

عنوان البحث

أثر دوران العمل على أداء العاملين

(دراسة ميدانية شركة فابي لمنتجات الألبان)

د. محمد محبوب سليمان فضيل¹

د. أبو ذر عمر آدم الأمين¹

¹ أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة شندي، السودان.

بريد الكتروني: mmsf1992@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj3512>

تاريخ القبول: 2022/04/10م

تاريخ النشر: 2022/05/01م

المستخلص

تناولت هذه الدراسة أثر دوران العمل على أداء العاملين في منظمات الأعمال دراسة حالة مصنع فابي وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي : ما هو أثر دوران العمل على أداء العاملين وهدفت الدراسة للتعرف على مفهوم دوران العمل وتوضيح العلاقة بين دوران العمل وأداء العاملين حيث إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة , تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لتحليل بيانات الدراسة ,وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها : عدم الموائمة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظيفة يزيد من دوران العمل وأن للنمط القيادي أثر على أداء العاملين , وكما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها : على منشآت الأعمال السعي على إيجاد وصف وظيفي للعاملين يتلاءم مع قدراتهم وان يكون النمط القيادي يسمح بمشاركة العاملين في حل المشكلات وإتخاذ القرار ليساهم في تحسين الأداء .

RESEARCH TITLE**THE IMPACT OF WORK TURNOVER ON EMPLOYEE PERFORMANCE
(A FIELD STUDY BY FABI DAIRY PRODUCTS COMPANY)**

Dr. Abu Dhar Omar Adam Al-Amin¹ Dr. Mohammed Mahjoub Suleiman Fadil¹

¹ Assistant Professor of Business Administration, Shendi University, Sudan.
Email: mmsf1992@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj3512>

Published at 01/05/2022

Accepted at 10/04/2021

Abstract

This study dealt with the impact of work turnover on the performance of employees in business organizations, a case study of the Fabi factory. The problem of the study was the following question: What is the effect of work turnover on the performance of employees. The study aimed to identify the concept of work turnover and clarify the relationship between work turnover and employee performance. The study followed the descriptive analytical approach and the approach Case study, the questionnaire was used as a tool for analyzing the study data The study reached a set of results, including: the mismatch between the capabilities of the workers and the requirements of the job increases the work turnover and that the leadership style has an impact on the performance of the workers, and the study also made a set of recommendations, including: With the participation of workers in solving problems and making decisions to contribute to improving performance.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

أصبح الإهتمام بالموارد البشري سمة مميزة للمنظمات المعاصرة حيث أن زيادة المنافسة بين هذه المنظمات أدى إلى زيادة الحوجة للأفراد العاملين ذوي الكفاءة والخبرة ونتيجة لزيادة الطلب على هذه النوعية من العاملين , أصبح معدل دوران العمل يزيد بوتيرة متسارعة نتيجة للمنافسة الكبيرة بين المنظمات في إستقطاب العاملين وحيث أن تطور أداء المنظمات يتطلب إستقرار العاملين وإكتسابهم المزيد من الخبرات داخل بيئة المنظمة حتى يتحسن أدائهم ويسهم ذلك في نمو المنظمة كان لزاماً على المنظمات العمل على إبقاء معدل دوران العمل في حده الأدنى من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على جذب وإستقرار العاملين.

مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة من خلال إنخفاض مستويات أداء العاملين في بعض المنظمات الأمر الذي إنعكس سلباً على الأداء الكلي لهذه المنظمات , ولعل ذلك يرجع لزيادة معدل دوران العمل وعدم إستقرار العمالة ذات الكفاءة داخل هذه المنظمات . وتتركز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر معدل دوران العمل على أداء العاملين؟

فرضية الدراسة:

قامت الدراسة على الفرضية التالية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران العمل وأداء العاملين.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. توضيح مفهوم معدل دوران العمل.

2. التعرف على العلاقة بين معدل دوران العمل وأداء العاملين.

3. بيان كيفية تخفيض معدل دوران العمل داخل المنظمات.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع معدل دوران العمل وإرتباطه الكبير بقدرة المنظمات على التطور والمنافسة , كما تظهر أهمية الدراسة من خلال عملها على إثراء المكتبات بمعلومات جديدة حول موضوع معدل دوران العمل إضافة إلى الخروج بنتائج وتوصيات تسهم في تطوير وترقية أداء العاملين داخل المنظمات المختلفة.

منهج الدراسة:

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي إضافة إلى منهج دراسة الحالة وذلك بتصميم إستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً بإستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

حدود الدراسة :

أولاً الحدود المكانية: ولاية نهر النيل , محلية شندي .

