

أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي

(دراسة مطبقة على العاملين ببلدية الدرعية)

إعداد الطالب/

نايف جمال محمد حسن رهيبي

إشراف الدكتورة/

أسماء أبو عنزه

العام الجامعي/

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من أعانني ووقف بجاني..

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار..

(والدي العزيز)

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهداً في سبيل إسعادي على الدّوام

(أمّي الحبيبة).

لمن قاسمتني جهدي وتعبتي وقدرت انشغالي عنها لزوجتي الغالية

إلى من أفادوني وسددوني.. إلى من أناروا لي الدرب..

وأعانوني على تحقيق الهدف..

إليكم جميعاً اهدي رسالتي

الباحث

شكرو وتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله.. أما بعد

فيطيب للباحث بداية أن ينسب الفضل لأهله، وقد كان الفضل الأول في إخراج هذا البحث لله سبحانه وتعالى، فحمداً وشكراً له على توفيقه وامتنانه.

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.. أما بعد..

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" وفي رواية "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لمشرفتي الفاضلة سعادة الدكتورة / أسماء أبو عنزه التي لم أجد منها إلا طيب التعامل ورحابة الصدر في النصيح والتوجيه والإرشاد والاستشارة.. وعلى ما بذلته معي من جهد وكان لتوجيهاتها بالغ الأثر في إتمام هذا العمل بنجاح.

كما أتقدم بالشكر أيضاً لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة.

وأخيراً أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء وأوفره على ما قدموه لي من دعم ومساندة، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على نبينا محمد وآله وصحبه أجمعين.

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الوقوف على معدل دوران العمل وأثره على مستوى الأداء الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات (الخصائص) لدى الموظفين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت عينة الدراسة من (٤١) موظف وموظفة منتقلين داخلياً أو خارجياً من بلدية الدرعية بمنطقة الرياض ، بواقع عدد (١٩) موظف وعدد (٢٢) موظفة للعام الدراسي ١٤٤٦ هـ. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير العمر ومستوى الأداء الوظيفي. وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الجنس ومستوى الأداء الوظيفي لصالح الإناث. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الحالة الاقتصادية (الدخل الشهري) ومستوى الأداء الوظيفي. وأخيراً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير إقامة الأسرة ومستوى الأداء الوظيفي. فيما أوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل دور الموارد البشرية في كل منظمة فيما يخص مرجعية ومركزية دوران العمل، وكذلك ضرورة لفت نظر المتخصصين والمهتمين في مجال الموارد البشرية بشكل عام، ومن لهم علاقة مباشرة بالموظفين بشكل خاص مثل (مدير إدارة – رئيس مباشر – رئيس قسم... الخ) إلى مدى أثر معدل دوران العمل على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: دوران العمل - الأداء الوظيفي.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	المستخلص باللغة العربية
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
الفصل الأول: مشكلة الدراسة	
١	١,١ مقدمة
٢	١,٢ مشكلة الدراسة
٣	١,٣ أهمية الدراسة
٥	١,٤ أهداف الدراسة
٥	١,٥ تساؤلات الدراسة
٦	١,٦ نموذج البحث
٦	١,٧ أسباب اختيار الموضوع
٧	١,٨ نطاق البحث
٧	١,٩ المنهجية
٧	١,١٠ أدوات الدراسة
٨	١,١١ الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: دوران العمل	
١٢	تمهيد
١٢	١,١,٢ مفهوم دوران العمل
١٥	٢,١,٢ مفهوم خصائص الموظفين
١٥	٣,١,٢ مدى الحاجة إلى سياسة دوران العمل
١٥	٤,١,٢ أغراض دوران العمل
١٥	٥,١,٢ فوائد دوران العمل
١٦	٦,١,٢ أسباب دوران العمل

الصفحة	الموضوع
١٧	٧,١,٢ أنواع دوران العمل
١٨	٨,١,٢ مبادئ دوران العمل
١٩	٩,١,٢ عناصر سياسة دوران العمل
٢٠	١٠,١,٢ طرق حساب معدل دوران العاملين
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	
٢١	١,٢,٢ مفهوم الأداء الوظيفي
٢٢	٢,٢,٢ محددات الأداء الوظيفي
٢٣	٣,٢,٢ العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته
٢٤	٤,٢,٢ عناصر الأداء الوظيفي
٢٥	٥,٢,٢ الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي
٢٦	٦,٢,٢ أهمية الأداء الوظيفي
٢٦	٧,٢,٢ تقييم الأداء الوظيفي
٢٧	٨,٢,٢ مراحل عملية تقييم الأداء
٢٨	٩,٢,٢ أهمية عملية تقييم الأداء
٢٨	١٠,٢,٢ أهداف عملية تقييم الأداء
٣٠	١١,٢,٢ طرق تقييم الأداء
المبحث الثالث: العلاقة بين دوران العمل ومستوى الأداء والرضا الوظيفي	
٣٢	تمهيد
٣٣	١,٢,٣ عوامل ترك الوظيفة والدوران المستمر للعمل:
٣٣	١,١,٢,٣ عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها
٣٤	٢,١,٢,٣ عوامل تنظيمية
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
٣٧	تمهيد
٣٧	١,٣ نوع الدراسة
٣٧	٢,٣ منهج الدراسة
٣٧	٣,٣ مجتمع الدراسة
٣٧	٤,٣ عينة الدراسة
٣٨	٥,٣ أدوات الدراسة
٣٨	٦,٣ طريقة جمع البيانات (إجراءات الدراسة)

الصفحة	الموضوع
٣٩	٧,٣ صدق وثبات أداة الدراسة
٤٠	٨,٣ ثبات أداة الدراسة
٤١	٩,٣ أسلوب المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة	
٤٢	١,٤ نتائج خصائص (متغيرات) الموظفين
٤٧	٢,٣ نتائج مستوى الأداء الوظيفي
٤٨	٣,٣ نتائج محاور الدراسة
الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها	
٥٣	١,٥ نتائج الدراسة
٥٣	٢,٥ توصيات الدراسة
المراجع	
٥٦	أولاً: المراجع العربية
٥٩	ثانياً: المراجع الأجنبية
٦٠	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	١
٤٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	٢
٤٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	٣
٤٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري	٤
٤٦	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سكن الأسرة	٥
٤٧	توزيع درجات الأداء الوظيفي	٦
٤٧	نتائج مقياس مستوى الأداء الوظيفي	٧
٤٩	نتائج التحليل الانحدار الخطي المتعدد	٨
٥٠	نتائج التحليل الانحدار الخطي المتعدد	٩
٥١	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	١٠
٥١	نتائج التحليل الانحدار الخطي المتعدد الأداء الوظيفي	١١
٥٢	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	١٢

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٤٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	١
٤٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	٢
٤٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	٣
٤٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري	٤
٤٦	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سكن الأسرة	٥
٤٨	توزيع درجات الأداء الوظيفي	٦

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
٦١	الاستبانة في صورتها النهائية	١

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

١,١ مقدمة الدراسة:

مما لا شك فيه أن الوظيفة تعتبر من المراحل المهمة في الحياة، أو إن صح التعبير من أهم المراحل، فلا بد لها من الدعم والاهتمام والعناية، وهذا ما هو ملاحظ في معظم دول العالم بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص حيث تتفاعل الجهات مع المجتمع من خلال تكريس جهودها في إعداد الموظفين الذين تعتمد عليهم الشعوب في نهضتها وبنائها. ولكن على الرغم من أن الجهات في المملكة العربية السعودية تقوم بدور كبير في تزويد المجتمع بموظفين مؤهلين، إلا أنها مازالت تعاني من بعض الصعوبات مثلاً أن بعض الموظفين لا زال أداؤهم الوظيفي أقل مما هو متوقع منهم، وأن هناك حاجة لإعادة تأهيلهم، وأن تأهيل الموظفين بحاجة إلى أن يأخذ حظاً أكبر من الاهتمام.

فمن الضروري العناية بالموظفين باعتبارهم أحد العناصر البشرية الرئيسية المساهمة في عملية البناء والتطوير، وعليهم تعقد الكثير من الآمال لتحقيق طموحات المجتمع، لذا فإن تحليل واقع الموظفين، وتحديد نوعية الصعوبات التي يمكن أن تعترض طريق مسيرتهم، يعمل على توفير الوسائل والأساليب التي يمكن أن تساعد الموظفين على مواجهة ما قد يعترضهم من مصاعب، قد تؤثر على إمكانياتهم، وأداؤهم للأدوار المأمولة منهم، باعتبارهم عماد ركيزة أساسية للأوطان وعدته وليخفى على الجميع كذلك اهتمام جهاتنا في المملكة العربية السعودية بالموظفين. من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة للوقوف على معدل دوران العمل وأثره على الأداء الوظيفي.

إن دوران العمل والذي يتمثل في مغادرة العامل للمنظمة ونشوء الحاجة لإيجاد بديل له، يعتبر ظاهرة تنظيمية معقدة ومشكلة إدارية في الفكر الإداري الحديث والتي أصبحت تؤرق إدارة المنظمات لما لها من آثار سلبية مباشرة وغير مباشرة على فاعلية المنظمات نتيجة لزعزعة استقرار العمل وتدني الروح المعنوية ناهيك عن التكاليف المباشرة (الشيخ، ٢٠١٤، ٣٥).

ولهذا فإن معالجة هذه الظاهرة والحد من آثارها السلبية يعتبر أولوية بالنسبة لإدارة المنظمات، وأن إدارة الموارد البشرية التي تعاني من هذه الظاهرة يكون صعباً، لذلك فإن البحث عن أسباب هذه الظاهرة ومعالجتها في بدايتها قبل أن تتنامى وتصبح معضلة لا يمكن التعامل معها أو الحد منها، ويعتبر كلاً من الرضا الوظيفي والترابط التنظيمي مؤشرين لتحديد مدى رغبة العامل في البقاء مع المنظمة. (ماثيس، جاكسون، ٢٠٠٩م)

١,٢ مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام بفئة الموظفين يعني الاهتمام بالفئة التي تتشكل منها شريحة ليست بالقليلة من أفراد المجتمع بشكل عام وهي: (فئة الشباب) (الشنن، ١٩٩٣). والواقع الحالي للتوظيف في المملكة العربية السعودية يشهد زيادة ملحوظة في أعداد الموظفين مما يثير التساؤل عن أثر معدل دوران العمل على الأداء الوظيفي، خاصة مع اتساع الوظائف التي تقدمها الدولة، حيث كانت في السابق قاصرة على التوظيف فقط، لكنها تطورت وأصبح من أهم أهدافها تنمية شخصية الموظفين تنمية شاملة ولاهتمام بهم؛ لما لذلك من أثر على شخصيتهم، وسلوكهم، ومستوى إنتاجهم. ولعل ما يبين أهمية التركيز على التنمية الشاملة لشخصية الموظفين، ما نلمسه في العصر الحالي من مشكلات متنوعة مرتبطة بانخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

وبما أن الموظفين معرضين لكثير من المشاكل والأسباب: (الاقتصادية، والاجتماعية، ومكان الإقامة...الخ)، مما قد يؤثر على ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وإن العمل على التخفيف من هذه المشاكل التي تواجههم، وتحسين الأوضاع التي يعيشون فيها، قد يشكل دعماً إيجابياً، ينعكس أثره على ارتفاع أدائهم وإنتاجهم، ومن ثم قيامهم بالدور المأمول منهم في أحسن حال. من هذا المنطلق رأى الباحث التركيز على أثر معدل دوران العمل على الأداء الوظيفي لدى الموظفين ببلدية الدرعية بالرياض المنتقلين من مكان إلى مكان آخر سواء داخل البلدية أو خارجها لمعرفة مستوى أدائهم الوظيفي، في ضوء بعض المتغيرات كالعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والحالة الاقتصادية، ومكان إقامة الأسرة، على سبيل المثال هل يوجد علاقة بين معدل الدوران الوظيفي ومستوى أداء الموظف في ضوء متغير الجنس بمعنى آخر هل الدوران الوظيفي يؤثر على مستوى أداء وإنتاجية الذكور أكثر أم الإناث كما لوحظ في دراسة برش وآخرون (Bruch et. 2000)، بأنها لم تشر لوجود أثر للجنس في موضوع تناقض الذات، وقد يعزى ذلك إلى التشابه في وضع ودور الجنس (الذكور والإناث) في تلك

المجتمعات الغربية، على العكس من المجتمعات العربية، بشكل عام، وذلك لتمسكها بالعادات والتقاليد الاجتماعية، النابعة في الأصل من التراث الإسلامي والقائم على تمايز أدوار الجنسين في المجتمع، والاختلاف في التنشئة والتربية، على سبيل المثال لايزال الرجل هو المسئول بالدرجة الأولى عن الأسرة من الناحية المادية والمعنوية (الأنصاري، ١٩٩٧). وهذا ما يثير اهتمام الباحث في التعرف على الفروق بين الجنسين في المجتمعات، ولهذا قد يكون له قيمة علمية كبيرة. وقد اعتمد في هذه الدراسة على عينة من الشباب الموظفين الذين يعملون ببلدية الدرعية من الجنسين (الذكور والإناث)، وتكمن أهمية هذه المرحلة العمرية في كونها تتميز بخصائصها المختلفة عن باقي مراحل النمو الأخرى وما تشهده من تغيرات نفسية وجسمية وعقلية واجتماعية، وتحولات وتناقضات في الاتجاهات والميول والمعتقدات الشخصية، وخاصة فيما يخص هذا الموضوع وذلك من خلال مراحل النمو لدى أفراد العينة من الموظفين (قشقوش، ١٩٨٩). كذلك على أساس أن تلك المتغيرات قد تمثل أهم جوانب الحياة لدى الموظف، التي قد تؤثر على خفض أو ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، ومن ثم القيام بالأدوار المتعددة المتوقعة منهم، خاصة وأن معظم البحوث المحلية الحديثة، في البيئة العربية المتعلقة بهذا المجال نجد فيها ندرة واضحة بشكل عام وما زالت قليلة، كما أنها من حيث الموضوع لم تتطرق إلى هذه الخصائص باعتبارها مفاهيم منفصلة كما في هذا البحث .

