الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

التغيب و دوران العمل

الهدف العام من دراسة هذه المادة

عند الانتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على المشاركة في تسيير ظاهرتي التغيب و دوران العمل في الميدان المهني.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تعتبر ظاهرتي التغيب عن العمل و دوران العمل من المشاكل التي تواجها الإدارة، حيث تنعكسان سلبا على أداء العامل في المنظمة (المؤسسة)، و يساهمان في نقص الخدمات و ركود العمل وقلة الإنتاج.

يؤدي غياب العاملين إلى تحميل المنظمة تكاليف عالية نتيجة ساعات العمل المفقودة وما ينتج عنها من عدم انتظام العمل وبالتالي تأخر الإنتاج أو تقليل الإنتاج، مما يؤدي في حالات كثيرة إلى عدم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها نحو عملائها، والذي بدوره يؤدي إلى تدهور سمعتها وانخفاض مبيعاتها وبالتالي نقص أرباحها أو تحملها خسائر نتيجة ذلك .

وسنتناول موضوع التغيب و دوران العمل في درسين:

الدرس الأول: التغيب عن العمل

الدرس الثاني : دوران العمل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الدرس رقم 01 : ظاهرة التغيب عن العمل

الهدف من الدرس رقم 01: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على:

- تعريف التغيب و يشخص أسبابه؛
- التعرف على طرق قياس التغيب و الحد منه

خطة الدرس رقم 01:

مقدمة

I - مفهوم التغيب

1 - تعريف التغيب
2 - الفرق بين الغياب و التغيب
3 - أنواع التغيب من العمل
4 - مساوئ الغياب

II -تشخيص ظاهرة التغيب

1 -الأسباب المتعلقة بالعمال (الأسباب الشخصية)
2 -الأسباب المتعلقة بالمؤسسة (الأسباب المهنية)
3 -الأسباب الخارجية عن المؤسسة (الأسباب الاجتماعية)

III معالجة ظاهرة التغيب

1 - قياس التغيب (معدل التغيب)
2 - معالجة ظاهرة التغيب

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقدمة:

يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات، لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي، داخل المؤسسة من جهة، و بالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم و الكيف من جهة أخرى.

ويحسب عادة معدل الغياب بنسبة ساعات (أيام) الغياب إلى عدد ساعات (أيام) العمل النظرية خلال فترة زمنية معينة، حيث أن ارتفاع هذا المعدل عن المعدل العادي، والذي يتراوح عادة بين 03 % إلى 04 % بالنسبة لجميع العاملين بالمؤسسة، يشكل تكلفة عالية للمؤسسة حتى لو لم يتقاض العامل الغائب أجرا عن مدة غيابه، حيث أن غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير مثلا في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير الأوقات العادية لمواجهة نقص العمالة، وانطلاقا من هذه الآثار السلبية للغياب وأخرى، يتعين على المؤسسة أن تلعب دورا إيجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

I -مفهوم التغيب:

1 -تعريف التغيب:

للتغيب عدة تعاريف نذكر منها :

التعريف الأول:

يعرف التغيب بأنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجودا بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار عملية الإنتاج.

كما يعرفه بأنه عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، و المفروض أن يكون فيه يؤدي العمل طبقا للإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة.

التعريف الثاني:

يعرف سار جنت فلورنس (**Sargent florins**) التغيب بأنه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تجنبه، ولا يدخل التغيب (الوقت الضائع بسبب إضراب أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخر لمدة تصل إلى ساعة أو ساعتين).

التعريف الثالث:

يعرف التغيب بأنه عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، والمفروض أن يؤدي العمل طبقا للإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

التعريف الرابع :

يقصد بالغياب عدم حضور العامل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه و المشاركة في الإنتاجية طبقا لبرنامج العمل، أي هو تلك الحالة التي تنشا عن عدم حضور الشخص العامل إلى العمل رغم انه مدرج في جدول الأعمال.

من التعاريف نخلص إلى أن:

التغيب هو عد حضور العامل إلي منصب عمله في الوقت الذي يجب أن يكون فيه.

2 -الفرق بين الغياب والتغيب:

يوجد فرق بين مصطلحي التغيب و الغياب نوضحه في الجدول التالي:

مفهوم التغيب	مفهوم الغياب
التغيب مفهوم يحتوي توفير الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل. فالتغيب فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة ،سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو اقتصادية	الغياب هو مصطلح يحتوي على معنى عدم الحضور إلى العمل بسبب خارج عن إرادة العامل و ذلك بالانقطاع عن العمل و التوقف عنه لمدة زمنية معينة لمرض، أو حادث أو النفاس بالنسبة للمرأة العاملة.

3 -أنواع التغيب عن العمل:

التغيب يأخذ أنواعا (أشكالا) عديدة، يمكن تمييزها فيما يلي:

1.3 - التغيب الإرادي: هو نوع التغيب عن العمل خلال يوم أو فترة معينة لأن لهم موانع موضوعية مثل المرض أو الحوادث أو إجازات رسمية مثل الأمومة أو الرخص... لكن استجابة لأسباب أقل تلاحما و أقل تعقيدا. و يقصد بالأسباب المعقدة الحالات النفسية التي تنشأ من المشاكل الاجتماعية و الإرهاق المهني التي تكون في نفس العامل و الرغبة في الابتعاد عن جو العمل، يعتبر هذا النوع من التغيب غير المبرر كتصرف مقصود ليس له أسباب مشروعة مثل المرض أو حوادث العمل. فالتغيب الإرادي هو التغيب الذي لا ينتج عن مرض و لا عن ولادة و لا عن حادث عمل ولا عن الإجازات المسموح بها من طرف المؤسسة في بعض المؤسسات، و يعتبر كمجازفة يقوم بها العامل و رد فعل على حالة العمل التي يعمل بها و المتمثلة في العمل الممل و المتعب و الأجر غير المناسب.

و هذا الشكل من التغيب له أسباب موضوعية و مشروعية تعترف بها المؤسسة و تصبح حقا للعامل، فلا يعاقب عليها و تكون هذه الأسباب إما اجتماعية كالتزامات عائلية و الحاجات الإدارية و المرض و عطل الأمومة، و إما مرتبطة بالمؤسسة مثل حوادث العمل و الأمراض المهنية. و يكون معدل هذا الشكل من التغيب منخفضا عادة.

