

الغياب ودوران الموظفين

Employees Absenteeism and Turnover

د/ سعيد السحرني

كلية إدارة الأعمال – دكتوراه إدارة الموارد البشرية

- المخرجات المتوقعة من الدرس
- مقدمة
- مفهوم الموارد البشرية
- مفهوم الغياب ودوران الموظفين
- أسباب الغياب ودوران الموظفين
- أثر الغياب ودوران الموظفين الاستراتيجي على المؤسسة
- المراجع
- أسئلة للمراجعة
- استراتيجيات حول ومقترنات
- استخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات
- قياس التكاليف

المخرجات المتوقعة من الدرس

- فهم واضح لمفهوم الموارد البشرية
- مفهوم الغياب ودوران الموظفين
- أسباب الغياب ودوران الموظفين
- أثر الغياب ودوران الموظفين
- استخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات
- استراتيجيات حلول ومقترنات

إدارة الموارد البشرية هي حجر الزاوية في أي منظمة ناجحة، هي عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف الشركة. إنها تهتم بتنمية رأس المال البشري، من خلال جذب الكفاءات، وتطوير المهارات، وتحفيز الأداء، وضمان بيئة عمل إيجابية ومنتجة. في جوهرها، تمثل إدارة الموارد البشرية الشريك الاستراتيجي الذي يوجه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أثمن أصولها. إنها تحولت من مجرد "شؤون موظفين" إلى وظيفة محورية تعنى بالتطبيط والتطوير والابتكار. أحد أهم التحديات التي تواجهها إدارات الموارد البشرية اليوم هو الغياب ودوران الموظفين. الغياب يُعرف بأنه عدم حضور الموظف للعمل في الأوقات المقررة، وهو قد يكون عرضياً أو متكرراً، ويُشير في كثير من الأحيان إلى وجود مشاكل أعمق داخل بيئة العمل. أما دوران الموظفين، فهو معدل ترك الموظفين للشركة. كلاهما لا يمثل مجرد أرقام إحصائية، بل هو مؤشر على خلل في المنظومة الداخلية للمنظمة. يعتبر الغياب والدوران من أخطر الأمراض التي تصيب الشركات، حيث تُسبب خسائر مالية فادحة. تتنوع أسباب الغياب ودوران الموظفين بشكل كبير، وتتجاوز مجرد الرغبة في التغيير. فقد تكون الأسباب مرتبطة ببيئة الداخليّة، مثل ضعف القيادة، وعدم وجود فرص للتطور المهني، أو عدم تقدير جهود الموظفين. كما قد تكون أسباباً خارجية، وجود فرص عمل أفضل. إن فهم هذه الأسباب هو الخطوة الأولى نحو إيجاد حلول فعالة.

المقدمة

إن أثر الغياب ودوران الموظفين ليس محصوراً فقط في التكاليف المادية المباشرة، مثل تكاليف التوظيف والتدريب. بل يمتد ليشمل تكاليف غير مباشرة أشد خطورة، مثل انخفاض الإنتاجية، وتدور جودة العمل، وتأثير سلبي على معنويات الموظفين المتبقين، مما قد يؤدي إلى مزيد من حالات الدوران. إنه يخلق حلقة مفرغة يصعب الخروج منها. لذا، يجب على إدارات الموارد البشرية أن تعامل مع هذه الظواهر بأقصى درجات الجدية.

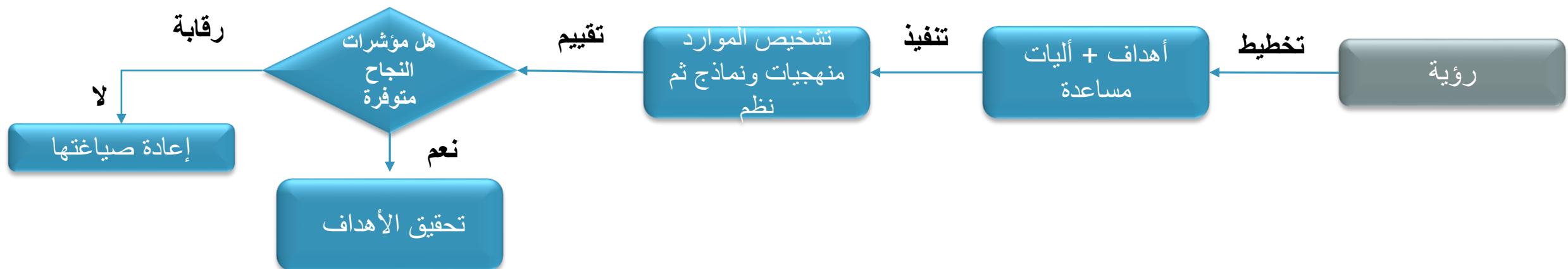
في هذا السياق، أصبح استخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات أداة حيوية. فمن خلال نظم معلومات الموارد البشرية HRIS وبرامج تحليل البيانات، يمكن للمنظمات تتبع وفهم أنماط الغياب والدوران، وتحديد الأقسام أو الموظفين الأكثر عرضة لهذه الظواهر، والتنبؤ بها قبل حدوثها. هذا التحليل المعمق يمكن من اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة بدلاً من التخمين.