ثانياً الحدود الزمانية: 2021-2022م

ثالثاً الحدود البشرية : العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة فابي للمنتجات الغذائية.

مصادر جمع البيانات:

أولاً المصادر الأولية : تمثلت في الإستبانة.

ثانياً المصادر الثانوية: في الكتب والدوريات والمنشورات العلمية والرسائل الجامعية والإنترنت.

ثانياً : الدراسات السابقة

1/ دراسة : (محمد علي وآدم , 2021)

تناولت الدراسة أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل, هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على معدل دوران العمل وبيان أثر المناخ التنظيمي على معدل دوران العمل , إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة , توصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي يؤثر سلباً على معدل دوران العمل وأن المناخ التنظيمي يؤثر إيجاباً على معدل دوران العمل , أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالهيكل التنظيمي ووضعه بشكل مثالي يساهم في استقرار العاملين.

2/ دراسة: (عبدالله وآخرون , 2020م)

تناولت الدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية في معدل دوران العمل, هدفت الدراسة إلى التعرف على إيجابيات جودة الحياة الوظيفية , التعرف على الآثار السلبية لزيادة معدل دوران العمل, إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة , توصلت الدراسة إلى أن وجود هيكل جيد للأجور يساهم في تقليل معدل دوران العمل ووجود بيئة عمل جيدة تساهم في إستقرار العاملين , أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام عادل للأجور يرضي العاملين وإلى جانب إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات بصورة أكبر.

3/ دراسة : (محمد وأحمد , 2019)

تناولت الدراسة دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الصناعية , هدفت الدراسة , هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الإستراتيجيات المتبعة من المؤسسات لزيادة رضا الموارد البشرية, والتعرف على العلاقة القائمة بين دوران العمل وأداء المؤسسات الإقتصادية , إستخدمت الدراسة المنهج المسحي والمنهج الإستقرائي , توصلت الدراسة إلى أن لدوران العمل تأثير كبير على أداء الموارد البشرية وأن دوران العمل يؤثر على الأداء الإقتصادي للمؤسسات , أوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة العليا على وضع إستراتيجيات تحقق الرضا الوظيفي للعاملين , والعمل على تطوير مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية.

4/ دراسة : (عبدالكريم ومولود, 2018)

تناولت الدراسة دوران العمل وتأثيره على المؤسسة , هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم العوامل التي تتحكم في معدل دوران العمل وتقديم بعض الطرق التيسيرية لتقليل معدل دوران العمل, إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , توصلت الدراسة إلى أن معدل دوران العمل يساعد المؤسسات في التخلص من بعض العمال الغير مرغوب فيهم وأن ترك بعض العمال للمؤسسات يتيح الفرصة للآخرين لإظهار مهاراتهم وقدراتهم , أوصت الدراسة بضرورة تخفيض معدل دوران العمل لتخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة , ولتحسين صورة المؤسسة لآبد من المحافظة على مستوى معقول لمعدل دوران العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة دوران العمل من زوايا متعددة حيث تناولت دوران العمل وعلاقته بالبيئة الداخلية وجودة الحياة الوظيفية وأداء المؤسسات الصناعية بينما تناولت الدراسة الحالية دوران العمل وأثره على أداء العاملين.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:**أولاً: دوران العمل:****مفهوم دوران العمل :**

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها منظمات الأعمال لأن نجاحها في تحقيق أهدافها يتمثل في حسن إختيار العاملين وتدريبهم لأداء واجبهم الوظيفي بكفاءة وفاعلية كما أنها يمكن أن تفشل في بلوغ أهدافها إذا عزم العاملون على ترك العمل لذلك يعتبر المحافظة عليهم أحد التحديات الكبيرة التي تواجه المسؤولين في منظمات الأعمال (بن منصور , 2014: ص59)

ويعرف دوران العمل بأنه: (ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم ويشير إلى ظاهرة التغيير في العاملين كنتيجة للإلتحاق بالخدمة أو إنتهاؤها) كما عرف أيضاً بأنه توقف لعضوية الموظف في المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها تعويضاً مالياً (على أحمد, 2018: ص66).

ويعرف الباحثان دوران العمل بأنه حركة العاملين بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة وتشمل هذه الحركة العاملين الخارجيين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصلهم أو بالنقل من قبل المنظمة نفسها أو لأسباب قهريّة مثل الوفاة أو التقاعد بقوة القانون ,وكذلك العاملين الداخليين عليها حديثاً أو المنقولين عليها أو العاملين القدامى العائدين عليها.

