

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

فرع: علم النفس

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

الموضوع:

الدوران المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في شركة "LeRégale"

-البويرة-

مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة:

❖ عاشور أمال

السنة الجامعية: 2019/2018

فہرست

محتویات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

أمقدمة

الجانب النظري للبحث

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

01	تمهيد
02	1- إشكالية الدراسة
04	2- فرضيات الدراسة
04	3- أهمية البحث
05	4- أسباب اختيار الدراسة
05	5- الهدف من الدراسة
06	6- تحديد المفاهيم
07	7- الدراسات السابقة
12	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية الدوران المهني

- تمهيد 13
- 1-لمحة تاريخية عن الدوران المهني..... 14
- 2-مفهوم الدوران المهني..... 14
- 3-أنواع الدوران المهني 15
- 4-أهمية الدوران المهني 17
- 5-أسباب الدوران المهني 17
- 6-أهداف الدوران المهني 19
- 7-خطوات ومراحل تنفيذ برنامج الدوران المهني 19
- 8-طريقة حساب معدل الدوران المهني..... 20
- 9-إيجابيات وسلبيات الدوران المهني 21
- خلاصة الفصل 23

الفصل الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

- تمهيد 24
- 1-تطور مصطلح الرضا الوظيفي 25
- 2-مفهوم الرضا الوظيفي 26
- 3-دينامية الرضا الوظيفي (مراحل حدوثه) 27
- 4-أنواع الرضا المهني 28
- 5-أهمية الرضا الوظيفي 29
- 6-النظريات المفسرة للرضا الوظيفي..... 30

7-عناصر الرضا الوظيفي (العوامل المؤثرة على الرضا) 34

8-طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي 37

خلاصة الفصل 39

الجانب الميداني للبحث

تمهيد 40

1-منهج الدراسة 41

2-الدراسة الاستطلاعية 41

3-مكان إجراء الدراسة 42

4-عينة الدراسة 42

5-أدوات جمع بيانات الدراسة 42

6-الأدوات الإحصائية 43

خلاصة الفصل 45

خاتمة 46

قائمة المراجع 47

الملاحق 51



شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

أشكر الله العلي القدير على توفيقه حتى يتم هذا العمل، فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد سبحانه وتعالى.

لقوله صلى الله عليه وسلم: "اللهم انفعني بما علمتني، وعلمي ما ينفعني، وارزقني علماً تنفعني به".

أولاً بادئ ذي بدء أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي في تخصص "علم النفس العمل والتنظيم" على ما قدموه لي من نصائح وتوجيهات وملاحظات في الصميم، حتى يتم هذا التقرير بإذن الله وفضله.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني وساندني لإنجاز هذا العمل في مؤسسة "الشكولاطة والبسكوبيت اللذيذ".

إلى كل هؤلاء جزاكم الله كل خير.



الإهداء

- ❖ إلى من أحمل اسمه بكل فخر. إلى من أفنقده منذ الصغر. إلى من يرتعش قلبي
لذكره. إلى من تركني بدون وداع. "أبي" رحمه الله وتغمده برحمته.
- ❖ إلى حكمتي وعلمي. إلى أدبي وحلمي. إلى جنتي ونعيمي. إلى ينبوع الصبر
والتفاؤل والأمل. إلى من فضلتني على نفسها والتي يعود لها الفضل في
نجاحي. "أمي" أطال الله في عمرها.
- ❖ إلى من عوضني في أبي. إلى معلمي ومدرسي. إلى من أضاء الدرب من
حولي. إلى من يساعدني في كل أموري. و يساندني في كل همومي. إلى من
تعلم وعلمني مادة الحياة "أخي"، الأستاذ "شاهر".
- ❖ إلى سندي وقوتي. إلى من علمتني دروس الحياة. إلى من أظهرت لي ما هو
أجمل في الحياة "أختي الموقرة".
- ❖ إلى الشموع التي تحترق لتضيء الآخرين أساتذتي الكرام.
- ❖ إلى كل من عرفنتني بهم الحياة وعلموني ولو حرفاً.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدوران المهني و تأثيره على الرضا الوظيفي لدى عمال شركة "الشكولاتة والبسكويت اللذيذ" بـ"البويرة"، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه المنهج الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفاً علمياً دقيقاً ومفصلاً، وتم في هذه الدراسة توزيع لعمال المؤسسة استبيان لكلا المتغيرين وذلك قصد جمع المعلومات والبيانات اللازم توفرها في الدراسة.

تمّ عرض استبيان للدوران المهني والذي كان يحمل (11) عبارة والمفروض من العامل وضع علامة أمام إحدى الخانات (غير موافق/ محايد/ موافق). أمّا استبيان الرضا الوظيفي فكان يحتوي على (31) عبارة وفي الاستبيان خانات فيها (راض تماماً/ راض/ لا أدري/ غير راض/ غير راض تماماً) هنا العامل يجيب حسب رغبته وميوله. وفي هذه الدراسة استخدمت أداة إحصائية لحساب فروق التكرارات وهو اختبار K^2 .

يعدّ أسلوب الدوران المهني وسيلة تعتمد عليها الإدارة الحديثة وذلك لإتاحته الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومواهبهم في وظائف متعددة، وهذا الأسلوب يقضي على الروتين و يساعد على التغيير، وهذا ما يجعل العامل راض عن عمله وعن ذاته وذلك لما يقدمه في مركز عمله.

مقدمة

الدراسة

مقدمة

إنّ التغيير المستمر في العالم أدى بالإنسان إلى السعي للتطور المستمر وزيادة الطموح والرغبة في الوصول إلى مراتب عليا ومرموقة سواء في الحياة اليومية أو المهنية أو الاجتماعية، فهذا الطموح وهذه الرغبة تمثل أساس ومبدأ الوصول إلى المناصب العليا المرغوب وصولها.

يعد الدوران المهني سياسة من السياسات الحديثة التي تنتهجها المؤسسات لتتيح وتمنح الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل، وتكون ممارسة الأعمال بشكل تنظيمي وذلك وفق خطة إدارية، ويستخدم أسلوب الدوران المهني أكثر في الشركات الحديثة لأنها تطمح لاستثمار الخبرات والابتكار في الأعمال وذلك قصد كسب الصفة التنافسية.

إلا أن أسلوب الدوران المهني قد ينعكس على المنظمة وعلى عمالها بالسلب، إن لم يتم استغلال هذا الأسلوب بشكل منظم، فعلى المؤسسات أن تستغل أسلوب الدوران المهني أحسن استغلال وذلك لما له من فوائد وإيجابيات على كل من المنظمة والعمال. فأسلوب الدوران الوظيفي يساهم ويساعد على إشباع حاجات العاملين وتحقيق طموحاتهم لأنه يقضي على الملل والروتين لدى العاملين، وهذا ما يولد لدى الفرد الرضا الوظيفي.

يمثل الرضا الوظيفي درجة اقتناع وارتياح العامل في منصب عمله، فالرضا الوظيفي يحافظ على بقاء اليد العاملة فهو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فالأساليب التي تتبناها المؤسسات قد تخلق رضا العمال عن العمل، وقد تسبب عدم الرضا للعاملين.

ومن هذا المنطلق تطرقت في دراستي هذه إلى محاولة البحث عن الدوران المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى عمال "مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ" بـ"البويرة".

الفصل الأول:

الإطار العام للإشكالية

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أسباب اختيار الدراسة.
- 5- الهدف من الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد

إنّ البحث العلمي يتطلب مجموعة من الخطوات ومراحل منهجية، وعلى الباحث أن يلتزم بهذه المراحل منذ بداية بحثه إلى غاية نهايته، وذلك تقادياً للمشاكل العلمية.

وفي هذا الفصل سأسلط الضوء على تحديد إشكالية البحث التي تعتبر العمود الفقري للبحث فقيمتها من قيمة البحث، وبعد ذلك سأبين فرضيات البحث التي تعد الركيزة أو الخطوة الأساسية للبحث العلمي، ثمّ سأحدد الأهمية والهدف من البحث وحدوده، وبيان أو تحديد مفاهيم البحث المتمثلة في متغيرات البحث، وفي الأخير أذكر الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

يمرّ العالم بعدة تطورات وتغيرات وهذه التغيرات جاءت موازية مع التطور العلمي والتكنولوجي أي الشمولية أو ما يسمى بـ "العولمة"، وهذا ما ألزم جميع المؤسسات على ضرورة تبني طرق جديدة وأساليب حديثة تؤهلها على مواجهة التحديات ، تسعى معظم الدول إلى تحقيق درجات الكفاءة التي تضمن لها نسبة نمو عالية في الدخل الوطني.

وعلى هذا الأساس تهتم كل المؤسسات بأحد أهم مقوماتها وموردها الأساسي ألا وهو "المورد البشري" على ضوء ما قاله "جيفري فيفر" : "إن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية، يعتمد على طاقتها البشرية"، فهذا المورد يجب الحفاظ عليه والسعي لتكوينه وتطويره وذلك بهدف تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، فالمؤسسات الآن لا تستطيع أن تحقق أهدافها وغاياتها دون النظر أو المساس بـ"رأس المال الفكري" فهو أصبح أمر ضروري لمساعدة المؤسسات في تحقيق معايير جودتها وضمان إستمراريتها.

يعدّ المورد البشري الركيزة الأساسية لكل مؤسسة لأنه المساعد الأساسي والضروري لحسن تسييرها، فيجب البحث بكل دقة عن هذا "الرأس المال البشري" ويكون ذو ميزات خاصة فهذا المورد يجب استقطابه وتشغيله للاستفادة من خبراته وإمكانياته وخاصة المحافظة عليه وذلك بتلبية حاجاته المادية والمعنوية وخلق الظروف الفيزيائية المناسبة لتأدية مهامه. (من إعداد الطالبة).

إلا أنّ هذه الحاجات لا تحققها إلا المؤسسات الفعالة ذات الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة لها وعلى عكس هذا تماماً نجد بعض المؤسسات التي تعاني من ضعف في فعالية أداء العاملين وذلك نتيجة التخطيط السيء والتغيير المتكرر والدائم لمناصب عملهم، فالعامل في هذه الظروف وهذا التغيير في محيط العمل يؤدي به إلى عدم تركيزه في أداء العمل، فهذا يؤدي به حتماً إلى سوء التكيف مع محيط العمل وتزيد في سرعة وتيرة دوران العمل وانخفاض رضاه عن العمل، لكن إذا توفرت كل الظروف المناسبة للعمال لتأدية مهامهم لكان الدوران المهني نعمة على كل من الموظفين والمؤسسة وحتى رضا العاملين يرتفع.

فيشير "العمرى" (2006) إلى أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسة للعمل ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضاً انتماءه لوظيفته وللمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه وبالعكس (علاء توفيق شقير، 2011، ص5).

فالفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسة للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل أيضاً مشاعر الامتتان والولاء للوظيفة والمنظمة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه.(علاء توفيق رشيد شقير، 2011، ص5).