2.3 التغيب المقنع (الحضوري): إن التغيب لا يعني دائما التغيب الجسدي عن مكان العمل، بل هو أيضا التغيب الذهني في حال عدم مشاركة العامل في العمل أو عدم انجاز المهمات المنتظرة منه، و هذا الشكل من التغيب أصعب وضوحا لأن العامل حاضر إسميا و غائب فعليا، كما أنه يعتبر من أخطر أنواع التغيب لما يسببه من انخفاض جودة أداء العامل و يصعب عدم القدرة على قياسه و إنما يمكن قياس آثاره بالمقارنة بين العمل المنجز و العمل الواجب انجازه.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

4 -مساوئ التغيب:

- تؤدي زيادة الغياب عن العمل إلى مشكلات متعددة للإدارة و زيادة التكاليف، كما أن ارتفاع معدل الغياب قد يشير إلى وجود ظروف عمل غير مناسبة في المؤسسة كما قد يعكس الغياب عن العمل لاتجاهات العاملين السلبية نحو المؤسسة و نظمها و سياساتها. و من مساوئ الغياب:
- تؤدي زيادة الغياب إلي زيادة التكاليف في الأجور المباشرة و عناصر التكاليف غير المباشرة و قد وجد أن كثيرا من المؤسسات تستخدم عدد من العاملين زائد عن حاجة العمل و صل إلى الثلث في بعض الأحوال و ذلك من اجل مواجهة التغيب عن العمل.
- يؤدي التغيب إلى اضطراب عمل المشرفين ، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة ، إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة و تخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين. كما يؤدي إلى لإصدار تعليمات إضافية، كذالك لا بد من فحص و مراجعة للأعمال .
- يؤدي نقص العاملين غير المتوقع إلى إعاقة الإنتاج، إذ أن الآلات تبقى متعطلة عن العمل دون أن تستغل في عمليات الإنتاج

- كثرة الغيابات بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين.

II -تشخيص ظاهرة التغيب:

يمكن تقسيم معظم الأسباب إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

- الأسباب المتعلقة بالعمال(الأسباب الشخصية)؛
- الأسباب المتعلقة بالمؤسسة (الأسباب المهنية)؛
- الأسباب الخارجية عن المؤسسة (الأسباب الاجتماعية).

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

1 ـالأسباب المتعلقة بالعمال (الأسباب الشخصية):

1.1 المسن (سن العامل):

يعتبر السن أحد العوامل الهامة التي تدفع العامل إلى التغيب فإذا كبر سن العامل زاد تدهور حالته الصحية و النفسية ضمن ظروف العمل غير ملائمة خاصة و بالتالي يكون أكثر تغيبا و منه فالعلاقة طردية بين السن و التغيب.
و هناك علاقة وطيدة بين سن العامل و غيابه عن العمل، حيث أثبتت الدراسات أن نسبة الشباب أكثر تغيبا من غيرهم و هذا ناتج عن عدم الشعور بالمسؤولية العائلية و المهنية من جهة، و من جهة أخرى فان العامل كبير السن قد يتغيب كثيرا نظرا لتدهور حالته الصحية، لذا فان نسبة الحضور تستقر لدى فئة العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 45 سنة .

2.1 الجنس:

أثبتت البحوث و الدراسات أن الرجل أقل تغيبا من المرأة العاملة لكون هذه الأخيرة لا توافق بين العمل في المؤسسة و العمل المنزلي في أغلب الأحيان، فمعدل الغياب بين السيدات أكثر منه بين الرجال بسبب تكوينهم الفيزيولوجي و مسؤولياتهن المتعددة نحو أزواجهن و أطفالهن. كما لوحظ أن المرأة المتزوجة تتغيب أكثر من الرجل المتزوج في حين أن العامل الغير متزوج يتغيب أكثر من العامل المتزوج، و ما يستنتج من ذلك أن الحالة الزوجية لها تأثير في تغيب العمال.

3.1 الحالة الصحية للعامل:

فللمرض يفرض على العامل التغيب من اجل العلاج و استرجاع قواه البدنية و الفكرية اللازمة لأداء مهامه يشمل المرض النفسي أو الجسمي، أو كليهما.
و يمثل سبب الحالة الصحية أكثر من نصف أسباب التغيب، إن السبب الرئيسي لزيادة معدل التغيب يرجع إلى الحوادث و الأمراض غير المهنية يليها بعد ذلك في أهمية الأسباب الشخصية ثم الحوادث و الأمراض المهنية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

4.1 العجز:

يعتبر العجز من الأسباب التي تؤدي بالعامل إلى التغيب و الذي يكون اغلبه عن تعرض العامل إلى الحوادث أثناء تأديته لمهامه في ميدان عمله، مما يتطلب منه اللجوء إلى الغياب عن العمل أو الانقطاع لفترة معينة لتلقي العلاج حتى يتعافى من الإصابات الناتجة عن الحادث.

5.1 الحالة المدنية و الالتزامات العائلية:

نقصد بالحالة المدنية أحوال العامل الشخصية أي هل هو متزوج، أعزب، أرمل، مطلق..... و لهذا العامل ارتباط كبير بعامل الأعباء العائلية فعادة ما يكون المتزوجون اقل تغيبا من العزاب، و يرجع ذلك لحاجاتهم الملحة للمال لان لهم أعباء منزلية. لكن يلاحظ العكس بالنسبة للنساء حيث أن المرأة المتزوجة التي لها أطفال تتغيب أكثر من العازيات و هذا لأنها تقوم بعمل ثان و هو تربية الأطفال الذين هم بحاجة إلى رعاية إضافة إلى العطل الأمومة.

6.1 الأقدمية في المؤسسة : الأقدمية في المؤسسة هي نتيجة لمسار انتقاء فالعمال الذين مكثوا في مؤسساتهم يدل واقعهم هذا على أنهم انتقلوا للعمل في هذه المؤسسة لأنهم وجدوا عملا يرضيهم ، فالأقدمية مرتبطة و بدرجة كبيرة بوجود "الأمان في العمل" و هي ليست خاصية فردية فقط لعامل بل يظهر تأثيرها في إطار المؤسسة التي تعطي نوعا من الفخر و النفوذ لأصحابها كما أنها تعطي و تمنح للعامل بعض الامتيازات و الحقوق المحددة، كما أن لها علاقة مباشرة بالتوظيف حيث نجد أن العمال الجدد يخافون من هاجس التغييب أما الذين يتمتعون بالأقدمية فلا يعيرون ذلك اهتماما.

7.1 التعب و الملل: يؤثر التعب عن العمل وجودته بل و حتى على الحوادث و التغيب العمال ، ويقسم البعض التعب إلى فيزيولوجي و الذي يظهر في الضعف الحركي مما يؤثر على معدل الإنتاج، وتعب نفسي و يظهر في انخفاض الروح المعنوية للعامل و إرادته اتجاه العمل.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2 -الأسباب المتعلقة بالمؤسسة (الأسباب المهنية):

و تتمثل في ظروف العمل التي قد تكون سببا في تغيب العمال عن عملهم هروبا منها، و هي عديدة سنحاول عرض أهمها فيما يلي:

1.2 - نوع العمل: توجد علاقة بين نوع العمل و التغيب فكلما كان العمل شاقا أو خطيرا أو مملا كلما تغيب العامل عن عمله أكثر و يقول بريفيلد كروكيت في هذا الخصوص " إن الإنسان يميل للانسحاب من المواقف غير السارة و الظروف التي يكرهها، وهذا ما يفسر لنا موقف العمال الذين ترتفع معدلات غيابهم و تنخفض إنتاجهم ".

2.2 - نمط القيادة أو نوع السلطة : هناك علاقة بين القيادة و الحضور إلى العمل، فنوعية العلاقة بين العمال و قيادات المنظمة هي من ضمن العوامل المحفزة. فإذا كانت السلطة تعسفية و المستغلة تؤدي إلى تكوين محيط يتميز بانعدام التغذية العكسية فان العمال يلجؤون إلى كل المحاولات للرد على هذا الكم من الضغط فيعمدون إلى الإهمال و التحايل في العمل قصد الهروب قدر الإمكان العمل، وقد يسعى العمال إلى حماية أنفسهم و الاتفاق على الإضراب أو اللجوء العامل إلى التغيب كرد فردي بعد فشل الرد الجماعي و قد يؤدي استعمال الإدارة لسلطتها في فرض العقوبات إلى خلق جو من العداوة و الشحناء لدى العمال تجاهها.

3.2 - مواقيت العمل الغير مناسبة : إن مواقيت العمل تؤثر في التغيب على مستويين، ففي الأول نجد أن التغيب يزداد مع ساعات العمل المطلوبة أما الثاني فيزداد تغيبه مع مواقيت العمل المزعجة و المتعبة، فعند التعرض لدراسة التغيب مع مواقيت العمل من البديهي أن نحاول مقارنة العمال حسب نظام توقيت العمل الذي يشتغلون به بالتوقيت العادي " ثمان ساعات في اليوم " حيث أن مسار العمل يؤثر على صحة العامل و على حياته العائلية مما قد ينجم عنه التغيب من اجل الراحة على سبيل المثال أو لحضور حفل مدرسي من اجل الأطفال ..... الخ

4.2 -العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة : تعتبر العلاقات داخل المؤسسة احد العوامل التي تدفع العمال إلى التغيب أو تحفزه على أداء العمل بحماس اكبر ، حيث أن العامل في المؤسسة يعمل وسط جماعة وهو جزء لا يتجزأ منها فالعلاقة السيئة فيما بينهم من جهة و بين المشرفين و العمال من جهة أخرى

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

هي أحد عوامل عدم الرضا عن العمل ، لان السلوك الاستبدادي يؤدي إلى عداء متبادل و يخلق صراعا سلبيا بين المشرف و المنفذ . فهذه الحال السيئة تؤدي بالعامل إلى التغيب كتعبير منه عدم الرضا تجاه هذه المعاملة ، أما السلوك الديمقراطي فهو يؤدي إلى الصداقة و بالتالي تعميم جو اجتماعي جيد ويدفع إلى التقدم في العمل ورفع القدرة الإنتاجية و التقليل من التغيب عن العمل .

5.2 - ظروف العمل: لها دور في تغيب العمال كونهم يتأثرون بهذه الظروف بالإضافة الكافية و المناسبة لا بد من توافرها في بيئة العمل كشرط أساسي لمكان العمل و الإنتاج، ذلك أن الرؤية عنصر أساسي من عناصر الإدراك اللازم للتعامل الكفء مع البيئة الخارجية مع عدم إهمال عامل تجانس توزيع الضوء.

6.2 - الأجور و حجم المكافآت : إن انخفاض الأجور من الأسباب التي تدفع العامل إلى التشاؤم و التغيب مما يؤدي إلى تدهور و ضعف مرد ودية مما يجعله يفكر في ترك الوظيفة و البحث عن عمل أخر يتقاضى فيه أجرا مرتفعا أما بالنسبة للمكافآت فان لها تأثير على رضا العامل ارتفاعها عاملا محفزا على زيادة انضباط العامل و مواظبته على الحضور و على العكس من ذلك المستوى الضعيف للمكافآت مرتبط بتغيب العامل حيث انه يضعها ضمن أهم أولوياته.

3 -الأسباب الخارجية عن المؤسسة (الأسباب الاجتماعية):

يمكن تمييز عنصرين أساسين فيما يتعلق بالعوامل الخارجية عن المؤسسة، وهما:

1.3 - الموقع الجغرافي للسكن : السكن يؤدي بالعامل إلى التغيب وهذا ما يجعل بعض المنظمات تهتم بتوفير السكن القريب من العمل لموظفيها، فالعامل الذي لا يتوفر لديه مسكن قريبا كان أو بعيدا عن مقر عمله يتعب قبل الوصول إلى عمله، فكل هذه الأسباب تؤثر على معنويات العمال فيصبحون غير قادرين على أداء عملهم بالفعالية اللازمة مما يدفعهم إلى التغيب، كما أن لظروف السكن دور ارتفاع أو انخفاض نسب التغيب و المقصود بالظروف مدى مساعدتها للعامل في استعادة قوته فثمان ساعات عمل كافية لاستهلاك طاقة العامل. فهو يخرج منهك القوى وشبه عاجز.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

كما أن للموقع الجغرافي للسكن له تأثير على العامل ومثال ذلك العمال الذين يسكنوا بعيدا عن مقر عملهم فهم يتغيبون أكثر من نظرائهم الساكنين بقرب مقر العمل و ذلك راجع إلى بعد المسافة وقلة المواصلات و أيضا التعب و الذي ينجم عن التنقل من البيت إلى العمل و كذا مشقة ركوب المواصلات خاصة في الأحوال الجوية السيئة .

2.3 - <u>وسائل النقل</u>: يعتبر النقل وسيلة للعمال خاصة في المدن الكبرى التي تتطلب في غالب الأحيان ما بين ساعة و ثلاث ساعات للتنقل من البيت إلى مقر العمل ، وتكون الوسائل المستعملة بكثرة النقل العمومي و الوسائل الخاصة بالعمال كالسيارات ولهذا الوقت الطويل أثره على العامل الذي يصبح غائبا نفسيا رغم حضوره الجسدي و كذلك دفعه إلى التأخر العمدي من جهة أخرى، كل هذه العوامل تؤدي إلى اضطراب نفسية العمال و توتر أعصابهم و التي تكون لها جوانب سلبية داخل المؤسسة مثل حوادث العمال.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

III ـ معالجة ظاهرة التغيب:

1 ـ قياس التغيب (معدل التغيب):

لقياس التغيب نستعمل ثلاثة طرق (مقاييس) هي:

- مقاييس (طرق) التعدد عدد مرات غياب العاملين في فترة معينة كنسبة مئوية لكل مئة عامل؛
- مقاييس الشدة فتقيس الوقت الضائع في كل غياب؛
- مقياس نسبة الوقت الضائع بسبب الغياب إلى الوقت المخطط تخصيصه للعمل.

