



دوران العمل

د. عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي

جهة النشر جامعة الملكة أروى

copyrights©2012

دوران العمل

دراسة تطبيقية

فى شركة النهرين العالميه للصناعات الكيماويه

الدكتور

عبد الرسول عبد الرزاق الموسوى

جامعة فيلادلفيا - عمان - الاردن

بسم الله الرحمن الرحيم وصلى الله محمد وعلى

اله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين

وبعد

خلاصة البحث

سعت هذه الدراسة الى معرفة مقدار تأثير شركة النهريين العالميه للصناعات الكيماويه في العراق بدوران العمل خلال فترة الدراسة البالغه (11) عاما0 وكانت البيانات التي أعتمدت عليها الدراسة من واقع عمل الشركه فيما يخص تطور القوى العامله السنوى أو من ترك العمل خلال الفتره الزمنيه 0

وقد اتضح لاحقا , بعد التحليل الاحصائى ، أن هناك علاقته ذات دلالة احصائيه بين التوظيف السنوى للقوى العامله ومعدل دوران العمل فى الشركه خلال الفتره المذكوره وكما دلت المؤشرات الاحصائيه : R , R_{seq} , F , t , Sig

وتوصلت الدراسة أخيرا الى مجموعه من التوصيات منها وضع نظام ثابت للحوافز للعاملين فى الشركه ومعالجت المشاكل الاداريه والفنيه الناشأه فى الاقسام الاداريه والانتاجيه وكذلك اقرار نظام واضح المعالم للاجور والرواتب فى الشركه حيث اوضحت المعلومات الوارده عن الشركه انها تفتقد اليه 0

ABSTRACT

The turn over of man power considers to be one of the major problems which face each enterprise in their way for the stability of labour and to increase the production in one side and to increase the specialty in the training to another .

The Nhrain international chemical company faced this problem during these last years, and tried to solve it by increasing job vacancy in their productive departments in order to decrease the negative effects of the ratio of turn over of the man power.

أولاً: المقدمة

من الظواهر الشائعة في حياة أى منشأة هي ظاهرة دوران العمل 0 وهي تختلف من منشأة لآخرى تبعاً لطبيعة عمل المنشأة والظروف المحيطة بها والعاملين فيها 0 وبقدر تعلق الامر بالعاملين , فان معدل دوران العمل ارتفاعاً أو انخفاضاً يعتمد على مقدار تكيف العاملين مع ظروف عمل المنشأة 0 وشركة النهريين العالمية للصناعات الكيماوية واجهت هذه المشكلة خلال السنوات السابقة بتوظيف المزيد من الأيدي العاملة وعملت على تدريبهم بغية تقليل أثر حالة التسرب على نشاط المنشأة 0

1_ مشكلة الدراسة

واجهت شركة النهريين العالمية للصناعات الكيماوية صعوبات عديدة في استقرار الأيدي العاملة والاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة 0 فهناك ترك للعمل ولأسباب مختلفة يقابله توظيف جديد ضمن حركة متذبذبة في دوران العمل خلال السنوات الأخيرة 0 ازاء هذه الحالة فان الشركة تواجه صعوبات متعددة في استقرار عماله لديها لفترات زمنية طويلة 0

2_ أهمية الدراسة

الاستفادة من التطور العلي في دراسة حركة العاملين والسلوك الإداري والنتائج المؤدية الى دوران العمل 0 بالإضافة الى مايمكن ان ينعكس ذلك من حركة العاملين (دخولاً وخروجاً) على مجموع العاملين في شركة النهريين 0

3_ أهداف الدراسة

التعرف على اسباب دوران العمل في شركة النهريين العالمية للصناعات الكيماوية ومحاولة الاستفادة من النتائج التي تخرج بها الدراسة لمواجهة هذه الحالة في شركات ذات طبيعة عمل مماثلة 0

4_ فرضيات الدراسة

لا توجد هناك علاقة بين ماتقوم به شركة النهريين للصناعات الكيماوية من توظيف جديد ومن الاعداد التاركة للعمل من أثر على معدلات دوران العمل خلال السنوات موضوع الدراسة 0

5_ محددات الدراسة

اقتصرت فترة الدراسة على احدى عشر سنة (1997-2008) باستثناء سنة 2003 بسبب الظروف غير الطبيعيه التي مرت بها الشركه والاقتصاد العراقى بشكل عام بالاضافه الى شحة المعلومات التي كنا نود الحصول عليها بهدف التعمق فى تحليل مشكلة دوران العمل واثارها على كل من المنشأه والعاملين 0

ثانيا : دوران العمل والدراسات السابقه 0

1_ دوران العمل

يفهم من دوران العمل حركة مجموعة المشتغلين ضمن اطار المنشأه من ناحية التوظيف أو ترك العمل حسب رغبة العامل أو بأمر الاداره فى اطار فتره زمنيه معينه 0

