العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة

م. م. ممدوح ختلان محمد
ماجستير ادارة عامة
المعهد التقني / الحويجة

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص البحث

تركز البحث على دراسة العوامل المؤثرة على انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين في المعهد التقني الحويجة حيث تناولت الدراسة أربعة عوامل مهمة هي:

العوامل التنظيمية، وطبيعة العمل، وتوفر فرص عمل بديلة، والأجر والحوافز، إضافة إلى العوامل الشخصية، وقد تم اختبار تلك العوامل من خلال الاستبيان الذي اشتمل على (١٠٠) موظف على الملاك الدائم. ومن خلال تحليل نسب الإجابات تبين أن هنالك عدة عوامل تصدرت الأهمية في إحداث الاستقرار الوظيفي في مقدمتها العامل الاقتصادي المتمثل في زيادة الرواتب والأجور، إضافة إلى عدد من العوامل الأخرى من مختلف المحاور. كما استخدم الأسلوب الإحصائي (مربع كاي) لاختبار العلاقة بين العوامل الشخصية، والعوامل المهمة جداً في التأثير على الاستقرار الوظيفي، حيث تبين ذلك جلياً في جدول رقم (٥) وقد تم تحليل تلك العوامل والتوصل إلى استنتاجات يسهل معها إيجاد الحلول والمعالجات التي تضمن الاستقرار الوظيفي.

المقدمة

إن اغلب الدراسات والبحوث التي تناولت دوران العمل ركزت بالدرجة الأساسية على ارتفاع معدل الدوران وما صاحبه من مشاكل إدارية معقدة كون هذه الظاهرة تتعلق بسلوك الأفراد والتي يصعب تسكينها وقياسها.

أما في هذا البحث فقد انطلق الباحث نحو اتجاه آخر ألا وهو البحث عن أسباب الاستقرار الوظيفي (أي استقرار العاملين في عملهم). إيماناً منه بأن الأفراد هم المكون الأساسي للمنظمة التي تعتبر نظاماً بشرياً [١]. يتطلب المزيد من الدراسة والتتبع والبحث للوصول إلى حالة الاستقرار لدى العاملين وانخفاض معدل دوران العمل.

إن إجراء مثل هذه البحوث تحتاج إلى جهود استثنائية من قبل الباحث إذ يحتاج فيها إلى نظرة ثاقبة لاستبصار الأمور، والتعمق في البحث، وقدره على تشخيص الأسباب بدقة وتحليل المكونات الأساسية لسلوك الأفراد، والعوامل المؤثرة على هذا السلوك والدوافع الكامنة وراءه وتحديد اتجاهاتهم وميولهم وما ينتج عن هذا السلوك من تصرفات ايجابية تضمن بقائهم واستقرارهم في وظائفهم..

لقد تركز البحث على دراسة العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار العاملين في وظائفهم وتؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل لنضعها بين أيدي الإدارة العليا لاعتمادها في بلورة صيغ عمل جديدة والتكيف مع المتطلبات المتزايدة للاهتمام بالعاملين لضمان استقرارهم كونهم القوة الفاعلة والطاقة المبدعة[٢]. التي يمكن تفعيلها للوصول إلى الأهداف المرسومة بأقصر وقت و أقل جهد وتكلفة.

وبناءاً على ما تقدم تركز البحث على دراسة العوامل والأسباب التي أدت إلى استقرار العاملين وانخفاض معدل دوران العمل في المعهد التقني الحويجة واقتراح ما يمكن أن يعزز هذا الاستقرار ويزيد من انخفاض معدل دوران العمل وتجاوز كافة السلبيات في هذا المجال.

تم توزيع الدراسة على أربعة مباحث، المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري لتوضيح مفهوم دوران العمل وأنواعه وأهمية دراسته وأسبابه، وأساليب قياسه. في حين تمثل المبحث الثالث في الجانب العملي وتحليل العوامل المؤثرة في

الاستقرار الوظيفي، في الوقت الذي اشتمل المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات وصولاً إلى الحلول والمعالجات.

المبحث الأول : منهجية البحث

هدف البحث

أن الهدف من البحث هو التعرف على طبيعة العلاقة بين ارتفاع معدل استقرار العاملين في العمل والعوامل البيئية الداخلية والخارجية للمعهد، واختبار تلك العلاقة ميدانياً ، وتحديد الأسباب والعوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين بدقة، ومن ثم اقتراح ما يمكن أن يعزز استقرار القوى العاملة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل.

فرضية البحث

١. هناك علاقة جوهرية بين زيادة الرواتب والأجور واستقرارها، وانخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين.
٢. هناك علاقة جوهرية بين قناعة العاملين بعملهم وممارستهم لاختصاصاتهم وتوفر الخبرة لديهم، وانخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين.
٣. هناك علاقة جوهرية بين حسن معاملة المسؤولين وقوة العلاقة بين العاملين، وانخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين.

عينة البحث

تم اختيار عينة البحث عشوائياً ، اشتملت على (١٠٠) موظف من بين العاملين في المعهد في مختلف الأقسام والاختصاصات ولكافة المستويات الإدارية.

