

**الدوران الوظيفي واثره على الاداء  
المنظمي ادارة الموارد البشرية  
/ دراسة ميدانية في كلية الآداب / جامعة  
ذي قار أنموذجًا**

م.م احمد بشير عبد

م.م قحطان كاطع عجمي

وزارة التربية

مديرية تربية كربلاء

**Job rotation and it's impact on organizational  
performance. Human resource management A field study  
at the COLlege of Art. Thi Qar University as a model.**

Ahmed basheer abed

QAHTAN GATEA OJAml

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اسباب الدوران الوظيفي واثره على الاداء في كلية الآداب/ جامعة ذي قار ، والمتمثلة في تأثير العوامل الآتية: (الرواتب والحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي، التقييم من قبل الادارة، ضغوط العمل، ظروف وبيئة العمل). وقد أجريت الدراسة على موظفي الكلية والبالغ عددهم ( ٤١ ) موظف وموظفة موزعون على اقسام وشعب ووحدات الكلية، حيث تم توزيع الاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد (٣٧) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وفي النهاية تم التوصل الى نتائج وتوصيات الدراسة.

### Abstract:

This study aimed to identify the causes of career spill and its impact on performance in the College of Arts / University of Dhi-Qar, and of the effect of the following factors: (salaries, incentives and rewards, job satisfaction, the assessment by the administration, the pressures of work, working conditions and environment). The study was conducted at the college staff totaling (41) employees and employee divided into sections and divisions and units College, where he was distributing the questionnaire prepared specifically for this purpose using a comprehensive inventory method was to recover (37) questionnaire was used descriptive and analytical approach and appropriate statistical methods for data processing and analyzed using SPSS program and eventually reached to the results and recommendations of the study.

### المقدمة Introduction:

تعاني العديد من المنظمات في القطاع العام من ظاهرة تسببت في تكليفها الكثير (مادياً ومعنوياً) ألا وهي ظاهرة تسرب الكفاءات الوظيفية بعد إنفاق المنظمات الشيء الكثير والمكلف على تدريبهم وتعليمهم وتمكنهم من أداء أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة، ولهذا تم اختيار هذه الظاهرة والمشكلة التي وصلت حد التضخم في الوقت الحاضر لدراستها ومحاولة إيجاد بعض الحلول التي ربما تساعد في التقليل من هذه الظاهرة قدر الإمكان. وعلى وجه الخصوص يعد قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات الحديثة في العالم ، لما له من دور أساسي في تنمية الموارد البشرية وقد حظي هذا القطاع والعاملين فيه باهتمام الباحثين والدارسين نظراً لأهميته الاستراتيجية على الصعيدين الفكري والثقافي. وبما أن هذا القطاع وغيره يعتمد اعتماداً كلياً على العنصر البشري فقد تعددت البحوث والدراسات العلمية التي تعرضت للتسرب الوظيفي لدى الموظفين ( العنصر البشري ) موضوع لا بد من دراسته بين الحين والآخر نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية ، ونظراً للتطورات الحاصلة في عالمنا ، لذلك يبقى موضوع الدوران الوظيفي محل بحث دائم.

### المبحث الأول

#### اولاً/ مشكلة البحث Research problem:

ناقش هذا البحث حالة الدوران الوظيفي واثرها على الاداء في كلية الآداب- جامعة ذي قار اذ ان لهذه الحالة او الظاهرة اثر كبير على الكلية من حيث تدهور الاداء والتوظيف والتدريب وكذلك ما تسببه ظاهرة الدوران الوظيفي من ضعف معدلات الاداء والذي قد يعيق من تواصل العمل.

#### ثانياً/ اهداف البحث research goals:

يهدف هذا البحث الى تحقيق الاهداف ادناه:

1. التعرف على مستوى واسباب الدوران الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الكلية.
2. التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين.
3. قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الدوران الوظيفي بانخفاض نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

#### ثالثاً/ اهمية البحث research importance:

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يدرس مدى تأثير الأداء الوظيفي بمستوى الدوران الوظيفي لدى موظفي كلية الآداب- جامعة ذي قار ، وكما أنه لم يتم عمل دراسة سابقة حول الدوران الوظيفي في الكلية على حسب قولهم.

#### رابعاً/ منهج البحث Research Methodology:

لقد تم اتباع طريقتين لتحقيق الاهداف:

الأولى : هي التعرض لكل ما يتعلق بموضوع هذه الدراسة من نظريات ودراسات سابقة والاستفادة منها.

الثانية: تم اللجوء إلى الجانب العملي الميداني ، وفيه تم تطبيق أداة الدراسة التي كانت عبارة عن استمارة استبيان تضمن اثني عشر سؤالاً وقد تنوعت الاسئلة حسب المحاور المدرجة ادناه:

- علاقة الدوران الوظيفي بالاداء .
- علاقة أداء الموظفين ببيئة العمل الداخلية.
- علاقة الدوران الوظيفي بالأجر والحوافز .
- اخرى .

### خامسا/ مجتمع وعينة البحث Society and research sample:

كلية الآداب - جامعة ذي قار هي عبارة عن مؤسسة اكااديمية تأسست في العام الدراسي ١٩٩٩-٢٠٠٠ وكانت تضم في بداية تأسيسها قسيمي اللغة العربية والتاريخ منذ ذلك الحين ووقت إلى جانب كليتي التربية والعلوم في دعم المسيرة التربوية والعلمية في الجامعة، ومن اجل فتح آفاق جديدة تم استحداث قسم القانون وذلك في عام ٢٠٠١/٢٠٠٢ ليشكل فيما بعد كلية القانون التي اصبحت كلية مستقلة عام ٢٠٠٥ ، وفي عام ٢٠٠٦ استحدثت كل من قسم علوم القرآن وقسم الجغرافية ليستقبلا الطلبة للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ واستحدثت قسم الاعلام للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠ ليشكل فيما بعد كلية الاعلام التي اصبحت كلية مستقلة عام ٢٠١٤، وفي العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥ تم استحداث قسمين جديدين هما قسم اللغة الإنكليزية وقسم علم الاجتماع ليصبح مجموع اقسام الكلية حاليا ستة اقسام هي اللغة العربية والتاريخ وعلوم القرآن والجغرافية واللغة الإنكليزية وعلم الاجتماع. ويبلغ عدد الطلبة للعام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤ (٢٤٤٥) طالبا وطالبة و(٢٧٧) طالبا وطالبة في الدراسة المسائية وقد تخرجت الدفعة الأولى لطلبة الكلية عام ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣. كذلك تمنح الكلية شهادة الماجستير في اقسام (التاريخ واللغة العربية والجغرافية) كما تمنح شهادة الدكتوراه في (التاريخ واللغة العربية) ويبلغ عدد الطلبة في الدراسات العليا (١٦٣) طالبا وطالبة للعام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤. بدأت الكلية في بداية تأسيسها متواضعة بعدد متواضع من التدريسيين وصل العدد بعد ذلك إلى مئة وتسعة وعشرون تدريسياً وبدرجات علمية مختلفة كما تضم الكلية وحدة نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد حيث تسعى هذه الوحدة الى مواكبة التقدم العلمي الحاصل في مجال نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد. (<http://art.utq.edu.iq>) وكذلك تضم عدد كبير جدا من الموظفين ، وحسب الطريقة المثالية في اختيار العينة تم العمل بتطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (٤١) موظف، تم الاستعانة فيها بـ ٤١ استمارة، تمت الإجابة على ٩١ % منها وهي الاستمارات التي تم الاعتماد عليها عند عملية التحليل واستخراج نتائج هذه الدراسة اما نسبة ٩% من الاستمارات والبالغة ٤ استمارات تم استبعادها، كونها غير صالحة للدراسة.

### سادسا/ حدود البحث search limits:

- الحدود المكانية: كلية الآداب - جامعة ذي قار - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- الحدود الجغرافية: محافظة ذي قار - مدينة الناصرية.
- الحدود البشرية: منتسبو (موظفين) كلية الآداب بكافة تشكيلاتها (اقسام، شعب، وحدات).

### سابعا/ الدراسات السابقة Previous studies:

\*دراسة (الشعار عامر حماميه، ٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة الى معرفة الاسباب الكامنة وراء تسرب العاملين من شركة الخدمات المميزة فقد ازداد عدد الموظفين الذين غادروا العمل خلال الحرب و خصوصا خلال الاشهر الاربعة الماضية. كما هدفت هذه الدراسة الى ترتيب أهمية اسباب ترك العمل والتحري عن حلول أولية عنها. وقد تم اجراء دراستين مختلفتين. دراسة على الموظفين الحاليين و دراسة عن الموظفين الذين تركوا العمل. وخلصت الدراسة الى الموظفين يتكون العمل بشكل أساسي بسبب الأجر المادي و العلاقة السيئة مع الادارة وانتهت الدراسة بتقديم استنتاج أن الموظفين يتكون العمل بشكل أساسي بسبب عوامل العلاقة مع الادارة والراتب المادي.

\*دراسة (الصواف مالك بن محمود بن مكي، ٢٠١٥) تبحث هذه الدراسة الشعور القوي عند الكثير من الفنيين الذين يعملون في إدارة قاعدة الصيانة العامة للطائرات بالخدمات الفنية، وهو عدم الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه الإدارة والحظائر المخصصة لصيانة الطائرات والبحث عن مكان آخر في الإدارات الأخرى بقطاع الشؤون الفنية أو خارجه للنقل والعمل بها، بعد فترة وجيزة من التحاق الفنيين بها. وقد هدفت الدراسة لمعرفة اتجاهات الموظفين الذين هم على رأس العمل فيما يتعلق بمدى تفكيرهم بالعمل خارج القطاع . وكذلك معرفة العوامل والصعوبات التي تواجه الفنيين أثناء أداء أعمالهم في الحظائر المخصصة للطائرات وتؤثر على اتجاهاتهم للتسرب. وبعد ذلك تم تحديد أثر

الخسائر التي تلحق بالمؤسسة بصفة عامة والخدمات الفنية بصفة خاصة. واخيرا تم التوصل الى التوصيات والمقترحات و التي قد تساعد في القضاء على هذه المشكلة. من تحسين الرواتب, معرفة اباب تسرب العاملين, تهيئة ظروف العمل المناسبة لإداء العاملين, توفير أدوات السلامة في الحضائر ومراعاة شروط الامن والسلامة, وعمل دورات تدريبية للعاملين الفنيين, الاهتمام بالحوافز والمكافآت, وينبغي اجاء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع. ومن النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة, وجود نسبة من العاملين لديهم فكرة الانتقال الى عمل اخر, وايضا بينت ان السبب او الاثار المترتبة على الدورانترجع لانخفاض انتاجية العمل وزيادة كلف التدريب وقلة العلاوات.

\*دراسة (الحربي بندر بن فهد محمد، ٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص ، وإيجاد الحلول المناسبة لها ، وحاولت الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص ؟
- ما أهم الأسباب المادية والمعنوية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص ؟
- ما أهم الأسباب الشخصية والاجتماعية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص ؟
- هل توجد فروق جوهرية بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الأسباب ( التنظيمية ، المادية والمعنوية ، الشخصية والاجتماعية ) التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص وفقا للمتغيرات الشخصية التالية : العمر ، الحالة الاجتماعية ، مستوى التعليم ، مقدار الراتب ؟

وقد تم اقتراح بعض الحلول لمنع تسرب العمالة الوطنية من القطاع و تحقيق الاستقرار الوظيفي وبيئة العمل المناسبة لهم من خلال وضع معايير محددة للترقية وتحديد المسار الوظيفي لكل وظيفة ، والالتزام بأسس العدالة عند تقييم الأداء ، وتوفير الأمن الوظيفي من خلال وضع ضوابط محددة لقرارات إداء الخدمة وربطها بشروط جزائية وعقوبات صارمة تطبق على من يخالفها.

وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد قاعدة بيانات في وزارة العمل عن المتسربين من العمل في القطاع الخاص من أجل الوصول إلى الأسباب الدافعة لتسربهم ، وضرورة تحديث نظام العمل والعمال وتطويره ، كما أوصت الدراسة بضرورة التنسيق بين الجهات ذات العلاقة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل ، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية عن تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، وكذلك إجراء دراسات مقارنة عن تسرب العمالة الوطنية من قطاعات سوق العمل المختلفة وأي القطاعات أكثر جذبًا وأقل تسربًا .

\*دراسة (الغانم وليد بن ابراهيم، ٢٠٠٣) حيث بحثت هذه الدراسة مشكلة الاتجاهات نحو الدورانالوظيفي للمراقبين الجمركيين في كمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية (مطار الملك خالد الدولي بالرياض, مطار الملك عبد العزيز بجدة, مطار الملك فهد بالدمام) حيث ان لهذه الظاهرة تكلفة كبيرة على المنظمة وما تسببه هذه الظاهرة من انخفاض في معدلات الانتاجية. وتم من خلال هذه الدراسة معرفة اسباب الدورانالوظيفي واتجاهات المراقبين حول التسرب, ووجهات نظر المراقبين نحو الدورانالوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي, والحلول حول كيفية التغلب على الدورانالوظيفي, ومعرفة اوجه التشابه والاختلاف في اتجاهات العاملين نحو الدورانالوظيفي في المطارات الثلاث. وخلصت هذه الدراسة الى ان المراقبين الجمركيين الحاليين والمراقبين الجمركيين المتسربين اتفقا على ان العلاقات مع الزملاء محور رئيسي عن الرضا بالعمل, بينما كان الاختلاف في اتجاهاتهم من ناحية رضاهم عن المكافآت المادية. وقد اتفقا ايضا على ان اسباب الدورانالوظيفي هي قلة الراتب الشهري والمكافآت. بينما كانت الاثار السلبية للتسرب هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

\*دراسة (Paul Martinez, 1998) كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أسباب عدم رغبة (٩٠٠٠) طالب من الموظفين في استكمال التعليم الإضافي لهم ، وشملت العينة (٣١) بالمملكة المتحدة ، وأشارت النتائج إلى أنه من أهم العوامل والأسباب كانت تتلخص ب مواجهة الصعوبة او عدم القدرة في تكوين أصدقاء , عدم القدرة بالتكيف مع الطلبة الأصغر منهم سنا ، حيث إنهم التحقوا بالكلية في سن كبير , ضيق الوقت وتأثير مواعيد الكلية على أعمالهم .عدم الاستقرار النفسي .عدم الرضا عن نوعية التعليم .

دراسة (دلال غلوسي، ٢٠١٥) .

### البحث الثاني: الدوران الوظيفي Functional leakage:

يعد الدورانالوظيفي (الشعار عامر حماميه، ٢٠١٦، ص:١) ظاهرة تكبد المنظمات الكثير من الخسائر المادية و المعنوية , فبعد انفاقها للكثير من أجل تدريب و تعليم الموظفين و بعد تمكنهم من اداء أعمالهم بدرجة عالية من الحرفية يقرر هذا العامل ترك المنظمة. مشكلة

الدوران الوظيفي مشكلة كبيرة لا تختصر في كلمات بسيطة وتختلف من دولة لأخرى ومن مكان لآخر ومن وظيفة لأخرى و لا يسلم من هذه الظاهرة أي قطاع. فقد أثرت هذه الظاهرة بشكل كبير على اغلب القطاعات وتؤثر على كافة المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، والكثير من المجالات الأخرى. موضوع الدوران الوظيفي أصبح هاجس يقلق معظم المنظمات و يكاد يكون كابوس يؤرق مدراء الموارد البشرية. فالعديد من الموظفين يتكون عملهم بشكل طوعي اما بداعي السفر و الهجرة أو لأسباب مادية او اجتماعية و لأسباب أخرى نسعى لاكتشافها من خلال هذا البحث. كما أن عدم فهم طبيعة الدوران الوظيفي في وظائف القطاع العام سيجعل ذلك الدوران أساساً لمشكلات ومعضلات تواجه القائمين على سياسات التوظيف مستقبلاً، فيجب إيجاد بيئات عمل تلتزم بمعايير تلبية رغبات طالب العمل وتحقق عنصر الاستقرار الوظيفي.

### اولاً/ تعريف الدوران الوظيفي Definition of functional leakage:

فيحسب «ستيف سكوت، الدوران الوظيفي للقوى العاملة المواطنة في القطاع الخاص، صندوق تنمية الموارد البشرية»، يُعرف الدوران الوظيفي بأنه: «إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة. كما يعبر عن مصطلح الدوران الوظيفي بأنه توقف الفرد عن انتمائه لأحدى الشركات التي يتقاضى منها بدلا نقدياً. يصنف Stahl الدوران الوظيفي في الشركات الكبيرة الى ثلاثة حالات

- 1- حالة رب العمل : يقوم بها رب العمل بفصل أو تسريح العامل أو نقله الى مكان عمل آخر.
- 2- حالات العامل : كمبادرة الموظف بالاستقالة أو ترك العمل و التقاعد المبكر.
- 3- الحالات القهرية : مثل حالة الوفاة أو التقاعد بقوة القانون.

### ثانياً/ اسباب الدوران الوظيفي Reasons leakage career:

يمكن صياغة أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى الدوران الوظيفي بـ (الأسباب التنظيمية، الاسباب المادية والمعنوية)

❖ الأسباب التنظيمية:-

1. الأمن الوظيفي: كما هو المعروف أن احساس الموظف بعدم الأمان في وظيفته التي يعمل بها في المنظمة يجعله يضطر للبحث عن منظمة أخرى تمنحه ما قد فقده، فالدوران الوظيفي ينخفض عندما يشعر الموظف بالأمان تجاه وظيفته. وكذلك باعتباره ضمان استمرارية العمل في الوظيفة بسبب الظروف الاقتصادية العامة في البلاد. إذ ان الامن الوظيفي يتعامل مع فرص الموظفين الذين يلتزمون بعملهم حتى لا يكون عاطل عن العمل. تعتبر فرص العمل التي لا تدعمها عقد إلى أجل غير مسمى أو لا يمكن أن تكون مضمونة لفترة معقولة تقتصر إلى الأمن الوظيفي. وينظر أيضا باسم سراح موظف من الخوف من طرده من العمل الحالي أو فقدان الوظيفة.
2. الاندماج: كلما كان هناك اندماج أكبر بين العاملين داخل التنظيم او المؤسسة كان هناك تسرب أقل " ويقصد بالاندماج هنا مدى قدرة المنظمة على اشراك الموظف في القرارات والعلاقات الأساسية والثانوية. (Ossai Esuh and others, 2013, p:65)
3. الاتصالات: الاتصالات توفر معلومات موثقة عما يجري في المنظمة وعن قواعد وقوانين المنظمة مما يعطي الموظف إحساساً بالسيطرة على أوضاعه ناتجاً عن ذلك معرفته لما هو مطلوب منه. وقد تبين من العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الاتصالات في المنظمة يؤدي إلى انخفاض في مستوى الدوران الوظيفي لان الموظفين او العاملين سوف يصبح لديهم القدرة على التواصل مع السياسات واللوائح الجديدة. ولا سيما إذا كانت هذه السياسات المثيرة للجدل، وأعضاء فريق الموارد البشرية للحصول على استعداد لإجراء مناقشات مع العملاء الداخليين عن طريق تبادل معهم أسباب تنفيذ قاعدة جديدة. (Zeuch Matthias, 2015, p:173)
4. تصميم محتوى العمل أو الوظيفة: تصميم الوظائف والجوانب المادية للعمل ركزت بشكل ضيق جدا على الوظائف الحالية. فهي تشير إلى أن التدريب يجب أن يكون على نطاق أوسع يقوم على تنمية القدرات، وقد يحدث الدوران أحياناً نتيجة لعدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة، مما قد يفقده الرضا عن محتوى الوظيفة وبالتالي يسعى إلى خيارات أخرى من ضمنها التسرب. (Torrington and others, 2005, p:366)
5. حجم المنظمة: نستطيع من الناحية النظرية أن نقول بأن الحجم التنظيمي مرتبط بوجود تسرب أقل باعتبار أن المنظمات الأكبر يوجد بها فرص أكثر للتقل والحركة الداخلية، وثبت ذلك من خلال دراسة عن تأثير الحجم على الفعالية التنظيمية. وأن نجاح المنظمات إلى حد كبير جدا يعتمد على قدرتها على الحجم الصحيح والجمع بين فوائد الشركات الصغيرة والكبيرة. لذا، إن المنظمات الأكبر ستشهد تسرباً أعلى بسبب مشاكل الاتصال ووجود تماسك أقل بين المجموعات، ومزيد من الموضوعية والبيروقراطية. (Amah Edwinah and others, 2013, p:1)

٦. **ظروف العمل الطبيعية:** ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة ، وتهوية ، ضوضاء ، نظافة ، وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل ، وقد بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي ( أعمال التون مايو وتجارب هوثورن ) أجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم ، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل ، ويجب على المنظمة أن توفر للموظف الظروف البيئية المناسبة للعمل ، حتى تكون لديه القدرة على الإنتاجية والتكيف. ويتحقق ذلك بتهيئة ظروف العمل المناسبة ويمكن تقسيم تلك الظروف إلى: (العبيدي بشرى عبد العزيز، ٢٠١٣، ص ٢٦٤)

أ- ظروف العمل المادية.

ب- ظروف العمل التنظيمية.

٧. **القيادة الإدارية :** كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة. وهناك سلوكيات للقادة تساهم في تدني مستوى رؤوسهم وتفكيرهم بالدوران من المنظمة ، كالعسوة الشديدة وانعدام الإنسانية في تعاملهم معهم (بوراس نور الدين، ٢٠١٤، ص: ٣٦)

٨. **تخطيط المسار الوظيفي :**

هي عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب ، وك مفهوم مفيد في الحفاظ على بقاء المنظمة والقدرة التنافسية من خلال تحقيق الاهداف التنظيمية. هذا بالإضافة الى انه يتطلب الحفاظ على ومواصلة تطوير موارد الإنسان. ولكن أن يكون هناك فهم أكثر شمولاً من رأس المال البشري، على المرء أيضا أن تولي اهتماما بالجوانب الفردية التي قد لا تكون مفيدة بشكل مباشر للشركة، ولكن هي مفيدة للموظفين وتؤثر على اداء عملهم وقابلية الاستخدام، لنمو الأفراد. وبالتالي ستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة مما يحد من عملية الدوران الوظيفي ( Ehnert Ina ,Harry Wes , Zink J.Klaus, 2014, p: 108- 109 )

٩. **الصراع الوظيفي :**

لقد اصبحت الصراعات جزءاً لا يتجزأ من حياتنا المعاصرة، تظهر الصراعات داخل العمل فصورة قرارات غير محسوبة النتائج وخلافات بين زملاء العمل وقد يحدث الدوران نتيجة نزاع تنظيمي ، قد ينشأ أثناء المنافسة ، ويمكن حل هذا النزاع من خلال التحكيم أو على مراحل من أجل أن تعمل المؤسسة بفاعلية . وكلما كان النزاع متأصل ويشكل عائقاً أمام العمل التنظيمي ، يكون الدوران هو الملاذ الأخير لحل النزاع ، وهذا النوع من الدوران يكون إيجابياً من وجهتي النظر الفردية والتنظيمية على حد سواء. وأحياناً تكون هذه النزاعات صعبة الحل خاصة إذا كانت نتيجة اختلافات في القيم أو المعتقدات الأساسية (أنا مارفيلاس، ٢٠٠٩، ص: ١٣).

١٠. **ضغوط العمل :**

قد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمؤسسة ، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحية. ضغط العمل هو الاستجابة الى الوضع الذي يعتبر تحدياً او يهدد الاشخاص او الموظفين.

الاستجابة للضغط النفسي والمشاعر المعقدة التي تنتج التغيرات الفسيولوجية للتحضير لنا عن المكافحة او الهروب ( Robbins P.Stephen, Judge A.Timothy, 2013, p: 79 )

❖ **الاسباب المادية والمعنوية:**

١. **الرواتب والحوافز :** هناك علاقة قوية بين مستويات الراتب ومعدلات الدوران الوظيفي وفي تحليل تفصيلي لمعدل ترك العمل الاختياري ، وتتراوح هياكل الرواتب في المرونة، من معدل أكثر بالنسبة للعمر أو الخدمة لتلك التي تستند كلياً على تقدير الإدارة. الهدف من الراتب هو الإبقاء على الاتساق في النهج، للحفاظ على العقلانية مع الحفاظ على نطاق يكفي لتكون قادرة على مكافأة الأداء المتميز، وقد وجد بعض الباحثين أن أكثر العوامل أهمية في تحديد ترك العمل الاختياري في النشاطات الصناعية هو المستوى النسبي للدخل حيث إن هناك نسبة

عالية من الدوراني النشاط الصناعي الذي يدفع لموظفيه رواتب ضعيفة • فكلما كان الأجر مناسباً لمقدار العمل كلما كان الموظف راضياً عن عمله وبالتالي بقاءه فيه وعدم التفكير في الانتقال إلى مكان آخر (Tyson Shaun, 2006,p:269)

٢. الأسباب المعنوية : ويقصد بها تشجيع الموظف وتحفيزه معنوياً سواءً عن طريق الإشادة به لوحده أو أمام الموظفين أو عن طريق شهادات الشكر والتقدير أو عن طريق إشراكه بالقرارات التي تخص المؤسسة. فالقضايا المتعلقة بالروح المعنوية والمهنية بأخلاقيات العمل، على سبيل المثال قد اعتبرت، من الصعب تقسيمها لأن الناس غالباً ما تشعر بهؤلاء معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً. وقد لوحظ، مع ذلك، أن المهام تصبح أسهل بمجرد تعلم القواعد القياسية. حيث تعتبر هذه الأساليب من الأسباب التي تجعل الموظف يفكر في الدوران من عدمه ، فالموظف الذي يلقي التشجيع والتحفيز فإن ذلك سيدفع به إلى المزيد من الإنتاجية والإبداع وحب الانتماء للمنشأة وبالتالي عدم التفكير في الدوران والعكس صحيح. (HELIA HAAGA,2007,p:106)

اما في نظر (الجوايش محمد،ص:١-٣) يمكن ان تكون اسباب الدوران الوظيفي كالآتي:

١. إذا كنت غير محب لعملك: حُب العمل هو حجر الأساس، يترتب عليه بعد ذلك طريقة أدائك لعمل، ومدى إخلاصك له، واهتمامك به. حيث إن حُب ما تقوم به يجعلك تُبدع فيه، وتطور منه، والعمل كذلك. والعكس كذلك أيضاً، فإن كنت غير مُحبِّ لعملك فإنك لن تبدع فيه إطلاقاً، ولن تُطور منه، ويترتب على ذلك شعورك الدائم بأنك لست في المكان المناسب لك، تُشعر بالملل، وعدم الشغف عند قيامك بعملك. لذلك فإن كُنت غير مُحبِّ لعملك، فاتركه الآن. حيث إن عدم حُب عملك هو سببٌ كافٍ تماماً لمغادرة العمل، والبحث عما يناسبك.
٢. إن لم يكن لديك هدف تسعى إليه: كل منا وجد في الحياة لهدف معين، وكلٌ منا له هدف يسعى من أجله، فإن لم يكن لديك هدف تسعى إلى تحقيقه من عملك، ولديك خطة واضحة تتبناها لتحقيق هدفك المنشود من العمل، فأنت فعليا في مكانك الخاطئ. ويلزم عليك إيجاد الهدف من عملك، بالطبع الهدف من العمل لا يقتصر على المقابل المادي فقط. فإن كُنت محباً لعملك ولكن ليس لديك هدف منه بعد، لا بد من إيجاد هدفك المنشود. وإن لم تكن محباً لعملك وليس لديك هدف منه فاتركه الآن، وابدأ في البحث عن البديل المناسب.
٣. إذا كان العمل غير مطوّر لمهاراتك: عملك هو مصدر شغفك، ومصدر تطوير مهاراتك المختلفة في مجال هذا العمل، لذلك فالعمل المُثمر حقا هو المُطور فعليا لذاتك، وشخصيتك. لذلك فإن كان عملك غير مطوّر لمهاراتك المختلفة، فلا بد من التحرك إلى الأمام، واتخاذ خطوات حقيقية جادة نحو التغيير، واستبداله بالعمل الأفضل.
٤. إن كان عملك يقتل إبداعك: العمل المناسب لك هدفه الحقيقي دائماً أن يُشبع رغباتك الإبداعية، ينمي موهبتك ومهاراتك الإبداعية. فإن كُنت تقوم بعمل لا يُشبع إبداعك، ولا ينمي ويُطوره فإنك قد اخترت عملاً خاطئاً، فبادر الآن بالمغادرة، والبدء في الطريق القويم للبحث عما يشبع إبداعك من العمل.
٥. إن لم تكتسب الخبرة اللازمة: بما أنك تعمل عملاً تُحبه، تقوم به على أتم وجهه، ولديك هدفٌ تسعى إليه، وتنمي مواهبك من هذا العمل، ويُطور مهاراتك، فإنك في بداية طريقك نحو العمل المُثمر، لكن لن يكتمل العمل الصحيح إلا باكتسابك للخبرات من هذا العمل، فلا بد من اكتساب الخبرة اللازمة في المجالات المختلفة ومجال العمل. لذلك إن كنت تعمل ولا تكتسب أدنى خبرة من عملك، فالطريق أمامك الآن للبعد عن هذا العمل والبحث عن العمل المُتكامل.
٦. إن كان مُديرك مُتحمكاً بقراراتك: أسوء ما يُمكن أن تُقابله في عملك هو المُدير الذي يتخذ القرارات دائماً، ذلك الشخص الذي يجبر من يعمل معه على تنفيذ الأوامر. لا يتيح فرصة النقاش لمن معه، ولا يسمع لأرائهم، وانتقادهم. فإن كان مديرك من هذه الشخصيات، ودائماً يتحكم في قراراتك، فأنت في المكان الخاطئ حقا. فعليك الآن الحركة مُسرّعاً مبتعداً عن هذا العمل غير المُثمر والبحث عما يُناسبك.
٧. إن لم تسمع تشجيعاً، أو كلمة شكر مطلقاً: كلٌ منا يحتاج دائماً إلى دفعة من التشجيع، أو الشكر على مجهود مبذول، حتى نستطيع الاستمرار والتقدم، وتحقيق الإنجازات. لا بُد من انتشار روح الفريق في العمل. لا بُد من تشجيع المُدير إلى العاملين معه لحثهم على التقدم. فإن كُنت في عملك ولم تسمع تشجيعاً أبداً، أو كلمة شكر مُطلقاً، فعليك التفكير لمرة أخرى، هل يجب عليك الاستمرار في هذا العمل!؟
٨. عندما تُشعر أنك مُجرد رقم: كلٌ منا في عمله مجرد ترس صغير في آلة كبيرة، لا بد من إتمام عملك على أكمل وجه، وإتقانه، حتى تدور هذه الآلة الضخمة. لذلك فأنت في عملك لديك مهامك الخاصة التي لا يقوم بها غيرك، التي تتم بها مسيرة الآلة في العمل. أما إن كنت في عملٍ ليس لديك مهامٌ خاصة تُؤديها، دور مُحدد تقوم به، إذًا فأنت مجرد رقم. لذلك عليك من الآن إعادة التفكير، وسؤال نفسك، هل هذا العمل المناسب لي حقاً!؟

٩. إن لم تحصل على الربح المناسب لك: من أكثر الأمور أهمية في العمل المال بالطبع، فلا نستطيع إنكار ذلك أبداً، فعندما نقوم بعمل لا بد من الحصول على أجر مقابل له، والمقابل المادي يجب أن يكن مناسب لك. أما إن كُنت في عمل لا تُحبه، أو عمل لا يُشبع إبداعك، ولا يُطور مهاراتك، ولا يُنمي خبراتك، ولا تحصل منه على المقابل المادي المناسب لاحتياجاتك، فأنت في مكان غير صحيح بالمرّة، وعليك الحسم بالاستمرار في هذا العمل أو البحث عن آخر.

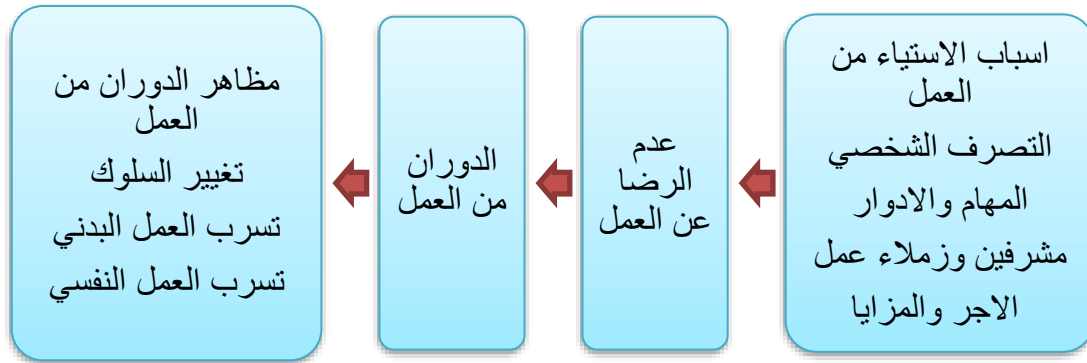
١٠. إن لم تر فيه المستقبل: العمل المناسب هو العمل الذي تجد فيه مستقبلك. مع تطوير المهارات، واكتساب المهارات، فإنك دائماً تجد مستقبلك في عملك، تنظر إلى الأمام لتجني ثمار جهدك. إذن إن كُنت في عمل ولم تر فيه مستقبلك أبداً، لم تر خطوات نجاحك على المدى الطويل، أو لم يكن لديك الشغف به حتى ترى فيه مستقبلك، فاتخذ خطوات تحريرك الآن منه، وابدأ فوراً في البحث عن البديل.

### ثالثاً/ انواع الدوران الوظيفي Types functional leakage:

عندما نريد التكلم عن اسباب الدوران الوظيفي في ادبيات الادارة، فانه غالبا ما يكون موضوع الدراسة هو الدوران الاختياري كنوع من انواع الانفصال بين الموظف ووظيفته .

