجماعي.

عوامل تحسين الأداء الجماعي	ت	%
قائد فعال	19	47.5
وضوح الأهداف	05	12.5
التحفيز و التقدير	04	10.0
الثقة بين الأعضاء	12	30.0
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأن وجود قائد فعال من بين عوامل تحسين أداء العمل الجماعي بنسبة (47.5%)، يليها توفر الثقة بين أعضاء الفريق بنسبة بلغت (30.0%)، ثم العوامل المتعلقة بوضوح الأهداف بنسبة (12.5%) و في الأخير الأفراد الذين يرون بأن عوامل تحسين الأداء الجماعي تكمن في التحفيز و التقدير بنسبة بلغت (10.0%).

يشير التحليل إلى أن القيادة الفعالة تُعد العامل الأهم في تحسين أداء العمل الجماعي، ما يعكس أهمية الدور القيادي في توجيه الفريق. كما تبرز الثقة بين الأعضاء كعنصر أساسي في تعزيز الانسجام، في حين يُظهر وضوح الأهداف والتحفيز والتقدير كعوامل داعمة، مما يعكس وعياً بأهمية العلاقات والتنظيم داخل الفريق.



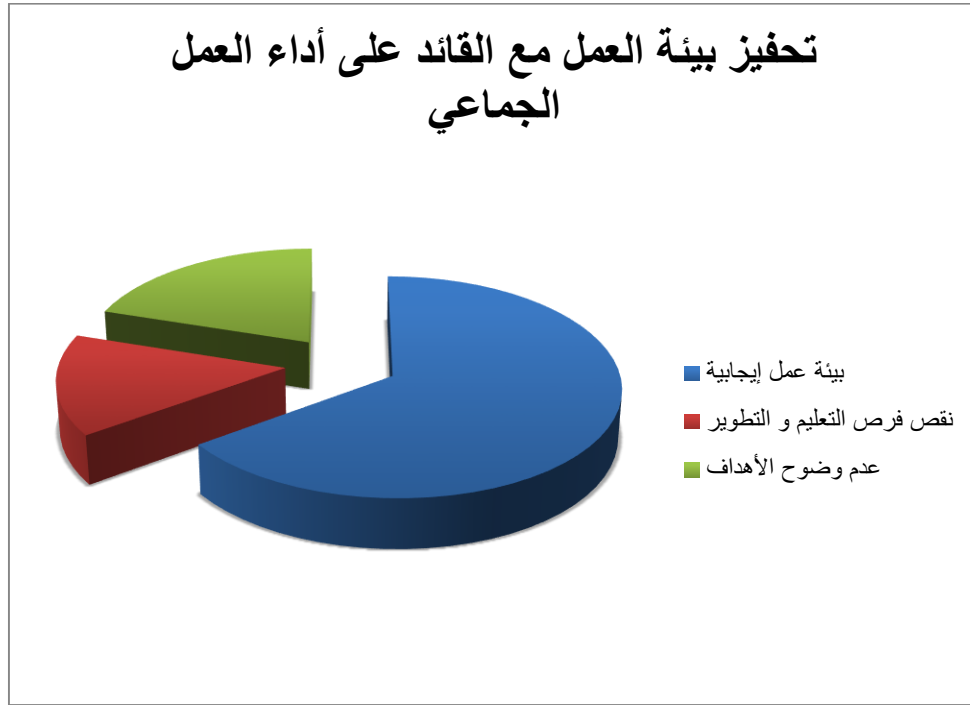
الشكل رقم (29): دائرة نسبية تبين العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمل الجماعي.

جدول رقم 32: يبين تحفيز بيئة العمل مع القائد على أداء العمل الجماعي.

تحفيز بيئة العمل مع القائد	ت	%
بيئة عمل إيجابية	26	65.0
نقص فرص التعليم و التطوير	06	15.0
عدم وضوح الأهداف	08	20.0
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد يرون بأن بيئة العمل مع القائد تحفز بشكل إيجابي على أداء العمل الجماعي بنسبة بلغت (65.0%)، يليها الأفراد الذين يرون بأن البيئة يسودها عدم وضوح الأهداف بنسبة (20.0 %)، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين يعتبرون أنها ناقصة من فرص التعليم و التطوير (15.0 %).

يشير التحليل إلى أن أغلبية الأفراد يرون في القائد مصدرًا لتحفيز بيئة العمل الجماعي، ما يعكس أهمية الدور القيادي في خلق مناخ إيجابي. كما يُظهر وجود مشكلات مثل غموض الأهداف ونقص فرص التطوير، مما يدل على تحديات تنظيمية تؤثر على تفاعل الأفراد وديناميكيات الفريق داخل المؤسسة.



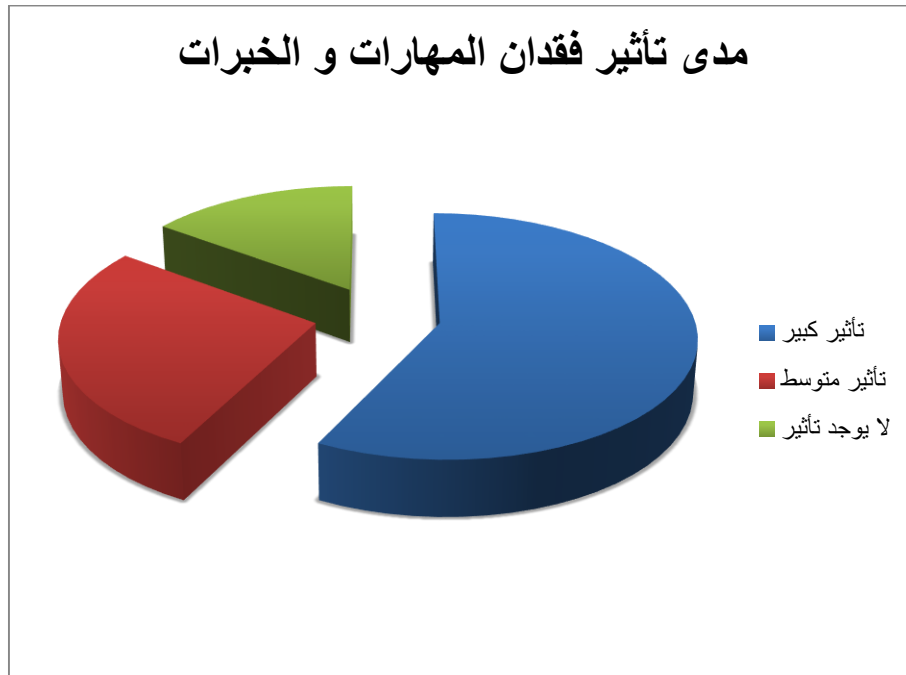
الشكل رقم (30): دائرة نسبية تبين تحفيز بيئة العمل مع القائد على أداء العمل الجماعي.