1.1 ـ معدل تعدد الغياب : يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عد مرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المؤسسة كلها في فترة معينة. ويمكن استخراج هذا المعدل حسب المعادلة الآتية:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب في الإدارة أو القسم خلال فترة زمنية معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة}}$$

يؤخذ على هذا المعدل إغفاله طول فترة الغياب في كل مرة، ولذا تقوم بعض المؤسسات بتعديل المعادلة السابقة كالآتي:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر} \times \text{متوسط عدد مرات الغياب للعاملين} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة أو القسم}}$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وهناك طريقة أخرى لقياس نسبة التكرار (التعدد) حيث تقوم باشتراك عدد الأشخاص الذين يتغيبون خلال مدة إزاء اليد العاملة المتوسطة التي تطابق نسبة المشاركة.

$$\text{نسبة التكرار} = \frac{\text{عدد الأشخاص الذي يتغيبون خلال السنة}}{\text{اليد العاملة المتوسطة خلال المدة}}$$

2.1 معدل شدة الغياب:

يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن الغياب، إذ لا يكفي أن يعرف عدد مرات الغياب، وإنما يجب أن يؤخذ في الاعتبار طول فترة الغياب في كل مرة، وليس المقصود هنا شدة الغياب في المنشأة ككل، ولكن شدة كل غياب . ويستخرج هذا المعدل طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقود بسبب الغياب في فترة زمنية معينة} \times 100}{\text{عدد مرات الغياب في الفترة}}$$

3.1 -معدل ساعات العمل الضائعة:

يعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات انتشاراً لقياس الغياب، ولذلك يطلق عليه في كثير من الأحوال معدل الغياب، وكأنه لا يوجد معدل غيره لقياس الغياب. ويبين هذا المعدل نسبة ساعات العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط للعمل فيها، ونظراً لأن ساعات العمل المفقودة الناتجة عن إيقاف

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بعض العاملين عن العمل يجب ألا تحتسب ضمن ساعات الغياب، فإنها تنزل من ساعات العمل المفقودة، كما تضاف إلى ساعات العمل، ساعات العمل الإضافية، وتوجد طرق عدة لاستخراج معدل ساعات العمل المفقودة منها المعادلة الشائعة التالية:

$$\text{معدل ساعات العمل الضائعة} = \frac{\text{ساعات العمل المفقودة – الفقد نتيجة لإيقاف عن العمل} \times 100}{\text{مجموع ساعات العمل العادية + مجموع ساعات العمل الإضافية}}$$

كما يحسب معدل التغيب من العلاقة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} \times 100$$

يستخدم معدل الغياب في الأتي:

- التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية، فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشر على انخفاض الرضا و الروح المعنوية.

- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة.
- التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مثال تطبيقي:

أحسب معدل الغياب (ومتوسط عدد أيام الغياب) في احد ى المنظمات، كان متوسط عدد العمال 30 عامل، وعدد أيام الغياب الإجمالية 150يوم وكان عدد أيام العمل الرسمية 250 يوم عمل لكل عامل.

الحل:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}}$$

$$\frac{150 \times 100}{30 \times 250} = 2\ \%$$

$$\text{متوسط عدد أيام الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين في القسم}}$$

$$\frac{150}{30} = 5 \text{ أيام لكل عام}$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 -معالجة ظاهرة التغيب:

إن لظاهرة التغيب عن العمل عواقب وخيمة وسلبية ليس على فقط على مرد ودية الإنتاج و إنما كذلك على سمعة المنظمة التي تصبح غير قادرة على الالتزام بوعودها إزاء عملائها ولذلك تستخدم عدة طرق مختلفة لتقليص نسبة التغيب من بينها:

1.2 -تدريب المشرفين: إن أسلوب الإشراف غير المناسب يؤثر تأثيراً كبيراً في رفع معدل الغياب، وعلى العكس فإن رضاء الأفراد عن أسلوب المشرف وتقبلهم له يساعد في زيادة المواظبة وبالتالي الحد من الغياب، وبمعنى آخر فإن تدريب المشرفين على أساليب الإشراف السليمة والعمل على اكتسابهم لمهارات العلاقات الإنسانية الصحيحة تساعد في خفض الغياب

2.2 -الاتصال مع الأطراف المسببة للغياب : وهذا يرجع إلى نظام اتصال سليم من اجل محاولة التعرف على أسباب تغيبهم من اجل معالجتها من جذورها.

3.2 -المراقبة الطبية المستمرة : باعتبار أن الأمراض المزمنة و المؤقتة تعتبر من أهم أسباب التغيب، فان المراقبة الطبية المستمرة من خلال طب العمل تنبه مختلف المخاطر و التغيرات الصحية التي تطرأ على العامل عبر السنوات تطبيقا لسياسة " الوقاية خير من العلاج" و تجنب تقديم شهادات طلبة مزورة .

4.2 -استخدام العقاب للحد من الغياب : يلجأ كثير من المنشآت إلى استخدام العقاب وبطرق مختلفة للحد من الغياب. وقد يكون العقاب معنوياً أو أدبياً مثل وضع بطاقة من لون معين، ومختلف عن لون بطاقات بقية العاملين، للعامل الذي يتغيب كثيراً ليوقع عليها عند حضوره إلى العمل مما يلفت نظر زملائه إلى أنه كثير التغيب، أو أن يتم نشر أسماء العاملين الذين يتغيبون كثيراً في لوحة الإعلانات في المنشأة وذلك لفترة معينة. كما قد يكون العقاب مادياً كحرمان العامل من العلاوات وحرمانه من الأجر الإضافي والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها زملاؤه، كما قد يدخل عامل المواظبة ضمن عوامل تقييم أداء العاملين، وبذلك يتأثر التقدير الذي يحصل عليه العامل، ويؤثر هذا التقدير بدوره في ترقية الفرد وعلاواته، كما قد تحسم الأيام التي تغيب فيها العامل من إجازته السنوية، أو قد تحسم من أجره أو راتبه أجرة تلك

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الأيام التي تغيب فيها. وفي الحالات القصوى قد تلجأ المنشأة إلى فصل العامل من العمل، بعد أن تكون قد استنفذت العقوبات المختلفة قبل القيام بفصله، كأن توجه له تنبيها، ثم إنذاراً ثم تقوم بإيقافه عن العمل لمدة محدودة، فإذا لم يرتدع العامل واستمر في تغيبه قامت المنشأة بفصله نهائياً منها

5.2 -وجود نظام ضبط وقياس دقيق : في المصانع الكبيرة كثير ما لا يولى موضوع التغيب عناية الإدارة الكافية نتيجةً لعدم وجود منظومة تقارير ناجعة تضمن المسائلة المناسبة والإجراءات المعتادة مثل تنزيل رصيد الإجازات آو إجراء الخصومات القانونية أو توجيه لفت نظر الخ ..