وبشكل عام يمكن القول بأن الدوران الوظيفي الذي يحدث تطوعاً من الموظف والممثل في عملية الاستقالة هو أكثر أشكال الدوران إثارة لاهتمام العلماء في قياسهم للتسرب الوظيفي.

والدوران من الوظيفة هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تجعل الافراد غير راضين ويستعينون بها لتجنب حالة العمل . والشكل ادناه نموذج توضيحي لمجموعه شامله من السلوكيات الى ثلاث فئات (تغيير السلوك, فرص العمل المادية والدوران المادي من الوظيفة, الانسحاب النفسي من الوظيفة يقدم مختلف اشكال التسرب) (Noe A. Raymond, 2015, p:464)



ويمكن اجمالاً التطرق الى انواع الدوران الوظيفي والتي تختلف حسب زاوية النظر اليها وعلى النحو التالي:

#### ١. من حيث النتيجة:

هناك نوعان للتسرب هما :

##### أ. تسرب سلبي:

قد يكون لتسرب الموظفين او العاملين اثر سلبي فمثلاً يؤثر على الانتاجية، يؤثر على الاداء، يؤثر على الموظفين الاخرين وعلى نفسياتهم .

##### ب. تسرب إيجابي:

وقد يكون لتسرب الموظفين اثر ايجابي فمثلاً يعود على المؤسسة بعوائد الرواتب والمكافآت والحوافز التي يتقاضاها الموظف المتسرب خصوصاً في الآونة الاخيرة وبسبب ما يمر به البلد من ازمة اقتصادية والكثير من قرارات الدولة تشير او تحث الموظفين على منحهم اجازة بالراتب الاسمي او بدون راتب وبالفعل الكثير من الموظفين عملوا بنظام الاجازات وبالإعارة الى الكليات الأهلية كونها تدفع رواتب اعلى من الرواتب التي يتقاضونها في دوائهم السابقة.

#### ٢. من حيث الوجهة:

ينقسم الدوران وفقاً لذلك إلى نوعين هما :

##### أ. تسرب إلى وظيفة أخرى .

ب. تسرب إلى خارج القوى العاملة سواءً عن طريق التقاعد أو الوفاة أو البطالة.



ينقسم الدورانمن حيث السبب إلى نوعين هما :

١. قسري : وهو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة والتي لا تنتج عن رغبة الموظف مثل : التسريح ، والفصل ، والتقاعد ، والموت . وغالبًا ما يكون الدورانالقسري ناتجًا عن رغبة المنظمة وهو ما يمثله الفصل ، والتسريح ، والتقاعد . كما يمكن أن ينتج لأسباب اجتماعية خارجة عن رغبة المنظمة أو الموظف ، مثل : الاستقالة المقدمة من زوجة تلبية لرغبة زوجها .

ولكن بالمقابل هناك ثلاث انواع من الموظفين يجب توقيفهم عن العمل بشكل سريع:-

من خلال الدراسات هناك ثلاثة انواع من الاشخاص يتم توقيفهم عن العمل بشكل فجائي وخلال وقت قصير ، وينجم ذلك عن سلوك خاص بطباع هذه الشخصيات لا يمكن اضاعة الوقت في تغييره (كاظم امجد، ٢٠١٥)

أ. الملكة الدرامية:وليس المقصود فيها النساء اللواتي يعملن، بل حتى الذكور من هؤلاء ، اللذين يكون لهم سلوك اجتماعي واضح في العمل، عن طريق نقل الاحاديث والقييل والقال Gossip، هؤلاء يستمتعون كثيرا بتصوير الاحداث بشكل مختلف عن ماهي في الواقع الحقيقي، ويقومون إثارة الامور بشكل واضح كي يجلسوا لاحقا في الكراسي الاخيرة ويشاهدوا كيف تحدث الألعاب النارية ويستمتعون بمتابعة الاحداث. وهذه النوعية من الشخصيات لها دور اكبر من اضاعة انتاجية فريق العمل، فهي تعمل من وراء الكواليس للإيقاع بين اعضاء فريق العمل، وتشويه الاحداث ونقلها بطريقة مغايرة للواقع.

ب. الضحية:واحدة من أصعب التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هو معرفة كيفية التعامل مع الذين يحبون لعب دور الضحية. هؤلاء اللذين يتجنبون الاختلاط بالناس ولا يحب ان يقوم أحد بالمساءلة عن أفعالهم، مفضلا إلقاء اللوم على الآخرين في الحالات السيئة. وسيكون لديهم دائما ذريعة، ويكون عليهم دائما شكاوي مستمرة من قبل زملائهم في العمل.

ت. الشخصية المنعزلة:وهي من اهم الشخصيات التي يجب الوقوف عندها، فغالبا هذا النوع من الشخصيات يرغب بأن يكون مستقل ويمنأى عن تعليمات العمل وسياسة الشركة، وغالبا ما يرغب بان يمشي في طريق آخر غير المحدد له، فعلى سبيل المثال يرفض ان يلبس الزي الموحد داخل العمل، او انه لا يرغب في الالتزام ببعض القواعد، او انه يطرح دائما آراء مغايرة لما تطرحه الادارة ولكنه لا يعرف تماما الى اين يمكن ان توصل الشركة (فعل سبيل المثال اذا ناقشته في الراي المغاير الذي يطرحه لمدة تزيد عن ١٠ دقائق يجد نفسه لا يعرف ماهي الخطوات اللاحقة للطرح الذي يقدمه).

٢. اختياري : وهو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة نتيجة لرغباتهم الخاصة وهو ما يعبر عنه غالبًا بالاستقالة أو ترك الوظيفة (حلواني ، ٢٠٠١:ص١٩)

### المبحث الثالث: الاداء الوظيفي performance Functional:

#### اولا/ تعريف الاداء الوظيفي Definition of Functional Performance:

• إدارة الأداء هي عملية مستمرة لتحسين الأداء من خلال تحديد الأهداف الفردية والجماعية التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتخطيط الأداء لتحقيق الأهداف، ومراجعة وتقييم التقدم المحرز، وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات من الناس. وفيما يلي بعض التعاريف للأداء التنظيمي (Armstrong Michael, 2015, p:9-10)

• "إدارة الأداء هي عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والفرق ومواءمة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة". (Aguinis, 2005)

• "إدارة الأداء هي نظام من خلالها المنظمات على وضع أهداف العمل، وتحديد معايير الأداء، وتعيين وتقييم العمل، وتوفير التغذية العكسية عن الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير وتوزيع المكافآت". (بريسكو ونويل، ٢٠٠٨)

• "إدارة الأداء هي عملية أساسية من خلالها ينجز العمل. إنها الكيفية تتواصل المنظمات التوقعات ومحرك السلوك لتحقيق الأهداف الهامة. انها أيضا حول كيفية تحديد المنظمات الأداء غير فعالة لبرامج التنمية أو الإجراءات المتعلقة بالموظفين أخرى". (Pulakos, 2009)

#### ثانيا/ اهداف الاداء Performance Goals:

يمكن توضيح اهداف ادارة الاداء على النحو الاتي:(Armstrong Michael, 2006, P: 4-5)

١. تمكين وتحفيز الموظفين والمكافأة على بذل قصارى جهدهم.

٢. تركز مهام الموظفين على الأمور في نصابها الصحيح والقيام لهم الحق. التوفيق بين الأهداف الفردية والجماعية في تحقيق أهداف المنظمة.

٣. الإدارة الفعالة وتوفير الموارد أداء ضد المساءلة والأهداف (دهانات آي سي آي) متفق عليه.

٤. ربط الأداء الوظيفي في تحقيق خطط المدى المتوسط استراتيجية الشركة.

٥. محاذاة الأهداف الشخصية / الفردية مع الفريق، قسم / تقسيمي وخطط الشركات. عرض الأهداف مع الأهداف / أهداف محددة بشكل واضح استخدام التدابير، سواء لينة أو رقمية. رصد الأداء والمهام للعمل المستمر على النحو المطلوب.

٦. جميع الأفراد تكون واضحة حول ما يحتاجونه لتحقيق والمتوقع المعايير، وكيف تساهم في النجاح العام للمنظمة؛ تلقي منتظمة وعادلة، وردود الفعل دقيقة والتدريب لمتد وتحتفيهم على تحقيق أفضل ما لديهم.

٧. نهج منظم لأداء التنظيمي التوفيق بين المسؤوليات الفردية إلى الأهداف التنظيمية والنشاط.

٨. عملية والسلوكيات التي مديري إدارة الأداء شعوبها لتقديم المنظمة تحقيق عالية.

٩. تعظيم إمكانات الأفراد والفرق لصالح أنفسهم وتنظيم، مع التركيز على تحقيق أهدافها.

**ثالثا/ النظريات التي تقوم عليها إدارة الأداء The theories underpinning performance management**

النظريات الثلاث التالية تدعم إدارة الأداء. (Armstrong Michael, Taylor Stephen, 2014, p:335)

١. نظرية الهدف Goal theory :-

نظرية الهدف، التي طورتها لاثام ولوك (١٩٧٩)، يسلط الضوء على أربع آليات التي تربط الأهداف بنتائج الأداء: (١) أنها توجه الانتباه إلى الأولويات؛ (٢) أنها تحفز الجهود؛ (٣) أنها تتحدى الناس لجلب معارفهم ومهاراتهم أن تتحمل لزيادة فرصهم في النجاح؛ و (٤) أكثر تحديا إلى الهدف فإن المزيد من الناس تعتمد على ذخيرة كاملة من المهارات. هذه النظرية تدعم التركيز في إدارة الأداء على تحديد وإقرار الأهداف التي يمكن قياس الأداء وإدارتها.

٢. نظرية التحكم Control theory :-

نظرية التحكم تركز الاهتمام على ردود الفعل كوسيلة لتشكيل السلوك. كما يتلقى الناس ردود الفعل على سلوكهم أنهم يقدرون التناقض بين ما يفعلونه وما يتوقع منهم القيام به، واتخاذ إجراءات تصحيحية للتغلب على التناقض. ومن المسلم به ردود الفعل باعتباره جزءا أساسيا من عمليات إدارة الأداء.

٣. النظرية المعرفية الاجتماعية Social cognitive theory :-

وضعت نظرية المعرفية الاجتماعية من قبل باندورا (١٩٨٦). لأنه يقوم على مفهوم مركزي له من فعالية الذات. وهذا يشير إلى أن ما الناس يعتقدون أنهم يستطيعون أو لا يستطيعون أن تفعل بقوة يؤثر على أدائها. وبالتالي التطوير والتعزيز الإيجابي، الثقة بالنفس لدى الموظفين هو أحد الأهداف الهامة لإدارة الأداء.

**رابعاً/ عملية وفعالية الإدارة Process and Effective Performance**

فعالية، مرنة، وإبداعية الأداء تكمن في قلب القيادة الممتازة. مما يخلق الشركات الناجحة والمبتكرة. يهدف الاداء إلى الناس الذين هم المديرين التنفيذيين ومديري الفريق أو المشرفين الذين يريدون حقا لتحسين الطريقة التي تؤدي وتشجيع موظفيها على الأداء في أفضل حالاتها. أنه يعطي نهجا عمليا في حل قضايا العمل الحقيقي مع خطوة خطوة الدليل إلى الإجراءات التي من شأنها تشجيع الأداء الممتاز. (Walker

(Steve, 2011, p:2

**خامسا/ مساهمات إدارة الأداء The Performance Management Contributions**

هناك العديد من المزايا المرتبطة بتنفيذ نظام إدارة الأداء. نظام إدارة الأداء يمكن أن تجعل من المساهمات الهامة التالية (Dr. Aguinis

(Herman, 2005, p:21-22-23-35

- يتم زيادة الدافعية للأداء.
- يتم زيادة الثقة بالنفس.
- المدراء يكتسبون فكرة واسعة عن المرؤوسين.

