

دوران العمل وتأثيره على المؤسسة

Job Turnover and its Impact on the Organisation

تاريخ الاستلام: 2017/12/25

تاريخ قبول النشر: 2018/02/03

أ.نورين مولود*

أ.د. البشير عبد الكريم

طالب دكتوراه

أستاذ التعليم العالي

جامعة الشلف - الجزائر

جامعة الشلف - الجزائر

ملخص:

أصبح رأس المال البشري أحد الثروات التي تلقى اهتمام العديد من الدول، نظرا لدوره الكبير في تحقيق التنمية الاقتصادية، فهذه الثروة تحتاج إلى درجة كبيرة من الاهتمام، تسمح بالمحافظة عليها وتُحقق تراكمها الكمي والنوعي، فالعمالة التي تتميز بالمهارة والكفاءة تُكسب المؤسسة التي تنتمي إليها خاصية التميز بين المؤسسات الأخرى، وتكون سببا في احتلالها لمركز الصدارة من حيث السمعة والتسيير والإنتاج والمنافسة. لكن هذه العمالة إن لم يُنظر إليها نظرةً تستحقها ويُسمح لها بالإبداع والمشاركة في صنع القرار، فإنها ستترك المؤسسة وتنطلق في البحث عن وظائف بمؤسسات أخرى، وهذا ما نسميه ظاهرة دوران العمل، والتي تمثل موضوع بحثنا هذا .

الكلمات المفتاحية: دوران العمل- التسرب الوظيفي- المؤسسة – العامل - معدل دوران العمل.

Abstract:

The human capital has become an interesting subject for countries, due to its important role in achieving sustainable development. Such concept necessitates a further consideration that contributes to its development and its qualitative and quantitative accumulation. The workforce, which is qualified, contributes to the building of a distinctive and a leading enterprise. Such workforce, if ignored, will migrate to look for better opportunities in other enterprises. This phenomenon is called job turnover, a prime subject of this article.

Key words: job turnover, job leakage, enterprise, worker, job turnover's rate.

* e-mail : nourine_mouloud@yahoo.com

مقدمة

بعد انتقال الاقتصاد الوطني من النظام الاشتراكي إلى اقتصاد السوق، لم تستطع الدولة بناء مؤسسات قادرة على دعم الاقتصاد الوطني وإخراجه من التبعية لقطاع المحروقات، ذلك أن الاستثمارات في العنصر البشري لم تكن مدروسة بشكل جيد.

فرغم المخططات والتكاليف الكبيرة التي تكبدتها الدولة في سبيل تكوين ثروة من رأس المال البشري لسد حاجاتها من الكوادر والكفاءات، إلا أنها لم تخطط جيدا للحفاظ على هذه الثروة واحتضانها ومنعها من التفكير في الهجرة إلى الخارج والبحث عن وظائف أكثر ملائمة لها. حيث عرفت الكفاءات حركية كبيرة بين المؤسسات على المستوى الوطني، فممنهم من وجد ضالته بإحدى المؤسسات فاستقر بها، وممنهم من يتأرجح من مؤسسة إلى أخرى، وممنهم من هاجر للعمل بالخارج، وهذا ما يسمى بالتسرب الوظيفي أو دوران العمل.

ومما سبق تبلور لدينا إشكالية البحث التي تتمثل في التساؤل الآتي:

ما مدى تأثير دوران العمل على المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية المطروحة والإحاطة بهذا الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا إلى :

أولا : مفهوم دوران العمل.

ثانيا : أسباب دوران العمل.

ثالثا : آثار دوران العمل.

رابعا : الطرق المتبعة للتقليل من دوران العمل.

أهمية البحث:

- لفت الانتباه إلى انعكاسات هذه الظاهرة على المؤسسة وبالتالي على الاقتصاد الوطني، ففقدان العمالة الماهرة يعنى فقدان رأس المال البشري الذي يعتبر أحد الثروات الثمينة.

- تحسيس القادة والمشرفين بالمؤسسات بثقل التكاليف الناتجة عن دوران العمل.

أهداف البحث:

- تسليط الضوء على أهم العوامل التي تتحكم في معدل دوران العمل.

- إبراز أثر دوران العمل على كل من المؤسسة والعمال.

- تقديم بعض الطرق التسييرية للتقليل من معدل دوران العمل.

أولاً: مفهوم العمل

1- تعريف دوران العمل: تتعد التعاريف حول مفهوم دوران العمل منها ما يأتي:

التعريف الأول: إن الحركة الناتجة عن دخول أشخاص جدد إلى المنشأة وخروج أشخاص آخرين منها يطلق عليها اسم دوران العمل¹

التعريف الثاني: دوران العمل هو نسبة العمالة المعوضة خلال مدة سنة في مؤسسة ما مقارنة بمتوسط العمال². نلاحظ أن هذا التعريف يتفق مع التعريف الأول في أن دوران العمل هو عملية دخول وخروج العمال من المؤسسة، فيكون هناك تعويض للمناصب الشاغرة نتيجة عملية المغادرة.

التعريف الثالث: دوران العمل هو نتيجة حركة الفرد الذي يجتاز حاجز الانتماء إلى نظام اجتماعي³

دوران العمل حسب هذا التعريف هو إنهاء الفرد لانتمائه أو تبعيته لمؤسسة يعمل فيها، وهو يتفق مع التعريف السابق له في كون أن اجتياز حاجز الانتماء إلى المؤسسة هو في حد ذاته عملية انفصال عنها.