روعي في اختيار العينة استبعاد العاملين المؤقتين كونهم يمثلون نسبة ضئيلة جداً من مجموع العاملين. وقد استجاب لهذا الاستطلاع (١٠٠ %) من مجموع العينة.

حدود البحث

تم إجراء البحث في المعهد التقني الحويجة، وقد شملت الدراسة إدارة المعهد و الأقسام العلمية كافة والوحدات وبقية العاملين على الملاك الدائم. استمرت الدراسة الميدانية أربعة أشهر للفترة من ١ / ٣ / ٢٠١٠ ولغاية ٣٠ / ٦ / ٢٠١٠.

ظاهرة البحث وأهميته

إن ما يمتاز به هذا البحث تناوله إحدى المعاهد التقنية التي تعكس مساراً ذا خصوصية في التعليم العالي لارتباطه المباشر مع حركة المجتمع والتنمية من خلال استجابته السريعة في تهيئة قوة عمل بمستويات تقنية مختلفة مؤهلة وقادرة على التعامل مع التطورات التقنية المتسارعة في مجالات العلوم وتطبيقاتها، وتلبية احتياجات الاقتصاد الوطني من الكوادر المؤهلة للقيام بأعمال تشغيل المشاريع الصناعية والنفطية والإنتاجية والخدمية والمساهمة في إدارتها بنجاح.

كما يستمد هذا البحث أهميته من مكانة وأهمية العنصر البشري في أي منظمة لما يمتلكه من مهارات وقدرات وطاقات ودوافع وطموحات تجعله يمتلك زمام المبادرة ورسم السياسات والخطط والاستراتيجيات والبرامج التي من شانها أن تحدث تحولات جذرية في مسارات العمل والبناء والتقدم والتطور للوصول إلى مستقبل مزدهر [٣].

وبما إن مستوى الطموح نحو الأفضل لن يتوقف لذا أصبح لزاماً علينا كإداريين أن نبحث ونفتش بدقة لنجد العوامل الأساسية التي من شأنها أن تؤدي إلى استقرار العاملين في وظائفهم في هذا المعهد.

أسلوب جمع المعلومات

استخدم الباحث استمارة الاستبيان ملحق رقم (١) كأسلوب لجمع المعلومات حيث تم تصميم الاستمارة في ضوء المعرفة الأولية للباحث عن المتغيرات التي كان لها تأثير ايجابي على دوران العمل من خلال ملاحظاته الميدانية ومقابلاته الشخصية للمسؤولين في عمادة المعهد ورؤساء الأقسام والفروع العلمية ومسؤولي الوحدات وعدد كبير من العاملين في هذا المعهد، واستطلاع أرائهم ومعرفة اتجاهاتهم بهدف تنسيق نتائج تلك الملاحظات والمقابلات

وتوليفها مع استمارة الاستبيان في التعرف على الأسباب الحقيقية لاستقرار العاملين وانخفاض معدل دوران العمل وزيادة درجة التأكد. وروعي في تصميمها التسلسل المنطقي للإجابة، واختيار الأسئلة الأكثر تعبيراً عن العلاقة بين المتغيرات المستقلة، والمتغير المعتمد (استقرار العاملين).

تم عرض الاستمارة قبل استخدامها على عدد من الأساتذة الجامعيين، والخبراء والمختصين في حقل العمل للاستفادة من خبراتهم في تنقيحها وجعلها أكثر ملائمة مع الهدف منها.

من خلال اطلاع الباحث على بعض أدبيات دوران العمل وفي ضوء الممارسة أعلاه تم إعداد استمارة الاستبيان التي تضمنت خمسة محاور أساسية هي:-

١. العوامل التنظيمية ٢. طبيعة العمل ٣. توفر فرص عمل بديلة ٤. الأجر والحوافز ٥. العوامل الشخصية.

لقد تعمد الباحث في أن يضع العوامل الشخصية في نهاية استمارة الاستبيان لتفادي ردود الأفعال لدى الموظفين عند اخذ معلومات شخصية عنهم قبل الإجابة على الفقرات الأخرى الواردة في الاستبيان ((ملحق رقم (١)).

فضلاً على ذلك فقد تضمنت الاستمارة سؤالاً مفتوحاً تمثل في (سادساً) لإعطاء الحرية التامة للمستجيب للتعبير عن آرائه وتوضيح الإجابة على بعض الفقرات التي لا تكفي الإجابة عليها بكلمة (نعم) أو (لا)، وليتمكن من اقتراح أو إضافة أي معلومات أخرى يمكن أن يستفيد منها الباحث للوصول إلى نتائج حقيقية.

الأسلوب الإحصائي المعتمد

١. بعد أن تم تصنيف الإجابات وتبويبها وفحص وتدقيق البيانات والمعلومات الواردة في الاستمارة اعتمد أسلوب النسب المئوية لتحليل الإجابات عن الأسئلة الموزعة على عينة البحث بغية الاستدلال إلى أفضل النتائج [٤].

٢. اعتماد(مربع كاي) [٥]. للتعرف على طبيعة الفروقات المعنوية في الإجابة على بعض مفردات الاستمارة من حيث العمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي والجنس.