- ايضاح تعريف المهمة والمعايير.
- تعزيز - البصيرة الذاتية والتنمية.
- الإجراءات المتعلقة بالموظفين أكثر عادلة ومناسبة.
- صناعة الأهداف التنظيمية الواضحة.
- أصبح الموظفين أكثر كفاءة.
- هناك حماية أفضل من الدعاوى القضائية.
- هناك تميز أفضل وأكثر في الوقت المناسب بين الأداء الجيد والفقير.
- يتم الإبلاغ عن وجهات نظر المشرفين في الأداء أكثر وضوحاً.

### سادسا/ الدوران الوظيفي واثره على الاداء **Functional leakage and its impact on Performance**

اغلب الدراسات تشير الى ان الاداء يتأثر بالدوران الوظيفي تأثيرا مباشرا نظرا لما يتركه الدوران من اثارا وخيمه على المؤسسة وبطبيعة الحال فإنه لا يجب النظر إلى ظاهرة الدوران الوظيفي على أنها شر مطلق أو خير مطلق ، أي إن هناك بعض من السلبيات وبعض من الإيجابيات عن آثار ظاهرة تسرب الموظفين من خلال منظماتهم ، وقد حاول بعض الباحثون تصنيف هذه الآثار إلى ثلاث مستويات (مستوى المنظمة ، مستوى الفرد ، مستوى المجتمع) ويمكن استعراضها كما يلي (<http://www.hrdiscussion.com/hr19456.html>)

#### ١- الآثار السلبية:

##### أ- على مستوى المنظمة:

١- زيادة في التكاليف عند عمليات إحلال موظفين جدد لسد الوظائف الشاغرة نتيجة للتسرب الوظيفي ( استقطاب، توظيف، تدريب، .....).

٢- فقد الخبرة لدى الموظفين المتسربين وصعوبة استحصالها، وبذلك تفقد المنظمة جزء من ثروتها.

٣- انخفاض إنتاجية الموظفين خلال الفترة التي تسبق تسربهم، مما يؤثر سلبيا على بقية زملائهم في العمل، وإمكانية تسرب بعض أسرار المنظمة لجهات أخرى.

##### ب- على مستوى الفرد المتسرب:

١- فقد الفرد مكانته الوظيفية و أدميته في المنظمة والتي اكتسبها خلال فترة عمله.

٢- التكاليف المادية من خلال الانتقال من مكان إلى آخر.

٣- خلق حالة من عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف عند الانتقال من مدينة إلى أخرى.

##### ج- على مستوى الزملاء في المنظمة:

١- فقدان الزملاء الأكفاء.

٢- انخفاض الرضا عن العمل.

٣- زيادة أعباء العمل عليهم بسبب تسرب زملائهم.

د- على مستوى المجتمع: زيادة نسبة الدوران في مجتمع ما قد يؤدي إلى إعاقة الإنتاجية في هذا المجتمع.

#### ٢- الآثار الإيجابية:

##### أ- على مستوى المنظمة:

١- التخلص من الموظفين الذين هم دون المستوى أداء وإنتاجية.

٢- إدخال تعديلات جديدة وتغيير في طبيعة ومرونة العمل.

٣- إعادة تقييم السياسات والإجراءات.

##### ب- على مستوى الفرد المتسرب:

١- زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه عند انتقاله لمنظمة أخرى.

٢- التقدم الوظيفي في مجال عمله.

٣- زيادة قوة العلاقات الأسرية عند انتقاله إلى المدينة التي يفضلها.

ج- على مستوى الموظفين الذين بقوا داخل المنظمة:

١- زيادة اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل.

٢- ارتفاع مستوى أدائهم لأعمالهم.

٣- زيادة فرص التقدم للإمام.

د- على مستوى المجتمع:- انتقال الأفراد إلى مجال جديده قابل للتوسع في فترات الازدهار والنمو الاقتصادي وهذا ينعكس أثره ايجابيا على التنمية الاقتصادي.

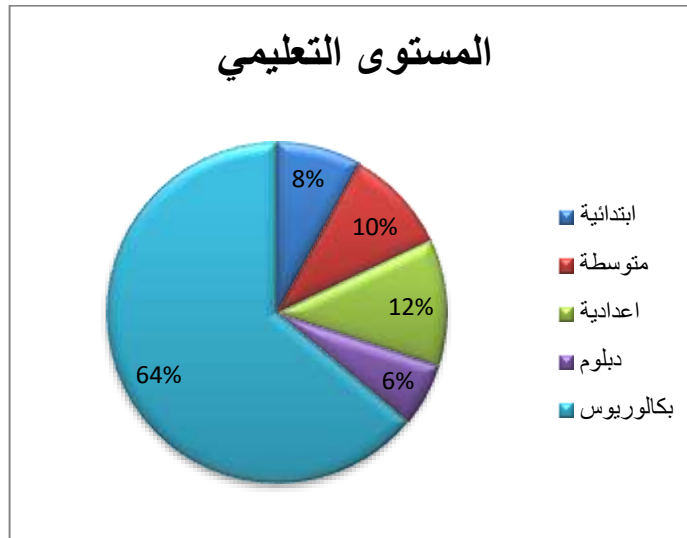
### البحث الرابع: الدراسة الميدانية Field study:

اولا المستوى التعليمي:

العبارة	التكرار	النسبة
ابتدائية	٤	٨٪
متوسطة	٥	١٠٪
اعدادية	٦	١٢٪
دبلوم	٣	٦٪
بكالوريوس	٣٢	٦٤٪
المجموع	٥٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول علاه بان ٦٤٪ من افراد العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس, و١٢٪ حاصلين على شهادة الاعدادية, و ١٠٪ حاصلين على شهادة المتوسطة, و ٨٪ حاصلين على شهادة الابتدائية و ٦٪ حاصلين على شهادة الدبلوم .

نستنتج مما سبق ان غالبية افراد العينة قد حصلوا على تعليما جيدا مما يساعد على فهم طبيعة واهداف الدراسة .

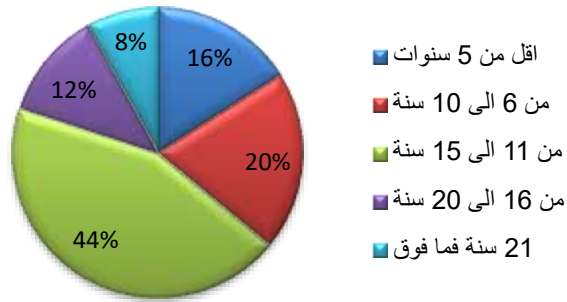


ثانيا/ الخبرة:

العبارة	التكرار	النسبة
اقل من ٥ سنوات	٨	١٦٪
من ٦ الى ١٠ سنة	١٠	٢٠٪
من ١١ الى ١٥ سنة	٢١	٤٤٪
من ١٦ الى ٢٠ سنة	٦	١٢٪
٢١ سنة فما فوق	٤	٨٪
المجموع	٥٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول اعلاه بان ٤٤٪ من افراد العينة هم ممن لديهم خبرة من ١١ الى ١٥ سنة, و ٢٠٪ ممن لديهم خبرة من ٦ الى ١٠ سنة, و ١٦٪ ممن لديهم خبرة اقل من ٥ سنوات, و ١٢٪ ممن لديهم خبرة من ١٦ الى ٢٠ سنة, و ٨٪ ممن لديهم خبرة اكثر من ٢١ سنة.

الخبرة

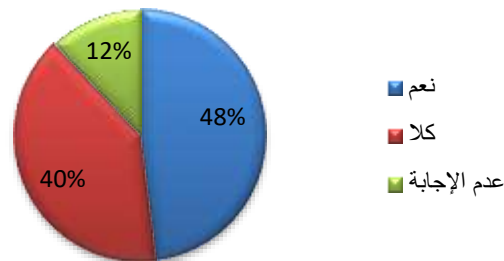


ثالثا/ الموظفون الذين يفكرون بالانتقال الى عمل اخر داخل الكلية .

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	٢٤	٤٨٪
كلا	٢٠	٤٠٪
عدم الإجابة	٦	١٢٪
المجموع	٥٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول اعلاه ان ما نسبته ٤٨٪ هم الموظفون الذين لديهم الرغبة في الانتقال الى عمل اخر داخل الكلية, ونسبة ٤٠٪ هم الموظفون الذين ليس لديهم فكرة الانتقال ويفضلون البقاء في وظائفهم الحالية, ونسبة ١٢٪ هم الموظفون الذين امتنعوا عن الإجابة واتخذوا موقف المحايد. نستنتج من التحليل اعلاه أن هناك حالة عدم رضا عامة لدى أفراد العينة مما يشكل عامل عدم استقرار في الوظيفة التي يعملون فيها.

الانتقال الى عمل اخر داخل الكلية



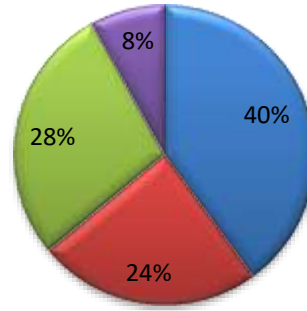
رابعا/ الجدول الاتي يوضح الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل الدوران من العمل على مستوى أداء في الكلية.

العبارة	التكرار	النسبة
١. انخفاض انتاجية العمل في الكلية	٢٠	٤٠٪
٢. الآثار الإيجابية نتيجة الزيادة في تدفق الخبرات والدماء الجديدة	١٢	٢٤٪
٣. زيادة الكلف (التعاقد مع موظفين او استئجار موظفين)	١٤	٢٨٪
٤. لا يوجد هناك أي تأثير	٤	٨٪

يتضح من الجدول اعلاه ان الاثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع الدوران الوظيفي في الكلية هي كالآتي:

١. انخفاض انتاجية العمل والتي كانت تحمل النسبة الاكبر ٤٠٪.
٢. زيادة كلف تعيين الموظفين بعقد او التعاقد باجر والتي كانت بنسبة ٢٨٪.
٣. الاثار الايجابية نتيجة زيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في الكلية والتي كانت بنسبة ٢٤٪.
٤. ومن حيث لا يوجد أي تأثير فقد كانت نسبتها قليلة وهي ٨٪.

### اثر التسرب الوظيفي على الاداء



- انخفاض انتاجية العمل في الكلية
- الاثار الإيجابية نتيجة الزيادة في تدفق الخبرات والدماء الجديدة في الكلية
- زيادة الكلف (التعاقد مع موظفين او استئجار موظفين)
- لا يوجد هناك أي تأثير

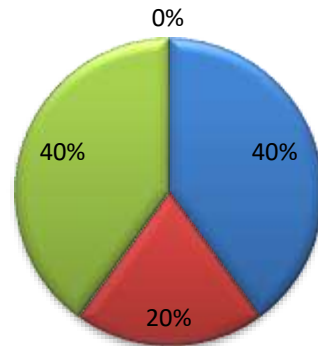
### خامسا/ السبل الكفيلة او السياسات التي تحد من ظاهرة الدوران الوظيفي .

العبارة	التكرار	النسبة
١. تحسين ظروف العمل	٢٠	٤٠٪
٢. تقليل الفوارق بين الرواتب	١٠	٢٠٪
٣. التحفيز المادي والمعنوي وحسن المعاملة	٢٠	٤٠٪
٤. اخرى	٠	٠٪
المجموع	٥٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول اعلاه ان السبل الكفيلة او السياسات التي تحد من ظاهرة الدوران الوظيفي هي كالآتي:

١. تحسين ظروف العمل والتي كانت تحتل المرتبة الاولى بنسبة ٤٠٪.
٢. الحوافز المادية والمعنوية

### السبل الكفيلة او السياسات التي تحد من ظاهرة التسرب الوظيفي



- تحسين ظروف العمل
- تقليل الفوارق بين الرواتب
- التحفيز المادي والمعنوي وحسن المعاملة
- اخرى

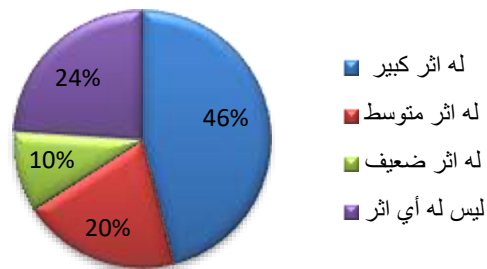
بالمرتبة الثانية  
والتي كانت  
بنسبة ٤٠٪  
٣. بينما كانت  
تقليل الفوارق  
بالرؤاتب  
بنسبة ٢٠٪  
٤. اما الاخرى  
فكانت ٠٪  
علما انه كان  
الخيار مفتوح  
للموظف.

سادسا/ العوامل التي يتوقع ان لها اثر على عملك خارج الكلية .  
١. عدم الرغبة في العمل الفني والخدمي:

النسبة	التكرار	العبارة
٤٦٪	٢٣	له اثر كبير
٢٠٪	١٠	له اثر متوسط
١٠٪	٥	له اثر ضعيف
٢٤٪	١٢	ليس له أي اثر
١٠٠٪	٥٠	المجموع

يتضح من الجدول اعلاه بان نسبة ٤٦٪ من افراد العينة يرون أن عدم الرغبة في العمل الفني او الخدمي له أثر كبير على اتجاه الموظف للعمل خارج القطاع، و ٢٤٪ من أفراد العينة يرون أنه ليس له اي اثر وان نسبة ٢٠٪ له أثر متوسط على العمل، و ١٠٪ يرون أن له أثر ضعيف. يمكن ان نستنتج أن عامل عدم الرغبة في العمل الفني او الخدمي يلعب دور رئيسي في التسبب وترك العمل.

### عدم الرغبة في العمل الفني والخدمي



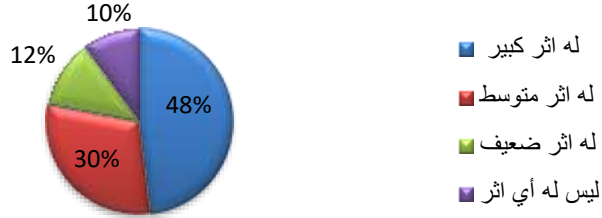
٢. قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف:

النسبة	التكرار	العبارة
٤٨٪	٢٤	له اثر كبير
٣٠٪	١٥	له اثر متوسط
١٢٪	٦	له اثر ضعيف

ليس له أي اثر	٥	٪١٠
المجموع	٥٠	٪١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة ٤٨٪ من أفراد العينة يرون أن عامل قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف له أثر كبير في تسبب الموظف، وأن نسبة ٣٠٪ من أفراد العينة يرون أن له أثر متوسط، وان نسبة ١٢٪ يرون له نسبة ضعيفة، وان نسبة ١٠٪ يرون انه ليس له اثر.

### قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف

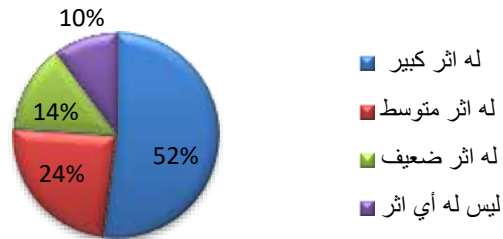


### ٣. كثرة العبء الوظيفي:

العبارة	التكرار	النسبة
له اثر كبير	٢٦	٪٥٢
له اثر متوسط	١٢	٪٢٤
له اثر ضعيف	٧	٪١٤
ليس له أي اثر	٥	٪١٠
المجموع	٥٠	٪١٠٠

من الجدول أعلاه نرى أن ٥٢٪ من أفراد العينة يرون أن عامل كثرة العبء الوظيفي يدفع بالموظف نحو التسبب، و ٢٤٪ من أفراد العينة يرون أن له أثر متوسط، و ١٤٪ يرون أن له أثر ضعيف، و ١٠٪ يرون أنه ليس له أثر.

### كثرة العبء الوظيفي



### ٤. اسباب وسائط النقل التي تعوق مواصلي العمل:

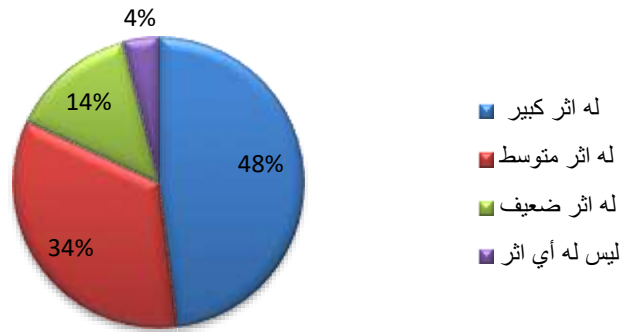


العبارة	التكرار	النسبة
له اثر كبير	٢٤	٪٤٨
له اثر متوسط	١٧	٪٣٤
له اثر ضعيف	٧	٪١٤
ليس له أي اثر	٢	٪٤
المجموع	٥٠	٪١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة ٪٤٨ من أفراد العينة يرون أن اسباب المواصلات والزحامات تعوق مواصلتهم في العمل مما يدفع بهم للعمل خارج القطاع، و ٪٣٤ يرون أن له أثر متوسط، وان نسبة ٪١٤ يرون ان له اثر ضعيف، وان نسبة ٪٤ ليس له اثر.

من التحليل اعلاه نرى أن اسباب المواصلات تجعل الموظف يحاول أن يترك الاعمال الفنية والخدمية والقيام بعمل يتوافق وحالته الصحية.

### اسباب وسائط النقل التي تعوق مواصلي العمل



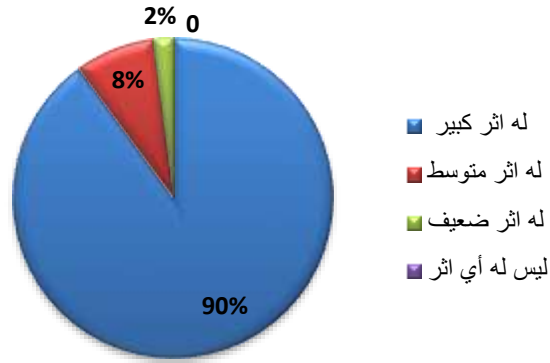
### ٥. قلة الحوافز والمكافآت:

العبارة	التكرار	النسبة
له اثر كبير	٤٥	٪٩٠
له اثر متوسط	٤	٪٨
له اثر ضعيف	١	٪٢
ليس له أي اثر	-	-
المجموع	٥٠	٪١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ( ٩٠٪ ) يرون أن قلة الحوافز والمكافآت تؤثر أثراً كبيراً على اتجاههم للعمل خارج الكلية وان نسبة ٨٪ يرون ان له اثر متوسط، وان نسبة قليلة ٢٪ يرون بان له اثر ضعيف.

ونستنتج من ذلك أن الحوافز والمكافآت والمخصصات الأخرى تلعب دوراً كبيراً في رضا الموظفين واتجاهاتهم وانتماءهم وولاءهم، مما يؤدي إهمالها إلى تسرب الموظفين.

### قلة الحوافز والمكافآت



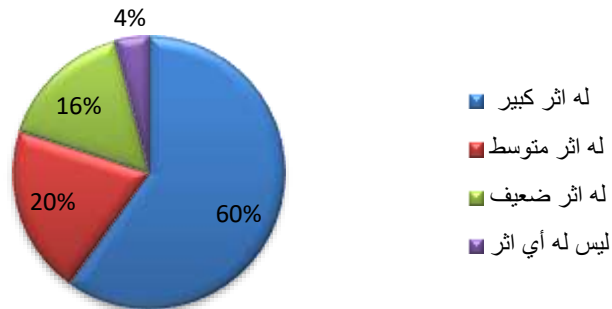
### ٦. عدم تقييم ادائي من قبل الادارة:

العبارة	التكرار	النسبة
له اثر كبير	٣٠	٦٠٪
له اثر متوسط	١٠	٢٠٪
له اثر ضعيف	٨	١٦٪
ليس له أي اثر	٢	٤٪
المجموع	٥٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول أعلاه أن ٦٠٪ من أفراد العينة يرون أن عدم تقييم أدائهم من قبل الإدارة يقودهم إلى محاولة العمل خارج الكلية ويكون له أثراً كبيراً، وان نسبة ٢٠٪ يرون بان له اثر متوسط، بينما نسبة ١٦٪ يرون بان له اثر ضعيف في حين ليس له اثر بلغت ٤٪.

ويمكن ان نستنتج أن عدم تقييم الأداء من قبل الإدارة في الكلية يؤثر على اتجاهات

### عدم تقييم ادائي من قبل الادارة



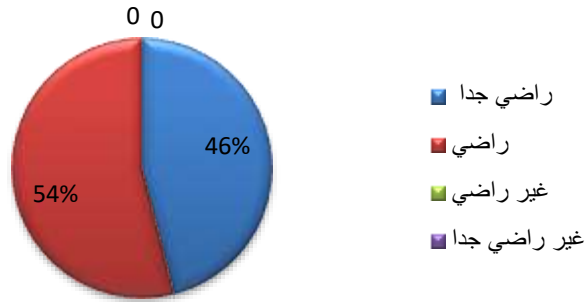
الموظفين نحو  
وظائفهم تأثيراً  
كبيراً.

سابعاً/ ما مدى رضاك عن اداءك الوظيفي:

النسبة	التكرار	العبارة
٪٤٦	٢٣	راضي جدا
٪٥٤	٢٧	راضي
-	-	غير راضي
-	-	غير راضي جدا
٪١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من الجدول من  
أعلاه أن نسبة ٪٤٦ من  
أفراد العينة راضون  
جداً عن أدائهم الوظيفي،  
٪٥٤ من أفراد العينة  
راضون عن أدائهم  
الوظيفي.

ما مدى رضاك عن اداءك الوظيفي

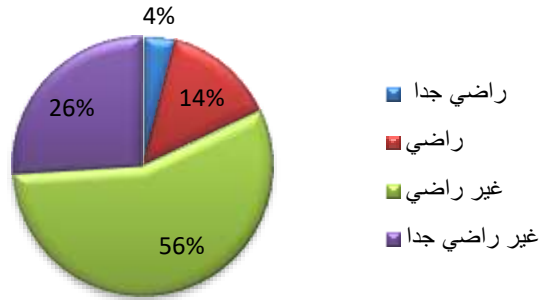


ثامناً/ ما مدى رضاك عن بيئة العمل:

النسبة	التكرار	العبارة
٪٤	٢	راضي جدا
٪١٤	٧	راضي
٪٥٦	٢٨	غير راضي
٪٢٦	١٣	غير راضي جدا
٪١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة ٥٦٪ من أفراد العينة غير راضون عن بيئة عملهم، و ٢٦٪ من أفراد العينة هم غير راضون جدا، و ١٤٪ هم راضون، ونسبة ٤٪ هم راضون جدا.

ما مدى رضاك عن بيئة العمل

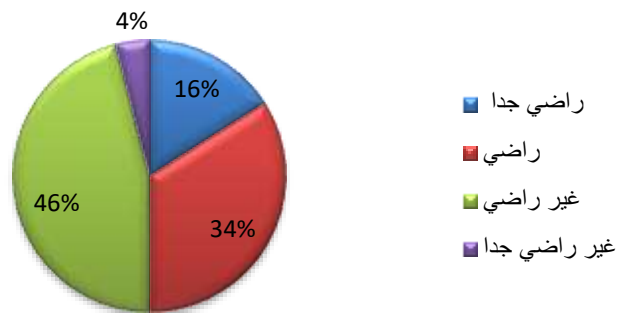


تاسعا/ ما مدى رضاك عن العوائد المادية:

العبارة	التكرار	النسبة
راضي جدا	٨	١٦٪
راضي	١٧	٣٤٪
غير راضي	٢٣	٤٦٪
غير راضي جدا	٢	٤٪
المجموع	٥٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة ٥٠٪ من أفراد العينة هم غير راضون عن العائد المادي، و ٣٠٪ من أفراد العينة هم راضون، و ١٦٪ من أفراد العينة هم راضون جدا، ونسبة قليلة تبلغ ٤٪ هم غير راضون جدا عن العوائد المادية.

ما مدى رضاك عن العوائد المادية

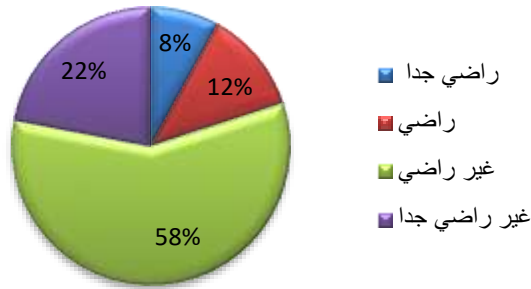


عاشرا/ ما هو تقييمك للسلم الوظيفي للكلية:

العبارة	التكرار	النسبة
راضي جدا	٤	٨٪
راضي	٦	١٢٪
غير راضي	٢٩	٥٨٪
غير راضي جدا	١١	٢٢٪
المجموع	٥٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة ٥٨٪ من أفراد العينة غير راضون عن السلم الوظيفي للكلية، وأن نسبة ٢٢٪ غير راضون جداً، وأن ١٢٪ هم راضون، وأن ١٠٪ هم راضون جداً.

### ما هو تقييمك للسلم الوظيفي للكلية

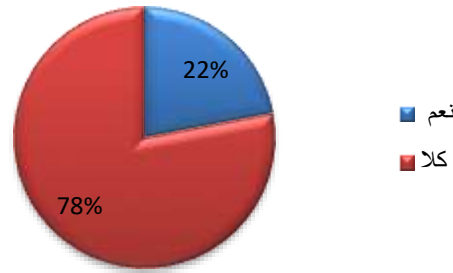


### الحادي عشر/ هل حصلت على مكافأة خلال الخمس سنوات السابقة:

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	١١	٢٢٪
كلا	٣٩	٧٨٪
المجموع	٥٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة ٧٨٪ من أفراد العينة لم يحصلوا على مكافأة خلال الخمس سنوات الماضية، بينما كانت نسبة ٢٢٪ الذين حصلوا على مكافأة خلال الخمس سنوات السابقة.

### هل حصلت على مكافأة خلال الخمس سنوات السابقة



### المبحث الخامس: النتائج والتوصيات:

#### اولا/ النتائج:

بعد دراسة الاستبيانات وتحليل الجداول تمكنت الدراسة من التوصل للنتائج المدرجة ادناه:

١. تم التوصل الى فهم طبيعة واهداف الدراسة بسرعة كون ان غالبية افراد العينة قد حصلوا على تعليما جيدا وتبين هذا من خلال الحاصلين على شهادة البكالوريوس والبالغة نسبتهم ٦٤٪.
٢. اظهرت الدراسة بان ٤٤٪ من افراد العينة هم ممن لديهم خبرة من ١١ الى ١٥ سنة، وهذا بطبيعة الحال ساعد بشكل كبير على التوصل الى نتائج جيدة كون هؤلاء الموظفين قد امضوا وقتا طويلا بالخدمة ولكونهم ايضا شغلوا النسبة الاعلى . فلهذا السبب تم الحصول على نتائج واقعية للدراسة.
٣. اظهرت الدراسة ان ما نسبته ٤٨٪ هم الموظفون الذين لديهم الرغبة في الانتقال الى عمل اخر داخل الكلية، كون اعمالهم لا تتناسب مع الوظيفة المكلفين بها اولا يجدون الترحيب الجيد من قبل مدراءهم ونسبة ٣٠٪ هم الموظفون الذين ليس لديهم فكرة الانتقال ويفضلون البقاء في وظائفهم الحالية، ويبدوا انهم قد شعروا بالراحة في مواقع عملهم اضافة الى ذلك حصولهم على بعض الامتيازات مثل كتب الشكر والمدح والثناء، ونسبة ١٢٪ هم الموظفون الذين امتنعوا عن الإجابة واتخذوا موقف المحايد.

٤. اتضح من خلال الدراسة ان الاثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع الدوران الوظيفي في الكلية هي كالآتي:
- انخفاض انتاجية العمل والتي كانت تحمل النسبة الاكبر ٤٠٪.
  - زيادة كلف تعيين الموظفين بعقد او التعاقد باجر والتي كانت بنسبة ٢٤٪.
  - الاثار الايجابية نتيجة زيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في الكلية والتي كانت بنسبة ٢٨٪.
  - ومن حيث لا يوجد أي تأثير فقد كانت نسبتها قليلة وهي ٨٪.
  - وضحت الدراسة ان السبل الكفيلة او السياسات التي تحد من ظاهرة الدوران الوظيفي هي كالآتي:
    - تحسين ظروف العمل والتي كانت تحتل المرتبة الاولى بنسبة ٤٠٪.
    - الحوافز المادية والمعنوية وحسن المعاملة بالمرتبة الثانية والتي كانت بنسبة ٤٠٪.
    - بينما كانت تقليل الفوارق بالرواتب بنسبة ٢٠٪.
    - اما الاخرى فكانت ٠٪ علما انه كان الخيار مفتوح للموظف.
- ويمكن ان نستنتج من هذا ان بان تحسين ظروف العمل والتحفيز المادي و المعنوي كانت لها نفس النسبة وهذا يدل على اهميتها في التقليل من الدوران الوظيفي.
٦. بينت الدراسة بان نسبة ٤٦٪ من افراد العينة يرون أن عدم الرغبة في العمل الفني والخدمي له أثر كبير على اتجاه الموظف للعمل خارج القطاع، و ٢٤٪ من أفراد العينة يرون أنه ليس له اي اثر، وان نسبة ٢٠٪ له أثر متوسط على العمل، و ١٠٪ يرون أن له أثر ضعيف. يمكن الاستنتاج بانه هناك نظرة دونية للموظف الذي يعمل في الاعمال الفنية والخدمية.
٧. ابرزت الدراسة أن نسبة ٤٨٪ من أفراد العينة يرون أن عامل قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف له أثر كبير في تسبب الموظف، وأن نسبة ٣٠٪ من أفراد العينة يرون أن له أثر متوسط، وان نسبة ١٢٪ يرون ان له نسبة ضعيفة، وان نسبة ١٠٪ يرون انه ليس له اثر ٠. ان من الاسباب الرئيسية للتسرب الوظيفي هو عدم مقارنة اداء الموظف بالجهد الذي يبذله، مقارنة بالآخرين الذين وجودهم مجرد خلق المشاكل والتعليق على العمل.
٨. اظهرت الدراسة أن ٥٢٪ من أفراد العينة يرون أن عامل كثرة العبء الوظيفي يدفع بالموظف نحو التسبب، و ٢٤٪ من أفراد العينة يرون أن له أثر متوسط، و ١٤٪ يرون أن له أثر ضعيف، و ١٠٪ يرون ليس له أثر. نستنتج من هذا بان الموظف الجيد والدؤوب سوف يعتمد عليه اعتمادا كاملا ويتحمل المسؤولية لوحدة ولكن هذا سوف يكون عبئا على الموظف وسوف يجعله يكره العمل ويسبب له الملل والعبء الوظيفي.
٩. وضحت الدراسة أن نسبة ٤٨٪ من أفراد العينة يرون أن عم توفر خطوط النقل تعوق مواصلتهم في العمل مما يدفع بهم للعمل في اماكن قريبة من مواقع سكنهم ، و ٣٤٪ يرون أن له أثر متوسط، وان نسبة ١٤٪ يرون ان له اثر ضعيف، وان نسبة ٤٪ ليس له اثر. وصول الموظف متأخرا الى مقر عمله بسبب الازدحام المروري يجعل مديره ساخطا عليه دون معرفة اسباب التأخير وبالتالي الموظف سوف يعتبر غائبا لهذا اليوم والذي بدوره سوف يؤثر على نفسيته، مما يضطر بالموظف للبحث عن عمل اخر قد يكون قريبا على سكنه او العمل مع مدير يتفهم اسباب التأخير .
١٠. اظهرت الدراسة أن النسبة الاكبر من أفراد العينة ( ٩٠٪ ) يرون أن قلة الحوافز والمكافآت تؤثر أثرا كبيرا على اتجاههم للعمل خارج الكلية وان نسبة ٨٪ يرون ان له اثر متوسط، وان نسبة قليلة ٢٪ يرون بان له اثر ضعيف. يمكن ان نستنتج ان الحوافز والمكافآت له دور كبير على انتاجية واداء الموظف بل هي السبب في تسك الموظف بوظيفته وخصوصا الموظفين الذين يتقاضون رواتب قليلة.
١١. ابرزت الدراسة أن ٦٠٪ من أفراد العينة يرون أن عدم تقييم أدائهم من قبل الإدارة يقودهم إلى محاولة العمل خارج الكلية ويكون له أثرا كبيرا، وان نسبة ٢٠٪ يرون بان له اثر متوسط، بينما نسبة ١٦٪ يرون بان له اثر ضعيف في حين ليس له اثر بلغت نسبتها ٤٪، نستنتج من هذا ان اهمال الادارة لجوانب تقييم وتحفيز الموظف قد يشجع على تسرب الموظفين وجعلهم غير راضين عن عملهم وبالنتيجة هذا سوف يؤدي الى ضعف الاداء.
١٢. اظهرت الدراسة أن نسبة ٤٦٪ من أفراد العينة راضون جدًا عن أدائهم الوظيفي، ٥٤٪ من أفراد العينة راضون عن أدائهم الوظيفي.