2- أشكال الزهاب: هناك ثلاثة أنواع من الزهاب نذكرها فيما يأتي:

(أ)- الزهاب الطبيعي: وهو ترك الخدمة في المؤسسة بسبب الوفاة أو التقاعد، فطاقة العامل وقدرته على العمل تستنفذ عند بلوغه سن معين وهذا يكون مرفوقاً بحاجة كبيرة إلى الراحة، مما يدفع به إلى التقاعد مما يفسح المجال أمام عناصر جديدة⁴

وتلجأ بعض المؤسسات إلى تطبيق سياسة تقديم سن التقاعد معتقدة في ذلك أن العمالة الشابة تكون لها مردودية أفضل، ولكن في مقابل هذا تفقد المؤسسة الكفاءة والخبرة والمعارف التي لا يكتسبها سوى المتقاعدين فيما يخص التكاليف والتسيير والعلاقات الخارجية للمؤسسة.

(ب)- إنهاء الخدمة بناء على طلب من الموظف: وهو التعبير عن إرادة كل عامل في إنهاء علاقة العمل مع المؤسسة لأسباب تتعلق به، وذلك بتقديم طلب استقالة وهي حق معترف به قانونياً. ويكون هذا الطلب مكتوباً تظهر فيه رغبة العامل في الاستقالة، ويعتبر تاريخ استلام الرئيس أو المشرف على الطلب هو بداية فترة الإشعار⁵

(ج)- إنهاء الخدمة بقرار من المؤسسة: هذا ما نسميه بالإقالة، وهي إنهاء عقد العمل ذي المدة غير المحددة، بإرادة صاحب العمل. ولا يكون هذا الإنهاء إلا بسبب حقيقي وموضوعي⁶

وقد يكون الموظف هو الذي يدفع بصاحب العمل إلى إنهاء عقد العمل وهذا للأسباب التالية:

- تجربة غير مرضية.

- التسريع لتقليص عدد العمال.
- إنهاء عقد عمل ذو المدة المحددة.

ويقدم J.M.Peretti أشكال الذهاب في النقاط التالية⁷:

- الاستقالات
- الفصل لأسباب اقتصادية
- إنهاء العقود ذات المهلة المحددة.
- الذهاب أثناء مرحلة التجربة.
- التحويلات من وحدة إلى أخرى.
- الذهاب الإرادي نحو التقاعد أو التقاعد المسبق.
- الوفاة.

(د) الذهاب الطوعي: ينشأ الذهاب الطوعي عن اتفاق بين العامل وصاحب العمل، حيث يترك العامل المؤسسة ويتحصل مقابل ذلك على تعويض نقدي.

3- قياس وتحليل دوران العمل:

3-1- قياس دوران العمل: هناك طريقتين مختلفتين لحساب معدل دوران العمل، وفي الغالب فإن جميع الطرق تأخذ في الحسبان العمال التاركيين للمؤسسة مقارنة بمتوسط عدد العمال خلال نفس الفترة.

(أ) الطريقة الأولى: تعتمد على مقارنة عدد العمال المنضمين والتاركيين للمؤسسة مقارنة بمتوسط عدد العمال⁸

$$\text{معدل الانضمام} + \text{معدل الانفصال} = \text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العمال}}{\text{متوسط عدد العمال}}$$

حيث:

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{العمال المعينين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{العمال المنفصلين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة}}$$

أما متوسط عدد العمال فهو العدد الموجود في بداية الفترة بالإضافة إلى العدد الموجود في نهاية الفترة مقسوما على اثنين.

ب) الطريقة الثانية: تعتمد هذه الطريقة في حساب معدل دوران العمل على حساب عدد العمال المغادرين خارج المؤسسة مهما كان السبب، ويحسب كما يلي:⁹

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال المغادرين}}{\text{متوسط عدد العمال}}$$

إن المشكل في حساب المعدل أعلاه هو أنه لا يحدد أسباب ترك العمل، فأحسن طريقة هي تقسيم أسباب المغادرة إلى ما يلي:

● عدد الاستقالات

● متوسط عدد العمال

وتسمح هذه النسبة بإعطاء عدد العمال الذين تركوا المؤسسة بإرادتهم.

● عدد العمال المغادرين خلال فترة التجربة

● عدد العمال الاجمالي الذين تم توظيفهم

وتسمح هذه النسبة بإعطاء عدد العمال الذين تركوا المؤسسة خلال فترة التجربة وتفيد هذه النسبة المؤسسة في تحسين برامج الاختيار والتعيين.

● عدد العمال المسرحين

● متوسط عدد العمال

تعبر هذه النسبة عن عدد العمال المفصولين بقرار من المؤسسة سواء لأسباب اقتصادية أو غير اقتصادية (تأديبية).

2-3- تحليل دوران العمل:

إن حساب المؤشرات فقط دون تقديم تحليل أو تفسير لها ينقص من قيمتها، لذا فإنه من الأفضل عند حساب معدل دوران العمل تقديم مجموعة من التحاليل مثل المقارنات الزمنية أي مقارنة معدل دوران العمل في المؤسسة للسنة محل الدراسة بمعدلات السنوات السابقة، أو التحليل الخارجي وهو مقارنة معدل دوران العمل للمؤسسة المعنية بالدراسة مع معدلات مؤسسات أخرى من نفس القطاع.