أما معدل دوران العمل فانه يشير الى نسبة دخول وخروج العاملين من والى أقسام الادارة أو الانتاج الى متوسط العاملين 0 فاذا كان معدل دوران العمل قد بلغ 11% مثلا فى منشأة ما فان ذلك يعنى ان هناك احتمال ان يترك العمل (11) عامل من كل 100 عامل يعملون فى المنشاه وفى هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمه 0 وعادة مايترك المشتغلون اعمالهم لاسباب عديده منها:

-الاستقاله أو الاقاله

-النقل والترقيه

-العجز

-الوفاة

-السفر

كما يركز مفهوم دوران العمل على التغير الحاصل في عدد الافراد العاملين في المنظمة خلال فتره زمنية معينه 0 وهذا التغير الحاصل في العدد هو بلاشك ناتج بسبب خروج افراد من المنظمة ودخول اخرين اليها 0

ومهما تكن الاسباب المؤديه لخروج العاملين , فان الذى يعنينا فى هذا المجال هو رصد التغيرات الحاصله فى حجم القوى العامله 0 ومما لاشك فيه فان ادارة المنظمة تسعى جاهدة الى تقليل معدل دوران العمل فيها وذلك لان ارتفاع هذا المعدل يعنى ان هناك حالة خروج ودخول واسعة من والى المنظمة وبالتالي فان نسبة المعينين الجدد الى اجمالى عدد افراد القوى العامله فى المنظمة ستكون مرتفعه وهذا بدوره يعنى ان درجة كفاءة العمل فى المنظمة ستكون منخفضه نسبيا بسبب الحدائه ونقص الخبره مما يجعل المنظمة عرضة لمواجهة حالات سلبية عديده منها :انخفاض الكفاءه الانتاجيه , ارتفاع عدد اصابات العمل , ارتفاع كمية الهدر فى المواد الاوليه , ارتفاع العطل والتوقفات فى المكين ,زيادة نسبة الصيانه , 000الخ 0

ان هذا التحليل يستند الى افتراض ان الافراد المعينين حديثا لا يتمتعون بخبرة فنيه عاليه وهو افتراض واقعى وأن تعينهم قد لا تسبقه دورات وبرامج تدريبيه كافيه لتأهيلهم بالمستوى المطلوب 0

2_ مظاهر دوران العمل

هناك مظاهر عدة فى مجال دوران العمل أهمها :

(أ) ان ارتفاع دوران العمل الناتج عن فصل العاملين والاستغناء عنهم من جانب المنشأ قد يدل على عدم دقة عمليات الاختيار والتعيين 0 بينما تركهم العمل بمحض اختيارهم يدل على وجود سلبيات داخل منظماتهم أو مغريات فى المنظمات الاخرى 0

(ب) لابد من مقارنة هذه المعدلات السائده فى القطاعات السائده فى القطاعات المماثله داخل المنطقه الجغرافيه أو بمعدلات المنظمة خلال السنوات السابقه كى تكون النتائج معبره 0

(ج) تعذر السيطرة على كافة المتغيرات المؤثره فى استمرارية العاملين وانتظام عملهم 0 لذا فان حدا معيناً لدوران العمل ينبغى ان يكون مسموحاً به فى أى مشروع وقد يكون الحد ضرورياً وإيجابياً للعاملين وللظمة باعتباره يجدد الحياة فى اجواء المنظمة ويرفدها بدماء جديده قد تكون أكثر قدرة على التطوير والابداع 0

3_العوامل المؤثرة فى دوران العمل

أ)علاقات العمل

يقصد بها العلاقات الناشئة بين العامل وزملائه فى العمل أو مع رؤسياه ويشعر الكثير من العاملين بصعوبة التأقلم والاستمرار فى ظروف غير مناسبة وبالاخص بالنسبة لمن نزل الى ميدان العمل وكيفية البقاء ساعات عمل طويله بخلاف انماط حياتهم السابقه0

ب)بيئة العمل

تعنى الظروف البيئيه الخاصه بدرجات الحراره او البروده او التعرض احيانا للمخاطر بسبب طبيعة العمل (كمخاطر الاشعاع او العمل فى الاماكن الصحراويه والوعره او التعامل مع الالات الخطره 000الخ) وكلما زادت هذه المخاطر وتعدت بيئة العمل اصبحت ظاهرة ترك الخدمه كبيره 0

ج)طبيعة العمل

تتسم بعض الوظائف باشكال معقده وتتبع نمطا معقدامن الاداء ليس من السهل تحملها من بعض العاملين والبعض الاخر يتبع نمطا معيناً من الروتين الذى يتعذر على العامل الخروج منه ممايشكل ضغطا نفسيا ودافعا لترك العمل 0