يعتبر أسلوب التدوير الوظيفي "الدوران المهني" أحد أهم الأساليب والبرامج التي أوجدتها المنظمة لتحديث مدارك وفعالية المورد البشري، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يخضع لها المورد البشري وذلك من خلال تعريضه لخبرات وظيفية متعددة من خلال نقله من وظيفة لأخرى، وما يحققه من إتاحة الفرصة لمعرفة عدّة أعمال سواء فنية أو إدارية. يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المنظمة وبالتالي الإعتماد عليه مستقبلاً عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب وغير ذلك.(شمس الدين بوزيدي، 2017، ص04).

برزت النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي في مطلع الستينات وهي أحد الدول الرائدة في ممارسة التدوير الوظيفي، فالدوران المهني تقنية إدارية حديثة من خلالها يمكن منح الفرص المتساوية للموظفين والكشف عن المواهب والقدرات البشرية وكذلك القضاء على البيروقراطية والروتين كما أعطت أهمية للموارد البشرية والإستفادة من مهاراتهم.(نضال سلام بدر، 2016، ص41).

بما أنّ المورد البشري هو المحور الهام لنجاح المؤسسة وتحقيق استمراريته فبذلك لا بد الاهتمام به، والسعي لتحسين أداءه ولذلك نسعى أولاً لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم العناصر التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك كان ولا يزال هذا العنصر يحظى باهتمام الدارسين والباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس الصناعي. فقد أشار كل من "Landy" و "Trumbo" عام 1980 أن عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل.(عبد الرحمان عزيزو، 2015، ص30).

فبالأسلوب الذي تتبناه الإدارة قد يخلق رضا العمال عن العمل وقد يسبب عدم رضا العاملين، وهذا حسب دراسة "أسعد ورسالن" التي كانت بعنوان "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية" فتوصلت دراسته إلى أن عدم رضا العمال عن العمل سببه أسلوب الإدارة والراتب الشهري والعلاقات مع المشرفين.(نضال سلام بدر، 2016، ص4).

فالتدوير الوظيفي يعد من أدوات التحفيز للعنصر البشري، كما حدّد "كارديماس" أنّ من متطلبات التدوير الواجب توافرها في المنظمة والتي تؤسس لعملية تدوير ناجحة هي التدريب والتطور الوظيفي ويمكن تحقيق هذه البيئة من خلال تدريب الموارد البشرية والتهيئة والإقناع بأهمية التدوير الوظيفي . (نضال سلام بدر، 2016، ص4).

إلا أنّ التدوير الوظيفي "الدوران المهني" قد يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين وذلك حسب تبني المؤسسة لنوع الدوران المهني. من خلال ما تم توضيحه بشأن متغيرات الدراسة المتمثلة في "الدوران المهني" و "الرضا الوظيفي"، تم تناول التساؤل التالي:

هل يؤثر الدوران المهني على الرضا الوظيفي؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يؤثر الدوران المهني على الرضا الوظيفي.

3- أهمية الدراسة:

يعدّ المورد البشري أو بالأحرى "رأس المال الفكري" أحد الدعائم الأساسية للمنظمة الذي يجب التمسك فيه والحفاظ عليه والسعي لتنميته وتطويره وذلك قصد الإزدهار به وقصد تحقيق الأهداف المرجوة.

أهمية البحث تتبع وتستمد من أهمية موضوعه. فالدوران المهني أصبح مهماً للمنظمات الحديثة كونه يتيح للعاملين درجة كبيرة من المرونة وذلك بتحريك أو نقل الموظفين لأماكن متعددة فالدوران أصبح اليوم مهماً كأهمية الرضا الوظيفي أو رضا العاملين، فتتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

✓

✓ بيان أثر الدوران المهني على الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع الشكولاتة
والبسكويت اللذيذ بالبويرة.

✓ إلقاء الضوء على أي نوع من الدوران المهني الذي يؤثر على رضا العاملين.

- ✓ إعطاء نظرة عن أهم مسببات الدوران المهني.
- ✓ بيان أهم إيجابيات وسلبيات الدوران المهني.

4- أسباب اختيار الدراسة:

تم اختيار هذا الموضوع نظراً لـ:

- *أهمية المورد البشري في المؤسسة.
- *معرفة العوائق التي تنتج من سياسة الدوران المهني.
- *معرفة كيفية تحسين وتطوير أسلوب الدوران الوظيفي.
- *للتعرف على مدى تقبل العمال لهذا الأسلوب.

4- الهدف من الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

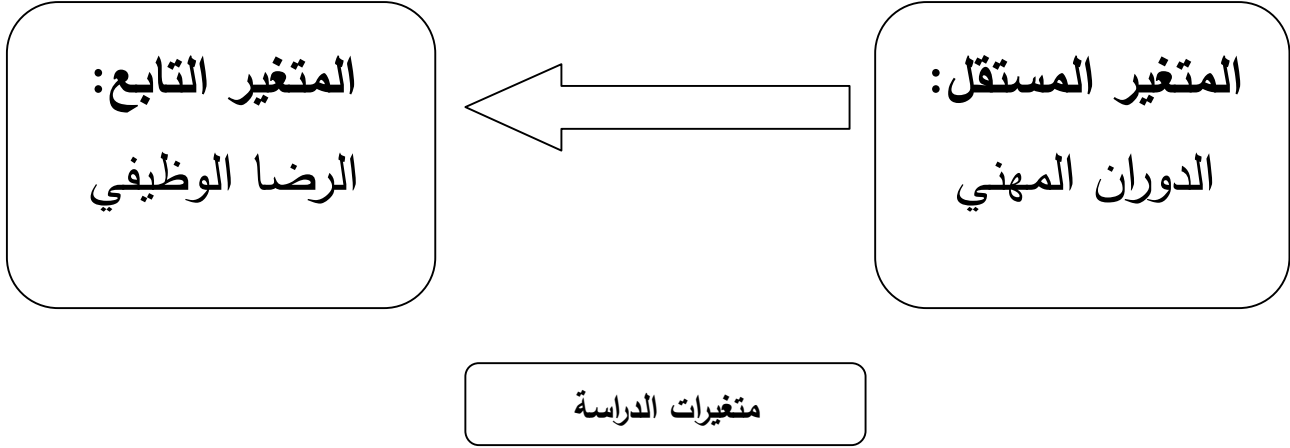
- ✓ التعرف على أثر الدوران المهني على الرضا الوظيفي في مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ بالبويرة.
- ✓ التعرف على أي نوع من الدوران المهني يميل أكثر العمال.
- ✓ التعرف على أسباب الدوران المهني.
- ✓ معرفة نوع الدوران المهني السائد في مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ.

5- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركز البحث في جانبه الموضوعي على بيان أثر الدوران المهني على الرضا الوظيفي.
- الحد المكاني: تم إجراء هذا البحث في: مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ.
- الحد الزمني: الجانب النظري: 2018/11/20.
- الجانب الميداني: 2019/02/24.

6- تحديد المفاهيم

سأحدد تعريف كلا المتغيرين أي المتغير المستقل والمتغير التابع.



(من إعداد الطالبة)

❖ تعريف الدوران المهني:

أ- لغة: هو من مادة "دار"، "دوراً"، "دوراناً"، أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: تحركودار. (شمس الدين بوزيدي، 2017، ص 18).

ب- إصطلاحاً: هو عملية أو حركة دخول وخروج العاملين إلى المنظمة أو المنشأة التي يعملون فيها خلال فترة زمنية محددة. (حليلة بن الزاوي، 2017-2018، ص 24).

ج- إجرائياً: هو أحد أساليب الإدارة الحديثة المتبعة في المؤسسات سواء كانت ذات قطاع عام أو قطاع خاص ويكون ذلك بصفة منظمة ذات تخطيط مسبق، ويتم فيه تحريك العامل من منصب لمنصب آخر، وقد يكون تنقل العامل من مؤسسة لأخرى، فبذلك الدوران المهني قد يكون داخلي أو خارجي وذلك قصد تحقيق أهداف عديدة، فبالنسبة للعامل تتمثل في تنمية قدراته ومهاراته أما بالنسبة للمؤسسة فيكون بتطويرها أي تطوير مواردها البشرية.

❖ تعريف الرضا الوظيفي:

أ- لغة: الرضا عند العرب هو ضد السخط، يقال "ارتضاه" بمعنى رآه له أهلاً ورضي عنه أحبه وأقبل عليه "رضي، رضا، رضواناً، مرضاة" عنه وعليه، "راضٍ" عن الشيء: إختاره ووقع به، وهناك من يكتب الكلمة بالشكل "رضي" لأنه من فعل "رَضِيَ" التي معنا "رضا".

الرضا كلمة لاتينية (Satisfaction) وهي تحمل معاني عدّة منها: "التلبية" حين يكون "فعل" (Action)، ومعنى "التعويض" حين يكون "اسم" (Nom)، كما يحمل معنى "الاغتباط والسرور"، وعموماً ما تدل كلمة "الرضا" على الرضا والإشباع المعنوي عقب القيام بعمل ما. (عبد الرحمان عزيزو، 2015، ص29).

ب-إصطلاحاً: تعرفه "بخاري" بأنه: "تقبل الفرد لعمله من جميع وجوهه وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أداء الموظف وحياته الشخصية". (خالد بن سفر راشد الغامدي، 1995، ص32).

* ويعرفه "المالكي" بأنه: "مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل، الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحقق من عمله وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله ولكن كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راضٍ عن عمله". (علاء توفيق رشيد شقير، 2011، ص10).

ج-إجرائياً: هو درجة إقتناع وإرتياح العمال أثناء تأدية مهامهم أو نشاطاتهم المتعددة.

7- الدراسات السابقة

نجد أنه من الخطوات الرئيسية التي يجب إتباعها في إعداد خطوات البحث هو الإطلاع على ما كتب في البحوث السابقة، والإطلاع على كلّ الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، كما لها أهمية وفائدة في بلورة الأفكار والأبعاد التي يمكن أن يتناولها في مشكلة بحثه كما أنها تنير له الطريق الذي سوف يسلكه في معالجة المشكلة لذلك يحتاج الباحث دائماً قبل مباشرة في بحثه إلى قراءات أولية أو استطلاعية ومراجعة الأدبيات والكتابات المختلفة في مجال بحثه وتخصصه بشكل واسع ومعقٍ. (نادية سعيد عيشور، 2017، ص96).

وبعد إطلاعي على البحوث والدراسات السابقة المتمثلة في مختلف المجالات والكتب والمذكرات والرسائل الجامعية، وجدت بعض المذكرات المكتملة لبحثي هذا، وعثرت أيضاً على من اهتم بهذا الموضوع، وأذكر من بين هذه البحوث والدراسات مايلي:

❖ الدراسات العربية المتعلقة بالدوران المهني:

1- مقال "ممدوح ختلان محمد بعنوان: "العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين" دراسة ميدانية في المعهد التقني "الحويجة" مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية. سنة (2010). هدفت هذه المقالة لدراسة العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار العاملين في وظائفهم وتؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بأن زيادة الرواتب والأجور من أهم العوامل التي أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين في المعهد.

2- دراسة "جبر علي جبر أبو صبيحة" بعنوان: "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة" سنة (2014) في "غزة". هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين. توصلت الدراسة إلى نتائج منها: التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام، ويزيد من إكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم.