المبحث الثاني : الجانب النظري

دراسات سابقة.

إن ما كتب من بحوث ودراسات في موضوع دوران العمل في العراق قليل جداً وذلك كون هذه الظاهرة المعقدة مرتبطة بسلوك الأفراد واتجاهاتهم وميولهم وأهوائهم وهذا ما يولد صعوبة في الخوض في مثل هذه الدراسة. ومع ذلك ما يهمنا هو ما كتب عن دوران العمل في المؤسسات العراقية لكونها على تماس مباشر مع حياتنا العملية وتأثيرها على ما تقدمه تلك المؤسسات من خدمات للمجتمع. ومن هذه الدراسات ما يأتي:-

١. دراسة احمد حمود منصور المعماري – بعض العوامل المؤثرة على دوران العمل، دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط في العراق. وهي رسالة ماجستير تقدم بها إلى كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد – عام ١٩٨٧ بحث فيها مختلف الجوانب المتعلقة في الأسباب المؤدية إلى إحداث دوران عمل في هذا القطاع الحيوي، والذي توصل فيه إلى بعض المعالجات لبعض الأسباب الجوهرية المؤدية إلى دوران العمل.

٢. ورقة عمل القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، الصناعات الخفيفة التي تم إعدادها عام ١٩٨٤ لدراسة واقع ارتفاع معدل دوران العمل في هذه الوزارة وتأثير ذلك على العمليات الإنتاجية، وما صاحبها من مردودات سلبية على الخدمات المقدمة للمجتمع العراقي حيث توصلوا من خلالها الى بعض المعالجات لبعض مفاصل العمل في هذه الوزارة. وهي خطوة جيدة باتجاه تنشيط البحث في هذا الموضوع.

٣. بحث ميداني منشور بعنوان (العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي في ظل ظروف ما بعد الحرب، دراسة ميدانية في المنشأة العامة لتصفية النفط في المنطقة الشمالية / بيجي. تقدم به الباحثان د. محفوظ حمدون الصواف، والسيد ممدوح ختلان محمد، حيث تم بحث مشكلة كبيرة عرقلة العمل وأربكت إدارة المصفى ألا وهي تسرب العاملين وتركهم لوظائفهم خصوصاً

المهندسين منهم والفنيين الذين يعتبرون العمود الفقري للمصفى. حيث تم التوصل إلى فهم مشترك مع الإدارة لوضع حلول ناجعة تم من خلالها تلافي الأزمة.

4- A.LL.Salih , Astructural Analysis of the Factors affecting voluntary Turnover in Iraqi Manufacturing Companies PH.D.(unpublished) university of walas , 1985.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح لنا بأنها عالجت بعض المشاكل المتعلقة بدوران العمل في المؤسسات المبحوثة ولكن هذا لا يكفي كون كل مؤسسة تختلف عن غيرها من حيث الظروف وطبيعة العمل. وعليه لابد أن نتواصل في البحث عما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ويحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين. وتواصلاً مع هذا المبدأ فقد عمد الباحث أن يدرس هذه الظاهرة في المعهد التقني الحويجة للوصول إلى الأسباب الحقيقية والعوامل الموضوعية التي تؤدي إلى استقرار العاملين وانخفاض معدل دوران العمل، إيماناً منه بأن التقدم مرحلة هام جداً ولكن الأهم منها هو البقاء في المقدمة [٦].

مفهوم دوران العمل

أن من الصعوبات الأساسية التي تواجه دراسة دوران العمل هي إيجاد مفهوم واضح وشامل ومحدد لهذه الظاهرة كونها مرتبطة بسلوك العنصر البشري، وما يحيطه من متغيرات وتقلبات طبيعية ومفاجئة في البيئتين الداخلية والخارجية، وانعكاسات تلك المتغيرات على سلوك الفرد واتجاهاته [٧].

ولكن بالرغم من ذلك فقد عُرف دوران العمل من قبل العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية، والعلوم الاقتصادية، والعلوم الاجتماعية، إضافة إلى الجهات ذات العلاقة بحركة قوة العمل، حيث أن الاختلافات في هذه التعاريف ترتبط أساساً بوجهات نظر وبطبيعة اختصاص الجهة أو الأفراد الذين يتناولون هذا الموضوع[٨].

عُرف دوران العمل من قبل شؤون العمل الأمريكية عام ١٩٧٢ على أنه (الحركة الإجمالية للعاملين من والى مراكز استخدامهم) [٩]. حيث أن ما يمتاز به هذا التعريف أنه عام وشامل لإجمالي حركة العاملين (دخولاً وخروجاً) عبر الحدود التنظيمية لمراكز استخدامهم.

بعد ذلك عرف (Price) دوران العمل على أنه (درجة حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للنظام الاجتماعي) [١٠]. حيث أكد في هذا التعريف على حركة الأفراد حصراً داخل المنظمة، مستثنياً بذلك حركة المنظمة داخل المجتمع الواحد أو بين المجتمعات المختلفة، كما أكد أيضاً بأن حالات النقل والترقية التي تتم داخل المنظمة الواحدة والتي تؤدي إلى تغيير موقع الفرد غير معنية بهذا التعريف كونها لا تؤدي إلى تجاوز الفرد الحدود التنظيمية للمنظمة المعنية. يتضح مما تقدم أن تعريف(Price) لدوران العمل جاء مؤكداً على ثلاث جوانب أساسية.

