

أثر دوران العمالة على الإنتاجية في شركة سلسبيل - كندا دراي -

**The impact of labor turnover on productivity**

**in Salsabil Company - Canada Dry -**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA

/ S19 /

**2019-2020**

إعداد الطالبة

شام شاهين

**sham\_96995**

الأستاذ المشرف

د. معاذ الشروفاوي الجزائري

## شكر و تقدير

### الشكر الجزيل :

للدكتور معاذ الشرفاوي الجزائري للإشراف على هذا البحث و على الدعم العلمي و تقديم النصائح و الإرشادات القيمة التي ساهمت في إنجاز هذا البحث  
لجميع السادة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية ...  
لإدارة شركة سلسبيل و مساعدتها في تقديم المعلومات الازمة لإنجاز البحث ,  
لكل من قدم لي العون و لكافة زملائي و ما احاطوني به من رعاية و تشجيع ..  
لكم جميعاً ...  
أوجه بجزيل الشكر ..  
والله ولي التوفيق

الباحثة

شام شاهين

## **ملخص الدراسة :**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر دوران العمالة على الإنتاجية في شركة سلسييل كندا دراي بالإضافة إلى اختبار أثر الفترات الموسمية على الإنتاجية .

تم استخدام المنهج الاستنتاجي و التحليلي في الدراسة حيث تمأخذ عينة ملوفة من 193 موظف مستقيل كما تم الاعتماد على معدلات الإنتاجية لشركة محل الدراسة بعد الحصول على معدل دوران العاملين من خلال سجلات هذه الشركة خلال الفترة (2015-2019) وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات و تم اختبار الفرضيات من خلال استخدام اختبار الانحدار المتعدد .

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

لا يوجد تأثير لدوران العاملين على الإنتاجية في شركة سلسييل ويعزى ذلك إلى تعدد الأسباب التي تؤثر على الإنتاجية منها الحالة الفنية للآلات و كفاءة العاملين و مدى توفر المواد الأولية وغيرها , و اثبت الاختبار وجود علاقة قوية بين الفترات الموسمية و انتاجية العمل . وفي ضوء النتائج صيغت مجموعة من النتائج و التوصيات .

**الكلمات المفتاحية :** دوران العمالة , انتاجية العمل

## **Abstract:**

The study aimed to know the effect of labor turnover on productivity in Salsabil Canada Dry Company and study the effect of seasonal periods on productivity.

The study used deductive and analytical method so a sample of 193 resigned employees were taken , and the productivity of the company under study was relied upon after obtaining a turnover rate workers through the records of this company during the period (2015-2019) analyzed through the statistical program SPSS for data analysis and hypotheses were tested using the multiple regression test.

The researcher reached the following results:

The workers' turnover has no effect on Salsabil productivity due to multiple reasons that affects productivity, including the technical condition of machines, the efficiency of workers, and the availability of raw materials

And others, and the test demonstrated a strong relationship between seasonal periods and worker productivity.

In light of the results, a set of results and recommendations were formulated.

**Key words:** labor turnover, labor productivity

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	العنوان
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
3	فرضيات البحث
4	لمحة عن الشركة محل الدراسة
4	أهداف البحث
5	الخلفية النظرية لموضوع البحث : الدراسات السابقة
12	أهمية البحث
12	منهجية البحث
12	مصادر جمع البيانات
14	الفصل الثاني : مفاهيم دوران العمالة و الإنتاجية
14	المبحث الأول : دوران العمالة
16	أولاً : مفهوم دوران العمالة و طرق حسابها
16	ثانياً : أنواع دوران العمل
18	ثالثاً : أسباب ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة
23	رابعاً : آثار دوران العمالة و عناصر تكلفتها
25	المبحث الثاني : مفهوم الإنتاجية و العوامل المؤثرة فيها
25	أولاً : مفهوم انتاجية العمل
26	ثانياً : العوامل المؤثرة على الإنتاجية
27	ثالثاً : الإنتاجية و علاقتها بالعمالة
30	رابعاً : المعوقات الإدارية على الإنتاجية
33	الفصل الثالث : الدراسة العملية
33	أولاً : مجتمع و عينة البحث
33	ثانياً : المعاينة و جمع البيانات
33	ثالثاً : تغيرات دوران اليد العاملة في الشركة
34	متوسط عدد العاملين ربعياً
35	معدل دوران العمالة
36	النسبة المئوية لأسباب ترك العمل
38	رابعاً : خصائص عينة الدراسة
38	توزيع تاركي العمل حسب الجنس
39	توزيع تاركي العمل حسب الأقسام

39	توزيع تاركي العمل حسب الوظائف
42	مدة خدمة تاركي العمل
43	خامساً : قياس الإنتاجية
44	قياس أثر معدل دوران العمالة و الفترات الموسمية على الإنتاجية
46	الفصل الرابع : النتائج و التوصيات
46	أولاً : النتائج
47	ثانياً : التوصيات
48	الأبحاث المستقبلية
49	المراجع

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	متوسط عدد العاملين في شركة سلسييل رباعياً	الجدول رقم ( 1 )
38	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم ( 2 )
39	نسبة تاركي العمل حسب الأقسام	الجدول رقم ( 3 )
41-40	نسبة تاركي العمل حسب الوظيفة	الجدول رقم ( 4 )
42	مدة خدمة تاركي العمل في شركة سلسييل	الجدول رقم ( 5 )
43	انتاجية العمل في شركة سلسييل رباعياً	الجدول رقم ( 6 )
44	الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرات	الجدول رقم ( 7 )
44	الدلالة الإحصائية لاختبار اثر دوران العمالة و الفترات الموسمية على الإنتاجية	الجدول رقم ( 8 )

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	متغيرات الدراسة	الشكل رقم ( 1 )
4	منتجات شركة سلسييل	الشكل رقم ( 2 )
13	ملخص منهجية البحث	الشكل رقم ( 3 )
16	أنواع دوران العمل	الشكل رقم ( 4 )
18	الحد الوسطي بين إيجابية و سلبية دوران العمالة	الشكل رقم ( 5 )
19	تصنيف العاملين في المنظمة	الشكل رقم ( 6 )
23	أسباب دوران العمالة	الشكل رقم ( 7 )
29	محددات الكفاءة الإنتاجية	الشكل رقم ( 8 )
33	متوسط عدد العاملين في شركة سلسييل من عام 2015 حتى 2019	الشكل رقم ( 9 )
35	معدل دوران العاملين في شركة سلسييل	الشكل رقم ( 10 )
38	النسبة المئوية لأسباب الاستقالات	الشكل رقم ( 11 )

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة :

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة لما يملكه من مهارات و قدرات و طاقات و دوافع و طموحات من شأنها أن تحدث تحولات جذرية في مسارات العمل و البناء و التقدم و التطور للوصول إلى مستقبل مزدهر .

و بما أن مستوى الطموح نحو الأفضل لن يتوقف لا بد من الوقوف عند ظاهرة خطيرة انتشرت في الآونة الأخيرة في عدد من شركات القطاع الخاص في سوريا بشكل ملفت ألا و هي ظاهرة ترك العمل أو ما يسمى بدوران العمالة .

إذ يساهم ارتفاع معدل ظاهرة دوران العمل بارتفاع قيمة التكاليف الموجهة للعنصر البشري مثل الأجور و الحوافز و انخفاض الإنتاجية ونقص فاعلية الأداء و جودة الخدمات و ضعف الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالإضافة لخسائر التي تتکبدتها الشركة بعد تدريب و تأهيل هذه العمالة و الاهدار في وقت العمل .

لذلك يعتبر تخفيض معدل دوران العمالة من أهم التحديات التي تواجهها إدارة الشركات بالسعى نحو الاحتفاظ بالموظفين أصحاب الخبرة و الكفاءة في أداء عملهم و ذلك بإسناد وظائف دائمة لهم و تقديم المزيد من المميزات المادية و المعنوية لهؤلاء الموظفين لزيادة رغبتهم في الاستمرار لدى هذه الشركات و لتفادي تفكيرهم في ترك العمل .

إن لدراسة ظاهرة دوران العمل أهمية كبيرة جداً في حياة المنظمة إذ لا بد أن تتعرف الإدارة على معدل الدوران لتشخيص مواطن الضعف في علاقات العمل و اتخاذ إجراءات تصحيحية الملائمة لتفادي الآثار السلبية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمل الذي عادة ما يؤدي إلى عدم استقرار

القوى العاملة و شعور الأفراد بعدم الرضا من عملهم و منظمتهم .

يسعى هذا البحث لتحليل حركة العاملين من و إلى الوظائف خلال عدد من السنوات الماضية باستنطاق اتجاهات و معدلات التغيير لدى العاملين في شركة تعتبر من أهم الشركات الصناعية . خاصة بعد أن أصبح من المألوف و الشائع تراخي العاملين و تهاونهم في عملهم بعد فقدانهم روح الحماسة باحثين يومياً بجميع الوسائل و شتى الطرق عن فرصة عمل أفضل طمعاً في مستوى معيشى أفضل في ظل بلاد تعاني من أزمة على كافة الأصعدة .

بالإضافة إلى ذلك تظهر الخلافات و الصراعات بين العاملين و تتكون الأحزاب ( التنظيمات غير الرسمية ) و يتحول الأفراد الأكثر كفاءة و التزام إلى اللامبالاة و الإهمال و الهروب تدريجياً خارج حدود المنظمة بحثاً عن عمل آخر من المفترض أن يكون أفضل .

و من هنا يتبدّل في الذهن سؤال : " ما هو موقف المنظمة و ما الذي يتربّط على ذلك من آثار على أداء الشركة "

إن هذه الأسباب مجتمعة ستؤدي إلى تدهور رقم المبيعات في المنظمة و تقلص الأرباح و الخروج تدريجياً من ميدان المنافسة في السوق و فسح المجال لباقي المنظمات لأخذ حصة سوقية لطالما تسعى الشركات إلى المحافظة عليها و توسيعها خوفاً من الواقع في هاوية الفشل و الانحدار .

لكن هل سبب هذا كله العامل ؟ أم موقف المنظمة ؟ أم نمط الإدارة و المنهجية المتبعة في العمل ؟ إن العامل هو محور العمل و معظم المنظمات التي أحرزت النجاح تمتلك إدارة ناجحة و متميزة بالإضافة إلى مقومات مادية و معنوية و بشرية كانت السر وراء هذا النجاح .

## مشكلة البحث :

تكمّن مشكلة البحث في أن البلدان النامية بما فيها سوريا تعاني من مشكلة تردي أوضاع العاملين لديها و بالتالي انخفاض مستوى الرضا وارتفاع معدل دوران العمل مما يؤثر سلباً على انتاجية الشركة و بالتالي على ربحها مستقبلاً , مما دفع الباحثة إلى البحث في موضوع :

## تأثير دوران العمالة على الانتاجية

وينتاشق عن ذلك التساؤلات التالية :

- ما هو أثر تغير معدل دوران العمل في الانتاجية ؟
- ما هو أثر الفترات الموسمية على المعدلات الانتاجية ؟

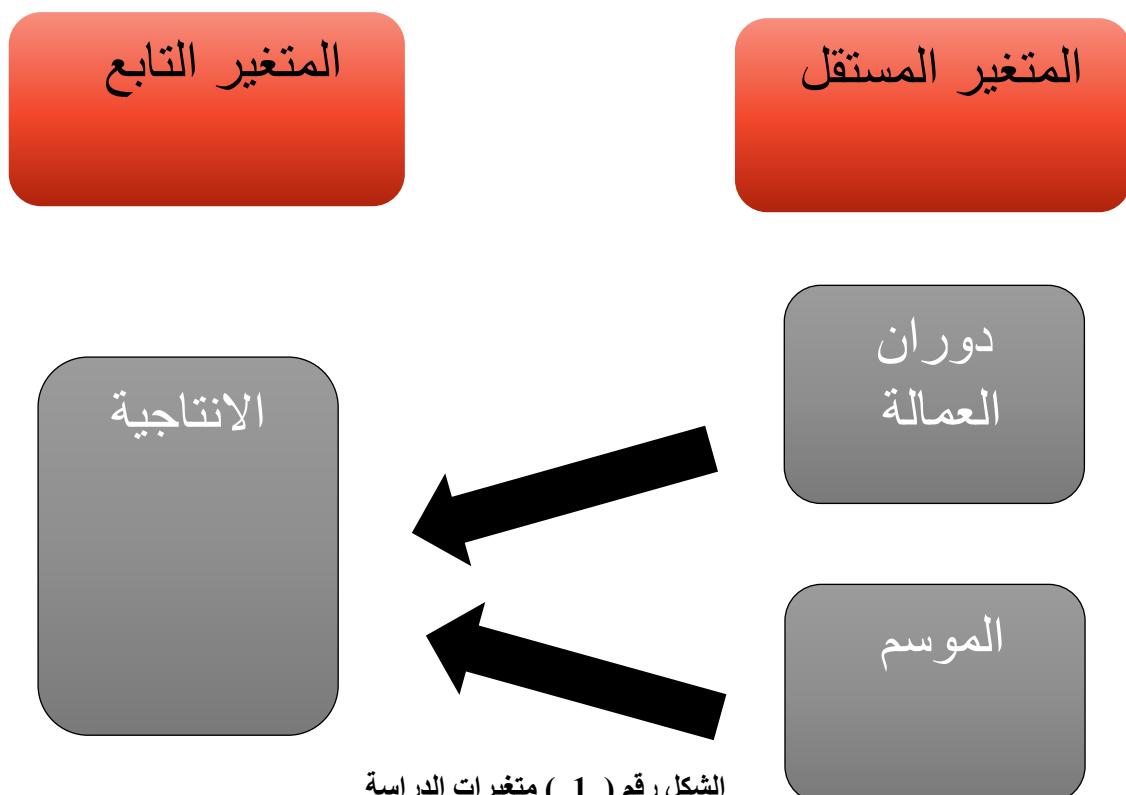
فرضيات البحث :

الفرضية الأولى :

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدوران العمالة على المعدلات الإنتاجية .