6.2 -العمل على تحليل أسباب الغياب بشكل يومي وشهري، ومقارنتها مع فترات أخرى مثل الشهر نفسه من العام الفائت : وذلك من أجل ملاحظة اتجاهات النسب المئوية للغياب، والأسباب المؤدية إلى ذلك. مما يساعد على إقرار سياسات، واتخاذ خطوات تحد من استفحال المشكلة.

7.2 -نشر وعي بأضرار الغياب : إن وجود الوعي بالأضرار الناجمة عن الغياب يخفف من أعداد حالات الغياب. و خصوصاً في المشاريع الصناعية، وخصوصاً في صناعة الألبسة، حيث يتم العمل في خطوط إنتاج تتكون من مراحل ومحطات، فأن الضرر الناجم قد يكون أضعاف النسبة الفعلية للغياب، بمعنى قد تكون نسبة الغياب في خط الإنتاج 10% ويكون تراجع الإنتاج بنسبة 30% أو أكثر .

ومن أفضل طرق التوعية هي تحويل الساعات الضائعة، نتيجةً للغياب، إلى طاقة إنتاجية مهدورة أي إنتاج ضائع وبالتالي احتساب هذا الفاقد لمدة شهر مثلاً وأثر ذلك على المصنع بشكلٍ عام وعلى العاملين كأفراد وعلى دخلهم – حوافزهم أو مكافئاتهم...الخ

8.2 -وجود نظام حوافز مرتبط بالإنتاج وربط خفض الإنتاج بالغياب : أي تحويل ساعات وأيام الغياب وكذلك التأخير والوقت المهدور أثناء العمل إلى كميات إنتاج ضائع وتأثير ذلك على حوافز كل فرد.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

9.2 - إيجاد دافعية : عادةً ما نتكلم عن الدافعية لإنتاج أعلى أو جودة أفضل، وبالإمكان خلق دافعية للعامل على مداومة الحضور على العمل دون انقطاع. وهذا يتم بالتوعية ومن أجل الحصول على شئ أو عدم فقد شيء. مثل الحصول على مكافئة خاصة لعدم الغياب أو الحصول على حوافز مادية معينة مرتبطة بالدوام بالإضافة إلى أمور أخرى.. أو الحرمان من هذه المكافئات أو الحوافز ضمن ضوابط ونظم واضحة ومعروفة للجميع .

10.2 - وجود نظام محاسبة فعال ويطبق على الجميع : يعطي قانون العمل الحق للإدارة الحق بإيقاع نوعاً من العقوبة في حق المتغيب ضمن أسس وضوابط معينة. وفي الشركة يجب أن يكون هناك نظام داخلي معتمد رسمياً، يشرح بالتفصيل هذا القانون، آخذاً بعين الاعتبار خصوصيات الشركة .

11.2 - تحسين بيئة العمل: لا شك أن بيئة العمل المؤتية تشجع الإقبال على العمل والمداومة عليه. بينما تسبب البيئة السيئة نفوراً ورغبة اقل في الذهاب إلى العمل كل صباح. وعناصر البيئة كما هو معروف أهمها النظافة والتهوية ونقاء الهواء – انعدام الروائح والغبار- والتدفئة أو التكييف والإنارة والهدوء – أي مستوى ضجيج مقبول. إضافة إلى توفر المرافق العامة بشكلٍ كافٍ ومريح وصحي .

12.2 - حسن المعاملة وخلق جو أُسري في خطوط الإنتاج : وهذا عادةً ما ينجم عنه حالة توق للقدوم إلى العمل كل صباح تتضاءل أمامها كثيرٌ من أسباب التغيب.

13.2 - القضاء على الرتابة في العمل : قلما يدرك القائمون على خطوط الإنتاج أثر حالة الملل الناجم عن رتابة العمل. فالعمل يوماً تلو آخر يبدو طبيعياً، ولكنه يترك أثراً سلبياً على اندفاع العاملين وتحمسهم له، كما يؤثر سلباً على روح الابتكار والتجديد. كما يؤثر كذلك على إقبال العاملين على العمل يوماً بعد يوم بشكلٍ سلبي. وللحد من آثار وضع كهذا، كثيراً ما يلجأ بعض الإداريون الذين يدركون أهمية الجوانب النفسية ويهتمون بها، إلى بعض الإجراءات والنشاطات التي "تكسر" روتين العمل اليومي وتضيف "لوناً" إلى رتابة العمل. مثل الاحتفال بشيء ما أو إجراء مسابقة أو نوع من المنافسة بين الخطوط أو الأشخاص أو الإعلان عن نتائج معينة أو خبر سعيد الخ ..

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

يعرف **التغيب** بأنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجودا بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار عملية الإنتاج. و التغيب هو عد حضور العامل إلي منصب عمله في الوقت الذي يجب أن يكون فيه.

يوجد فرق بين التغيب و الغياب، التغيب مفهوم يحتوي توفير الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل فهو فعل مقصود يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة ،سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو اقتصادية. الغياب هو مصطلح يحتوي على معنى عدم الحضور إلى العمل بسبب خارج عن إرادة العامل و ذلك بالانقطاع عن العمل و التوقف عنه لمدة زمنية معينة لمرض، أو حادث .
للتغيب عن العمل عدة أنواع منها: التغيب الإرادي، التغيب المقنع (الحضوري).

تقسم أسباب التغيب إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

الأسباب المتعلقة بالعمال (الأسباب الشخصية): السن، الجنس، الحالة الصحية، الحالة المدنية و الالتزامات العائلية، الأقدمية في العمل، العجز، التعب و الملل.

الأسباب المتعلقة بالمؤسسة (الأسباب المهنية): نوع العمل، نمط القيادة أو نوع السلطة، مواقيت العمل الغير مناسبة، العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، ظروف العمل،الأجور و حجم المكافآت .

الأسباب الخارجية عن المؤسسة (الأسباب الاجتماعية): الموقع الجغرافي للسكن، وسائل السكن.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تستعمل ثلاثة معدلات لقياس التغيب هي :

- معدل تعدد الغياب و يقيس متوسط عد مرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المؤسسة كلها في فترة معينة.