١,٣ أهمية الدراسة:

تجسد أهمية البحث من خلال تناوله لأحد المواضيع المهمة في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ألا وهو موضوع دوران العمل في المنظمات وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي. إذ يعد هذا الموضوع من القضايا التي تشغل تفكير العديد من الباحثين والممارسين على حد سواء لما له من عواقب كبيرة تنعكس على أداء المنظمة في تحقيق أهدافها على الأمد البعيد.

كما يكسب البحث أهميته من خلال التأمل في الوصول الى نتائج مهمة تقدم خارطة عمل لمدرء المنظمات حول مفهوم دوران العمل وما هي السبل الكفيلة في تقليله في مكان العمل. وخاصة من خلال الاهتمام بموضوع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما يلي:

١. تلقي الضوء على الأداء الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات (الخصائص) لدى الموظفين.
٢. تتيح الفرصة للتعرف على معدل الدوران الوظيفي وبعض أسبابه، انطلاقاً من الحاجة إلى القيام بدراسات يمكن أن يستفاد منها في تحسين الأداء الوظيفي.
٣. إثراء المعرفة العلمية العربية عامة، حيث أن دراسة أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي، لم يتعرض لها الدارسون كثيراً في المجتمع العربي - في حدود علم الباحث -، لأن الدراسات السابقة التي عُنيت بدراسة هذه العلاقة (مع قلتها) تم تطبيقها على مجتمعات غربية، تختلف عن المجتمعات العربية بشكل عام، والمجتمع السعودي بشكل خاص.
٤. تفعيل دور الموارد البشرية في كل منظمة فيما يخص مرجعية ومركزية دوران العمل.
٥. قد تساعد هذه الدراسة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات والمنظمات السعودية فيما يتعلق بجهود الحد من ظاهرة دوران العمل، والحفاظ على الكفاءات البشرية.

كما تتحدد الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما يلي:

١. تعتبر هذه الدراسة حديثة في المجتمع العربي - في حد علم الباحث - وهي بدورها تتيح المجال لدراسات لاحقة في هذا المجال.
٢. توفر قدراً من المعلومات التي تعزز من فهم الأسباب المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين والموظفات ومن في حكمهم في المملكة والدول العربية الأخرى.
٣. تشجع القائمين على عملية التوظيف في إدارات الموارد البشرية وشؤون الموظفين، على زيادة جهودهم لتطوير أفكار إيجابية عن أساليب متطورة للدوران الوظيفي للموظفين الذين يعانون من انخفاض الأداء الوظيفي في بلدية الدرعية ومن في حكمهم في جهات التوظيف الأخرى في المملكة العربية السعودية والدول العربية، لمساندتهم، والارتقاء بمستوى أدائهم وإنتاجهم.
٤. يمكن أن تفتح المجال لمزيد من الدراسات العلمية المتعمقة التي قد تساهم في تطوير أساليب الدوران الوظيفي للموظفين الذين يعانون من انخفاض مستوى الأداء، ومن في حكمهم في بلادنا العربية.
٥. يتأمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة من لهم علاقة بالموارد البشرية وشؤون الموظفين.

١,٤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي

١. التعرف على أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي وموظفات بلدية الدرعية بالرياض.
٢. التعرف على تأثير معدل دوران العمل في ضوء متغيرات (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الحالة الاقتصادية، إقامة الأسرة) على مستوى الأداء الوظيفي في تباين الدرجات التي يحصل عليها جميع أفراد عينة الدراسة من الموظفين والموظفات الذين يعملون في بلدية الدرعية.

١,٥ تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة على اختبار صحة الفرض الرئيسي التالي:-

توجد علاقة بين معدل دوران العمل ومستوى الأداء الوظيفي في بلدية محافظة الدرعية في ضوء بعض متغيرات (خصائص) الموظفين.

ولاختبار صحة هذا الفرض يتم من خلال الإجابة على الاسئلة الفرعية التالية:-

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير العمر ومستوى الأداء الوظيفي.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الجنس (ذكور، إناث) ومستوى الأداء الوظيفي.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الحالة الاقتصادية (الدخل الشهري) ومستوى الأداء الوظيفي.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير مكان إقامة الأسرة ومستوى الأداء الوظيفي.

١,٦ نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في تنفيذ دراسة استقصائية تحليلية، حيث يتم جمع البيانات من مصادر متعددة بما في ذلك بلدية الدرعية بمنطقة الرياض. سيتم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات إحصائية وتقنيات تحليلية لفحص التأثير المحتمل لمعدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي. يتيح هذا النموذج دراسة العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة وتحقيق الأهداف والأسئلة المطروحة في الدراسة.



١,٧ أسباب اختيار الموضوع:

دفعتنا عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى منها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

على النحو التالي:

(أ) الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع عن أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
- توافق الموضوع مع توجهنا واختصاصنا لتقديم دراسة تترجم مجهوداتنا العلمية التي حصلنا عليها طيلة المسار الدراسي.

(ب) الأسباب الموضوعية:

- تعاضد دور وأهمية دوران العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

- أهمية دوران العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

١,٨ نطاق البحث:

- النطاق المكاني: إدارة الموارد البشرية ببلدية الدرعية.
- النطاق الموضوعي: أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي.
- النطاق الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٤م/١٤٤٦هـ.

١,٩ المنهجية :

لتحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، من دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها؛ لأن هذا الأسلوب هو الأنسب لطبيعة الدراسة من خلال معرفة أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي. وتم استخدام الأساليب والأدوات التالية:

⊖ المتغير المستقل: دراسة دوران العمل.

⊖ المتغير التابع: دراسة الأداء الوظيفي.

١- المصادر الأولية: شملت مصادر أولية جمع البيانات المباشرة من إدارة الموارد البشرية ببلدية الدرعية.

٢- مصادر الثانوية: ستشمل مصادر ثانوية مثل الدراسات السابقة والتقارير السابقة.

١,١٠ أدوات الدراسة:

اشتملت أدوات الدراسة على أداتين هما:

- استمارة للبيانات الشخصية تناولت بعض خصائص الموظفين من إعداد الباحث (١٤٤٦هـ) المكونة من متغيرات العمر وعدد مرات دوران العمل والجنس والحالة الاجتماعية والحالة الاقتصادية ومكان إقامة الأسرة.

- استمارة تتعلق بمستوى الأداء الوظيفي من إعداد إدارة الموارد البشرية بالشركة الدولية

المشغلة للموظفين الإداريين بجامعة الملك سعود.

١١،١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	دراسة (السلطاني، ٢٠١٧م)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة المحتملة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير دوران العمل على عينة من العاملين بلغ عددهم ٢٢ فرداً في مستشفى الشوملي العام في محافظة الحلة.
المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة هو " دوران العمل".
المتغير التابع	المتغير التابع هو " الرضا الوظيفي".
منهجية البحث	حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث والتي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية. ■ الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية والثاني يتعلق بمتغير الرضا الوظيفي. ■ أما الجزء الأخير فإنه يتناول متغير دوران العمل.
اهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة وبدرجة متوسطة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير دوران العمل بلغ (٠,٤١١-).
الدراسة	دراسة (عبدالعال، ٢٠١٤م)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على ما مدى تأثير رضا العاملين على دوران العمالة والتي تم تطبيقها على شركة الباطنين للطاقة والاتصالات في مصر .
المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة هو "رضا العاملين"
المتغير التابع	المتغير التابع هو "دوران العمالة"
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ومن ثم قام الباحث بتصميم

استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وقام بتصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة وبعد الانتهاء من تصميمها والتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني قام الباحث بتطبيقها على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في شركة الباطنين للطاقة والاتصالات بمصر.	
وأشارت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي وبين عناصر الرضا المتمثلة بالأجور والحوافز، الأسلوب الإداري، والتطور الوظيفي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمالة وبين الرضا عن الأجور والحوافز، أي كلما ارتفع رضا العاملين عن الأجر والحوافز، الرضا عن الأسلوب الإداري، الرضا عن النمو الوظيفي، والاستقرار الوظيفي كلما انخفض معدل دوران العمالة.	اهم النتائج والتوصيات
دراسة (السامي، ٢٠٢١م)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلي على دوران العمل الاختياري، وأجريت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في العديد من الجامعات السودانية.	أهداف الدراسة
المتغير المستقل في هذه الدراسة هو " بيئة العمل الداخلي "	المتغير المستقل
المتغير التابع هو " دوران العمل الاختياري ".	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى: ■ وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين عوامل القيادة الإدارية، التكنولوجيا، وبين دوران العمل الاختياري، وعلاقة إيجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي ودوران العمل الاختياري، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة سلبية ومعنوية بين ظروف العمل ودوران العمل الاختياري. ■ وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء، المرتبات والحوافز وبين دوران العمل الاختياري للعاملين ببعض الجامعات السودانية.	اهم النتائج والتوصيات

(Khan & Aleem, 2014)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر بعض العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي على دوران العمل، وتمثلت هذه العوامل بالأجور، الترقيات، الأمن والسلامة المهنية (ظروف العمل)، وطبيعة العمل.	أهداف الدراسة
المتغير المستقل في هذه الدراسة هو " الرضا الوظيفي "	المتغير المستقل
المتغير التابع هو " دوران العمل ".	المتغير التابع
تنتهي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من ٢٠٠ دكتور وموظف واداري ومحاسب يعملون في هذه المعاهد، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية بين المتغيرات السابقة وبين الرضا الوظيفي وبين الأخير ودوران العمل وكانت هذه العلاقة عكسية، بمعنى أن الموظفين الذين يكون رضاهم الوظيفي عالي ينخفض دوران العمل بين أوساطهم والعكس صحيح بالنسبة للموظفين الذين يكون رضاهم الوظيفي منخفض.	اهم النتائج والتوصيات
(Riley, 2006)	الدراسة
هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي، والالتزام الوجداني، والالتزام المستمر كوسيط بين أبعاد العدالة التنظيمية(الإجرائية، والتوزيعية، والتفاعلية)، وضغط العمل، واجهاد العمل، وتضارب العمل مع البيت والعكس، وبين النية لترك العمل.	أهداف الدراسة
النية لترك العمل	المتغير المستقل
الرضا الوظيفي، والالتزام الوجداني، الالتزام المستمر	المتغير التابع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة من (١١٤) من العاملين في إحدى المؤسسات الصحية في مدينة ویکاتو.	منهجية البحث
▪ يعتبر الرضا الوظيفي وسيطاً ذو أهمية بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وبين النية لترك العمل. ▪ الالتزام الوجداني يعتبر وسيطاً مهماً بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وبين النية لترك العمل. ▪ هناك علاقة عكسية بين كلٍ من الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني، وبين النية لترك العمل. ▪ هناك علاقة عكسية بين كلٍ من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وبين النية لترك العمل.	اهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: دوران العمل

تمهيد:

تعتبر ظاهرة دوران العمل من الظواهر التنظيمية التي تهدد المنظمات اليوم، إن معدل دوران العمل هو مؤشر على فاعلية المنظمة واستقرارها وأن الاستقرار المهني والوظيفي أحد متطلبات نجاح المنظمات وتطورها، لذلك سعت المنظمات لإجراء المسوحات والاستقصاءات لمعرفة اتجاهاتهم ومستوى رضاهم وأي نوايا مبيتة لديهم لترك أعمالهم من أجل اتخاذ الإجراءات الفاعلة لاستبقائهم (الشيخ، ٢٠١٤، ٤١).

وليس من المبالغة القول بأن الإدارة الفعالة للأداء تعتبر من كبرى المشاكل التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي. ويجب أن تتسم المؤسسات الحديثة بالمرونة والكفاءة كما يجب أن يكون لديها تسلسل أقل نسبياً من الوظائف حتى تتمكن من البقاء والاستمرار. من ناحية أخرى، فإن الأداء الفعال يعتبر ذا أهمية بالغة للأشخاص أيضاً. ذلك لأنه بينما كان في أحد الأوقات من السهل نسبياً البقاء والاستمرار في العمل من أداء متوسط شريطة تجنب المخالفات العنيفة لقواعد النظام، فإن هذا لما ما أصبحت عليه الأمور. وهكذا، فإن المؤسسات (مع بعض الاستثناءات) لم تعد تتسامح مع الأداء الضعيف أو تتقبله، فقد أصبح من المحتمل فصل الأشخاص من العمل (العامري، ٢٠٠٠). لذا رأى الباحث في هذا الجانب النظري توضيح ماهية دوران العمل، وأغراضه، وفوائده، وأسبابه، وأنواعه، ومبادئه، وعناصره، ومفهوم الأداء الوظيفي، وعناصره، ومحدداته، وأنواعه، وتقييم الأداء الوظيفي، ومراحله، وأهميته، وأهدافه، وطرقه، والقائمون به، وذلك على النحو التالي:

١,١,٢ مفهوم دوران العمل:

يمثل العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، ومنه صنعت مسيرة حياة تلك المنظمات، وعليه أيضاً يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يقتضي ضرورة الاستثمار الجيد في هذا العنصر الهام، وذلك بحسن اختياره وتدريبه وتطويره وتنميته حتى يؤدي واجباته بكفاءة وفعالية وإخلاص.

غير ان هذا الاستثمار التنظيمي في الاختيار والتدريب والتنمية والتطوير سوف يذهب هباء، إذا ما عزم العاملون الأكفاء على ترك العمل، لذا فقد أصبح هدف الإبقاء على العاملين الأكفاء وذوي الأداء المتميز، يشكل تحدياً كبيراً للمديرين التنظيميين ورجال الاعمال على حد سواء، وذلك لتلافي الآثار السلبية المترتبة على تركهم للعمل. (فكي، ٢٠٠٨، ١٣)

إن مصطلح دوران العمل يدل على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة واحلال آخرين جدد محلهم، وهو يشير إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين كنتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهاءها، ويقابله مصطلح الاستقرار الوظيفي أو المني ويقصد به بقاء واستمرار الأفراد في نفس العمل لفترة طويلة، ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح لأي منظمة كانت، فلا يوجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي (بن منصور، ٢٠١٤، ٥٩)

هذا، ولقد أصبح " ترك العمل " فيما بعد يمثل ظاهرة لاقت قدراً كبيراً من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين منذ العام 1950 م، وذلك للوقوف على أسبابها ومحاولة تجنبها وتقليل معدلاتها قدر الإمكان، وتوصلت العديد من الدراسات إلى ان هناك ارتباط قوي ما بين النية نحو ترك العمل والسلوك الفعلي لترك العمل.