د)السلوك الاداري

يلاحظ ان بعض القاده الاداريين فى تعاملهم مع العاملين يستخدمون اساليب غاية فى القسوه وبعيدا عن الانسانيه يقابله التفضيل والمحابات والتكريم لآخرين دون وجه حق 0 وهذا النوع من سلوك القاده الاداريين يسهم فى كثير من الاحيان اشاعة اجواء الشك وعدم الثقه فى العمل بحيث مما يخلق حافزا للعامل من ترك وظيفته فى أقرب فرصه 0

ه)الرغبة فى العمل

تتخفص درجة دوران العمل عندما يكون هناك اقتناع ورغبه ورضى للعمل 0 فاذا انخفضت

العوامل العوامل المشار اليها أعلاه , نجد أن الرضا الوظيفي كبيراً لدى العاملين وليس من السهل ترك العمل 0 وهى فى كل الاحوال عوامل البعض منها يتعلق بطبيعة العمل نفسه فى حين أن العوامل الاخرى متعلقة بالعامل و الظروف الملائمه له 0

4_ النتائج المترتبة فى دوران العمل

تترك عملية دوران العمل اثاراً سلبية على المنشأه وعلى العامل نفسه:

أ) على مستوى المنشأه

تتمثل فى التكاليف التى تتحملها المنظمه وبشئ خاص فى تكاليف نشر اعلان طلب توظيف جديد والفحص الطبى اضافة الى النتائج المترتبة على تدنى انتاجية المنشأه وضياع مصاريف التدريب دون مقابل بل تحميل المنشأه بتكلفة اضافيه عند تعيين موظف جديد 0

ب) على مستوى العامل

خاصة عندما يجبر على الاقاله فان ذلك سترك اثاراً اقتصاديه واجتماعيه سلبية عليه وعلى زملاءه فى العمل وعلى عائلته 0

5_ مجالات استخدام معدل دوران العمل

يستخدم معدل دوران العمل أو معدل ترك الخدمه للاغراض التاليه :

أ) التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمه خلال عام قادم 0 وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الاحلال 0

ب) التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنويه ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمه مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنويه 0

الدراسات السابقه

كثيرون ممن سبقونا فى طرح موضوع التأثيرات المتعدده على معدل دوران العمل فى المنظمه 0 منهم من تناول الموضوع من علاقة التدريب والاجور واثرها على دوران العمل والنتيجه المستخلصه هى انه كلما زاد عدد العاملين وعدد المتدربين وكذلك الاجور ارتفع معدل

دوران العمل (عبد الرحمن ص 32) فى حين لوحظ ان هناك تركيز على حالات الفصل والاستغناء الكلى او المؤقت وكذلك حالات التعويض التى كان لها تاثير على معدل دوران العمل (المرسى 2003) 0 وبخصوص التدريب ايضا وارتباطه بموضوع الجودة الشاملة على معدل دوران العمل فقد انتهت دراسة(برهوم أديب و زاهر) الى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمى والتركيز على اعداد البرامج التدريبية و التنقيح حول مفاهيم الجودة الشاملة 0

أما نتائج ضغوط العمل : الاجهاد , التعب , الاكتئاب , الاثر السلبى على الحياة الخاصة وكذلك الارق أثناء النوم , ضعف التركيز , التعامل بعصبية مع الآخرين 00الخ فقد كانت نتائجها كبيرة على دوران العمل بسبب الابعاء الوظيفية وعدم وضوح الدور تاذى يقوم به الموظف اضافة الى علاقات العمل والبيئة المادية وطلب التقاعد المبكر (القریشى ص 192) وكان أن اقترحت هذه الدراسة منح الحوافز المادية والمعنوية وتحسين بيئة العمل , وزيادة عدد العاملين , وتوفير وسائل الراحة والسكن للعاملين بالقرب من العمل 00الخ

ثالثا: شركة النهريين العالمية للمنتجات الكيماوية

تأسست الشركة فى نهاية الثمانينات من القرن الماضى برأسمال قدره مليون دولار 0 وطرحت منتجاتها المتنوعة : ماحيق الغسيل , الصابون , الشامبو , أصباغ خاصه , 000الخ فى السوق وقد بلغ عدد العاملين فى بداية الامر حوالى المئه ورغم الصعوبات التى واجهتها فى تلك الفتره بسبب الظروف التى مر بها الاقتصاد العراقى فان الشركة قد استطاعت فى المراحل اللاحقه من اجراء عمليات توسع كبيره تمثلت بانشاء وحدات انتاجيه جديده وزيادة طاقة النمه منها مما تطلب توظيف اعداد كبيره من الايدى العامله الكثير منها تفتقد الى الخبره بحيث أوجب على ادارة الشركة متح دورات تدريبية لتأهيل العناصر الجديده على التعامل مع التكنولوجيا الحديثه بكفاءه 0 الجدول التالى يبين أعداد العاملين وتاركى العمل خلال الفتره 1997-2008

جدول (1)

عدد العاملين وتاركى العمل فى شركة النهريين العالميه خلال السنوات 1997-2008

السنة	عدد العاملين	تاركى العمل
1997	1325	38
1998	1427	24
1999	1632	19
2000	1726	36
2001	1777	26
2002	1827	19
2004	2106	34
2005	2061	19
2006	2160	39
2007	2161	26
2008	2183	39

المصدر : التقرير السنوى الخاص بالشركة الصادر عام 2010 وبخصوص بيانات السنة 2003 لم يتم الاعتماد عليها بسبب التذبذب فى عمل الشركة نتيجة للظروف غير الطبيعىه التى احاطت بالبلد 0

تم تحليل البيانات احصائيا باستخدام برنامج spss لتحليل ومعرفة دوران العمل فى الشركة المذكوره وكما يلى:

R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig	T
.99	.810	.789	38.384	.000	6.193

من الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة لغرض اختبار فرضية صلاحية النموذج الخطى (38.384) وعند مقارنتها بالقيم الجدوليه المناظره وبمستوى معنويه (0.05) وهذا يعنى رفض الفرضيه الصفريه 0 وبالتالي يعتبر النموذج المقدر ذو توثيق جيد للبيانات 0

ومن ناحية أخرى فسر النموذج المقدر مقدار الاختلافات فى المتغير المعتمد 0 اذ بلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.81) 0

اضافة لذلك , أظهر اختبار (t) للمعالم المقدره X_1, X_2 رفض الفرضيه الصفريه الخاصه بها 0 حيث بلغت قيمت t المحسوبه (6.193) وعند مقارنتها بقيمتها الجدوليه بدرجه حريه (10) وبمستوى معنويه (0.05) كانت (1.812) مما يعنى أن X_1 له فروق معنويه ذات دلالة احصائيه وبالتالي فان المعادله أخذت الشكل التالى :

$$Y = 0.590 + 0.049x$$

يلاحظ مما ورد أعلاه أن النموذج أهمل المتغير الاخر ولم تعد له أهميه 0

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

1) الاستنتاجات

- أ- أظهرت بيانات الشركة استمرارها فى العمل من خلال عمليات التوظيف المستمره سنويا وان حالات ترك العمل لم يكن لها تأثير على سير العمليه الانتاجيه بالشركه 0
- ب- الا ان التقارير الصادره من الشركه أظهرت ان البعض من هذه العناصر التى تركت العمل خضعت لدورات تدريبيه كلفت الشركه مبالغ طائله ولم تستطع الاداره معالجت هذا التسرب رغم محدوديته 0
- ج- يستدل مما سبق أيضا افتقاد الشركه لنظام يقوم على تخطيط سليم للموارد البشريه يستند الى تقدير الحاجها الفعلية للقوى العامله فى مختلف الاقسام الانتاجيه والخدميه 0

2) التوصيات

- أ- ايجاد نظام سليم للحوافز الماديه والمعنويه خاص بالشركه بما يؤدى الى توثيق العلاقه بين العامل والمنشأه ويقلل الى الحد الادنى من حالات التذبذب فى ترك العمل 0
- ب- معالجة المشاكل الاداريه الناشأه من سوء العلاقه بين العامل والمروؤسين فى الاقسام الاداريه والانتاجيه بما يعزز الروح المعنويه ويؤدى الى زياده الانتاجيه للشركه 0

ج- وضع نظام ثابت للاجور والرواتب يمنع تسرب العاملين لشركات أخرى تحاول استقطاب منتسبي الشركة من خلال دفع رواتب أعلى أو مغريات أخرى للعمل لديها بعد ان اكتسب العامل المهارة الكافية 0

خامسا : المصادر

- 1- شركة النهريين العالميه للصناعات الكيماويه : التقرير السنوى لنشاط الشركة , 2010
- 2- عبد الرحمن الطيبي أثر التدريب على معدل دوران العمل , بحث مقدم الكلية العلوم الاداريه جامعة فيلادلفيا , 2012،عمان0
- 3- برهوم أديب وزاهر بسام : أثر التدريب على جودة الخدمات الصحيه , مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلميه ، عدد 2 ، السنه 2007 0دمشق
- 4- جمال الدين المرسي : الاداره الاستراتيجيه للموارد البشريه ، 2003, الاسكندريه 0
- 5- ماجد فهد القريشي : ضغوط العمل وأثرها فى دوران العمل , رساله ماجستير ، جامعة نايف ، الرياض ، 2010 0

References

- 1-G.Dess,G.T.Lumpkin,Eisner: Strategie Management,New york,2007.
- 2- leedy,Paul D : Planning and Design,New york,1980.
- 3- Sekaran . Umd : A skill-Buillding Approach,New york,1994.