أنواع دوران العمل :

يمكن تصنيفه لعدة أنواع وذلك كما يلي :

1. الترك الطوعي : وغالباً مليرتبط بالفرد وبمبادراته الشخصية وقد تكون لأسباب مختلفة
2. الترك الإجباري (القهري) : ويكون يقرر ليس للفرد فيه أي علاقة تكون بواسطة قرارات الإدارة العليا كالإعفاء وإنهاء الخدمة أوفي حالات لايمكن السيطرة عليها كحالات المرض أو الوفاة والمعاش
3. الدخول الطوعي :مثل حالات إستيعاب العاملين الجدد وعمليات إعادة التعيين
4. الدخول الإجباري :مثل الدخول بصورة إجبارية بحكم القانون . (أسامة والصيرفي, 2006: ص56-57)
5. الدوران الداخلي : والذي يتم عن طريق النقل أو الترقية ويحقق عدد من المزايا الإيجابية للعاملين مثل رفع الروح المعنوية وإتاحة الفرصة للتدريب وعادة ما يتم داخل المؤسسة نفسها. (Berry, P13: 2010) .
6. الدوران الخارجي : ويكون عادة عندما يترك الفرد المؤسسة ويعمل لدى مؤسسة أخرى ويعود ذلك لأسباب إدارية خاصة بالمؤسسة أو ظروف قاهرة خاصة به (Nagash , 2004: P10).
7. دوران العمالة المؤهلة والغير مؤهلة : دوران العمالة المؤهلة يؤدي لخسارة المنظمة لرأس مالها البشري الناتج عن الخبرة والتدريب وربما يحصل الفرد على وظيفة في مؤسسة منافسة لها ,أما دوران العمالة

الغير مؤهلة غالباً ما يكون مرتفعاً وتعمل المؤسسة في البحث عن بديل لهم بسهولة ولا يترتب عليها خسائر كبيرة (Ankrah Kusi: 2012 , P21).

أسباب دوران العمل : تتمثل في الآتي :

1. الظروف الاقتصادية العامة : النشاط الاقتصادي الفعال يساعد في قرار الفرد في إختيار بدائل لمنظمات منافسة ليحقق من خلالها الطموح والأهداف .
2. حركة الأفراد : الذين يملكون مهارات عالية ينتقلون من عمل لآخر بغرض الحصول على مردود أفضل
3. ضمانات العمل : عدم توفرها يساعد الفرد لبحث بدائل لضمان مستقبله (أحمد 2018,ص70-71) .
4. تصميم محتوى الوظيفة : وتشمل الجوانب التي تحدد طبيعة العمل مثل التنوع والإستقلالية ودرجة التعقيد والرتابة .
5. العلاقات والاتصالات بالمنظمة : من خلال مساهمتها في توفير المعلومات للعمل بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة مما يقلل من الفرق بين توقعات العاملين وبين الواقع الفعلي .
6. القيادة الإدارية : وتشير لأسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسية وأهمية العلاقات المتبادلة (بن الزاوي , 2018 : ص10-12) .
7. مستوى الأداء : الأداء الضعيف يزيد من معدل دوران العمل وذلك بزيادة القلق والإضطراب للفرد العامل
8. ضغوط العمل : من خلال ماينتج عنها من آثار سلبية على الفرد والمؤسسة (عقيلي وآخرون: 2008 ص3) .
9. تضارب الحياة المهنية والحياة الشخصية ويظهر ذلك في عدم التوافق في الأدوار التي يتوجب عليه القيام بها .
10. ضعف التعاون وإنتشار ثقافة العمل الفردي (Naeemetal , 2013: p10)

آثار دوران العمل :

يمكن تقسيمها إلى آثار إيجابية وآثار سلبية سواء كان للعامل أو المؤسسة وذلك كما يلي :

الآثار الإيجابية : تتمثل في الآتي

- ❖ ترك العامل لعمله يساعد المؤسسة في الإستغناء عنه خاصة إذا كان أدؤه ضعيف .
- ❖ يمكن المنظمة من تقييم سياساتها التنظيمية والمالية .
- ❖ تحسين أوضاع الموظفين الآخرين والقضاء على الروتين والملل والتوتر بإقامة علاقات جيدة .
- ❖ الهروب من ضغوط العمل وتحقيق الصحة النفسية
- ❖ التخلص من العمال الغير مرغوب فيهم وإستبدالهم بآخرين من ذوي الأداء الحسن