١. التركيز على الاتجاهين الأساسيين في دوران العمل ألا وهما. الدخول من البيئة إلى المنظمة، والخروج من المنظمة إلى البيئة.
٢. التركيز على حركة الأفراد بالإطار العام وليس العاملين فقط، أي حركة العاملين عبر الحدود التنظيمية لمنظماتهم ضمن إطار القطاع الذي تنتمي إليه منظمتهم مثل حركة الطلبة داخل إطار المنظمات التربوية.
٣. إن التعريف قد شمل الحركة الطوعية، وغير الطوعية للأفراد ولم يقتصر على جانب واحد فقط [١١].

كما عرف دوران العمل بأنه نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب مختلفة أو بما يعني معدل تغيير العاملين في المنشأة خلال مدة زمنية محددة بالدخول والخروج [١٢].

ومن المفاهيم الأخرى لدوران العمل أنه يمثل حركة العاملين دخولاً الى المنظمة (حالات توظيف جديدة) وخروجاً منها (حالات الاستقالة الاختيارية والتقاعد والفصل والوفاة وغيرها من الأسباب غير الاختيارية) [١٣].

أما التعريف الأكثر تحديداً فقد جاء به (Mobley) سنة ١٩٨٢ حيث عرف دوران العمل بأنه (حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديداً أولئك الأفراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم) [١٤].

إن التعريف أعلاه استثنى المنظمات ذات الطابع الطوعي في الانتماء، أي ذلك الانتماء الذي لا يتوخى الفرد من ورائه الحصول على مردود مادي معين.

وانسجاماً مع المفاهيم التي وردت أعلاه فإنه بالإمكان تصنيف ظاهرة دوران العمل إلى أربعة أنواع أساسية هي كما يأتي:-

أنواع دوران العمل

النوع الأول: الترك الطوعي

وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد تكون تنظيمية أو أسباب شخصية، وقد أشارت الدراسات والبحوث التطبيقية التي تناولت موضوع الترك الطوعي إلى تعددية العوامل التنظيمية وتشعبها إلا أن أبرز هذه الأسباب هي التي ترتبط بمعدل الأجور والمكافآت المادية بشكل عام، والترقية، وأسلوب الإشراف، وروتينية العمل وغيرها [١٥].

أما الأسباب المرتبطة بوضعية الفرد ذاته فهي لا تقل تأثيراً عن العوامل السابقة في دفع الأفراد لترك منظماتهم، ومن أهم تلك الأسباب هي التي لها علاقة في الناحية الصحية للفرد أو العمر أو العودة إلى الدراسة أو انتقال المسكن.

أن هذا النوع من دوران العمل يعد من أكثر الأنواع شيوعاً وتأثيراً على المنظمات لذا فقد حضي بالاهتمام الأكبر من الإداريين كون اغلب دوران العمل هو طوعي.

النوع الثاني: الترك الإجباري (غير الطوعي).

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

ويمكن تصنيف هذا النوع من الدوران إلى مجموعتين رئيسيتين، الأولى تلك المتعلقة بقرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.

أما المجموعة الثانية فهي التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو أي سبب آخر.

أن ما يلاحظ على هذا النوع قلة البحوث العلمية التي تناولته وقلة الاهتمام به من قبل الإداريين كونه يشكل نسبة قليلة من إجمالي معدلات دوران العمل، إضافة إلى كون المجموعة الثانية ظاهرة لا يمكن السيطرة عليها حيث أن اغلب مسبباتها تقع خارج إرادة الإدارة [١٦].

النوع الثالث: الدخول الطوعي .

ويشمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضاً كل حالات إعادة استخدام السابقين من العاملين نتيجة قرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة.

أن ابرز من تناول هذا النوع من دوران العمل هو الكاتب **Wanous** بقوله (إن أي عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي تقع ضمن إطار هذا النوع من دوران العمل [١٧].

النوع الرابع: الدخول الإجباري.

وهو دخول الأفراد إلى المنظمة بشكل غير طوعي أي بحكم قانون أو قرار أو إجراء. مثال ذلك الخدمة العسكرية الإلزامية، التعليم الإلزامي[١٨]. حيث أن هذا النوع من دوران العمل يكون فيه حركة الأفراد إلزامية خارجة عن إرادتهم مثل تسريح وجبة من الخدمة العسكرية، وسوق وجبه محلها.

أهمية دراسة دوران العمل

إن لدراسة ظاهرة دوران العمل أهمية كبيرة جداً في حياة المنظمة إذ لابد أن تتعرف الإدارة على معدل الدوران لتشخيص مواطن الضعف في علاقات العمل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة [١٩].لتفادي الآثار السلبية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمل الذي عادة ما يؤدي إلى عدم استقرار القوى العاملة وشعور الأفراد بعدم الرضا عن عملهم ومنظمتهم، كما أن تدفق العاملين إلى خارج المنظمة يفرض عليها اختيار عاملين جدد. كما يفرض عليها إعداد برامج تدريبية للقادمين الجدد، إضافة إلى ذلك إن المنظمة تفقد إفراد تتوافر لديهم خبرات ومهارات يتعذر توفيرها في الآجل القريب

لذا يتطلب من المنظمة أن تولي موضوع دوران العمل اهتماماً حقيقياً وذلك بإخضاعه للدراسة والتتبع لحصر حالات الدخول والخروج على مستوى التقسيمات الرئيسية خلال فترة سنة. وتحديد التقسيمات التي تعاني من هجر العاملين والبحث في أسباب هجرهم لها من واقع الاضبارة الخاصة بكل منهم. أو بواسطة إجراء مسوحات للعاملين للكشف عن اتجاهاتهم وأرائهم بالنسبة لشتى الموضوعات.

من ناحية أخرى تظهر أهمية دراسة دوران العمل من خلال متابعة خروج بعض الأفراد بسبب كبر سنهم حيث لا ضرر في ذلك لأنه يؤدي إلى حلول عناصر اصغر سناً محلهم وهم عناصر مزودة بالرغبة لتحقيق النجاح، كما أن خروج بعض الأفراد لأسباب تأديبية يكون مفيداً لسيادة روح الانضباط بين العاملين

غير أن ارتفاع نسبة التاركين لعملهم بسبب عدم الرضا عن الأجور أو مستوى الخدمات أو فرص الترقية والتدريب أو أخطاء في عملية الاختيار يستوجب إعادة النظر في برامج إدارة الأفراد [٢٠].

لقد استخدمت أساليب حديثة في تحليل حركة العاملين من والى الوظائف خلال عدد من السنوات الماضية باستنباط اتجاهات ومعدلات التغيير، وبتطبيق هذه الاتجاهات على القوى العاملة الحالية يمكن التنبوء في حركة القوى العاملة في التاريخ المقبل [٢١].

ومما يزيد من أهمية دراسة دوران العمل هو أنها لا تقتصر على التنبوء بحركة العاملين، بل تتعداه إلى قياس معنويات العاملين، إضافة إلى المقارنة بين معدل دوران العمل في أقسامها المختلفة. أي معرفة معدل تغيير العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة [٢٢].

ومن المفيد أن نشير إلى أن النصف الثاني من عقد الثمانينات قد شهد ظهور بعض البحوث والدراسات التطبيقية التي تناولت ظاهرة دوران العمل في المنشآت العراقية [٢٣]. كما إن هذه المنشآت ذاتها بداءت بإعطاء اهتمام لحساب معدل دوران العمل في منشآت القطاع الصناعي بشكل خاص بعد أن شخصت ورقة دراسة الواقع الصناعي العراقي عام ١٩٨٤ أهمية هذا الموضوع وضرورة الاهتمام به ودراسة أسبابه [٢٤].

من خلال ما تقدم تظهر لنا الأهمية القصوى لدراسة دوران العمل ووضع الحلول والمعالجات لأسبابه.

أسباب دوران العمل

لقد أكد احد الباحثين على مقولة مهمة جداً مفادها (أن العاملون لا يتركون منظماتهم من دون سبب. إن أعداد قليلة من العاملين قد تترك العمل لأسباب بسيطة إلا أن الغالبية العظمى منهم لا يتخذون القرار الحاسم في الترك إلا بعد أن يواجهوا.مشاكل حقيقية في عملهم [٢٥].

إن محاولة البحث في أسباب هذه الظاهرة الإدارية المعقدة تجعلنا نؤكد على عدم إمكانية تفسيرها من قبل عامل واحد أو صنف واحد من العوامل، بل أن هناك عدد غير قليل من العوامل التي تجتمع مع بعضها لتكون مجموعة أسباب تؤدي بالنتيجة إلى إحداث دوران العمل [٢٦].والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام هي:-

١. أسباب يمكن تجنبها:

وهذه الأسباب التي تؤدي بالفرد إلى ترك العمل قد تكون واحدة او أكثر من الآتي:-

- ظروف عمل جيدة في المنظمات الأخرى.
- أجور وحوافز أفضل في منظمات أخرى.
- فرص تدريب وترقية في منظمات أخرى.
- علاقات إنسانية أفضل في منظمات أخرى.

٢- أسباب لا يمكن تجنبها.

أي أنها أسباب حتمية وعليه لابد من إحلال غيرهم في مكان هؤلاء. وهذه الأسباب هي بلوغ سن التقاعد، الحوادث التي تؤدي إلى العجز أو الوفاة، تغيير منطقة السكن، زواج العاملين من الإناث، المرض الدائم، الاستقالة.

٣- أسباب تتعلق بالمنظمة.

وهي ناتجة عن عدم رضا الإدارة عن العاملين لأي سبب كان أو نتيجة لإعمالها الموسمية [٢٧]. في حين أن هناك عدد من الباحثين حاولوا تصنيف أسباب دوران العمل إلى ثلاثة مجاميع رئيسية هي:-

١ - عوامل اقتصادية والتي تؤثر على سوق العمل ومستوى الاستخدام لقوة العمل.

٢ - عوامل تنظيمية ذات علاقة بالمنظمة ذاتها.

٣ - عوامل شخصية مرتبطة بالفرد نفسه أو لمجموعة من العاملين [٢٨].

في الوقت نفسه هناك تصنيف آخر يحددها بثلاث مجاميع من الأسباب [٢٩].

١ - عوامل شخصية.

٢ - خصائص عمل.

٣ - متغيرات شخصية.

ولغرض الإحاطة بأهم الأسباب التي تؤدي إلى ظاهرة دوران العمل يمكن التركيز على الأربعة مجاميع الآتية من العوامل:

١ - عوامل شخصية.

٢ - عوامل تنظيمية.

٣ - طبيعة العمل.

٤ - توفر فرص عمل بديله.

وتأسيساً على ما تقدم فإن أي من هذه العوامل والأسباب تحتاج إلى البحث والدراسة والتعمق لمعرفة تأثير كل منها في توجيه سلوك الأفرد نحو البقاء في المنظمة أو تركها وهذا ما سنختبره في دراستنا هذه في الجانب العملي.

أساليب قياس دوران العمل

هنالك عدة أساليب إحصائية يمكن من خلالها قياس معدل دوران العمل، وهي غاية في الأهمية كونها وسيلة تخدم الإدارة، وأدوات حقيقية لقياس مستوى صحة المنظمة، حيث إن عملية تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمات تعتبر الخطوة الأساسية لإيجاد حلول ناجعة لها والسيطرة عليها، وان الخطوة الأولى لتعريف وتحديد المشاكل هي في إيجاد مقاييس لها.

لقد اهتمت الدول الصناعية المتطورة بموضوع إيجاد المقاييس التي يمكن من خلالها معرفة معدل دوران العمل وذلك لأغراض تحسس المشاكل التي تعاني منها المنظمات بقصد التصدي لها قبل استفحالها، وقد توصلت إلى إيجاد أربعة مقاييس شائعة لقياس معدلات دوران العمل وهي معدل الانفصال، ومعدل الانضمام، ومعدل البقاء والهدر، ومعدل الاستقرار، وهنا لابد من الإشارة إلى أن معدلات دوران العمل في كل الأحوال تعرض على شكل (نسب مئوية) [٣٠]. ليتضح من خلالها الأسباب والعوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على دوران العمل، فقد تتجه به إلى الارتفاع، أو تتجه به إلى الانخفاض لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين وهو محور دراستنا هذه إذ يعتمد ذلك على الرؤية العلمية للإدارة واستيعابها لواقعها وقدرتها على بناء ستراتيجيات تزيد من دوافع الأفراد نحو البقاء والاستقرار[٣١] في هذا المعهد. وهذا ما سنراه واضحاً في تحليل العوامل التي ستؤدي إلى الاستقرار الوظيفي حيث استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية التي ستزيد من درجة التأكد للاختبارات الميدانية لتلك العوامل.

المبحث الثالث : الجانب العملي (التحليلي)

لقد تركز التحليل على المحاور الأساسية الآتية:-

١- العوامل التنظيمية. ٢- طبيعة العمل. ٣- توفر فرص عمل بديلة ٤- الأجر و الحوافز

أولاً / العوامل التنظيمية.

يبين الجدول رقم (١) أن حسن معاملة المسؤولين في المعهد للعاملين فيه من العوامل الأساسية المسببة لاستقرارهم حيث بلغت نسبة الإجابة بـ (نعم) على هذا السؤال (٩٣%)مما كان له الأثر الواضح على خلق قناعات مهمة لدى العاملين بتفضيل المعهد على

أي منظمة أخرى نتيجة قدرة المسؤولين على بناء علاقات إنسانية ايجابية مع العاملين مما خلق حالة من الولاء والرضا الوظيفي لديهم وبالتالي إلى استقرارهم وخفض معدل دوران العمل.

أما قوة العلاقة بين العاملين فقد احتلت المرتبة الثانية في الأهمية حيث بلغت نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) (٩١%) وهذا مؤشر ايجابي واضح يدل على تماسك الأفراد واندماجهم بعلاقات اجتماعية طيبة وهذا ما أدى إلى تقوية العلاقة الشخصية بين العاملين وتفاعلهم مع بعضهم، زاد من ذلك تجانسهم من حيث الخلفية الفكرية والثقافية الأمر الذي جعلهم أكثر رضا وولاءً لمعهدهم مما أدى إلى استقرارهم في وظائفهم [٣٢].

أما بالنسبة لتوفر العدالة بين العاملين فقد بلغت نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) (٧٧%) وهذا دليل على إحساس العاملين وإدراكهم لحالة العدالة في التعامل من قبل الإدارة العليا مما ولد المزيد من الرغبة في البقاء والاستقرار بالعمل.

في حين بلغت نسبة الإجابة بـ (نعم) على عامل توازن المسؤولية والصلاحية (٧٦%) وهي نسبة جيدة تدل على إيجاد موازنة حقيقية بين المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين، والصلاحيات الممنوحة لهم لتنفيذ تلك المسؤوليات. وبما أن غالبية أفراد العينة المبحوثة هم من التدريسيين والفنيين حسبما أظهرت الدراسة فإن هذه النسبة واقعية لتمتعهم بصلاحيات تنفيذ مهامهم العلمية مما أدى إلى زيادة تمسكهم بوظائفهم واستقرارهم فيها.

بالإضافة إلى ما تقدم فقد أظهرت نتائج التحليل بأن توفر فرص الترقية بلغت نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) (٧٣%). مما ولد لدى العاملين شعوراً بالثقة العالية بأنفسهم وبالإدارة العليا للمعهد مما زاد من ولائهم لهذه المنظمة واستقرارهم فيها.

فيما يخص وجود برامج تدريبية رصينة فقد أثبتت الدراسة بأنها من العوامل التي شاركت في استقرار العاملين لبلوغ نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) (٧٠ %) حيث كان لتلك البرامج الأثر الملموس في دعم إمكانيات العاملين وصقل مواهبهم ورفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم في انجاز مهامهم وتعزيز مهاراتهم التنظيمية [٣٣].وحبهم لوظائفهم وتمسكهم بها.

أما بقية العوامل ضمن هذا المحور المتمثلة باختصار ساعات العمل، والمتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا مرتبة حسب أهميتها كانت الإجابة عليها بـ (نعم) ٦٩ %و ٦٥ %وهي نتائج تؤكد على أنها عوامل مساعدة ساهمت في دعم الاستقرار الوظيفي إلا أنها تحتاج إلى وقفة خاصة من قبل الإدارة العليا لغرض تنشيطها لتكون فاعليتها أكثر انسجاماً مع بقية العوامل سابقة الذكر ولتكون مساهمتها في استقرار العاملين اكبر من ذلك.

جدول رقم (١)

يبين نسب الإجابة على فقرات محور العوامل التنظيمية

المحور	ت	الفقرات	النسب المئوية	
			نعم	لا
العوامل التنظيمية	١-	حسن معاملة المسؤولين	٩٣	٧
	٢-	قوة العلاقة بين العاملين	٩١	٩
	٣-	توفر العدالة بين العاملين	٧٧	٢٣
	٤-	توازن المسؤولية والصلاحية	٧٦	٢٤
	٥-	توفر فرص الترفيه	٧٣	٢٧
	٦-	وجود برامج تدريبية رصينة	٧٠	٣٠
	٧-	اختصار ساعات العمل لتكون خمسة أيام في الأسبوع بدلاً من ستة أيام في الأسبوع	٩٦	٣١
	٨-	المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا	٦٥	٣٥
		المعدل	٧٧	٢٣

الجدول من اعداد الباحث استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانياً : طبيعة العمل

يلاحظ من الجدول رقم (٢) أن توفر الخبرة لدى العاملين من أهم الفقرات التي تمت الإجابة عليها بـ (نعم) حيث بلغت نسبة الإجابة (٩٠%)، تليها بالأهمية ممارسة العاملين لتخصصاتهم والتي بلغت نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) (٨٥ %) وهذا دليل واضح على أن ممارسة العاملين لاختصاصاتهم أدت إلى تراكم الخبرة لديهم، وما يؤكد حقيقة ذلك أن اغلب عينة البحث هم من التدريسيين والفنيين الذين يمارسون اختصاصاتهم بدقة وهذا ما جعلهم أكثر تصميماً وعزيمة على البقاء في وظائفهم واستقرارهم فيها.

أما توافر ظروف عمل مريحة فقد احتلت المرتبة الثالثة بالأهمية حيث بلغت نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) (٧٩ %). وقد جاءت نسبة الإجابة بـ (نعم)على فقرة عدم وجود خطورة في العمل البالغة (٧٨%) دعماً لسابقتها لتتكامل معها تأكيداً للحقيقة الواضحة على توافر ظروف عمل مريحة مما جعلت العاملين يندمجون مع منظمتهم ويستقرون فيها.

وتواصلاً في عملية التحليل فقد أظهرت الدراسة بان نسبة الإجابة بـ (نعم) على خاصية تنوع المهام التي يؤديها العاملون وقلة الروتين (٧٨%)، يدعمها في ذلك النسبة التي حصلت عليها فقرة إتاحة الفرصة للعاملين لمعرفة مستويات أدائهم لتلك المهام التي يتحملون مسؤولية انجازها والتي بلغت الإجابة عليها بـ (نعم) (٧٦%) وهذا دليل على أنه كلما قل الروتين في العمل وكلما أتيحت الفرصة للعاملين لمعرفة تقييم أدائهم ونشاطاتهم كلما زاد اندفاعهم نحو المزيد من العطاء وتمسكهم بوظائفهم ورضاهم عنها واستقرارهم فيها.

فيما يخص استقلالية الموظف في انجاز المهام الموكلة إليه فقد كانت نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) (٦٤%) وهي خاصية مساعدة ساهمت في زيادة استقرار العاملين وخفض معدل دوران العمل في المعهد إلا أنه من الواجب على الإدارة العليا إعادة النظر في التعامل مع هذه الخاصية ومحاولة إزالة القيود وإعطاء الحرية التامة للعاملين واستقلالهم في تنفيذ مهامهم دعماً لاستقرارهم.