ويمكن إيجاز طرق تحليل دوران العمل كما يلي ¹⁰:

- تحليل المعدل السنوي لدوران العمل: يتم حساب معدل دوران العمل للمؤسسة ثم تتم مقارنته مع معدلات المؤسسات الأخرى في نفس الفرع (فرع الصناعة مثلا)، فإذا وجد أن معدل الدوران في المؤسسة أعلى من متوسط معدل دوران العمل في فرع الصناعة، يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيض هذا المعدل، مع البحث عن أسباب هذا المعدل المرتفع.
 - تحليل معدل دوران العمل من حيث الجنس (مقارنة قيمته بين الذكور والإناث)، من حيث الصنف الاجتماعي - المهني.... الخ.
 - تحليل معدل دوران العمل بمقارنته بين مختلف المراحل المهنية، فيمكن تقسيم الحياة المهنية إلى مراحل: مرحلة التدريب، مرحلة ما بعد التدريب، مرحلة ما بعد الترقية.... الخ فإذا وجدنا مثلا أن العمال يتكون العمل بمعدل كبير في مرحلة التدريب ففي هذه الحالة يجب إعادة النظر في الطرق المعتمدة لتدريب العمال.
 - التعمق في تحليل أسباب ترك العمل، خاصة الترك الاختياري.
- ثانيا: أسباب دوران العمل: يمكن تصنيف أسباب دوران العمل إلى نوعين
- 1- أسباب فصل العامل: بقرار من المؤسسة

- عدم ملائمة العامل لوظيفته: وهو أن يترك العامل وظيفته بقرار من المؤسسة، بسبب عدم توفره على المؤهلات والقدرات التي تتطلبها المسؤوليات الموكلة إليه في إطار الوظيفة التي يشغلها، فعند فشل العامل في اجتياز المرحلة التجريبية بنجاح، يمكن أن يفصل مباشرة، ويمكن إعطائه فرصة ثانية بنقله إلى وظيفة أخرى، تتناسب مع المؤهلات التي يحملها، فإذا فشل مرة أخرى، كان ذلك سببا في إنهاء مهامه، كما يمكن للمؤسسة أن تصدر قرارا يقضي بترك العامل لوظيفته، بناء على حصوله على مستوى ضعيف في تقرير تقويم الأداء الوظيفي¹¹.
- التسريح بهدف تقليص عدد العمال: هو زيادة العمال عن حاجة المؤسسة مما يدفع المؤسسة إلى فصلهم رغم أداءهم لمهامهم بشكل مرضي¹²، والأسباب التي تجعل العمال في موضع عمال زائدين عن الحاجة كثيرة منها تأثير الأزمات الاقتصادية، تراجع المركز التنافسي للمؤسسة، وقد يحدث هذا في مواسم معينة، فيتقلص الطلب على العمالة في مواسم ويتزايد في مواسم أخرى حسب طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة.

- التسريح يهدف التأديب: ويكون سبب الفصل شخصية وسلوك العامل، أي بسبب الأخطاء التي يرتكبها، كعدم احترامه لمواعيد العمل، أو سلوكه الغير جيد، سوء أدائه للعمل .

ولقد ميز Michel Magnien بين ثلاثة أنواع من الأخطاء¹³ :

- (1) الخطأ البسيط: هو كل خطأ مرتكب في تنفيذ العمل يؤدي إلى عرقلة سير نشاط المؤسسة وقلما يؤدي هذا النوع من الخطأ إلى فصل العامل.
- (2) الخطأ الكبير: ويتمثل في عدم تطبيق الأوامر، عدم الالتزام بقواعد الأمن، تسريب المعلومات، رفض قرارات النقل.
- (3) الخطأ الجسيم: مثل حوادث العمل الإرادية، سرقة المواد الأولية، سرقة قطع الغيار... الخ

2- أسباب الذهاب الإرادي: أي ترك العامل للمؤسسة بإرادته

- (1) عدم الرضا عن نظام الترقية والحوافز: الترقية هي التدرج في سلم التأهيل من درجة إلى درجة أحسن منها، وتتم الترقية بحسب استحقاق العامل لها، وبحسب توفر المناصب كذلك. وتهدف الترقية إلى منح العمال الوظائف التي تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة كالتى تتعلق بتحسين الإنتاج كما ونوعا، فقلة الفرص في الترقية تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك العمل بالمؤسسة. كما تساهم الحوافز والمكافآت في رفع إنتاجية المؤسسة من جهة، ورفع الروح المعنوية للعمال وتحسين أداءهم من جهة أخرى، مما يزيد في حيمهم لعملهم والتمسك بوظائفهم، فالعامل له حاجات ورغبات يسعى جاهدا لإشباعها، فالتقدير المعنوي لحسن أدائه وتفانيه في العمل عن طريق مكافئته يشعر العامل بأهمية تواجده في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

- (2) عدم الرضا عن الأجور : يتفق معظم الباحثين على أن هناك علاقة قوية بين مستويات الأجور والتسرب الوظيفي، وهذا لأن الأجر هو الدافع الأساسي للعمل، وكلما زادت الأجور كلما قل التفكير في ترك العمل¹⁴ ، فضمن حق العامل في الحصول على أجره الذي يستحقه يكسبه الثقة في المؤسسة.

- (3) العلاقات مع الزملاء في العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، فقد تكون مصدر قلق وتوتر له، فكلما كانت علاقات الفرد مع زملاءه في العمل جيدة ومحقة للمنافع بينه وبينهم، كلما زاد رضا الفرد عن عمله¹⁵

4) عدم الرضا عن القيادة والإشراف: يجب على القادة والمشرفين في المؤسسة أن يتحلوا بالسلوكيات الحسنة في التعامل مع الموظفين أثناء تقديمهم للتوجيهات وإصدارهم للأوامر، فأسلوب القيادة السليم يوفر بيئة عمل مناسبة للقيام بالواجبات المهنية، فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك العمال ويدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة. إن سلوك المشرف له وقع كبير على رضا العمال عن العمل، فالجانب الإنساني له ينعكس على نفسية العمال فيشعرهم بالمسؤولية التامة عن عملهم ويدفعهم إلى تقديم الكثير من أجل الوقوف مع قائدهم، وفي مقابل هذا نجد أن إصدار الأوامر بصفة صارمة وتضخيم الأمور كلما وقعت بعض الأخطاء في العمل، يؤدي إلى توتر في العلاقات بين العمال والمشرفين وبالتالي غياب الرضا عن العمل .