- ❖ التخلص من بعض السلوكيات الغير مرغوب فيها . (نورين وعبد الكريم , 2018: ص230)
- ❖ الإستفادة من الخبرات وأفكار العاملين الجدد وهذا يساهم في تطوير المؤسسة .
- ❖ إنخفاض الصراعات والنزاعات التنظيمية (العتيبي , 2010 : ص65)

الآثار السلبية : وتتمثل في الآتي

- ❖ ترك العامل لعمله يضعف قدرة المؤسسة في مواجهة منافسيها .
- ❖ التكاليف المرتبطة بتعيين موظف جديد ومايصاحبها من إجراءات الإختيار والتعيين ونفقات التدريب
- ❖ التقليل في معدلات الإنتاج (حريقة , 2016 : ص101)
- ❖ تكاليف هيئات التوظيف والتوظيف وتكاليف السفر والتنقلات.
- ❖ التكلفة الاستراتيجية للفرصة الضائعة والتي تعبر عن التكاليف التي كان يمكن تقاديتها أي القيمة الضائعة , وذلك عند تحديد شخص لوظيفة معينة دون الآخرين . (كشواي , 2003: ص127).
- ❖ التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين الغير عن عملهم الحالي قد يسلكون مسلك غير منتج يتعارض مع قيام مؤسسة مثل حجبهم لبعض المعلومات أو عدم التعاون مع الزملاء (خالد , 1999: ص19)

ثانياً : أداء العاملين:

مفهوم أداء العاملين :

إن متابعة أداء المؤسسات عموماً والاقتصادية منها على وجه الخصوص يعتبر أحدهم المواضيع التي تشغل بال الباحثين والقيادات الإدارية على سواء ذلك لان الأداء يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط لذا أصبح تجديد مصطلح الأداء وضبط مدلوله من أهم مواضيع البحث العلمي لأنه في ضوء تحديده تتحدد مؤشرات قياسية كما يمكن تصور الإجراءات التي يمكن أن تحسن من الأداء باعتباره مرادفاً للكفاءة والفعالية وخصوصاً في مجال الموارد البشرية .

الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية طبقاً للبرنامج الموضوع والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة .

لقد أدى شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسات إلى عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى استخدام الموارد المتاحة ويرجع مصطلح كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية فهو لغة يقابل المصطلح Performare والتي تعني إعطاء شكل لشيء ما وإشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performare التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه .

ومن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي

يتكون منها عمله. (مزهود , 2006:ص 85)

العناصر الأساسية للأداء :

1/ الموظف : إن أصعب عنصر في التغيير من عناصر الأداء هو الموظف فإذا قمنا بتحليل كامل للأداء وأتضح لنا أن الموظف بحاجة إلى إصلاح فهناك عدة أساليب يمكن اعتبارها أساسا للمعالجة.

2/ الوظيفة :إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة إلى الموظف يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء خاصة إذا كانت الوظيفة مملة أو انها تفوق مهارات الموظف أو أنها تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية وبالتالي تساهم في تدني الأداء ولمعالجة ذلك لا بد أولا من النظر في مدى أهمية كل مهمة من مهام الوظيفة ومن الملاحظ أن هناك بعض المهام الوظيفية تتم مزاولتها حتى بعد زوال أهميتها وكذلك أن يوكل لقسم من الأقسام أداء مهام تتبع لقسم آخر بسبب عدم الثقة في مقدرة ذلك القسم على أدائها كما هو مطلوب ويلزم هنا تقليص مكونات عمل الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط والتخلص من المهام غير المجدية .

3/ الموقف : إن مكونات الموقف متعددة لذلك وهو يؤثر كثيرا على الأداء فإذا تمكن من تغييره إلى الأفضل سيقودنا ذلك إلى تحسين أفضل للأداء ومن مكونات الموقف ما يلي :

أ- التنظيم : لا بد من مراجعة الطريقة التي يتم بها تنظيم جماعة العمل والتأكد من سلامة خطوط الإتصال و توزيع المسؤوليات بوضوح وبشكل مناسب للمكلفين بها .

ب- الموارد : قد نحتاج إلى مراجعة موقف ونوع الموارد مثل الأجهزة والادوات والوقت والخدمات فلا بد من التأكد من صلاحيتها وعددها وكفايتها وملاءمتها الأولوية العمل

4/ الجداول: الجداول المعدة لإنجاز العمل قد تكون سببا في سوء الأداء ولتحسب الأداء لا بد من مراقبتها وتغييرها لكي نتأكد من أنها مناسبة وتؤدي الغرض أي أن توزيع العمل فيها يتم بشكل متوازن مع زمن العمل .