أخيراً، تتطلب معالجة هذه المشاكل استراتيجيات حلول ومقررات مبتكرة ومتكلمة. لا يقتصر الأمر على مجرد زيادة الرواتب، بل يشمل تحسين ثقافة الشركة، وتوفير فرص للنمو المهني، وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى برامج الدعم النفسي والاجتماعي. إن الحل يكمن في بناء بيئة عمل تشعر الموظفين بالانتماء والتقدير، مما يُشجعهم على الバاعث للبقاء والتميز.

ما المفهوم العلمي لادارة الموارد البشرية

منهجيات إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Methodologies

- ✓ تشير إلى الطرق والأسس المنظمة التي تُستخدم لإدارة رأس المال البشري في المؤسسات.
- ✓ تهدف هذه المنهجيات إلى تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات الموظفين، مع تحسين الأداء العام.



ما هو تشخيص ادارة الموارد البشرية

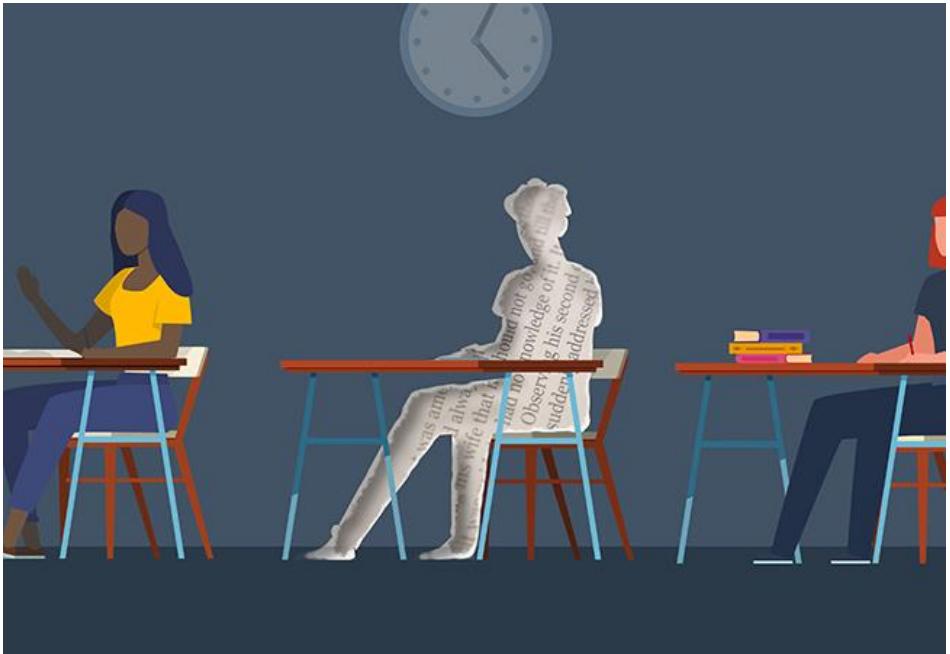
- ✓ هو عملية تحليلية تهدف إلى تقييم فعالية سياسات وإجراءات الموارد البشرية، وتحديد مدى توافقها مع أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين.
- ✓ هو عملية تقييم استراتيجي تهدف إلى فحص وتقييم جميع جوانب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بما في ذلك التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت، لتحديد مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ هو عملية تحليلية شاملة تهدف إلى تحديد مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموظفيين الموهوبين، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- ✓ قياس مدى مساهمة هذه الوظائف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ✓ عملية ترتيب الموارد والأنشطة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المقررة بشكل فعال.

مفهوم غياب الموظفين

□ مفهوم الغياب **Absenteeism**

الغياب هو عدم حضور الموظف إلى مكان العمل في الأوقات المحددة له، دون أي سبب مقبول أو إشعار مسبق. يُعتبر الغياب مؤشراً على وجود مشاكل داخلية في بيئة العمل أو مشاكل شخصية لدى الموظف. يمكن أن يكون الغياب قصير الأجل (يوم واحد) أو طويل الأجل (عدة أسابيع)، وقد يكون متعمداً أو غير مقصود.

- مثال: موظف يتغيب عن العمل لعدة أيام متتالية دون إبلاغ مديره، أو دون وجود عذر طبي.