كما يجب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بصفة فعلية، فهذا يعزز لديهم الثقة بالنفس وانتماءهم إلى المؤسسة ويدفعهم إلى الابتكار¹⁶. فاحتكار سلطة صنع القرارات في المؤسسة من طرف القادة وعدم السماح للعمال بإبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرار يخلق اتجاهات سلبية ومعارضة، فعلى المشرف أن يعمل على تنمية علاقات التعاون بينه وبين العمال الذين يعملون تحت إشرافه، وأن يتفهم ظروفهم ويتجاوز بعضا من أخطائهم، فهذا يكتسب ولاءهم ويتحقق رضاهم عن العمل ويمنعهم من التفكير في ترك العمل.

5) تسييس الإدارة: إن التدخل السياسي في تسيير العمليات الإدارية بالمؤسسات يؤثر على استقرار الكفاءات المؤهلة فيجب فصل السياسة عن إدارة المؤسسات، فوجود موظفين (مدراء أو مشرفين) منحازين سياسيا إلى حزب معين، يؤدي إلى التفرقة والتمييز في معاملة العمال فيما يخص شغل الوظائف والترقية، وقد يتسبب هذا في إقصاء اليد العاملة المؤهلة، والذي ينتج عنه نقص الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى ترك العمل¹⁷.

6) عدالة العوائد وإشراك العمال في الأرباح: توزيع العوائد بطريقة عادلة يحقق الرضا لدى العمال، فحصول العمال على عوائد مرتفعة لقاء جهودهم الكبيرة أو حصولهم على عوائد منخفضة لقاء جهودهم القليلة، دليل على عدالة توزيع العوائد بين العاملين في المؤسسة¹⁸.

كما أن إشراك العمال في أرباح المؤسسة يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت بالعامل الياباني أن يكون أكثر ولاء لمؤسسته، لاعتقاده بأنه مساهم فيها وليس موظفا فقط، وهذا ما يجعل العامل يبذل المزيد من الجهد لنجاحه ونجاح المؤسسة¹⁹.

7) عدالة تقويم الأداء: تعتبر العدالة في تقويم أداء العاملين، عاملا مهما في تحقيق رضا العمال واستقرارهم بالمؤسسة، فمن واجب المشرف أو القائد أن يتحرى الدقة عند القيام بعملية التقويم لتفادي بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث، فتشدد بعض المسؤولين قد يدفعهم إلى

منح درجات قليلة لمجموع العاملين تحت قيادتهم مما يقتل الروح المعنوية لديهم، وقد يتساهل البعض الآخر فيمنح درجات عالية لا تتناسب مع الأداء الحقيقي للعمال وهناك البعض الآخر من يعتمد في تقويمه على رأيه الشخصي في العامل، فهذه بعض الأخطاء المرتكبة في تقويم الأداء والتي تخلق كراهية بين المسؤول والعمال، ويمكن لهذا التقويم أن يكون عاملاً أساسياً في ترقية زائفة²⁰

(8) أسباب شخصية :

- يمكن للعامل أن يترك المؤسسة بسبب تمسكه ببعض القيم، كأحكام الشريعة التي تتعارض مع البنوك الربوية، انتشار الرشاوى، التحرش بأمكان العمل .
- سن العامل يؤثر على قرار ترك العمل فهناك علاقة عكسية بينهما، حيث نجد أن الصغر في السن وعدد سنوات الأقدمية القليلة يقابلها رغبة كبيرة في ترك العمل.
- زيادة المسؤولية الأسرية وكثرة الطموحات لتحقيق مستوى معيشي أفضل تؤدي العامل إلى البحث عن وظيفة أخرى تكون أحسن من حيث الأجر.
- (9) سوء ظروف العمل :

"ويقصد بظروف العمل تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله، وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية وأخرى اجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل"²¹

وتعرف ظروف العمل كذلك " بأنها مجموعة العوامل الفيزيائية (إرهاق عضلي وذهني، أمن) والقيود التنظيمية والتكنولوجية"²²

مما سبق يمكن القول بان ظروف العمل هي العوامل التي تحيط بالعامل في مكان عمله والتي تنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية، كالإرهاق العضلي والذهني والإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، النظافة، الضوضاء والوضع الأمني، فهي تؤثر على صحته (النفسية والجسمية) وفي سلوكه اتجاه المجموعة (الأفراد) التي يعمل معها وفي شعوره اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، كما تعتبر هذه العوامل إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، وتؤثر تأثيراً كبيراً على قرار العمال فيما يخص التفكير في ترك العمل بالمؤسسة والبحث عن عمل بمؤسسة أخرى يكون أكثر ملائمة لهم.

(10) العمل الإضافي: في بعض الحالات يؤدي العمل الإضافي إلى حدوث نوع من الفوضى في تقسيم العمل، فيصاب العامل بنوع من التشوش مما يؤثر على أدائه ومستقبله المهني²³.

ففي بعض المؤسسات يتم تمديد الحجم الساعي اليومي، أو استدعاء العمال للعمل في عطلة نهاية الأسبوع والذي يطلق عليه العمل الإضافي، فبعض العمال ليسوا بإمكانهم القيام

بأعمال إضافية بسبب التزاماتهم العائلية، وتعرضهم للضغوط يدفع بهم إلى ترك العمل بالمؤسسة.

ثالثاً: آثار دوران العمل

هناك آثار ايجابية وسلبية سواء بالنسبة لتاركي العمل أو بالنسبة للمؤسسة، ويمكن إجمالها فيما يأتي:

(1) الآثار الإيجابية:

من بين هذه الآثار الإيجابية، القضاء على الملل والروتين والتوتر، الذي يمكن أن يكون فرصة لتجديد الحيوية والنشاط لدى العمال المتسربين، وإقامة علاقات اجتماعية جديدة، الهروب من ضغوط العمل وتحقيق الصحة النفسية، انتقاله للعيش في مكان أفضل من المكان الذي كان يقيم فيه قبل ترك المؤسسة، تقليص المسافة بين مكان العمل ومكان الإقامة وتقوية العلاقات الأسرية. كما يمكن له أن يساعد المؤسسة في التخلص من بعض العمال الغير مرغوب فيهم، واستبدالهم بموظفين أحسن منهم من حيث الأداء، مما يمكن أن يساهم في عملية الإبداع والتغيير والتقليل من بعض السلوكيات مثل كثرة التغيب، واللامبالاة²⁴. ويشكل انتقال الكفاءات للعمل بالمؤسسات الصناعية الحديثة خطوة ايجابية في تحقيق النمو الاقتصادي.

كما أن ترك بعض العمال لوظائفهم يرفع معنويات باقي العمال ويسمح لهم بإبراز قدراتهم من خلال الشغل المؤقت للوظائف الشاغرة، مما يتيح الفرصة أمامهم في الترقية والتدريب، ويسمح بإدخال التكنولوجيا الحديثة مما يخفف من بعض الصعوبات²⁵.

(2) الآثار السلبية:

إن ظاهرة التسرب الوظيفي عقبة تعيق تقدم وصمود المؤسسة أمام باقي المؤسسات المنافسة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، فخروج اليد العاملة التي تتميز بالكفاءة يتطلب تعويضها بأيد عاملة جديدة، لها نفس الكفاءة على الأقل أو عمالة وافدة من الخارج، والتي تطالب في الغالب بأجور جد عالية، وهذا ما يدفع باليد العاملة الوطنية التي تتميز بالخبرة والكفاءة بطلب الهجرة إلى الخارج، وبالتالي فقدان تكاليف التعليم والتدريب والدخول الإجباري في تكاليف جديدة، لتكوين يد عاملة مؤهلة جديدة يُعتمد عليها.

ويعتبر تسرب الموظفين أول وأكبر عائق في نجاح المؤسسة، فهو يؤثر على إنتاجيتها ويؤثر على سمعتها بين المؤسسات المنافسة، خاصة إذا كان المتسربين من الموظفين المنتجين وذوي القيمة، أو يمثلون مجموعة عمل متماسكة. فحصول العمال التاركين للمؤسسة على وظائف جديدة بأجور عالية وبقاءهم على اتصال بالعمال الباقين في المؤسسة، يسبب لدى بعضهم الإحباط المعنوي ويكشف لهم حقيقة وجود فرص عمل بديلة في سوق العمل، مما يؤدي إلى

ضعف الأداء وإبطاء الإنتاجية، وزيادة معدل التسرب إلى خارج المؤسسة، وبهذا لن يبقى في المؤسسة سوى العمال ذوي الخبرة البسيطة²⁶. كما يمكن أن يؤدي ترك العمل إلى قطع العلاقات الاجتماعية بين العامل وعائلته، بسبب تغيير الوظيفة أو انتقاله من منطقة إلى أخرى، كما ينتج عنه خسارة في الأقدمية، وفقدان زملاء العمل، الذين كانوا يبادلونه الاحترام والتقدير، أو فقدان رئيس جدير بالثقة.

رابعا: الطرق المتبعة للتقليل من دوران العمل

(1)- التوجيه المهني والاختيار: وتعني كلمة التوجيه في معناها العام، تلك الخدمات التي تقدم للفرد بقصد مساعدته على التكيف وإيجاد التوافق بينه وبين بيئته وتحقيق ذاته في مختلف المجالات التي يتفاعل معها²⁷.

من خلال هذا التعريف، يتضح أن التوجيه المهني هو تقديم مجموعة من الخدمات إلى الفرد، بهدف مساعدته في اختيار المهنة أو الوظيفة التي تلائمه، والتي تتوافق مع مهاراته وقدراته، وكذا مساعدته في الإعداد لهذه المهنة والتكيف معها والإبداع فيها.

وفي الغالب، يعتمد الأسلوب في الموافقة بين الفرد والمهنة على تقدير أو تقويم المؤسسة للفرد بالنسبة للمتطلبات التنظيمية، والوظيفية وأساليب الامتحانات الموحدة وعينات العمل وتقدير طلبات التوظيف حسب النقاط. وكشوف الجرد لسيرة الفرد الشخصية، هي من بين الأساليب المفيدة حينما يتم التحقق من صحتها²⁸.

ويعتمد التوجيه والاختيار المهني على ما يلي:

أ. التحليل الوظيفي: ويقصد به دراسة الوظيفة بهدف التعرف على الأجزاء المكونة لها، وما تنطوي عليه من الواجبات والمتطلبات المادية والعقلية، والأدوات والمعدات المستعملة، وسبل الترقية، وفئات الأجور وساعات العمل ومدى الصعوبات التي تتخلل العمل، وعلاقاتها بباقي الوظائف.

وعليه فإن التحليل الوظيفي، لا يعتمد على معرفة المهارات والقدرات اللازمة لها فقط، بل يطلب معرفة بالظروف المادية، مثل كيفية الحصول على الأجر، إذا كان أسبوعيا أو شهريا مثلا.

والتحليل الوظيفي يختلف من قطاع إلى آخر، كما يمكن أن يختلف داخل القطاع الواحد، فيمكن للوصف الوظيفي بالنسبة لعامل في مؤسسة ما، أن يشتمل على ما تتطلبه الوظيفة من مجهودات عضلية ومهارات وسرعة في تنفيذ المهام... الخ، بينما يتميز الوصف الوظيفي لمدير المؤسسة بالطابع الإداري، فيرتكز على حسن التخطيط والقيادة، واتخاذ القرارات السليمة... الخ.