5/ المشرف : ان المشرف يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الأداء فإذا غالي في اشرافه قد يؤثر سلبا على الاداء وكذلك اذا اهمل في اشرافه أو كان أسلوب اشرافه لا يتناسب مع مستوى اشد الموظفين الذين يشرف عليهم عندها لن يصل المشرف إلى غاياته. (حمد , 2010م : ص195).

طرق تقييم أداء العاملين:

1/ التقييم من خلال تقارير الكفاءة :

وهي من أكثر الطرق شيوعا في تطبيقات الخدمة المدنية ومع ذلك فهناك تباين كبير في خصائص هذه التقارير وفي مواصفاتها والطرق التي تستخدمها لقياس كفاءة العاملين ، فقلما تجد تشابها بين الدول من حيث شكل ومضمون هذه التقارير ومن أهم اشكال تقارير الكفاءة التقارير الوصفية والكمية المغلقة والمفتوحة ويقصد بالتقارير الوصفية الاكتفاء بكتابة بضعة أسطر عن أداء الموظف الجديد كأن يقال مواظب على الدوام وحسن في تعامله مع الرؤوساء وهذا ما تاخذ به التقارير المفتوحة وقد تحولت أغلب النظم إلى التقارير المغلقة مع بقائها وصفية وذلك بإعداد نماذج تحتوي على بضعة مؤشرات تتعلق بشخصية الموظف وسرعة انجازه ودقة عمله وطبيعة علاقاته وقدرته على الإبداع ويترك لرئيسه الاجابة عنها

2/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص وإعطاء الفرد تقديرا معيناً ، حسب توفر بعض الخصائص فيه ويصبح مجموع هذه التقديرات ممثلاً لمستوي الفرد في التقييم .

ويعاب على هذه الطريقة أن المشرف الذي يقوم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديراته بمعنى آخر قد يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع خاصة إذا كان المقيم متساهلاً . (الكبيسي ، 2010 :ص193)

3/ طريقة الترتيب : تتلخص هذه الطريقة في أن يطلب من كل مشرفي ان يقوم بترتيب الافراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ على اساس الأداء العام للعمل ولا شك ان هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها الا أنها ما زالت تعاني من نفس نقاط الضعف التي تعاني منها طريقة التقييم بالخصائص .

4/ طريقة المقارنة بين العاملين :

في هذه الطريقة الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف اخر ثم المقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل وتتميز هذه الطريقة بأنه اذا قام اكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً.

5/ طريقة التوزيع الاجباري : يتم في هذه الطريقة تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل وتتم العملية على النحو التالي : تتم كتابة اسماء الأفراد المطلوب تقييم ادائهم على بطاقات صغيرة كل اسم على بطاقة منفصلة ويطلب من المشرف توزيع البطاقات على خمس مجموعات على النحو الاتي :

- المجموعة الأولى - ضعيف

- المجموعة الثانية - اقل من المتوسط .

- المجموعة الثالثة - متوسط

- المجموعة الرابعة - أعلى من المتوسط ، المجموعة الخامسة جيد جدا .

6/ طريقة الإدارة بالأهداف :

يعتبر تطبيق الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب الإدارية فعالية بالرغم من أنه يعتبر نمطاً تقليدياً موروثاً من رواد الإدارة في الخمسينيات من القرن الماضي وفكرته ان يتم تقييم الأعمال وفقاً لمدي تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها وقد يكون مستوى الأداء متخلفاً عما هو مخطط له أو قد يزيد عنه .

ولنجاح هذه الطريقة لا بد من القياس الدقيق للأهداف عند تحديدها وان تكون قابله لتحقيق بحيث لا تكون مستحيلة التحقيق أو صعبة أكثر مما يجب ولا تكون سهلة بحيث يسهل تجاوزها (سهلة أكثر مما يجب) كما لا بد من الأخذ في الاعتبار عند قياس الأهداف الظروف التي يتم العمل فيها لتحقيق هذه الأهداف فقد تكون الظروف غير مواتية لتحقيقها وبالتالي يجب الا يظلم العامل عند القيام بعملية التقييم ولكي تنجح هذه الطريقة يجب القيام بما يلي .

- لا بد من تحديد الأهداف تحديداً واضحاً .

- لا بد أن تكون الأهداف قابلة للقياس من حيث الكم والكيف .

- لا بد أن تربط الأهداف بالزمن .

- أن تبني على أساس المشاركة بين العاملين والإدارة . (جبريل ، 2014 :ص10)

7/ طريقة التدرج على الأساس السلوكي :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد العناصر السلوكية بحيث يتم تحديد أعمدة لكل صفة أو سلوك من واقع الأداء العملي ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات والسلوك المتوقع منه في العمل وتكون هذه الصفات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ومن الجوانب التي تؤخذ في الاعتبار عند القيام بعملية التقييم.

- معرفه العامل بالعمل.
- الحضور والمواظبة.
- كمية العمل.
- الاعتمادية في العمل أي إلى أي درجة يمكن الاعتماد على العامل أي درجة الثقة فيه.
- الدقة في العمل.
- التعاون مع الزملاء والمشرفين .

ومن أبرز مزايا طريقة التدرج على الأساس السلوكي انها تقلل من الأخطاء وتتلاءم مع الأفراد كما يتم تحديد مقياسها بمشاركة الأفراد مما ينجم عنه اقتناع الأفراد والقائمين بعملية التقييم على حد سواء وبموضوعية هذه الطريقة كما انها تساهم مساهمة ملموسة في تحديد نقاط القوة والضعف والاحتياجات التدريبية للأفراد. (إسماعيل 2009: ص198)

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

أولاً : إجراءات وتحليل بيانات الدراسة:

تناول الباحثان في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، حيث قاما بأخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يمثل العاملين بمصنع فابي، حيث كان حجم مجتمع الدراسة (200) ،وعليه تم إختيار (40) مبحوث ليمثل عينة الدراسة وإجراءات الدراسة تمثلت في الاتي :

أولاً: إختيار الصدق والثبات :

جدول رقم (1) إختيار الصدق والثبات

المعامل	القيمة	التفسير
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للثبات	0.92	اجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالثبات
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للصدق	0.84	اجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالصدق

المصدر : إعداد الباحثان ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022

من الجدول (1) نلاحظ أن قيمة ارتباط ألفا كرونباخ للثبات تساوي 0.92 وهي اكبر من 0.5 مما يدل على ان عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي، وكذلك أن قيمة ألفا كرونباخ للصدق تساوي 0.84 وهي اكبر من 0.5 مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدق عالي .

ثانياً: وصف البيانات الشخصية للإستبيان:

1-النوع:

جدول (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	27	67.5
انثى	13	32.5
المجموع	40	%100.0

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن هنالك (67.5%) فرد نوعهم ذكر ، وأن هنالك نسبة (32.5%) فرد نوعهم أنثى.

2-العمر:

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
20 وأقل من 30 سنة	19	47.5
30 وأقل من 40 سنة	14	35.0
40 وأقل من 50 سنة	6	15.0
50 سنة فأكثر	1	2.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن هنالك (47.5%) فرد أعمارهم من 20 وأقل من 30 سنة ، وأن هنالك نسبة (35.0%) فرد أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة، وأن هنالك (15.0%) فرد أعمارهم من 40 وأقل من 50 سنة، وأن هنالك نسبة (2.5%) فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر. وهذا يدل على أن العاملين معظمهم من الشباب مما يدعم موضوعية الدراسة.

3-المؤهل العلمي:

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
جامعي	30	75.0
فوق الجامعي	3	7.5
أخرى	7	17.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن هنالك (75.0%) فرد مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (17.5%) مؤهلهم العلمي اخرى، وأن هنالك نسبة (7.5%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

4- التخصص :

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
هندسة	10	25.0
علوم إدارية	4	10.0
حاسوب	2	5.0
أخرى	24	60.0
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (5) أعلاه أن هنالك (60.0%) فرد تخصصهم أخرى، وأن هنالك نسبة (25.0%) فرد تخصصهم هندسة ، وأن هنالك (10.0%) فرد تخصصهم علوم إدارية ، وأن هنالك (5.0%) فرد تخصصهم حاسوب ، لذا نلاحظ أن 90% من المبحوثين لهم تخصصات ذات صلة بالدراسة مما يجعلهم أكثر الماما بالموضوع المدروس وهذا سيمكنهم من التعامل معها بدقة.

5-المسمى الوظيفي:

جدول (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير إدارة	6	15.0
موظف	24	60.0
مهندس	10	25.0
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (6) أعلاه أن هنالك (60.0%) فرد مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (25.0%) فرد مساهم الوظيفي مهندس ، وأن هنالك نسبة (15.0%) فرد مساهم الوظيفي مدير إدارة، وهذا يدل على جودة المسمى الوظيفي لأفراد العينة وبالتالي يزيد من التعامل مع عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

6- سنوات الخبرة:

جدول (7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	14	35.0
5 سنوات وأقل من 10 سنوات	13	32.5
10 سنوات وأقل من 15 سنوات	11	27.5
15 سنة فأكثر	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (7) أعلاه أن هنالك (35.0%) فرد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، وأن هنالك نسبة (32.5%) فرد سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، وأن هنالك نسبة (27.5%) فرد سنوات خبرتهم 10 سنوات وأقل من 15 سنوات، وأن هنالك نسبة (5.0%) فرد سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر وهذا يزيد من واقعية الدراسة ودقتها .

ثالثاً: عرض ومناقشة فرضية الدراسة:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوران العمل وأداء العاملين)

جدول (8) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ساهم الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمصنع في التقليل من دوران العمل	4.30	.791	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
عدم الموازنة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظيفة زارد من دوران العمل	4.13	1.017	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
ضعف الأجور وعدم مواكبتها لاحتياجات العاملين يسهم في انخفاض الرضا الوظيفي	4.37	1.125	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
عدم توفر العدالة عند تقييم أداء العاملين يزيد من دوران العمل	4.15	1.051	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
وجود اتجاه لإعادة هيكلة العمليات بالمصنع يزيد دوران العمل.	4.27	.751	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
ضعف التنسيق بين الإدارات داخل المصنع أدى لزيادة الأعباء الوظيفية للعاملين	4.53	.599	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تدني مستوى الأداء بالمصنع يضعف الروح المعنوية للعاملين	4.58	.501	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
وجود اتجاه لإعادة هيكلة العمليات بالمصنع يزيد دوران العمل	4.40	.632	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
عدم كفاية الحوافز ساهم في دوران العمل	4.43	.675	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يهتم المصنع بتوفير برامج تدعم ولاء العاملين به لتحسين أدائهم	4.20	.791	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
وجود اتجاه لإعادة هيكلة العمليات بالمصنع يزيد دوران العمل	4.35	.802	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

يتضح من جدول (8) بعد قراءة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان اغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (9) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبرة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	29.400	ساهم الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمصنع في التقليل من دوران العمل
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	30.500	عدم الموازنة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظيفة زارد من دوران العمل
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	37.000	ضعف الأجور وعدم مواكبتها لإحتياجات العاملين يسهم في إنخفاض الرضا الوظيفي
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	37.750	عدم توفر العدالة عند تقييم أداء العاملين يزيد من دوران العمل
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	23.000	وجود إتجاه لإعادة هيكلة العمليات بالمصنع يزيد دوران العمل
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	16.850	ضعف التنسيق بين الإدارات داخل المصنع أدى لزيادة الأعباء الوظيفية للعاملين
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.343	0.900	تدني مستوى الأداء بالمصنع يضعف الروح المعنوية للعاملين
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.002	12.050	لنمط القيادي بالمصنع أثر في أداء العاملين
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	32.600	عدم كفاية الحوافز ساهم في دوران العمل
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	39.600	يهتم المصنع بتوفير برامج تدعم ولاء العاملين به لتحسين أدائهم
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	26.400	القصور في توفير معينات العمل بالمصنع زاد من دوران العمل

نلاحظ من الجدول (9) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (توجد علاقة ذات إحصائية بين دوران العمل وأداء العاملين) قد تحققت .

الخاتمة : وتشتمل على:**أولاً النتائج:**

توصل الباحثان لمجموعة إلى النتائج التالية :

1. عدم الموائمة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظيفة يزيد من دوران العمل
2. ضعف الأجور وعدم مواكبتها لاحتياجات العاملين يسهم في انخفاض الرضا الوظيفي.
3. عدم توفر العدالة عند تقييم أداء العاملين يزيد من دوران العمل .
4. القصور في توفير معينات العمل بالمصنع زاد من دوران العمل.
5. وجود إتجاه لإعادة هيكلة العمليات بالمصنع يزيد دوران العمل .
6. للنمط القيادي بالمصنع أثر في أداء العاملين

ثانياً: التوصيات:

قدم الباحثان مجموعة من التوصيات وهي :

1. على منشآت الأعمال العمل على إيجاد وصف وظيفي للعاملين يتلائم مع قدراتهم
2. لزيادة الرضاء الوظيفي للعاملين يجب منحهم أجور تغطي إحتياجاتهم .
3. ضرورة وضع معايير لتقييم أداء العاملين والإلتزام بها ومشاركة العاملين في تقييم الأداء.
4. توفير المناخ الملائم للعاملين وتوفير مستلزمات العمل المطلوبة من قبل الإدارات المختصة
5. تهيئة العاملين ومشاركتهم في عملة إعادة الهيكلة لضمان تحقيق أهدافها .
6. توفير نمط قيادي يسمح بمشاركة العاملين في حل المشكلات وإتخاذ القرار ووضع الخطط ويساهم في تحسين الأداء .

ثالثاً : قائمة المصادر والمراجع :**أولاً : المراجع العربية**

1. أسامة كامل ومحمد الصيرفي ,إدارة الموارد البشرية أكاديمية التعليم 2006 .
2. إسماعيل زكي مكي، إدارة الموارد البشرية , الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة ، 2009.
3. باري كشواي ,إدارة الموارد البشرية ,دار الفاروق للنشر والتوزيع ,القاهرة .
4. بن منصور رفيقة .الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشتريات الشرقية ,رسالة ماجستير جامعة الحاج لخضر بائنة الجزائر , 2011م
5. جبريل وائل محمد ، تقييم اداء العاملين ،(القاهرة : المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية 2014 .
6. حريقة خديجة وأرزي فتحي ,معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الإستثمار في التدريب دراسة تطبيقية إتصالات الجزائر ,مجلة التعليم والعمل المجلد 5 العدد 1 .
7. حمد عبدالرحمن حمد، أساسيات الإدارة والأداء (الخرطوم ، جامعة أم درمان الإسلامية ، الطبعة الأولى ، 2010 ،
8. الصيرفي محمد وكامل أسامة،إدارة الموارد البشرية أكاديمية التعليم 2006 .

9. عبدالله طارق عثمان وآخرون , أثر جودة الحياة الوظيفية في معدل دوران العمل, ورقة علمية منشورة, مجلة الإدارة والتنمية للبحوث , جامعة الجوف, المجلد 9, العدد 2 . 2020م.
10. العتيبي محمد زويد, الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ,مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ,عمان .
11. علي أحمد أحمد أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية -دراسة ماجستير إدارة الأعمال -كلية العلوم الإدارية جامعة الأندلس 2010م
12. فلاق محمد وأحمد يوسف , دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الإقتصادية , ورقة علمية منشورة , مجلة التنظيم والعمل , جامعة الشلف , الجزائر المجلد 7, العدد 4, 2019م.
13. الكبيسي عامر خضير, إدارة الموارد البشرية , القاهرة , المنظمة العربية لتنمية الإدارية , 2010م حليلة بن زاوي ,أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للإستشفاء سليمان عميرات بتقرات رسالة ماجستير غير منشور ,جامعة قصدي مرباح -ورقلة الجزائر .
14. كشواي باري,إدارة الموارد البشرية ,دار الفاروق للنشر والتوزيع ,القاهرة .
15. محمد زويد العتيبي ,الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ,مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ,عمان .
16. محمد علي عمارة, يعقوب آدم الخنساء, أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل , ورقة علمية منشورة , مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال , جامعة كردفان , المجلد 4, العدد 2 , 2021م.
17. منير خالد عباس ,أثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابع للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية ,بحث ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة دمشق سوريا 1999م,
18. مولود نورين وعبدالكريم البشير ,دوران العمل وتأثيره على المؤسسة, ورقة علمية منشورة , مجلة المالية والأسواق , جامعة الشلف , الجزائر , المجلد 4, العدد 8 , 2018م.
19. وصفي عقيل عمرو وآخرون إختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغوط العمل ,دراسة ميدانية في الجامعات السورية ,مجلة بحوث جامعة حلب ,سوريا 2008م.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية :

- 1- Ankhrah .Kussi ,v.(2012)The Effect of retention Strategic in Labor Turnover in the Wood Processing Industry (A case Study of Han Max Vener and Plywod combany and logs and lumber Limited)Doctoral dissertation .
- 2- Berry ,Mary ,L.(2010)predicting Turnover Intent, Examimany The Effect of Employee Engagement Compensation Fairness Job Satisfaction and Ageunpublished dissertation University Tennessee.
- 3- Nagsh Mekonne (2004) The Effect of Job Satisfaction on Employees Turnover Intention Addis Ababa Branch ,Wegagen Bank S.CO –Master Dissertation Addis Ababa University ,Addis Ababa