مفهوم دوران الموظفين

□ مفهوم دوران الموظفين Employee Turnover

دوران الموظفين هو معدل ترك الموظفين لعملهم في شركة ما خلال فترة زمنية معينة، سواء كان ذلك بقرار منهم (استقالة طوعية) أو بقرار من الشركة (إنهاء خدمات أو فصل). يمكن أن يكون معدل الدوران مرتفعاً أو منخفضاً، ويعكس مدى قدرة الشركة على الاحتفاظ بموظفيها.

• مثال: شركة لديها معدل دوران مرتفع، حيث يتركها العديد من الموظفين بعد فترة قصيرة من انضمامهم، مما يشير إلى وجود مشاكل في ثقافة الشركة أو في إدارة الموارد البشرية.



مفهوم دوران الموظفين

□ الفرق بين الغياب ودوران الموظفين

على الرغم من أن كليهما يمثلان تحدياً لإدارة الموارد البشرية، فإن الغياب يركز على سلوك الموظف الحالي الذي لا يزال يعمل بالشركة، بينما دوران الموظفين يركز على قرار الموظف بترك الشركة بشكل دائم. الغياب قد يكون مؤقتاً، في حين أن الدوران هو ترك الوظيفة بشكل نهائي. كلاهما يؤثران على إنتاجية الشركة ويسبان خسائر مالية، لكن من خلال فهم كل مفهوم على حدة، يمكن لإدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات أكثر فعالية لمعالجة كل مشكلة على حدة.



التعريف

- الغياب

✓ هو عدم حضور الموظف إلى العمل في الوقت المحدد له، دون مبرر مقبول.

• دوران الموظفين Employee Turnover

✓ هو معدل ترك الموظفين لوظائفهم في الشركة، سواء كان ذلك باستقالة أو إنهاء خدمة.



الحالة الوظيفية :

- الغياب

✓ الموظف لا يزال في الخدمة ومسجل على كشوف الشركة.

• دوران الموظفين Employee Turnover

✓ الموظف لم يعد جزءاً من الشركة.



التأثير

• الغياب

✓ يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية اليومية وتعطيل سير العمل.

• دوران الموظفين Employee Turnover

✓ يؤدي إلى فقدان الخبرات والمعرفة المؤسسية.



□ التكاليف

- **الغياب:**

- ✓ تتمثل في خسارة الإنتاج اليومي، وال الحاجة إلى دفع أجر عمل إضافي لموظفين آخرين لسد النقص.



- **دوران الموظفين Employee Turnover**

- ✓ تتمثل في تكاليف التوظيف، والتدريب، بالإضافة إلى خسارة الإنتاج على المدى الطويل.

أسباب الغياب ودوران الموظفين

□ ضعف الراتب والتعويضات:

عندما يشعر الموظف أن راتبه لا يتناسب مع مجهوده أو مع ما يتلقاه نظراً له في السوق، فإنه يبدأ بالبحث عن فرصة أفضل.

• مثال: موظف لديه خبرة 5 سنوات في التسويق يتلقى راتباً أقل بكثير من متوسط الرواتب في السوق، فيقرر تقديم استقالته بعد أن يحصل على عرض عمل براتب أعلى من شركة منافسة.



أسباب الغياب ودوران الموظفين

□ سوء بيئة العمل:

البيئة السلبية التي تتميز بالتوتر، وضعف التواصل بين الموظفين والإدارة، وغياب التقدير، تسبب الإحباط وتجعل الموظفين يفكرون في ترك العمل.

• مثال: فريق عمل لا يتم فيه تقدير إنجازاتهم، ويكثر فيه النزاع بين الزملاء، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وقرار بعض الأعضاء بالبحث عن وظيفة أخرى.



أسباب الغياب ودوران الموظفين

□ الاحتراق الوظيفي:

يحدث عندما يكون الموظف تحت ضغط عمل كبير، أو يعمل لساعات طويلة دون توازن بين حياته الشخصية والمهنية، مما يؤثر على صحته النفسية والجسدية.

- مثال : موظف يُطلب منه العمل لساعات إضافية بشكل مستمر ، مما يجعله يشعر بالإرهاق الشديد والإحباط، فيتغيب عن العمل بشكل متكرر قبل أن يستقيل.



أسباب الغياب ودوران الموظفين



□ غياب فرص النمو والتطوير:

- التفسير: الموظفون الطموحون يبحثون دائمًا عن فرص للتعلم والتقدم في مسارهم الوظيفي. إذا لم تتوفر الشركة هذه الفرص، فإنهم غالباً ما يغادرون.
- مثال: مصمم جرافيك موهوب يعمل في شركة منذ سنوات دون أن يتم ترقيته أو إرساله إلى دورات تدريبية، فيقرر ترك الشركة والالتحاق بشركة أخرى تقدم له فرصة أن يصبح مديرًا فنياً.