- معدل شدة الغياب و يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن الغياب

- معدل ساعات العمل المفقودة و يطلق عليه في كثير من الأحوال معدل الغياب، وكأنه لا يوجد معدل غيره لقياس الغياب. ويقيس هذا المعدل نسبة ساعات العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط للعمل

تستخدم عدة طرق مختلفة لتقليص نسبة التغيب من بينها: تدريب المشرفين؛ الاتصال مع الأطراف المسببة للغياب؛ المراقبة الطبية المستمرة؛ استخدام العقاب للحد من الغياب؛ وجود نظام ضبط وقياس دقيق؛ العمل على تحليل أسباب الغياب بشكلٍ يومي وشهري ومقارنتها مع فترات أخرى مثل الشهر نفسه من العام الفائت؛ نشر وعي بأضرار الغياب؛ وجود نظام حوافز مرتبط بالإنتاج وربط خفض الإنتاج بالغياب؛ إيجاد دافعية؛ وجود نظام محاسبة فعال ويطبق على الجميع: تحسين بيئة العمل؛ حسن المعاملة وخلق جو أُسري في خطوط الإنتاج و القضاء على الرتابة في العمل.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مراجع الدرس:

1 - جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.

2 - محمد سعيد سلطان. **إدارة الموارد البشرية** . الكويت. دار الجامعة. 1993.

3 - مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الأفراد** ،. كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية لجامعة الأردن . 1996.

4 - طلعت إبراهيم لطفي ،**علم الاجتماع الصناع** ً، دار غريب ،ط 1 ، مصر ،1996.

5 - طلعت إبراهيم لطفي، **علم الاجتماع الصناعي**، مكتبة عكاظ للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، .1982.

6 - علي السلمي .**إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية**. الطبعة 3. 1985.

7 - عبد المنعم عبد الحي ،**علم الاجتماع الصناع : المصنع و مشكلاته الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1984.

8 - عادل حسن. **إدارة الأفراد**. دار النهضة .بيروت .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الدرس رقم 02: دوران العمل (الأفراد)

الهدف من الدرس رقم 02: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على أن:

- يحدد أنواع، أسباب دوران العمل؛
- يتعرف على طرق قياس دوران العمل و أثاره و أساليب معالجته.

خطة الدرس رقم 02:

مقدمة

I -مفهوم دوران العمل

1 -تعريف دوران العمل
2 -أسباب دوران العمل
3 -العوامل المؤثرة على دوران العمل
4 -أنواع دوران العمل

II -الحلول المناسبة لظاهرة دوران العمل

1 -معدل دوران العمل
2 -تخفيض معدل دوران العمل

تطبيقات

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقدمة:

يقصد **بدوران العمل** تنقل اليد العاملة من مؤسسة لأخرى أي عدم استقرارها ، ومغادرتها بصفة اختيارية، فاستقرار العمالة بالمؤسسة مرهون بمدى وجود ظروف عمل آمنة وصالحة للعمل، وذلك لأن عدم توفر العوامل الوقائية من شأنه بعث القلق في نفس العمال من جراء الإصابات التي تقع لزملائهم نتيجة للعمليات الخطيرة التي تتسم بها العملية الإنتاجية خاصة إذا اعتقدوا بأن المسؤولين عنهم لا يهمهم توفير أسباب الأمن والوقاية بقدر ما يهمهم ارتفاع الإنتاج مما يضطرهم إلى مغادرة المؤسسة إلى جهة أخرى تتوفر فيها ظروف العمل الملائمة والمأمونة.

وسنتناول في الدرس الثاني موضوع **ظاهرة دوران العمل.**

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

I -مفهوم دوران العمل:

1 -تعريف دوران العمل:

يطلق على مصطلح دوران العمل عدة تسميات منها دوران العمالة و حركة الأفراد، وقدمت له عدة تعاريف منها:

التعريف الأول: تعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي إذ يقصد بدوران العمل حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديدا أولئك الأفراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم

التعريف الثاني: دوران العمل يعبر عن التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها و إحلال آخرين بدلها.

التعريف الثالث: دوران العمل يعرف بأنه حركة القوى العاملة داخل المنظمة (خروج العمال نتيجة الانتقال أو الفصل أو الوفاة أو الترقية بالإضافة إلى حركية انضمام العمال الجدد للمنظمة.

2 -أسباب دوران العمل:

أهم العوامل المؤثرة و المسببة لدوران العمل هي:

1.2 -ضغوط العمل: تؤدي ضغوط العمل إلى شعور الفرد العامل بالتوتر و الإجهاد، من بين هذه الضغوط حجم العمل الزائد و ضغط الوقت، الصراع مع الآخرين، و المخاطر المرتبطة بالعمل وبيئة العمل المادية. فكل هذه الضغوط تسبب تغيرات سلوكية متعددة لدى الأفراد منها دوران العمل و لرغبة في ترك العمل .

2.2 -تدني مستوى الأجور: مع انه ليس دائما السبب الرئيسي لترك العمل، وان كان مبررا بشكل كبير في بعض الأحيان ، لعدم كفايته لتلبية احتياجات العاملين، فينتقلون للعمل في أماكن أخرى على أمل حصولهم على أجور أعلى .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3.2 -ظروف العمل غير المناسبة : حيث تؤثر الظروف المادية و المعنوية للعمل على دوران العمل ، فالظروف المادية مثل درجة الحرارة ، التهوية ن الغبار ...الخ ، بالإضافة إلى مخاطر العمل إذا كانت غير مناسبة أو مريحة تسبب زيادة ميل الفرد لترك الخدمة ومغادرة العمل اختياريا.
وظروف العمل المعنوية مثل تصميم العمل، الاتصال التنظيمي، نظام الترقية...الخ إذا لم تكن مرحة تسبب زيادة درجة ميل الفرد لترك الخدمة.

4.2 سياسات الإدارة : تساهم سياسات الإدارة وممارساتها بشكل كبير في دوران العمل من خلال ما يلي:

- ✓ عدم منح الحوافز والمكافآت على أساس الأداء، والمزايا التقليدية مثل أيام الإجازات السنوية أو المرضية المدفوعة؛
- ✓ عدم الرضا عن السياسة المطبقة لإدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي؛
- ✓ أسلوب وطريقة تعامل الرئيس المباشر من شدة مفرطة أو عدم اقتناعه بقدرات الموظف الجديد، ولعل هذا هو أهم سبب في ترك العمل؛
- ✓ لعراقيل الإدارية التي تجعل من الصعب على الموظف نقل معاناته وعدم رضاه إلى الإدارة العليا؛
- ✓ عدم الاعتراف بالانجازات لأصحابها بل على العكس تسفيهها والاستخفاف بها و التقليل من شأنها، واعتبارها أمور بديهية وتحصيل حاصل حتى لا يجد رب العمل نفسه مطالبا بترقية أو زيادة في المرتب؛
- ✓ الاستهانة بأفكار الموظفين وعدم أخذها بجدية و إخضاعها للدراسة للتأكد من إمكانية وجدوى تطبيقها وبالتالي قتل روح المبادرة لديهم؛
- ✓ عدم اهتمام الإدارة بالعاملين، حيث لا يشعرون بأي تقدير على ما يقومون به من أعمال متميزة ، كما يتم تجاهل أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير العمل، وعدم أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؛
- ✓ عدم الاكتراث بالنواحي الاجتماعية والإنسانية والنفسية للعاملين؛
- ✓ المحاباة والمحسوبية- وتتجلى في منح بعض الموظفين علاوات وترقيتها وهم لا يستحقونها.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3 -العوامل المؤثرة على معدل دوران العمل:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل هي كالأتي:

الظروف الاقتصادية العامة: يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد باختيار بدائل من المنظمات المنافسة ليحقق من خلالها طموحه وأهدافه ، أما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدوره إلى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل أخر.