الفرضية الثانية :

H2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفترات الموسمية على المعدلات الإنتاجية .



## لمحة عن الشركة محل الدراسة :

تأسست شركة سلسيبل عام 1992، وهي واحدة من أكبر الشركات المتخصصة في مجال المشروبات الغازية والعصائر المعلبة .

ينتج معمل سلسيبل مجموعة متنوعة من المشروبات التي توزع في الأسواق المحلية والتي تتضمن (كندا دراي - سبورت كولا - كراش).

تستخدم الشركة موارد الماء السورية الموجودة في منطقة الصبورة والتي تعتبر من الموارد الأكثر نقاءً في سوريا وهي مياه معالجة ضمن محطة معدة لذلك خصيصاً .

يعلم المصنع بقدرة انتاج تفوق 120 ألف عبوة في الساعة مقسمة على ثلاثة خطوط انتاج

اذ تبلغ كمية الإنتاج في الساعة لكل خط 60000 عبوة زجاجية و حوالي 9000 عبوة معبأة جاهزة للاستهلاك من ال PET و 36000 عبوة معدنية .



الشكل رقم ( 2 ) منتجات شركة سلسيبل

## أهداف البحث :

تعتبر عملية الحفاظ على العاملين مهمة ذات طابع حساس و حاسم في معظم المنظمات حيث يعتبر هذا الموضوع ظاهرة خطيرة تهدد نمو و تطور المنظمة بسبب التكاليف و الأموال التي تتකدها من جراء ترك الموظفين لأعمالهم و بالتالي تهدف الدراسة إلى :

- قياس أثر دوران العمالة و الفترات الموسمية على الإنتاجية .
- التعرف على الأسباب التي أدت إلى ارتفاع معدل ترك العمل خلال خمس سنوات سابقة و محاولة معالجة الأسباب للوصول إلى حلول تساهم في الحد من ارتفاع معدل ترك العمل .

- معرفة عناصر تكلفة دوران العمالة و مدى تأثيرها على الانتاجية و على بعض مؤشرات الأداء

- تقديم توصيات لإدارة المنظمة و التي بدورها تساهم في تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف التي ساهمت في ارتفاع معدل ترك العمل .

### **الخلفية النظرية لموضوع البحث**

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تزويد و إثراء الخلفية النظرية للباحث من خلال المتغيرات المستخدمة في الدراسات السابقة او من خلال الفرضيات و التساؤلات الواردة او من خلال مجال التطبيق و المقاييس المستخدمة , فقد تم إدراج مجموعة من الدراسات السابقة عن موضوع البحث وفقاً للتسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث .

#### **الدراسات السابقة :**

**1- دراسة Viitanen & Siebert & Chevalier ( 2003 ) بعنوان :**

**" Wage Policy Employee Turnover and Productivity "**

بحث هذه الدراسة في كيفية تأثير نظام الرواتب و الأجر على معدل دوران العمل و بالتالي انتاجية العمل .

تم اخذ بيانات 400 متجر من متاجر التجزئة على مدى خمس سنوات . هذه المتاجر تعتمد على رواتب بسيطة جداً مع عدم وجود نظام للعاملين في المتجر يعتمد على الأكاديمية او وجود نظام حواجز .

تقول هذه الدراسة بأن الموظفين الحاليين مستمرين في العمل بهذه المتاجر فقط لانخفاض خيارات العمل الخارجية , أوصت بوضع سياسة للأجر من شأنها أن تقلل من معدل ترك العمل و بالتالي زيادة الإنتاجية بشكل كبير , اذا ان زيادة الراتب بنسبة 10 % يمكن ان تؤدي إلى زيادة بنسبة 5 % على الأقل في متوسط الإنتاجية مما يثبت حساسية أداء العمال على الحواجز و الراتب .

**2- دراسة Ilmakunnas , Maliranta & Vainiomäki ( 2005 ) بعنوان :**

**" Worker turnover and productivity growth "**

تقول هذه الدراسة بأن الأبحاث المتعلقة بدوران العمالة لها تاريخ طويل في كل من اقتصاديات الاعمال وإدارة الموارد البشرية وعادة ما تركز اقتصاديات الإعمال على الآثار السلبية لدوران الوظائف في وظيفة الإنتاج أو تكاليف التكيف المتصلة بالتوظيف والاستقالة. و تكاليف اعادة التوظيف والتدريب مما يؤدي الى فقدان وقت في الإنتاج وتشكيل علاقة سلبية قابلة للقياس بين دوران الموظف والانتاجية. أشار الباحثون إلى أن استقالة العامل قد تكون لصالح المنظمة على سبيل المثال . غالباً ما يطرد او يستقيل العامل ذو الأداء المنخفض او السيئ كما أن استبدال الموظفين المستقيلين بموظفيين جدد من شأنه ان يجلب افكار و معارف جديدة إلى الشركة و قد يكون معدل الدوران مفيداً للتنقل الداخلي أو لقطع التكاليف كالاستعاضة عن الدوام الكامل بموظفيين بدوام جزئي .

وصلت هذه الدراسة إلى أن معدل الدوران المعتمد يعزز الانتاجية ، في حين يؤشر معدل الدوران العالي والمنخفض على وجود خلل بالإضافة إلى ان الدوران يعتبر عملية مستمرة لمطابقة العمال المناسبين مع أصحاب العمل المناسبين اذ تجد الشركات العمال الأكثر إنتاجية لشغل الوظائف المتاحة ويمكن للعمال المنتجين بدرجات عالية ان يجدوا الوظائف التي تكافئهم على مستوى انتاجيتهم المرتفع .

**3- دراسة Siebert & Zubanov & Chevalier& Viitanen ( 2006 ) بعنوان :**

**"Labour Turnover and Labour Productivity in a Retail Organization "**

بحث هذه الدراسة في تأثير دوران العمل على إنتاجية العمل في المملكة المتحدة على متاجر تبيع بالتجزئة على مدى 5 سنوات من عام 1995 حتى 1999 ومع ذلك ، فإن البحث عن عواقب ارتفاع معدل دوران العمل لم يكن حاسماً ولا يقدم سوى القليل من التوجيه حول زيادة مقدار المبيعات . تحلل الدراسة هذه المشكلة باستخدام مجموعة بيانات دقيقة بالوصول إلى بيانات 347 متجر لديهم بيانات يومية عن تعيين و مغادرة العمال مما سمح بتفصيل معدل دوران العمل و تحليله

ووجدت الدراسة هذه النتائج :

العلاقة بين دوران العمل والإنتاجية لم تكن حاسمة، بالنسبة للتعيينات ، ، توصلت الدراسة إلى أن زيادة التعيينات تؤثر إيجابياً في البداية على الإنتاجية عن طريق التعلم السريع في المتاجر التي تبيع في الجزء

خطياً: تميل المتاجر ذات معدل دوران العمل المرتفع باستمرار إلى زيادة الإنتاجية الاختلاف الموسمي الكبير له تأثير على العمالة المطلوبة ، وكذلك تأثير دورة العمل التي تسبب كل عام تبايناً مطلاً بنسبة 10٪ في المتوسط.

وصلت هذه الدراسة بالحفظ على سياسة شؤون الموظفين التي تدعم مستوى الاقلاع عن الاستقالات بشكل طبيعي مما يسمح بتقلص حجمها بسرعة . كما اوصت المديرين التنبيه بعد ذلك لمواجهة تدفق العمالة من خلال توظيف عمال جدد للحصول على المبيعات عندما تتحسن الظروف .

#### 4- دراسة Mamuli & Wesang'ula & Butali : ( 2012 ) بعنوان :

#### "Effects of Staff Turnover on the Employee Performance of Work at Masinde Muliro University of Science and Technology ."

هدفت هذه الدراسة لتحديد آثار دوران الموظفين على العمل الإداري و تحديد الآثار المالية و الاقتصادية للدوران حيث أثبتت هذه الدراسة التي أجريت في جامعة موليرو للعلوم و التكنولوجيا في كينيا تأثير الدوران على أداء العمل و حسن سير المؤسسة .

مجتمع الدراسة مكون من 1000 مدرس و غيرهم من أعضاء هيئة التدريس . تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية و الاستنتاجية .

أهم نتائج هذه الدراسة :

يؤثر دوران العمل على الموظفين الباقيين كونه يزيد من عملهم ، عدا عن أنه يخلق الفجوات عندما يغادر أحد الموظفين المنظمة حيث يتم تقسيم لعمل أو نقله إلى باقي الموظفين في معظم الحالات عندما يكون لدى المنظمة طاقم صغير يكون العمل عادةً متقدلاً على الموظفين الباقيين .

يؤثر دوران العمل على عدم رضا العملاء ، ترك الموظفين العمل يؤثر على جودة الخدمات المقدمة فعادةً لا يكون الموظف الجديد على عدم دراية و علم بكافة الإجراءات بالإضافة إلى بطئ معدل الخدمة مما يؤثر على انخفاض مستوى رضا العميل و بالتالي إفساد سمعة المنظمة .

إن معدل دوران الموظفين يؤدي إلى انخفاض الدخل بسبب انخفاض الإنتاجية لأنه يقلل من كفاءة العمليات حيث يؤثر رحيل موظف على مخرجات المؤسسة بأكملها يؤثر دوران عمل الموظفين على معنويات الموظفين إذ يوحي خروج موظف إلى مكان عمل آخر بأنه ترك العناية على من تبقى من الموظفين .

أوصت هذه الدراسة بأنه يجب على الإدارة تحسين الشروط و الخدمات لتحسين معدل الاحتفاظ بالموظفين وذلك لتجنب الالتزامات الناجمة عن انقلاب الموظفين و عليها أن تسعى لدعم الاستقرار الاجتماعي ، كما يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بشأن القضايا التي تؤثر عليهم .

## 5- دراسة المطيري ( 2012 ) بعنوان :

" أثر دوران العاملين على الأداء المالي ، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية "

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الأردن إلى تعرف على أثر دوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية و اتبع الباحث في هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي . يتكون مجتمع الدراسة من كافة المصارف الإسلامية الكويتية أما عينة الدراسة كانت من جميع الإداريين و المحاسبين العاملين في هذه المصارف إذ تمأخذ عينة مؤلفة من 100 موظف يواقع 25 استبانة لكل مصرف كما تم الاعتماد على البيانات المالية للبنوك محل الدراسة

اذا تم الحصول على معدل دوران العاملين في المصارف من خلال سجلات هذه المصارف خلال الفترة ( 2006 – 2010 ) وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات و تم اختبار الفرضيات من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط و اختبار 2 WAY ANOVA توصل الباحث إلى النتائج التالية :

يوجد تأثير لدوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الكويتية وفسر هذه النتيجة في ضوء أن زيادة دوران العاملين يؤدي إلى نقص كفاءة العاملين وهذا ينعكس على أدائها و على جودة الخدمة المقدمة .

لا توجد فروقات في تأثير دوران العاملين على الأداء المالي يعزى إلى حجم المصرف ( مقاساً بعده العاملين ) تؤدي هذه النتيجة أهمية دوران العاملين و انعكاسه على الأداء المالي للمصارف بغض النظر عن عدد العاملين .

كذلك لا توجد فروقات في تأثير دوران العاملين على الأداء المالي يعزى إلى خبرة المصرف أي مهما كانت خبرة المصرف لن تؤثر بشكل او باخر على أهمية الأثر الذي يلعبه دوران العاملين في التأثير على الأداء المالي للمصارف الإسلامية

#### 6- دراسة Mabindisa ( 2013 ) بعنوان :

#### " Impact Of Staff Turnover On Organisational Effectiveness and Employee Performance at the Department of Home Affairs In the Eastern Cape Province "

يركز هذا البحث على تأثير دوران الموظفين على الفعالية التنظيمية وأداء الموظفين في وزارة الشؤون الداخلية في مقاطعة كيب الشرقية.

قد يعرض ارتفاع معدل دوران الموظفين الجهد المبذولة لتحقيق الأهداف التنظيمية للخطر. عندما تفقد المنظمة موظف ذو كفاءة و خبرة ، يكون هناك تأثير سلبي على الابتكار و الابداع في المنظمة ، وقد تتأثر جودة الخدمات المقدمة للعملاء .

استخدم الباحث في تصميم هذا البحث النهج الكمي ، والذي سمح للباحث باستخدام الاستبيانات المهيكلة عند جمع البيانات. وقد أجريت دراسة تجريبية لاختبار الاستبيان. تم استخدام طريقة المسح في هذه الدراسة لأن السكان المستهدفون هم 100 موظف. تم الحصول على معدل استجابة مرتفع قدره 98٪ و تم استعمال مقياس ليكرت و تم تحليل البيانات عن طريق برنامج التحليل الاحصائي spss .

تشير نتائج الدراسة إلى أن الراتب هو السبب الرئيسي لدوران الموظفين في وزارة الداخلية. أبرزت النتائج أن ارتفاع معدل دوران الموظفين يزيد من عبء العمل على الموظفين الباقيين في القسم. كما أظهرت نتائج الدراسة أن معدل دوران الموظفين يؤدي إلى انخفاض في تقديم الخدمات بشكل فعال للعملاء ويعكس صورة الإدارة بشكل سيء. النتائج الأخرى تشير إلى أن علاقة العمل غير الصحية قد تكون أيضاً سبب دوران الموظفين في الإدارة. أبرزت التوصيات أن الإدارة العليا يجب أن تدفع رواتب متناسبة مع سوق العمل ويجب مكافأة الموظفين عند تحقيق الأهداف . يجب على الإدارة العليا أيضاً تطوير فرص الترقية في القسم . بالإضافة إشراك الموظفين عند قيامهم بتلك القرارات التي سوف تؤثر عليهم في وزارة الشؤون الداخلية في مقاطعة الكاب الشرقية.

**7- دراسة Elena Grinza ( 2014 ) بعنوان :**  
**"Excess Worker Turnover and Firm Productivity"**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الأثر السببي لدوران الموظفين الزائد على إنتاجية الشركة من العمالة في مدينة فينتو في إيطاليا باستخدام مجموعة بيانات من صاحب العمل والموظف كانت النتيجة الرئيسية هي أن معدل دوران الموظفين الزائد ليس له تأثير كبير على الشركة و لكن تتبأ البحث بتأثير بحث العمال على عمل آخر أثناء عمل الموظف الحالي لأن العمال يفضلون العمل لصالح الشركات التي تدفع لهم رواتب أفضل فيزيد نسبة ارتفاع معدل الدوران الوظيفي

**8- دراسة Vanormelingen , Beveren , Sels , Marescaux , Winne ( 2018 ) بعنوان :**

## "The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible nonlinear approach "

تهدف هذه المقالة إلى كشف العلاقة بين دوران الموظفين والأداء التنظيمي حيث اختبرت العلاقة بين معدل الدوران ومعدل الأداء ، تحقيقاً لهذه الغاية ، استخدمت البيانات للشركات البلجيكية على مدار فترة 10 سنوات (1999-2008). اكدت النتائج على ان إنتاجية عمل المنظمات تزيد عندما تكون مستويات دوران العمل منخفضة ، وتصل إلى ذروتها وتنقص بعد ذلك بطريقة مخففة بشكل سلبي. علاوة على ذلك ، يرتبط تقلب المبيعات بشكل سلبي بإنتاجية العمل ، مما يشير إلى أن المؤسسات تجد صعوبة في التعامل مع التغييرات القوية والمتكررة في حجم تبديل العمالة عبر الزمن.

وصلت هذه الدراسة إلى أن البحث عن العلاقة بين الدوران والأداء التنظيمي له أهمية عملية لأنها يساعد ادارة الشركات على اكتساب نظرة ثاقبة على عواقب دوران عمالها وما إذا كان بإمكانها الاستفادة من الحد منه.

اظهرت النتائج أن المستويات المنخفضة للدوران يمكن أن تقييد المؤسسة من حيث إنتاجية العمل. هذا يعني أنه لا ينبغي للمنظمات أن تهدف إلى القضاء التام على معدل دوران الأعمال لأن هذا يخلق تكاليف عالية غير ضرورية (مثل تكاليف الحفاظ على الموظفين الحاليين) ويقلل بشكل كبير من فرص الحصول على فوائد من قيمة التداول (مثل صنخ أفكار جديدة ، وتجنب تكاليف الفصل). بدلاً من ذلك ، يجب أن تهدف إلى الحصول على معدل منخفض من دوران ثابت لتحقيق أقصى استفادة من هذه الفوائد.

أوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات البحث عن استراتيجيات نقل (ولكن لا تقضي) على معدل دورانها وتحافظ على مستوى دورانها ثابتاً عبر الزمن مما سيسمح لهم بتطوير روتين تنظيمي وظيفي مستقر للتعامل مع حركة المبيعات دون تكبد خسائر من حيث إنتاجية العمل .

## **أهمية البحث :**

- ✓ تبع أهمية هذا البحث في أنه يعالج موضوعاً على درجة عالية من الأهمية و الذي يؤثر بشكل جوهري على أداء الشركة .
- ✓ يعتبر معدل دوران العمل مؤشر تستعين به المنظمات للكشف عن مدى فعالية الأسلوب الإداري المتبعة وارتباط العاملين بها وولائهم لها
- ✓ تحليل تأثير دوران العمل على الانتاجية يسهم في زيادة معرفة الإدارة في العوامل التي أدت إلى ترك العمل و حصر السلبيات و حل المشاكل لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .
- ✓ تعد هذه الدراسة هي الدراسة الأولى التي تقدم إلى المنظمة محل الدراسة عن طريق اتباع خطوات البحث العلمي و الذي يمكن ان يسهم في دراسات لاحقة لمقارنة النتائج و التعرف على مدى فاعلية تطبيق التوصيات في حال طبقت .

## **منهجية البحث :**

يعبر منهج البحث عن الخطوات و الأساليب التي تم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة , وبناءً على ذلك تم تصميم هذا البحث باختيار المنهج الاستنتاجي من خلال الاعتماد على ما اكتسب في هذا المجال من الدراسات و الأبحاث ذات الصلة بالإضافة إلى اتباع المنهج التحليلي لتحليل بيانات الدراسة و المنهج الاستنباطي لاستنباط النتائج من تحليل الدراسة .

## **مصادر جمع البيانات :**

**المصادر الأولية :** تشمل الكتب و المراجع و الأبحاث السابقة المنشورة و غير المنشورة .

**المصادر الثانوية :** تشمل

1- البيانات الكمية : يكون الوصول إليها من خلال سجلات و بيانات الشركة محل الدراسة لقياس

أثر المتغيرات عن طريق تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على

برنامج SPSS

2- البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية مع مدراء الإدارات المعنية في الشركة .

من الممكن تلخيص منهجية البحث على الشكل التالي :



الشكل رقم ( 3 ) ملخص منهجية البحث

## **الفصل الثاني**

### **مفاهيم دوران العماله و الانتاجية**

#### **المبحث الأول : دوران العماله**

##### **مفهوم دوران اليد العاملة و طرق حسابها :**

**دوران اليد العاملة :** هو تغير العاملين في المؤسسة خلال فترة معينة سواء بالالتحاق أو الخروج من الخدمة . فهو يعبر عن ترك العمال للشركة او المؤسسة التي يعملون بها لالتحاقهم بعمل آخر غيره كما يعبر عن مدى تغير العمال في الشركة و حلول عمال جدد محلهم خلال فترة زمنية معينة تكون سنة على الأغلب .<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر : " هو حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول إلى المنظمة , أو الخروج منها سواء كان الخروج بمحض الإرادة أو التسرع او النقل او الفصل "<sup>2</sup>

**أما معدل دوران اليد العاملة :** فهو معدل ترك العمال لعملهم في المؤسسة خلال فترة معينة , حيث يتم من خلال هذا المعدل معرفة ارتفاع او انخفاض نسبة ترك العمال لعملهم .<sup>3</sup>

و أهميته لا تقتصر على كونه يقيس حركة العاملين بل يتعداها الى قياس معنويات العاملين . كما يمكن للإدارة أن تقارن بين معدل دوران العمل في أقسامها المختلفة لمعرفة أسباب هذا التباين الذي يكبد المنظمة تكاليف إضافية إلى جانب تكاليفها المالية اذ تحمل الشركة صرف مبالغ لتعيين الأفراد الجدد و اختيارهم و من ثم تدريبهم ليشغلوا الأماكن التي خلت نتيجة ترك أصحابها .

أضف إلى ذلك ان الكفاية الانتاجية للعاملين الجدد في اول عهدهم لا تكون في العادة عالية مما يزيد من فرص حدوث الاخطاء التي يمكن أن تؤثر على سير العمل بشكل صحيح .

<sup>1</sup> الخرسه ، دوران اليد العاملة و اثره على الإنتاجية في الشركة العامة للمخابز 1988-1989  
<sup>2</sup> الكبيسي ، عامر 2005 إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية . المنظمة العربية لتنمية الإدارة  
<sup>3</sup> الخرسه ، مرجع سبق ذكره

وهناك ثلات طرق لاستخراج معدل دوران العمل و هي : <sup>4</sup>

الطريقة الأولى : بتقسيم رقم العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجر

خلال فترة زمنية معينة كالتالي :

$$\frac{\text{عدد العمال تاركي العمل}}{100 * \text{متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة}} = \text{معدل دوران العمل}$$

الطريقة الثانية : تكون بقسمة العاملين الملتحقين إلى العمل خلال فترة زمنية إلى عدد الأشخاص الحاليين في نفس الفترة

$$\frac{\text{عدد العمال الملتحقين}}{100 * \text{متوسط الأشخاص العاملين خلال فترة زمنية}} = \text{معدل دوران العمل}$$

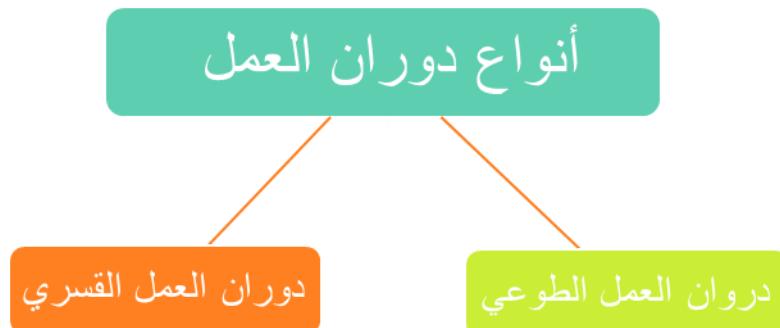
حيث يعطى متوسط عدد العاملين خلال فترة محددة بمجموع عدد العاملين أول المدة إلى عدد العاملين في آخر المدة مقسوماً على 2 .

الطريقة الثالثة :

$$\frac{\text{متوسط عدد العاملين تاركي العمل}}{100 * \text{متوسط عدد الأفراد المعينين خلال المدة نفسها}} = \text{معدل دوران العمل}$$

<sup>4</sup> زويلف مهدي حسن 1983 إدارة الأفراد ( منظور كمي ) الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، مكتبة الاقصى ص 77

## أنواع دوران العمل :



الشكل رقم ( 4 ) أنواع دوران العمل

### النوع الأول : دوران العمل الطوعي

وهي عملية الترک التي ترتبط بالفرد نفسه و بمبادرةه الشخصية لأسباب مختلفة قد تكون تنظيمية أو اسباب شخصية , و لعل أبرز أسباب ترك العمل الطوعي ترتبط بمعدل الأجر و المكافآت المادية بشكل عام , و الترقية و أسلوب الإشراف و روتينية العمل <sup>5</sup> . بالإضافة إلى أسباب ترتبط بوضع الفرد ذاته من أهمها الناحية الصحية للفرد او العمر او انتقال المسكن .

### النوع الثاني : دوران العمل القسري

يرتبط هذا النوع بحركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة او قرار ليس للأفراد العاملين دخلاً فيه .

ويمكن تصنيف هذا النوع من الدوران إلى مجموعتين رئيسيتين :  
الأولى : تتعلق بقرارات الإدارة العليا كحالات الطرد او التسريح الدائم او المؤقت .  
الثانية : لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت او التقاعد بحكم العمر .