أسباب الغياب ودوران الموظفين

□ ضعف الراتب والتعويضات:

عندما يشعر الموظف أن راتبه لا يتناسب مع مجهوده أو مع ما يتلقاه نظراً له في السوق، فإنه يبدأ بالبحث عن فرصة أفضل.

- مثال: موظف لديه خبرة 5 سنوات في التسويق يتلقي راتباً أقل بكثير من متوسط الرواتب في السوق، فيقرر تقديم استقالته بعد أن يحصل على عرض عمل براتب أعلى من شركة منافسة.



أسباب الغياب ودوران الموظفين

□ ضعف الإدارة:

المديرون الذين يفتقرن إلى مهارات القيادة، أو لا يقدمون الدعم والتوجيه اللازم لفريقهم، يعدون سبباً رئيسياً في ترك الموظفين لعملهم.

- مثال: مدير يتواصل مع فريقه بأسلوب عدواني، ولا يقدم لهم أي ملاحظات بناءة لتحسين أدائهم، مما يدفعهم لترك العمل بسبب العلاقة السيئة معه.



أسباب الغياب ودوران الموظفين

□ ضعف الإدارة:

المديرون الذين يفتقرن إلى مهارات القيادة، أو لا يقدمون الدعم والتوجيه اللازم لفريقهم، يعدون سبباً رئيسياً في ترك الموظفين لعملهم.

- مثال: مدير يتواصل مع فريقه بأسلوب عدواني، ولا يقدم لهم أي ملاحظات بناءة لتحسين أدائهم، مما يدفعهم لترك العمل بسبب العلاقة السيئة معه.



أثر الغياب الاستراتيجي على المؤسسة

□ انخفاض الإنتاجية والكافأة: الغياب المتكرر يُعطل سير العمل ويُقلل من الكفاءة الإجمالية. عندما يتغيب موظف، يضطر زملاؤه إلى تحمل عبء عمل إضافي، مما يؤدي إلى الإرهاق وانخفاض جودة العمل. هذا يؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركة على تحقيق أهداف الإنتاج أو تقديم الخدمات في المواعيد المحددة.

□ مثال: تخيل مصنعاً لإنتاج السيارات. عندما يتغيب 15% من عمال خط التجميع، لا تتوقف عملية الإنتاج بالكامل، بل تُصبح أبطأ بكثير. يضطر العمال المتبقون إلى العمل بجهد مضاعف، مما يزيد من احتمالية حدوث الأخطاء ويُقلل من جودة المنتج النهائي، وهذا يؤثر بشكل مباشر على قدرة الشركة على تلبية طلبات السوق.



أثر الغياب الاستراتيجي على المؤسسة

□ تدهور معنويات الموظفين : عندما يضطر الموظفون إلى تغطية غياب زملائهم بشكل مستمر ، فإن ذلك يضعف من روحهم المعنوية ويقلل من شعورهم بالانتماء ، مما قد يُحول المشكلة من غياب إلى دوران للموظفين.



□ مثال: في شركة تطوير برمجيات، إذا كان أحد المبرمجين الرئисيين يتغيب بشكل متكرر، يضطر باقي أعضاء الفريق إلى أخذ مهامه الإضافية. هذا يُسبب إرهاقاً وإحباطاً لباقي الموظفين، خاصةً عندما يشعرون أن زميلهم غير ملتزم، مما قد يؤدي إلى فقدان الشغف والرغبة في العمل.

أثر الغياب الاستراتيجي على المؤسسة

- تأثير سلبي على الابتكار: الغياب يُعيق الابتكار والتعاون بين الفرق. عندما لا يكون أعضاء الفريق حاضرين بانتظام، يصبح من الصعب تبادل الأفكار وتطوير المشاريع، مما يُضعف قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في السوق.



أثر الغياب الاستراتيجي على المؤسسة

□ فقدان السيطرة على التكاليف: يؤدي الغياب إلى زيادة التكاليف غير المتوقعة، مثل تكاليف العمل الإضافي، أو توظيف عماله مؤقتة، أو فقدان الإيرادات بسبب عدم القدرة على إنجاز المهام في الوقت المناسب.

□ مثال: في مركز اتصال، الغياب المفاجئ لعدد كبير من الموظفين يُجبر الإدارة على توظيف عماله مؤقتة بتكلفة ساعة أعلى، أو دفع أجر إضافي للموظفين الموجودين. هذه التكاليف غير المخططة تؤثر على ميزانية الشركة وتقلل من أرباحها.



أثر دوران الموظفين الاستراتيجي على المؤسسة

□ خسارة المعرفة المؤسسية: عندما يغادر موظف ذو خبرة، فإنه يأخذ معه المعرفة والمهارات المكتسبة على مدار سنوات. هذه الخسارة تضعف القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة في الصناعات التي تعتمد على الخبرة والتخصص.

□ مثال: مهندس متخصص في بناء شبكات الاتصالات يغادر الشركة. هذا المهندس كان لديه معرفة عميقة بطرق عمل الشبكات الداخلية وتفاصيل الصيانة. عندما يغادر، تفقد الشركة هذه المعرفة القيمة، مما يجعلها أكثر عرضة للمشاكل التقنية وتضطر إلى استثمار وقت ومال كبيرين في تدريب بديل له ليصل إلى نفس المستوى من الخبرة.



أثر دوران الموظفين الاستراتيجي على المؤسسة

□ زيادة التكاليف على المدى الطويل: دوران الموظفين يُكلّف الشركات مبالغ طائلة. تشمل هذه التكاليف البحث عن موظفين جدد، وإجراء مقابلات، والتوظيف، وتدريب الوافدين الجدد. هذه التكاليف تُقلل من الربحية على المدى الطويل وتُعيق الاستثمار في مجالات أخرى.

□ مثال: موظف في قسم التسويق يستقيل بعد عامين من عمله. تحتاج الشركة إلى الإعلان عن الوظيفة، وإجراء مقابلات، ومراجعة السير الذاتية، ثم توظيف شخص جديد وتدريبه على أنظمة الشركة وثقافتها. كل هذه الخطوات تُكلّف الشركة آلاف الدولارات وتستغرق شهوراً، مما يؤثر على خطط التسويق ويُضعف من مكانة الشركة في السوق.



EMPLOYEE TURNOVER

أثر دوران الموظفين الاستراتيجي على المؤسسة

□ تدهور سمعة الشركة: السمعة السلبية لشركة غير قادرة على الاحتفاظ بموظفيها تُضعف من قدرتها على جذب أفضل المواهب في المستقبل. هذا يخلق حلقة مفرغة حيث يؤدي الدوران المرتفع إلى صعوبة أكبر في التوظيف، مما يُقلل من جودة الكفاءات المتاحة.

□ مثال: عندما تلاحظ الشركات المنافسة أن شركة ما لديها معدل دوران مرتفع، فإنها تُصبح أقل رغبة في التعامل معها أو عقد شراكات معها. كما أن المرشحين الأكفاء لوظائف جديدة قد يتبنون التقدم للعمل في هذه الشركة لأنهم يعتبرونها بيئة عمل غير مستقرة أو سامة.



EMPLOYEE TURNOVER

أثر دوران الموظفين الاستراتيجي على المؤسسة

□ تأثير سلبي على رضا العملاء: الموظفون هم واجهة الشركة مع العملاء. عندما يغادر الموظفون بشكل متكرر، يفقد العملاء الثقة في استمرارية وجودة الخدمات، مما يؤثر على ولاء العملاء وربحية الشركة.

□ مثال: في فندق، إذا كان الموظفون في قسم الاستقبال يتغيرون باستمرار، قد يلاحظ الزوار نقصاً في جودة الخدمة الشخصية التي كانوا يتوقعونها. عدم وجود موظفين دائمين يعرفون العملاء المخلصين واحتياجاتهم الخاصة يقلل من ولاء العميل و يجعله يبحث عن فندق آخر.



أثر دوران الموظفين الاستراتيجي على المؤسسة

□ تأثير سلبي على رضا العملاء: الموظفون هم واجهة الشركة مع العملاء. عندما يغادر الموظفون بشكل متكرر، يفقد العملاء الثقة في استمرارية وجودة الخدمات، مما يؤثر على ولاء العملاء وربحية الشركة.

□ مثال: في فندق، إذا كان الموظفون في قسم الاستقبال يتغيرون باستمرار، قد يلاحظ الزوار نقصاً في جودة الخدمة الشخصية التي كانوا يتوقعونها. عدم وجود موظفين دائمين يعرفون العملاء المخلصين واحتياجاتهم الخاصة يقلل من ولاء العميل و يجعله يبحث عن فندق آخر.



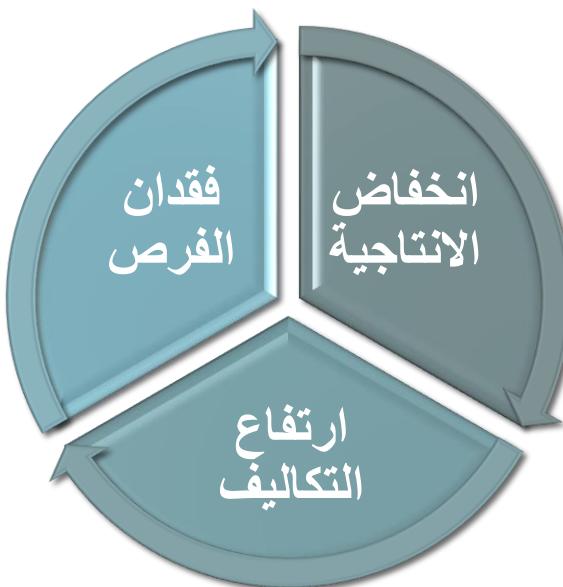
قياس التكاليف

- عندما ترتفع تكاليف الغياب ودوران الموظفين، فإنها تؤثر بشكل مباشر على إجمالي إيرادات الشركة، ويمكن أن يكون هذا التأثير سلبياً وله نتائج وخيمة على الأداء المالي للمؤسسة.



□ انخفاض الانتاجية

تؤدي التكاليف المترتبة على الغياب ودوران الموظفين إلى انخفاض إنتاجية الشركة. عندما يتغيب الموظفون، يتوقف العمل أو يتأخر، مما يؤثر على قدرة الشركة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات في الوقت المحدد. هذا الانخفاض في الإنتاجية يؤدي إلى:

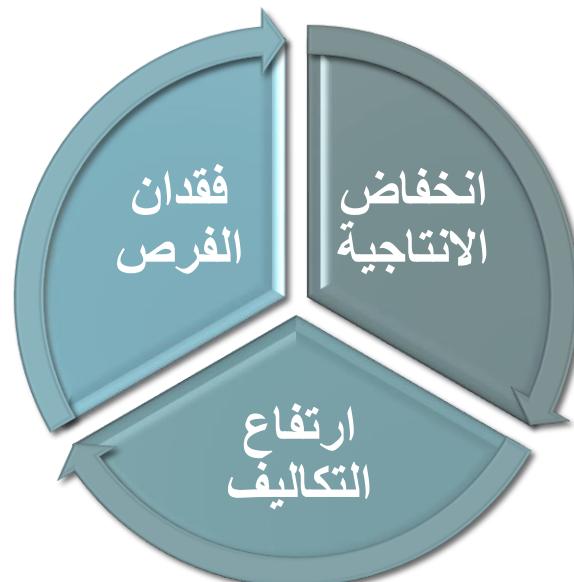


- تأخير التسليمات: عدم تسليم المنتجات أو الخدمات في الموعد المتفق عليه مع العملاء.
- فقدان العملاء: يؤدي التأخير في التسليم إلى عدم رضا العملاء، مما قد يفقدهم للشركة ويخسر الإيرادات المستقبلية.
- تراجع جودة المنتج: قد يضطر الموظفون الموجودون إلى العمل بشكل أسرع لتعويض الغياب، مما يؤثر على جودة المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة، ويفقد الشركة سمعتها وثقة العملاء.

□ ارتفاع التكاليف

تؤدي تكاليف التوظيف والتدريب والتعويضات إلى زيادة كبيرة في المصاروفات التشغيلية. بدلاً من استثمار هذه الأموال في تطوير المنتجات أو التوسيع في الأسواق، تضطر الشركة إلى إنفاقها على:

- **إعلانات التوظيف:** تكاليف إعلانات الوظائف في الصحف والمواقع الإلكترونية.
- **مقابلات التوظيف:** الوقت الذي يقضيه فريق الموارد البشرية والمديرين في إجراء المقابلات.
- **التدريب:** تكاليف تدريب الموظفين الجدد على ثقافة الشركة ونظم العمل، وهو ما قد يستغرق شهوراً.
- **العمل الإضافي:** دفع أجور إضافية للموظفين الموجودين لسد النقص.



□ فقدان الفرص

عندما تكون الشركة منشغلة في التعامل مع مشاكل الغياب ودوران الموظفين، فإنها تفقد القدرة على التركيز على الفرص الجديدة في السوق. فبدلاً من تطوير استراتيجيات جديدة أو ابتكار منتجات، تصبح الإدارة مشغولة بحل المشاكل الداخلية.

على سبيل المثال، قد لا تتمكن الشركة من دخول سوق جديد أو إطلاق منتج جديد في الوقت المناسب بسبب عدم وجود موظفين مؤهلين أو بسبب انخفاض الإنتاجية. هذا الفشل في استغلال الفرص يؤدي إلى خسارة إيرادات محتملة قد تكون كبيرة.

باختصار، يمكن القول إن الغياب ودوران الموظفين ليس مجرد مشكلة إدارية، بل هو مشكلة استراتيجية تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المالية وتنميتها على المدى الطويل.



قياس التكاليف

□ قياس تكاليف الغياب

يتم قياس تكلفة الغياب بحساب التكاليف المباشرة (مثل تكلفة الأجر المدفوعة للموظف الغائب) وغير المباشرة (مثل تكلفة العمل الإضافي).

• معادلة حساب معدل الغياب:

معدل الغياب = عدد أيام الغياب × 100 / إجمالي عدد أيام العمل المتاحة

• معادلة حساب تكلفة الغياب السنوية:

التكلفة السنوية للغيب=(التكلفة اليومية للموظف×متوسط عدد أيام الغياب للموظف الواحد)×إجمالي عدد الموظفين

• التكلفة اليومية للموظف: يمكن حسابها بقسمة إجمالي راتب الموظف السنوي (بما في ذلك المزايا والبدلات) على عدد أيام العمل في السنة (مثلاً 240 يوم عمل).

□ مثال توضيحي:

- ✓ إذا كان متوسط الراتب اليومي للموظف 500 جنيه.
- ✓ متوسط عدد أيام الغياب لكل موظف هو 5 أيام في السنة.
- ✓ إجمالي عدد الموظفين في الشركة هو 100 موظف.
- ✓ التكلفة السنوية للغيب = (500 جنيه × 5 أيام) × 100 موظف = 250,000 جنيه

قياس التكاليف

□ قياس تكاليف دوران الموظفين

يتم قياس تكاليف دوران الموظفين بحساب التكاليف المباشرة (مثل تكاليف التوظيف) وغير المباشرة (مثل تكاليف التدريب وفقدان الإنتاجية).

• معادلة حساب معدل الدوران:

معدل الدوران = عدد الموظفين الذين تركوا العمل $\times 100 /$ متوسط عدد الموظفين في الفترة

معادلة حساب تكلفة الدوران لكل موظف:

التكلفة لكل موظف = تكلفة التوظيف + تكلفة التدريب + تكلفة فقدان الإنتاجية

□ مثال توضيحي: إذا كان متوسط الراتب السنوي للموظف هو 150,000 جنيه، وتقدر تكلفة دوران الموظف الواحد بنسبة 50% من راتبه السنوي (وهذه نسبة شائعة).

$$\checkmark \text{ تكلفة الدوران لكل موظف} = 150,000 \text{ جنيه} \times 0.50 = 75,000 \text{ جنيه}$$

✓ إذا كان عدد الموظفين الذين تركوا العمل خلال العام هو 10 موظفين.

$$\checkmark \text{ التكلفة الإجمالية للدوران} = 75,000 \text{ جنيه} \times 10 \text{ موظفين} = 750,000 \text{ جنيه}$$

استخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات

□ نظم معلومات الموارد البشرية HRIS

هي برامج حاسوبية تُستخدم لجمع وتخزين وإدارة البيانات الخاصة بالموظفين. تُعتبر هذه النظم هي الأساس لعمليات التحليل. فبدلاً من الاعتماد على الأوراق والسجلات اليدوية، تقوم نظم المعلومات بإدخال جميع بيانات الموظفين، بما في ذلك:

- ✓ **بيانات الحضور والانصراف:** تُسجل أوقات دخول وخروج الموظفين، مما يسهل رصد حالات الغياب والتأخر.
- ✓ **بيانات الأداء:** تُوثّق تقييمات الأداء والترقيات والمكافآت، مما يساعد في ربط الأداء بدوران الموظفين.
- ✓ **بيانات الرواتب والمزايا:** تُسجل جميع المعلومات المالية، مما يُمكن من تحليل العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي.

استخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات

□ أدوات تحليل البيانات People Analytics

باستخدام البيانات المجمّعة في نظم معلومات الموارد البشرية، تُستخدم أدوات تحليل البيانات، المعروفة أيضاً باسم تحليلات الأفراد **People Analytics**، لفهم الأنماط وتحديد الاتجاهات.

- **التحليل الوصفي Descriptive Analysis** يصف ما حدث في الماضي. على سبيل المثال، يمكن تحليل البيانات لمعرفة معدلات الغياب أو الدوران في الأقسام المختلفة، أو في فترات زمنية محددة.
- **التحليل التنبؤ Predictive Analysis** يستخدم البيانات التاريخية للتنبؤ بما قد يحدث في المستقبل. على سبيل المثال، يمكن لبرنامج التحليل أن يتتبّأ بالموظفين الأكثر عرضة للاستقالة بناءً على عوامل مثل الأداء، مدة العمل، أو الرضا الوظيفي. هذا التنبؤ يسمح للمؤسسة بالتدخل بشكل استباقي.
- **التحليل الوصفي Prescriptive Analysis** لا يكتفي بالتنبؤ، بل يقدم توصيات حول أفضل الإجراءات الواجب اتخاذها. على سبيل المثال، قد يوصي النظام بتوفير برنامج تدريبي معين لمجموعة من الموظفين بهدف تقليل احتمالية استقالتهم.

استراتيجيات حلول ومقترنات

تحسين ثقافة وبيئة العمل

التطوير المهني والقيادي

تحسين عملية التوظيف
والاستقطاب

استخدام التكنولوجيا والبيانات

استراتيجيات حلول ومقترنات

□ تحسين ثقافة وبيئة العمل

• **تعزيز التواصل:** يجب على الإدارة أن تفتح قنوات تواصل شفافة ومستمرة مع الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال اجتماعات دورية، واستبيانات رضا الموظفين، وسياسات الباب المفتوح التي تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.

• **تقدير الموظفين:** الشعور بالتقدير هو دافع قوي للبقاء في العمل. يجب على المؤسسة وضع برامج تقدير ومكافآت، سواء كانت مادية أو معنوية، للاعتراف بجهود الموظفين وإنجازاتهم.

• **التوازن بين العمل والحياة:** توفير سياسات عمل مرنة، مثل العمل عن بعد أو ساعات العمل المرنة، يساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يقلل من الغياب الناتج عن الإرهاق والضغط.

تحسين ثقافة وبيئة العمل

التطوير المهني والقيادي

تحسين عملية التوظيف
والاستقطاب

استخدام التكنولوجيا والبيانات

استراتيجيات حلول ومقترنات

□ التطوير المهني والقيادي

• توفير فرص النمو: الموظفون يبحثون عن فرص للتطور. يجب على المؤسسة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير التي تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة والتقدم في مساراتهم المهنية.

• تطوير القيادات: القادة المتميزون هم أساس الاحتفاظ بالموظفين. يجب تدريب المديرين على مهارات القيادة الفعالة، مثل الاستماع النشط، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتحفيز فرقهم.

تحسين ثقافة وبيئة العمل

التطوير المهني والقيادي

تحسين عملية التوظيف
والاستقطاب

استخدام التكنولوجيا والبيانات

استراتيجيات حلول ومقترنات

□ تحسين عملية التوظيف والاستقطاب

• **التعيين الصحيح:** تبدأ استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين من مرحلة التوظيف. يجب على المؤسسة أن تبحث عن مرشحين لا يمتلكون المهارات المطلوبة فحسب، بل يمتلكون أيضاً قيماً تتوافق مع ثقافة الشركة، مما يقلل من احتمالية مغادرتهم لاحقاً.

• **توضيح التوقعات:** خلال عملية التوظيف، يجب أن تكون توقعات الوظيفة واضحة تماماً للمرشحين، لتجنب خيبة الأمل لاحقاً التي قد تؤدي إلى الدوران.

تحسين ثقافة وبيئة العمل

التطوير المهني والقيادي

تحسين عملية التوظيف
والاستقطاب

استخدام التكنولوجيا والبيانات

استراتيجيات حلول ومقترنات

□ استخدام التكنولوجيا والبيانات

• **التحليل التنبؤي:** استخدام تحليلات الأفراد People Analytics للتنبؤ بالموظفين المعرضين لخطر المغادرة. يمكن أن تساعد هذه البيانات الإدارية على التدخل بشكل استباقي من خلال تقديم الدعم أو فرص التطوير قبل أن يقرر الموظف الاستقالة.

• **أتمتة العمليات:** يمكن لأتمتة المهام الروتينية في قسم الموارد البشرية أن توفر الوقت والموارد، مما يسمح للفريق بالتركيز على المبادرات الاستراتيجية التي تعنى بتحسين بيئة العمل.

تحسين ثقافة وبيئة العمل

تطوير المهني والقيادي

تحسين عملية التوظيف
والاستقطاب

استخدام التكنولوجيا والبيانات

مؤشرات قياس إدارة الموارد البشرية



- ما هو الأثر الاستراتيجي الرئيسي لدوران الموظفين على المدى الطويل؟
- (a) تحسين بيئة العمل بقدوم موظفين جدد.
 - (b) خسارة المعرفة المؤسسية وقدرة الابتكار.
 - (c) زيادة تكاليف التشغيل اليومية.
 - (d) انخفاض رضا العملاء المؤقت.

أسئلة للمراجعة

□ وفقاً للمعادلة الرياضية، إذا كان متوسط الراتب اليومي للموظف 300 جنيه، ومتوسط أيام الغياب هو 6 أيام في السنة، فإن التكلفة السنوية للغياب لـ 50 موظفاً هي؟

300000 جنيه (a)

90000 جنيه (b)

180000 جنيه (c)

150000 جنيه (d)

المصاد و المراجع

		كتب ورسائل علمية
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق - تأليف محمد موسى أحمد. • الموارد البشرية من الخارج للداخل - تأليف ديف أولريش، جون يونغر، واين بروكبانك، ومايك أولريش. 		
<u>10 HR Models Every HR Practitioner Should Know in 2025 – AIHR</u>	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الموارد البشرية - دليل شامل للموارد البشرية - بكة للتعليم 	موقع إلكترونية
<u>الاحتراف في إدارة الموارد البشرية- with MHRM & SHRM Methodologies"</u>	<ul style="list-style-type: none"> • 	مصادر أخرى إلكترونية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

شكراً