ويعرف دوران العمل على أنه انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر، او من مكان إلى آخر، ويعبر عنه بالانتقال من وظيفة إلى أخرى، سواءً بالترقية أو بدون ترقية، أو لمعالجة بعض ضرورات العمل (محمد، ٢٠١٠).

والانتقال وسيلة تمارسها الإدارة لوضع العاملين في مراكز تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، ليرتضوها ويبدلوا أحسن الجهود لصلاحهم وصالح المؤسسة. إذ أن وضع الفرد في عمل لا يستسيغه سيعكس ذلك سلباً على إنتاجيته وتصرفاته، وسيحاول ترك المؤسسة ما إن تتوفر له الفرصة المناسبة. ولذلك فإن المؤسسات مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل. (مهدي، ٢٠٠١ م، ص ١٧٥).

كما يعرفه (عادل عامر، ٢٠١٥) على أنه عبارة عن عدد مرات انتقال الموظف (ذكر، أنثى) من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في نفس مستواها أو أعلى منها سواءً بترقية أو بدون ترقية، وقد يكون النقل للموظف المشمول بنظام إلى نظام آخر وفق ضوابط وشروط محددة سواء كان النقل في الجهة أو خارجها (عادل عامر، ٢٠١٥ م)

التعريف الإجرائي لمفهوم معدل دوران العمل: ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه عدد مرات انتقال الموظفين ببلدية الدرعية (ذكور، إناث) من وظيفة إلى أخرى سواء داخل البلدية أو خارجها. ووفق احصائيات قامت بها إدارة الموارد البشرية ببلدية الدرعية عن عدد الموظفين المنتقلين بالبلدية تبين لنا أن عدد هم (٤١) (إدارة الموارد البشرية ببلدية الدرعية، ٢٠٢٠م).

ويرى (العامري وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٩٧) على أن دوران العمل يمثل خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب آخر.

ويرى كلا من (Lashley & Ninemeier, 2000) أن مفهوم دوران العاملين يعبر عن إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنشأة أو إحلال للوظيفة حيث يترك العاملون الآخرون العمل.

كما يرى (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٦٣) أن المقصود بدوران العمل هو حركة العاملين خلال فترة زمنية، سواء بالدخول للمنظمة، أو الخروج منها، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو التسرع أو النقل أو الفصل كما يعرف:

ويرى الباحثون: أن دوران العمل هو عدد العاملين الذين يتركون المنظمة أو ينضمون إليها خلال فترة معينة لأسباب مختلفة قد تكون بإرادتهم أو بسبب ظروف خارجة عن إرادتهم.

ومن العرض السابق يتضح أن هناك قدراً من الاتفاق بين الباحثين والذي يتفق معها الباحث على أن مفهوم دوران العمل يتمحور حول حركة العاملين من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول إليها أو الخروج منها، وقد تصاحب هذه الحركة زيادة في عدد العاملين نهاية الفترة أو نقصانهم، وعندما تحصل الحالة الثانية المسألة تتطلب الدراسة والتحليل للتعرف على العوامل المؤدية إلى تناقص عدد العاملين ومعرفة أسباب الدوران غير الطبيعي ووضع السبل الكفيلة بمعالجتها، إذ أن هذه الحركة تسبب للمنظمة الكثير من الإرباك في عملها فضلاً عن التكاليف المتعلقة بتوقف العمل جزئياً أو كلياً فضلاً عن التكاليف المرتبطة باستقطاب واختيار وتدريب العاملين الجدد على عملهم بداية دخولهم للمنظمة.

٢,١,٢ مفهوم خصائص الموظفين:

تعني السمات التي تحيط بالموظفين مثل العمر والجنس ونوع العمل والصناعة والتوطن والانتماء السياسي والديانة... الخ فضلاً عن اتجاهات هذه الخصائص، وعادة ما تدور هذه الاتجاهات إحصائياً في شكل سلاسل زمنية. (الصبان، ١٩٩٩م)

التعريف الإجرائي لمفهوم خصائص الموظفين: يعرفها الباحث إجرائياً على أنها المتغيرات (الخصائص) والسمات المحيطة بموظفي بلدية الدرعية (ذكور، إناث) مثل المتغيرات الذاتية كالعمر والجنس، والمتغيرات الخارجية كالحالة الاجتماعية والحالة الاقتصادية ومكان إقامة الأسرة.

٣,١,٢ مدى الحاجة إلى سياسة دوران العمل:

إن سياسة دوران العمل تهدف إلى نقل العاملين إلى أماكن أخرى، لتحقيق زيادة في درجة الرضا عن العمل في التنظيم، وزيادة الجهد الذي يعطيه كل عامل أو موظف في الوظيفة التي تم نقله إليها، مقارنة بالوظيفة الأقدم، ولهذا فإن المنشأة أو المنظمة تحتاج إلى إعداد سياسة نقل جيدة واضحة المعالم ومحددة، وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة. ولا شك أن هناك علاقة كبيرة بين سياسة النقل وتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، وكلاهما على علاقة وطيدة بسياسات الترقية بوصف وتحليل الوظائف والتدريب (كامل، ١٩٩٤، ص ٣٦٣).

٤,١,٢ أغراض دوران العمل:

يسعى النقل للاستجابة لحاجات العمل في تغيير مواقع الموظفين، وإضفاء الحركة والمرونة على الوظائف وشاغليها، تحقيقاً لمصلحة العمل والموظفين معاً. وفي هذا السعي هو يهدف إلى التوفيق بين رفع كفاءة الأداء وتحقيق رغبات الموظفين في تحين أوضاعهم الوظيفية والشخصية. (عمار، ١٤١٤هـ، ص ٣٣٨).

٥,١,٢ فوائد دوران العمل:

من أهم فوائد دوران العمل ما يلي:

١. سد حاجة العمل من الموظفين في مختلف المواقع الوظيفية والجغرافية.

٢. تدريب الموظفين وتبادل الخبرات الوظيفية بينهم.

٣. تصحيح أوضاع الوظيفة الخاطئة.

٤. تفادي بعض مشكلات العمل كعدم التعاون بين بعض الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم.

٦,١,٢ أسباب دوران العمل:

١. تتعلق بالموظف أو العامل حيث يطلب النقل لاعتبارات قربه من سكنه، أو لعدم وجود علاقة طيبة

بينه وبين الإدارة، أو لأنه لا يحب عمله الحالي، أو يرى فرصاً قليلة أمامه للتقدم الوظيفي.

٢. قد يكون رغبة الإدارة أو الشركة لاعتباراتها الخاصة، كتغيير حجم العمل أو إغلاق مصنع ما، أو توسع

وإنشاء أقسام أخرى، أو أي سبب آخر تفتضيه عملية إعادة التنظيم ومصلحة العمل.

٣. قد يكون لغايات تدريب الموظفين وتعريفهم بمجالات العمل المختلفة، في نطاق عمل المؤسسة التي

يعملون بها.

٤. قد يكون لحلول محل موظف ترك العمل لأي سبب، ويمكن للنقل أن يكون مؤقتاً، ولفترات قد تقصر،

لغاية أسبوعين أو شهر، أو تطول لتصل إلى سنة. (الكريتي، ١٩٩٠م، ١٩٣).

وهناك عدة أسباب لدوران العمل يمكن أن تكون بسبب واحد أو أكثر من الأسباب الآتية كذلك:

أ- الأسباب التي يمكن تجنبها:

وهي مجموعة من الأسباب والعوامل الناشئة عن البيئة الداخلية للعمل، ومن الممكن أن تقوم إدارة

المنظمة بتلافيها مثل:

١. عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية.

٢. العلاقة الاجتماعية مع العمال الآخرين.

٣. افتقار التدريب أو ضعفه. (المطيري، ٢٠١١، ١١).

٤. عدم توفر فرص للتقدم للترقية والتطور في العمل.

٥. تدني الخدمات والمحفزات المقدمة للعاملين قياساً بالمنظمات الأخرى أو عدم وجودها.

٦. تسلط الإدارة العليا واستبدادها بالسلطة وعدم مراعاتها لظروف العاملين.

٧. الصورة السيئة للمنظمة والمنافسة من قبل المنظمات الأخرى. (العزاوي وجواد، ٢٠١٠، ٦٦).

٨. ظروف العمل غير المناسبة. (أبوبكر، ٢٠٠٦، ص ٥٢).

ب- الأسباب التي لا يمكن تجنبها:

وهي أسباب خارجة عن إرادة المنظمة، ولا يمكن التحكم بها، وتتعلق بأمور قانونية أو صحية أو ظروف طارئة، تتعلق باستمرارية المنظمة أو بالعامل نفسه سواءً بسلوكه أو نفسيته أو صحته. (المطيري، ٢٠١١، ص ٢٥).

١. الوفاة.
٢. بلوغ سن الإحالة إلى التقاعد.
٣. التخفيض في القوى العاملة.
٤. السلوك غير الجيد للعامل، كزيادة معدل الغياب، والتأخر المستمر عن العمل.
٥. سوء التصرف كالخداع، أو التمرد والتضليل.

ج- أسباب تنظيمية:

وهي مجموعة من الأسباب الناشئة عن تغير ظروف العمل في المنظمة، أو التغير في المنظمة نفسها، سواءً من حيث الإدارة أو الأنشطة أو التكنولوجيا المستخدمة أو الموقع الجغرافي. (العزاوي وجواد، ٢٠١٠، ص ٨٩).

١. تقليص نشاط المنظمة.
٢. انتقال أعمال المنظمة إلى مكان أو موقع آخر.
٣. تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والإدارة.
٤. طبيعة العمل الموسمية للمنظمة.

٢، ١، ٧ أنواع دوران العمل:

تصنف ظاهرة دوران العمل إلى أربعة أنواع رئيسية حسب اتجاهات وطبيعة حركة الأفراد عبر الحدود

التنظيمية للمنظمة، وهي:

١. الترك الطوعي.
٢. والترك الاجباري.
٣. والدخول الطوعي.

٤. والدخول الإجباري. (السالم وحرشوش، ٢٠٠٠، ص ٢١٠).

وهناك تصنيف آخر لأنواع دوران العمل وهو على النحو التالي:

١. النقل الخارجي: ويهدف هذا النوع من النقل إلى انتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه، ويكون هذا النوع بديلاً لإقصاء أو إنهاء خدمات العاملين الفائضين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود نظام لتحديد الأعمال يحدد الترابط الدقيق، والتشابه بين الأعمال، أو يعالج ذلك عن طريق التدريب ليلم المنقول بالعمل الذي سينقل إليه.
 ٢. النقل العلاجي أو الشخصي: وهو النقل الذي أساسه نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية، ويكون سببه أصلاً خطأ في تعيينه بدايةً، أو عدم صلاحيته للعمل، أو لأسباب شخصية، كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل.
 ٣. نقل المناوبة: ويقصد به الانتقال من نوبة عمل لأخرى، إذ قد تستدعي ظروف العمل أو الأفراد لهذا النوع من الانتقال، وطلب الأفراد من نوبة لأخرى يعود لأسباب عدة، من أهمها ما يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تعطي هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.
 ٤. النقل التدريبي: هو انتقال الفرد من عمل لآخر بقصد زيادة مداركه. ولربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة، وبصورة دورية، ويستخدم عادةً هذا النوع من الانتقال لتدريب الإداريين.
 ٥. النقل الدائم والنقل المؤقت: فقد ينقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة. وهو النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد المنقول بالعودة وفي القريب للعمل السابق. وقد ينقل الفرد إلى وظيفة وبصورة دائمة، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده للعمل السابق.
- (مهدي، ٢٠٠١، ص ١٧٧).

٨,١,٢ مبادئ دوران العمل:

١. أن تدرس ظروف وطبيعة أعمال المؤسسة ومدى التشابه والاختلاف بينها، ومدى ما تسمح به لأنواع النقل، إذ لا يمكن أن يتم النقل اعتباطاً دون معرفة طبيعة الأعمال والتباعد والتقارب بينها.
٢. لا بد من وجود نظام محكم على الأفراد لمعرفة قدراتهم، ومدى ملائمة تلك القدرات مع متطلبات العمل. ومن ثم إمكانية الحكم على صلاحيتهم للعمل أو ضرورة نقلهم من أعمالهم الحاضرة، إذ كثير ما يعين

أفراد في مواقع غير ملائمة ويكشف لنا النظام الرقابي عدم صلاحيتهم لها، ومن ثم حتمية انتقالهم إلى وظائف أخرى.

٣. لابد أن تحدد أسس النقل المعدل، وخاصة النقل العلاجي أو الشخصي، وإبعاد كل الأسباب التي لا تستدعي إجرائه، سواء تلك الأسباب التي يقدمها طالبوا الانتقال، أو تلك التي يتقدم بها المشرفون.

٤. لابد أن تحدد أسس المفاضلة بالنقل، هل هي الأقدمية أم الكفاءة، وذلك عندما يطلب أكثر من فرد الانتقال من عمل لآخر، أو من جهة لأخرى.

٥. ألا يفصل بين عمليات الترقية والنقل والتعيين، وأن ينظر لكل هذه المجالات مرة واحدة، فقد تضطر المؤسسة بدلاً من التعيين من مصادر خارجية انتقال العاملين وترقيتهم لإملاء شواغر معينة.

٦. لابد أن يسبق سياسة الانتقال تحليل الأعمال والمجالات التي يجري ضمها الانتقال، سواء بين الأقسام، أو ضمن القسم الواحد.

٧. كما يجب أن يوضع نظام يحدد إجراءات قبول طلبات الانتقال، يوضح به مراجع الانتقال، وجهة الاستئذان عند رفض طلب الانتقال. (مهدي، ٢٠٠١، ص ١٧٦).

٩،١،٢ عناصر سياسة دوران العمل:

■ أولاً: يجب تحديد وبشكل واضح وقاطع الأسس التي سوف تراعى عند اتباع وتنفيذ سياسة النقل، هل الأساس سوف يكون مدة الخدمة أو معدلات الكفاءة أو كلاهما.