❖ الدراسات الأجنبية المتعلقة بالدوران المهني:

1- دراسة "Jeanne M. Carsten and Paul E. Spector" عام 1987 بعنوان: "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee turnover :Ameta- analytic test. (دراسة تحليلية نموذجية للرضا الوظيفي ودوران العمل لدى الموظفين)، ويعنى البحث بتقديم دراسة تحليلية لتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وترك العمل. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل لدى العاملين.

2- نموذج عن الدوران المهني في الهند:

تؤمن الهند بأهمية تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية في الوظائف الفنية والإدارية والقيادية بتطوير التعليم الفني للعمالة والتوسع في إنشاء معاهد التدريب الصناعي وتنمية المهارات، كما تؤمن بما يسمى بـ"فريق العمل" و"سياسة التدوير الوظيفي" بدلاً عن التخصص الجامد، وقد طبقت هذه التجربة على شركة للإلكترونيات الكورية في الهند وهذه السياسة طبقت على نطاق واسع شمل 2800 شركة، وطبقت أيضاً على شركات عالمية أخرى مثل: شركة (LG) و (IBM) نموذجاً ناجحاً لسياسة التدوير الوظيفي.

فيرى الباحث "العتيبي" أن هذه الدول اعتمدت على تطبيق هذا الأسلوب أو هذه السياسة لمعالجة بعض الإنحرافات الإدارية السائدة في مؤسساتها ووزاراتها وذلك من أجل تحسين ورفع كفاءاتها الإنتاجية.

❖ الدراسات العربية المتعلقة بالرضا الوظيفي:

1- دراسة "أسعد ورسلان بعنوان: "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية" سنة (1984) في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة التي أجريت على عينة من موظفين في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية إلى أن نسبة عالية من العاملين غير راضين عن أعمالهم ويتركز عدم الرضا في أسلوب الإدارة والراتب الشهري والعلاقات مع المشرفين.

2- دراسة "تبيلة بوونن" بعنوان: "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند" للدافعية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير سنة (2006-2007)، أجريت الدراسة بمؤسسة "سوناريك" لإنتاج المدافئ والمطابخ المنزلية بـ"فرجيو" ولاية "ميلة"، واستخدمت مقياس "منسوتا" للرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الإنجاز هو أهم عامل يحقق الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.

❖ الدراسات الأجنبية المتعلقة بالرضا الوظيفي:

1- دراسة "Hoppok" (1935): قام هذا الباحث في سنة 1935 بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية "New hope" بولاية "Pennsylvania" بالولايات المتحدة. وكانت من نتائج الدراسة: أن الراضون يتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل مع رؤسائهم وزملائهم وأن الراضون هم اللذين يختارون وظائفهم.

2- دراسة "Taylor" 1967: أجريت الدراسة على هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأمريكية في "تكساس" وحاولت التعرف على العوامل البيئية التي تخلق الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن السياسات المنتهجة من طرف الإدارة هي أهم عامل وسبب لتحقيق الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية لولاية "تكساس".

ولكي أوضح الدراسات السابقة أكثر سأدرجها في الجدول الآتي:

دراسة	عنوان الدراسة	مكان الدراسة	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
1 محمد ختلان محمد	العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين.	المعهد التقني "الحويجة"	* دراسة العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار العاملين في وظائفهم والتي تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل.	* زيادة الرواتب والأجور من أهم العوامل التي أدت إلى انخفاض معدل دوران لعمل.
2 جبر علي جابر أبو صبيحة	دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية.	الجامعة الإسلامية بغزة.	*تحليل سياسة التدوير ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين.	*التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة إكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة. *الإستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام.
3 Jeanne Carsten and Paul Spector	دراسة تحليلية نموذجية للرضا الوظيفي ودوران العمل لدى الموظفين.	///////// ///////// ///////// /////////	*تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وترك العمل.	*وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل لدى العاملين.

4	أسعد ورسلان	الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في القطاعين العام والخاص.	القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية.	* التعرف على أسباب الرضا الوظيفي لكلا القطاعين.	* العمال الغير راضين عن أعمالهم يتركز لعدم رضا العمال وذلك بسبب أسلوب الإدارة.
5	نبيلة بووذن	محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نرية "دافيد ماكيلاند" للدافعية.	مؤسسة "سوناريك" بـ"ميلة".	*محاولة الوصول إلى أهم محددات الرضا الوظيفي.	*الإنجاز هو أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي.
6	Hoppok	دراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بالولايات المتحدة.	قرية New hope	*التعرف على سبب رضا العمال في المصنع.	*العمال الراضون عن العمل يتمتعون بعلاقات إنسانية . *العمال الراضون هم اللذين - يختارون وظائفهم.
7	Taylor	دراسة للتعرف على العوامل البيئية التي تخلق الرضا الوظيفي.	الجامعات الحكومية الأمريكية في "تكساس"	*حاولت الدراسة التعرف-على العوامل-البيئية التي تخلق الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس.	*السياسات المنتهجة من طرف الإدارة هي أهم عامل وسبب لتحقيق الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل

لقد تطرقت في هذا الفصل إلى إعطاء نظرة عامة حول الإطار المفاهيمي للبحث وذلك من خلال استعراض إشكالية البحث وفرضيات البحث، أهمية وهدف وحدود البحث، وحددت مفاهيم الدراسة والمتمثلة في "الدوران المهني" و "الرضا الوظيفي"، وذكرت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثي.

الفصل الثاني: مهمية الدوران المهني

تمهيد

- 1- لمحة تاريخية عن الدوران المهني.
- 2- مفهوم الدوران المهني.
- 3- أنواع الدوران المهني.
- 4- أهمية الدوران المهني.
- 5- أسباب الدوران المهني.
- 6- أهداف الدوران المهني.
- 7- خطوات ومراحل تنفيذ برنامج الدوران المهني.
- 8- طريقة حساب معدل الدوران المهني.
- 9- إيجابيات وسلبيات الدوران المهني.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعد الدوران المهني أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة، إذ أن هذا الأسلوب بمثابة مدعم ومحفز للقوى العاملة، لأنه يبرز قدرات ومهارات المورد البشرية في تسيير وإدارة المواقف المختلفة.

ففي هذا الفصل سأقوم بتسليط الضوء على تاريخ الدوران المهني وسأبين مفاهيم مختلفة عن الدوران المهني وأنواعه المتعددة وسأوضح أكثر أهميته وأسبابه وأهدافه، ثم أبين طريقة حساب معدله وخطوات تنفيذ برنامجه.

1-لمحة تاريخية عن الدوران المهني:

بدأ تطبيق سياسة التدوير الوظيفي "الدوران المهني" منذ عام 1987م، وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق العاملين اللذين اعتادوا منذ فترة طويلة على سياسة التخصص وقد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة. النموذج الأول يستند إلى فهم التخصص (النموذج الأجلوسكسوني) وكان ذلك في القرن الثامن عشر في غمار الثورة الصناعية، أما النموذج الثاني فكان يستند لمفهوم التبادل (النموذج الياباني) ودعامته الأساسية لسلوك الجماعة وروح الفريق (شمس الدين بوزيدي، 2017، 2016، ص16).

"آدم سميث" في كتابه "ثروة الأمم" قد ارتكز هذا الفكر إلى مجموعة من المقومات تعتمد على تكرار العامل للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم وتؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته كما أن إيجاد نظام التخصص وتقييم العمل داخل دوائر النشاط الإنتاجي ككل ووجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع والثالثة للدعاية والإعلان، وداخل كل قسم على حده فذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج، واستمر هذا بفاعلية في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية.

وفي مطلع الخمسينات لجأت بعض الشركات الأمريكية باستخدام نظام جديد يعتمد على تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، ولكن بقية نظام التخصص هو الشائع في الشركات الأمريكية و المنظمات الحكومية الأوروبية، وبالتالي فإن النظام الجديد لم يكتب له النجاح إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي وكان ذلك مطلع الستينات. (نضال سلام بدر، 2016، ص15).

واختلف النموذج الإداري المتبع في اليابان على النموذج الأجلوسكسوني من حيث:

- 1- اعتماد النموذج الياباني على أساس فريق العمل.
- 2- النموذج الياباني استند على سياسة التنقل الوظيفي بدلا عن التخصص الجامد.
- 3- أن عملية صناعة القرار تتخذ غالبا من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية. (نضال سلام بدر، 2016، ص16).

1- مفهوم الدوران المهني:

✓ هو حركة تغيير مخططة لأفراد تشمل نقل من وظيفة لأخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم. (شمس الدين بوزيدي، 2017، 2016، ص10).

- ✓ كما يعرف أيضا: بأنه نقل الأفراد بين وظيفة وأخرى على أسس مدروسة بهدف رفع كفاءاتهم وهو يحدث عدة مرات ويكون الغرض الأساسي التدريب وتنمية الأفراد.
- ✓ هو تتقل العامل من عمل لآخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة، وزيادة إمكانات التحفيز والأداء، وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل. (شمس الدين بوزيدي، 2017، 2016، ص10).
- ✓ كما يعرف أيضا بأنه: حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل. (سلام عبد مرزة السلطاني، 2017، ص14).
- ✓ هو: تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة. (بوونز نبيلة، 2007، 2006، ص45).
- ✓ دوران العمل يمثل خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب آخر (منذر مرهج، 2015، ص377).
- ✓ عرفه "بريس جيمس" بأنه: حركة الأفراد وتقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى، وقد حدد "بريس جيمس" ثلاث مصطلحات يمكن أن يتضمنها مفهوم دوران العمل وهي:
 - 1- الحراك: ويقصد به الحراك العمالي الذي يعني التحركات الفعلية للعمال من مصنع لآخر أو الخروج من قوة العمل نهائيا.
 - 2- الهجرة: هي الانتقال أي تغيير موطن الإقامة والاستقرار في مكان آخر.
 - 3- التعاقب: وهي درجة تحرك العمال داخل أدوار التنظيم الاجتماعي، فالإختلاف بين الأفراد ودرجة تحملهم لتلك الظروف، قد تختلف بين العمال حسب مستوى المهارات وحسب الجنس والسن، كما يتأثر معدل دوران العمل بظروف المنظمة نفسها وبالعوامل الخارجية. (لكحيلية عائشة، 2013، 2012، ص30).

3- أنواع الدوران المهني:

يصنف الدوران المهني إلى عدة أنواع رئيسية فهناك من يصنفها إلى ما يلي:

- 3-1: **الترك الطوعي:** وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد ومبادراته الشخصية لأسباب مختلفة وقد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية. (بن الزاوي حليلة، 2018، 2017، ص13).