حركة الأفراد: الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية غالبا" ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى أخر بهدف استثمار هذه المهارات والحصول على مردود أعلى فضلا عن آن الطلب على هذه المهارات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال.

ضمانات العمل: عند توفير ضمانات للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول، سيشعر الفرد انه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء لخدمات وإقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة ،ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك المنظمة مما يؤدي به إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل.

العوامل الديموغرافية: أشارت الأبحاث على أن معدل دوران عمل النساء العاملات أكثر ارتفاعا من الرجال كما أشارت الأبحاث أيضا على أن معدل دوران عمل الرجال المتزوجين أكثر ارتفاعا من غير المتزوجين وذلك لكثرة التزاماتهم العائلية

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

4 -أنواع دوران العمل:

تصنف ظاهرة دوران العمل إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

النوع الأول : الترك الطوعي وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية.

النوع الثاني : الترك الإجباري (غير الطوعي) وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلا"فيه ، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيستين :

أ - تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت .

ب - تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إداريا" كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب أخر.

النوع الثالث: الدخول الطوعي ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العامين، كما يشمل أيضا كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة أي انه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.

النوع الرابع : الدخول الإجباري يتمثل في عملية دخول الأفراد معنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء ومن ابرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخرجين.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

II -الحلول المناسبة لظاهرة دوران العمل:

1 -معدل دوران العمل:

1.1 تعريف معدل دوران العمل:

يشير معدل دوران العمل إلى نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات "إلى متوسط عدد العمال، وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط، فإذا كان معدل دوران العمل 12 % فان هذا معناه أن هناك احتمال لان يترك 12 عامل من كل 100 عامل متاحين للعمل بمعدل ترك الخدمة، و يترك الناس أعاملهم لعدة أسباب أهمها: الاستقالة و النقل والترقية والعجز والفصل والوفاة.

و يشير دوران العمل إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وإن هذه الحركة تعتبر بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة و مكلفة جدا للمؤسسة .ويمكن حساب معدل دوران العمل وفقا لنوع حركة قوة العمل والتي تنحصر في الحركة الداخلية أي الدخول إلى المؤسسة والحركة الخارجية أي الخروج.

ويمكن توضيح هذه الحركات على النحو التالي

الحركة الداخلية: تأخذ شكل الإضافات أو الدخول إلى المؤسسة بغرض الخدمة، بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين، ويمكن حساب معدل الإضافة أو دخول الخدمة الذي يبين الحركة إلى داخل المؤسسة كما يلي:

$$\text{معدل الإضافة أو دخول الخدمة} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين دخلوا الخدمة خلال فترة معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة لنفس الفترة}}$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الحركة الخارجية: تأخذ شكل الإنفصالات أو ترك الخدمة، بمعنى إنهاء الخدمة لعدة أسباب منها، الاستقالة، الإقالة، التقاعد،... . ويمكن حساب معدل دوران العمل (أو ترك الخدمة) كالآتي :

$$\text{معدل دوران العمل (أو ترك الخدمة)} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

و عادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط. فإذا كان معدل دوران العمل 12 %، فإن هذا معناه أن هناك احتمال لأن يترك العمل 12 عامل من كل 100 عامل متاحين للعمل، وفي هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمة.

2.1 حساب معدل دوران العمل:

دوران العمل هو مقياس لاستقرار العمل في منظمة ما، ويقارن بين عدد الموظفين الذين تركوا العمل حتى نهاية العام، منسوبا إلى عدد الموظفين في بداية العام.

ولقياس معدل دوران العمل في المنظمة نستخدم المعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل و الملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة} \times 100}{\text{متوسط عدد العمال خلال الفترة}}$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويحسب متوسط عدد العمال خلال الفترة كما يلي :

$$\frac{\text{عدد العاملين في أول الفترة + عددهم في آخر الفترة}}{2}$$

كما يمكن حساب معدل دوران العمل كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط عدد العمال خلال الفترة}}$$

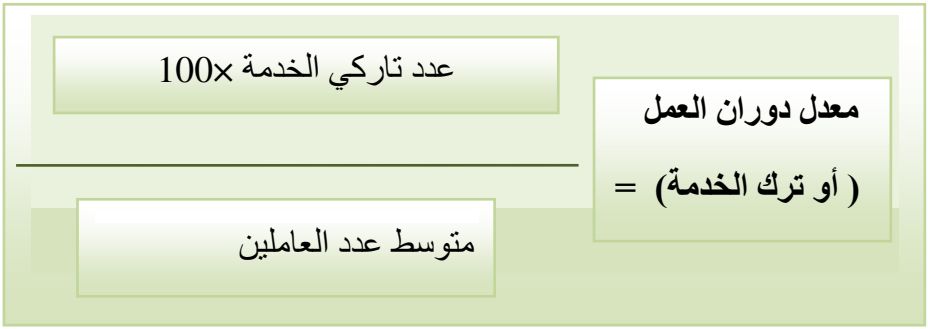
$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال العام (من 1/1- 12/31) X 100}}{\text{عدد العاملين في بداية العام (1/1)}}$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين التاركين الخدمة خلال الفترة} \times 100\%}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مثال: أحسب معدل ترك الخدمة في أحد الأقسام كان متوسط عدد العمال 30 عامل، وعدد ترك الخدمة 4 عمال.

الحل:



$$\text{معدل دوران العمل (أو ترك الخدمة)} = \frac{4 \times 100}{40} = 10\ \%$$

2 - تخفيض معدل دوران العمل:

مسؤولية تخفيض معدل دوران العمل هي مسؤولية الإدارة العليا و التنفيذية و الرؤساء المباشرين كما يلي:

1.2 -مسؤولية الإدارة العليا و التنفيذية: هي:

- وضع سياسات و إجراءات الأفراد التي تجعل قوة العمل أكثر ارتباطاً و أكثر ولاءاً لها.

