

دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية SAIDAL

فلاق محمد* ، يوسف أحمد**

الإرسال: 2018/10/25

القبول: 2019/02/24

ملخص : هدفت هذه الدراسة بصفة أساسية إلى التعرف بدوران العمل والتعرف على مدى ودرجة تأثيره على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية من خلال الأبعاد الثلاثة التي تطرقنا لها في النموذج الدراسة (أداء الموارد البشرية، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية) وهذا من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالتطرق للوحدات الإنتاجية الثلاثة (الدار البيضاء، جسر قسنطينة، مصنع المدية)، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة التحليل والاستقراء للبيانات، بحيث ركزنا فيها على حركة العمال بمجمع صيدال و وعلى الأسباب التي أدت إلى دوران العمل بالمجمع، كما عرضنا أهم الأعمال التي بها المجمع من أجل المحافظة على استقرار العمال بالمجمع، وأهم الإستراتيجيات المتبينة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وكسب ولاء العمال من أجل الرفع من أداء الموارد البشرية والأداء الكلي للمجمع، و وتم جمع البيانات من خلال الاستعانة بالتقارير السنوية والمنشورات الداخلية والمجلات الخاصة بمجمع صيدال والتي تم حصرها في السلسلة الزمنية (2010-2016)، واستعنا في عملية تحليل هذه البيانات بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار مدى صحة الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها درجة تأثير دوران العمل على الأداء العام لمجمع صيدال مع التركيز على أداء الموارد البشرية حيث استنتجنا أن لدوران العمل تأثير كبير على أداء الموارد البشرية بصفة خاصة والأداء العام لمجمع صيدال بصفة عامة من خلال التأثير على أداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى أداء مجمع صيدال من الجانب الاقتصادي والاجتماعي إلا أن الجانب الثقافي كان تأثيره منخفض جدا وهذا بكون الثقافة التنظيمية ثقافة قوية جدا بالمجمع ولا تتأثر بالعوامل الخارجية .

وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات في مقدمتها ضرورة التركيز و التعاون مع الإدارة العليا لتحقيق استراتيجيات تؤمن الرضا الوظيفي للموظفين من خلال تأمين بيئة عمل مهنية توفر الاحترام و الأمان و الراحة الجسدية و النفسية لعمال الوحدات الإنتاجية، مع وضع برامج تدريبية للموظفين والقادة الإداريين تخم على ضرورة تطبيق وممارسة الأنشطة الإدارية والإنتاجية وفق ما تمليه القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بمجمع صيدال، مع العمل على تطوير مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية وأداء الوحدات التنظيمية، بناء على خصائص وسمات تساعد في تطبيق وممارسة هذه المؤشرات والتي من شأنها تؤدي إلى رفع أداء الموارد البشرية والأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

الكلمات المفتاحية : دوران العمل، أداء المؤسسات الاقتصادية، مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

تصنيف JEL: M5.M54.J53.J28

* أستاذ محاضر " أ "، جامعة الشلف، الجزائر، البريد الإلكتروني mohamed.fellag@gmail.com

** أستاذ محاضر "ب" (مؤقت)، جامعة الشلف، الجزائر، الجزائر، البريد الإلكتروني ahmed12@hotmail.fr

Work turnover and its impact on the performance of economic institutions, A case study of the pharmaceutical complex SAIDAL

Abstract: *The main objective of this study was to define the business cycles and to determine the extent and impact of the study on the overall performance of economic institutions through the three dimensions we discussed in the study model (human resource performance, performance of organizational units, performance of the institution within the economic, social and cultural environment) A study of the case of the pharmaceutical complex of Sidal in relation to the three production units (Casablanca, Constantine bridge, Medea factory). The study relied on the social survey method in the method of analysis and induction of data, And the main strategies adopted to achieve job satisfaction and win the loyalty of workers in order to increase the performance of human resources and the overall performance of the complex. The data were obtained through the use of the annual reports, internal publications and the magazines of the Sidal complex, which were listed in the time series (2010-2016). In analyzing these data, we used a set of statistical methods to test the validity of the hypotheses. The most important of which is the degree of the impact of the work cycle on the overall performance of the SIDAL complex with a focus on human resource performance. We concluded that the turnover has a significant impact on the performance of human resources in particular and the general performance of the SIDAL complex in general, by influencing the performance of the organizational units, And social, but the cultural aspect was very low impact and that the culture of organizational culture is very strong complex and are not affected by external factors.*

In the light of the results, the study came out with a set of recommendations, foremost of which is the need to focus and cooperate with the senior management to achieve strategies that provide job satisfaction to the employees by providing a professional work environment that provides respect, safety and physical and psychological comfort for the employees of the production units. On the need to apply and exercise administrative and productive activities as required by the laws and regulations of the complex of the drug, while working on the development of indicators of human resources performance performance and performance of organizational units, based on characteristics and features that help in the application and practice These indicators, which would lead to the lifting of the performance of human resources and overall performance Saidal Complex for the pharmaceutical industry.

Keywords: *Business turnover, performance of economic institutions, pharmaceutical complex pharmaceutical.*

JEL Classification: M5.M54.J53.J28

1. مقدمة

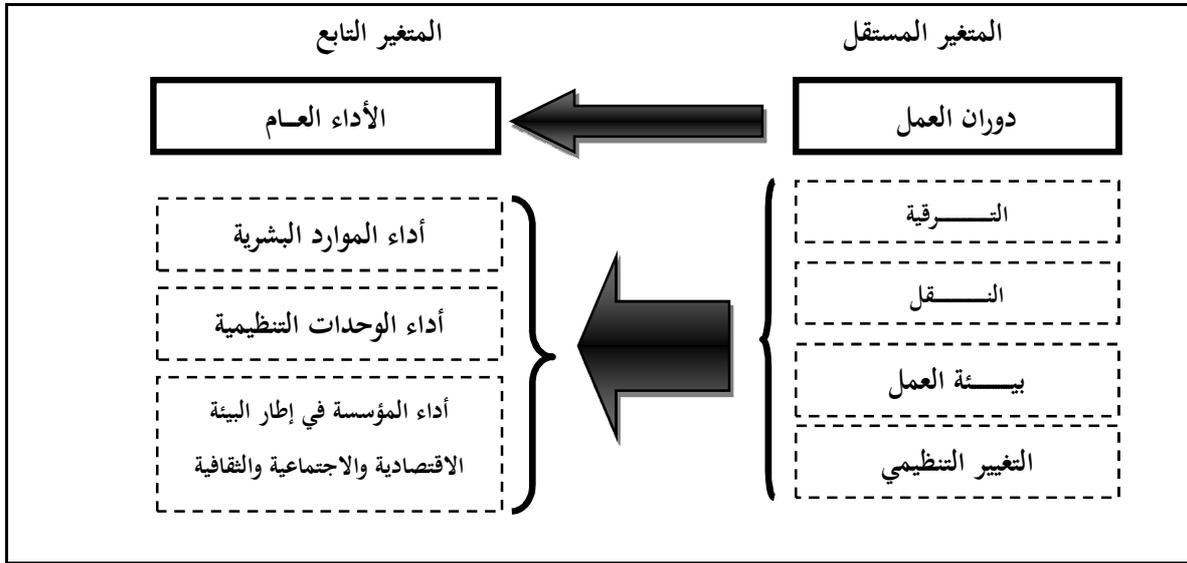
في الوقت الذي أصبحت فيه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تدرك قيمة وأهمية القوى البشرية العاملة بها، وإدراجها ضمن الاستراتيجيات التنافسية، نجد مؤسسات أخرى تفكر في الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستثمار الحقيقي والاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات التي يتميز بها، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها من أجل تجسيد مختلف السياسات المسطرة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، لأن القوى البشرية أصبحت في الوقت الحالي أساس التقدم والنمو والتطور لأي مؤسسة كانت، وأضحت من الموارد التي تتبارى بها المؤسسات المعاصرة من أجل الرفع من أدائها الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، فالسعي إلى كسب رضا وولاء هذا الأخير له تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة وأدائه بصفة خاصة سواء تعلق الأمر بالكفاءة أو الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس على الفعالية الكلية للمؤسسة، وبالتالي انخفاض رضا الموارد البشرية يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل الذي أصبح من المشاكل الإدارية التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، خاصة في ظل تطور الفكر البشري وزيادة

حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية الساعية إلى النمو والتطور، فكل مؤسسة تسعى إلى البقاء والنمو مجبرة على استقطاب القوى البشرية التي تتميز بالمهارات العالية والمعارف العلمية، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسات إلى المحافظة على الكوادر البشرية مهما كانت تكلفة هذا المورد، الذي يسهم في رفع أداء المؤسسة ومن ثم تطبيق مختلف الاستراتيجيات المسطرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبناء على ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير دوران العمل على الأداء العام لمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

وتفرع من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما المقصود بدوران العمل؟ وما هي الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل بالمؤسسات الاقتصادية؟
 - ما المقصود بأداء المؤسسات؟ كيف يمكن للمؤسسة أن ترفع من أدائها في ظل ارتفاع معدل دوران العمل بها؟
 - ما هو واقع دوران العمل بمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟ هل يؤثر دوران العمل على الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟
 - ما هي الإستراتيجيات المعتمدة من قبل مجمع صيدال للاحتفاظ بموارد بشرية خاصة التي تتميز بالخبرة والكفاءة؟
- أنموذج الدراسة: وانطلاقاً من متغيرات الدراسة قمنا بصياغة أنموذج الدراسة كالتالي :
- المتغير المستقل: دوران العمل ويأخذ الأبعاد التالية (قلة الأجور، الترقية، النقل، بيئة العمل، التغيير التنظيمي)
 - الميزة التابع: أداء المؤسسة بحيث ركزنا على الأبعاد التي لها علاقة مباشرة مع دوران العمل وهي ثلاثة أبعاد (أداء المورد البشري، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة في إطار البيئية والاجتماعية والثقافية)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على متغيرات الدراسة.