وتتلخص المعلومات التي يجب تجميعها لتقديم تحليل وظيفي شامل لأي وظيفة النقاط التالية:²⁹

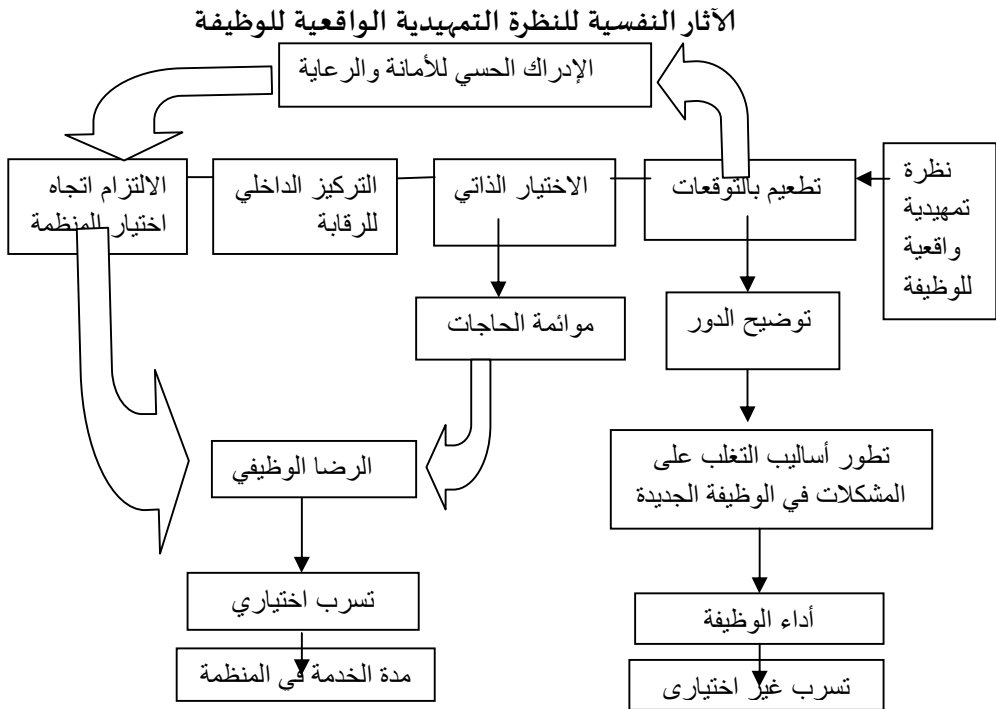
- ما يقوم به العامل.

- كيف يقوم العامل بعمله.

- على ماذا يحصل العامل مقابل عمله.

- المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل.

يساعد التحليل الوظيفي في إيجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء، وفي عملية التقييم، تحديد الأجور، وكذلك في وضع نظام الترقية، واختيار الوظيفة المناسبة لكل عامل. ويتوقف نجاح عملية التوظيف على نوعية الوصف الوظيفي، حيث يجب إعطاء الأفراد المرشحين المعلومات الكاملة والموضوعية³⁰، وهذا ما يقلل من التفكير في ترك العمل. ويعرض نموذج وانوس (1978) كيفية تأثير النظرة العامة الواقعية على التسرب، وهذا من خلال التطعيم الوقائي ضد العناصر السلبية في المؤسسة، وتعزيز الاختيار الذاتي للمؤسسة والالتزام بهذا الاختيار.



المصدر: وليام ه موبلي، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص33

ب.دراسة الفرد: لكي تكون الوظيفة أكثر ملائمة للفرد، يجب أن يشترك فيها كل من المؤسسة والفرد، فدراسة الفرد تأتي مكتملة للتحليل الوظيفي، فتحليل مواصفات الفرد هي إبراز الصفات التي يتمتع بها الفرد، والتي يُعتقد بأنها ضرورية لأداء عمل أو وظيفة بصورة فعالة، وهذه الصفات تتمثل في: المعرفة المطلوبة، المقاييس والمؤهلات العلمية، والخبرة المهنية السابقة، والصفات الشخصية، القدرة العقلية، وكل الصفات التي تتطلبها الوظيفة³¹.

وتعتمد عملية التوجيه المهني في دراسة الفرد على ما يلي:

(1) المقابلة: ويعتمد عليها كثيرا في دراسة الفرد، فهي ركن أساسي في عملية الاختيار.

ومن فوائد المقابلة:

- تعرف المترشح على المؤسسة وعلى الوظيفة التي سوف يشغلها.
- تسمح بالحصول على المعلومات الكافية عن ماضي المترشح المهني ورؤيته المستقبلية، ومعرفة وجهة نظره.

(2) الاختبارات: ويتعلق الأمر باختبارات الذكاء، اختبارات القدرات الحركية، الاختبارات التي تقيس سمات الفرد الانفعالية، حيث هذه الاختبارات يمكن أن تختلف من حيث درجة الثبات والصدق.

(2)- الإشراف والاتصال:

أ.الإشراف: إن حسن الإشراف ينتج عنه تحسين العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى تخفيف درجة الصراع الذي يمكن أن ينتج بين العمال من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى، ولهذا يجب على المشرفين الاهتمام بشؤون الموظفين (خاصة الجدد منهم)، وذلك بتهيئة ظروف عمل جيدة، فعلاقات الصداقة القوية بين العمال ووجود الحوافز تساعد على الاندماج السريع في العمل، فيحدث استقرار في المؤسسة، وتصبح نية العامل في ترك المؤسسة ضعيفة جدا.

ب.الاتصال: إن نقل المعلومات من فرد إلى آخر في أي مؤسسة مهما كان نوعها، يعتبر من الضروريات الجوهرية، فبواسطة هذا النقل (الاتصال) يمكن تعديل السلوك، وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف³².

ولكي يكون انتقال المعلومات سهلا ومرنا بين أطراف الاتصال، يجب أن تتحقق معايير الكفاءة التالية³³:

- السرعة.
- انتقال المعني.
- التأثير على متلقي الرسالة (المعلومة).

- إشباع حاجة متلقي الرسالة إلى المعلومات.

وعملية الاتصال يمكن أن تشوبها مجموعة من العوائق، تحول دون وصول المعلومات بطريقة واضحة، والتي تتمثل فيما يلي:

(1) صعوبة اللغة: على المرسل أن يستخدم المصطلحات المتخصصة التي يجيد المرسل إليه فهمها، ويجب أن تكون هذه المصطلحات محددة وليس لها أكثر من معنى³⁴.

(2) الفروق الشخصية بين طرفي الاتصال: عندما يريد المرسل إبلاغ المرسل إليه بمعلومات، فإنه يستخدم عبارات وكلمات تتناسب مع عاداته وقيمه ومركزه الوظيفي، وفي المقابل فإن المرسل إليه يستقبل هذه المعلومات وفقا لمشاعره وسلوكياته وقيمه وعاداته، فيمكن لهذا الاختلاف في القيم والمشاعر والسلوكيات بين الطرفين، أن يؤدي بالمرسل إليه إلى فهم المعلومات المرسلة بطريقة لم يكن يقصدها المرسل³⁵.

(3) تعدد المستويات الإدارية: لكي تصل الرسالة إلى المستقبل، فإنها سوف تمر من خلال عدة مستويات إدارية، مما يُعرض المعلومات إلى الإخفاء أو التغيير أثناء انتقالها من مستوى إداري إلى آخر، وهذا ما يشكل عائقا في عملية الاتصال.

(3)- الخدمة الاجتماعية وظروف العمل:

أ. الخدمات الاجتماعية: تساعد هذه الخدمات على خلق بيئة عمل اجتماعية سليمة للعامل، والتي تتمثل في التغذية والسكن، والخدمات الترويحية والتعاون بالإضافة إلى وسائل الانتقال، فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الحالة المعنوية للعامل، و تساهم الخدمات الاجتماعية في جذب الموظفين وتحافظ على بقائهم في المؤسسة، ولهذا يجب أن توزع بطريقة عادلة بين العمال. ب. تهيئة ظروف العمل:

تعرف تهيئة ظروف العمل على أنها عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية، التي تهتم بدراسة الظروف الفيزيائية، الاجتماعية والتنظيمية السائدة في أماكن العمل، داخل المؤسسة على وجه عام وخارجها بوجه خاص، من خلال البرامج المتخصصة في السيطرة على إزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصيب العمال أثناء تأديتهم لأعمالهم، وهذا بالعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة، لتفادي المخاطر وآثارها السلبية على صحة وسلامة العمال في مكان العمل³⁶

" ويقصد بتهيئة ظروف العمل مجموع الدراسات والإجراءات التي تمكن من توفير الظروف الملائمة التي قد تساهم في زيادة الدافعية للعمل وكفاءة الأداء عن طريق التقليل من حوادث العمل"³⁷

وتكون تهيئة ظروف العمل في المجالات التالية:

- تهيئة ظروف العمل الفيزيائية: ويقصد بها تلك الظروف التي تحيط بالعامل في مكان عمله من إضاءة، حرارة وتهوية.... الخ والتي تؤثر على صحته وسلامته، فالإضاءة الجيدة تعتبر شرطا أساسيا في الأعمال التي تعتمد بشكل كبير على الإدراك البصري، كما أن درجة الحرارة المناسبة مطلوبة، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المطلوب.
- تهيئة ظروف العمل الاجتماعية: وتتمثل في الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة لعمالها، بهدف سد احتياجاتهم المتمثلة في خدمة طب العمل، مصاريف التنقل، الإطعام والإسكان. بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد في العمل، حيث يتطلب هذا جهودا من إدارة الموارد البشرية لتقوية الجانب الإنساني بين العاملين، حيث يعتبر هذا أحد الأساليب التي تعمل على تحفيز العمال وتعزيز انتماءهم إلى مجموعات العمل³⁸.
- تهيئة ظروف العمل التنظيمية: تتمثل تهيئة ظروف العمل أيضا في الجانب التنظيمي للمؤسسة، وذلك بتبسيط إجراءات العمل من خلال وضع خريطة عمل، تضم مجموعة من الإجراءات، يجب على كل عامل إتباعها لتفادي الفوضى، وتتجلى هذه الإجراءات في مجموعة من الخطوات التفصيلية، التي يجب أن يسير عليها العامل في انجازه لمهمته، ويتقرر في ظل هذه الإجراءات الوثائق والمستندات المطلوبة، والعمال المعنيين بانجاز هذه المهام وفق الخطوات المحددة³⁹.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا البحث، معرفة مدى تأثير دوران العمل على المؤسسة، وذلك من خلال تقديم مختلف التعاريف لهذه الظاهرة، والتطرق إلى أهم الأسباب التي تؤدي إليها، ثم الآثار التي تتركها على مستوى كل من العامل والمؤسسة والاقتصاد الوطني ككل، ثم قدمنا بعض الطرق التيسيرية للتقليل من حدوثها.

فتوصلنا إلى أن ظاهرة تسرب العاملين تعود إلى أسباب مصدرها المؤسسة وأخرى مصدرها عوامل شخصية تعود إلى العامل بحد ذاته. وأن انعكاسات هذه الظاهرة إما أن تكون ايجابية أو سلبية بالنسبة للمؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

(1) الانعكاسات الايجابية لدوران العمل على المؤسسة:

- يساعد دوران العمل المؤسسة في التخلص من بعض العمال الغير مرغوب فيهم، ويُمكّن من استبدالهم بموظفين جدد أفضل من حيث الأداء والولاء والانضباط، مما يساعد في دفع روح الإبداع، والتقليل من السلوكيات الغير مرغوبة في المؤسسة، مثل كثرة التغيب والتمارض واللامبالاة.

- ترك بعض العمال للمؤسسة يتيح الفرصة أمام البعض الآخر لإبراز قدراتهم ومهاراتهم، من خلال شغل الوظائف الشاغرة مما يضمن لهم الفرصة في الترقية، وهذا يصب في مصلحة المؤسسة حيث يسمح بتعويض العمالة المفقودة بأقل تكاليف.

(2) الانعكاسات السلبية لدوران العمل على المؤسسة:

- ترك اليد العاملة التي تتميز بالكفاءة للمؤسسة يمكن أن ينتج عنه تكاليف كبيرة، لأن المؤسسة في هذه الحالة، إما أن تلجأ إلى تدريب مجموعة من العمال بتكاليف مرتفعة لتعويضها، أو إلى إدخال عمالة جديدة يمكن أن تستغل وضع المؤسسة وتطالب بأجور عالية، أي فقدان تكاليف التدريب والدخول في تكاليف جديدة.

- تسرب الموظفين من المؤسسة يؤثر على سمعتها بين المؤسسات المنافسة، خاصة إذا كان المتسربين من الموظفين المتميزين وذوي القيمة، فتركهم للمؤسسة يمكن أن يكشف حقيقة وجود وظائف بأجور عالية في مؤسسات أخرى.

قائمة الهوامش والمراجع:

- ¹ : بدوي أحمد زكي، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1986 ، ص215 .
- ² : Petit Larousse Illustré 1990, librairie Larouse, paris, 1989, P859
- ³ : Neveu Jean-Pierre, A propos de l'intention de démission, revue de Gestion des ressources Humaines, Edition ESKA, N12, Octobre 1994, p27
- ⁴ : كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، سلسلة دليل القائد الإداري، رقم 03، طلاس للدراسات والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1992 ، ص302
- ⁵ : عمار حسين حسن، إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991 ص409
- ⁶ : Alquier Claude, dictionnaire encyclopédique économiques et social, édition Economica, 2^{ème} édition, 1990, p310
- ⁷ : Peretti J.M, gestion des ressources humaines, librairie, vuibert, 5^{ème} édition, paris 1994, p41
- ⁸ : حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد، الدار الجامعية بيروت 1989 ص90
- ⁹ : Savel Heneri, Zardet Véronique, maitriser les couts et les performances cachés, édition Economica 1989, p135
- ¹⁰ : بدوي أحمد زكي، مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220 .
- ¹¹ : عمار حسين حسن، مرجع سبق ذكره، ص 410 .
- ¹² : بدوي أحمد زكي، مرجع سبق ذكره، ص 279 .
- ¹³ : Magnien Michel ; le guide social des entreprise culturelles, les éditions juris-service, 2^{ème} édition, paris, 1993, pp 115 - 116
- ¹⁴ : الطاهر أحمد محمد علي، التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010 ص100 .
- ¹⁵ : عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت 1983 ، ص149
- ¹⁶ : أحمد إبراهيم عبد الله أبو سن، إدارة الموارد البشرية ط1 ، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2007 ص 250
- ¹⁷ : محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005 ص ص 18-20 .
- ¹⁸ : كامليا يوسف الجنابني، دراسات مقدمة في السلوك الإداري، جامعة حلوان، حلوان، 2004 ، ص 122-123

- ¹⁹ : أحمد إبراهيم عبد الله أبوسن، مرجع سابق، ص 169 .
- ²⁰ : أحمد إبراهيم عبد الله أبوسن، مرجع سابق، ص 199-200-201 .
- ²¹ : Jean pierre citeau, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002, page :168.
- ²² : Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2003.
- ²³ : شكري عليا وآخرون، دراسات في علم الاجتماع الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991 ، ص 157 .
- ²⁴ : معدي محمد آل مذهب، تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العام، مجلة الإدارة العامة، المجلد رقم (38)، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1419 هـ، ص 11 .
- ²⁵ : وليام ه موبلي مرجع سابق، ص 3
- ²⁶ : الطاهر أحمد محمد علي، التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، دكتوراه، جامعة
- ²⁷ : يونس انتصار، السلوك الإنساني، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 376 .
- ²⁸ : وليام ه موبلي، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982 ، ص 33
- ²⁹ : عبد الواسع عبد الوهاب أحمد، كتاب في علم إدارة الأفراد، الكتاب العربي السعودي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1973 ، ص 76 .
- ³⁰ : Peretti Jean-Marie, gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 5^{ème} édition, paris, 1994, p 77 .
- ³¹ : غطاس نبيل، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت، 1974 ، ص 196 .
- ³² : توفيق جميل أحمد، إدارة الأعمال-مدخل وظيفي-، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 ، ص 375 .
- ³³ : عاشور أحمد صقر، مرجع سبق ذكره، ص 223 – 224 .
- ³⁴ : شياح إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993 ، ص 401 .
- ³⁵ : شياح إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 403
- ³⁶ : عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 569 .
- ³⁷ : أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، بيروت، 1979 ص 56.
- ³⁸ : حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي-انجليزي، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 1979 ص 76 .
- ³⁹ : موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن 2007 ص 97 .