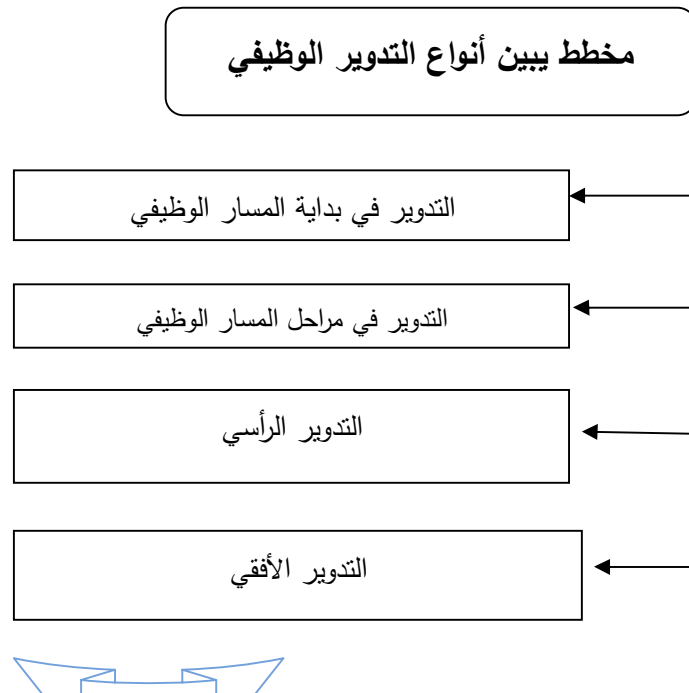
2-3: **الترك الإجباري:** وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلا فيه، ويمكن تقييم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- أ - تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.
- ب- تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إداريا كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر.

3-3: **الدخل الطوعي:** ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضا كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي. (بن زاوي حليلة، 2018، 2017، ص13).

3-4: **الدخول الإجباري:** يتمثل في عملية دخول الأفراد المعنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية يحكم قانون أو إجراء ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي. (منذر مرهج، 2015، ص377).

فيشير كل من القحطاني، وعزام والمدرع، بأنه يجب التمييز بين أنواع التدوير الوظيفي كما هو موضح في الشكل التالي: (نزار محمد علي، 2017، ص1173)





4 - أهمية الدوران المهني:

تكمن أهمية الدوران المهني في أنه:

- ✓ الحافز للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم، والتعرف على قدرات ومواهب الموظفين والتعرف على قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم الفرصة للنمو والتطوير إلى وظائف عليا.
- ✓ التأثير الكبير للتدوير الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأن إدارة المنظمة تغطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي.
- ✓ التدوير الوظيفي وسيلة عملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والروتين.
- ✓ أهمية التدوير تكمن في أنه: الوسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي، كما أنه يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، وفتح آفاق جديدة لها وإكسابها خبرات ومهارات متنوعة تمكنها من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة.
- ✓ الاستفادة من الطاقات البشرية في كافة مستوياتها الإدارية، فالدوران يقضي على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية لأن أسلوب التدوير يكشف عن مزايا وإبداعات الموظفين. (نضال سلام بدر، 2016، ص19:20)

5- أسباب الدوران المهني:

هناك من يصنفها إلى:

- أسباب تنظيمية: وهي مجموعة من الأسباب الناشئة عن تغير ظروف العمل في المنظمة، أو التغير في المنظمة نفسها سواء من حيث الإدارة أو الأنشطة أو التكنولوجيا المستخدمة أو الموقع الجغرافي مثلاً:

- ✓ تقليص نشاط المنظمة.
- ✓ انتقال أعمال المنظمة إلى مكان أو موقع آخر.

- ✓ تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والإدارة.
- ✓ طبيعة العمل الموسمية للمنظمة. (منذر مرهج، 2015، ص378).

وتتمثل أسباب الدوران المهني أيضاً في:

- **الأجور والمرتبات:** تعد الأجور والمرتبات السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين وخاصة الاقتصاديين منهم، فنتابع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالباً ما ينتج عنه تتبع انخفاض معدل دوران العمل، والأجور هنا تدل على النقود الإضافية وأية ميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدمتهم.
- **فرص التقدم والتطور المهني:** قد يحدث دوران العمل نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى تطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعماً، وقد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة.
- **الرضا الوظيفي:** والرضا العام عن العمل هو محصلة رضا العامل عن أجره، ومحتوى عمله وفرصته في درجة الترقية، ورضاه عن جماعة العمل التي يعمل ضمنها، بالإضافة إلى رضاه عن ساعات العمل وظروفه، وانعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في ترك الأفراد للعمل. فكلما كان تصور العامل أن عمله يحقق له إشباع كبير لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله. (بن زاوي حليلة، 2018، 2017، ص11،10).
- **ضمانات العمل:** عند توفير ضمانات للعامل للإستقرار والبقاء في عمله مدة أطول سيشعر العامل بأنه موضع إهتمام وثقة الإدارة والمنظمة، وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء لخدمات وإقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة، ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك المنظمة مما يؤدي به إلى ظهور إتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل. (زينب شكري، 2008، ص17).

6- أهداف الدوران المهني:

تتلخص أهداف الدوران المهني فيما يلي:

- ✓ الحد من رتابة الوظيفة: الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة. وأنها تسمح للموظفين لتجربة نوع مختلف من الوظائف ويحفزهم على الأداء الجيد في كل مرحلة. (نزار محمد علي، 2017، ص1172).
- ✓ تخطيط التعاقب: أي من سيحل محلهم بمعنى تطوير مجموعة من الموظفين اللذين يمكن أن توضع على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة، والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة الحالية من داخل المنظمة.
- ✓ تعريض العمال إلى جميع قطاعات المنظمة: وذلك من أجل إطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام.
- ✓ إختيار مهارات الموظفين وكفاءاتهم: أي تحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيينهم في العمل الذي يتفوقون فيه وهي واحدة من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي وذلك عن طريق نقلهم إلى وظائف مختلفة ووضعهم فيما هم أفضل في زيادة الإنتاجية على رأس العمل. (نزار محمد علي، 2017، ص1172).

7- خطوات ومراحل تنفيذ برنامج الدوران المهني:

لا بد أن يستخدم أسلوب الدوران المهني وفق خطة معدة مسبقاً، ويطبق من خلال برنامج واضح تؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدوير الوظيفي، وقد تحدث كل من (Macleo et Kennedy) عن هذه الخطوات والمراحل والتي تشمل ما يلي:

❖ مرحلة الإجراءات الأولية:

- عقد إجتماع للموظفين لتحديد الهدف المرجو من التدوير ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم. وخلال هذا الإجتماع يكون عرض قصير عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي وكذلك مناقشة العلاقة بينهم. (نضال سلام بدر، 2016، ص20).

-مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الإستقالة، الترقية، التنقل) في مختلف المناصب ونقل الأفراد اللذين يحتاجون إلى تدريب في هذه الأماكن الشاغرة.

-إستخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد اللذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة.

- تزويد الموظفين بوقت كافٍ لضمان تأهيلهم ذهنياً وجسدياً لأداء مهامهم الجديدة.

- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد والقدامى).

❖ مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

- معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.

- أخذ مشورة المرؤوسين بعين الإعتبار، وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث.

- خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح.

❖ مرحلة تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.

- رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة وتقييم حاجاتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه.

- عقد إجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي، وعمل مسح جديد

باستخدام استبانة التدوير الوظيفي، يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي، إذا كانت

النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير، إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك

حاجة إلى إتخاذ إجراءات صحيحة أو ما إذا كان ينبغي وقت التدوير. (نضال سلام بدر، 2016،

ص22،21).

8-طريقة حساب معدل الدوران المهني:

يشير معدل الدوران الوظيفي إلى نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات إلى

متوسط عدد العمال. (ابراهيم أحمد داوود أحمد، 2016، ص29).

وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط، فإذا كان معدل الدوران الوظيفي 12%، فإن هذا معناه أن هناك احتمالاً لأن يترك العمل 12 عاملاً من كل 100 عامل متاحين للعمل.

ويختلف معدل الدوران الوظيفي وفقاً لنسبة العاملين الذين يتركون العمل خلال فترة عملهم بالمنظمة، فعلى سبيل المثال فإنه إذا تبين ارتفاع معدل الدوران الوظيفي للعاملين الجدد فإن ذلك يقتضي ضرورة تعديل سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتوجيه وأساليب تقييم الفرد لمساعدته على التوافق مع جماعة العمل، بينما إذا اتضح أن معدل دوران العمل للعاملين الذين التحقوا بالوظيفة منذ فترة طويلة مرتفعاً فإنه يجب أن توفر الإدارة فرص التقدم والترقية والنمو بمعدلات أكبر إلى جانب تعديل سياستي الأجور وتوفير فرص الرعاية الاجتماعية للعاملين. (ابراهيم أحمد داوود أحمد، 2016، ص 29).

ويمكننا استخراج معدل دوران العاملين من خلال ثلاث طرق وهي:

- ✓ **الطريقة الأولى:** وهي تقسيم عدد العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة وهي كالتالي: (منذر مرهج، 2015، ص 379).
- معدل دوران العاملين (الإنفصال) = (عدد العمال تاركي العمل / متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة).**
- ✓ **الطريقة الثانية:** وتكون بتقسيم عدد العاملين الملتحقين إلى العمل خلال فترة زمنية على متوسط العاملين في الفترة نفسها.

معدل دوران العاملين (الإنضمام) = (عدد العمال الملتحقين / متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة).

في الواقع إن 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:** حساب معدل دوران العاملين يكون كالتالي:

معدل دوران العاملين = (متوسط عدد العمالين تاركي العمل خلال مدة محددة / متوسط عدد الأفراد المعينين خلال المدة نفسها). (منذر مرهج، 2015، ص 379).

9- إيجابيات وسلبيات الدوران المهني:

9-1: إيجابيات الدوران المهني:

- يساعد الأفراد على استكشاف اهتماماتهم ومهاراتهم.
- يحدد المعرفة والمهارات والمواقف.
- تحفيز الموظفين على مواجهة التحديات الجديدة.
- يزيد الرضا: تعريض الموظفين لمختلف المهام والوظائف يزيد في مستوى رضاهم.

9-2: سلبيات الدوران المهني:

- ❖ من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.
- ❖ الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم مما يؤثر على أدائهم.
- ❖ شعور العامل بعدم الإستقرار المهني، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.
- ❖ قد يؤدي التدوير الوظيفي للإحباط لبعض العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب جهوداً أكبر.
- ❖ التدوير الوظيفي في بعض الأحيان قد يؤدي إلى التوتر والقلق بين الموظفين، حيث الموظفين يترددون في الخروج من منطقة الراحة وبالكاد المساهمة في قسم آخر، وعليه العاملين يستغرقون وقتاً للانفتاح أمام أشخاص جدد، والتعبير عن أفكارهم وغالباً ما تتحول إلى سلبية.
- ❖ العمال من خلال تقنية التدوير يستغرقون بعض الوقت للتعرف على عملية جديدة، وقد تفقد المنظمة كفاءتها حيث العاملين لا يتقنون المهام والعمل. (نزار محمد علي، 2017، ص1174).

خلاصة الفصل

إن العالم الذي نواكبه اليوم عالم ذو صبغة ديناميكية أي أنه يتميز بالحركة المستمرة، لذا تلجأ معظم المؤسسات إلى أساليب تساعد على تجديد نشاطها واستعاد قوتها ومواردها ومن بين هذه الأساليب أسلوب "الدوران المهني" أو "التدوير الوظيفي"، إلا أن هذا الأسلوب لكي يكون ناجحاً لا بد أن يكون متبع بتخطيط مسبق وجيد لإتمام هذه العملية وكسب رضا العمال في المنظمة، فالتدوير الوظيفي أهميته تعود على كل من المنظمة والعمال.

فالعمال يكتسب مهارات وخبرات جديدة متنوعة ويقضي على الروتين والملل وهذا ما يجعله متمسك بوظيفته وراض عنها، أما بالنسبة للمنظمة فأسلوب الدوران المهني يساعدها على التكيف مع التطورات الجديدة والسريعة والحفاظ على القوى العاملة والعمال المتميزين وهذا ما يمنحها ميزة تنافسية.

الفصل الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1- تطور مصطلح الرضا الوظيفي.
- 2- مفهوم الرضا الوظيفي.
- 3- دينامية الرضا الوظيفي (مراحل حدوثه).
- 4- أنواع الرضا الوظيفي.
- 5- أهمية الرضا الوظيفي.
- 6- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
- 7- عناصر الرضا الوظيفي (العوامل المؤثرة للرضا).
- 8- طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

اهتم علماء النفس و تركز اهتمامهم على أحد أهم المواضيع التي تصبو المؤسسات إلى تحقيقها وذلك لنجاح واستمرارية مؤسساتها، وهذا الموضوع هو "الرضا الوظيفي" كونه الركيزة الأساسية للتعرف على مدى انسجام وتفاعل العمال في المؤسسة. فمعظم الدراسات السابقة تشير إلى أن الرضا الوظيفي لدى العمال يولد لهم استعداد كافي وجهد عالي لأداء مهامهم.

لقد حاولت في هذا الفصل عرض وإعطاء لمحة تاريخية عن مفهوم الرضا الوظيفي، ومراحل حدوثه وأهميته والنظريات المفسرة له وطرق وأساليب قياسه.

1- تطور مصطلح الرضا الوظيفي:

لقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي في ضوء تطور الإدارة في النصف الأول من القرن العشرين وذلك عبر مرحلتين من التطور مرتبطتين بمفهوم الرضا الوظيفي.

❖ **المرحلة الأولى:** بدأت بمنهج الإدارة العلمية التي طورها تايلور (Taylor) ومن جاء بعده من العلماء والتي وصفها ماكجريجو (Mc Gregor) بما أسماها نظرية (X)، ويعتقد أصحاب هذه الإتجاهات المكافآت المادية هي من أهم حوافز العمل، بل هي الدافع الوحيد، بينما يرى "تائر" أن هذا النمط الإداري يؤدي إلى نوع من عدم الثقة بين الإدارة والعاملين ويشعر حاملون في ظله بالقلق والإحباط، وتدني الروح المعنوية، وعدم الرضا عن العمل.

❖ **المرحلة الثانية:** تمثلت في ظهور العلاقات الإنسانية التي طورها "Mayo" ورفاقه في دراسات "هوثورن" الشهيرة، وقد بدأ استقصائهم عن ظروف العمل، وفعالية المستخدمين، حيث وجدوا أن العلاقات الشخصية المتداخلة تخلق نوعا من المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل، وأن الرقابة لا تدخل لها في زيادة الإنتاجية، وأن الحافز المادي ليس العامل الأهم في زيادة الإنتاج بل إن الاهتمام بشخصية العامل ومشكلاته ومشاركته في اتخاذ القرار، وتوفير جو من الثقة والعلاقات الإنسانية التي تربط العاملين بمؤسساتهم يزيد من الإنتاج. (محمد وسمي الشمري، 2012، 2013، ص26).

في عام 1935 قام "هوبوك" بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بالولايات المتحدة، حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وقد ذكر "كشرود"، أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي. (إيناس فؤاد نواوي فلمبان، 1469هـ ص41).

ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك من يعتقد بأن الرضا في العقود الماضية كان متدنيا بسبب إهمال الإدارة للجوانب الإنسانية في العمل، وعدم إعطائها ما تستحقه من عناية واهتمام فيما يقوم به من فعالية ونشاطات متنوعة، مما يشعر العاملين بالعزلة وعدم الرعاية والاهتمام، في حين أن العقود الأخيرة شهدت توجهها مغايرا نحو الاهتمام بالعاملين وبناء علاقات إنسانية وتفاعل حيوي معهم، وكان ذلك سببا في زيادة مستوى توقعاتهم الإيجابية تجاه الأعمال والواجبات الموكلة إليهم، مما زاد في مستوى رضاهم عن العمل أو الوظائف التي شغلوها في المنظمات التي يعملون فيها. (عباس حسين جواد، نجم عبد الله العزاوي، 2010، ص352).

2- مفهوم الرضا الوظيفي:

من أقدم التعاريف وأبسطها ما قال به "هوبوك" وهو من أوائل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي بأنه: "كل من الظروف النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الشخص يقرر بأنه مقتنع بعمله أو راض عن عمله". (محمد وسمي الشمري، 2013، 2012، ص 28).

الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل: الأجر وسياسات المنظمة، ومن الظواهر الرئيسة للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة Turnover، فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل. (زاهد محمد ديري، 2011، ص 45).

فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كلما كان راضيا عن عمله. وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية أي كلما كان غير راض عن عمله. (عبد الفتاح محمد دويدار، 1995، ص 45).

عرّف "لوك" الرضا الوظيفي على أنه: "حالة انفعالية إيجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته". (محمد شحاته ربيع، 2010، ص 240).

الرضا عن العمل يعبر عن مشاعر العامل نحو عمله أو مقدار الائتمان الذي يشعر به العامل كشاغل للوظيفة وعضو في المنشأة، رغم عدم صياغة تعريف دقيق لمفهوم الرضا الوظيفي إلا أنّ الباحثين لم يترددوا في استعمال تعبير الرضا عن العمل والذي ميزوه من خلال نظرتين مختلفتين:

- **النظرة الأولى:** التي ركزت في أساسها على أنّ رضا العامل هو مسألة فردية، وتصفه على أنه مشاعر العامل نحو عمله، وهو المعبر عن مقدار الإلتزام الذي يشعره العامل الشاغل للوظيفة.
- **النظرة الثانية:** تركز في تعريفها لسلوك الفرد على منظور جماعي، وهو ما خلص إليه كل من "سرتان، نات" لتعريفهما للرضا بأنه: "شعور جارف بالإلتزام إلى الجماعة، وهو محصلة المشاعر التي يكسبها العامل نتيجة إشتراكه في الجماعة". (غزغازي محمد، سايج كريم، بنيسان محمد، 2009، 2008، ص 40).

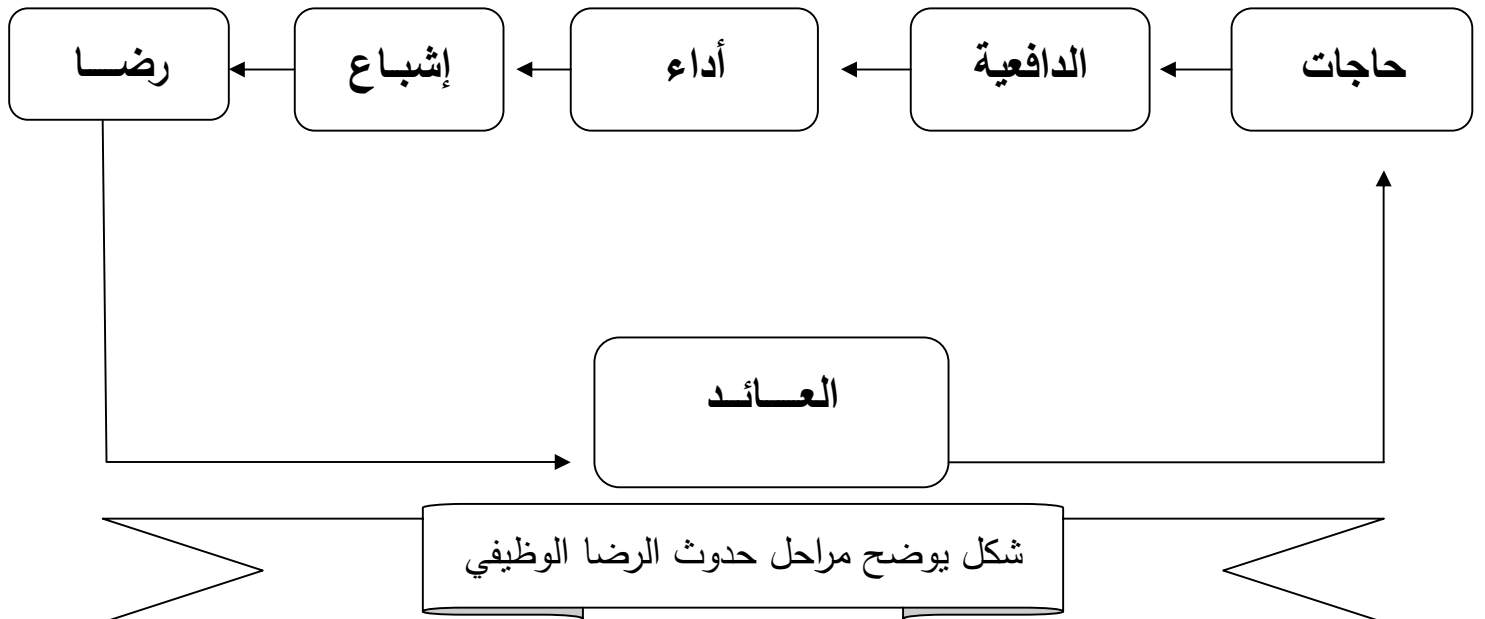
عرّفه "القيسي" 1996: "هو سلوك يعكس مدى تقبّل الفرد لجوانب الوظيفة المتعددة ومدى شعوره بالسعادة". (منى رسول سلمان، 2011، ص63).

3- دينامية الرضا الوظيفي (مراحل حدوثه)

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، وبالتالي فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عمّا هم عليه، والرضا الوظيفي يحدث على النحو التالي:

- 1- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع.
- 2- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصدر المتوقع أن تؤدي إلى إشباع تلك الحاجات، فيتحقق الرضا.
- 3- **الأداء:** تتحوّل الدافعية إلى نشاط للفرد، خاصة في عمله لاعتاده أنّ هذا الأداء وسيلة إشباع وبذلك ينتج الرضا.
- 4- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- 5- **الرضا:** إنّ بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن عمله باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته. (كتفي عزوز، 2009، 2008، ص104، 103).

ويوضح الشكل التالي تلك العملية: (كتفي عزوز، 2009، 2008، ص104).



يشير المخطط السابق إلى أنّ الحاجات تولد قدرا من الدافعية لدى الفرد لمحاولة إشباعها وأنّ توقعات الفرد نحو أفضل السبل لإشباع حاجاته يحدد الأسلوب الذي سيمارسه، ومن ثمة فإن توقعات الفرد أن الأداء الكفاء هو السبيل الرئيسي لإشباع تلك الحاجات وحين إذن يصل الفرد إلى مرحلة الرضا الذي يشمل العمل باعتباره الوسيلة التي تحقق من خلالها غاياته. (كتفي عزوز، ص 103، 104).

4- أنواع الرضا الوظيفي:

تتمثل أنواع الرضا الوظيفي في نوعين، الرضا الكلي والرضا الجزئي.

4-1: الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهكذا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا لا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

4-2: الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهكذا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، بالتالي اكتفى بما أو ربما لازال الاستياء موجود لكنه لا يزال يؤدي أعماله. (بن زوة أحلام، 2018، 2017 ص55، 54).

أشكال الرضا الوظيفي

الرضا الجزئي

الرضا الكلي

يأخذ كل جانب من الجوانب على حدى للرضا

معرفة اتجاه الفرد نحو عمله

مخطط يمثل أشكال الرضا الوظيفي

5- أهمية الرضا الوظيفي:

تعود أهمية الرضا الوظيفي على كل من العامل والمنظمة.

5-1: أهمية الرضا الوظيفي على العامل:

- ✓ يؤثر على حياة الفرد، فالعمل يعتبر جزء من الحياة اليومية للفرد وله تأثيرات كبيرة عليها، فتحقيق الرضا في العمل من شأن المساهمة في تحقيق الرضا على حياة وجوانبها المختلفة.
- ✓ يؤثر الرضا الوظيفي على صحة الفرد العضوية والعقلية، فحسب دراسات قام بها باحثون، فالرضا له دور في طول الحياة أو قصرها، كما أن الفرد الذي لا يشعر بالرضا في عمله يمكن أن تظهر عنده أعراض عضوية كالتعب وصعوبة التنفس وصداع الرأس فيلجأ لتناول الأدوية، وتناول المنومات وقد يصل بالحد إلى الإدمان على المخدرات كما يسبب فقدان الشهية والعصبية والروح العدوانية.
- ✓ يساهم في رفع ثقة الفرد بنفسه إذا أحس بالرضا، وفي نفس الوقت يمكنه أن يفقد الفرد ثقته بنفسه ويحسسه بالإحباط إذا لم يكن راضياً في عمله. (بوفرورة زوينة، 2013، ص54).

5-2: أهمية الرضا الوظيفي على المنظمة:

- ✓ يقلل من حوادث العمل.
- ✓ يعتبر الرضا الوظيفي مقياس لمدى فاعلية الأداء، فحدوث الرضا عند الفرد يزيد من أدائه وهو ما يعود على المنظمة بالربح والفائدة.
- ✓ يتحكم الرضا الوظيفي في الصراع داخل المنظمة، ففي حالة رضا الأفراد عن عملهم ومحتواه وظروفه وغير ذلك، يغيى الصراع، أما في حالة عدم رضاهم فهذا يولد الصراع.
- ✓ يتحكم الرضا الوظيفي في نسبة غياب الموظفين، فارتقاعه يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب، وبالعكس إذا قل الرضا زاد التأخر عن العمل.
- ✓ الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى الموظفين، ما يعود بالفائدة على المنظمة.
- ✓ يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاج. (بوفرورة زوينة، 2013، ص54).

6- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

هناك عدّة نظريات تناولت الرضا الوظيفي من بينها:

6-1: نظرية سلم الحاجات "Abraham Maslow":

تقوم نظرية الحاجات على مبدئين أساسيين هما:

- إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد.
- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز. (صادق سميح صادق القاروط، 2006، ص 24).

وضع "ماسلو" هرم للحاجات، وهو مرتب على النحو التالي:

• الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) Physiological Needs

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة والحياة الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

• حاجات الأمن والسلامة Safety & Security Needs

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية بذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

• الحاجات الاجتماعية (الحاجة إلى الإنتماء) Social Needs

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها وتشمل حاجات تكوين للعلاقات والحب والارتباط مع الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية. (صادق سميح صادق القاروط، 2006، ص 23، 22).

• حاجات التقدير واحترام الذات Esteem and self-respect Needs

هذه الحاجات تتضمن حاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

• حاجات تحقيق الذات Self-ActualizationNeeds

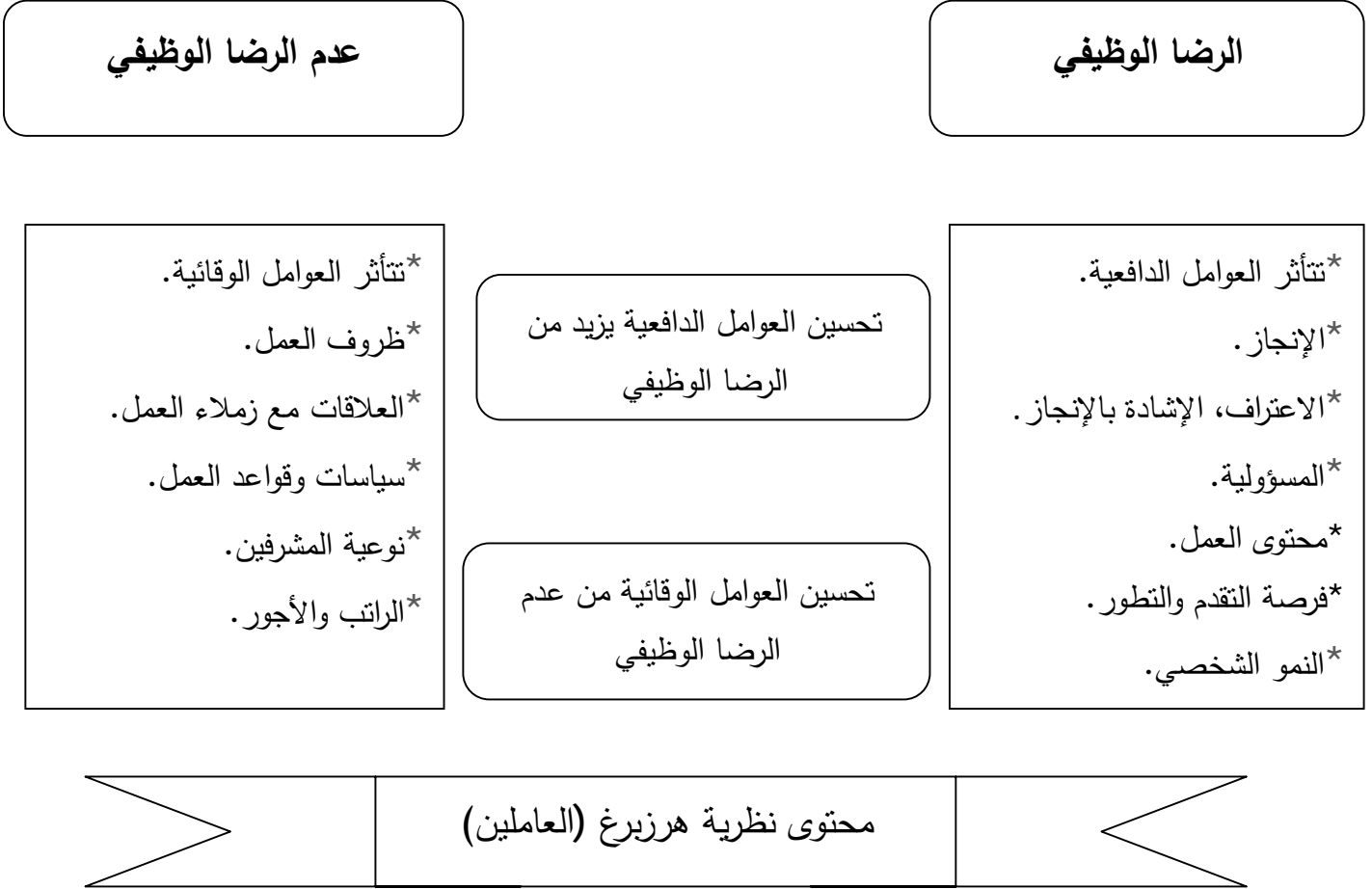
يشير "ماسلو" إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهراً قادراً على الوصول إليها بناء على القدرات والكفاءات التي يمتلكها، فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فإنه يجب أن يعطى مثل هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأي "ماسلو" يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها.

إنّ نظرية "ماسلو" تعتمد على ترتيب الحاجات بحسب أولوياتها لدى الفرد، والأفراد يختلفون في وسائل إشباع الحاجات ولذلك فإن سلوكهم يختلف تبعاً لذلك، كما أن حاجات الفرد متداخلة ومتراصة ومن الصعوبة فصل كل حاجة عن الأخرى كما حددها "ماسلو". (صادق سميح صادق القاروط، 2006، ص24).

6-2: نظرية ذات العاملين لـ "هيزبرغ" Fredrik Herzberg

قام Herzberg وزملاؤه سنة 1959 بدراسة شاملة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في بعض المنظمات الأمريكية، حيث أوضحوا أن هناك عوامل للرضا يطلق عليها "العوامل الدافعة"، وأن هناك عوامل يطلق عليها "العوامل الصحية"، ويرى "Herzberg" أن توافر هذه العوامل في حد ذاتها لن تؤدي إلى حدوث الرضا عن العمل ولكنها نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا عن العمل ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا عن العمل. (داسي سعاد، ضيف العايدي أمينة، 2013، 2014، ص49، 50).

ويمكن أن تعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:



المصدر: (بن زوة أحلام، 2018، 2017، ص 67).

يبين الشكل السابق أن نظرية العاملين تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

• المجموعة الأولى: العوامل الدافعة:

هي مجموعة العوامل التي تؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد.

• المجموعة الثانية: العوامل الوقائية:

هي مجموعة العوامل التي تؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي. (بن زوة أحلام، 2018، 2017، ص 67).

6-3: نظرية العدالة (المساواة) "آدمز" 1963:

يرى "آدمز" أن العلاقة بين المؤسسة هي علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات ليحصلوا مقابل ذلك على عائد أو نتائج، وتشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل منها الجهد المبذول في العمل والمهارات والخبرات والمعرفة والقدرات، في حين تشير العوائد إلى المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالأجر والترقية والتقدير والمكانة الاجتماعية وغيرها، وعليه فإن نظرية العدالة تدور فيها العلاقة بين الرضا عن العمل وإدراك العاملين للعدالة.

6-4: نظرية (Z) لـ "وليام أوشي" 1981:

حاول "وليام أوشي" تطبيق النموذج الياباني في البيئة الأمريكية، وكان متأثراً بالتقدم الهائل في مجال التصحية في العمل باليابان، من أجل أن يتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الحرية الفردية وترتبط بين المكافأة والأداء.

ويرى "أوشي" أن إشكالية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بدل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، بل يجب التركيز على كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبما يحقق أهداف العاملين وأهداف المؤسسات على حد سواء من خلال الثقة والمودة والألفة والانهماك في العمل، وزيادة مستوى الرضا عن الوظيفة وبالتالي زيادة الإنتاجية. (كتفي عزوز، 2009، 2008، ص122، 118).

والجدول الآتي يبين مراحل تطور مختلف نظريات الرضا الوظيفي:

السنة	نظرية	صاحبها	مؤداها
1900	الإدارة العلمية	"تايلور"	الحوافز المادية هي أهم ما يحقق الرضا.
1924	العلاقات الإنسانية	"مايو" وزملاؤه	الحوافز الاقتصادية، بيئة العمل، العلاقات.
1943	الحاجات الإنسانية	"ماسلو"	الحاجات المادية، الاحترام، تحقيق الذات.

العوامل الدافعية والعوامل الوقائية.	"هيرزبرغ"	العاملين	1959
المدخلات، العوائد، تقييم العائد.	"آدمز"	العدالة	1963
التكافؤ، التوقع.	"فروم"	التوسل	1964
حاجة القوة، الانجاز، الائتمان والألفة.	"ماكليند"	الإنجاز	1967
الفرق بين الشخص تجاه ما يجب أن يحصل عليه وما يدرك أنه حصل عليه.	"بورتير" و"لولير"	التوقعات	1968
الثقة، المودة، القرار الجماعي.	"وليام أوشي"	Z	1981

جدول يوضح مراحل تطور نظريات الرضا الوظيفي

المصدر: (كتفي عزوز، 2009، 2008، ص124).

7- عناصر الرضا الوظيفي (العوامل المؤثرة على الرضا):

7-1: العوامل التنظيمية: هي تلك العوامل المرتبطة بسياسات المنظمة ولها أثر على الرضا الوظيفي للعامل وهذه العوامل تشمل:

- ✓ سياسات وأساليب وإجراءات العمل: تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها، فكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم. (داسي سعاد، ضيف العايدي أمينة، 2014، 2013، ص61).
- ✓ الترقية Promotion: هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية، وتعتبر الترقية فرصة لنمو الموظف في عمله (عبد الرحمان عزيزو، 2015، 2014، ص71).

✓ وتحقيق الذات والتميز، وتعتبر الترقية حافز للعمال وعامل للاستقرار المهني، بالإضافة إلى كونها تخفض من معدلات الدوران المهني، وتسرب الكفاءات من المؤسسة من جهة أخرى.

✓ الإشراف Supervision: هو علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة، ويميز الباحثون بين ثلاث أنماط أساسية من الإشراف وهي:

- الإشراف الفوضوي (التساهلي): يقصد بها قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم اللذين يكونون في فوضى.
- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي): يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرار.
- الإشراف الديمقراطي: يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات، وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانيات للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.

7-2: العوامل المادية: تشمل الرضا عن الأجر وبيئة وآلات العمل.

✓ الأجر Salaire-Pay: هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل في مؤسسة ما، مقابل ما يقوم به من عمل، ووفقاً لرتبته في سلم الوظيفة الخاص بالمؤسسة أو القطاع التابع له. ويعد الأجر من الناحية النفسو-اجتماعية وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وشعورهم بالأمن والاستقرار.

✓ ظروف العمل المادية (الفيزيائية): تعتبر الظروف المادية من بين العوامل المؤثرة على درجة تقبل الفرد للعمل ورضاه عنه، ذلك أن الفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم وخال عن المخاطر.

ويقصد بظروف العمل المادية تلك الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته فتوفير هذه الظروف بشكل مناسب ومعتدل يؤدي إلى شعور الأفراد العاملين بالراحة النفسية والجسدية وبالتالي نقص ارتكاب الأخطاء في العمل. (عبد الرحمان عزيزو، 2015، 2014، ص 69، 70، 72).

7-3: عوامل ذاتية: هي عوامل خاصة بالفرد وتتمثل في:

- ✓ حاجات الفرد: إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.
 - ✓ الشعور باحترام الذات: إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة الذي ينتمي إليها تؤدي إلى رضاه عن العمل. (داسي سعاد، ضيف العايدي أمينة، 2014، 2013، ص59).
- والجدول التالي يوضح أكثر العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمنظمة	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالعامل
*مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. *نظرة المجتمع للموظف. *الانتماء الديمغرافي (حضري، ريفي). *البيئة الاجتماعية والثقافية.	*مدة وتوقيت العمل. *ظروف العمل المادية. *أساليب العمل. *نمط القيادة والإشراف.	من حيث أداء العامل للوظيفة *الشعور بالإنجاز. *الأجر والحوافز. *فرص الترقية. *الشعور بالأمن الوظيفي.	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة *درجة إثراء الوظيفة. *السيطرة على الوظيفة. *طبيعة الوظيفة.

جدول يوضح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المصدر: (نور الدين عسلي، 2009، 2008، ص36).

8- طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

إذا كان الرضا عن العمل يمثل هدفاً هاماً من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فعالية هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين: *المقاييس الموضوعية ، *المقاييس الذاتية (بضياف عادل، 2010، 2009، ص98).

8-1: المقاييس الموضوعية:

حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل: الغياب، ترك العمل، معدل الإستقالة.

- **الغياب:** لقد عرف "سارجنت فلورنس Sarjent Florins" بأنه: "الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين"
- **ترك العمل:** يعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى معدل الأعضاء الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل: طبيعة الإشراف والرضا عن العمل (بوهنتالة فهيمة، 2009، 2008، ص105، 101).

8-2: المقاييس الذاتية:

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل: تصميم استمارة، ولقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظراً لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي، ومن أهم المقاييس شائعة الاستعمال ما يلي: (داسي سعاد، ضيف العايدي أمينة، 2014، 2013، ص53).

- **طريقة ليكرت " Likert":** يتكون هذا السلم من مجموعة العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات مايلي:
 - ✓ أوافق بشدة.

✓ أوافق. (غزغازي محمد، سايج كريم، بنيسان محمد، 2009، 2008، ص49، 48).

✓ لم أقرر.

✓ لا أوافق.

✓ أعارض بشدة.

- تعتبر طريقة "ليكرت" سهلة نظراً لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
- إن طريقة "ليكرت" تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.(غزغازي محمد، سايج كريم، بنيسان محمد،2009،2008 ص48،49).

▪ استبيان منسوتا (The Minnesota Satisfaction Questionnaire)(MSQ)

لاقى هذا المقياس قبولاً واستخداماً واسعاً في مجال علم النفس التنظيمي، هذا الاستبيان قد طور من طرف فريق من الباحثين من جامعة "منسوتا" وهم: "Weiss"، "Dawis"، "England"، "Lofquist". في سنة 1967، إن صيغة هذا الاستبيان تتكون من مئة عبارة مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل، وهناك صيغة مصغرة لاستبيان "منسوتا" تتكون من 20 عبارة. (عبد الفتاح بوخمخم، شريف عمارة،2011، ص112).

خلاصة الفصل

من خلال الفصل هذا الفصل حاولت تقديم ماهية الرضا الوظيفي، لأن الرضا الوظيفي هو المتغير الأول الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وذلك قصد كسب ولائهم، لأنه يعود بالفائدة لكلا من المنظمة والعامل، فمن خلال الرضا المنظمة تستطيع عن متمسك بمواردها البشرية وهذا ما يقلل تكاليفها، أما بالنسبة للعامل تخلق له الاستقرار المهني ونقل من الدوران المهني.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد.

- 1- منهج الدراسة.
- 2- الدراسة الاستطلاعية.
- 3- مكان إجراء الدراسة.
- 4- عينة الدراسة.
- 5- أدوات جمع بيانات الدراسة.
- 6- الأدوات الإحصائية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر الجانب الميداني الركيزة الأساسية لكل بحث علمي، فعلى الباحث التحكم في المنهج المتبع في الدراسة وهذا المنهج يجب أن يكون مناسب لطبيعة المشكلة ويخدم موضوع البحث، فأى بحث علمي يجب اختيار موقع الدراسة الميدانية وذلك قصد التعرف والإلمام بواقع المؤسسة المراد دراستها.

1- المنهج :

يعني لفظ المنهج في اللغة الطريق للوصول إلى هدف ما، ويعرف المنهج على أنه: الأداة أو الوسيلة التي تمكننا من إجراء الدراسة والوصول إلى الحقيقة، ويتوقف نوع اختيار المنهج لمعالجة متغيرات أي بحث علمي على طبيعة البحث ونوعية المشكلة المدروسة، وكذلك على الإمكانيات العلمية والمادية المتوفرة، وكذلك الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، كلها تفرض على الباحث المنهج الذي يستخدمه في دراسته. (بووذن نبيلة، ص168).

بما أن موضوع دراستي يتمحور حول الدوران المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي فبلك يتوجب علي اعتماد واستعمال "المنهج الوصفي".

يستخدم "المنهج الوصفي" في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، فيقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2000، ص42،43).

والمنهج الوصفي أيضاً يمكن اعتباره: "طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية". (شمس الدين بوزيدي، 2016، 2017، ص45).

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة دراسة البحث، والتحقق من صلاحية الأدوات المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب لإجرائها. (المكي باهي، 2015، ص76).

وعلى هذا الأساس قمت في هذه الدراسة ب: زيارة استطلاعية لمصنع "الشكولاطة والبسكويت اللذيذ" بـ"البويرة".

3- مكان إجراء الدراسة:

تمّ إجراء البحث في مصنع "الشكولاطة والبسكويت اللذيذ" أو ما يعرف بـ "Le Regal" بالبويرة.

❖ تقديم مؤسسة "Le Regal":

هي من بين المؤسسات الاقتصادية المتواجدة عبر الوطن لإنتاج وتسويق منتجاتها، وهي شركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م) لأن المسؤولية الشريك فيها من خلال ديونها والالتزامات المترتبة عليها خسائرها بمقدار حصته في رأس مالها الذي يقدر بـ: 186.800.000 دينار جزائري.

وهذه المؤسسة ذات طابع اقتصادي ونشاطها الأساسي صناعة الأغذية بامتياز وتنتج مواد غذائية منها: الشكولاطة، البسكويت، القوفريط، أسست شركة "الريغال" عام 1984 التي تبلغ حوالي 35 سنة، ويقع مقرها الاجتماعي في منطقة النشاطات، طريق المحطة ولاية "البويرة".

4- عينة الدراسة:

هي جزء من الكل أو البعض من الجميع، تتلخص محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة، فهي ذلك الجزء من المجتمع، يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. (يكاي سعد، 2017، ص 86).

5- أدوات جمع بيانات الدراسة:

بعد صياغة ووضوح إشكالية البحث ووضع الفرضيات، يكون قد اتضح نوع المعلومات المراد جمعها، وكيفية جمعها أي اختيار الأدوات المناسبة لجمع تلك المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث.

5-1: **الملاحظة:** هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد عني، 2000، ص 112).

5-2: **الاستبيان:** هي مجموعة من الأسئلة تطرح على أفراد عينة البحث، التي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث. (لكحيله عائشة، 2013، ص 43).

- هي عبارة عن تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة، من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد، ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات. (شمس الدين بوزيدي، 2017، ص 46).

6- الأدوات الإحصائية

بعد جمع المعلومات يتم تحليلها وذلك ببرامج التحليل الإحصائي، قصد الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، وبذلك تم استخدام برنامج SPSS.

1-6: برنامج SPSS: هو اختصار لعبارة:

Statistical package For The Social Sciences "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، يسهل لنا برنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج. (داسي سعاد، ضيف العايدي أمينة، 2014، 2013، ص 86).

2-6: اختبار K (اختبار فروق التكرارات):

هو اختبار للدلالة الإحصائية والذي ترجع نشأته إلى البحث الذي نشره "كارل بيرسون" في أوائل القرن العشرين، ويستخدم ك² لحساب دلالة فروق البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرار مثل: النسب، والاحتمالات.

والأصل في ك² أنه مقياس لمدى إختلاف التكرار المشاهد أو الواقعي عن التكرار المحتمل أو المتوقع. (بوونن نبيلة، 2007، 2006، ص 174).

ويحسب وفق المعادلة التالية:

$$K^2 = \frac{\text{التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة}}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

التكرارات المتوقعة

$$K^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

F_e

≤ :مجموع القيم لكل الخلايا.

FO: التكرارات المشاهدة. (المكي باهي، 2016، 2015، ص81).

Fe: التكرارات المتوقعة.

مستوى الدلالة 0.05.

وهذا الاختبار يتطلب الخطوات التالية:

- نقوم بحساب التكرار الواقعي أو المشاهد.
- للحصول على التكرار المتوقع لكل خلية، أو فئة من فئات هذا الجدول نقوم بحساب:

$$t = \text{مجموع الصف} * \text{مجموع العمود على المجموع الكلي}.$$
- ثم نقوم بطرح التكرار المشاهد من التكرار المتوقع (ت م - ت م).
- ثم نربع الفروق (ت م - ت م) 2
- ثم نقسم مربع الفرق في كل خلية على التكرار المتوقع أي:
- نقوم بجمع خوارج القسمة للخلايا المختلفة فيكون حاصل الجمع هو قيمة ك2
- .
- ثم نحسب درجات الحرية للجدول التوافقي وهي تساوي: (عدد الصفوف-1) * (عدد الأعمدة-1).
- ثم نقوم بالكشف عن قيمة ك2 ذات الدلالة المقابلة لعدد درجات الحرية من جدول ك2 عند مستوى الدلالة 0.05. (بووذن نبيلة، 2007، 2006، ص174).

خلاصة الفصل

في هذا الفصل الميداني (التطبيقي) تطرقت لوضع منهج مناسب لموضوع الدراسة وذكر أدوات وتقنيات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية، وقمت بتقديم المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

الدراسة

خاتمة

يعد الدوران الوظيفي أسلوباً من الأساليب الحديثة في الإدارة، وهذا الأسلوب يساعد في إعداد وتأهيل العمال، ويساعد أيضاً في تنمية كفاءات العمال وزيادة فعالية الأداء، ويزيد من الرضا الوظيفي هذا إذا كانت الإدارة تنتهج على أحسن وجه فيزيد من رضا العمال هذا نتيجة تعريض الموظفين لمختلف المهام والوظائف.

إلا أن أسلوب الدوران المهني قد ينعكس بالسلب على العمال وعلى المؤسسة فقد يؤدي إلى ظهور إحباط وتوتر للعمال بسبب تنقلهم الزائد من وظيفة لأخرى ، وقد يخلق أيضاً عدم الاستقرار المهني للعمال وهذا ما يجعلهم غير مستقرين في مناصبهم.

قائمة

مراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب:

- 1- زاهد محمد ديري. السلوك التنظيمي. دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 2- محمد شحاته ربيع. علم النفس الصناعي والمهني. دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 3- نادية سعيد عيشور. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. مؤسسة راس الجبل، قسنطينة، الجزائر، دون طبعة، 2017.
- 4- عباس حسين جواد، نجم عبد الله العزاوي. الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، دون طبعة، 2010.
- 5- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

ثانياً: قائمة الرسائل والمذكرات الجامعية:

أ: الرسائل الجامعية:

- 1- سعد، بكاي. الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة "محمد بوضياف"، "مسيلة"، 2017، 2018.

ب: المذكرات الجامعية:

- 1- المكي، باهي. أثر الضغوط المهنية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية. مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تربية حركية عند الطفل والمراهق، جامعة "محمد خيضر"، "بسكرة"، 2015، 2016.
- 2- إبراهيم أحمد، داوود أحمد. أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة "الشرق الأوسط"، 2016.

- 3-إيناس فؤاد، نواوي فلمبان. الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. مذكرة لنيل الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة "أم القرى"، "مكة المكرمة"، 1969.
- 4-أحلام، بن زوة. ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. مذكرة لنيل شهادة الماستر، إدارة وتسيير التربية، جامعة "العربي بن مهدي"، "أم البواقي"، 2017، 2018.
- 5-زوينة، بوفوروة. أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، جامعة "الجزائر 03"، 2013.
- 6-زينب، شكري، محمود، نديم. أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل. كلية المنصور الجامعة.
- 7-حليمة، بن الزاوي. أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية. مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة "قاصدي مرباح"، "ورقلة"، 2017، 2018.
- 8-كريمة، بن مبارك، أمال، سلفاوي. محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات. مذكرة لنيل شهادة الليسانس، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة "قاصدي مرباح"، "ورقلة"، 2011، 2012.
- 9-محمد وسمي، الشمري. دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإعلام، جامعة "الشرق الأوسط"، 2012، 2013.
- 10-محمد، غزغزي، كريم، سايج، محمد، بنيسان. الإتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الليسانس، تخصص إدارة الأعمال، جامعة "المدينة"، 2008، 2009.
- 11-نبيلة، بووذن. محددات الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة "منتوري"، "قسنطينة"، 2006، 2007.

- 12- نور الدين، عسلي. إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة "الجزائر"، 2008، 2009.
- 13- نضال سلام، بدر. التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة "الأقصى"، "فلسطين" "غزة"، 2016.
- 14- سلام عبد مرزة، السلطاني. العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل. جامعة "القادسية"، 2017.
- 15- سعاد داسي، أمينة ضيف العايدي. الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة "أكلي محند أولحاج"، "البويرة"، 2013، 2014.
- 16- عائشة، لكحيلة. تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة "مسيلة"، 2012، 2013.
- 17- علاء توفيق، شقير. درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديرياتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة "النجاح الوطنية"، "فلسطين"، 2011.
- 18- عادل، بضياف. مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجزائريين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة "قسنطينة"، 2009، 2010.
- 19- عبد الرحمان، عزيزو. الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة "محمد خيضر"، "بسكرة"، 2015.
- 20- عزوز، كتفي. الاتصال في الإدارة المدرسة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتسيير تربوي، جامعة "الحاج لخضر"، "باتنة"، 2008، 2009.
- 21- فهيمة، بوهنتالة. التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة "الحاج لخضر"، "باتنة"، 2008، 2009.

22- صادق سميح، صادق القاروط. الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة "النجاح الوطنية"، "فلسطين"، 2006.

23- شمس الدين، بوزيدي. دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين. مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة "محمد بوضياف"، "مسيلة"، 2017.

24- خالد بن سفر، راشد الغامدي. الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية وتخطيط، جامعة "أم القرى"، "مكة المكرمة"، 1925.

ثالثاً: قائمة المجلات:

1- منى، رسول سلمان. الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي. مجلة الدراسات التربوية، العدد الخامس عشر، 2011.

2- منذر، مرهج. أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 01، 2015.

3- نزار، محمد علي. التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الانسانية، العراق، 2017.

4- عبد الفتاح، بوخمخ، شريف، عمارة. قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية. مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة "منتوري"، "قسنطينة"، العدد 07، 2011.

لا احق

الملاحق

ملحق رقم 01: استبيان الدوران المهني

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	أشعر بالإحباط لعدم تحقيق وظيفتي لطموحاتي.			
02	أعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى.			
03	لدي رغبة في العمل لدى مؤسسة تمنح امتيازات أفضل			
04	عدم وجود فرص الترقية قد يدفعني لمغادرة المؤسسة يوماً ما.			
05	ارغب في تغيير عملي لأنني أعاني من مشاكل مع الإدارة.			
06	أرى بأن مؤهلاتي لا تتناسب تماماً مع الوظيفة التي أشغلها.			
07	في حالة ما لم أغير وظيفتي في المستشفى فسوف أترك العمل نهائياً.			
08	إذا زادت الحوافز و المكافآت في المستشفى فسوف أتخلي عن فكرة ترك العمل فيه.			
09	أفكر دوماً في ترك العمل في هذا المستشفى في حالة وجود بديل أو بدونه.			

قائمة الملاحق

			لا يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل.	10
			لو نتاح الفرصة لي للتقاعد لأسرعت إلى ذلك.	11

المصدر: (بن الزاوي حليمة، 2017، ص57).

ملحق رقم 02: استبيان الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	راض تماما	راض	لا أدري	غير راض	غير راض تماما
01	يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة					
02	يتناسب راتبي مع الوظيفة التي أقوم بها					
03	هناك مساندة من قبل الرؤساء عند الطلب					
04	أرى أن هناك عدالة من الرؤساء في معاملة المرؤوسين					
05	يأخذ المسؤول بعين الاعتبار القرارات التي اتخذها تجاه مهمني					
06	لا تعجبني معاملة بعض المسؤولين					
07	غالبا ما أشعر بالرغبة في طلب زيادة الأجر					
08	طريقة تقييم المسؤول المباشر لأداء عملي منطقية					
09	إن أردت البحث عن الترقية فيجب البحث عن وظيفة أخرى					
10	الترقية في الرتبة متاحة لجميع العمال					

قائمة الملاحق

					11	عملي الحالي يقدم لي فرصة كبيرة للترقية و التقدم الوظيفي
					12	أشعر بالراحة عندما أعمل بعيدا عن زملائي
					13	علاقتي بزملائي تنتهي بانتهاء دوام عملي
					14	ألاحظ كثرة المناوشات بين العاملين
					15	إن المدير يحسن التصرف مع العمال
					16	أتخلى عن مناصبي الحالي إذا عرض علي منصب آخر بأجر عال
					17	أشعر بالسعادة أثناء التواجد مع زملائي في العمل
					18	أحظى بالاحترام و التقدير من طرف زملائي في العمل
					19	يعترف مسؤولي المباشر بما أقدمه من عمل
					20	المؤسسة تتبع طريقة غير عادلة في صرف المكافآت
					21	تتاح لي الفرصة في اتخاذ القرارات
					22	أجري يتناسب مع مستواي العلمي
					23	الموظف الأكثر كفاءة هو الأكثر أجرا
					24	مرتبي منخفض مقارنة لما يتقاضاه عاملا يقوم بنفس المهام في مؤسسة أخرى
					25	الترقية تتم على أساس العلاقات الشخصية
					26	يتمتع القليل من الرؤساء بعلاقات طيبة مع العمال

قائمة الملاحق

					27	التهوية بمكان عملي رديئة
					28	الإضاءة بمكان عملي خافتة
					29	إن الضوضاء بمحيط عملي تجعلني أتركه بين الحين و الآخر
					30	درجة الحرارة ملائمة خلال السنة
					31	عملية التكيف تتم بصورة جيدة

المصدر: (بن مبارك كريمة، 2011، ص64).