الشكل (01) : أنموذج الدراسة .

فرضيات الدراسة: انطلاقاً من أنموذج الدراسة وبهدف الإحاطة بجوانب وحيثيات الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

- الفرضية الرئيسية : لا يوجد تأثير لدوران العمل على الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير لترقية العاملين على أداء الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية .
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للنقل الوظيفي على الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير لبيئة العمل على الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير للتغيير التنظيمي على الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
- أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على أهم الإستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة لزيادة رضا الموارد البشرية وكسب ولائهم؛
 - محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين دوران العمل وأداء المؤسسات الاقتصادية في الجانب النظري، و كذلك الجانب الميداني من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية؛
 - إبراز مدى اهتمام مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالكوادر البشرية والتي من شأنها رفع مستوى أداء المجمع؛
 - التعرف على واقع دوران العمل بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، بالإضافة إلى الأسباب المباشرة التي تؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل بالمجمع؛
 - كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات المبنية على نتائج الدراسة والتي من شأنها معالجة الظاهرة المدروسة، مع ضرورة التوجه نحو المورد البشري لكسب رضاه وولائه من أجل رفع أدائه الذي ينعكس على الأداء الكلي للمجمع.
 - بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها نسعى إلى تقديم مجموعة من التوصيات والتي تساهم في حث المؤسسة محل الدراسة على ضرورة التوجه نحو الزبون والسعي لكسب ولائه.
- أهمية الدراسة:** تأتي أهمية الدراسة من الدور الذي أصبحت تؤديه الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، والتي أضحت يعتمد عليها كأحد الموارد المهمة في تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الأهداف المسطرة، وعلى هذا الأساس تتجلى أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
- زيادة الاهتمام بالمورد البشري (الكفاءات، المهارات، الخبرات) والتي من شأنها رفع الأداء الكلي لمجمع صيدال الذي يؤدي إلى النمو والتطور؛
 - التغيير الشديد الذي عرفته بيئة الأعمال المعاصرة وزيادة الصراع بين المؤسسات من أجل تحقيق التفوق التنافسي، الأمر الذي تطلب من كل مؤسسة المحافظة على الموارد البشرية وضمان الاستقرار من أجل التقليل من معدل دوران العمل؛
 - كما تتجسد أهمية الدراسة في الحاجة الماسة إلى وضع سياسات صحيحة وواضحة لمعالجة دوران العمل لدى مسؤولي مجمع صيدال لصناعة الأدوية، وتوضيح أهم النتائج التي يمكن أن تؤديها الظاهرة المطروحة للدراسة؛
 - تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات النادرة التي تطرقت إلى العلاقة بين دوران العمل وأداء المؤسسات، وهذا بحكم البحث الذي قمنا في مجال الدراسات السابقة، حيث نجد أغلب الدراسة تطرقت إلى علاقة دوران العمل بأداء المورد البشري.
- محددات الدراسة:** تمت معالجة هذه الدراسة وفق العناصر الآتية:
- **المحددات الموضوعية:** تمت محددات الدراسة موضوعيا انطلاقا من متغيرات الدراسة والتي اشتملت على متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل (دوران العمل)، المتغير التابع (أداء المؤسسات الاقتصادية)، بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة لأبعاد المتغير المستقل والتابع.

- **المحددات المكانية:** ركزنا فيها على عمال مجمع صيدال لصناعة الأدوية، حول مدى رضاهم بظروف العمل السائدة داخل المجمع، ومدى ولائهم لهذا الأخير.

- **المحددات الزمنية:** تم حصر الفترة الزمنية بناء على المدة التي تم فيها جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والتي امتدت على ثلاثة أشهر (أفريل، ماي، جوان) من سنة 2017. حيث قمنا في هذه الفترة بالحصول على التقارير السنوية، والمجلات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة والمحصورة في السلسلة الزمنية الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2016.

تقسيمات الدراسة: قمنا بالاعتماد على محورين في دراستنا هذه وهي كالآتي:

- **المحور الأول:** تمثل في الإطار النظري للدراسة والذي تم فيه التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (دوران العمل) (أداء المؤسسة الاقتصادية بمختلف أبعاده).

- **المحور الثاني:** بحيث تم التطرق فيه إلى الجانب التطبيقي للدراسة وهذا من خلال التطرق إلى واقع دوران العمل بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ، بالإضافة إلى انعكاسه على الأداء الكلي للمجمع، كما تضمن هذا المحور تحليل مجموعة من البيانات المصنفة في مجموعة من الجداول المتحصل عليها من الوثائق الإدارية الخاصة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

2. الإطار النظري للدراسة

في هذا الجانب من الدراسة سوف نتطرق إلى متغيرات الدراسة بما تحويه من مصطلحات نظرية (دوران العمل، أداء المؤسسات) وهذا وفق للعناصر الآتية:

1.2. **دوران العمل:** يعد دوران العمل وارتفاع نسبته من الأسباب التي تؤدي إلى جعل المؤسسة تعاني الكثير من المشاكل الإدارية والتي تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ونشاطها الإنتاجي ككل، وبالتالي التأثير على أداء موردها البشري الذي يؤثر بدوره على الأداء الكلي للمؤسسة، كما أن ظاهرة دوران العمل بالمؤسسة تعود لمجموعة من الأسباب والتي تتفاوت من مؤسسة لأخرى، ولعل أبرزها غياب الحوافز المادية والمعنوية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة دوران العمل، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الجزء من الدراسة.

أ- **مفهوم دوران العمل:** هي ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالعمل أو الخروج منه (المتندي العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016) ، ويقصد بدوران العمل حركة الموظفين والعاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا يشمل توظيف أشخاص جدد ونقل أو ترقية الموظفين الحاليين إضافة إلى إنهاء خدمات الموظفين بالطرق المختلفة المتعارف عليه (الفتي، 2016).

ب- **مراحل تشكل دوران العمل بالمؤسسة:** تطرقت دراسة (chiu& Francesco) عام 2003 إلى خمسة مراحل التي يمر بها دوران العمل بالمؤسسة وهي كالآتي: (Chiu Randy.2003.pp284-298)

- **المرحلة الأولى:** عدم تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تؤدي إلى دوران العمل ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية والرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغوط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد وعناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت، فتشمل التسلسل، السلبية، التحدي الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز.

- **المرحلة الثانية:** عدم استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

- المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية: المكاسب غير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.
- المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات.
- المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.
- ت- أسباب دوران العمل: في دراسة قدمها (Griffith) عام 2004 يرى أن هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل بالمؤسسة وهي كالآتي: (Griffith, 2004)
 - المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات؛
 - الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون؛
 - الفواصل الرئاسية، وصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين؛
 - الفواصل الرئاسية، وصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين؛
 - عدم الاقتناع بمشاركة العاملين؛
 - الخوف من التغيير ومقومة الإدارات له، وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن؛
 - انشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الكثيرين للأفكار الجديدة واعتبارها مضیعة وقت؛
 - نبذ الزملاء؛
 - المعوقات التنظيمية، مثل تحديد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهم وعدم الخروج عنها؛
 - ضعف الولاء التنظيمي؛
 - التفكير غير المتعمق.

2.2. الأداء (الموارد البشرية، والمؤسسات): عرف مفهوم الأداء عدة تغيرات وتحولات عبر تاريخ تطور المؤسسات الاقتصادية، وهذا راجع لتلك التغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال والعوامل المؤثرة فيها، كما أن أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات المعاصرة يعود لمدى الاهتمام والعناية بمواردها البشرية ومدى تحقيق أهدافهم وطموحاتهم، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى العناصر الآتية. وللتوضيح فقط سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى الأداء الكلي للمؤسسة وقبل التطرق إلى أداء المؤسسة يتوجب علينا التطرق إلى أداء الموارد البشرية باعتباره عنصرا مساهما في رفع الأداء الكلي للمؤسسة وهذا وفق الآتي.

أ- أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية: يعتبر الاهتمام بأداء الموارد البشرية من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في جميع أقسام المؤسسة (زاهر، 2011، ص116). كما عرف الأداء الموارد البشرية على أنه "محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو مجموعة أفراد سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما، وقسم ما، ومنظمة ما... فالأصل دائما أن يكون الأداء أو العمل سواء على مستوى أفراد أو وحدات هو الجهد الإنساني... وهذا الأداء سواء كان مجرد جهد إنساني فقط، أو بمساعدة أدوات أو تجهيزات آلية أو غير آلية، لا بد أن يكون هادفا أو محقق لناتج معين (مخرج) خلال فترة معينة (مصطفى، 2014، ص 23).

بعدها تطرقنا إلى مفهوم أداء الموارد البشرية وكان استنتاجنا على أنه ذلك الجهد المبذول من قبل الأفراد داخل المؤسسة سواء كان جهد فكري أو عضلي من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق الهدف العام لهذه الأخيرة، سوف نتطرق في العنصر القادم إلى عملية تقييم الأداء وأهم المراحل التي تمر بها عملية التقييم وهذا وفق للعناصر الآتية.

- **تقييم أداء الموارد البشرية:** ويمكننا تقديم مفهوم شامل لعملية تقييم أداء الموارد البشرية على أنها عملية فنية متخصصة تقوم على أساس تقييم مخرجات الوظائف التي يقوم بها الأفراد العاملون وفق للمعايير أو المقاييس أو مؤشرات محددة مسبقا (مصطفى، 2014، ص 296).

- **أهمية تقييم الأداء العاملين بالنسبة للمؤسسة:** تكمن هذه الأهمية في الإجابة على سؤالين أساسيين هما: (مصطفى، 2014، ص ص 297.298).

- هل قام الأفراد العاملون بالوظائف المكلفين بها، والتي تمثل شرعية وجودهم بالمنظمة؟
- ما مدى تحقيقهم للمستويات أو للمعايير أو المؤشرات المطلوبة منهم؟
- وبذلك ينبع من الإجابة عن هذين السؤالين تحديد ما يلي:
- مدى قدرة هؤلاء الأفراد على التقدم والتطور بشكل عام.
- مدى إمكانية استفادتهم من فرص الترقى المتاحة.
- مدى أحقيتهم في الحصول على العلاوات، أو في زيادة أجورهم... أو الحصول على أي مزايا مادية أو عينية.
- تحديد أوجه القصور في الأداء، أو في الصفات الشخصية للأفراد العاملين، كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في وضع خرائط الإحلال الوظيفي في ضوء ترتيب الأفراد وفقا لكفاءتهم .
- إمكان قياس الإنتاجية للأقسام والأنشطة (حيث تعبر إنتاجية أو أداء الأفراد عن إنتاجية العاملين فيها بشكل أو بآخر).

- **العوامل المؤثرة في عملية تقييم أداء العاملين:** تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس أداء الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لعوامل شخصية مؤثرة سلبا على نتائج التقييم، ولذلك فإن أهم خطوة كما رأينا في عملية تحديد المعايير وفي معظم الطرق، التي سبق التطرق إليها وبصورة خاصة الطرق الحديثة، كان التركيز على ضرورة أن تكون هذه المعايير في واقع العمل وترتبط بالعمل الذي يؤديه الفرد العامل ومع ذلك يمكن القول أن هناك بعض الأعمال التي يصعب فيها تحديد الموضوعية وبدرجة كبيرة، ولذلك فإننا نتوقع عند تطبيق هذه المعايير، وعند تنفيذ عملية التقييم أن لا تكون هذه العملية مثالية ومتكاملة، فلا بد أن تحصل أخطاء في عملية التطبيق: (نبيل، 2019).

- **الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد:** لكل مقيم اتجاهه الخاص في التقييم، إذ أن بعض المقيمين يضعون للأفراد العاملين درجات غالبا من نفس المقياس والبعض الآخر يضعون درجات واطفة، فالنوع الأول من التقييمات يشير إلى التساهل السلبي، حيث النوع الأول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقوا، في حين أن الثاني يضع التقديرات أقل مما يستحقوا.

إن مشكلة التساهل أو التشدد لا تظهر إن كان هناك مقيم واحد لكافة الأقسام في المنظمة، لكن المشكلة تكون واضحة، نظرا لوجود أكثر من مقيم لاسيما عندما يأخذ المشرف المباشر مسؤولية التقييم.

• الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية (تأثير الهالة): يقصد بتأثير الهالة أو التأثيرات الشخصية الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد اعتمادا على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين، أي أن المقيم يأخذ بهذه الصفة فقط. بحيث تكون أكثر تأثيرا في نتيجة التقييم على غيرها من الصفات، فمثلا إذا كان الفرد العامل يذل جهدا كبيرا ويطيع رئيسه في كل ما يقول ويطلب منه فمن المحتمل أن يقيم من قبل الرئيس على كافة الصفات الأخرى بشكل إيجابي.

لمعالجة هذه الأخطاء من الممكن الطلب من المقيم أن يقيم جميع الأفراد على كل فقرة أو صفة مرة واحدة قبل الانتقال إلى الفقرة التالية.

• أخطاء التشابه: في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين فمثلا لو كان المقيم عدواني فإنه ينظر للآخرين بأنهم مثله، هذه الأخطاء أيضا لا تظهر بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الأفراد في المنظمة إلى نفس الاتجاه في التقييم.

• انخفاض دافعية المقيم: في الواقع العملي ليس أمام المقيم أية ضوابط تحدده في توجيهاته حول عملية التقييم، حيث أن المقيم غالبا ما يخضع لمشاعره الذاتية فقط، والتي تقوده إلى تقييم الأفراد العاملين، فشعوره بأن نتيجة التقييم سوف تؤثر سلبا أو إيجابا على الأفراد يؤدي به ويقوده إلى أن التقييم شكل غير حقيقي أولا يعكس الواقع العملي للأفراد العاملين، حيث أنه من المعروف بأن نتائج التقييم تنعكس في ثلاثة أمور مهمة لدى الأفراد، هي المكافأة أو العقوبة أو الترقية ومن الممكن أن لا يعطي المقيم التقييم الصحيح نظرا لعدم وجود دوافع لديه سواء إيجابية لمكافأته حول تقييماته أو سلبية بعقوبات توضع مسبقا من قبل الإدارة، ويتحدد على ضوءها التقييم.

- أبعاد ومحاور عملية تقييم الأداء للموارد البشرية: حيث تتمثل هذه الأبعاد في المحاور الثلاثة الآتية وهي: (Beach, 1996)

• المحور أو البعد الفني: يتضمن هذا المحور المعايير، والمؤشرات والمقاييس المستخدمة في عملية التقييم، وكذلك النماذج والاستبيانات، وأدلة العمل الإجرائية التي تشرح كيفية استخدام هذه الأدوات، وبالطبع فإن عملية وضع هذه المعايير والمؤشرات تعد عملية فنية وتخصصية، وتتطلب دراسة النشاط والوظائف التي سيتم وضع المعايير والمؤشرات لها، وتحليلها تحليلا دقيقا لتحديد ما يناسبها بدقة.

• المحور أو البعد الإداري: ويتضمن هذا البعد تحديد من الذي يقوم بإدارة عملية التقييم باعتبارها إحدى العمليات الإدارية التي يجب أن تتم في المنظمة؟ أي ما القسم أو الإدارة المسؤولة عن إدارة وتنظيم هذه العملية، وكذلك تحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بالأدوار والمهام المختلفة لتنفيذ هذه العملية، أي تحديد أدوار ومهام مدير الموارد البشرية، ورئيس قسم أو مسئول تقييم الأداء، وخبير التقييم، والرئيس المباشر، والرئيس الأعلى وأي أدوار أخرى قد يتضمنها نظام التقييم.

• المحور أو البعد النفسي: كان المقصود بالبعد النفسي في عملية التقييم هو إيجابية وسلامة اتجاهات الأفراد القائمين بها، وتوازن شخصياتهم بما يضمن تغليب الاعتبارات الموضوعية، وإلغاء الاعتبارات الذاتية عند تطبيق النظام وعليه البعد النفسي = توازن شخصية القائمين بعملية التقييم بما يضمن الموضوعية.

بعدها تطرقنا إلى الجانب أداء الموارد البشرية وأهم العناصر المتعلقة بهذا الجزء من الدراسة سوف نتطرق في العنصر الآتي إلى أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا باعتبار أن أداء الموارد البشرية لها دور كبير في تنمية وتطوير أداء المؤسسة وهذا وفق العناصر الآتية.

ب- أداء المؤسسات الاقتصادية: بعدما تطرقنا إلى أداء الموارد البشرية سوف نتطرق في العنصر القادم إلى أداء المؤسسات الاقتصادية وهذا وفق العناصر الآتية.

- مفهوم أداء المؤسسات: اختلفت النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي تناولتها، فالمدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقاً، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنمية الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء (الحنان، 2005، ص35). ويرى آخرون أنه ينحدر مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فكل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله (chevalier et autre.1993.p333).

- تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية: تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها المؤسسة وعلى جميع المستويات بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع بالمؤسسات للعمل بجدية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع الرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم (أحمد السيد كردي، 2018)، كما يعرف التقييم على أنه النشاط الذي يهدف لقياس الحكم على قيمة المساهمة النسبية للعامل في المؤسسة. (Benoir, 2003, p2)

ولتقييم أداء المؤسسة لابد من مجموعة من الأسس وهي كالاتي: (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص125).

- تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد الأهداف ودراستها والتحقق من واقعيتها، كما يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها، وتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات و أوجه نشاط هذه الوحدات، وتمثل أهداف المؤسسة عادة في الإنتاج التسويق والتسويق، الربحية، البقاء والاستمرارية، التجديد والابتكار وكذلك يجب التنسيق بين كل هذه الأهداف سواء إستراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية.

• وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط.

• تحديد مراكز المسؤولية: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، ولهذا اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعية تحت تصرفها وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

• تحديد معايير أداء للنشاط: تعتبر خطوة تحديد التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة، بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات المتاحة لذا يجب انتقاء المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء.

• توفر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بفعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة.

• تصميم نظام معلومات لمتابعة وحصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي: مما لاشك فيه أن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توفر نظام معلومات به، يؤدي انسياب المعلومات والبيانات، ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل لغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك.

ت- خصائص المؤسسات ذات الأداء العالي: تشترك المؤسسات ذات الأداء العالي بمجموعة من الخصائص التي ترتبط فيما بينها وبالتالي تشكل قاعدة للمحافظة على مستويات أداء عالية ومن هذه الخصائص نذكر: (Duran Daniel.2008.p8-13)

- مشاركة العاملين: تتفق مؤسسات الأداء العالي على أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من خلال تفويض عملية صنع القرار ولكل المستويات الإدارية وتكون عملية المشاركة في اتخاذ القرار عدة طرق وهي:

• مشاركة معتدلة أو إدارة مشتركة؛

• مشاركة عالية أو تحويل (منح السلطة) للعاملين.

- فرق العمل الذاتية- المباشرة: لفرق العمل دور مباشر في نجاح المؤسسات وارتفاع مستويات أدائها من خلال:

• منح فرق العمل سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط العمل وتقييمه؛

• تشجيع القيادة الذاتية لفرق العمل أو ما يسمى بالإدارة الذاتية؛

• المناقشة الشخصية والسرية والتي تحدث بين العاملين ورؤسائهم المباشرين ستدعم روح الفريق كجزء من العمل اليومي.

- تكنولوجيا الإنتاج المتكاملة: تتمتع مؤسسات الأداء العالي باستخدام التكنولوجيا من خلال التركيز على المرونة في التصنيع (التصنيع المرن) والخدمة، وتصميم العمل وتكنولوجيا المعلومات أما مفاتيح ذلك أو مداخل ذلك فهي من خلال استخدام:

• أنظمة في الوقت المحدد JIT. (favor, 2018)

• وحدات تصنيع متغيرة.

• أنظمة التخطيط والسيطرة على الإنتاج باستخدام الكمبيوتر.

- التعلم المنظمي: يعد التعلم المنظمي والقدرات الجوهرية من الخصائص الأساسية التي تتمتع بها مؤسسات الأداء العالي لما لها من دور في النهوض بالمؤسسة كما أنها تزيد من قدرة المؤسسة على جمع وتحليل وتركيب المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ الإجراءات الضرورية من أجل استباق التغيرات المستقبلية (porter, 1995).

- إدارة الجودة الشاملة: تعد الجودة نظام لإدارة المؤسسات يهدف الوصول بإنتاج الشركات إلى أعلى مستويات الجودة ويمكن تحقيق تلك الجودة من خلال:

• تطبيق أنظمة الجودة من أجل الحصول على جودة في الإنتاج؛

• تطبيق أنظمة التحسين المستمر؛

• تلبية احتياجات الزبون.

- **بناء الثقافة:** من خلال بناء ثقافة المؤسسة فإن مؤسسات الأداء العالي تستعمل تقنية فعالة لتقليل العمل الكتابي، كما تستخدم أنظمة دعم القرار، تطوير ثقافة المؤسسة، تدريب العاملين، تسهيل عمليات العمل، وكنتيجه فالمؤسسة تعمل على إرضاء العاملين نموذجيا وإلى حد كبير.

بعدها تطرقنا إلى الجانب النظري من الدراسة والذي حاولنا فيه معالجة متغيرات الدراسة (دوران العمل، أداء المؤسسات)، نظريا سوف نتطرق في العناصر الآتية إلى الجانب التطبيقي من الدراسة والذي سلطنا فيه الضوء على دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية والذي سنحاول فيه معرفة واقع دوران العمل بالمجمع وانعكاسه على أداء المجمع ككل وهذا وفقا للآتي.

3. الإطار التطبيقي للدراسة.

1.3. لمحة موجزة عن الشركة محل الدراسة (مجمع صيدال لصناعة الأدوية): أنشأت صيدال في 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وقد استفادت في هذا الإطار من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة. كما حوّل إليها في 1988، مركب "المضادات الحيوية" للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية. في سنة 1989 وتبعاً لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير. في سنة 1993، تم إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للشركة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء شركات جديدة أو فروع. في سنة 1997، وضعت شركة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فارمال، أنتيبايوتيكال وبيوتيك). في 2009، رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%. وفي سنة 2010، قامت بشراء 20% من رأسمال شركة إيبيرال كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "تافكو" من 38.75% إلى 44.51%. في 2011، رفعت صيدال حصتها في رأسمال إيبيرال إلى حدود 60%. في جانفي 2014، شرع مجمع صيدال في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبايوتيكال فارمال وبيوتيك (saidalgroup.dz).

2.3. حركة العمال بمجمع صيدال:

إن الحديث عن حركة العمال بمجمع صيدال يقودنا إلى الحديث عن عملية التوظيف بالمجمع بالإضافة إلى النقل والترقية مما يؤدي بنا إلى التطرق لمعدل دوران العمل، حيث سنعرض مجموعة من الإحصائيات المتعلقة بحركة العمال بمجمع صيدال وهذا بداية من سنة 2010 إلى غاية 2015، وكان الهدف من إدراج الجزء من الدراسة هو معرفة مدى الحفاظ على الموارد البشرية بمجمع صيدال ونقل المعارف والخبرات بين العمال.

جدول (01) : حركة العمال بمجمع صيدال لعامي 2015/2014.

التطور 2015/2014		العدد في نهاية العمليات		الوحدات الإدارية
النسبة %	العدد	2015	2014	
-7.62	-55	667	722	المدينة
-19.08	-95	403	498	الحراش
-5.05	-27	508	535	جسر قسنطينة
-4.60	-4	83	87	شرشال
-4.95	-22	422	444	دار البيضاء
-14.98	-34	193	227	قسنطينة
-4.41	-6	130	136	عناية
-0.85	-1	116	117	واد السمار
3.57	1	29	28	Iberal
1.89	13	700	687	مقر المجمع
-6.61	-230	3251	3481	العدد الإجمالي

المصدر : (saidal, 2015, p17)

نلاحظ من خلال الجدول (01) أن حركة العمال بمجمع صيدال خلال 2015 انخفضت مقارنة بسنة 2014 حيث نجد بمصنع المدينة انخفضت بنسبة 7.62% في حين انخفضت بمصنع الحراش بـ 19.08% وهي نسبة مرتفعة جدا، وتعود هذه النسب لعملية النقل الواسعة التي عرفها المجمع، كما تبني أسلوب التدوير الوظيفي بين الوحدات الإنتاجية وهذا من أجل كسب الخبرات وزيادة معارف العمال، كما علل لنا مدير الموارد البشرية أنه تم إطلاق برنامجا سنة 2013 من أجل تحسين القدرة التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية المبنية على الموارد البشرية، بحيث تضمن هذا البرنامج العناصر الآتية: (صيدال، 2013)

- تحديد الفئات في اليد العاملة بالنسبة للتنظيم الجديد.
- تقييم المهارات الحالية.
- تقليص هذا الفئات عن طريق التكوين وإعادة الانتشار حسب احتياجات المؤسسة مع مراعاة تطلعات العمال المهنية ومقر سكنهم .

أما في مصنعي شرشال والدار البيضاء انخفضت نسبة حركة العمال بـ 4.60% و 4.95% على التوالي وهي نسب متقاربة نوعا ما، أما في مصنع جسر قسنطينة فقدرت نسبة الانخفاض بـ 5.05% في حين نجد نسبة الانخفاض بمصنع قسنطينة مرتفعة جدا حيث قدرت بـ 14.98% أما في مصنع (SOMEDIAL) واد السمار كانت نسبة الانخفاض ضئيلة جدا حيث قدرت بـ 0.85% وهذا الانخفاض يعود إلى عدة أسباب تحصلنا عليها من مصلحة الموارد البشرية لمجمع صيدال وهي التغييرات التي عرفها الهيكل التنظيمي (التغيير التنظيمي) مع التعديلات التي عرفتها بعض الوظائف التابعة للوحدات الصناعية بالمجمع والتي عرفت انخفاض في نسبة القوى العاملة أما في مصنعي (Iberal & siège du groupe) فعرفت زيادة في الموارد

البشرية نتيجة الحركة التي عرفتها الموارد البشرية بالمجمع، ولكن بنسبة ضئيلة حيث قدرت بـ 3.57% و 1.89% على التوالي وتعود هذه الزيادة لحاجة المصنعين إلى عناصر بشرية مؤهلة وذات خبرة وتحمل أفكار ذات قيمة إضافية من أجل تجسيد الإستراتيجيات المسطرة وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها مجمع صيدال، كما أن التطبيق الجديد لمجمع صيدال يفرض على المصانع التابعة للمجمع التخفيض في عدد الموارد البشرية التابعة للوحدات الإنتاجية وتوجيههم إلى مهام أخرى لفترة مؤقتة نظرا لعدم وجود مساحة كافية لاستيعاب كل القوى العاملة وحسب الرئيس المدير العام للمجمع فإن هذا الانخفاض سوف يكون بصفة مؤقتة.

3.3. حساب معدل دوران العمل بمجمع صيدال فرع المدينة وتحليل النتائج: سنقوم بعرض مجموعة من الجداول الممثلة لحركة العمال بمجمع صيدال وهذا على مستوى وحدة الإنتاج بولاية المدينة التابعة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية والتي مثلت في الآتي.

جدول (02) : حركة العمال بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2010 .

الإطارات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
الإطارات	61	02	63	19
عون تحكم	329	04	333	37
عون تنفيذ	622	115	737	80
المجموع	1012	121	1133	136

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدينة)، أبريل 2017 .

نستنتج من الجدول (02) أن حركة العمال على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع المدينة لسنة 2010 تمثل العدد الإجمالي للعمال بـ 1012 عامل هذا بالنسبة للعمال الدائمين أما عدد العمال المؤقتين في إطار عقود ما قبل التشغيل فتمثل في 121 عامل وهذا ما يفسر بأن مجمع صيدال يسعى دائما للحفاظ على الاستقرار للموارد البشرية والحفاظ على أصحاب الخبرة وهذا بهدف التقليل من معدل دوران العمل، أما فيما يخص عدد الإطارات بالمجمع والتي تمثل الكفاءات البشرية بلغ عددها الإجمالي 63 إطار من بينهم 61 إطار دائم و 02 إطارات مؤقتين مع إلزامية الإدماج في وقت لاحق، كما بلغ عددا الإناث 19 إطار وهو ما يفسر أن المجمع يعتمد على توظيف الإطارات بنسبة كبيرة بهدف الاستفادة من كفاءتهم وقدراتهم العملية و المعرفة، هذا من أجل الرفع من أداء المجمع مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الكلية للمجمع، أما عن الأعوان الإداريين فتم تصنيفهم إلى أعوان التحكم وكان عددهم الإجمالي 333 عون تحكم من بينهم 329 عون تحكم دائم ، و 04 أعوان تحكم مؤقت أما الإناث فمثلوا في 37 عون تحكم وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يتوفر على مورد بشري يتقن أجدديات الإنتاج والتسيير الأمر الذي سهل على المجمع التوجه لسياسة الإنتاج بالجودة ، أما الصنف الثاني فتمثل في أعوان التنفيذ أي المستوى الثالث من الإدارة، حيث مثلت بـ 737 عون تنفيذ من بينهم 622 عون تنفيذ دائم و 115 أعوان تنفيذ مؤقتين أما الإناث فكان عددهم 80 عون تنفيذ وهذا ما يقودنا إلى استنتاج مفاده أن مجمع صيدال يتوفر على مورد بشري يقوم بتأدية المهام بالشكل المطلوب وضمان السير الحسن للمجمع من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن هذا التنوع في الكفاءات البشرية مكن مجمع صيدال من تحقيق الصدارة على المستوى الوطني في صناعة الأدوية وخلق ميزة تنافسية الناجمة على الأداء

المرتفع للموارد البشرية والتي ساهمت في رفع أداء الوحدات التنظيمية الذي انعكس إيجاباً على البيئة الاقتصادية والاجتماعية لمجمع صيدال.

وعليه يمكننا القول أن استقرار الموارد البشرية بمجمع صيدال خلال عام 2010 مكن من زيادة الأداء للموارد البشرية وأداء الوحدات التنظيمية مما انعكس بالإيجاب على الإنتاجية الكلية للمجمع وبالتالي ساهم في رفع أداء صيدال في إطار البيئة الاقتصادية من خلال تلبية السوق الوطني من الأدوية وتخفيض فاتورة الاستيراد وكذلك البيئة الاجتماعية وهذا باستهداف جميع فئات المجتمع بالأدوية مع التركيز على الطبقات ضعيفي الدخل، أما أداء البيئة الثقافية فنجد المجمع عمل على تعزيز ثقافة مجمع صيدال وبناء ثقافة تنظيمية قوية مكنت من تفعيل العمل الجماعي بالمجمع.

جدول (03) : حركة العمال بمجمع صيدال فرع المدينة خلال سنة 2011.

الإطارات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
191	00	191	26	
293	02	295	32	
407	121	528	60	
891	123	1014	118	

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدينة) أبريل 2017 .

قبل التطرق إلى تحليل معطيات الجدول رقم (03) والمتمثل في حركة العمال بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2011 يستلزم علينا القيام بحساب معدل دوران العمل بمجمع صيدال خلال سنتي 2010 و 2011 بهدف تتبع حركة العمال بالمجمع خلال هذين السنتين، بحيث يتم حسابه انطلاقاً من المعادلة الآتية :

$$\text{معدل دوران العمل} = \text{عدد تاركي العمل} / \text{متوسط العاملين} \times 100$$

$$\text{أما متوسط عدد العاملين} = \text{عدد العمال أول مدة} + \text{عدد العمال آخر مدة}$$

وبالتالي يصبح معدل دوران العمل بمجمع صيدال كالاتي :

$$\text{عدد تاركي العمل} = 1133 - 1014 = 119 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 1133 + 1014 = 2147 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 100 \times 2147/119 = 5.54 \%$$

$$\text{إذا معدل تاركي العمل بمجمع صيدال هو } 5.54 \%$$

$$\text{معدل دوران العمل بمجمع صيدال } 2011 = 5.54 \%$$

ومنه يمكننا تفسير هذه النتيجة البالغة 5.54% بأن مجمع صيدال فرع المدينة فقد مورد بشري جد مهم خلال سنة 2011 خاصة في ظل الأهداف التي تسعى إليها الوحدة الإنتاجية بالمدينة بحيث نرى أن هذه النسبة لا تخدم مصلحة الوحدة الإنتاجية وحسب تصريح مدير الموارد البشرية بالمجمع (فرع المدينة) أن أغلبهم أحيلوا على التقاعد بنسبة أكبر، ومن بين الأسباب أيضاً ذكر لنا النقل والترقية والتي غالباً ما تكون هذه العملية بين المصانع (النقل من مصنع إلى مصنع آخر) بالإضافة إلى الفصل أو الوفاة، كل هذه المعطيات أدت ارتفاع معدل دوران العمل بمجمع صيدال فرع المدينة، وهي نسبة لا

تخدم المجمع في ظل الإستراتيجية المعتمدة من قبل الإدارة العليا والمتمثلة في النمو والتوسع والارتقاء بالمجمع إلى عالم المنافسة. كما أن للبيئة التنظيمية (بيئة العمل) لها دور كبير جدا في المحافظة على استقرار القوى العاملة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، وكذلك في عام 2011 كانت هناك مرحلة انتقالية عملت على إحداث تغيير على المستوى التنظيمي وهذا كتمهيد مرحلة انتقالية جديدة وهذا أثر على بشكل طفيف على الأداء الكلي لمجمع صيدال خلال سنة 2011.

أما عن معطيات الجدول (03) فتمثل عدد العمال الدائمين في 891 عامل وهو عدد منخفض مقارنة بسنة 2010 في حين نجد 191 إطار و 293 عون تحكم أما الأعوان التنفيذيين فبلغ عددهم 407 وهو عدد مرتفع ، مقارنة بسنة 2010 وهذا راجع إلى عملية النمو والتوسع (فتح فروع جديدة تابعة للمجمع) التي يعرفها مجمع صيدال وسعيه إلى توظيف أكبر عدد ممكن من الأعوان التنفيذيين بالاعتماد على التوظيف الداخلي (النقل والترقية)، لأن العون التنفيذي يساهم في زيادة الإنتاج ودعم المشاريع بمجمع صيدال، و حسب تصريح مدير الموارد البشرية فإنه تم الاعتماد على الأعوان التنفيذيين وأعون التحكم كونهم يؤدون كافة المهمات والواجبات سواء من ناحية الإنتاج أو الإدارة وحتى المساهمة في دعم المشاريع بمجمع صيدال وتميزهم بالخبرة بدل التوظيف الخارجي الذي يلزم العامل وقت معتبر لكسب الخبرة.

جدول (04) : حركة العمال بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2012 .

الإطارات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
190	00	190	26	
320	02	322	32	
380	121	501	60	
890	123	1013	118	

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدينة) أبريل 2017 .

في هذه الحالة سوف نقوم بحساب معدل دوران العمل خلال سنة 2012، ووفق معطيات الجدولين (03) (04)،

وبناء على معادلات دوران العمل التي تطرقنا إليها سابقا يمكننا حساب معدل دوران العمل كالآتي:

$$\text{عدد تاركي العمل} = 1014 - 1013 = 01 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 1013 + 1014 = 2027 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 01/2027 \times 100 = 0.05\%$$

إذا معدل تاركي العمل بمجمع صيدال هو 0.05%

معدل دوران العمل بمجمع صيدال 2012 = 0.05%

مقارنة بسنة 2011 نجد أن معدل دوران العمل بمجمع صيدال انخفض بشكل ملحوظ جدا حيث بلغ 0.05%، ومن بين الأسباب التي أدت إلى ذلك هو استقرار العمالة على مستوى مجمع صيدال فرع المدينة في هذه السنة والتي عرفت حركة عامل واحد فقط، بالإضافة إلى رغبة إدارة المجمع بالاحتفاظ بالعمال مع العمل على تجديد عقود العمال في إطار ما قبل التشغيل وسعي المجمع إلى توفير بيئة عمل مساعدة على الاستقرار، الأمر الذي أدى إلى كسب رضا العامل ولاءه وبالتالي الرفع من أدائه الذي يساهم في زيادة الإنتاجية الكلية بالمجمع مما نستنتج أن الأداء العام لمجمع صيدال كان مرتفع عام 2011 حيث قدر حجم الإنتاج بـ 99831913 وحدة أما رقم الأعمال فبلغ 12 مليار وهذا ما يؤدي بنا القول أن دوران العمل له تأثير

مباشر على أداء مجمع صيدال. بالتالي انخفاض معدل دوران العمل بمجمع صيدال عام 2011 يعود لبيئة العمل المناسبة وتوفير كافة الظروف التي تساهم في المحافظة على استقرار الموارد البشرية بمجمع صيدال فرع المدية ومن ثم زيادة أداء الموارد البشرية الذي ساهم في زيادة أداء الوحدات التنظيمية مما انعكس على أداء مجمع صيدال من الجانب الاقتصادي والاجتماعي وحتى الثقافي.

أما عن الجدول رقم (04)، نلاحظ أن مجموع العمال قدر بـ 1013 وهو انخفاض طفيف مقارنة بسنة 2011 وهذا الانخفاض كان على مستوى العمال الدائمين حيث انخفض بعامل واحد من 891 إلى 890، أما العمالة المؤقتة بقي العدد نفسه بالنسبة لسنة 2011، فيما بلغ عدد الموظفين 118 وهو عدد مستقر كذلك ويعود هذا التغير الطفيف في معدل حركة العمال بمجمع صيدال إلى عملية النقل من مصنع المدية إلى مصنع جسر قسنطينة حسب تصريح مدير الموارد البشرية بمصنع المدية.

جدول (05) : حركة العمال بمجمع صيدال فرع المدية خلال 2013 .

الإطارات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
148	08	156	22	
215	08	223	26	
276	141	417	45	
639	157	796	93	

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدية) أبريل 2017 .

كما سنقوم بحساب معدل دوران العمل وفق معطيات الجدولين (04)، (05) وهذا وفق الآتي:

$$\text{عدد تاركي العمل} = 1013 - 796 = 217 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 1013 + 796 = 1809 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 11.10\% = 100 \times 1809 / 217$$

$$\text{إذا معدل تاركي العمل بمجمع صيدال لسنة 2013 هو } 11.10\%$$

معدل دوران العمل بمجمع صيدال 2013 = 11.10%

نلاحظ أن معدل دوران العمل بمجمع صيدال لسنة 2013 كان مرتفعا مقارنة بالسنوات الثلاث الماضية حيث بلغ 11.10% ومن بين أسباب الارتفاع الكبير في معدل دوران العمل بمجمع صيدال الحركة الواسعة التي عرفها المجمع خلال سنة 2013 نتيجة التغيير التنظيمي الذي عرفه المجمع في جميع وحداته الإنتاجية حيث تم نقل أكبر عدد من العمال من مصنع لآخر بالإضافة إلى الترقية التي جاءت في المرتبة الثانية أما التقاعد فلم يأخذ قسطا وافرا من الحركة التي كانت على مستوى المجمع بالإضافة إلى صيغة التوظيف بالتعاقد التي يتبعها صيدال والتي تؤدي في بعض الأحيان بالعمال إلى التسريح أثناء إنهاء فترة عقد التشغيل و حتى عملية الفصل التي كانت بالمجمع نتيجة بعض التجاوزات التي قام بها بعض العمال والذين أحيلوا على المجلس التأديبي الخاص بإدارة المجمع، بالإضافة إلى اعتماد المجمع على معايير جديدة في عملية التوظيف (التشغيل بالكفاءة) الأمر الذي ينعكس على أداء عمال المجمع في هذه السنة خاصة في ظل عدم تأقلم العامل مع الأوضاع الجديدة

بالمصنع الجديد الذي انتقل إليه هذا العامل الأمر الذي ينعكس على إنتاجية المجمع خلال سنة 2013 وبالتالي أداء المجمع ينخفض خلال نفس السنة.

وعليه يمكننا القول أن أُنَا عملية الترقية والنقل الواسعين التي عرفها مجمع صيدال خلال عام 2013 أثرت بشكل ملحوظ على أداء الموارد البشرية سواء من الناحية الفردية أو الجماعية وبالتالي انخفاض أداء الموارد البشرية يؤثر بطريقة آليّة على أداء الوحدات التنظيمية وحتى الإنتاجية بالإضافة إلى الأداء الكلي لمجمع صيدال في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية (ثقافة تنظيمية).

أما فيما يخص الجدول رقم (05) فنلاحظ انخفاض كبير جدا في عدد العمال الإجمالي بمصنع المدينة حيث وصل حوالي 40 % من عدد العمال ، سواء تعلق الأمر بالعمال الدائمين والذين انخفض عددهم إلى 796 وهو انخفاض كبير مقارنة بالسنوات السابقة ، أما عدد العمال المؤقتين فقد ارتفع إلى 157 عامل مؤقت وهم ما يمثلون صيغة العمل بالتعاقد (عقود ما قبل التشغيل) أغلبهم من الأعوان التنفيذيين ، أما عدد الموظفين فقد انخفض إلى 93 عاملة ، و لعل من بين أهم الأسباب التي أدت إلى ارتفاع معدل دوران العمل بمجمع صيدال لسنة 2013 ، نجد الوظائف السنوية لمديرية الموارد البشرية والتي تتمثل أساس في التخطيط للقوى العاملة والنقل والترقية وحتى البرامج التدريبية ، كما أن التنصل من الالتزامات العقدية وعدم تنظيم عقود قانونية يؤدي إلى عدم استقرار القوى العاملة بالمجمع، بالإضافة إلى التأخر في الترفيات يؤدي إلى التذمر الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى الاستقالة والبحث عن فرص عمل أخرى .

جدول (06): حركة العمال بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2014.

الإطارات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
131	09	140	23	
182	11	193	23	
191	198	389	46	
504	218	722	92	

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدينة) أبريل 2017 .

ووفق معطيات الجدولين (05) (06) قمنا بحساب معدل دوران العمال بمجمع صيدال وفق الآتي:

$$\text{عدد تاركي العمل} = 796 - 722 = 74 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 722 + 796 = 1518 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 100 \times 1518 / 74 = 4.87\%$$

$$\text{إذا معدل تاركي العمل بمجمع صيدال هو } 4.87\%$$

معدل دوران العمل بمجمع صيدال 2014 = 4.87%

يمكننا القول أن معدل دوران العمل لمجمع صيدال لسنة 2014 انخفض بشكل ملحوظ مقارنة بسنة 2013 حيث بلغت 4.87% وهذا يعود إلى عملية الاستقرار التي عرفتها الموارد البشرية بالمجمع في سنة 2014، بالإضافة تجديد عقود العمال المؤقتين (عقود ما قبل التشغيل) بمصنع المدينة ، كما يعود هذا الانخفاض إلى توفير بيئة عمل مناسبة للعطاء مع إدخال إستراتيجيات جديدة في عملية تسيير الموارد البشرية ، وتعود النسبة المسجلة لدوران العمل إلى ترقية ونقل العمال الدائمين إلى

مصانع أخرى مع تكليف البقية بمهمات أخرى بهدف الاستفادة من خبراتهم المتراكمة ونقلها على مستوى الجمع ككل، أما العمال المؤقتين بلغ عددهم 218 عامل، لأن يتم إدماجهم بصفة دائمة خلال السنوات القادمة مع الاعتماد على أصحاب الخبرة في عملية التوجيه والإرشاد، أما عدد الإطارات فقد انخفض إلى 140 عامل وحسب تصريح مدير الموارد البشرية أغلبهم أحيل على التقاعد، أما عدد الموظفين فقد انخفض بحالة واحدة والمتمثلة في عملية النقل إلى مصنع آخر. وبالتالي نستنتج أن السبب المباشر لدوران العمل بجمع صيدال يعود إلى النقل بنسبة أكبر ثم عملية الترقية للقاعد أما عملية التسريح فلم تكن في هذه السنة نتيجة فرض الانضباط من قبل مسؤولي مجمع صيدال.

ومما سبق نستنتج أن مجمع صيدال أعاد التوازن وحافظ على استقرار الموارد البشرية خلال عام 2014 وهذا من خلال توفير بيئة عمل مساعدة ومناسبة مع تهيئة كل الظروف المناسبة من أجل تخفيض معدل دوران العمل وزيادة رضا وولاء مجمع صيدال الأمر الذي انعكس بالإيجاب على أداء الموارد البشرية وزيادة كفاءة الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى زيادة عدد الوحدات الإنتاجية مما أدى إلى زيادة فعالية أداء مجمع صيدال في إطار البيئة الاقتصادية التي ساهمت في تلبية احتياجات السوق المحلية من الأدوية وتلبية احتياجات الطبقات الاجتماعية بكل أنواعها بالإضافة إلى ترسيخ قيم وثقافة مجمع صيدال في عقول عمال المجمع.

جدول (07) : حركة العمال بجمع صيدال فرع المدية خلال 2015.

العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
111	17	128	26
143	11	154	19
152	233	385	46
406	261	667	91

المصدر : مديرية الموارد البشرية لجمع صيدال (فرع المدية) أبريل 2017 .

انطلاقاً من إحصائيات الجدولين (06) (07) لسنتي 2014 و 2015 يمكننا حساب معدل دوران العمل كالاتي:

$$\text{عدد تاركي العمل} = 722 - 667 = 55 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 667 + 722 = 1389 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 100 \times 1389 / 55 = 3.96\%$$

$$\text{إذا معدل تاركي العمل بجمع صيدال هو } 3.96\%$$

معدل دوران العمل بجمع صيدال 2015 = 3.96%

انخفاض متواصل لمعدل دوران العمل بجمع صيدال والذي بلغ 3.96% عام 2015 مع زيادة الاعتماد على العمال المؤقتين والذين بلغ عددهم 261 خلال سنة 2015 مقارنة بسنة 2014، أما عدد الإطارات فيشهد انخفاض متواصل بمصنع المدية ومن بين الأسباب البارزة التي أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل نجد رضا عمال صيدال على المزايا المقدمة ونشر العدالة بينهم (الأجر ، الحوافز بنوعيتها، توفير وسائل النقل للعمال على عاتق المجمع)، السعي الدائم لتطوير قدرات الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل التي ساعدت أيضاً على انخفاض معدل دوران العمل هو التعويض المادي في صورة العديدة من رواتب ومكافآت وزيادات وخلافه والذي ينافس مستوى التعويض المادي السائد في المؤسسات التي تعمل في نفس

بمجال النشاط، كما نجد أيضاً الحصول على التدريب والتطوير المهني المناسب وفق خطة ممنهجة معتمدة من قبل مسؤولي صيدال، كما نجد المجمع يعتمد على المكافآت والترقيات على مبدأ الكفاءة وعلى مقياس عملي في تحديد مستوى الإنجاز للأهداف، كما يسعى الرئيس المدير العام للمجمع إلى توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة على الإبداع وكذلك عدم وجود ما يهدد العمال من داخل المصنع أو خارجه وعدم إشعارهم باحتمال فقدانهم لوظائفهم في أي وقت، و بالتالي مجمع صيدال بهذه الإستراتيجية تمكن من المحافظة على موارده البشرية والتقليل من فرص الشركات المنافسة من الاستفادة من خدمات الموظفين المغادرين للمجمع.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن مجمع صيدال تمكن من تخفيض معدل دوران العمل خلال عام 2015، حيث عمل على التوقف على عملية نقل العمال بين وحدات الإنتاج وإعادة تغيير معايير الترقية، كما عمل على توفير بيئة عمل مناسبة بالإضافة إلى التغيير الإداري والتنظيمي الذي حدث عام 2013 ساهم في تعزيز قيمة الموارد البشرية بالمجمع مما أدى إلى زيادة أدائهم سواء تعلق الأمر بالأداء الفردي أو الجماعي وبالتالي زيادة الأداء الكلي لمجمع صيدال سواء تعلق الأمر بالوحدات التنظيمية أو أداء المجمع في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية.

جدول (08) : حركة العمال بمجمع صيدال فرع المدية خلال 2016.

الإطارات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
109	07	116	26	
138	01	139	18	
120	229	349	44	
367	237	604	88	

المصدر : مديرية الموارد البشرية بمجمع صيدال (فرع المدية) أفريل 2017.

أما فيما يخص معدل دوران العمل لسنة 2016 فيمكن حسابه بناء على معطيات الجدولين (07) (08) وهو كالاتي:

$$\text{عدد تاركبي العمل} = 667 - 604 = 63 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 604 + 667 = 1271 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 100 \times 63 / 1271 = 4.96\%$$

$$\text{إذا معدل تاركبي العمل بمجمع صيدال هو } 4.96\%$$

معدل دوران العمل بمجمع صيدال 2016 = 4.96%

معدل دوران العمل يرتفع من جديد بمجمع صيدال فرع المدية سنة 2016 ولكن بنسبة ضئيلة جدا والذي قدر بـ 4.96% ومن بين الأسباب التي أدت إلى ارتفاع معدل دوران العمل نجد الانخفاض في عدد العمال سواء مؤقتين أو دائمين والسبب يعود إلى انتهاء عقود العمل للعمال المؤقتين بالمجمع بحيث هناك عقود عمل غير قابلة للتجديد تلك الناتجة عن مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، مع تواصل في عمليتي النقل والترقية بالإضافة إلى التقاعد حيث وصل عدد العمال الدائمين إلى 367 عامل، والمؤقتين إلى 237 عامل من بينهم 88 موظفة بصيغة عقود ما قبل الإدماج و العمل الدائم.

وعلى العموم يمكننا القول أن مصنع المدية وبقية مصانع صيدال عرفت حركة كبيرة في عدد العمال خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2016، سواء كانوا إطارات، أو أعوان تحكم أو أعوان تنفيذيين ومن بين الأسباب البارزة نجد سياسة النمو والتوسع الناجمة عن عملية الشراكة بين مجمع صيدال والشركات الأجنبية ، والتي أدت بدورها إلى بناء مصانع جديدة، الأمر الذي أدى إلى عملية النقل والاستعانة بخبرة عمال مصنع المدية لأنه يعتبر أول وحدة إنتاجية لمجمع صيدال من حيث الكثافة العددية للعمال، مقارنة بمصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة سواء من الناحية الإدارية أو الإنتاجية وعلى هذا الأساس عرفت الوحدة الإنتاجية بالمدية حركة واسعة للعمال مقارنة بالمصانع المذكورة سابقا مما أدى إلى ارتفاع معدل دوران العمل بهذه الوحدة الإنتاجية.

ومما سبق وبناء على نتائج الجداول السابقة الممدة على طول السلسلة الزمنية (2010-2016) نستنتج أن معدل دوران العمل كان منخفض على طول السلسلة الزمنية ما عدى في سنة 2013 التي عرفت ارتفاع كبير لمعدل دوران العمل وهذا يعود لعدة أسباب والتي من أبرزها التغيير التنظيمي وعملية النقل الواسعة التي عرفها المجمع خلال هذه السنة، أما عن بقية السنوات فعرفت معدلات منخفضة في دوران العمل، الأمر الذي مكن من زيادة أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال سواء تعلق الأمر بالأداء الفردي أو حتى الجماعي مما ساهم في زيادة الإنتاج بكميات متفاوتة على طول الستة سنوات (2010-2016) وهذا ناجم على زيادة أداء الوحدات التنظيمية والوحدات الإنتاجية بالإضافة إلى أداء مجمع صيدال في إطار البيئة الاقتصادية وهذا وفق إستراتيجية الدولة الجزائرية الرامية إلى تخفيض فاتورة الاستيراد وتغطية السوق المحلية بالأدوية الجنسية والمنتجة محليا، بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية وهذا من خلال استهداف جميع فئات المجتمع الجزائري وقيام المجمع بواجبه الاجتماعي وفق ما تمليه المسؤولية المجتمعية، مع العمل على ترسيخ قيم وثقافة مجمع صيدال لدى عمال مجمع صيدال.

4.3. تقييم أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية:

من قبل كانت إدارة مجمع صيدال تقوم بتقييم عمالها كل عام ، ولكنها الآن قامت بتطبيق برنامج تقييم جديد والذي يتم فيه التقييم كل ثلاثة سنوات، ويشمل تقييم الأداء في كل فرع من فروع مجمع صيدال، بحيث يتم تقييم كل من المسؤول عن عملية التكوين وتقييم العمال الذين استفادوا من التكوين والتدريب بالإضافة إلى العمال الآخرين، وذلك بمقارنة الأهداف والنتائج المحققة مع تلك الأهداف والنتائج المسطرة، وهذا بهدف تطوير وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف على مستوى أداء العمال بصفة خاصة وتحسين أداء المجمع بصفة عامة، كما يكمن الهدف من وراء عملية التقييم هذه توفير العدالة الاجتماعية، التحفيز والرفع من درجات التصنيف الوظيفي للكفاءات البشرية (صيدال، 2017).

ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع مجموعة من العمال (رؤساء المصالح) على مستوى فروع الإنتاج التابعة لمجمع صيدال (المدية، الدار البيضاء، جسر قسنطينة)، قدمنا مجموعة من الأسئلة حول مدى فعالية معايير تقييم الأداء، كانت أغلب الإجابات على أن المعايير المتبناة في عملية التقييم كانت واضحة ومفهومة ودرجة عالية من الرضا على هذه المعايير، كما أن الغاية من تقييم الأداء كانت واضحة بالنسبة للعمال، والهدف منها حسب مدير الموارد البشرية هي الرفع من أداء العاملين ووضع برامج تدريبية سليمة وصحيحة وهادفة في نفس الوقت ، كما تعمل إدارة المجمع على تحديد وقت القياس بدقة، من خلال طرحنا لسؤال حول المكلفين بعملية تقييم الأداء كانت أغلب الإجابات على أنهم أفراد يتميزون بالكفاءة العالية والتخصص في نفس الوقت، أما عن مدى شفافية التقييم فكل المستجوبين راضين على الطريقة التي تجرى بها عملية التقييم ،

كما أن نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن كل هذه المعطيات ساهمت في رفع أداء الموارد البشرية الذي انعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمجمع مما أدى إلى النمو وزيادة حصصه السوقية.

4. خاتمة الدراسة

يعتبر الاستقرار الوظيفي من العوامل المهمة التي لها فوائد على العاملين وعلى المؤسسة فهو عنصر نجاح جوهري في أية مؤسسة لأنه يؤدي إلى الولاء والانتماء لدى العمال تجاه مؤسساتهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في مهامهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف وبالتالي يرتفع أداء الفرد والمؤسسة مما يحقق النجاح والتطور والاستمرارية للمؤسسة ، كما أن الاستقرار الوظيفي يساعد على التقليل من معدل دوران العمل بالمؤسسة ويساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد والتعاون وزيادة أداء الفرد والجماعة لأن الهدف مشترك لدى الجميع ، كما يعتبر التقليل من معدل دوران العمل بالمؤسسة من العوامل التي تساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تكبدها كثيرا من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها وفقدان العديد من المزايا التنافسية وبالتالي الانخفاض المتواصل في الأداء الكلي للمؤسسة، ومما سبق سوف نقوم بمناقشة فرضيات الدراسة وعرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات المبينة على النتائج التي تم التوصل إليها.

أ- مناقشة فرضيات الدراسة وعرض نتائجها: وفق هذا الإطار سوف نقوم بعرض نتائج الدراسة المبينة على مناقشة فرضيات الدراسة وهي موضحة في الآتي:

- ساهمت الإستراتيجية المتبناة من قبل المجمع اتجاه الموارد البشرية في التقليل من معدل دوران العمل بالمجمع وهذا وفق للسلسلة الزمنية التي كانت وفق محددات الدراسة والتي كانت من 2010 إلى 2016، إلا أنه خلال الفترة التي عرفت تعديل على مستوى الهيكل التنظيمي والوظيفي بالمجمع سنة 2013، مما عرف اضطراب نوعا في استقرار العمال على مستوى وحدات الإنتاج التابعة للمجمع مما انعكس على الأداء الكلي للمجمع بداية من سنة 2013 إلى سنة 2015، وعليه يمكننا رفض الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه لا يوجد تأثير لدوران العمل على الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية، لأن خلال هذه الفترة عرف مجمع صيدال تراجع في الوحدات الإنتاجية حتى بعد سنة 2015 وبداية 2016 التي عرفت استقرار للعمال مما أدى إلى الزيادة في الإنتاجية الكلية للمجمع نتيجة استقرار العمال على مستوى جميع الوحدات الإنتاجية.

- للترقية تأثير كبير على أداء العامل والمؤسسة ككل، وهذا ما لمسناه على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية حيث أدت الترقية إلى انخفاض في مستوى أداء العامل خلال السنة الأولى من الترقية، بحث كان هذا سنتي 2013 و 2014 والذي يؤكد هذا أن الترقية كانت غير مصاحبة لعملية التدريب المتواصل للعامل، مما انعكس سلبا على مردودية العامل وبالتالي التأثير على الأداء الكلي لمجمع صيدال، وعليه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد تأثير لترقية العمال على الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

- النقل الوظيفي له تأثير مباشر على أداء العامل لأنه في هذه الحالة يتم النقل من نظام إلى نظام آخر وتحت إشراف آخر وبيئة عمل أخرى وبالتالي عدم التأقلم بسرعة مع هذه التغيرات يؤدي إلى التأثير في أداء العامل، وهذا ما حدث بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ولكن بشكل نسبي، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير للنقل الوظيفي على الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية، لأن خلال الفترة التي عرف فيها مجمع صيدال حركة في العمال ارتفع

- معدل دوران العمل وكان للنقل دور في هذا الارتفاع مما انعكس على إنتاجية المجمع وأدائه الكلي خلال سنة 2013 حيث انخفض الإنتاج من 135573 وحدة إنتاجية عام 2012 إلى 119493 وحدة إنتاجية عام 2013.
- لبيئة العمل تأثير مباشر على أداء العامل والمؤسسة ككل لأنها تؤثر في كفاءة ودافعية العمال وعلى أدائهم الوظيفي، وعليه يمكننا القول أن بيئة عمل مجمع صيدال انعكست بشكل مباشر على الأداء الكلي (العمال، المجمع)، حيث عرفت بيئة العمل اضطراب خلال الفترة الممتدة من أواخر سنة 2012 حتى نهاية سنة 2015، وهذا جاء نتيجة انتعاج المجمع بمجموعة من الإستراتيجية الجديدة المبنية على التجديد والتطوير وبالتالي انخفاض أداء المجمع طيلة الفترة، ليعرف الأداء قفزة نوعية خلال عام 2016 حيث بلغ الإنتاج بوحدة شرشال (تبيازة) لإنتاج الأدوية الجافة حيث قدر بـ 25 مليون وحدة، فيما بلغ الإنتاج بوحدة زميرلي (الحراش) 55 مليون وحدة بينما وحدة قسنطينة بلغ الإنتاج بها 28 مليون وحدة، وعليه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود تأثير لبيئة العمل على الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
 - أدى التغيير التنظيمي إلى تراجع مستوى أداء العاملين على مستوى مجمع صيدال ما بين الفترة الممتدة من 2012 إلى 2015، إلا أنه انعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمجمع بداية من عام 2016، حيث عملت إدارة المجمع على نشر ثقافة تقبل التغيير التنظيمي الذي كان غير مرحب به في البداية، حيث نصت القيادة العليا للمجمع على اعتباره عامل من عوامل تحسين الأداء، حيث عملت مجمع صيدال هيكل تنظيمي جديد يتماشى والتغيرات البيئية، إنشاء قاعدة إدارية صحيحة تحكّمها التكنولوجيا، إعادة وصف وتصنيف الوظائف مما أدى إلى ارتفاع أداء العمال والمجمع ككل حيث انتقل من قدرة إنتاجية قدرت بـ 130 مليون وحدة خلال 2016 إلى أكثر من 300 مليون وحدة في سنة 2017. وعليه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يوجد تأثير للتغيير التنظيمي على الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
 - وكننتيجة شاملة يمكننا القول أن دوران العمل له تأثير كبير ومباشر على أداء العمال وأداء المجمع ككل، وهذا ما لمسناه أثناء تحليلنا للحدود التي تم عرضها خلال متن هذه الدراسة، ومناقشتنا للفرضيات التي تم طرحها.
- ب- توصيات الدراسة:** وفق ما توصلنا إليه من نتائج وحتى تقلل إدارة مجمع صيدال من معدل دوران العمل والرفع من أداء المجمع فإن هذه الدراسة توصي بالآتي:
- ضرورة الاستماع إلى شكاوي واحتجاجات العمال مع الأخذ بعين الاعتبار وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وسم الخطط وتحديد الأهداف لأن العامل يعتبر منفذ للتخطيط، وبالتالي كسب رضاهم وولائهم الوظيفي.
 - إذا كان هناك عملية نقل أو ترقية على مستوى أي وحدة إنتاجية بمجمع صيدال لابد أن تصاحبها عملية تدريب مستمرة حتى يتمكن العامل من تأدية المهام بأداء عالي وتوظيف كامل قدراته ومهاراته.
 - العمل على تحسين الظروف المادية للعمال أثناء تواجدهم بالعمل، وتوفير كل متطلبات الحماية من المخاطر التي قد يتعرض لها العامل خاصة وأن مجمع صيدال من مكونات منتجاته مواد كيميائية التي قد تؤدي إلى تضرر العامل مع مرور الوقت.
 - تدعيم المكتسبات المحققة الناجمة على الأداء العالي للعمال في السنوات الأخيرة بجملة من الحوافز المادية والمعنوية والتي من شأنها كسب ولاء العمال ودفعهم للعطاء أكثر وبالتالي المحافظة على الاستقرار بالوحدات الإنتاجية.

- ضرورة توفير نظام اتصال إداري فعال وشفاف وذو اتجاهات متعددة من أجل نقل المعلومات الصحيحة والمناسبة حتى يتسنى للعمال تأدية المهام بطرق مفهومة وواضحة ، مع التقرب أكثر من لعمال مما يساعد على رضاهم واستقرارهم بالمجمع الأمر الذي يؤدي إلى رفع أداء العمال واستغلال كفاءاتهم ومعارفهم لصالح المجمع.
- ضرورة الاهتمام أكثر ببيئة العمل الداخلية والعمل على تشكيل مجموعة من العلاقات المهنية والوظيفية مثل المصداقية، الاحترام، العدالة، ونشر الثقة بين العمال، تعزيز مبدأ الزمالة، لأن بيئة العمل المناسبة لها انعكاس كبير على أداء الفرد والجماعة وبالتالي يؤثر على الأداء الكلي للمجمع.
- كما توصي الدراسة على أنه يجب أن يكون التغيير التنظيمي وفق مراحل صحيحة ومفهومة ويجب أن يتماشى والقدرات المعرفية للعمال، مع العمل وفق مبدأ الشورى في عملية إعداد خطة التغيير حتى لا يلقي مقاومة لهذا التغيير من قبل العمال.
- وكتوصية شاملة فإننا نوصي على أنه لا بد من التعاون مع الإدارة العليا لتحقيق استراتيجيات تؤمن الرضا الوظيفي للموظفين من خلال تأمين بيئة عمل مهنية توفر الاحترام و الأمان و الراحة الجسدية و النفسية لعمال الوحدات الإنتاجية. تحفيز الموظف و تشجيعه من خلال تقدير جهوده معنوياً و مادياً و تطوير مهاراته بالتدريب المستمر و توفير روح عمل إيجابية بين الموظفين.

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

- أحمد السيد الكردي، تقييم الأداء (المفهوم، الطرق، الأهداف)، *مجلة التنمية الإدارية*، كلية التجارة، جامعة الأزهر، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124105>، تاريخ الاطلاع 2018/10/16.
- زاهر عبد الرحيم (2011). *مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية*، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- سارة نبيل، *العوامل المؤثرة على تقييم أداء العاملين*، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr49324.html> تاريخ الاطلاع 2019-02-10.
- سناء عبد الكريم الخناق (2005). *مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*، 08 و 09 مارس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- مجلة أخبار صيدال (2013). *النشرة الداخلية رقم 02*، ديسمبر.
- محمد كمال مصطفى (2014). *تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري*، مركز الخبرات المهنية-ميك، القاهرة، مصر.
- محمد محمد أحمد الفتحي، *ما مفهوم دوران العمل؟* . <https://www.bayt.com> تاريخ الاطلاع 2017/07/10
- مديرية الموارد البشرية، مجمع صيدال (2017). *فرع المدية*، جوان.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009). *قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي*، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

المراجع الأجنبية :

- Beach, pales. Personnel .(1996). *The managemant of people at work*, 6th ed. Macmillan. New York.
- Benoit Ndi zambo .(2003). L'Evaluation performance :Aspects conceptuels, *Séminaires, L'Evaluation de la performance le Développement de secteur public*, 26-30 MAI, .Banjul Gambie.
- Chevalier et autre .(1993). **Gestion des ressources humaine**", Debook Université Québec.
- Chiu Randy K., Francesco Anne Marie .(2003). Dispositional traits and turnover intention Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment, **International Journal of Manpower**, Volume 24 Number 3, pp 284-298.
- David W,Favor .(2018). **What is A High-Preformance Organization**", <http://www.wisebusinessleaderblog.com>.
- Duran, Daniel F .(2008). **Overview of HR Starategy and Development / Evolution of High -Preformance Organization**, p 8-13.
- Griffith James .(2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, **Journal of Educational Administration**, Volume 42 Number 3, pp 333-356
- Porter ,Tom. John .(1995). Pickering and Gerry, Brokaw. **Building A High - Preformance Organizations For The Twenty-First Century** : Lessons Fome Charleston Naval Shipyard.

المواقع الإلكترونية :

<http://www.saidalgroup.dz> تاريخ الاطلاع 2017/06/17

<https://hrdiscussion.com/hr111489.html>. 2016/03/01 : المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ :