

# حساب وتحليل معدل دوران العمل

دكتور

عبدالرحيم محمد

مستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي

عضو هيئة تدريس (منتدب) كلية المجتمع

[drabdo68@yahoo.com](mailto:drabdo68@yahoo.com)

يعرف معدل دوران العمل بأنه النسبة المئوية للموظفين الذي يغادرون العمل في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهي سنة وأحيانا تحسبها بعض المؤسسات ربع سنويا. وهو يشمل الترك التطوعي للعمل وهو مؤشر على ثقافة عمل المنظمة وفعالية نظام الموارد البشرية تقييم فعالية سياسة التوظيف المستخدمة.

يتم حساب معدل دوران العمالة بناء على من يتركون العمل طواعية للبحث عن وظائف في مكان آخر وبالتالي لا يدخل في حسابات الدوران الذين يتركون العمل بسبب الوفاة والذين يتم فصلهم أو تسريحهم – وإن كان البعض يعتبر هذا ضمن معدل دوران العمالة – ولكن الحساب الدقيق هو التركيز على من يتركون العمل طوعية ، حتى الذين يتم فصلهم أو تسريحهم في حالة اضافتهم إلى معادلة الدوران يجب أن يكون الفصل أو التسريح نتيجة عدم كفاءة هؤلاء، لأن دوران العمالة كما ذكرنا يركز على قياس كفاءة نظام الموارد البشرية و سياسات الاختيار والتعيين ولهذا يجب التركيز على من يتركون العمل طواعية نتيجة عيوب في بيئة العمل أو انخفاض في الرواتب، أو عيوب في سياسة الاختيار والتعيين أو الذين يتم فصلهم نتيجة عدم كفاءتهم، أما الذين تجعلهم المؤسسة يتركون العمل نتيجة ظروف اقتصادية في المنظمة أو عجز في الجانب المالي أو أزمات تفرض على المؤسسة يجب أن لا تدخل في حساب معدل الدوران لأن هذه أمور غير طوعية خارجة عن إرادة الموظف وإرادة المنظمة ، وليس لها علاقة بنظام الموارد البشرية وسياسات الاختيار والتعيين لأن الموظف من الممكن ان يكون كفؤا ولكن يتم فصله

نتيجة لأزمات مالية في المؤسسة. وهناك عدة أنواع يجب مراعاتها عن حساب دوران العمل ويجب أن تدخل في معادلة حساب دوران العمل وهم :

1. الموظفون الذين يتركون العمل طواعية لأي سبب من الأسباب سوء بيئة العمل الحالية أو وجود فرصة عمل براتب أكبر أو غيرها من الأسباب.

2. الموظفون الذين يتم فصلهم من المؤسسة نتيجة الأداء المنخفض أو ظروف تجبر المؤسسة على تخفيض عدد العمالة.

3. الموظفون الذين يتقاعدون بإرادتهم للعمل في مجال آخر أو شركة أخرى.

4. الموظفون الذين يتم نقلهم من مكان إلى آخر في المؤسسة نتيجة اهتمامهم بوجود فرصة أفضل أو نتيجة وجود مدير أو موظفين في العمل يسببون لهم المشاكل أو زملاء عمل غير جيدين.

وفي كلتا الحالات عند حساب معدل الدوران يجب أن يتم دراسة كل حالة ومعرفة أسباب تركها للعمل ، وبالتالي يحسب معدل الدوران على الحالات التي تركت العمل لأسباب ومشكلات في العمل ومتعلقة بعدم كفاءة الموظف. ومن الأفضل حساب معدل الدوران الطوعي بمفرده وغير الطوعي بمفرده . وبهذا يمكن حساب معدل دوران العمالة بشكل أكثر دقة، لأن الذي يهم المنظمة بشكل كبير هو الترك الطوعي للعمل لأن هذا يتعلق بشكل مباشر ببيئة العمل وطبيعة نظم الإدارة . أما ترك العمل نتيجة الفصل أو تخفيض العمالة نتيجة ظروف اقتصادية فهذا يتعلق ببيئة العمل بشكل غير مباشر. وحتى في حالات الوفاة هي لا تضاف إلى معدل الدوران لأنها ليست طوعية ، ولكن إذا كانت الوفيات نتيجة بيئة عمل المؤسسة ففي هذه الحالة تضاف إلى معدل الدوران نتيجة ان السبب فيها المؤسسة.

وعند حساب معدل الدوران يجب جمع البيانات الضرورية عن عدد الموظفين في المؤسسة في بداية الفترة ، وعدد الموظفين في نهاية الفترة وعدد الموظفين الذين تركوا العمل. ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلة التالية.

متوسط الموظفين = عدد الموظفين في بداية الفترة + عدد الموظفين في نهاية الفترة  
معدل الدوران = عدد العاملين الذين تركون العمل / متوسط العاملين  $\times 100$   
وبالنسبة لمعدل دوران العمالة المناسب يختلف من مؤسسة إلى أخرى على سبيل المثال في عام 2015 بلغ معدل الدوران 17.8% في صناعة الضيافة الأمريكية، 14.2 في مجال الرعاية الصحية، 8.8% في قطاع التأمين و6.1 في قطاع المرافق. وبالتالي يتوقف معدل الدوران المناسب حسب طبيعة عمل المؤسسة ونوع الصناعة التي تعمل بها المؤسسة.  
ولفهم دوران الموظفين بشكل افضل يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- من هم الموظفون المتوقع أن يغادروا؟ حتى لو كان أداء الموظفين ممتاز يجب تحديد من المتوقع ان يترك العمل ومحاولة اتخاذ الإجراءات التي تحد أو تقلل من مغادرتهم للعمل.
- متى يغادرون؟ من المهم معرفة التوقيت الذي يمكن أن يغادر فيه الموظفون لأن هذا يساعدك في إعادة النظر الوضع الحالي للمنظمة و حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التي تقلل من هذا.
- لماذا يغادرون؟ يجب معرفة سبب مغادرة الموظف حتى يمكن تغيير السياسات المتبعة في ادراه المؤسسة.

الإجابة عن هذه الأسئلة بشكل صحيح تساهم في معرفة معدل الدوران. فزيادة معدل الدوران يحمل المؤسسة نفقات إضافية في توظيف موظف بديل، ويخفض من معنويات الموظفين، ونقص في القوى العاملة الماهرة، وفقدان الايمان بقدرات فرق العمل.  
ومعدل الدوران ليس مجرد مقياس ولكن يجب تحليله من مختلف الزوايا لفهم المعلومات وراء هذا المعدل وهذا يساعد المسؤولين في المؤسسة على تحديد من هم الذين سيتركون المؤسسة؟ هل هم الجدد أم القدامى؟ ولماذا يتركون العمل؟ فعلى سبيل المثال إذا كان الذين سيتركون العمل هم الموظفين الجدد فهذا يشير إلى أن هناك فجوة بين ما كانوا يتوقعونه وما

هو موجود بالفعل. وهنا يتم تحديد هل هم بحاجة إلى تدريب أو إعادة صياغة الوصف الوظيفي. أما اذا كان من ستركون العمل الموظفون القدامى فربما يكون الأمر في حاجة إلى تطوير مهاراتهم.

بصفة عامة معدل الدوران الوظيفي من الموضوعات التي تحتاج إلى مرونة في حسابها وتحتاج إلى أن تقوم المنظمة بتحديد أي العناصر التي تدخل في الحساب هل الطواعية أم غير الطواعية أم الإثنيين معا.