■ ثانياً: يجب تحديد من له المسؤولية على التشجيع والموافقة على النقل، ويجب أن يكون واضحاً تماماً، هل هي رغبة الإدارة أو لمصلحة المشروع أو تشجيع العاملين على طلب أقل من وظيفة لأخرى أو من مكان لآخر، وهل الرئيس المباشر لديه السلطة الكاملة للقيام بالنقل، أو أنه يجب الرجوع إلى الرئيس الأعلى للحصول على موافقته، أم هي سلطة الأفراد.

■ ثالثاً: الوظائف والأعمال التي سيتم النقل إليها: ما هو التدريب اللازم (حسب كشوف وصف وتحليل الوظائف) إذا كان الأمر يتطلب ذلك؟ وما هو الحد الأقصى للوقت الذي يسمح في للعامل بإثبات مستوى كفاءته ومهاراته في أداء العمل؟ وما هو الأجر الذي سيحصل عليه خلال فترة التدريب؟ هل هو مساوي لأجر الوظيفة السابقة أو الوظيفة الجديدة أو شيء بين الاثنين؟

- رابعاً: هل معدل الأجر للوظيفة المنقول إليها سوف يكون متماثل مع الوظيفة السابقة أم لا؟ وهذا السؤال يحتاج من الإدارة التفكير الهادئ والمتزن لتحديد حاجتها الأساسية للنقل والآثار المترتبة عليه، وهنا يجدر الإشارة إلى أن هذه التساؤلات ترتبط إلى حد كبير لنوع النقل الذي سوف يتم: هل هو نقل لمعالجة فائض أو عجز؟ هل هو للحفاظ على قدامى العاملين؟ أم أنه علاجي؟ وتحديد نوع وسبب النقل سيصبح من العوامل الهامة في تحديد ما إذا كان الأجر سوف يظل ثابتاً أم لا، وذلك بعد أتما عملية نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى.

١٠,١,٢ طرق حساب معدل دوران العاملين:

يمكن استخراج معدل دوران العاملين من خلال ثلاث طرق هي:

- الطريقة الأولى: وهي تقسيم عدد العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة كالآتي:

○ معدل دوران العاملين (الانفصال) = (عدد تاركين العمل / متوسط عدد العاملين من خلال فترة زمنية محددة).

- الطريقة الثانية: وتكون بتقسيم عدد العاملين الملتحقين إلى العمل خلال فترة زمنية على متوسط العماليين في الفترة نفسها.

○ معدل دوران العاملين (الانضمام) = (عدد العاملين الملتحقين / متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة). حيث يعطى متوسط عدد خلال فترة زمنية محددة بمجموع عدد العاملين أول المدة إلى عدد العاملين في آخر المدة مقسوماً على (٢). (أبو دان، ٢٠٠٨، ص ٨٧).

- في الواقع أن كلتا الطريقتين لا تظهر المعدل الحقيقي لدوران العاملين خلال فترة الزواج والكساد، حيث يكثر التعيين خلال فترة الزواج، ويرتفع معدل ترك العمل خلال فترة الكساد، الأمر الذي رجح استخدام طريقة ثالثة في احتساب معدل دوران العاملين.

- الطريقة الثالثة: احتساب معدل دوران العاملين يكون على النحو التالي:

○ معدل دوران العاملين = (متوسط عدد العاملين تاركين العمل خلال مدة محددة / متوسط عدد الأفراد المعينين خلال المدة نفسها). (صالح، ٢٠٠٤، ص ٧٩).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

١,٢,٢ مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشجع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (محمد، ٢٠٠٥ ، ص ٢٠٩)

ويعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل. (محمد، ٢٠٠١، ص ٦٦).

ويعرف الأداء الوظيفي: بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال، ١٩٩٦، ص ١)

ويعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ويمكن القول إن الأداء يتعلق بشكل مباشر بالإنتاج مهما كانت طبيعة الإنتاج (منتج أو خدمة) ويرتبط الأداء ببعض المفاهيم ذات العلاقة ومن أهمها مفهومي الكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة المحددة من قبل بغض النظر عن التكاليف المرتبط بها أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحققة، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى كما أنه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة تكون كفاءة أعلى وهكذا، وبالتالي فإن الانتاجية تقاس بمدى تحقيق الكفاءة والفاعلية إضافة إلى مقاييس أخرى مثل الحوادث ومعدلات دوران العمل ونسبة الغيابات والتأخيرات

فالأداء الجيد هو الذي يزيد الانتاجية ويقلل التكاليف ويقلل دوران العمل ونسبة الحوادث إضافة إلى الأمور الأخرى ذات الصلة.(الملكاوي، ٢٠٠٩م، ص ٢٩)

ويمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي:

١. كمية الجهد المبذول: تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

٢. نوعية الجهد المبذول: وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

٣. نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو اقرار لمشكلة معينة.

٤. معدلات الأداء: وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.(سلطان، ٢٠٠٢، ص ٢١٣)

وأخيراً فإنه يمكن القول بأن الأداء هو سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو هيئة والتي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق أهداف معينة، كما يشير الأداء المؤسسي إلى نشاطات وأعمال تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد في المنظمة لتحقيق الهدف العام الذي أنشأت من أجله المنظمة وإن تحقيق المنظمة لهدفها بكفاءة وفاعلية يتطلب معرفة بالنشاطات والأعمال ذات العلاقة وترتيبها حسب الأهمية وإعطائها الأولوية.

٢,٢,٢ محددات الأداء الوظيفي:

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- الجهد المبذول: هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

■ القدرات والخصائص الفردية: يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

■ إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

٣,٢,٢ العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

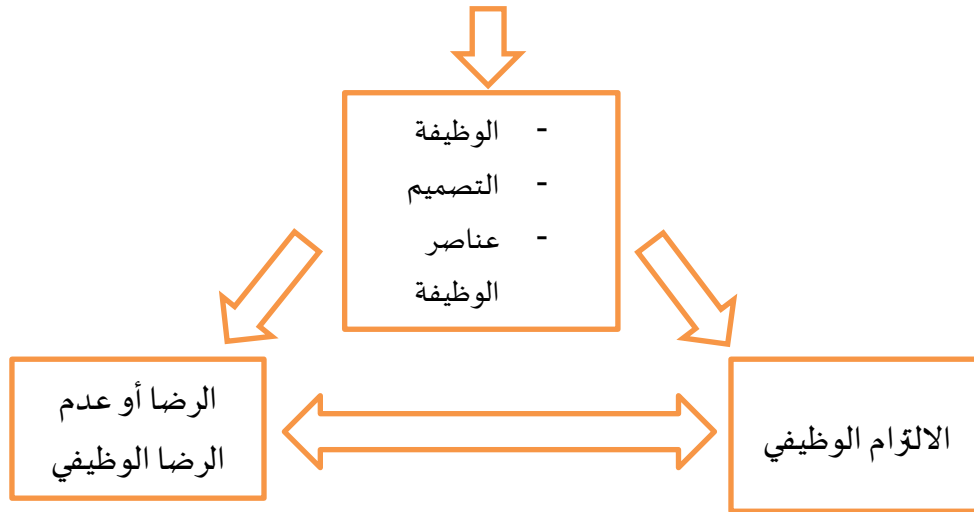
تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أو جدارات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشار (Hackett, 2002, p208) إلى محددات الأداء، وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

١. معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرية.

٢. معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

٣. الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار.

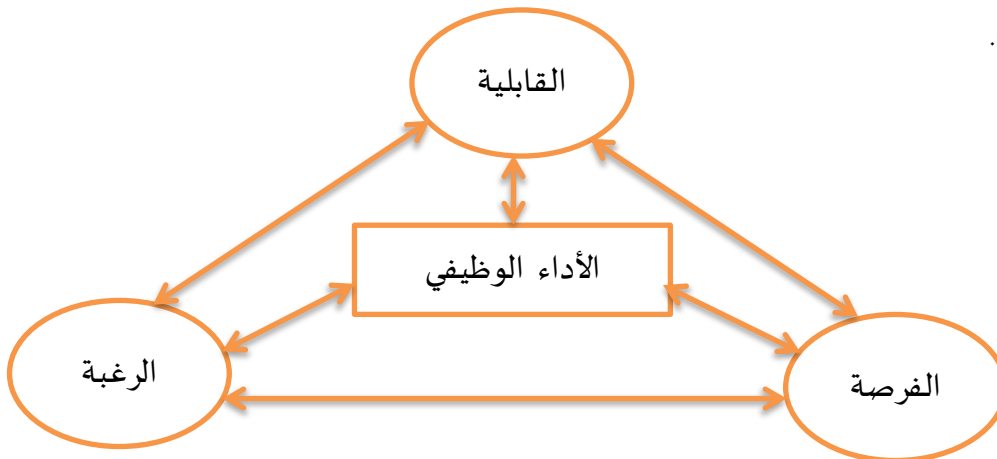
إن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون العملية، صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل. (الصواف، ٢٠٠٠، ص ٨٣)



٤,٢,٢ عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
٣. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
٤. المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (الحسيني، ٢٠٠٠، ص ٧٢).



شكل أبعاد الأداء الوظيفي (الشماع، ٢٠٠٧، ص ٢٤٥)

٥,٢,٢ الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

١. الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
٢. الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
٣. الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
٤. ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط (شاويش، ٢٠٠٠، ص ١٥٩)

ومن البديهي أنه كلما كانت ظروف العمل داخل منشآت الأعمال ملائمة وجيدة، كلما حصل العامل على درجة من الرضا، وبالتالي يمكن أن نتنبأ بأن العامل يزيد لديه الدافع للبقاء على رأس عمله، كما يمكن أن نتنبأ بأن هذا العامل سوف يحضر إلى عمله ولا يتغيب عنه، وتتوطد علاقته برؤسائه وزملائه في العمل، مما يزيد من ولائه للمنشأة التي يعمل بها، ويتحسن أدائه.

٦,٢,٢ أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي تحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والتي تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة وماذا يعني اتقان العمل باعتبارات محددة وكيف سيعمل الموظف والمشرف معاً للمحافظة على الأداء الحالي للموظف والبناء عليه (باكال، ١٩٩٩، ص ٢٦).

وترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه ب دورة حياتها في مراحلها المختلفة ، وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والاعتزاز ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة . (الشريف ، ٢٠٠٤ ، ص ٩٤)

ومن ثم فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر نفعاً، انما تتوقف على مستويات الأداء الوظيفي لها. وفي المنظمات الحكومية قد يلاحظ ان الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة الى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات ادائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها .

ان موضوع الأداء الوظيفي له اهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في اطار ثلاثة ابعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وادارياً، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء الوظيفي مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني او بشكل مباشر ، ويرجع السبب في ذلك الى ان الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ، ومن الناحية التجريبية فإن اهمية الأداء الوظيفي تظهر من

خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها ، اما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل ادارات المنظمات بالأداء ونتائجه ، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء. (ادريس والغالي ، ٢٠٠٩، ص ٤٠)

٧,٢,٢ تقييم الأداء الوظيفي:

لقد تطورت عملية تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات فأصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربون على أدائها. وتستخدم فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الأفراد يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة فإنه من الضروري أن تقيم أعمالهم من زاويتين:

أ. مدى أدائهم للوظائف المسندة لهم، ومدى تحققهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم.

ب. مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. (محمد سعيد، السلوك التنظيمي،

ص- ص ٢٩٣ - ٢٣٤).

٨,٢,٢ مراحل عملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: التأكد من معرفة وفهم جميع الموظفين بالمنظمة لما يلي:

أ. المهام الوظيفية المكلفين بها.

ب. معايير الأداء المطلوبة منهم.

ج. مقاييس الجودة الشاملة في أعمالهم وإنتاجهم.

د. معايير التقييم التي سيتم تقييمهم وفقها.

هـ. آلية التقييم ومعدلاتها الزمنية.

ويتطلب ذلك عادةً إصدار نشرة تعريفية شاملة بكل هذه العناصر مع حلقات مناقشة داخل كل وحدة

إدارية لمناقشة تفاصيل المهام الوظيفية والرد عليها بالتنسيق مع مسؤول الوحدة الإدارية.

المرحلة الثانية: يتم فيها تجميع وتحليل المعلومات، وملئ جدول التقييم من الجهات القائمة بعملية التقييم

وتحليلها والخروج بتقرير نهائي.

المرحلة الثالثة: مناقشة التقارير مع العاملين (الحالات التي تحتاج لذلك).

وتتضمن هذه المرحلة التوجيه، والتصحيح، والاتفاق على الأهداف، وبرامج التدريب والعمل الجديدة،

وكذلك الشكر والثناء والتحفيز للمتميزين والمبدعين، وهذا ما قد يزيد من دافعية الموظف للأداء بشكل أفضل

ويخفف من ضغوط العمل لديه.

المرحلة الرابعة: اعتماد نتيجة التقييم وضمها لملف التقييم السنوي، تمهيداً لتجميع التقارير الأربعة السنوية،

والخروج بالتقرير النهائي.

المرحلة الخامسة: تفعيل نتائج التقارير النهائية في سياسات التدريب والترقية الوظيفية، والنقل والعلاوات.

وبعد هذه المرحلة يتم الاهتمام بالمبدعين ودراسة كيفية تنميتهم ودعمهم والاستفادة القصوى منهم. ولا بد

أن تكون هناك تغذية راجعة تمكن الموظف من الحصول على نتائج تقييمه ليتعرف على أخطائه، ويحاول أن

يحسن طرق أدائه. (إبراهيم رمضان الديب، ٢٠٠٦، ص- ص ١٩٩ - ٢٠٠).

٩,٢,٢ أهمية عملية تقييم الأداء:

تكتسب عملية تقييم الأداء أهمية بالغة سواءً بالنسبة للموظف أو المنظمة، وذلك لأنها تساعد في توفير معلومات جديدة تتعلق بمصادر القوة والضعف لدى الموظف الخاضع لها، كما أنها تساعد على تحفيزه ونموه مهنيًا، إضافة إلى أنها توفر معلومات تعد قيمة في مجال إرشاد ونصح الموظفين وتشجيع تطويرهم الذاتي. (كريم علي، أحمد الدملي، ٢٠٠٩، ص ١٦٩).

كما أن العملية تفيد المنظمة في:

- تحديد احتياج الأفراد إلى التدريب أو أشكال التنمية المختلفة لعلاج أوجه القصور في أدائهم الوظيفي.
- تحديد مدى ملائمة الفرد لوظائف أخرى سواءً على نفس المستوى الوظيفي أو مستوى أعلى.
- تخطيط استخدام الأفراد في أنسب الأعمال المتفقة مع خبراتهم وتأهيلهم وقدراتهم.
- تفيد المنظمة في متابعة أداء الأفراد والحكم على مستوى الكفاءة في العمل. (محمد نبيل، ٢٠٠٨، ص ٣٧).

١٠,٢,٢ أهداف عملية تقييم الأداء:

يمكن أن تجمل أهداف أو أغراض عملية تقييم الأداء في عنصرين هامين هما:

- يمكن من الاستفادة من اتخاذ قرارات إدارية.
- يسند إليه في تخطيط المسار الوظيفي وتنميته. (موسى اللوزي، ٢٠٠٧، ص ٢١٦).
- هذا عن أهداف عملية التقييم بصفة مجملية أما إذا أردنا تفصيلها، يمكن أن نحددها كما يلي:
- التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب الوصول إليها.
- متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
- القدرة على تقسيم النتائج النهائية للأداء الوظيفي.
- تطوير الإشراف الإداري.
- مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات.
- إيجاد طرق عملية التقسيم.

- تحديد الأعمال والمهام.
- رفع مستوى الإنتاجية.
- تحسين شبكات الاتصال بين المدراء والموظفين. (كريم ناصر، أحمد الدملي، ٢٠٠٩، ص ١٧٣).

١١,٢,٢ طرق تقييم الأداء:

تختلف طرق تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى بحسب اختلاف أهدافها ووظائفها، وسيتم فيما يلي عرض مجموعة من الطرق المعتمدة في عملية التقييم:

أ. طريقة الميزان أو الدرجات:

وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً، ويستعمل المشرف فيها نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه.

وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى، ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة.

ب. طريقة الترتيب العام:

وتقتضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً، من الأحسن إلى الأسوأ، طبقاً للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم والمنظمة، وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوسيه جميعاً وأسوئهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقين، وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها.

ج. طريقة معايير العمل:

تستخدم هذه الطريقة لتقييم الأفراد العاملين في مجال الإنتاج، ويعد شكلاً من أشكال تحديد الأهداف لهذه الفئة من الأفراد، وهذه الطريقة تتضمن تحديداً لبعض المعايير المتوقعة من الإنتاج، والذي على أساسه يقيم الموظف ثم يقارن أداؤه لما هو متوقع، وبصفة عامة لا بد أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي للفرد. (محمد حسن، ٢٠٠٠، ص ٢١٤).

د. طريقة المقارنة الزوجية:

وفقاً لهذه الطريقة يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ووضعهم في مجموعات جزئية، كل مجموعة عبارة عن فردين، بحيث يقارن كل فرد مع آخر، وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر، وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطيت له الأفضلية، الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي.

هـ. طريقة تقييم الأحداث الحرجة:

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل الموظف، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين أثناء تلك الوقائع، ويفسر كل من مستوى الأداء المرضي وغير المرضي للشخص الذي يقيم أدائه. (صالح الدين عبد الباقي، ٢٠٠٤، ص ٣٨٧).

و. طريقة القوائم:

ويستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء الموظف الذي يقوم بتقييمه، وذلك بعد اختبارها والتأكد من صحتها وسلامة لغتها ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين، ويستحسن أن يستعان بخبرة المشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل وصياغتها، أو بخبرة أولئك الذي يلمون بالعمل إلماماً شاملاً.

ز. طريقة الإدارة بالأهداف:

يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين، وتتكون هذه الطريقة من الخطوات التالية:

أ. تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل الذي يجب أن يؤديه الفرد.

ب. تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.

ج. إعطاء فرصة للفرد أو السماح له بتحقيق هذه الخطة التنفيذية.

د. اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

هـ. تحديد ووضع أهداف جديدة في المستقبل.

ح. طريقة القوائم السلوكية:

صممت القوائم السلوكية كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء، فهي عبارة عن أسلوب لتوصيف السلوك الفعلي للعمل المطلوب لإنجاز الأهداف. ويوجد في القائمة عدد يتراوح بين ٥ و ١٠ مستويات، كل مستوى يعطي زاوية معينة للعمل تمثل: جوانب العمل، والمجموعات الرئيسية للواجبات والأنشطة والمهام، والمستويات التي يتشكل منها الأداء.

ط. طريقة الاختيار الإلزامي للتقييم:

أصبح هذا الأسلوب شائعاً في الوقت الحاضر، حيث يشتمل على نوعين من القوائم المرتبطة بالأداء والأخرى بالفرد، ويقوم المشرف بعد إجراء المشاهدات باختيار القائمة التي تنطبق على الفرد موضع التقييم ويستوفي هذه القائمة.

رغم أن المقيم لا يعرف أي منهما تتعلق بالفرد أو بالعمل، فإنه يستوفي هذه القوائم وفقاً لملاحظاته وانطباعاته، والبيانات التي تتضمنها هذه القوائم مستخلصة من البحوث المتعلقة بأعمال مماثلة وأفراد، ويمكن الوثوق بها كمقياس للنجاح، ونظراً لأن المقيم لا يعرف أي من القوائم لصالح الموف أو ضده، لذلك لا يكون هناك قدر كبير من التمييز في عملية التقييم.

المبحث الثالث: العلاقة بين دوران العمل ومستوى الأداء والرضا الوظيفي:

تمهيد:

يعتبر دوران العمل أو انسحاب الموظفين من مؤسساتهم أو منظماتهم، ظاهرة تنظيمية أساسية تتعلق ببيئة العمل والرضا الوظيفي والروح المعنوية بصورة رئيسية (الشيخ، ٢٠١٤، ٦٩).

إن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل هو مفتاح الاستقرار الوظيفي له، وبالتالي تقليل احتمالية تركه للعمل بطريقة اختيارية، حيث تشير العديد من الدراسات التي أجريت لاختبار العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل إلى أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هما من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل من غيره من أفراد المنظمة (Joarder & Ashraf, 2012).

ويرى (سلطان) إلى أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله كلما ازداد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل (سلطان، ٢٠٠٣، ٢٤).

وأشارت (آمال) إلى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل مقارنة بغيره من أفراد المنظمة (زرفاوي، ٢٠١٤، ٣٩).

وتفسير ذلك أن الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركها له بطريقة اختيارية (شفيق، ٢٠١٠، ٣٨)، إلا أن ترك العمل قد يكون محكوم بعوامل أخرى فقد نجد أن عدم الرضا عن العمل يقود الفرد إلى التفكير في محاولة البحث عن عمل بديل نجح في الحصول عليه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل إلى العمل البديل (بن منصور، ٢٠١٤، ٦٨)، في المقابل يتم استخدام الاستقالة كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء الموظف في عمله يعتبر مؤشراً مهماً لارتباطه بعقد الوظيفة وولائه لها.

ومما سبق يتبين أن الدوران المستمر للعمل من الممكن أن يكون نتيجة عدة مؤشرات منها عدم الرضا عن العمل أو عدم الرضا عن المقابل المادي والذي ينتج عنه انخفاض في مستوى الأداء الفعلي والوظيفي.

١,٢,٣ عوامل ترك الوظيفة والدوران المستمر للعمل:

١,١,٢,٣ عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:

تعتبر بعض الأعمال جيدة في حين تعتبر الأخرى سيئة، غير أن هذا الأمر يختلف من شخص لآخر؛ حيث تتباين تفضيلات الأفراد فيما يتعلق بمكونات العمل بشكل كبير، ونتيجة لذلك يحب بعض الأفراد أنواعاً معينة من الأعمال، في حين يحب آخرون أنواعاً أخرى.

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المؤثرة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغط، كما وضح (الشيخ، ٢٠١٤) بأن طبيعة العمل تعتبر عاملاً محفزاً للعاملين أو محبطاً لهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع ذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية (الشيخ، ٢٠١٤، ١٣).

ويرى (دياب، ٢٠١٠) بأن أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا تشمل الاتي (دياب، ٢٠١٠، ١٦):

- **درجة تنوع مهام العمل:** كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس لأن ذلك يقلل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة ولكن نتائج البحوث تشير إلى أن درجة تنوع ومهام العمل على الرضا تتوقف على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد فالرضا العالي عن العمل لا يحققه تنوع مهام العمل إذا كانت هذه المهام تفتقد التكامل والرابطة وتنوع مهام العمل بالنسبة لأفراد من مستوى ذكاء منخفض قد يكون مبعثاً لاستيائهم على عكس ذوو الذكاء المرتفع الذي يصيهم السأم من أداء المهام الروتينية المتكررة.
- **استخدام الفرد لقدراته:** كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يتيح له استخدام قدراته كلما ازداد رضاه عن العمل.

- **السيطرة الذاتية على العمل (الحرية والاستقلالية):** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في أداءه في العمل فكلما ازدادت حرية الفرد في أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

■ خبرات النجاح والفشل في العمل : أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها والتي يعطيها قيمة عالية كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

٢,١,٢,٣ عوامل تنظيمية: وتتمثل في:

أ. الأجور والمرتبات

تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين، وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتابع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالباً ما ينتج منه تتابع انخفاض في كمية التسرب، والأجور هنا تدل على النقود والفوائد الإضافية وأية مميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم. وقد ذكر (برايس) ثمانية تصانيف وثلاثة مراجعات واحدة عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب والأجور ومستوى التسرب ومن الدراسات العربية التي تدعم وجود العلاقة العكسية بين مستوى الأجور والمرتبات والتوجه نحو التسرب، ومن هذه الدراسات أيضاً دراسة (محمد، ٢٠٠٥)، حيث كان من نتائج هذه الدراسة أهم سبب يؤدي إلى ترك العمل هو قلة الأجور الممنوحة للعاملين، وضعف نظام الحوافز المتبع في الشركة (محمد، ٢٠٠٥، ١٧٤).

وأشار (الشيخ) إلى أن الأجور والمرتبات تعتبر العامل أو السبب الأكثر قبولاً بين أصحاب الدراسات النظرية، وخاصة الإداريين والاقتصاديين منهم، فكلما ازدادت المرتبات والأجور غالباً ما ينتج عن ذلك انخفاض في كمية التسرب الوظيفي نظراً لأهمية الراتب، وكونه يشكل أحد الحوافز الضرورية للعمل (الشيخ، ٢٠١٤، ٨٨).

ب. فرص التقدم والتطور المهني:

قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى وتطور مهني أسرع ومناخ تنظيمي أكثر دعماً، وقد يترك الموظف عملة كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف المالي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحيحة للفرد، وقد يكون هروباً بحثاً عن وظيفة بديلة أو قد توظفه منظمة أخرى وقد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر، فضلاً عن ذلك التحدي والنوع والإثارة المرتبطة بافتراض الوظيفة

الجديدة قد تكون عاملاً شخصياً مساعداً للأفراد الذين يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية (الملحم، ٢٠٠٧، ٧١-٧٢).

ج. نظام القيادة والإشراف:

القيادة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين من خلال الاتصال الفعال، فإذا افتقد القائد لقدرة التأثير على مرؤوسيه، فإن رغبتهم في الأداء سوف تقل، وتظهر عندها بوادر الميل للتفكير في التبرك الاختياري للوظيفة، وهناك سلوكيات يمارسها القادة تساهم في تدني مستوى مرؤوسهم كالقسوة الشديدة وانعدام الإنسانية في التعامل، وكذلك محاباة البعض منهم وتفضيلهم وكذلك استخدام التحسس واحداث مناخ يتسم بعدم الثقة والشك والريبة (القريشي، ٢٠١٠، ٥٨).

ومن منظور أوسع يرتبط العامل التنظيمي المؤثر على الاستبقاء بإدارة المنظمة، فالإدارة في بعض المنظمات ترى في الأحداث الخارجية تهديداً لها، بينما ترى أخرى فيها تحديات تتطلب اختيار استجابة مناسبة لها. ويُعد المنهج الذي تتبعه المجموعة الثانية مصدراً للمزايا التنافسية- خاصة إذا كانت المنظمة صاعدة (نامية)، أو تعمل في صناعة تتسم بالديناميكية-، وهذا يعني أن اتجاهات الإدارة هي الأساس في التعامل مع مختلف الأحداث والمسائل (ماثيس وجاكسون، ٢٠١٤، ١١٩).

د. العلاقة مع زملاء العمل:

الحاجات الاجتماعية هي إحدى الحاجات التي يسعى الإنسان لإشباعها ليشعر بالسعادة والرضا، ويعتبر العمل إحدى الوسائل لإشباع الحاجات الاجتماعية، حيث أثبتت العديد من الدراسات والتي بدأت في مصنع (هو ثورن) على يد المفكر والأستاذ الجامعي (التون مايو) على أهمية جماعة العمل في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.

وأشارت العديد من الدراسات أن العامل يشعر بالرضا إذا توفرت العلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين رؤسائه وزملائه في العمل، فالمشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم، على العكس من المشرف الذي لا يهتم بالعمال بل يعتبرهم مجرد وسائل إنتاج لا غير لتحقيق أهداف المؤسسة الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء وعدم الرضا تنتشر بينهم، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه انعكاس لتلك

العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة وتلك التي تربطهم بالمشرفين عليهم سواء كانت علاقات تفاهم أو تنافر وتوتر، والرضا الوظيفي هو تعبير عن موقف العامل تجاه عمله والظروف المحيطة بالعمل الذي يعمل داخل إطاره.

هـ. ظروف العمل المادية:

تعرف الظروف المادية أو الفيزيائية بأنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه للعمل وميوله في اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتمي إليه" (بوعكاز، ٢٠٠٨، ٢٨). إن متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل، وساعات العمل، وتوفير المعدات والآلات اللازمة لإنجاز الأعمال قد شغلت اهتمام الباحثين حول أثر هذه العوامل على إنتاجية الأفراد، ثم اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختبار أثر العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل وأشارت النتائج على أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل.

و. العوامل الشخصية ودوران العمل

درس الباحثون دوران العمل، واستخدموا المنهج الديموغرافي للتعرف على مختلف العلاقات الموجودة بينه وبين مواقف عمل أخرى تتعلق بالخصائص الفردية، حيث توصلت الدراسات إلى أن الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة والتي تشمل: (الجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والمرتبة الوظيفية) تؤثر معنوياً على نواياهم نحو ترك العمل (نعمان، ٢٠١٢)، غير أن نتائج الدراسات والبحوث لم تكن حاسمة حول هذه العلاقات، فهي لم تتفق على نتيجة واحدة، فقد كانت تثبت هذه العلاقة أحياناً وأحياناً أخرى تنفيها. ومن العوامل الشخصية التي تؤثر على دوران العمل ما يلي:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- المستوى الوظيفي

الفصل الثالث

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وتصميمها، وطريقة جمع البيانات، ومعالم وأوصاف العينة، واساليب اختيار العينة، وطريقة اختيارها بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وطريقة جمع البيانات من العينة وخطوات إدخال البيانات واستخراج النتائج.

١,٣ نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية والتي تستهدف وصف أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية الدرعية (ذكور، إناث) في ضوء بعض خصائصهم.

٢,٣ منهج الدراسة:

تبعاً لفروض الدراسة وأهدافها المذكورة سابقاً في الفصل الأول، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لعينة من موظفي بلدية الدرعية (ذكور، إناث)، والذي يعتبر مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات التطورية والميدانية وغيرها.

٣,٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بلدية الدرعية من الجنسين (الذكور والإناث)، للعام الدراسي ١٤٤٦هـ والبالغ عددهم (١٣٥) موظفاً وموظفة، (بلدية الدرعية، إدارة الموارد البشرية، ١٤٤٦هـ)

٤,٣ عينة الدراسة:

تتكون عينة هذه الدراسة من (٤١) موظفاً وموظفة المنتقلين من أو إلى بلدية الدرعية بمنطقة الرياض، بواقع (١٩) موظفاً و (٢٢) موظفة، للعام ١٤٤٦هـ، وقد تم اختيار العينة حسب الطريقة التالية:

- تحديد أفراد المجتمع الكلي للدراسة وذلك بالرجوع إلى (بلدية الدرعية، إدارة الموارد البشرية، ١٤٤٦هـ).
- تقسيم أفراد المجتمع الكلي للدراسة حسب الجنس إلى (ذكور وإناث) حيث أن العدد الكلي لموظفي وموظفات بلدية الدرعية (١٣٥) موظف وموظفة، تم اختيار عدد (١٩) موظف وعدد (٢٢) موظفة منهم بشكل مقصود (عينة مقصودة)، والعدد الكلي للموظفين والموظفات (١٣٥)، بحيث تصبح العينة لموظفي وموظفات بلدية الدرعية عبارة عن (٥٤٪).
- البدء في تطبيق أدوات الدراسة، وبشكل جماعي، وبعد الانتهاء من عملية التطبيق على جميع أفراد العينة، لاحظ الباحث أن البيانات جميعها مكتملة، كما لاحظ جدية جميع الباحثين، لذلك لم يتم استبعاد أي استبانة.

٥,٣ أدوات الدراسة:

اشتملت أدوات الدراسة على أداتين هما:

١. استمارة للبيانات الشخصية تناولت بعض خصائص الموظفين من إعداد الباحث (١٤٤٦هـ) المكونة من متغيرات العمر وعدد مرات دوران العمل والجنس والحالة الاجتماعية والحالة الاقتصادية ومكان إقامة الأسرة.
٢. استمارة تتعلق بمستوى الأداء الوظيفي من إعداد إدارة الموارد البشرية بالشركة الدولية المشغلة للموظفين الإداريين بجامعة الملك سعود.

٦,٣ طريقة جمع البيانات (إجراءات الدراسة):

تم الاعتماد في جمع البيانات على مصدرين:

- أولاً- المصادر الأولية: حيث قام الباحث باختيار عينة الدراسة بصورة مقصودة غير عشوائية، وأخذ الموافقة من إدارة الموارد البشرية ببلدية الدرعية على تطبيق أدوات الدراسة على (٤١) موظفاً وموظفة الذين يعملون ببلدية الدرعية بمنطقة الرياض من الجنسين (ذكور وإناث).

قبل توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، قام الباحث بإيضاح موضوع دراسته والهدف منها، وأهمية الإجابة على جميع فقرات الأدوات بكل دقة واهتمام، وكذلك قام بالتأكيد على سرية الإجابات وعدم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي، وقد اتبع هذا الإجراء عند التطبيق على أفراد العينة من الجنسين (الذكور والإناث). ومما سبق يتضح أن الحدود المكانية للدراسة هي بلدية محافظة الدرعية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. ثم تم البدء في تطبيق أدوات الدراسة، فقام الباحث بالتطبيق على الموظفين والموظفات، وذلك بشكل جماعي.

■ ثانياً- المصادر الثانوية المكتبية: المتمثلة بالدراسات والرسائل والكتب والمقالات التي ناقشت هذا الموضوع.

٧,٣ صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

قام الباحث بعرض الاستبيانات على عدة محكمين من ذوي الاختصاص الأكاديمي والإداري والفني، للتحقق من صدق المحتوى والملائمة، ومدى صلاحيتها لأغراض هذه الدراسة، وتم التعديل على بعض الفقرات لتصبح أكثر فهماً ووضوحاً، بناءً على طلب المحكمين.

ب. صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي) :-

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على مجتمع الدراسة، وبعد تجميع الاستبيانات قام الباحث بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences ومن ثم قام بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي:

ج. صدق الاتساق الداخلي لمحور مستوى الأداء الوظيفي.

جدول معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور مستوى الأداء الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨٠٨	١١	**٠,٥٤٧	١
**٠,٨٢٢	١٢	**٠,٦٨٠	٢
**٠,٨٠٨	١٣	**٠,٦٢٦	٣
**٠,٧٥٩	١٤	**٠,٧٢١	٤
**٠,٧٦٤	١٥	**٠,٨١١	٥
**٠,٧٤٠	١٦	**٠,٧٤٤	٦
**٠,٨٤٢	١٧	**٠,٧٨٤	٧
**٠,٨٧١	١٨	**٠,٦٥٥	٨
**٠,٨٤٨	١٩	**٠,٦٩٤	٩
**٠,٨٣٦	٢٠	**٠,٧٣٨	١٠

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الأول (مستوى الأداء الوظيفي) تراوحت ما بين (٠,٥٤٧) للعبارة الأولى و (٠,٨٧١) للعبارة الثامنة عشر، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٠١. مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

٨,٣ ثبات أداة الدراسة:-

أما ثبات أداة البحث (الاستبانة) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. (العساف. ١٩٩٥ م. ص ٤٣٠). ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha)، وقد بلغ معامل الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠,٨٨٧)، وهي قيمة ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٩,٣ أسلوب المعالجة الإحصائية:

١. تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
٢. معامل الارتباط بيرسون "pearson Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتهي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach'a Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

١,٤ نتائج خصائص (متغيرات) الموظفين:

جدول رقم (١)

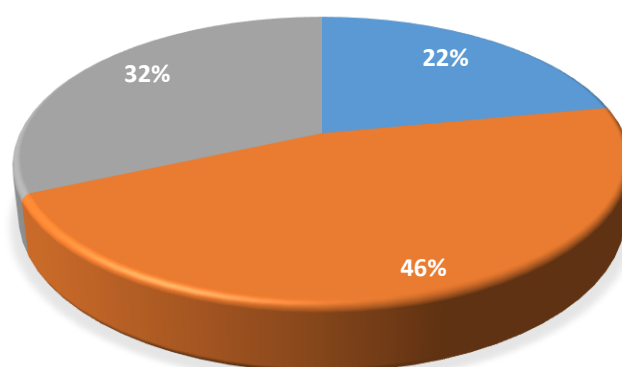
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

م	العمر	العدد	النسبة %
١	من ٢٠ سنة إلى ٢٩ سنة	٩	٢٢,٠
٢	من ٣٠ سنة إلى ٣٩ سنة	١٩	٤٦,٣
٣	من ٤٠ سنة إلى ٤٩ سنة	١٣	٣١,٧
٤	المجموع	٤١	١٠٠,٠

يتضح من الجدول أعلاه والخاص بمعرفة عمر العينة المبحوث، إذ نجد أن الفئة العمرية "من ٢٠ سنة إلى ٢٩ سنة" بلغ عددها ٩ مفردة بنسبة بلغت ٢٢٪، بينما الفئة العمرية "من ٣٠ - إلى ٣٩ سنة" بعدد بلغ مفردة ونسبة بلغت ٤٦,٣٪ كأكبر فئة عمرية لعينة البحث، والفئة العمرية "من ٤٠ سنة إلى ٤٩ سنة" بعدد بلغ ١٣ مفردة ونسبة بلغت ٣١,٧٪ من العينة المبحوث، كما هو موضح في الشكل رقم (١) أدناه.

شكل رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



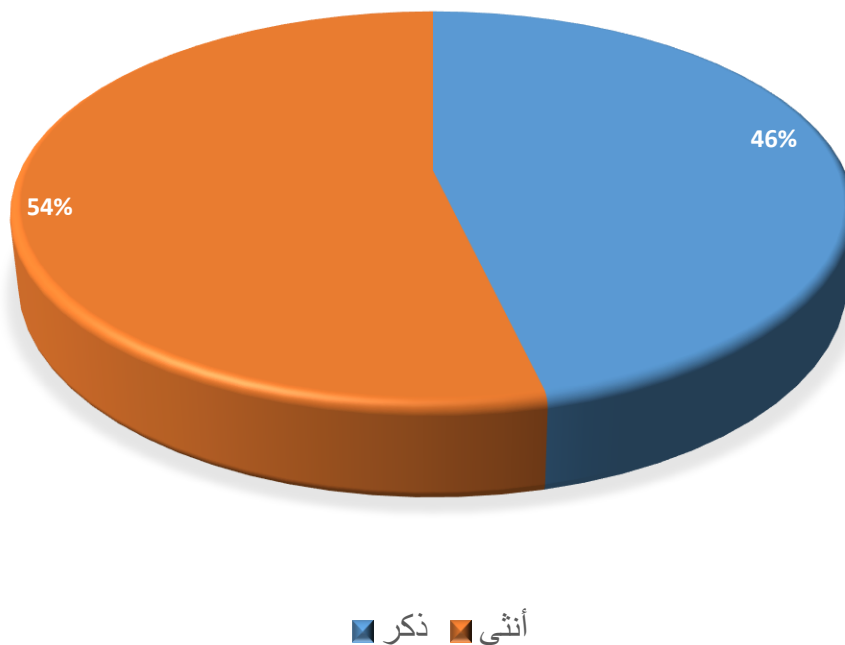
■ من ٤٠ سنة إلى ٤٩ سنة ■ من ٣٠ سنة إلى ٣٩ سنة ■ من ٢٠ سنة إلى ٢٩ سنة

جدول رقم (٢)
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة %
١	ذكر	١٩	٤٦,٣
٢	أنثى	٢٢	٥٣,٧
٣	المجموع	٤١	١٠٠,٠

بلغ عدد المفردات من الذكور ١٩ بنسبة بلغت ٤٦,٣٪ من عينة الدراسة، بينما المفردات الإناث بلغ عددهن ٢٢ مفردة بنسبة بلغت ٥٣,٧٪ وهن الفئة الأكثر من عينة الدراسة، كما هو موضح في الشكل رقم (٢) أدناه.

شكل رقم (٢)
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



جدول رقم (٣)

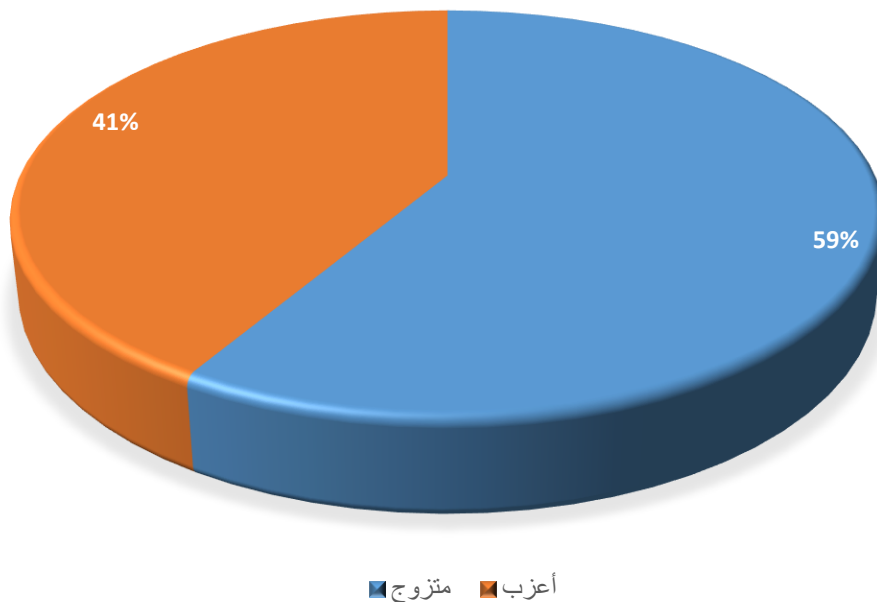
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

م	الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
١	متزوج	٢٤	٥٨,٥
٢	أعزب	١٧	٤١,٥
٣	المجموع	٤١	١٠٠,٠

يتضح من الجدول أعلاه رقم (٣) والخاص بمعرفة الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة؛ إذ نجد أن الحالة الاجتماعية "متزوج" بعدد بلغ ٢٤ مفردة ونسبة بلغت ٥٨,٥٪ وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة، والحالة الاجتماعية "أعزب" بعدد بلغ ١٧ مفردة ونسبة بلغت ٤١,٥٪، كما موضحة في الشكل رقم (٣) أدناه.

شكل رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية



جدول رقم (٤)

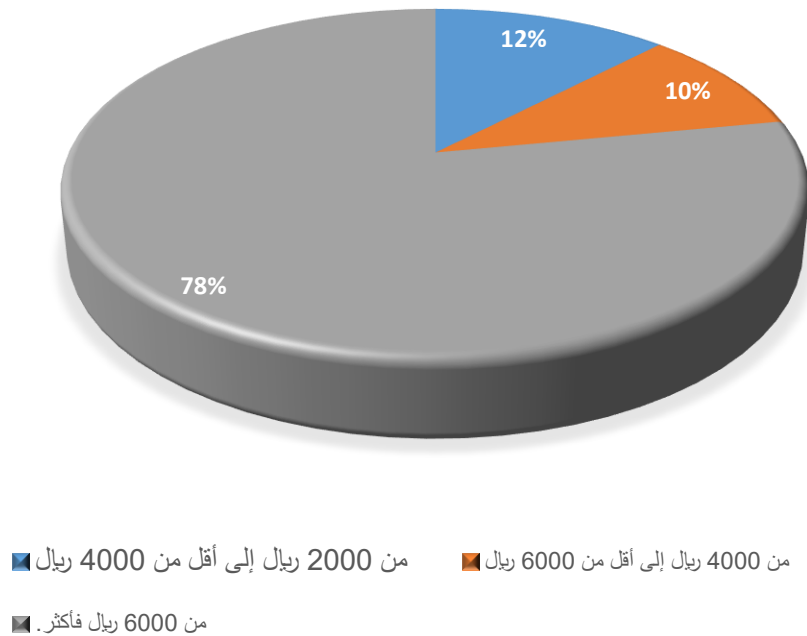
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري

م	الدخل الشهري	العدد	النسبة %
١	من ٢٠٠٠ ريال إلى أقل من ٤٠٠٠ ريال	٥	١٢,٢
٢	من ٤٠٠٠ ريال إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال	٤	٩,٨
٣	من ٦٠٠٠ ريال فأكثر.	٣٢	٧٨
٤	المجموع	٤١	١٠٠,٠

يتضح من الجدول أعلاه والخاص بمعرفة الدخل الشهري لعينة الدراسة؛ إذ نجد أن الدخل الشهري "من ٢٠٠٠ ريال إلى أقل من ٤٠٠٠ ريال" بعدد بلغ ٥ مفردات ونسبة بلغت ١٢,٢٪، والدخل الشهري "من ٤٠٠٠ ريال إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال" بعدد بلغ ٤ مفردة ونسبة بلغت ٩,٨٪، والدخل الشهري "من ٦٠٠٠ ريال فأكثر" بعدد بلغ ٣٢ مفردة ونسبة بلغت ٧٨٪ وهي النسبة الأكبر من عينة الدراسة، كما موضح في الشكل أدناه رقم (٤).

شكل رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري



جدول رقم (٥)

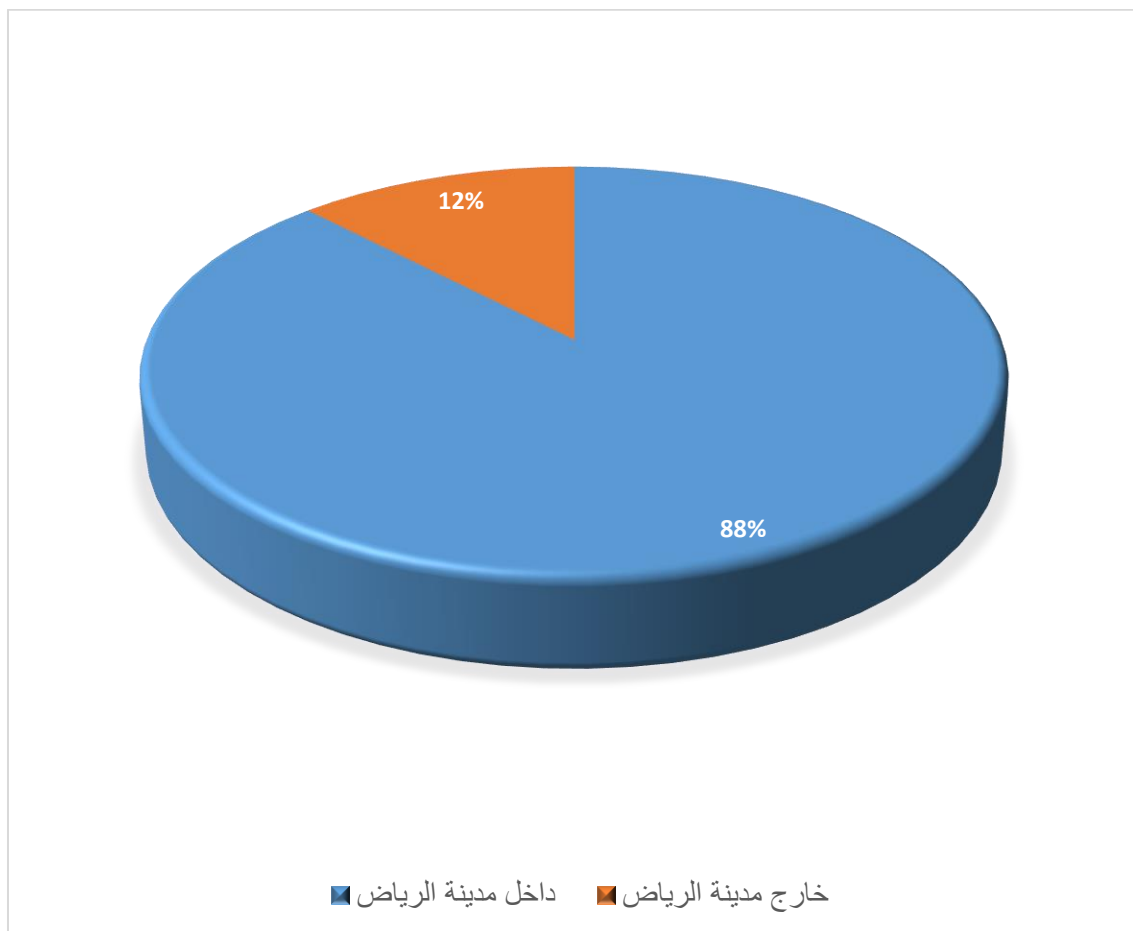
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سكن الأسرة

م	سكن الأسرة	العدد	النسبة %
١	داخل مدينة الرياض	٣٦	٨٧,٨
٢	خارج مدينة الرياض	٥	١٢,٢
٣	المجموع	٤١	١٠٠,٠

نجد في الجدول أعلاه أن غالبية العينة المبحوث أسرهم تسكن داخل مدينة الرياض بعدد بلغ ٣٦ مفردة ونسبة بلغت ٨٧,٨٪، بينما الذين تسكن أسرهم خارج مدينة الرياض عدد ٥ مفردة ونسبة بلغت ١٢,٢٪ من العينة المبحوث، كما موضح في الشكل أدناه رقم (٥).

شكل رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سكن الأسرة



٢,٣ نتائج مستوى الأداء الوظيفي:

ثانياً: نتائج مقياس مستوى الأداء الوظيفي: قام الباحث بتوزيع الدرجات على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

توزيع درجات الأداء الوظيفي

م	درجة الأداء	المدى
١	ممتاز	٥ - ٤,٥
٢	جيد جداً	٤,٥ - ٤
٣	جيد	٤ - ٣,٥
٤	مرضي	٣,٥ - ٣
٥	غير مرضي	٣ - أقل من ٣

جدول رقم (٧)

نتائج مقياس مستوى الأداء الوظيفي

م	نتيجة مستوى الأداء الوظيفي	العدد	النسبة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ممتاز	٢٩	٧٠,٧	٢,٠٧	١,٧٥
٢	جيد جداً	١	٢,٤		
٣	جيد	٠	٠		
٤	مرضي	١	٢,٤		
٥	غير مرضي	١٠	٢٤,٥		
٦	المجموع	٤١	١٠٠,٠		

يتضح من الجدول رقم (٧) والخاص بمعرفة نتيجة مستوى الأداء الوظيفي، وأن النتائج كانت على النحو

التالي:

١. العينة التي حصلت على ممتاز بلغ عددها ٢٩ مفردة ونسبة بلغت ٧٠,٧٪ وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة.

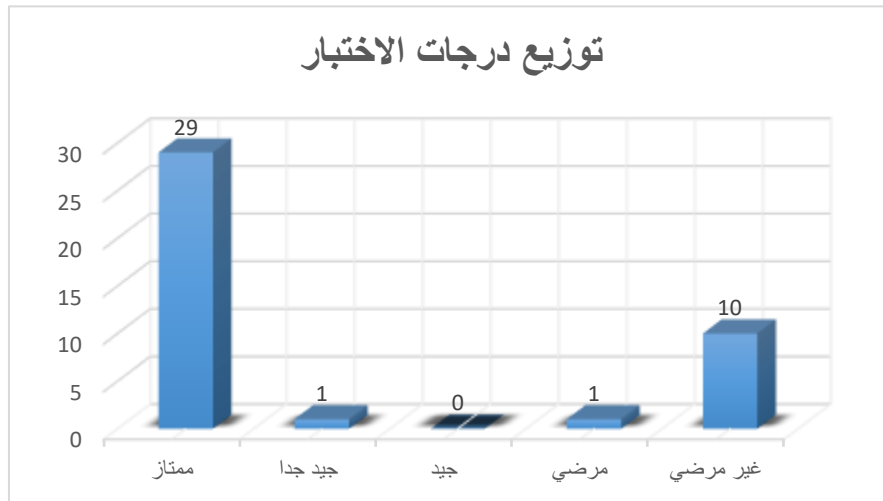
٢. العينة التي حصلت على جيد جداً بلغ عددها ١ مفردة ونسبة بلغت ٢,٤٪ من العينة المبحوثة.

٣. العينة التي حصلت على مرضي بلغ عددها ١ مفردة ونسبة بلغت ٢,٤٪ من العينة المبحوثة.

٤. وأخيراً العينة التي حصلت على غير مرضي بلغ عددها ١٠ مفردات ونسبة بلغت ٢٤,٥٪ من العينة المبحوثة.

وقد بلغ الوسط الحسابي ٢,٠٧ مما يفسر أن العينة المبحوثة من موظفي بلدية محافظة الدرعية لديهم أداء منخفض بدرجة بسيطة، بانحراف معياري بلغ (١,٧٥) وهي قيمة منخفضة نسبياً مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لدرجات ممارسة الأداء بشكل عام، والشكل رقم (٦) أدناه يوضح توزيع درجات الأداء على عينة الدراسة.

شكل رقم (٦)
توزيع درجات الأداء



٣,٣ نتائج محاور الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرض الرئيسي التالي:-

توجد علاقة بين معدل دوران العمل في ضوء بعض متغيرات (خصائص) الموظفين ومستوى الأداء الوظيفي.

ولاختبار صحة هذا الفرض يتم من خلال الإجابة على الاسئلة الفرعية التالية:-

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير العمر ومستوى الأداء الوظيفي.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الجنس (ذكور، إناث) ومستوى الأداء الوظيفي.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الحالة الاقتصادية (الدخل الشهري) ومستوى الأداء الوظيفي.

٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير مكان إقامة الأسرة ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الأولى:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير العمر ومستوى الأداء الوظيفي:

وللإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام مقياس الانحدار الخطي لإيجاد العلاقة بين معدل دوران العمل في ضوء متغير العمر ومستوى الأداء الوظيفي.

جدول رقم (٨)

نتائج التحليل الانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة الإحصائية	المعاملات		R^2	R	المتغير المستقل
	B	الثابت			
٧٦٤.	٠.٩٤.	٣,٦٣٠.	٠.٠٥.	.068a	عدد مرات دوران العمل
٧٧٦.	٠.١٠.				العمر الحالي

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء

متغير العمر ومستوى الأداء الوظيفي.

وهذا يفسر رفض الفرضية، أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء

متغير العمر ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الجنس (ذكور، إناث) ومستوى الأداء الوظيفي.

وللإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام مقياس الانحدار الخطي لإيجاد العلاقة بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الجنس ومستوى الأداء الوظيفي.

جدول رقم (٩)

نتائج التحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	R	R ²	المعاملات		مستوى الدلالة الإحصائية
			الثابت	B	
عدد مرات دوران العمل	.395a	.156	1.511	.455	.160
الجنس				1.216	.012

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) على وجود ارتباط موجب ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الجنس ومستوى الأداء الوظيفي مقداره (٠,٣٥٩)، ومن تحليل الانحدار المتعدد يتضح عدم وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير عدد مرات دوران العمل مع وجود تأثير دال أحشائياً لمتغير الجنس مقداره (٠,٠١٢) على الأداء الوظيفي لصالح الإناث.

ويفسر تأثير الجنس (١٥,٦٪) من الأداء الوظيفي.

وهذا يفسر عدم رفض الفرضية، بمعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الجنس (ذكور، إناث) ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي.

وللإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام مقياس الانحدار الخطي لإيجاد العلاقة بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	R	R ²	المعاملات		مستوى الدلالة الإحصائية
			الثابت	B	
عدد مرات دوران العمل	.079 ^a	.٠٠٦	٤,١٦٠	١٢٦.	٦٩٧.
الحالة الاجتماعية				١٧٧.-	٧١٠.

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في

ضوء متغير الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي.

وهذا يفسر رفض الفرضية، بمعنى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في

ضوء متغير الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الدخل الشهري ومستوى

الأداء الوظيفي: -

وللإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام مقياس الانحدار الخطي لإيجاد العلاقة بين معدل

دوران العمل في ضوء متغير الدخل الشهري ومستوى الأداء الوظيفي.

جدول رقم (١١)

نتائج التحليل الانحدار الخطي المتعدد الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	R	R ²	المعاملات		مستوى الدلالة الإحصائية
			الثابت	B	
عدد مرات دوران العمل	.096a	.٠٠٩	٤,٦٩٤	١٣٢.	٦٨١.
الدخل الشهري				١٧١.-	٦١٧.

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في

ضوء متغير الدخل الشهري ومستوى الأداء الوظيفي.

وهذا يفسر رفض الفرضية، بمعنى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الدخل الشهري ومستوى الأداء الوظيفي .

الفرضية الخامسة:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير سكن الأسرة ومستوى الأداء الوظيفي: -

وللإجابة على هذا الفرضية قام الباحث باستخدام مقياس الانحدار الخطي لإيجاد العلاقة بين معدل دوران العمل في ضوء متغير سكن الأسرة ومستوى الأداء الوظيفي.