- مشاركة أدارة الأفراد في التخطيط الجيد لوضع سياسات و إجراءات الأفراد موضع التنفيذ حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين هذا التخطيط ومعدل دوران العمل.
- الاهتمام في برامج تدريب المشرفين بالموضوعات التي تقوى لديهم القدرة على الإحساس بالمشاكل و الصعوبات الإنسانية التي قد تدفع الفرد لترك العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2.2 -مسؤولية الرؤساء المباشرون: هي جعل المرؤوسين أكثر استقراراً في العمل و يتطلب ذلك منهم:

- إلمام الرئيس المباشر بمختلف سياسات العمل بالمنظمة و النظم ، الإجراءات التي تؤثر علي مرؤوسيه، كما يجب أن على علم أيضاً بأصول و مبادئ الاتصالات الفعالة، والدافعية، و أساليب تنمية العلاقات الشخصية و غيرها من المعلومات اللازمة للتعامل مع مرؤوسيه

- تقوية علاقته بمرؤوسيه، و معرفة دوافعهم للعمل ، والخصائص المميزة لشخصياتهم حتى يمكنه التأثير عليهم .

- يتعرف على المشاكل الشخصية لمرؤوسيه و التي تؤثر على استقرارهم في العمل و أن يعاونهم في محاولة الوصول إلى حلول عملية تعيد إليهم توازنهم النفسي و تجعلهم أكثر استقرار في العمل.

و للتقليل من حالات ترك العمل لدى الأفراد، على المنظمة الأخذ بالتوجيهات التالية :

إجراء مقابلة نهاية الخدمة : تقوم المنظمة بإجراء مقابلة نهاية الخدمة مع كل فرد يترك العمل ن وذلك للتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعته إلى ترك العمل .

متابعة معدل دوران العمل : حتى تنجح المنظمة في خفض حالات دوران العمل يجب ان تعالج مسبباته و أن تهيئ بيئة وظروف العمل المناسبة أ وان تعزز سبل التحفيز المادي و المعنوي، إعادة النظر في القوانين و الأنظمة المعمول بها، تقليل الفوارق و الامتيازات التي يحصل عليها العاملون بين القطاعات و الوحدات المختلفة العامة و الخاصة.

تطوير نظام فعال للتحفيز : وذلك بتوفير نظام متكامل للحوافز المادية و المعنوية المباشرة و غير المباشرة يعمل على تحفيز العاملين ودفعهم نحو العمل، يزيد من درجة رضاهم الوظيفي و يقلل الميل للتفكير في الترك الاختياري للخدمة أو النقل .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تطوير نظام فعال لتقييم الأداء : يجب أن يكون تقييم أداء الأفراد في المنظمة وفقا لمعايير موضوعية مجردة و ليست شخصية متحيزة، لان التقييم الموضوعي يؤدي إلى زيادة درجة الرضا للعاملين و تقليل دوران العمل.

تطوير نظام فعال لتخطيط الموارد البشرية : أثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين هذا التخطيط ومعدل دوران العمل، حيث يساعد تخطيط الموارد البشرية الإدارة في تجنب حدوث مفاجأة في واجبات العمل و قصور التنفيذ لمهامها وكذلك تجنب نقص العاملين و الوظائف.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تطبيقات :

التطبيق الأول:

إذا كان عدد العمال في منظمة معينة في أول العام 500 فرد ثم بلغ العدد 430 فرد في نهاية العام ، دون حدوث تعيينات خلال العام .

المطلوب:

أحسب معدل دوران العمل.

التطبيق الثاني:

في 31 /12/ 2008 بلغ تعدد العمال في مؤسسة 200 عامل، وفي 009 ، سجل مغادرة 22 عامل و توظيف 10 عمال .

المطلوب:

أحسب معدل دوران العمل.

التطبيق الثالث :

بلغ تعداد العمال في منظمة 550 عامل في بداية عام 2006 ، بينما بلغ عددهم 560 فردا في نهاية العام ، وخلال عام 2007 تم توظيف 85 عامل جديد ، وغادر المنظمة 36 عامل بسبب الاستقالة و 22 تم فصلهم ن و 17 أحيلوا على التقاعد .

المطلوب:

أحسب معدل دوران العمل خلال سنة 2007 .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

حل التمرين الأول:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط عدد العمال خلال الفترة}}$$

عدد العمال الذين تركوا الخدمة و غادروا المنظمة = 500- 430 = **70 عامل**

متوسط عدد العمل خلال فترة عام = 430 + 500 /2 = **465 عامل**

$$\text{معدل دورا ن العمل} = \frac{70}{465} \times 100 = 15\ \%$$

حل التمرين الثاني:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين التاركين الخدمة خلال الفترة} \times 100\%}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

متوسط عدد العمل المعينين و التاركين للعمل خلال سنة 2009 =

$$\frac{22+10}{2} = 16$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{16}{200} \times 100 = 8\ \%$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الحل التمرين الثالث:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين التاركين الخدمة خلال الفترة} \times 100\%}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

متوسط عدد العمال لسنة $2006 = \frac{550+560}{2} = 555$

معدل دوران العمل لسنة 2007 $= 100 \times \frac{36+22+17}{555} =$ **13.5**

خاتمة:

يطلق على مصطلح دوران العمل (tourn œuvre) عدة تسميات منها دوران العمالة و حركة .

دوران العمل يعبر عن التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها و إحلال آخرين بدلها.

أسباب ظاهرة دوران العمل متعددة منها : تدني مستوى الأجور، سياسات الإدارة، ضغوط العمل، ظروف العمل

لدوران العمل أربعة أنواع رئيسية هي: الترك الطوعي، الترك الإجباري غير الطوعي، الدخول الطوعي، الدخول الإجباري.

يشير دوران العمل إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها . و يمكن حساب معدل دوران العمل وفقا لنوع حركة قوة العمل والتي تنحصر في الحركة الداخلية أي الدخول إلى المؤسسة والحركة الخارجية أي الخروج.

معدل دوران العمل هو مقياس لاستقرار العمل في منظمة ما، ويقارن بين عدد الموظفين الذين تركوا العمل حتى نهاية العام، منسوبا إلى عدد الموظفين في بداية العام.

لمعالجة ظاهرة دوران العمل و التقليل منها على المنظمة القيام ب: إجراء مقابلة نهاية الخدمة مع العاملين، متابعة معدل دوران العمل ،تطوير نظام فعال للتحفيز، تطوير نظام فعال لتقييم الأداء، تطوير نظام فعال لتخطيط الموارد البشرية .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مراجع الدرس:

1 - جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003 .

2 - محمد عبد المولى الدقس ، **علم اجتماع الصناعي** ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005

3 - محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000

4 - عبد المنعم عبد الحي ،**علم الاجتماع الصناع : المصنع و مشكلاته الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1984

5 - محمد الصيرفي ، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية** ، عمان الأردن ، 2005

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM