

## دوران العاملين أو الدوران الوظيفي

هو مصطلح يشير إلى انتقال الموارد البشرية للعمل في المنظمة أو الخروج منها، وقد يكون إجبارياً أو غير إجباري بالنسبة للفرد العامل، ويُقصد بمعدل دوران العاملين هو الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد العامل في العمل سواءً أكانت طويلةً أو قصيرةً؛ فالمنظمات التي تتغير عمالتها باستمرار تُوصف بأنها ذات معدل دوران عالٍ خلافاً لتلك التي يبقى العامل فيها لفترات طويلة فتكون ذات معدل دوران منخفض.

### أسباب دوران العاملين

هناك عدة أسباب لدوران العاملين يمكن توضيحها كالآتي:

#### 1- أسباب حتمية لا يمكن تجنبها

فمن الأمثلة على هذه الأسباب : الوفاة، وبلوغ سن التقاعد، الإصابات والحوادث التي تؤدي إلى الشلل الكلي ولا يستطيع معها العامل الاستمرار في عمله، نهاية مدة التوظيف المؤقت وسعي المنظمة إلى تخفيض حجم القوى العاملة ظناً منها أن ذلك سيقفل من التكاليف لغاية مواجهة أزماتها المالية، الأداء والسلوك غير الجيد للعامل كأن يقوم بتأدية أعماله دون إتقان أو أن يقوم بخداع الإدارة في عمله... وغير ذلك. ورغم كون المنظمة غير قادرةً على تجنب آثار هذه الأسباب إلا أنها تستطيع تقليل مدى تأثيرها عليها عبر قيام إدارة الموارد البشرية بإحلال وتعيين موظفين جدد يكونون على مستوى من الكفاءة المطلوبة من سوق العمل.

#### 2- أسباب غير حتمية يمكن تجنبها

ومن أمثلتها ما يلي :

قلة الأجور بالنسبة للعاملين وعدم اقتناعهم بها مقارنةً بما تمنحه المنظمات الأخرى لموظفيها. عدم ترقية العاملين في السلم الوظيفي رغم استحقاقهم لذلك، وعدم وجود برامج متجددة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ مما يدفعهم إلى ترك المنظمة لشعورهم بأنها لا تهتم بهم. إهمال المنظمة في تأهيل ظروف مناسبة للعمل داخلها. تدني مستوى الخدمات والحوافز المقدمة للعاملين في المنظمة بالمقارنة مع غيرها المنظمات. استبداد الإدارة العليا بقرارات المنظمة وعدم مراعاتها لظروف العاملين ومشاركتها خاصةً بما يتعلق بهم من تلك القرارات. المنافسة من المنظمات الأخرى وعدم قدرة المنظمة التي يعملون فيها على مواجهتها .

### 3- أسباب تنظيمية

وهي جملة الأسباب التي ترجع في أصلها إلى المنظمة وأعمالها وكل ما يتعلق بها ومنها: تقليص نشاط المنظمة مما يعني تقليل حجمها ويستوجب ذلك تقليل عدد العاملين فيها. انتقال أعمالها إلى مكان أو موقع آخر غير الذي كانت تعمل فيه؛ فيصبح البعد الجغرافي للعاملين سبباً في خروجهم من العمل بالمنظمة. تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق المستخدمة في المنظمة؛ ويتطلب هذا تقليل عدد العاملين فيها عند استخدام تكنولوجيا حديثة من الممكن أن تحل محل العمالة كما حصل إبان الثورة الصناعية في أوروبا خلال منتصف القرن الثامن عشر عندما حلت الآلات محل العاملين في المصانع، كما أن تغيير الإدارة في المنظمة يؤدي دوراً في انتقال العاملين لمنظمة أخرى حيث يتغير نمط القيادة في التعامل معهم فيدفع النمط الجديد العاملين إلى الخروج من المنظمة. طبيعة العمل الموسمية للمنظمة؛ فبعض المنظمات يتصف عملها بالموسمية أي أن الطلب على منتجاتها أو خدماتها يكون بحسب الموسم فتقوم بتسريح عدد من العمالة الموجودة لعدم حاجتها لها. سوء العلاقة بين الإدارة والعاملين وعدم رضا أحدهما عن الآخر مما يعيق سير عملها ويؤدي إلى أن تقوم بفصل عدد العاملين الذين لا ترغب بهم لأسباب شخصية وليست موضوعية .

### تأثير دوران العاملين على المنظمة

تسعى المنظمات دائماً إلى تقليل معدل دوران العاملين قدر الإمكان لما له من تأثيرات سلبية متنوعة على المنظمة تتمثل بالنقص في حجم القوى العاملة بحيث لا تستطيع مع هذا النقص القيام بأعمالها على أكمل وجه خصوصاً إذا كانت تعتمد على العدد في إنجاز المهام، إلى جانب حرمان المنظمة مما تمتلكه العمالة من مهارات وخبرات يمكن لها استثمارها في مجال عملها.

بالإضافة لتحمله المنظمة تكاليف وأعباء متعددة يمكن إجمالها كالتالي:

- 1- تكلفة استقطاب واختيار وتعيين موظفين جدد لتعويض الضياع الحاصل في القوى العاملة وكذلك تكاليف إجراء المقابلات اللازمة على اختلاف أنواعها مع طالبي التوظيف.
- 2- تكاليف التدريب وتشمل : تكاليف إعداد البرامج التدريبية والموارد المطلوبة في إعدادها، وأجور المدربين والمشرفين على التدريب، وتكاليف الأعيال المحتملة من جراء التدريب.
- 3- انخفاض الإنتاج إلى حين تعيين عاملين جدد وتدريبهم بشكل جيد على العمل.

- 4- احتمال ارتفاع معدلات المفقود والتالف والمعيب بشكل أكبر بالنسبة للعاملين الجدد كونهم غير متمرسين على العمل بالمستوى المطلوب منهم.
- 5- عدم تقبل العاملين القدامى للعامل الجديد ودخوله إلى ثقافة تنظيمية مختلفة مما يسبب ارتباكاً في العلاقات بين العاملين في المنظمة.
- 6- تكاليف لجوء المنظمة أحياناً إلى تشغيل العاملين وجبات عمل إضافية لكي تتدارك التراجع في إنتاجيتها ومبيعاتها، وقد تلجأ أحياناً إلى إبرام عقود مع شركات أخرى للقيام بأعمالها (تسمى هذه العملية التعاقد الباطن) على أن تدفع لها مبلغاً مقابل ذلك؛ وبالتالي يترتب على المنظمة احتساب هذه التكاليف عند حدوث دوران العمل.
- ولعل أهم الآثار السلبية لدوران العاملين وأشدّها ضرراً على المنظمة هي إسهامه الكبير في انهيار الروح المعنوية للعاملين الباقين في المنظمة؛ عبر إشعارهم بضعف الإدارة العليا وعدم قدرتها على تلبية متطلبات العاملين وإشباع احتياجاتهم من حيث الحوافز والدوافع فتقل ثقتهم بها مما يدفع العديد منهم إلى ترك المنظمة مما يعني ازدياد معدل دوران العاملين، وقد سعت الإدارة اليابانية إلى معالجة هذه المشكلة عبر توفيرها وظائف مدى الحياة لموظفيها وحرصت كل الحرص على ضمان فرص التوظيف بصفة دائمة ومستقرة بحيث يعملون دون أن يكونوا مهددين بالفصل من الوظيفة لسبب ما مما انعكس بآثاره الإيجابية على كل من قوة العمل والإنتاجية وتخفيض معدل دوران العاملين وتعزيز ولاء العامل لعمله وارتفاع روحه المعنوية.