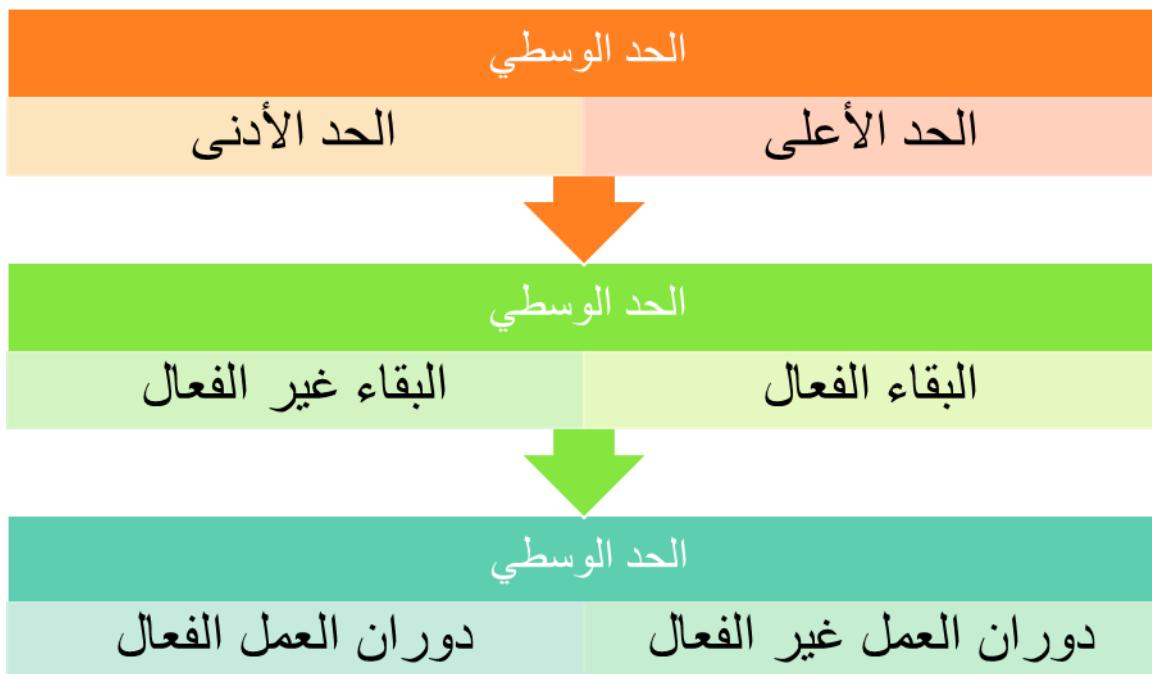
<sup>5</sup> L.Price , the study of Turnover Ames Iowa . Iowa . Stats university Press 1977

يؤكد Campion 1991<sup>6</sup> ان ارتفاع معدل دوران العمل ليس بالضرورة خسارة للمنظمة , إذ أن دوران العمل قد يعود بالنفع على المنظمة كالحالات التي تقوم بها الإدارة بالتخلي عن العمال غير الملزمين و ذوي الكفاءة المنخفضة , كما قد يكون في احياناً اخرى سلبياً عليها كما هو الحال عندما تستطيع منظمات منافسة استقطاب العمال الجيدين او حالات الوفاة المفاجئة . وتعتمد الفعالية هنا على مستوى أداء العاملين المغادرين وليس الحاليين , فكما أن لمغادرة العاملين خسارة تتجسد في التكاليف المرتبطة على ترك الوظائف الشاغرة و المكاسب التي كان من الممكن تحقيقها , فإن لبقاء العاملين ذوي الأداء المنخفض خسارة تتجسد في التكاليف الناجمة عن سوء أدائهم و المكاسب التي لم يتمكنوا من تحقيقها و هم في المنظمة .

و يؤكد Griffeth 1990<sup>7</sup> على ضرورة وجود حد أو سط يجب ألا تتجاوزه التكاليف الناجمة عن مغادرة العاملين منظماتهم وهذا الحد يختلف تحديده من منظمة لأخرى تبعاً لطبيعة العمل و التكاليف الناجمة عنه في كل منظمة فإذا كانت هذه التكاليف أعلى من هذا المتوسط قد تضطر المنظمة إلى الاحتفاظ بالعاملين منخفضي الأداء من أن تترك مكان العمل شاغراً أما إذا كانت التكاليف الناجمة عن دوران العمل أدنى من المتوسط المحدد فإن الإدارة تقوم بدفع العاملين إلى ترك المنظمة قسراً وللتوضيح ذلك قام Griffeth بتطوير الشكل التالي الذي يوضح وجود حد وسطي من التكاليف و المكاسب لتقرر الإدارة على أساسه إما إجبار العاملين غير الأكفاء على المغادرة فيكون دوران العمل هنا فعالاً ذا أثر إيجابي على المنظمة او الاحتفاظ بهم فيكون دوران العمل هنا غير فعال ( أي أن بقاءهم في المنظمة رغم أدائهم السيئ قد يكون نافعاً )

<sup>6</sup> Campion 1991 Meaning and measurement of turnover : comparison of alternative ,Journal of Applied Psychology . 76 . 199 – 212

<sup>7</sup> Chuck R. Williams , Reward contingency unemployment, and functional turnover ( 2000 )



الشكل رقم ( 5 ) الحد الوسطي بين ايجابية و سلبية دوران العمالة

وبذلك يتوضّح لنا أنّه لا بد من الموازنة بين تسرّيح العاملين أو الاحتفاظ بهم بين التكاليف المتراكمة والمكاسب المتحقّقة على ذلك .

#### أسباب ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة :

من النادر أن نجد عاملًا سعيداً يترك عمله بحثاً عن عمل آخر ، وفي الوقت نفسه وعلى النقيض من ذلك أصبح من الممكن أن نجد عاملًا قد يضطر للبقاء في عمله ليس رغبة منه في هذا العمل أو لأنّه يشبع حاجاته المختلفة وإنما لعدم وجود عمل آخر يقوم بدور البديل الأفضل .

من الممكن تصنيف العاملين في أي منظمة إلى أربعة أصناف :<sup>8</sup>

<sup>8</sup> عبد الوهاب علي 1982 الجوانب السلوكية للانتظام بالدوام الرسمي ، الرياض معهد الإدارة العامة ص 59- 60



الشكل رقم ( ) تصنیف العاملین في المنظمة

1- **المترقبون** : و هم العاملون الذين ينتظرون توافر فرصة لترك وظائفهم الحالية غير المرضية

2- **المضطرون** : هم العاملون الذين لا يحبون وظائفهم , لكن يلزمهم البقاء فيها إما التعويض المادي أو عوامل أخرى لا دخل لها بطبعية عملهم .

3- **المقبولون** : العاملون الذين يحبون وظائفهم و يشعرون أنها تشبع دوافعهم و ليس لديهم نية لترك العمل فيها إلا إذا دفعهم الإغراء .

4- **المندمجون** : وهم من تعتبر وظائفهم مشبعة لاحتاجاتهم المختلفة بدرجة عالية , فيستمرون فيها ويحققون إنتاجية عالية .

من الملاحظ أن العاملين في الصنفين الأول و الثاني هم أكثر العاملين غياباً و تأخيراً عن العمل في حين أن العاملين في الصنفين الثالث و الرابع هم الأكثر التزاماً و استقراراً في العمل .

لكن ما هي الأسباب التي تدفع بالعامل إلى مغادرة منظمته و تحمل ما يجري عليه من تغيير طبيعة العمل و الاندماج في علاقات اجتماعية جديدة مع زملاء جدد و رؤساء جدد و قواعد عمل جديدة ؟  
في الواقع إن عوامل متعددة تعمل على رفع معدل دوران العمل في المنظمة نذكر منها :

#### **1- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين :**

يشير العديد من الباحثين إلى أن الرضا الوظيفي ينشأ من خلال إيجاد التوازن بين ما يبذله الفرد من جهد في العمل و ما يجنيه من إشباع لحاجاته النفسية و المادية في المرتبة الأولى .  
ويعرف الرضا الوظيفي على أنه " أنه حالة انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية "<sup>9</sup> و هو ينتج عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر له هذا العمل هذه الحاجات التي يعتبرها هامة إن العاملين غير الراضين عن وظائفهم أو مسؤولياتهم أو عن أمور تتعلق بالتنظيم الذي يعملون به لا يميلون إلى بذل أي قدر من الجهد و يكترون من التذمر و الشكوى و الغياب المتكرر و مغادرة العمل خلال أوقات الدوام الرسمي إضافة إلى انخفاض مستوى إنتاجيتهم و سوء أدائهم و معاملة الزبائن معاملة سيئة و هي في مجلتها أمور تدل على عدم الرضا<sup>10</sup>

و منه نرى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل هي علاقة عكسية فالموظف الأكثر رضا عن العمل لا يميل إلى ترك عمله و الموظف الأقل رضا يكون لديه ميل أكبر لترك هذا العمل و من الملاحظ أن هناك عوامل متعددة تؤثر في إيجاد حالة الرضا لدى العامل ( كالراتب ، المكانة الاجتماعية التي تتحققها الوظيفة ، الظروف التنظيمية المحيطة ... الخ )

#### **2- غياب الولاء التنظيمي لدى العامل :**

يعرف Allen and Meyer 1990 الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن " حالة نفسية تعكس علاقة

<sup>9</sup> حريم حسين 1997 السلوك التنظيمي / سلوك الأفراد في المنظمات ، الأردن ، دار زهران ص 105  
بن صالح حيدر عبد المحس و بن طالب ابراهيم ، عمر 2005 الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ، بحث ميداني ، معهد الإدارة العامة السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ص 56

الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها " 11

ترى الباحثة أن رضا العاملين يؤدي إلى تحفيزهم للعمل و الحد من الصراعات و الدوران الوظيفي و زيادة الإنتاجية ، و لا يخفى ان ارتفاع درجة الرضا لدى العاملين تعمل على تقوية الولاء لديهم تجاه المنظمة .

### **3- طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤسين :**

سبب مهم و رئيسي في ابعاد العامل عن عمله ، و كثيراً ما يؤدي سلوكيات المدير إلى استقالة الموظف ، و تتعدد الحالات التي تتوافق مع المقوله الإدارية القديمة " الموظف يتترك المدير و لا يتترك الوظيفة " و حين يشعر الموظف بالمعاناة مع الأسلوب الإداري المتبع من قبل مديره توسع المعاناة ليصبح من المستحيل تحملها في بعض الظروف و تقود الكثيرين إلى التفريط في البقاء في وظائفهم رغم ما تحمله لهم من استقرار مادي و اجتماعي و البحث عن وظيفة أخرى هرباً من جحيم المدير المسؤول عنهم .

### **4- انخفاض مستوى الأجر و الحوافز و الخدمات المقدمة للعاملين :**

حسب ماسلو و كثرين غيره ، ترى الباحثة طالما أن الإنسان يسعى بطبيعته إلى إشباع حاجاته الأساسية في المرتبة الأولى ، فإن أي تعويض مادي منخفض قد يضطره للعمل في أكثر من عمل و في آن واحد ليس بحثاً عن إثبات الذات أو إحراز مكانة اجتماعية مرموقة و إنما بحثاً عن إشباع حاجات غير مشبعة خلفها الأجر المنخفض إلى جانب مستوى منافس من قبل الشركات الأخرى من حيث الأجر و الخدمات و المزايا الوظيفية الأخرى .

### **5- فرص عمل أكثر جاذبية في سوق العمل خارج نطاق المنظمة :**

بما أننا نعيش في عالم المتغير الثابت فيه هو ( التغيير ) يجب على المنظمة كي تستطيع السير قدماً مع مسيرة التطور و التغيير أن تسعى جاهدة لإيجاد عمال لديهم ولاء للمنظمة و دوافع إيجابية تجاه

<sup>11</sup> بن صالح حيدر عبد المحسن و بن طالب ابراهيم ، مرجع سبق ذكره

العمل فيها , لذلك لا بد من إبراز التميز الدائم بين مثيلاتها من المنظمات المنافسة حتى تتمكن من الاحتفاظ بالأفراد العاملين فيها , و إلا سينطليقون عاجلاً أم آجلاً للعمل في منظمات أخرى

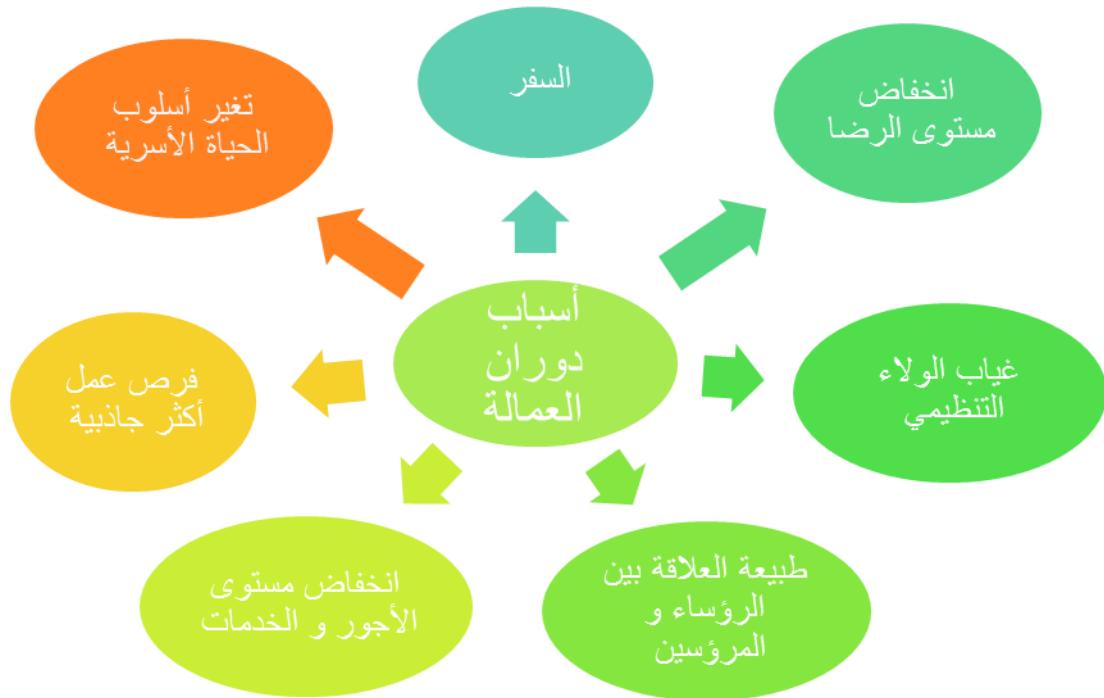
#### **6- تغيير أسلوب الحياة الأسرية :**

مثل انتقال أحد الزوجين إلى عمل في مدينة أخرى , ولادة طفل , الحاجة إلى السفر داخل القطر الخ ..

#### **7- السفر إلى خارج القطر :**

أدت الظروف التي مرت بها بلادنا و انخفاض مستوى معيشة الفرد إلى هجرة عدد كبير من العمالة السورية إلى خارج القطر في ظل اشتداد المنافسة الدولية على استقطاب العمالة السورية و الكفاءات ورأس المال البشري المؤهل سواء أتعلقت الأسباب الكامنة وراء هجرة العقول بالعوامل الشخصية المتصلة بالطموح والرفاهية المادية أم ارتبطت بالخوف والهروب من الخدمة العسكرية والقلق والبحث عن الآفاق ، أم تعلقت ببيع الأحلام والأوهام وتصوير الخروج من البلد على أنه الخلاص .

مما تقدم نستطيع القول أن عوامل كثيرة تؤثر في معدل دوران العمل قد يتعرض العامل لأحدها وفي بعض الحالات يتعرض إلى مزيج من هذه العناصر مجتمعة وفي آن واحد ، علماً بأن هذه العوامل قد لا تكون هي جميع العوامل المؤثرة إلا أنها تشكل جزءاً كبيراً منها .



الشكل رقم ( 7 ) أسباب دوران العمال

### آثار دوران العماله و عناصر تكلفتها :

إن الخسارة البشرية بين صفوف العاملين الحاصلة نتيجة ترك أحد العاملين سواء قسراً أو طواعاً و تخليفه شاغر وظيفي قد يصعب على المنظمة ملؤه في الوقت المناسب دون تسببه بخسارة اكيدة سوف تتحمل المنظمة نتائجها بدءاً من تكلفة الوقت المستغرق في استقطاب الموظف البديل و الأعمال الإدارية السابقة على التوظيف بالإعلان عن الشاغر و التنسيق مع المتقدمين للحضور و تقديم طلبات للتوظيف و اختبارات القدرات و المهارات من قبل المدير المباشر و الوقت اللازم في الاجتماعات لغربلة المتقدمين إلى الوظيفة و اختيار الموظف الأنسب للتعيين .

انتقالاً إلى تكاليف الوقت الضائع جراء ترك العمل ، و في حالة حدوث عملية استلام و تسليم بين الموظف المستقيل و الموظف الجديد فكثيراً ما تتحمل المنظمة راتب موظفين اثنين في شهر واحد عدا عن ساعات العمل الإضافية كون الموظف الجديد غالباً ما يكون مستوى انتاجيته أقل من الموظف صاحب الخبرة بالإضافة إلى تكاليف تعويض المستقيل بمكافأة نهاية الخدمة و الوقت المستغرق في الإجراءات الإدارية المتعلقة بالاستقالة .

ومنه نرى أن الحصول على مستوى أداء مرتفع ليس بالأمر السهل خاصةً عندما تكون المهارات المطلوبة نادرة في سوق العمل و تكلفة اليد العاملة مرتفعة و تحتاج عدة أسابيع لملء الشاغر و بالتالي يصبح دوران العمل مشكلة حقيقة تضيف بندًا آخر من التكاليف على المنظمة .  
لكن كما أشرنا سابقاً، قد يكون من المفید للمنظمة في بعض الأحيان التخلی عن بعض العاملين ذوي الأداء الضعیف و استبدالهم بأخرون ذوي خبرة و مهارة عالية و هذا ما یدعى " تغییر دم المنظمة " و ضخ دم جديد یبعث على الحیوية و النشاط من جديد و یسمح بإدخال أفکار جديدة و إبداعات لم تكن لتهدر قبل ذلك .

ومن هنا تنطلق هذه الدراسة للبحث في أثر دوران العمالة على انتاجية الأفراد ، وهذا ما سنورده في المبحث الثاني ..

## **المبحث الثاني : مفهوم الانتاجية و العوامل المؤثرة فيها**

### **مفهوم انتاجية العمل :**

ان الانتاج هو نتیجة مجهودات بذلتها القوى العاملة داخل المنشأة حيث يكمل بعضهم البعض الآخر فنتائج عمل القائمين مباشرةً بالإنتاج تعتمد إلى حد كبير على ما يقدمه عمال الصيانة وفيبي الإنتاج لذلك فإنه لا يتصور استمرار عجلة الإنتاج دون مشاركة عمل الموظفين الفنيين والإداريين وغيرهم من يعملون في المنشأة .

فالعلاقة بين الانتاجية و اليد العاملة هي علاقة تلازم ، حيث لا انتاجية دون يد عاملة و حيث وجدت يد عاملة توجد انتاجية .

و الانتاجية عرفت بتعريف عديدة منها :

"الانتاجية " هي مقياس للعلاقة بين المخرجات و المدخلات . أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر انتاج محددة او هي قيمة المخرجات مقسومة على قيمة المدخلات " <sup>12</sup> " و بتعريف آخر : انتاجية العمل هي كمية السلع و الخدمات المنتجة في وحدة زمنية معينة من قبل عامل واحد او مجموعة من العمال . <sup>13</sup>

تصنف الإنتاجية بحسب مفهومها إلى ثلاثة مجموعات : <sup>14</sup>

**المجموعة الأولى :** تعتبر أن الإنتاجية هي انتاجية العمل الحي و يعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج و العمل الحي ( الإنساني ) المبذول في انتاجه .

**المجموعة الثانية :** تعتبر أن الإنتاجية هي انتاجية جميع عناصر الإنتاج ، و يعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج بجميع العناصر التي استخدامها ( استهلاكها )

**المجموعة الثالثة :** تعتبر أن الإنتاجية هي انتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج فيما عدا العمل

<sup>12</sup> الدكتور محمد سليمان عوض - منشورات الجامعة الافتراضية - برنامج ماجستير التأهيل و التخصص في إدارة الأعمال - مقرر إدارة العمليات - المحاضرة الثالثة - الإنتاج والانتاجية

<sup>13</sup> محمد عمر - اقتصاد و تحفيظ القوى العاملة - مطبعة دمشق 1987

<sup>14</sup> د. وجيه عبد الرسول العلي - الإنتاجية مفهومها , قياسها . العوامل المؤثرة فيها . دار الطليعة للطباعة و النشر - بيروت ص 28

أهمها (انتاجية كل من المواد الخام ، المعدات و المكائن ، رأس المال ، الطاقة ) ، و يعبر عنها بالعلاقة بين الانتاج و بين الكمية المستخدمة من هذا العنصر .

و يتضح لنا ان امكانية استخدام هذه المفاهيم عملياً تؤدي بها إلى أن تصبح مفهوماً واحداً تمثله العلاقة بين الانتاج و تكلفة جميع عناصر الانتاج .

### **العوامل المؤثرة على الإنتاجية :**

في ضوء عرضنا السابق لمفهوم انتاجية العمل يتبيّن لنا أهمية التركيز على عامل الإنتاجية و تأثيره على نجاح المنظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها العامة .

و يتوضّح أن أي عنصر يؤثر في الإنتاج أو في العمل أو في كليهما معاً يؤثر في إنتاجية العمل ، و بالتالي يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل إلى عوامل عامة ليس للعمل أي دور فيها

وعوامل فنية متعلقة بالعمل و العمل<sup>15</sup>

قسم Sutcrmeister 1980 العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل إلى : 16

**عوامل فنية :** تشمل نوعية الآلات و المعدات و جودة المواد

الأولية المستخدمة في الإنتاج ، تصميم العمليات الإنتاجية ، طرق العمل و أساليبه .

**عوامل إنسانية :** تنقسم إلى عنصرين أساسين من عناصر أداء

العمل و هما :

القدرة على أداء العمل : و ضمت عوامل عديدة مثل التعليم و

التدريب و الخبرة العملية و القدرات الذاتية

الرغبة في أداء العمل : و تتطوّي على ثلاثة محددات :

أ ) الظروف المادية للعمل : كالإضاءة و التهوية و الحرارة و فترات الراحة و الأمان و النظافة .

ب ) الظروف الاجتماعية للعمل : كالتنظيم غير الرسمي للعمل و الهيكل التنظيمي و المناخ الإداري و معايير الأداء و سياسات الأجور و تقييم الأداء ، و التنظيم غير الرسمي

<sup>15</sup> الرداوي - تيسير الإنتاجية - الموسوعة العربية - المجلد الثالث - العلوم القانونية و الاقتصادية 2012 - ص 13-10 الطبيبي ، عائشة ، تحليل و قياس انتاجية العمل في الصناعات التحويلية في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ،  
<sup>16</sup> فلسطين 2001 ص 20

للعمل ( حجم العمال , و درجة ارتباط العاملين ) و نوعية القيادة ( مثل أسلوب القيادة و العلاقات مع الرؤساء و المعرفة الإدارية و التقنية )

ج ) حاجات الفرد و رغباته : و تشمل الاستقرار في العمل و الإنجاز و تحقيق الأهداف و الرغبة في التقدم و النطور الشخصي و فرص اكتساب المهارة و الخبرة .

### الإنتاجية و علاقتها بالعملية :

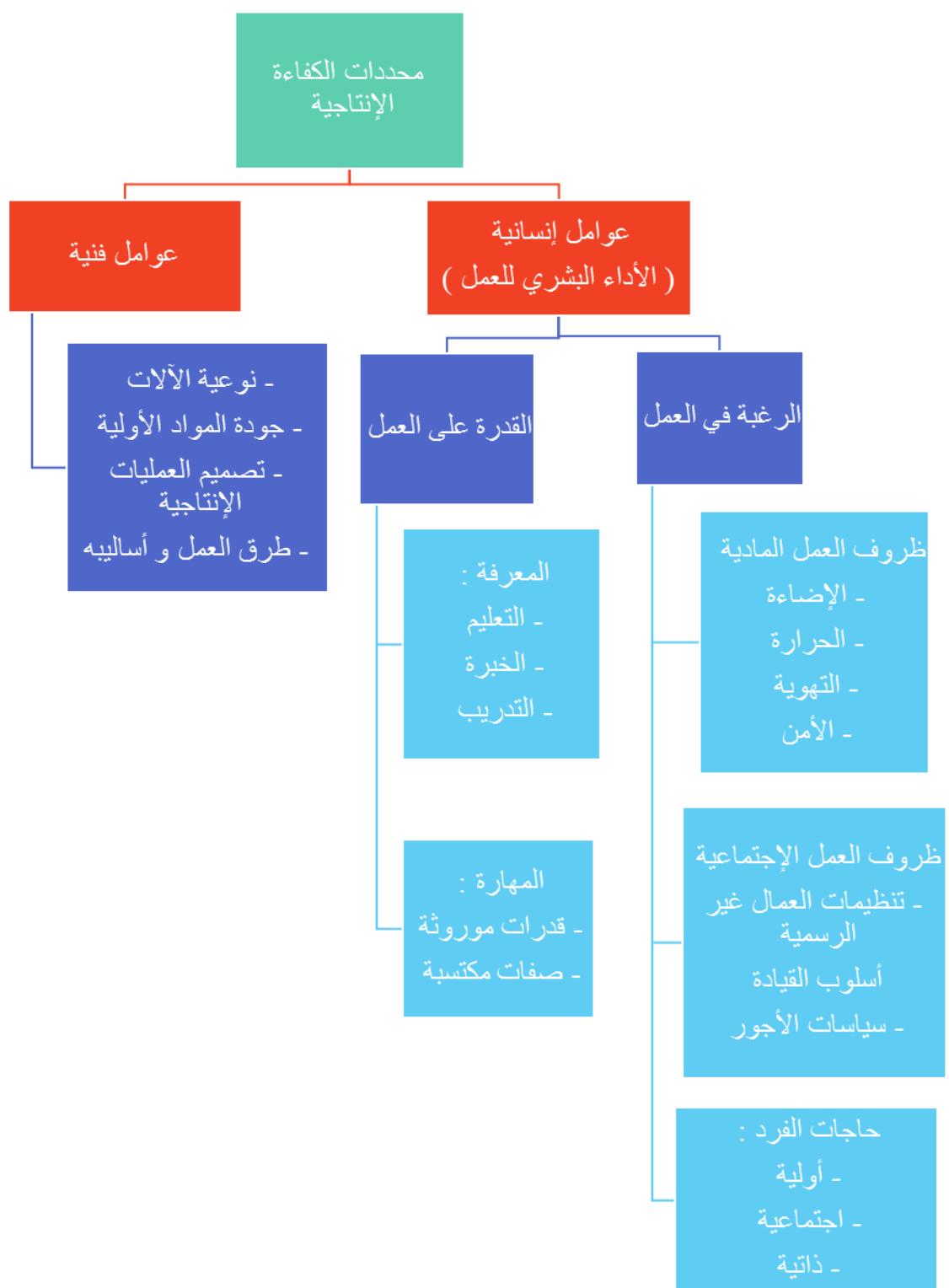
إن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الكفاءة الإنتاجية فنوع الآلات المستخدمة و حالتها الفنية و جودة المواد الخام و طرق و أساليب العمل و تصميم العمليات كلها , تؤثر بالزيادة او الانخفاض على الكفاءة الإنتاجية .

وبفرض بقاء العوامل الإنسانية ثابتة عن طريق تحسين الآلات او استخدام مواد خام من جودة أعلى او اعادة تنظيم و ترتيب العمليات الإنتاجية , فاللأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية مثلًا لو عهد إلى عامل حديث غير متدرّب التدريب الكافي بتشغيل آلة حديثة غالبة الثمن فلا شك أنه كفيل بإتلافها و تخفيض معدل الكفاءة إلى حد بعيد .