١٣. بينت الدراسة أن نسبة ٦٦٪ من أفراد العينة غير راضون عن بيئة عملهم، و ١٦٪ من أفراد العينة هم غير راضون جداً، و ١٤٪ هم راضون، ونسبة ٤٪ هم راضون جداً. نستنتج من هذا ان بيئة العمل هي غير جيدة قد يعزى ذلك الى اسباب الضغوطات بالعمل او المعاملة السيئة من قبل الموظفين الاخرين او عدم توفر وسائل الراحة داخل الكلية من وسائل تبريد او تكييف... الخ.

١٤. ابرزت الدراسة أن نسبة ٤٦٪ من أفراد العينة هم غير راضون عن العائد المادي، و ٣٤٪ من أفراد العينة هم راضون، و ١٦٪ من أفراد العينة هم راضون جداً، ونسبة قليلة تبلغ ٤٪ هم غير راضون جداً عن العوائد المادية. نستنتج من هذا ان العاملين او الموظفين قد يضطرون الى الدوران لوظائف اخرى لسد متطلباتهم ومتطلبات عوائلهم.

١٥. وضحت الدراسة أن نسبة ٥٨٪ من أفراد العينة غير راضون عن السلم الوظيفي للكلية، وأن نسبة ٢٢٪ غير راضون جداً، وأن ١٢٪ هم راضون، وأن ١٠٪ هم راضون جداً. نستنتج ان السلم الوظيفي داخل الكلية كان احد الاسباب لتسرب الموظفين حيث كانت النسبة الاكبر هي ٥٨٪ وهي نسبة كبيرة. ومن هذا نستنتج ان غالبية الموظفين غير راضين عن السلم الوظيفي بحيث انه عدم وجود تناسب بين الوظيفة والاجر.

١٦. اظهرت الدراسة أن نسبة ٧٨٪ من أفراد العينة لم يحصلوا على مكافأة خلال الخمس سنوات الماضية، بينما كانت نسبة ٢٢٪ الذين حصلوا على مكافأة خلال الخمس سنوات السابقة. ويمكن ان نستنتج بان قلة المكافآت والتي اشبه ما تكون معدومة قد تسبب العائق لتسرب الموظفين.

### ثانياً/ التوصيات:

استناداً الى النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة (الدوران الوظيفي واثره على الاداء) ونظراً لما يمثله راس المال البشري كعنصر أساسي في سير عمل الكلية وخصوصاً المهارات والقدرات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وجودة عالية. ولكي تضمن الإدارة هذه الكفاءات بالعمل في جميع اقسام وشعب و وحدات الكلية، فإننا نوصى بالأخذ بالنقاط التالية:-

١. التحسين المستمر لمستويات الرواتب.
٢. على الادارة ان تدرس بين الحين والآخر معرفة أسباب تسرب الموظفين فيها، وذلك عن طريق الاستبيانات والأبحاث والاجتماعات المباشرة مع الموظفين وغيرها من الوسائل التي تساعد في معرفة أسباب التسرب.
٣. ان تقوم الادارة بتهيئة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل بالشكل الجيد الذي يوفر الرضا للموظفين.
٤. الاهتمام الدائم من قبل ادارة الكلية بتوفير المناخ الوظيفي الجيد (التكيف والتدفئة والإضاءة في مكان العمل وما إلى ذلك من الإجراءات).
٥. القيام بعمل دورات تدريبية بشكل مستمر لتطوير مستوى أداء الموظفين والعمل على اشعارهم بانهم جزء من الكلية وان قراراتهم لها اثر كبير ويمكن الاخذ بها.
٦. تزويد الموظفين بالمعلومات والموارد الكافية واللازمة للقيام بالعمل.
٧. على ادارة الكلية اعطاء الموظفين الفرصة للترقية بما يتناسب مع معدل إنتاجهم ، وإيجاد نظام ترقية يساوي بين الإداريين والفنيين والخدميين وإيجاد سلسلة تدرج وظيفي مشترك.
٨. الاهتمام بالحوافز المعنوية ككتب الشكر والتقدير وتأمين الجهود والاجازات... الخ.
٩. ينبغي على الإدارة تطوير هيكل توزيع المهام التشغيلي والمكون من المدير والموظفين.
١٠. إجراء مزيد من الدراسات الخاصة بموضوع الدراسة.

### المصادر:

#### العربية

١. العبيدي بشرى عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون، ٢٠١٣، ص ٢٦٤.
٢. \*الشعار عامر حمامية، دوافع تسرب عاملي شركات ادارة نفقات التأمين الصحي من وظائفهم خلال الأزمة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، ٢٠١٦.

٣. \*الشعار عامر حمامية، مصدر سابق، ص:١٠.

٤. \*الغانم وليد بن ابراهيم بن غانم، الاتجاهات عن الدورانالوظيفي وعلاقتها بالأداء، دراسة تطبيقية على كمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣.

٥. \*الصواف مالك بن محمود بن مكي، الدورانالوظيفي، تعريفه واسبابه ونتائجه، بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، ٢٠١٥.

٦. \*آنا مارفيلاس، كيف تقلل من الضغوطات والصراعات داخل العمل، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق للاستثمارات الثقافية (فارس مصري) ، مصر، الجيزة، ط١، ٢٠٠٩، ص:١٣

٧. الحربي بندر بن فهد محمد، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، الأسباب والحلول المقترحة، دراسة استطلاعية لآراء المتسربين في العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، ٢٠٠٨

٨. بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير منشورة، ٢٠١٤، ص:٣٦.

٩. حلواني ، حزامي عادل ، العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود، ٢٠٠١، ص:١٩.

١٠. \*كاظم امجد، ثلاث انواع من الموظفين يجب توقيفه عن العمل بشكل سريع،مقالة،٢٠١٥، <https://www.linkedin.com/pulse>

١١. \*محمد الجاويش، صحافي وباحث مصري، عشر أسباب تدفعك إلى ترك عملك الآن، ٢٠١٥، <http://www.sasapost.com/10-reasons-to-change-your-job/>

<https://www.twitter.com/@MuhamadElgawish>

### الاجنبية:

12. \*Armstrong Michael, Armstrong's Handbook of Performance Management, Fifth edition, 2nd Floor, 45 Gee Street London EC1V 3RS United Kingdom www.koganpage.com 2015, P: 9-10.

13. \*Armstrong Michael, Strategic Human Resource Management, 3 rd. edition, London and Philadelphia, 2006, p:4-5.

14. \*Armstrong Michael, Taylor Stephen, ARMSTRONG'S HANDBOOK of Human Resource Management Practice, 13<sup>th</sup> Edition, 2014,p:335.

15. \*Amah Edwinah and others, Size and Organizational Effectiveness: Maintaining a Balance. article, Advances in Management & Applied Economics, vol. 3, no.5, 2013, 115-123, ISSN: 1792-7544 (print version), 1792-7552(online) Scienpress Ltd, 2013,p:1.

16. \*Ehnert Ina ,Harry Wes ,Zink J. Klaus, Sustainability and Human Resource Management, Developing Sustainable Business Organizations,2014,p:108- 109.

17. \*HELIA HAAGA, University of Applied Sciences, Publication Series Research,2007,p:106.

18. \*Noe A. Raymond, Hollenbeck R. John, Gerhart Barry, Wright M. Patrick, Human Resource Management ,the Ohio state University, 2015: p.464.

19. \*Ossai Esuh and others, Impact of Job Security on the Organizational Performance In a Multiethnic Environment, Research Journal of Business Management, article, Academic Journals Inc,2013,p:65.

20. \*Paul Martinez (1998) : "9,000 Voices: Student Persistence and Drop-out in Further Education" , Further Education Development Agency, London , FEDA Report, Vol.2, No.7.

21. \*Robbins P. Stephen, Judge A. Timothy, San Diego State University, University of Notre Dame, Fifteen Edition, 2013,p:79.

22. \*Torrington Derek, Hall Laura and Taylor Stephen, Human Resource Management, 6<sup>th</sup> edition, 2005, p.366.

23. \*Tyson Shaun, Essential of Human Resource Management, 5<sup>th</sup> edition, 2006,p:269.

24. \*Walker Steve, Practical and Effective, Performance Management, First. Edition.2011,p:2.



25. \*Zeuch Matthias, Dos and Don'ts in Human Resources Management, A Practical Guide, ISBN 978-3-662-43552-6 ISBN 978-3-662-43553-3 (E-Book) DOI 10.1007/978 3-662-43553-3, Springer Heidelberg New York Dordrecht London2015,p:173
26. \*<http://www.hrdiscussion.com/hr19456.html>.
27. \*<http://art.utq.edu.iq>.

الملاحق: الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

اخي الفاضل أختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته, وبعد

مع أمنياتي لك بالتوفيق والنجاح ، فإنني أضع بين يديك هذه الاستبانة و هي تتعلق بإجراء دراسة عنوانها (الدوران الوظيفي واثره على الاداء) لذا ارجوا تفضلكم بالإجابة على هذه الأسئلة مع مراعاة ما يلي:-

1. الحرية في كتابة الاسم و الإجابة و توخي الصراحة و الأمانة .
  2. الإجابة على هذه الاستبانة محاطة بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في اغراض الدراسة فقط.
  3. ما عليك سوى وضع علامة (x) قبل كل عبارة تحت خيار واحد.
- شاكرا لك مقدماً ما تقدم منك من إجابات و ما بذلته من جهد في إنجاز هذه الاستبانة و الوصول إلى أفضل النتائج ، راجيا من الله أن يردك و يحفظك .  
الباحث:

الجزء الأول: الاسم:.....الجنس: ذكر:  انثى:

1. الشهادة. المستوى التعليمي:

ابتدائية

ثانوية

بكالوريوس

شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه)

2. الخدمة او الخبرة:

أقل من ٥ سنوات

٥ سنوات – ١٠

١١ سنة – ١٥

١٦ سنة – ٢٠

أكثر من ٢٠ سنة

3. هل لديك تفكر في الوقت الحاضر بالانتقال لعمل آخر داخل المؤسسة ؟

نعم

لا

لا أرغب في الإجابة

4. برأيك ما هي الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل الدورانمن العمل على مستوى أداء الكلية ؟ ضع إشارة (x) على العبارة المناسبة "

انخفاض انتاجية العمل في الكلية .

الآثار الإيجابية نتيجة الزيادة في تدفق الخبرات والدماء الجديدة في الكلية.

زيادة الكلف (التعاقد مع موظفين او استئجار موظفين).

لا يوجد هناك أي تأثير.

5. ما هي السياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة الدورانالوظيفي؟

تحسين ظروف العمل.

تقليل الفوارق بين الرواتب.

التحفيز المادي والمعنوي وحسن المعاملة

اخرى.

٦. فيما يلي بعض العوامل التي يتوقع ان لها اثر على عملك خارج الكلية:

العبرة	كبير	متوسط	قليل	اثر
العمل الفني والخدمي.				
المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف.				
وظيفي.				
النقل التي تعوق مواصلي العمل.				
لمكافآت.				
من قبل الادارة.				

الجزء الثاني:

١. ما مدى رضاك عن أدائك الوظيفي ؟

راضي جداً.

راضي.

غير راضي.

غير راضي جداً.

٢. ما مدى رضاك عن بيئة العمل ؟

راضي جداً.

راضي.

غير راضي.

غير راضي جداً.

٣. ما مدى رضاك عن العوائد المادية ؟

راضي جداً.

راضي.

غير راضي.

غير راضي جداً.

٤. ما هو تقييمك للسلم الوظيفي للكلية ؟

راضي جداً.

راضي.

غير راضي.

غير راضي جداً.

٥. هل حصلت على مكافأة خلال الخمس سنوات السابقة؟

نعم.

لا.