جدول رقم 33: يبين مدى تأثير فقدان المهارات و الخبرات.

مدى تأثير فقدان المهارات	ت	%
تأثير كبير	23	57.5
تأثير متوسط	11	27.5
لا يوجد تأثير	06	15.0
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (33) أعلاه أن غالبية الموظفين يرون بأن تأثير فقدان المهارات و الخبرات بسبب دوران العمل لها تأثير كبير بنسبة بلغت (57.5%) يليها الأفراد الذين يرون بأن لها تأثير متوسط بنسبة (27.5%)، و في الأخير الذين لا يرون بأن فقدان المهارات له تأثير على جودة العمل الجماعي بنسبة (15.0%).

يشير التحليل إلى أن فقدان المهارات والخبرات نتيجة دوران العمل يُعد مصدر قلق رئيسي لدى الموظفين، حيث يراه 57.5% مؤثراً بشدة على جودة العمل الجماعي. هذا يعكس أهمية الكفاءة والخبرة في الحفاظ على تماسك الفريق وفعاليته، بينما تُظهر النسب الأخرى تفاوتاً في الوعي بأثر التغيرات البشرية على الأداء الجماعي داخل المؤسسة.



الشكل رقم (31): دائرة نسبية تبين مدى تأثير فقدان المهارات و الخبرات.

جدول رقم 34: يبين تأثير دوران العمل على استقرار القيادة.

النأثير على استقرار القيادة	ت	%
نعم بشكل كبير	17	42.5
لا يوجد تأثير	05	12.5
نعم إلى حد ما	10	25.0
لا التأثير محدود	08	20.0
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (34) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن تأثير دوران العمل على استقرار القيادة في المؤسسة هو بشكل كبير بنسبة بلغت (42.5%)، يليه التأثير إلى حد ما بنسبة (25.0%)، ثم الموظفين الذين يعتبرون بأن التأثير محدود بنسبة (20.0%)، و في الأخير الأفراد الذين يؤكدون على عدم وجود تأثير بنسبة (12.5%).

يشير التحليل إلى أن غالبية الأفراد يرون أن دوران العمل يؤثر بشكل كبير على استقرار القيادة في المؤسسة، ما يعكس أهمية الاستقرار الوظيفي في الحفاظ على فاعلية القيادة وتوجيه الفريق. كما يظهر أن هناك تفاوتاً في تقدير هذا التأثير، مما قد يشير إلى اختلافات في الرؤية حول استدامة القيادة والقدرة على التكيف مع التغييرات التنظيمية بين الأفراد داخل المؤسسة.



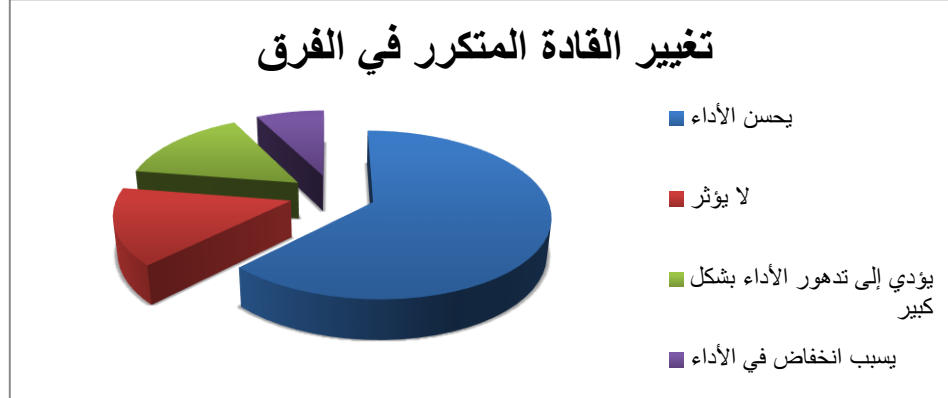
الشكل رقم (32): دائرة نسبية تبين تأثير دوران العمل على استقرار القيادة.

جدول رقم 35: يبين تغيير القادة المتكرر في الفرق.

تغيير القادة المتكرر في الفرق	ت	%
يحسن الأداء	25	62.5
لا يؤثر	06	15.0
يؤدي إلى تدهور الأداء بشكل كبير	06	15.0
يسبب انخفاض في الأداء	03	7.5
المجموع	40	100

أشارت النتائج كما هو مبين في الجدول (35) أعلاه أن غالبية الأفراد يرون بأن التغيير المتكرر للقيادة في فرق العمل يحسن الأداء بالدرجة الأولى بنسبة بلغت (62.5%)، يليها الموظفون الذين يرون بأنها تؤدي إلى تدهور الأداء بشكل كبير و الذين أكدوا عن عدم وجود تأثير لهذا التغيير بنسبة متساوية بلغت (15.0%)، و في الأخير الأفراد الذين يرون بأن هذا التغيير في القادة من شأنه تخفيض في الأداء بنسبة (7.5%).

يشير التحليل إلى أن غالبية الأفراد (62.5%) يرون أن التغيير المتكرر للقادة يحسن الأداء، بينما يرى البعض الآخر أن له تأثيراً سلبياً أو لا يؤثر على الأداء (15% لكل حالة) في حين يعتبر 7.5% أن التغيير قد يقلل من الأداء.



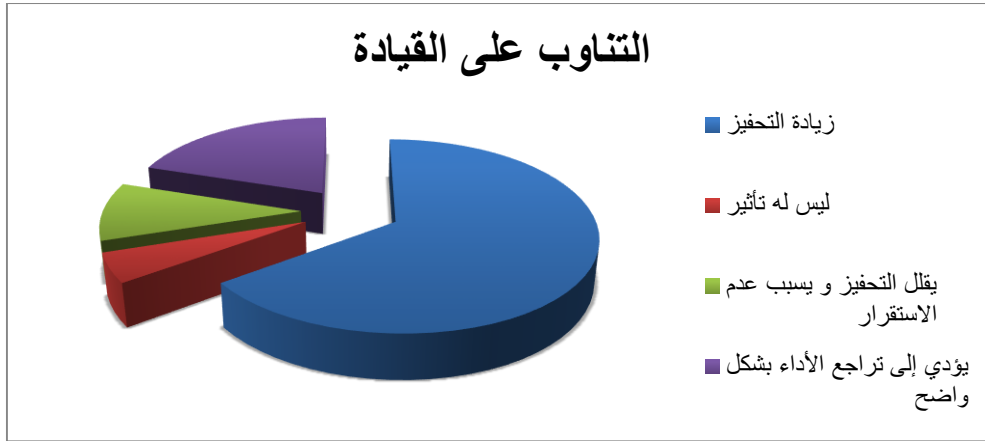
دائرة رقم (33): دائرة نسبية تبين تغيير القادة المتكرر في الفرق.

جدول رقم 36: يبين التناوب على القيادة بين الموظفين.

التناوب على القيادة	ت	%
زيادة التحفيز	26	65.0
ليس له تأثير	02	5.0
يقلل التحفيز و يسبب عدم الاستقرار	04	10.0
يؤدي إلى تراجع الأداء بشكل واضح	08	20.0
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد يرون بأن التناوب على القيادة بين الموظفين له علاقة بزيادة التحفيز بنسبة (65.0%) يليها الموظفين الذين يعتبرونه يؤدي إلى تراجع الأداء بشكل واضح بنسبة (20.0%)، ثم من يعتبرونه يقلل التحفيز و يسبب عدم الاستقرار بنسبة بلغت (10.0%)، و في الأخير الأفراد الذين لا يرون بأن التناوب على القيادة له تأثير بنسبة ضئيلة بلغت (5.0%).

يشير التحليل إلى أن التناوب على القيادة يعزز التحفيز لدى الغالبية (65.0%)، بينما يرى البعض أنه يؤدي إلى تراجع الأداء وعدم الاستقرار (20.0%) أو يقلل التحفيز (10.0%). في المقابل، 5.0% من الأفراد لا يرون تأثيراً لهذا التناوب.



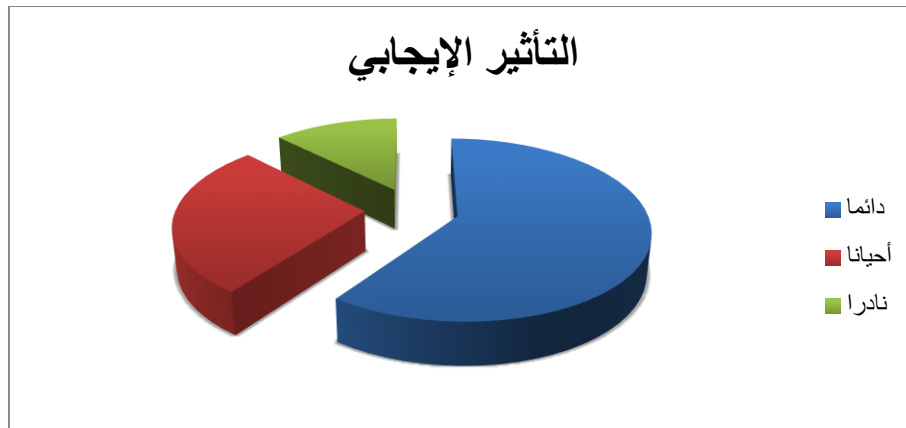
الشكل رقم (34): دائرة نسبية تبين التناوب على القيادة بين الموظفين.

جدول رقم 37: يبين التأثير الإيجابي لتعيين القادة الجدد

التأثير الإيجابي	ت	%
نعم دائماً	24	60.0
أحياناً	11	27.5
نادراً	05	12.5
المجموع	40	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (37) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون بأن عند تعيين قادة جدد على العمل الجماعي للموظفين في المؤسسة دائماً ما يكون هناك تأثير إيجابي بنسبة بلغت (60.0%)، يليها الموظفون الذين أحياناً ما يرون بأن هناك تأثير بنسبة (27.5%)، و في الأخير الأفراد الذين نادراً ما يعتقدون بأن تعيين القادة الجدد له تأثير بنسبة (12.5%).

يشير التحليل إلى أن تعيين قادة جدد يُعتبر إيجابياً لتحسين العمل الجماعي لدى 60% من الأفراد، بينما يرى 27.5% أن التأثير متباين، ويعكس البعض الآخر استقراراً في الفريق أو عدم تأثر بالتغيير القيادي.

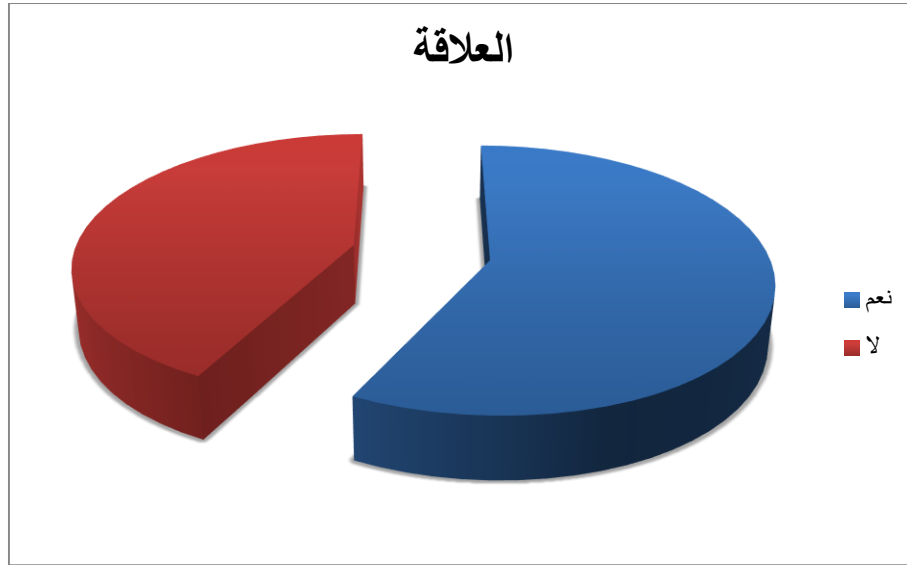


الشكل رقم (35): دائرة نسبية تبين التأثير الإيجابي لتعيين القادة الجدد.

جدول رقم 38: يبين العلاقة بين دوران العمل و العمل الجماعي.

العلاقة	ت	%
نعم	23	57.5
لا	17	42.5
المجموع	40	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يعتقدون بأن هناك علاقة بين دوران العمل و العمل الجماعي بنسبة (57.5%)، في حين جاءت نسبة الموظفين من يرون بأنه لا توجد علاقة بين العمل الجماعي و دوران العمل (42.5%). يشير التحليل إلى أن غالبية الأفراد (57.5%) يرون علاقة بين دوران العمل والعمل الجماعي، بينما يرى 42.5% أنه لا يوجد تأثير متبادل بينهما.



الشكل رقم (36): دائرة نسبية تبين العلاقة بين دوران العمل و العمل الجماعي.

الجدول رقم (39): يبين المنصب المشغول في المؤسسة مع سبب تدهور الأداء الجماعي

سبب تدهور الأداء الجماعي					
المنصب المشغول حالياً في المؤسسة	مدير	مشرف	موظف	المجموع	
فقدان	7,5%	22,5%	10,0%	40,0%	
الفرق قوية	0,0%	0,0%	32,5%	32,5%	
يمكن التعويض	0,0%	0,0%	17,5%	17,5%	
الحد	0,0%	0,0%	10,0%	10,0%	
المجموع	7,5%	22,5%	70,0%	100,0%	

تشير نتائج الجدول أن أعلاه إلى أن فئة "الموظفين" تمثل النسبة الأكبر من المشاركين (70.0%)، وانقسمت آراؤهم بين الأسباب المختلفة لتراجع أداء المجموعة 32.5% منهم يعتقدون أن "الفرق قوية"، و 17.5% يعتقدون أن "التراجع يمكن تعويضه"، و 10.0% أشاروا إلى أن أداء المجموعة "قابل للتخفيض"، و 10.0% فقط أرجعوا التراجع إلى "فقدان أداء المجموعة".

وشكلت فئة "المشرفين" نسبة 22.5% من العينة، وعزا الجميع هذا التراجع إلى "فقدان أداء المجموعة" وحده، دون تسجيل أي إجابات في المربعات المتبقية.

ومثلت فئة "المديرين" ما نسبته 7.5% من العينة، وصنف الجميع أيضاً التراجع باعتباره "خسارة في أداء المجموعة"، دون وجود أي تناقضات في آرائهم.

الجدول رقم (40): يبين ارتباط القيام بأدوار ومهام مختلفة مع الصعوبات التي تواجه

مغادرة زميل ذو خبرة

الصعوبات المواجهة عند مغادرة زميل ذو خبرة				
القيام بأدوار و مهام مختلفة في المستشفى		فقدان	زيادة	انخفاض
نعم	55,0%	55,0%	0,0%	0,0%
لا	45,0%	12,5%	10,0%	22,5%
المجموع	100,0%	67,5%	10,0%	22,5%

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن غالبية المشاركين الذين يؤدون أدواراً ومسؤوليات متعددة (55.0%) يعتقدون أن رحيل زميل ذي خبرة يؤدي إلى فقدان في العمل.

أما بالنسبة للمشاركين الذين لا يقومون بأدوار ومسؤوليات متعددة، فقد توزعت آرائهم على النحو التالي: 12.5% منهم يعتقدون أن الرحيل يؤدي إلى "فقدان"، و 10.0% يعتقدون أنه يؤدي إلى "زيادة الصعوبة"، و 22.5% يعتقدون أن الرحيل يؤدي إلى "انخفاض الصعوبة".

بينما مثل خيار "فقدان" أعلى نسبة إجمالية (67.5%) بين جميع المشاركين، يليه خيار "انخفاض الصعوبة" (22.5%)، ثم خيار "زيادة الصعوبة" (10.0%).

الجدول رقم (41): يبين ارتباط تجربة العمل ضمن فريق وصعوبات العمل الجماعي

الصعوبات المواجهة في العمل الجماعي				
تجربة العمل	ضعف التواصل	عدم التشاور	اختلاف الآراء	المجموع
جيدة	18,5%	29,6%	0,0%	48,1%
سيئة	0,0%	11,1%	0,0%	11,1%
نوعا ما	0,0%	22,2%	18,5%	40,7%
المجموع	18,5%	63,0%	18,5%	100,0%

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن 48.1% من المشاركين صنفوا تجربة العمل الجماعي الخاصة بهم على أنها جيدة، كما توزعت الصعوبات التي واجهوها بين "ضعف التواصل" (18.5%) و"عدم التشاور" (29.6%).

وأشارت نسبة صغيرة (11.1%) من المشاركين تجربتهم بأنها سيئة واقتصرت الصعوبات التي واجهوها على "عدم التشاور".

في حين بلغت نسبة المشاركين الذين وصفوا تجربتهم بأنها جيدة "إلى حد ما" 40.7% وواجهوا عدة صعوبات، منها "عدم التشاور" (22.2%) و"اختلاف الرأي" (18.5%)، في حين لم تسجل بينهم أي صعوبات تتعلق بضعف التواصل.

وعليه يمكن القول أن "عدم التشاور" شكل أعلى نسبة 63.0% من الإجمالي، يليها "ضعف التواصل" و"اختلاف الرأي" بنسبة 18.5% لكل منهما.

الجدول رقم (42): يبين ارتباط العوامل التي تأثر على العمل الجماعي مع العوامل تساهم في تحسين أدائه

المجموع	الثقة	التحفيز	أهداف	فعال	
35,0%	0,0%	0,0%	0,0%	35,0%	التواصل
47,5%	12,5%	10,0%	12,5%	12,5%	القيادة
17,5%	17,5%	0,0%	0,0%	0,0%	التخطيط
100,0%	30,0%	10,0%	12,5%	47,5%	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن 35.0% من المشاركين يعتبرون التواصل هو العامل الأكثر تأثيراً في العمل الجماعي وكان مرتبطاً حصرياً بتحسين الأداء من خلال الفعالية وحدها، دون أي تداخل مع الأهداف أو التحفيز أو الثقة.

وشكلت القيادة ما نسبته 47.5% من الاستجابات وتوزع تأثيرها على محاور تحسين الأداء المختلفة بما في ذلك الأهداف (12.5%)، والدافعية (10.0%)، والثقة (12.5%)، والفعالية (12.5%)، مما يعكس التأثير الشامل للقيادة على أبعاد متعددة داخل فرق العمل.

بينما جاء التخطيط في المرتبة الأخيرة بنسبة 17.5% وكان مرتبطاً بالثقة فقط.

ومن حيث عوامل تحسين أداء الفريق تصدرت الفعالية القائمة بنسبة إجمالية بلغت 47.5%، تليها الثقة (30.0%)، والأهداف (12.5%)، وأخيراً الدافعية (10.0%).

3- مناقشة و تحليل فرضيات الدراسة:

3-1- مناقشة الفرضية العامة:

يوجد علاقة بين دوران العمل و العمل الجماعي في المؤسسة.

جدول رقم 39: يبين اختبار معاملات درجة تأثير دوران العمل على العمل الجماعي.

دوران العمل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة "ت"	قيمة المعنوية	الدالة
العمل الجماعي	0.98	0.977	39.557	0.00	دال

كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.98) و هو ما يفسر وجود علاقة ارتباط عالية جدا بين دوران العمل و العمل الجماعي بالمؤسسة الاستشفائية و أن معامل التحديد بلغ (0.977) و هذا يعني أن دوران العمل قد فسر ما مقداره (97.7 %) من العمل الجماعي، كما جاءت قيمة "ت" (39.557) عند قيمة معنوية (0.00) و التي هي دالة إحصائية و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي يؤكد على أنه يوجد علاقة بين دوران العمل و العمل الجماعي في المؤسسة، و عليه فقد تحققت الفرضية الرئيسية.

3-2- مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

دوران العمل يؤدي إلى تدهور أداء العمل الجماعي بسبب فقدان خبرات و مهارات العمال.

جدول رقم 40: يبين اختبار معاملات درجة تأثير دوران العمل على تدهور العمل

الجماعي.

دوران العمل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة "ت"	قيمة المعنوية	الدالة
تدهور العمل الجماعي	0.93	0.866	15.668	0.00	دال

كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.93) و هو ما يفسر وجود علاقة ارتباط عالية جدا بين دوران العمل و تدهور العمل الجماعي بسبب فقدان الخبرات و المهارات في المؤسسة و أن معامل التحديد بلغ (0.866) و هذا يعني أن دوران العمل قد فسر ما مقداره (86.6 %) من تدهور العمل الجماعي بسبب فقدان المهارات، كما جاءت قيمة "ت" (15.668) عند قيمة معنوية (0.00) و التي هي دالة إحصائية و عليه نستخلص أن دوران العمل يؤدي إلى تدهور أداء العمل الجماعي بسبب فقدان خبرات و مهارات العمال، و بالتالي فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

3-3- مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

دوران العمل له دور في تغيير القيادة و يؤدي إلى تحسين أداء العمل الجماعي في المؤسسة.

جدول رقم 41: يبين اختبار معاملات درجة تأثير دوران العمل على تحسين العمل الجماعي.

دوران العمل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة "ت"	قيمة المعنوية	الدالة
تحسين أداء العمل الجماعي	0.93	0.879	16.598	0.00	دال

كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.93) و هو ما يفسر وجود علاقة ارتباط عالية جدا بين دوران العمل و تحسين أداء العمل الجماعي بالمؤسسة بسبب تغيير القيادة و أن معامل التحديد بلغ (0.879) و هذا يعني أن دوران العمل قد فسر ما مقداره (87.9 %) من تحسين أداء العمل الجماعي، كما جاءت قيمة "ت" (16.598) عند قيمة معنوية (0.00) و التي هي دالة إحصائية و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي يؤكد على أنه دوران العمل له دور في تغيير القيادة و يؤدي إلى تحسين أداء العمل الجماعي في المؤسسة و عليه فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية.

4- النتائج العامة للدراسة :

انطلاقاً مما تم التوصل إليه في هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي، ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات وتفسيرها، واستناداً إلى الدراسات السابقة والإطار النظري المعتمد (المقاربة النظرية) بوصفهما من الركائز الأساسية التي يُبنى عليها البحث العلمي، فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج الهامة و التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ زيادة دوران العمل تؤدي إلى ضعف في التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق.
- ✓ فقدان الخبرات والكفاءات بسبب دوران العمل يضعف الاداء الجماعي في اتخاذ القرارات و حل المشكلات

- ✓ تغير القيادة غالباً ما يكون بسبب دوران العمل و يحسن الاداء الجماعي
- ✓ تكرار تغير الأعضاء يعيق بناء الثقة والتفاهم داخل الفرق.
- ✓ الأعباء الإضافية على الأعضاء المتبقين تؤدي إلى إرهاق نفسي وجسدي، مما يضعف الأداء الجماعي.

- ✓ صعوبة تحقيق أهداف الفريق بسبب انشغال الأعضاء الجدد بالتأقلم والتعلم.
- ✓ زيادة الحاجة للتدريب وإعادة التأهيل، ما يستهلك الوقت والموارد.

5- التوصيات :

- ✓ ضرورة تحسين بيئة العمل بما يعزز من رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي
- ✓ تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين لضمان الانسجام والعمل التعاوني .
- ✓ تبني سياسات فعّالة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة.
- ✓ تكثيف برامج التدريب والتكوين المهني لتطوير أداء الفرق الجماعية.
- ✓ اعتماد معايير دقيقة في التوظيف تركز على ملائمة الموظف للعمل الجماعي
- ✓ تحليل دوري لأسباب دوران العمل ووضع خطط للحد منه.
- ✓ دعم القيادة الفعّالة التي تحفّز فرق العمل وتوجّهها نحو الأهداف المشتركة.

خلاصة :

يمكن القول إنّ هذا الفصل قد تناول عرضاً مفصّلاً للنتائج المتوصّلة إليها من خلال المعطيات التي أفرزتها الدراسة الميدانية، وذلك عبر تحليلها وقراءتها وتفسيرها بشكل منهجي، مع توضيح العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة. وعليه، فقد أسهم هذا الفصل في تقديم مجمل النتائج التي من شأنها الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، بما يتيح مناقشة الفرضيات المطروحة بشكل علمي وموضوعي.

لنتوصل في الأخير لوجود علاقة بين دوران العمل و أداء العمل الجماعي .

خاتمة

خاتمة :

لقد تمحورت دراستنا الراهنة حول موضوع دوران العمل و علاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسة، وذلك راجع إلى أهمية دوران العمل في المؤسسات، بالنظر إلى ما شهدته في الآونة الأخيرة من حركية للعمال، سواء من حيث الدخول إليها أو الخروج منها. ويُعتبر دوران العمل من المتغيرات الأساسية التي تتطلب الدراسة، وذلك بالنظر إلى طبيعة المورد البشري، لما له من أهمية بالغة في مختلف التنظيمات، حيث تؤثر حركية هذا المورد البشري في تحقيق أهداف وكفاءة المؤسسة، سواء بشكل سلبي أو إيجابي.

ومن الطبيعي أن يتمتع المورد البشري بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تمكنه من تحقيق تلك الكفاءة ، ومن هذا المنطلق ارتأينا الوقوف على تأثير دوران العمل في الاداء الجماعي ، وقد اشتمل البحث على جانب نظري تطرقنا من خلاله إلى عرض وتحليل متغيرات الدراسة، حيث خُصّص فصل لدوران العمل، وآخر للعمل الجماعي، إضافة إلى فصل لتحديد المفاهيم والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

وبعدها، تم إسقاط تلك المعطيات النظرية على ميدان الدراسة، وبالتحديد على تأثير دوران العمل على الأداء الجماعي، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الاستشفائية احمد مدغري بولاية سعيدة، وذلك من أجل التأكد من مدى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة، باتباع جميع الإجراءات المنهجية المطلوبة في البحوث العلمية. وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي أكدت لنا صدق الفرضيات، والتي تبين أنها كانت محققة نسبياً، مما بيّن أن دوران العمل بنوعيه الداخلي (كالترقية، النقل والتتزيل)، والخارجي (كالانتداب، الفصل والاستقالة)، يؤثران على الأداء الجماعي.

ومن ثم، يمكن القول إن دوران العمل يؤثر على أداء العمل الجماعي، مما قد يؤدي إلى خسارة أو استقطاب مورد بشري كفاء، تُحقّق من خلاله المؤسسة نتائج إيجابية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية الطبعة السابعة.
2. إديوان، محمد، "المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية"، دار إفريقيا الشرق، الدار البيضاء، 2001.
3. الطجم، عبد الله بن عبد الغني وآخرون، "السلوك التنظيمي" المفاهيم، النظرية التطبيقات، ط4، دار الحافظ، السعودية، 2003.
4. العديلي، ناصر، "إدارة السلوك التنظيمي"، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية 1993.
5. المشهداني، سعد سلمان، "منهجية البحث العلمي"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2019.
6. بيل، آرثر، "بناء فريق العمل"، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
7. بن مرسل، أحمد، "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
8. حسين، علي وآخرون، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال" البيئة، الوظائف الإستراتيجيات ، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004.
9. زويطي، سارة، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعات العمل" ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

10. سبعون، سعيد، "الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع"، ط2، دار القصة للنشر، 2012.
11. سلطان، محمد سعيد أنور، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. 2004.
12. عديلي، ناصر، "إدارة السلوك التنظيمي"، ط1، الرياض، 1993.
13. علي، نورة، "العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.
14. كامل، محمد المغربي، "السلوك التنظيمي"، دار الفكر، عمان، 1994.
15. لورنس، هولب، "إدارة فرق العمل"، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية القاهرة، 1999.
16. ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
17. محمد، الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
18. محمد، حسن إحسان، "النظريات الاجتماعية المتقدمة"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2015.
19. محمد، علي جعلوك، "كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال"، ط1، دار الرتب الجامعية، بيروت، 1999.
20. دويري، رجاء وحيد، "البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية"، ط1 دار الفكر، دمشق، 2000.
21. محفوظ، أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2004.

22. ايميسي، دموندسون، " العمل الجماعي من أجل الابتكار"، ط1، مؤسسة الهنداوي للتعليم والثقافة، 2012.

المجلات العلمية

1. جعفرور، ربيعة، وزهرة، ياعمر، " مفهوم العمل لدى الأساتذة الجامعيين"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 29 ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة 2018.

2. زلاقي، حبيبة، " نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17 ، جامعة باتنة 2 ، الجزائر جانفي 2018.

3. سلاطنية، بلقاسم، " العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، فيفري. 2004

4. سمر، ناصر عبد الوهاب، " دور رجال الأعمال في التغيير الاجتماعي والثقافي "مجلة كلية الآداب ، جامعة بورسعيد، العدد 11 ، 2018.

5. عبد المجيد، البصري، " موسوعة علم الاجتماع"، دار الهدى، الجزائر، 2010.

6. علي، محمد عبد الله أحمد، " العلاقة بين الدور والمكانة الاجتماعية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2 ، العدد 5 ، جامعة ابن طفيل، المغرب، 2021.

الرسائل والأطروحات الجامعية

1. بن أحمد، جيلالي، هجيرة، هادي، وفيروز، " أثر دوران العمل على أداء المؤسسة " دراسة حالة شركة بيتيمتال - عين الدفلىص، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة 2019/2020.

2. بوزياني، زبيدة، " القيادة والاتصال في المؤسسة الجزائرية الصناعية"، دكتوراه 2016/2017.
3. جرفي، زكريا، " أثر الدعم الفلاحي على سوق العمل " :دراسة تحليلية قياسية للفترة "2000-2018، دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2020
4. الداهوك، هبة الله عيسى، " الإضراب في المرافق العامة وفق التشريع الفلسطيني " ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014/2015
5. خروف، حياة، " تصورات العمل لدى إطارات الهيئة الوسطى والعمال المنفذين " ماجستير، جامعة عنابة، 2005/2006
6. شطي، أمينة، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل"، ماجستير، ولاية الوادي، 2014.
7. عليان، علي رحمة عليان، " العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين"، دكتوراه جامعة السودان، 2010.
8. محمد، طلال محمد أبو الروس، " دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة"، ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015 م.

المعاجم والمصادر:

1. أبراش، إبراهيم، "المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية"، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009.
2. أحمد زكي بدوي، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، الإسكندرية، 1982.
3. أنجرس، مورييس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ترجمة: بوزيد صحراوي، ط2، دار القصة، الجزائر، 2004/2005.
4. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، "لسان العرب"، ط1، المجلد 4 دار صادر، بيروت، لبنان، 1997.

5. بوحوش عمار، ومحمد محمود الذنابات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث" ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
6. جبران، مسعود، "معجم الرائد"، ط7، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، مارس 1922.

المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Paul anan and shari Laurence, A playing software metrics, 1997
- 2- N. Keith davis and john New strom1- Human Behavior at work 8th : .Y.P206.(1989).McGraw- HILL BOOK co
- 3- Robert Kreitner and Angelo Kinicki , Organizational Behavior 2end (1992) P322.IRWIN (Homewood)

المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Mustapha henne, Dictionnaire de termes econoniques et financiere (français, anglais, arabe) liberairie du liban publishers, 3 eme edition 2001

الملاحق

ملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة تحية طيبة :

تدرج هذه الاستمارة في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل حول موضوع " دوران العمل و علاقته بأداء العمل الجماعي في المؤسسة "

نسعى من خلال هذا الاستبيان فهم العلاقة بين معدل دوران الموظفين و استقرار الفرق و مدى تأثير ذلك على الإنتاجية و التعاون بين الزملاء و تحقيق الأهداف المؤسسية ، جميع إجاباتك ستكون سرية و ستستخدم فقط لأغراض البحث و التطوير العلمي .

لذا نرجو منك الإجابة على هذه الأسئلة و ذلك بوضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة شكرا لمساهمتك القيمة .

تحت إشراف الأستاذ

د.رحموني محمد

من إعداد الطالب :

جلولي نصر الدين

الموسم الجامعي

2025/2024

ملحق رقم (1)

البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر : من 20 سنة إلى 29 سنة ☐ من 30 سنة إلى 39 سنة ☐
من 40 سنة إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة إلى 60 سنة ☐
- 3- الرتبة : طبيب عام ☐ طبيب خاص ☐ ممرض ☐
- 4- المؤهل العلمي : بكالوريا ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 5- الأقدمية: من سنة واحدة إلى 09 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 19 سنة ☐
من 20 سنة إلى 29 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐
- 6- الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐
- 7- عدد ساعات العمل أسبوعيا : من 08 ساعات إلى 16 ساعة ☐ من 16 ساعة إلى 24 ساعة ☐
من 24 ساعة إلى 48 ساعة ☐

ثانيا: دوران العمل

8- كيف يؤثر فقدان الخبرات بسبب دوران العمل على أداء الفريق ؟

.....

....

9- ما هو المنصب الذي تشغله حاليا في مؤسستك :

مدير ☐ مشرف ☐ موظف ☐

10- هل تشعر بالحرية في ممارسة عملك :

نعم ☐ لا ☐

11- في حالة الإجابة ب "لا" هل هذا راجع إلى :

نقص الثقة ☐ غياب الاستقلالية ☐ قيود إدارية و تنظيمية ☐

12- هل توظفون دوران العمل في مؤسستكم :

نعم ☐ لا ☐

ملحق رقم (1)

13- في حالة الإجابة بـ "نعم" ماذا يعني لكم :

أمر قانوني ☐ مشكلة تؤثر على أداء الشركة و نموها ☐ مؤشر على استقرار بيئة العمل ☐

14- ما نوع دوران العمل الذي توظفونه في مؤسستكم ؟

داخلي ☐ خارجي ☐ تنزيلي ☐

15- هل تعتقد أن دوران العمل بين العمال يؤدي إلى :

رضا العمال ☐ عدم رضاهم ☐ يرضون نوعا ما ☐

16- هل دوران العمل يؤثر على جودة العمل :

يؤثر ☐ لا يؤثر ☐ نوعا ما ☐

17- هل دوران العمل و أداء العمل الجماعي من وجهة نظرك له علاقة؟ ب :

فقدان المعرفة و الخبرة ☐ تراجع مستوى الإنتاجية ☐

زيادة أعباء العمل على الموظفين ☐ التأثير على معنويات الموظفين ☐

18- ما هي الطرق التي تقلل من دوران العمل :

تطوير برامج ☐ التأهيل ☐ تحسين التواصل ☐

19- ما مدى تأثير مغادرة الموظفين ذوي الخبرة على أداء الفريق؟:

تأثير كبير ☐ تأثير متوسط ☐ لا يوجد تأثير ☐

20- ما أكثر الصعوبات التي تواجهها عند مغادرة زميل ذو خبرة:

فقدان المعرفة و الخبرة ☐ زيادة ضغط العمل ☐ انخفاض روح الفريق ☐

21- هل تعتقد أن هناك إجراءات يمكن أن تتخذها الإدارة للحد من تأثير دوران العمل و

لها علاقة بخبرة و مهارة العامل في على الأداء الجماعي :

نعم . هناك حلول ☐ لا . من الصعب التحكم في الأمر ☐ لست متأكد ☐

22- هل يؤدي دوران العمل إلى تدهور أداء العمل الجماعي بسبب فقدان خبرات و

مهارات العمال : نعم ☐ لا ☐

ملحق رقم (1)

23- في كلتا الإجابتين هل هذا يعود إلى:

- ☐ فقدان الخبرات يؤثر على التنسيق و التعاون بين الفريق
- ☐ لأن الفرق القوية قادرة على التكيف و تعويض النقص بسرعة
- ☐ يمكن تعويضه بالتدريب
- ☐ يمكن الحد من تأثيره بأنظمة دعم

24- هل تقوم بأدوار و مهام مختلفة في المستشفى :

- ☐ نعم ☐ لا

25- في حالة الإجابة ب "نعم" و في إطار تخصصك هل هي متمثلة في :

- ☐ طبيب و رئيس مصلحة ☐ ممرض و رئيس مصلحة

ثالثا : العمل الجماعي :

26- هل لديك خبرة سابقة في العمل ضمن فريق : نعم ☐ لا ☐

27- إن كانت إجابتك بنعم كيف كانت هذه التجربة :

- ☐ جيدة ☐ سيئة ☐ نوع ما

28- ما هي الصعوبات التي واجهتها في العمل الجماعي؟ :

- ☐ ضعف التواصل ☐ عدم التشاور مع القائد ☐ اختلاف الآراء ☐ قلة التعاون ☐
- ☐ عدم وضوح الدور

29- هل العوامل التي تؤثر على أداء العمل الجماعي هي :

- ☐ التواصل ☐ القيادة ☐ التخطيط

30- هل العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمل الجماعي هي :

- ☐ قائد فعال ☐ وضوح الأهداف ☐ التحفيز و التقدير ☐ الثقة بين الأعضاء ☐

31- هل بيئة العمل مع القائد في مؤسستك تحفزك على أداء العمل الجماعي؟ :

- ☐ بيئة عمل إيجابية ☐ نقص فرص التعليم و التطوير ☐ عدم وضوح الأهداف ☐

ملحق رقم (1)

32- ما مدى تأثير فقدان المهارات و الخبرات بسبب دوران العمل عل جودة العمل

الجماعي في فريقك ؟ تأثير كبير ☐ تأثير متوسط ☐ لا يوجد تأثير ☐

34- هل تعتقد أن دوران العمل يؤثر على استقرار القيادة في المؤسسة ؟

نعم بشكل كبير ☐ لا يوجد تأثير ☐ نعم. إلى حد ما ☐ لا. التأثير محدود ☐

35- هل تغيير القادة المتكرر في فرق الموظفين داخل المؤسسة هو ؟

يحسن الأداء ☐ لا يؤثر ☐ يؤدي إلى تدهور الأداء بشكل كبير ☐
يسبب انخفاض في الأداء ☐

36- هل التناوب على القيادة بين الموظفين له علاقة ب ؟

زيادة التحفيز ☐ ليس له تأثير ☐ يقلل التحفيز و يسبب عدم الاستقرار ☐

يؤدي إلى تراجع الأداء بشكل واضح ☐

37- هل تلاحظ أن هناك تأثير إيجابي عند تعيين قادة جدد على العمل الجماعي

للموظفين في المؤسسة ؟

نعم دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

38- هل ترى أن هناك علاقة بين دوران العمل و العمل الجماعي : نعم ☐ لا ☐

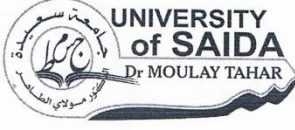
إذا كانت إجابتك بنعم برر ذلك .

.....
.....

ملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة-

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع والفلسفة

سعيدة في: 08.../03.../2025

رخصة بحث



تُرخص رئيسة قسم العلوم الاجتماعية للطالب (ة): حاصل على: البكالوريا

الحامل (ة) لبطاقة التسجيل رقم: 38.0.258.92

المسجل (ة) بقسم علم الاجتماع والفلسفة للسنة الجامعية:/2024...../2025

لتحضير شهادة (ماستر)

في تخصص: علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع

لذا يُوفد الطالب للتطبيق الميداني في مؤسستكم: (المؤسسة) (المؤسسة) (المؤسسة)

الخاص بموضوع: (الموضوع) (الموضوع) (الموضوع)

نشكركم مسبقا على كل التسهيلات التي تقدمونها لطلابنا، و تكونوا قد ساهمتم في تطوير البحث العلمي في بلدنا.

سلمت هذه الشهادة لاستعمالها فيما يسمح به القانون

نائب العميد