يقول (السلمي)<sup>17</sup> أن المقدرة على العمل تكتسب بالتعليم و التدريب بالخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي و القدرات الشخصية التي ينميها التعليم و يصقلها التدريب . و على ذلك فإن المقدرة على العمل تتّخذ مظهرين لا بد من توافرهما معاً هما المعرفة و المهارة فالموظّف الذي يكون ملماً بالأصول و المبادئ و الأسس العلمية للإدارة و التنظيم لا يكفي ل يجعل منه مديراً ناجحاً إلا إذا استطاع استخدام تلك الأصول و الأسس و تطبيقها في عمله وتزداد الأهمية بالنظر إلى بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات و الكفاءات الإدارية و رأس المال إذ يعتبر العامل البشري الذي يقوم بالتخطيط و الإعداد و التنفيذ و الرقابة على الإنتاج من أهم العوامل الفعالة و المؤثرة في عملية الإنتاج و خاصة أن أي تطوير أو تحسين يعتمد أساساً على قدرة الإنسان على الخلق و الابتكار في حين أن معدات وسائل الإنتاج ليست سوى عوامل فنية تؤثر على نتائج

<sup>17</sup> د. علي السلمي – ادارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية – أستاذ ادارة الاعمال – كلية التجارة – جامعة القاهرة – مكتبة غريب ص 26

العملية الإنتاجية شأنها في ذلك شأن العوامل الأخرى الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها.



## الشكل رقم ( 8 ) محددات الكفاءة الإنتاجية<sup>18</sup>

مما تقدم نرى أن العمالة التي تغادر المصنع عندما تكون من العمالة المدربة ذات الكفاءة العالية و التي اكتسبت الخبرة و المهارة من خلال عملها لا بد و أن تؤثر مغادرتها بشكل سلبي على الصناعة , و بالتالي فإن انتقالها من المصنع يؤدي إلى حدوث اضطراب في العملية الإنتاجية و يؤثر سلباً على انتظامها مما يتربّع عليه تأثير العملية الإنتاجية و انتقال العامل مهمما كانت كفاءته من مصنع إلى آخر و حل آخر محله يعني في كلا الحالتين حدوث فترة انتقالية يتاثر فيها انتظام العمل بالشكل المستهدف و يؤدي إلى حدوث ضعف في الإنتاجية لحين حدوث التناسق و التعاون الكامل في العمل بين العامل الجديد ومجموعة العمل الموجودة بالفعل .

إن عامل الكفاءة الإنتاجية من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمات و قدرتها على تحقيق المنافسة والوصول إلى أهدافها و هو ما يجب على المنظمات ان تحافظ عليه بالسعى إلى تقليل نسبة ترك العمل لأصحاب الكفاءات نظراً لتأثيرها السلبي على العمل

## المعوقات الإدارية على الإنتاجية :

في ضوء ما ذكرنا فإنه للعوامل الفنية في العمل تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمشروع , لكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة و الكمال لا يزال مؤشر ازدياد او انخفاض مؤشر الإنتاجية يتوقف بين الحين و الآخر على أداء الأفراد لأعمالهم و لا بد من الإشارة للمعوقات الإدارية التي من شأنها أن تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعمال و التي من الممكن أن تكون سبباً من الأسباب المباشرة او غير المباشرة في الإسهام بدفع الموظفين لترك العمل و هو ما أشار إليه د . محسن العبودي متحدثاً عن المعوقات الإدارية التي تؤثر على إنتاجية الأفراد و نذكر منها :<sup>19</sup>

<sup>18</sup> إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية – دكتور علي السلمي – جامعة القاهرة – كلية التجارة – الناشر : مكتبة غريب ص 39  
<sup>19</sup> د. محسن العبودي – المعوقات الإدارية و اثرها في رفع انتاجية الإنسان المصري – دار النهضة العربية 1990

- أسلوب و اجراءات العمل .
- تداخل الاختصاصات و عدم تحديدها او وضع فوacial واضحه .
- عدم وضوح خطوط الاتصال , فكلما كانت هذه الخطوط واضحة و ملتزمة بالمبادئ العلمية
- للادارة السليمة فلن تكون هناك مشكلة .
- سوء العلاقات التنظيمية – فإذا كان التنظيم معيباً لا بد و أن تسوء هذه العلاقات و يشوبها
- الكثير من التكديرات و الرغبة في المشاحنات .
- اضطراب في نطاق الإشراف .
- نقص في التكوين التنظيمي – كأن يكون التكوين التنظيمي غير متكامل أو هناك بعض
- الأنشطة المندمجة في انشطة اخرى و تخضع لإشراف ضئيل لا ينتج القدر الملائم من الأداء الصحيح .
- البطء في أداء الأعمال و مرد ذلك إلى :
- انخفاض مستوى المهارة في أداء الأعمال . ✓
- تظاهر العامل او الموظف بزيادة حجم و عباء العمل اليومي ✓
- دون أن يستند على أية مبررات موضوعية .
- الارتباط بعادات عمل سيئة و سلبية اخذت المظهر العام بين العاملين كالتأخير عن بدء العمل . ✓
- التراخي في استجابة اوامر الرؤساء المباشرة . ✓
- حد الزملاء في العمل على مخالفة الرؤساء . ✓
- التكاسل في أداء العمل الذي يدخل ضمن اختصاصه . ✓

- الانحلال الوظيفي فقد يؤدي سوء التنظيم إلى إتاحة الفرصة أمام

العديد من الموظفين للدخول

في تصرفات غير لائقة إدارياً و هذا راجع إلى عدم تحديد مبادئ العمل او وضع وصف

للوظيفة بصفة عامة .

- التضارب بين القرارات الإدارية .

- الشلالية و اتساع نطاق المسوبيّة .

- اضطراب الهياكل التنظيمية ( مدراء الأقسام ) إذ تتغير الكثير

من المنظمات الإدارية في وضع الهياكل التنظيمية السليمة مما يؤثر على انتاجية الموظفين ,

و مرد ذلك إلى ظاهرة عدم استقرار الهياكل التنظيمية ( التغيير , التعديل , الإضافة , الحذف

... الخ ) وخاصة عند ادخال هذه العمليات على مدراء الأقسام , مما يحدث أثراً في اوضاع

وكفاءة العاملين لعدم الشعور بالأمن و عدم الاستقرار خصوصاً عندما تكون اعادة التنظيم في

القسم فجائية و هذا ما يؤثر بدوره على انتاجيتهم و حسن الأداء .

### **الفصل الثالث**

#### **الدراسة العملية**

##### **أولاً : مجتمع و عينة البحث**

يتكون مجتمع البحث من الأفراد المستقلين من شركة سلسييل ( كندا دراي ) و تم حصر أعداد المستقلين و الذي بلغ / 193 / مستقىل .

##### **ثانياً : المعاينة و جمع البيانات**

تم إجراء الدراسة العملية , باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS بعد أن تم الاعتماد على بيانات المستقلين و المعينين في شركة سلسييل ( كندا دراي ) من خلال سجلاتها من عام 2015 حتى عام 2019 و احتساب معدل دوران العمال بناءً على هذه الأعوام .  
و تم الاستناد على المقارنات الانتاجية على ذات الفترة لقياس أثر دوران العمالة على الانتاجية .

##### **ثالثاً : تغيرات دوران اليد العاملة في الشركة خلال السنوات من 2015 حتى 2019**

في الشكل الوراء أدناه عرض لمتوسط عدد العاملين بدءً من عام 2015 حتى عام 2019



الشكل رقم ( 9 ) متوسط عدد العاملين في شركة سلسيبل من عام 2015 حتى 2019

تم احتساب المتوسط للعاملين بجمع عدد الموظفين على مدى 12 شهر في كل سنة من السنوات وتقسيم المجموع على عدد الأشهر .

نلاحظ من الشكل بأن وسطي عدد العاملين متقارب في عام 2015 و عام 2016 ما بين 144 عامل في سنة 2015 و 142 عامل في سنة 2016 , لكن بدأ المتوسط بالانخفاض بشكل ملحوظ في عام 2017 من 142 عامل إلى 106 أي بنسبة 13 % , ليسجل انخفاض آخر في عام 2018 من 106 عمال إلى 84 عامل و يلاحظ في السنة التالية 2019 معاودة ارتفاع وسطي العمل إلى 87 و من الملاحظ وجود فوارق كبيرة في متوسط عدد العمال خلال الأعوام الخمسة السابقة

#### متوسط عدد العاملين ربعياً :



2019	2018	2017	2016	2015	
86	81	134	140	140	الربع الأول
85	83	114	144	148	الربع الثاني
90	87	90	146	146	الربع الثالث
89	84	85	140	142	الربع الرابع

الجدول رقم ( 1 ) متوسط عدد العاملين في شركة سلسيبل ربعياً

تم تقسيم كل سنة من السنوات بشكل ربعي يمثل :

الربع الأول : شهر كانون الثاني – شباط – آذار

الربع الثاني : شهر نيسان – أيار – حزيران

الربع الثالث : شهر تموز – آب – آيلول

الربع الرابع : تشرين الأول – تشرين الثاني – كانون الأول

ربيعياً : نستنتج بأن متوسط عدد العاملين تباين على مدى السنوات لكن يلاحظ ارتفاعاً متوسط عدد

العاملين في الربع الثاني و الثالث على مدى السنوات باستثناء عام 2017

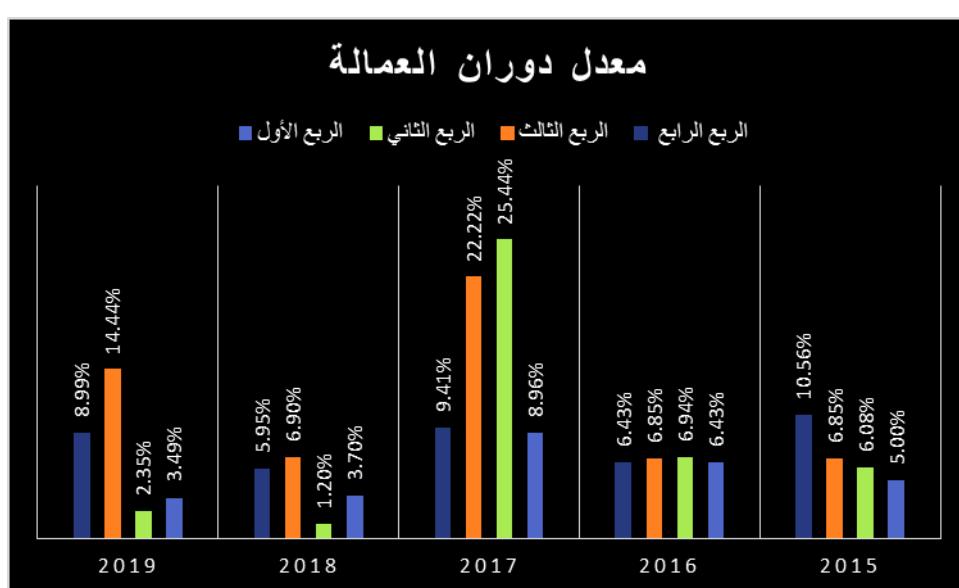
معدل دوران العمالة :



بعد احتساب متوسط عدد العاملين ربيعياً على مدى السنوات تم استخراج معدل دوران العمالة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال تاركي العمل}}{\text{متوسط عدد العاملين في الربع الواحد من كل عام}} * 100$$

و نورد أدناه معدل دوران العاملين ربيعياً من عام 2015 حتى عام 2019 :



## الشكل رقم ( 10 ) معدل دوران العاملين في شركة سلسبيل من عام 2015 حتى 2019

مما سبق من بيانات عن معدل دوران العمالة خلال السنوات السابقة نلاحظ ما يلي :

- على خلاف جميع السنوات كان الربع الرابع في عام 2015 هو الأعلى في دوران العمالة .
  - يلاحظ في عام 2016 استقرار و تناسب معدل الدوران على مدار العام .
  - يبدو في عام 2017 ارتفاع معدل دوران في الربع الثاني والثالث بشكل كبير مقارنة بباقي الأعوام و سنورد لاحقاً أسباب الاستقالات على مدى السنوات في الشركة محل الدراسة .
  - في عام 2018 يظهر الربع الأول و الثاني و الرابع في أدنى مستوى من معدل دوران العمالة مقارنة بباقي الأعوام مما يدل على استقرار وضع العمالة في هذا العام .
  - في عام 2019 يلاحظ معاودة ارتفاع معدلات دوران العمالة وخاصة في الربع الثالث .
- بنتيجة إجمالية نلاحظ ارتفاع معدل دوران العمالة غالباً في الربع الثاني و الثالث على مدى السنوات ( فترة الموسم ) حيث من المتعارف عليه أن الربع الثاني و الربع الثالث بالنسبة لشركة تنتج المشروبات الغازية يشكل الموسم بالنسبة لها كونها أشهر صيفية تزداد فيها الحرارة فيزداد بالمقابل الطلب على منتجات العصائر و المشروبات الغازية .

### النسبة المئوية لأسباب ترك العمل :



بعد استعراض معدلات دوران العمالة حيث تراوحت في الارتفاع و الانخفاض على مدى السنوات لا بد من العودة إلى بيانات المستقلين من الشركة لإحصاء الأسباب التي دفعت الموظفين

لترك العمل .

في الشكل الوارد أدناه توضيح بالنسب المئوية لأسباب ترك الموظفين وظائفهم حسب السبب و يتبيّن أن 28.5 % هي النسبة الأعلى كانت بسبب توفر فرصة عمل أفضل و برأي الباحثة تمثل صفات فرصة العمل الأفضل في أجر أعلى أو منصب وظيفي أفضل ، فكثيراً ما يترك العامل لشعوره بعدم وجود أفق للتطور المهني في المنظمة التي يعمل بها ، بالإضافة إلى الميزات التي تقدمها المنظمات منها التأمين الصحي الشامل للعامل ، توفر المواصلات ، نظام مكافآت .. بيئة تنظيمية سليمة ، استقرار و أمان وظيفي الخ .. و يشير هذا السبب أيضاً إلى ضعف ارتباط العاملين بالشركة و سهولة إغرائهم و جذبهم لفرص العمل الخارجية .

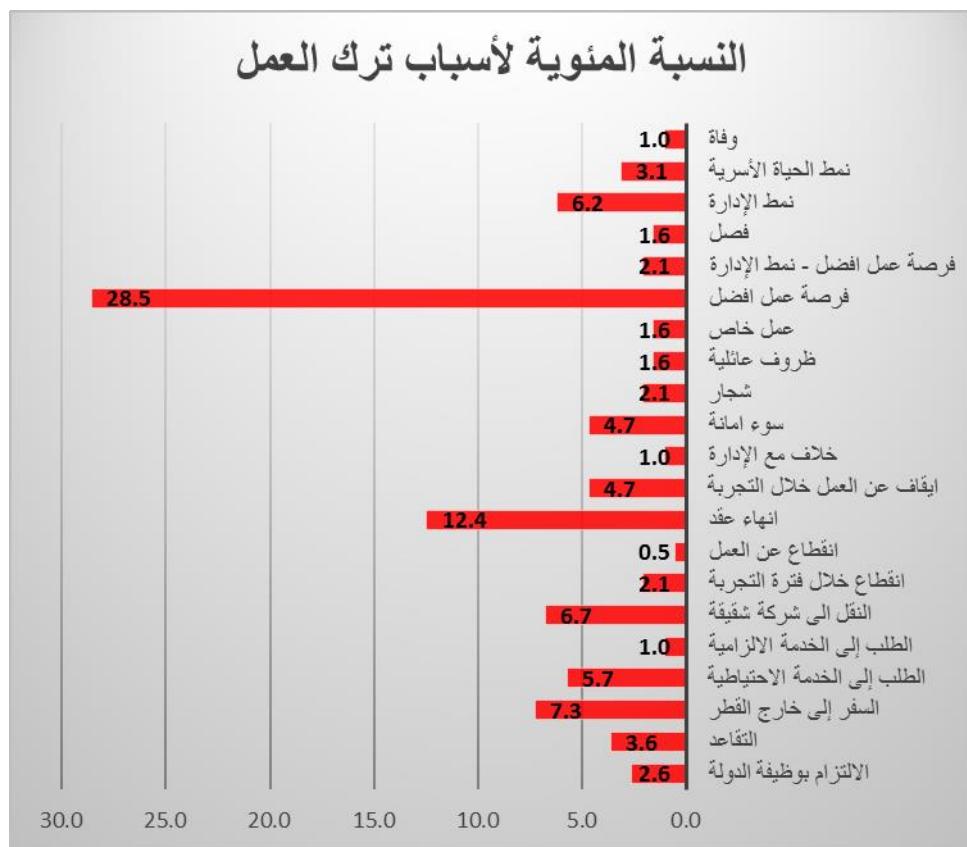
**انهاء عقد** كان السبب الثاني الذي نال نسبة 12.4% و بحسب قانون العمل السوري رقم 17 لعام 2010 في المادة " 62 " بأنه ينتهي عقد العمل مهما كان نوعه في حال اتفاق الطرفين كتابةً على انهاء العقد كما أجاز القانون عدة حالات جاز فيها لصاحب العمل او للعامل طلب انهاء العقد و عدم التجديد بالنسبة للعقود محددة المدة عند انقضائها .

السفر إلى خارج القطر كما ذكرنا في بحثنا سابقاً ونتيجة الظروف التي مرت بها بلادنا كان السفر خيار العديد من السوريين و أدى إلى تركهم لعملهم بنسبة 7.3% و كذلك الأمر بالنسبة للتزام العديد من تاركي العمل بالخدمة الاحتياطية او الالزامية بنسبة 5.7% بقرار من الإدارة العليا قد يضطر العمال إلى الانتقال إلى شركة شقيقة من الممكن ان يكون لإحداث توازن بعدد العمالة بين فائض في شركة و ناقص في شركة شقيقة أخرى .

تنقل إلى سبب أدى إلى ترك العمال بنسبة 6.2% ألا و هو نمط الإدارة كما تحدثنا سابقاً إلى أن طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين هو سبب مهم و رئيسي في ابعاد العامل عن عمله فشعور الموظفين بأنهم أمام مدير او مشرف حاد الطابع يولد لديهم شعور عدم الرضا و يؤدي بالبعض إلى الاستسلام للكسل و التغيب عن العمل كنوع من رد الفعل المعاكس و بين إشكالات عدم الرضا و القبول تتأثر بيئة العمل بالرغم من أن عدم تقبل المشرف ليس من الضروري أن يكون مدخلاً للتقاعس

و عدم إعطاء نظم العمل حقها .

ورد في البيانات وجود سبب فرصة أفضل - نمط الإدارة و المقصود بهذا السبب إلى أن نمط الإدارة و عدم الارتياح النفسي للموظفين مع مدراءهم و سوء المعاملة و توجيه الكلمات الجارحة في بعض الأحيان أدى في نهاية المطاف إلى البحث عن فرصة عمل أفضل و بالنتيجة ترك العمل ..



الشكل رقم ( 11 ) النسب المئوية لأسباب الاستقالات

رابعاً : خصائص عينة الدراسة

• الجنس :

		الجنس		Cumulative Percent	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	انثى	30	15.5	15.5	15.5
	ذكر	163	84.5	84.5	100.0

Total	193	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

### الجدول رقم ( 2 ) توزيع عينة الدراسة

نلاحظ أن 84.5 % من العينة من الذكور و 15.5 % من الإناث , مما يدل على أن نسبة المستقلين الذكور أعلى من الإناث نظراً لأن طبيعة المنشأة الصناعية تمثل إلى تعين الذكور أكثر من الإناث

### توزيع تاركي العمل حسب الأقسام :



يبين الجدول رقم ( 3 ) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب عدد تاركي العمل من الأقسام

#### عدد تاركي العمل حسب الأقسام

Valid	الأليات	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	الادارة العامة	4	2.1	2.1	7.3
	الانتاج	26	13.5	13.5	20.7
	البلاستيك	3	1.6	1.6	22.3
	التجهيزات	3	1.6	1.6	23.8
	الجودة	9	4.7	4.7	28.5
	الشؤون الإدارية	14	7.3	7.3	35.8
	الصيانة	4	2.1	2.1	37.8
	الغاز	2	1.0	1.0	38.9
	المالية	27	14.0	14.0	52.8
	المبيعات	59	30.6	30.6	83.4
	المخازن	19	9.8	9.8	93.3
	المشتريات	3	1.6	1.6	94.8
	المعلوماتية	2	1.0	1.0	95.9
	الموارد البشرية	3	1.6	1.6	97.4
	خدمات ثابتة	5	2.6	2.6	100.0
Total		193	100.0	100.0	

### الجدول رقم ( 3 ) نسب تاركي العمل حسب الأقسام

نلاحظ أن أعلى عدد من المستقلين كان في قسم المبيعات بنسبة 30.6 % يليه القسم المالي بنسبة 14 % , يليه بنسبة متقاربة قسم الانتاج 13.5 % و من ثم قسم المخازن بنسبة 9.8 %

### توزيع تاركي العمل حسب الوظائف :

رغبة منا في تحديد الوظائف التي يكثر فيها دور ان العمالة تم تحليل بيانات المستقلين على مستوى الوظائف ..

**عدد تاركي العمل حسب الوظيفة**

Valid		Frequency	Percent	Cumulative	Percent
				Valid Percent	
	أمين مخزن المواد الاولية	2	1.0	1.0	1.0
	أمين مخزن البضاعة الجاهزة	1	.5	.5	1.6
	أمين صندوق	4	2.1	2.1	3.6
	أمين مخزن البضاعة الجاهزة	1	.5	.5	4.1
	أمين مستودع قطع غيار	1	.5	.5	4.7
	حارس	1	.5	.5	5.2
	دعم تقني	1	.5	.5	5.7
	رئيس قسم الحسابات	3	1.6	1.6	7.3
	سائق خدمة	3	1.6	1.6	8.8
	سائق ستافه	3	1.6	1.6	10.4
	سائق مبيعات مفرق	20	10.4	10.4	20.7
	سايس	1	.5	.5	21.2
	سكرتيرة	6	3.1	3.1	24.4
	طبيب	1	.5	.5	24.9
	عامل	5	2.6	2.6	27.5
	عامل تحضير شراب	2	1.0	1.0	28.5
	عامل تحميل وتنزيل	12	6.2	6.2	34.7
	عامل خدمات	4	2.1	2.1	36.8
	عاملة خدمات وبو فيه	6	3.1	3.1	39.9
	فني انتاج	14	7.3	7.3	47.2
	فني بلاستيك	1	.5	.5	47.7
	فني صيانة	3	1.6	1.6	49.2
	فني صيانة و تبريد	2	1.0	1.0	50.3
	فني صيانة و تبريد	1	.5	.5	50.8
	فني غاز	1	.5	.5	51.3
	فني كهرباء اليات	1	.5	.5	51.8

فني مخبر	6	3.1	3.1	54.9
فني ميكانيك الاليات	2	1.0	1.0	56.0
محاسب تكاليف	2	1.0	1.0	57.0
محاسب مبيعات ومواد	7	3.6	3.6	60.6
محاسب مواد	2	1.0	1.0	61.7
محامي	3	1.6	1.6	63.2
مدخل بيانات المبيعات	4	2.1	2.1	65.3
مدير الإمداد و التوريد	1	.5	.5	65.8
مدير انتاج	1	.5	.5	66.3
مدير تنفيذي	2	1.0	1.0	67.4
مدير عام	1	.5	.5	67.9
مدير مالي	3	1.6	1.6	69.4
مدير مبيعات	3	1.6	1.6	71.0
مدير مبيعات المفرق	1	.5	.5	71.5
مدير مبيعات المنطقة الجنوبية	1	.5	.5	72.0
مدير مبيعات منطقة	1	.5	.5	72.5
مرافق مندوب مبيعات	7	3.6	3.6	76.2
مراقب ضمان الجودة	1	.5	.5	76.7
مسؤول ارشفة	2	1.0	1.0	77.7
مسؤول الشؤون الإدارية	1	.5	.5	78.2
مسؤول شؤون الموظفين	1	.5	.5	78.8
مسؤول قسم الغاز	1	.5	.5	79.3
مشرف آليات	2	1.0	1.0	80.3
مشرف انتاج	1	.5	.5	80.8
مشرف ضمان الجودة	1	.5	.5	81.3
مشرف قسم دانا المبيعات	2	1.0	1.0	82.4
مشرف مبيعات	2	1.0	1.0	83.4
مشرف مبيعات الوكاء	1	.5	.5	83.9
مشرف مبيعات طرطوس	1	.5	.5	84.5
مشرف مبيعات منفذ خاصة	1	.5	.5	85.0
مشرف معلوماتية	1	.5	.5	85.5
مشرف موارد بشرية	1	.5	.5	86.0
معاون مدير الجودة	1	.5	.5	86.5
معاون مدير الصيانة	1	.5	.5	87.0
مندوب مبيعات	18	9.3	9.3	96.4
مندوب مشتريات	1	.5	.5	96.9
منسق آليات	1	.5	.5	97.4
منسق مشتريات	2	1.0	1.0	98.4
منسق موارد بشرية	1	.5	.5	99.0
مهندس انتاج	1	.5	.5	99.5
وكيل منطقة	1	.5	.5	100.0

Total	193	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

#### الجدول رقم ( 4 ) نسب تاركي العمل حسب الوظيفة

نلاحظ أن العدد الأكبر من تاركي العمل كان لوظيفة سائق مبيعات مفرق اذ يظهر ترك 20 سائق على مدى السنوات الخمس بليها وظيفة مندوب مبيعات اذ استقال 18 مندوب . وذلك يتواافق مع ما ظهر في التحليل حسب الأقسام حيث احتل قسم المبيعات النسبة الأعلى من حيث تاركي العمل .

من بين الوظائف الأكثر دوراً في العمالة فني انتاج ( 14 فني ) بليها عامل تحويل و تنزيل ( 12 عامل ) و تساوى عدد تاركي العمل ( 7 مستقيلين ) في كل من وظيفة مرافق مندوب مبيعات و محاسب مبيعات و مواد .

#### مدة خدمة تاركي العمل :

من خلال الجدول الوارد أدناه ، من الملاحظ أن الموظفين الذين انضموا حديثاً إلى الشركة هم النسبة الأعلى التي تترك العمل ، أما الموظفون الذين يرتبطون بتاريخ وظيفي طويلاً هم الأقل تركاً للعمل مقارنةً بحديثي التعيين

مدة خدمة المستقيلين خلال السنوات							
المجموع	2019	2018	2017	2016	2015		
34	5	6	5	11	7	خلال فترة التجربة	حديثي التعيين
27	6	1	9	4	7	دون السنة	
77	9	3	37	13	15	من 1 سنة و اقل من 3 سنوات	
10	2	4	4	0	0	من 3 سنوات و اقل من 5 سنوات	
<b>148</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>55</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>المجموع</b>	
13	0	0	2	4	7	من 5 سنوات و اقل من 10 سنوات	قادمي

22	2	3	8	5	4	من 10 سنوات و اقل من 15 سنة	
10	2	2	4	1	1	من 15 سنة حتى 30 سنة	
<b>45</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>المجموع</b>	

الجدول رقم ( 5 ) مدة خدمة تاركي العمل من شركة سلسيبيل

#### خامساً : قياس الإنتاجية

تم قياس الإنتاجية بقسمة المخرجات على المدخلات على الشكل التالي :

$$\frac{\text{بيانات الإنتاج رباعياً}}{\text{متوسط عدد العاملين رباعياً}} = \text{الإنتاجية}$$

العام	الربع	وسطي عدد العمال	الإنتاجية
2015	الأول	140	6.1
2015	الثاني	148	17.2
2015	الثالث	146	9.8
2015	الرابع	142	8.5
2016	الأول	140	9.3
2016	الثاني	144	9.7
2016	الثالث	146	7.9
2016	الرابع	140	4.4
2017	الأول	134	1.9
2017	الثاني	114	7.5
2017	الثالث	90	7.2
2017	الرابع	85	3.8
2018	الأول	81	5.9
2018	الثاني	83	10.2
2018	الثالث	87	13.5
2018	الرابع	84	6.3
2019	الأول	86	6.7

11.5	85	الثاني	2019
14.2	90	الثالث	2019
6.5	89	الرابع	2019

الجدول رقم ( 6 ) إنتاجية العاملين رباعياً في شركة سلسبيل من عام 2015 حتى 2019

بمقارنة متوسط عدد العاملين مع مقدار الإنتاجية نلاحظ أن اردياد الإنتاجية في عام 2015 و 2016 و 2018 و 2019 في الربع الثاني و الثالث بخلاف عام 2016 حيث كانت المعدلات الأعلى للإنتاجية في الربع الأول و الثاني .

قياس أثر معدل دوران العمالة على الإنتاجية :

✓

اختبار الفرضيات :

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعدل دوران العمالة على الإنتاجية .

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفترات الموسمية على الإنتاجية .

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر معدل دوران العمالة و الفترات الموسمية كمتغيرات مستقلة على الإنتاجية كمتغير تابع .

وتكون معادلة الانحدار من الشكل التالي :

$$y = ax^2$$

حيث :

<b>y</b>	<b>X</b>
المتغير التابع	المتغير المستقل
معدل دوران العمالة الإنتاجية	فترات الموسمية

جدول رقم ( 7 ) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرات

فترات الموسمية = Season / معدل دوران العمالة = d2

. reg p d2 season if d2 < .02

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	17
Model	123.364001	2	61.6820003	F(2, 14)	=	8.74
Residual	98.7536597	14	7.05383284	Prob > F	=	0.0034
				R-squared	=	0.5554
Total	222.11766	16	13.8823538	Adj R-squared	=	0.4919
				Root MSE	=	2.6559

p	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
d2	-67.54118	229.6105	-0.29	0.773	-560.0067 424.9243
season	5.327291	1.384418	3.85	0.002	2.358009 8.296572
_cons	6.298053	1.478857	4.26	0.001	3.12622 9.469887

جدول رقم ( 8 ) الدلالة الإحصائية لاختبار أثر دوران العمالة و الفترات الموسمية على الإنتاجية

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.773 ، وأن معامل التقسيير هو 0.555 ، أي أن المتغيرات المستقلة (معدل دوران العمالة ، الفترات الموسمية) استطاعت ان تفسر (55.5 %) من التغيرات الحاصلة في (الإنتاجية) ويعزى الباقي إلى عوامل اخرى .

يوضح الجدول السابق الدلالة الإحصائية للقوة التقسيرة للنموذج عن طريق إحصائية F وهي F=8.7 و معنوية الدلالة الحسابية (sig=0.001) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05 مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية .

-أما في القسم الأخير من الجدول فيلاحظ قيمة الثابت ومعاملات الإنحدار ودلالتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع و نستنتج ان المتغيرات المستقل ( دوران العمالة ) لم يكن ذو تأثير معنوي من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$  ) في حين كان المتغير المستقل ( الفترات الموسمية ) عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$  ) ذو تأثير معنوي واضح .

## **الفصل الرابع**

### **النتائج و التوصيات**

سعى البحث إلى دراسة أثر دوران العمالة على الانتاجية و حاولنا تسلیط الضوء على جوانب متعددة تبدأ من مفهوم دوران العمل و أشكاله و أسبابه مروراً بتوسيع مفهوم الانتاجية و العوامل المؤثرة عليها و علاقتها باليد العاملة و المعوقات الادارية التي تؤثر عليها ، انتهاءً بمجموعة من النتائج و التوصيات التي أتمنى من الله أن تكون مفيدة وواقعية بعيدة عن المبالغة ، و ذلك لإمكانية تطبيقها انطلاقاً من اعتمادها على نتائج البحث المنسجمة مع فرضياته

#### **أولاً : النتائج :**

- 1 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمعدل دوران العمالة على الانتاجية .
- 2 يوجد أثر سلبي لارتفاع معدل دوران العمالة على الانتاجية .
- 3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفترات الموسمية على الانتاجية .
- 4 يوجد أثر ايجابي لفترات الموسمية على الانتاجية .
- 5 تأثير دوران العمالة على الانتاجية متعاظم بمعنى ان دوران العمالة في المستويات الدنيا تأثيره بسيط و لا يعتد به ، لكن في المستويات الأعلى من الواضح قوة تأثيره

- 6 لا توجد علاقة خطية بين المتغيرات .
- 7 توجد عدة عوامل تسبب ارتفاع معدل دوران العمل و بالتالي تسرب العاملين خارج المنظمة
- 8 يزداد ارتباط العاملين بمنظمتهم التي يعملون فيها مع ارتفاع عدد سنوات الخدمة مما يخفض نسبة تسرب هؤلاء العاملين و بالتالي انخفاض معدل دوران العمالة و تقليل آثاره السلبية و هذا ما توضح من خلال النتائج في أن نسبة ترك الموظفين حديثي التعيين أعلى من الموظفين القدامى .

#### **ثانياً : التوصيات :**

- 1 من المهم ان تستفيد المنظمة من زيادة إنتاجية العمال و الذي من شأنه إنجاز استثمارات جديدة لتحقيق النمو مستقبلاً بالإضافة إلى ارتفاع دخول العمال و تحسين الظروف العمل و زيادة الإعانات و تخفيض ساعات العمل وهو ما قد يزيد بدوره من رضا العمال عن عملهم و من حماسهم لهم مما يسهم في التقليل من نسبة ترك الموظفين لعملهم .
- 2 ايجاد دوافع مادية و معنوية مناسبة تساعد على تحفيز العمال و تقوية روابطهم بعملهم .
- 3 العمل على ان توافق الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي يمر بها المجتمع و التي قد تؤثر على حاجات العاملين و رغباتهم و توقعاتهم و ان لا يدخل في تحديد اسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية او المحسوبية و ان يرتكز على اسس مقبولة وواضحة و مفهومة .
- 4 تقوية دوافع العمل عن طريق اعلام الفرد بمدى ما يحققه من انجازات في عمله و عن طريق

- 5 المدح و الثواب و المكافآت و تشجيع دخول انشطة و نظم جديدة إلى العمل . إعادة النظر في نظام الطبابة و الرعاية الصحية للموظفين .
- 6 وضع برامج ترقية للعمال لتجديد نشاطهم و الاستفادة من اوقات الفراغ ان وجدت بشكل مفيد و مناسب .
- 7 ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي يساعد العاملين على أداء أعمالهم و بلوغ أهداف العمل الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية لهم و تحقيق الرضا لضمان استمرار العامل في منظمته .
- 8 العمل على زيادة قدرة المدراء و المشرفين ورؤساء الأقسام في اكتشاف الأداء الجيد للعاملين عن طريق تغذية نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف .
- 9 التركيز على تعين قادة في العمل ذوي ثقة يتمتعون بالنزاهة و القدرة على التأقلم مع المرؤوسيين والوفاء بالوعود و الحفاظ على الأسرار .
- 10- ضرورة عدم إحداث حركات مفاجئة في الهيكل التنظيمي على مستوى مدراء الأقسام نظراً لأنثره السلبي على المرؤوسيين و على حسن سير العمل ، والتقليل من حركات الإضافة و الحذف من العاملين بشكل عنيف .
- 11- ضرورة إيجاد نظم للترقية في الشركة تساعد على تطوير مهارات العاملين فيها .
- 12- العمل على وضع سلم رواتب واضح بالإضافة إلى نظام مكافآت يشجع العاملين على القيام بمهامهم و يقوي ولائهم للشركة .

#### **أبحاث مستقبلية :**

- نظراً للحاجة التي تفرض تحليل ظاهرة دوران العمالة لما تسببه من آثار و نتائج نقرح البحث مستقبلاً في المواضيع التالية :
- أثر الرضا الوظيفي , الدعم الاجتماعي , الثقافة التنظيمية , المناخ التنظيمي على دوران العمالة .
  - أثر نوايا ترك العمل على معدلات دوران العمل الفعلية

## **المراجع :**

### **المراجع العربية :**

- 1 الخرسة , مجد ( 1988-1989 ) دوران اليد العاملة و اثره على  
الإنتاجية في الشركة العامة للمخابز.
- 2- الحميدي, محمد المطيري ( 2012 )- أثر دوران العاملين على الأداء المالي , دراسة تطبيقية  
في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية
- 3- الرداوي ( 2012 ) - تيسير الإنتاجية\_ الموسوعة العربية – المجلد الثالث – العلوم القانونية  
و الاقتصادية .
- 4- السلمى , علي ادارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية – كلية التجارة – جامعة القاهرة – مكتبة  
غربي

- 5- الطبي , عائشة ( 2001 ) تحليل و قياس انتاجية العمل في الصناعات التحويلية في الضفة الغربية , رسالة ماجستير , جامعة النجاح الوطنية , فلسطين
- 6- العبودي , محسن ( 1990 ) – المعوقات الإدارية و اثرها في رفع انتاجية الإنسان المصري – دار النهضة العربية
- 7- العلي. وجيه عبد الرسول – الإنتاجية مفهومها ، قياسها . العوامل المؤثرة فيها . دار الطليعة للطباعة و النشر – بيروت
- 8- الكبيسي , عامر ( 2005 ) إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية . المنظمة العربية لتنمية الإدارة
- 9-بن صالح حيدر, عبد المحسن و بن طالب ابراهيم , عمر ( 2005 ) الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض , بحث ميداني , معهد الإدارة العامة السعودية , مكتبة الملك فهد الوطنية
- 10-حريم حسين ( 1997 ) السلوك التنظيمي / سلوك الأفراد في المنظمات , الأردن , دار زهران
- 11-زويفل , مهدي حسن( 1983) إدارة الأفراد ( منظور كمي ) الطبعة الأولى , عمان الأردن , مكتبة الاقصى
- 12-عمر , محمد ( 1987 ) – اقتصاد و تحفيظ القوى العاملة – مطبعة دمشق.
- 13- علي , عبد الوهاب ( 1982 ) الجوانب السلوكية للانتظام بالدوام الرسمي , الرياض معهد الإدارة العامة
- 14- عوض , سليمان – الانتاج والانتاجية- منشورات الجامعة الافتراضية – برنامج ماجستير التأهيل و التخصص في إدارة الأعمال – مقرر إدارة العمليات - المحاضرة الثالثة
- 15- قانون العمل السوري رقم 17 لعام 2010 – المادة / 62

#### **المراجع الأجنبية :**

- 1- Campion ( 1991) **Meaning and measurement of turnover :**  
 comparison of alternative ,Journal of Applied Psychology . 76 . 199 – 212

- 2- Chuck R. Williams( 2000 ) , **Reward contingency unemployment, and functional turnover** - Butler University
- 3- L.Price ,( 1977 ) **the study of Turnover** Ames Iowa . Iowa . Stats university Press
- 4- Chevalier Arnaud & W. S. Siebert & Tarja Viitanen ,( 2003 ) **Wage Policy Employee Turnover and Productivity**
- 5- Elena Grinza ( 2014 ) **Excess Worker Turnover and Firm Productivity**
- 6- Namasaka David Butali & Dr. Poipoi Moses Wesang'ula laura Catherine Mamuli " **Effects of Staff Turnover on the Employee Performance of Work** at Masinde Muliro University of Science and Technology .( 2012)
- 7- Pekka Ilmakunnas , Mika Maliranta & Jari Vainiomäki ( 2005) **Worker turnover and productivity growth "**
- 8- Sophie De Winne, Elise Marescaux, Luc Sels, Ilke Van Beveren Stijn Vanormelingen& :" **The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible nonlinear approach**"( 2018)
- 9- W. Stanley Siebert , Nikolay Zubanov , Arnaud Chevalier Viitanen Tarja " **Labour Turnover and Labour Productivity in a Retail Organization**" (2006)
- 10-Mabindisa (2013)" **Impact Of Staff Turnover On Organisational Effectiveness and Employee Performance at the Department of Home Affairs In the Eastern Cape Province "**