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	R	R ²	المعاملات		مستوى الدلالة الإحصائية
			الثابت	B	
عدد مرات دوران العمل	.222 ^a	.٤٩.	٢,٨٤٠	١٤١.	٦٤٧.
سكن الأسرة				٩٣١.	١٧٩.

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير سكن الأسرة ومستوى الأداء الوظيفي.

وهذا يفسر رفض الفرضية، بمعنى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير سكن الأسرة ومستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتوصياتها

١,٥ نتائج الدراسة:

١. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير العمر ومستوى الأداء الوظيفي.
٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الجنس.
٣. (ذكور، إناث) ومستوى الأداء الوظيفي لصالح الإناث.
٤. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الحالة الاجتماعية ومستوى الأداء الوظيفي.
٥. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير الحالة الاقتصادية (الدخل الشهري) ومستوى الأداء الوظيفي.
٦. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل في ضوء متغير مكان إقامة الأسرة ومستوى الأداء الوظيفي.

٢,٥ توصيات الدراسة:

- في نهاية هذه الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج يمكن أن تكون ذات قيمة في دراسة أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي وأهمها ما يلي:
- تفعيل دور الموارد البشرية في كل منظمة فيما يخص مرجعية ومركزية دوران العمل.
 - الحاجة للتطوير التقني لإدارة الموارد البشرية ببلدية الدرعية بمنطقة الرياض.
 - لفت نظر المتخصصين والمهتمين في مجال الموارد البشرية بشكل عام، ومن لهم علاقة مباشرة بالموظفين بشكل خاص مثل (مدير إدارة – رئيس مباشر – رئيس قسم... الخ) إلى مدى أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي.
 - وضع برامج خاصة لمن يتم نقلهم حيث تحتوي على دورات تدريبية تخص مجال العمل المنقول إليه.

- ضرورة تحديد المسؤوليات طبقاً لتغيير الحدث في حجم العمل بحيث يتناسب مع قدرات ومهارات الموظفين في الوظائف الجديدة.
- إعطاء درجة كافية للمشاركة في اتخاذ عدد من القدرات المهمة والعمل على تنفيذها، وذلك لرفع مستوى قدرات الموظفين الذين حدث لهم الدوران.
- ضرورة الاهتمام بالمعلومات الخاصة بإحصائيات دوران العاملين، لتنبيه في حال وجود أي أرقام غير طبيعية فيها، والعمل على معالجتها.
- توفير نظام حوافز جيد لتشجيع العاملين على الاستمرار في العمل بكفاءة، وتطبيق آلية رقابة أداء العاملين، تربط أدائهم بالحوافز.
- تشكيل لجنة خاصة تقوم بمتابعة الموظفين الذين حدث لهم الدوران، للتأكد من مستوى أدائهم، ومدى تناسب مهاراتهم وقدراتهم مع مجالات العمل الجديد.
- تشجيع البحوث والدراسات في مجال أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي.

Abstract

The study aimed to identify the rate of turnover and its impact on the level of job performance in light of some variables (characteristics) among employees. The study relied on the descriptive analytical approach, and the study sample consisted of (41) male and female employees transferred internally or externally from the Al-Diriyah Municipality in the Riyadh region, with a number of (19) male employees and (22) female employees for the academic year 1446 AH. The study concluded that there is no statistically significant relationship between the rate of turnover in light of the age variable and the level of job performance. There is also a statistically significant relationship between the rate of turnover in light of the gender variable and the level of job performance in favor of females. There is no statistically significant relationship between the rate of turnover in light of the marital status variable and the level of job performance. There is no statistically significant relationship between the rate of turnover in light of the economic status variable (monthly income) and the level of job performance. Finally, there is no statistically significant relationship between the rate of turnover in light of the family residence variable and the level of job performance. The study recommended the necessity of activating the role of human resources in each organization with regard to the reference and centrality of work rotation, as well as the necessity of drawing the attention of specialists and those interested in the field of human resources in general, and those who have a direct relationship with employees in particular such as (department manager - direct manager - department head... etc.) to the extent of the impact of the work rotation rate on job performance.

Keywords: Work rotation - job performance.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو دان، كندا (٢٠٠٨). العوامل المؤثرة في معدل تدوير العمل - بالتطبيق على قطاع الصناعات النسيجية الخاصة"، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا.

أبو رحمة، محمد حسن خميس، " (2012) ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة.

أبو شيخه، نادر، والقريوتي، محمد قاسم (١٩٩٣). إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة ميدانية، دراسات، المجلد ٢٠، العدد ١، ص ٩٨-١٤١.

إدارة الموارد البشرية (٢٠٢٠). برنامج شؤون الموظفين، الخلاصة الإحصائية، المملكة العربية السعودية: الرياض، بلدية محافظة الدرعية.

الثبتي، محمد بن عبد الله، والعنزي، خالد بن عويد، (٢٠١٣) "عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم، المجلة الدولية التربوية، مج ٣، ع ٦٤.

الجعلي، محمد، وشرقي، مهدي (١٩٨٥). تسبب العاملين، محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

حريم؛ حسين (٢٠٠٣). إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط ١.

حسن، رواية محمد (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، ص ٢١٤.

الخب، علي (١٩٩١). المستقبل الوظيفي للمهندسين العاملين في القطاع العام في الأردن، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

خليل، موسى (٢٠٠٥). الإدارة المعاصرة، المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط ١.

الديب، إبراهيم رمضان (٢٠٠٦). دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.

رشوان، حسين عبد الحميد (٢٠٠٤). علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص ٦٥-٦٧.

السالم، مؤيد (١٩٩٠). التوتر التنظيمي مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته، مجلة الإدارة العامة، بغداد، العدد ٦٨.

السالمي، عباس محمد، (٢٠١٣) " أثر العدالة التنظيمية على تدوير العمل : دراسة حالة -شركة توتال يمن للاستكشاف والإنتاج، اليمن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السودان للعلوم.

السلطاني، سلام عبد مرزة، (٢٠١٧) " العلاقة بين ال رضا الوظيفي وتدوير العمل"، جامعة القادسية، العراق.

الشماع، خليل محمد حسن (٢٠٠٧). مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشيخ، محمد الخضر، (٢٠١٤) " أثر بيئة العمل الداخلية على تدوير العمل الاختياري بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

صالح، ماجد محمد، (٢٠٠٦) " العلاقة بين تدوير العمل والرضى الوظيفي: دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2 ، العدد. 3

الصبان، انتصار (١٩٩٣). متغيرات الشخصية. المملكة العربية السعودية: جدة. كلية التربية للبنات، رسالة دكتوراه غير منشورة.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٣٨٧.

عدون، ناصر داد (٢٠٠٩). اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط ١.

العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٧). الإدارة، ط ٦، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.

العزاوي، نجم (٢٠٠٥). مبادئ الإدارة منظور استراتيجي، بغداد، مكتب الجزيرة.

العساف، صالح حمد (٢٠١٠م) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، دار الزهراء.

- علام، رجاء محمود، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ٢٠٠٤ ، دار النشر للجامعات، ص ٣٧١.
- علي، كريم ناصر، الديلمين، أحمد محمد (٢٠٠٩). علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ١، ص ٢٨.
- علي، محمد عبد الرشيد (٢٠٠٤). إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، اليمن.
- عمار، حسين حسن (١٤١٤هـ). "إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
- القريشي، ماجد فهد سعود، (٢٠١٠)، "ضغوط العمل وأثرها في تدوير العمل العاملين في مراكز الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.
- كامل، مصطفى مصطفى (١٩٩٤). إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة.
- الكبيسي، عامر (٢٠٠٥) "السلوك التنظيمي"، دمشق، دار الرضا.
- الكريتي، محمد قاسم (١٩٩٠). إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، شركة المطابع النموذجية.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٧). التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط ١، ص ٢١٦.
- ماثيس، روبرت، وجاكسون، جون، " (2009) إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى.
- محمد، محمد هاني (٢٠١٤م) إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، عمان، دار المعترف للنشر والتوزيع.
- محمد، ممدوح ختلان، (٢٠١٠) "العوامل المؤثرة في انخفاض معدل تدوير العمل واستقرار المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- هيل، جيني (٢٠٠٨م) إدارة الأداء، ترجمة: خالد العامر، الإمارات العربية المتحدة، مؤسسة محمد بن راشد.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

باري كشوا اري (١٩٩٩). الطبعة الأجنبية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية (٢٠٠٠). ترجمة: خالد العامري،

تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية الإدارية، الطبع والنشر لدار الفاروق

للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

Cronin J Taylor S A (1999). Measuring Service Quality, a Reexamination and Extension Journal of Marketing.NO.3

Dressler. Gary: Human Resource Management. 12th edition. Canada. Pearson Prentice Hall.2008.

Gibson. J. et al. Organization Behavior: Structure. Processes. Boston: Irwin.1999

Gronroos.C. A Service Quality Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing.No.4.

Joarder, Mohd & Ashraf Mohd, (2012), "work satisfaction and employee Turnover intention-empirical study", East

West Journal of Business and social studies, Vol.3, 2012

Khan, Alamdar Hussain & Aleem, Muhammad (2014) "Impact of job satisfaction on employee turnover: An

empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan", Journal of International Studies, Vol. 7, No

1, pp. 122-132.

Khan, Sajjad Ali, (2014), "The factors affecting employee turnover in an organization: The case of Overseas

Pakistanis foundation", African Journal of Business Management, Vol. 8(1), pp. 25-34

Masum, Abdul Kadar Muhammad, Azad, Md. Abul Kalam, Hoque Kazi Enamul, Beh Loo-See, Wanke Peter and

Arslan Özgün, (2016), "Job satisfaction and intention to quit: an empirical analysis of nurses in Turkey" PeerJ,

DOI 10.7717/peerj.1896

Paul. W. et al. Absenteeism. Turnover. And Morale in a Metals Fabrication Factory. Harvard Business Review.

Vol.127. 1998.

Price J L (1997). International Journal of Manpower. Handbook of Organizational Measurement.

Shnier. B. and GUNMARSIN. S. Organizational Climate and Culture. New York: Lexington Book.2005.

Talukder, Md. & others (2014), "JOB DISSATISFACTION AND TURNOVER: BANGLADESH PERSPECTIVE", European

Journal of Contemporary Economics and Management, Edition Vol.1 No.2

Tanvir Alam & Shahi Md, (2012), "Factors Affecting Job Satisfaction, Motivation and Turnover Rate of Medical

Promotion Officer (MPO) in Pharmaceutical Industry: A Study Based in Khulna City", Asian Business Review,

Volume 1, Issue 1.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة:

أقدم لكم هذه الاستمارة المخصصة لدراسة علمية بعنوان:

أثر معدل دوران العمل على مستوى الأداء الوظيفي.

لذا أمل التكرم بقراءة كافة فقرات الاستمارة والإجابة على العبارات الواردة فيها وذلك بوضع علامة (√) في المربع الذي ترى أنه يمثل الإجابة الصحيحة من وجهة نظرك، وأمل الإجابة على كافة الفقرات الواردة. (علماً أن البيانات والمعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في الأغراض العلمية وسوف يتم حفظها في مكان آمن حتى يتم تحليلها و استخراج النتائج ثم تحفظ في مكان آمن حسب ما هو متبع في إجراءات البحوث العلمية – كما نحيطكم علماً بأنه لا يستلزم تعبئة الاستمارة كتابة الاسم عليها – وللعلم مدة تعبئة الاستمارة يستغرق بحد أقصى ١٠ دقائق تقريباً – و أنه في حالة عدم معرفة المبحوث الإجابة أو عدم فهمه للسؤال فالباحث موجود لاستقبال أي استفسار – وأمل منكم بعد الانتهاء من تعبئة الاستمارة أن يتم تسليمها للباحث.

مع خالص شكري وتقديري لكم على تعاونكم.

الباحث

الجزء الأول: البيانات الأولية:

رقم الاستبانة: ()

تعبئة رقم الاستمارة غير مطلوب من المبحوثين وهو جزء خاص بالباحث.

العمر الحالي: ()

عدد مرات دوران العمل: ()

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

الحالة الاجتماعية:

☐ متزوج/ة

☐ أعزب/ عزباء

☐ مطلق / هـ

☐ أرمل / هـ

الدخل الشهري:

☐ من ١٠٠٠ ريال إلى أقل من ٢٠٠٠ ريال

☐ أقل من ١٠٠٠ ريال

☐ من ٤٠٠٠ ريال إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال

☐ من ٢٠٠٠ ريال إلى أقل من ٤٠٠٠ ريال

☐ من ٦٠٠٠ ريال فأكثر.

سكن الأسرة:

☐ داخل مدينة الرياض

☐ خارج مدينة الرياض

الجزء الثاني: يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي لذا أرجو منكم التكرم بالاختيار بوضع علامة (✓) عند الاختيار

المناسب.

م	البنود	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
١	إنجاز العمل في الوقت المحدد له					
٢	أعمل بجودة وإتقان					
٣	أمتلك المعرفة الفنية لإنجاز العمل					
٤	تنظيم العمل بفعالية					
٥	الاستخدام الجيد للقدرات الشخصية					
٦	الاستخدام الجيد لأدوات العمل					
٧	القدرة على إنجاز عمل متعدد المهام					
٨	القدرة على ترتيب الأولويات					
٩	أستطيع تطوير أساليب العمل					
١٠	أستطيع تدريب غيري من العاملين					
١١	القدرة على تحديد متطلبات العمل					
١٢	المهارة في تنفيذ العمل					
١٣	المحافظة على أوقات العمل					
١٤	القدرة على التغلب على صعوبات العمل					
١٥	المتابعة لما يستجد في مجال العمل					
١٦	المشاركة الفعالة في الاجتماعات					
١٧	القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين					
١٨	المعرفة بأهداف ومهام الجهاز					
١٩	القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات					
٢٠	القدرة على تحمل المسؤولية					

Mid Ocean University
College of Management
Major: Management



The impact of turnover rate on job performance level

(Applied study on employees in the municipality of Diriyah)

Student Preparation:

Naif Jamal Muhammad Hassan Rahbani

Supervision: Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza

Academic year

1446 / 2024