جدول رقم (٢)

(يبين نسب الإجابة على فقرات محور طبيعة العمل)

المحور	ت	الفقرات	النسب المئوية	
			نعم	لا
طبيعة العمل	١-	توفر الخبرة لدى العاملين	٩٠	١٠
	٢-	ممارستك لتخصصك	٨٥	١٥
	٣-	توفر ظروف عمل مريحة	٧٩	٢١
	٤-	عدم وجود خطورة في العمل	٧٨	٢٢
	٥-	تنوع المهام التي تؤديها (قلة الروتين)	٧٨	٢٢
	٦-	إتاحة الفرصة للعاملين لمعرفة مستويات أدائهم للمهام التي يتحملون مسؤولية انجازها	٧٦	٢٤
	٧-	استقلالية الموظف في انجاز المهام الموكلة إليه	٦٤	٣٦
		المعدل	٧٨	٢٢

الجدول من اعداد الباحث استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثاً :- توفر فرص عمل بديلة

اظهر الجدول رقم (٣) إن توافر القناعة في العمل الذي يؤديه العاملون في هذا المعهد من العوامل المهمة التي ساهمت مساهمة فاعلة في الاستقرار الوظيفي حيث بلغت نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) (٩٤%)، إن توفر هذه النسبة الكبيرة من القناعات بالعمل لدى الأفراد ليست بالعملية السهلة، إذ لم تأتي من فراغ بل هي وليدة النتائج الايجابية التي أظهرتها

الدراسة للعوامل سابقة الذكر وهذا ما يؤكد واقعية تلك النتائج وأهميتها القصوى وفاعليتها في تراجع معدل دوران العمل في المعهد واستقرار العاملين فيه.

وتأكيداً لذلك فقد كانت نسبة الإجابة بـ (نعم) على الفقرة الثانية في هذا المحور والمتمثلة بـ (إذا توفرت لديك فرصة عمل بديلة هل تترك عملك الحالي) هي (١٩%) وهي نسبة ضئيلة جداً وهي دليل قاطع على واقعية تلك القناعات.

جدول رقم (٣)

(يبين نسب الإجابة على فقرات محور توفر فرص عمل بديلة)

المحور	ت	الفقرات	النسب المئوية	
			نعم	لا
توفر فرص عمل بديلة	١-	هل تتوفر لديك القناعة بالعمل الذي تؤديه	٩٤	٦
	٢-	إذا توفرت لديك فرصة عمل بديلة هل تترك عملك الحالي	١٩	٨١
		المعدل	٥٦	٤٤

الجدول من اعداد الباحث استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية

رابعاً : – الأجر والحوافز

الجدول رقم (٤) يبين نسب الإجابة على فقرات محور الرواتب والأجور حيث أوضحت الدراسة بان عامل زيادة الرواتب والأجور هو أهم العوامل تأثيراً على معدل دوران العمل ومن الأسباب الرئيسية للاستقرار الوظيفي في المعهد حيث كانت نسبة الإجابة عليه بـ (نعم) (١٠٠ %) وهذا دليل على أن ارتفاع مستوى الأجور وتامين عائد مادي يوفر للعامل متطلبات معيشته وإشباع حاجاته من الدوافع الأساسية لعمل الفرد وتمسكه بالوظيفة، إذ يعكس

ذلك العلاقة العكسية بين الأجر و دوران العمل أي كلما زاد الأجر انخفض معدل دوران العمل وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة.

أما استقرار الأجر فقد كانت نسبة الإجابة عليه بـ (نعم) (٨٦%) ليأخذ المرتبة الثانية بالأهمية في هذا المحور من حيث التأثير الايجابي نحو استقرار العاملين، حيث إن استقرار الرواتب يعني استقرار دخل الأفراد وبالنتيجة استقرار ميزانيتهم الاقتصادية مما يؤمن لهم الراحة النفسية والتدبير المنزلي الصحيح لتامين احتياجاتهم الحياتية وهذا ما يجعلهم أكثر شعوراً بالاعتزاز بوظائفهم واستقرارهم فيها.

يأتي في الترتيب الثالث في الأهمية الثناء على جهود المتميزين والتي بلغت نسبة الإجابة عليه بـ (نعم) (٧٨%) وهذا ما يؤكد اهتمام الإدارة العليا بحالات الإبداع والتميز والدعم المعنوي للأفراد لدفع عجلة التقدم إلى الأمام والحصول على رضا العاملين وولائهم للمنظمة وهذا ما تم التحقق منه من خلال الدراسة ونسبة الإجابة على هذه الفقرة مما دفع العاملين لان يكونوا أكثر استقراراً في هذا المعهد.

أما الإجابة بـ (نعم) على فقرة توفر مؤسسات تعليمية كانت نسبتها أيضاً (٧٨%) حيث أثبتت الدراسة من خلال الاستبيان والمشاهدات الميدانية والمعايشة اليومية اهتمام الإدارة العليا بهذا الجانب حيث وفرت بناية لمدرسة ابتدائية خاصة لأبناء منتسبي المعهد. مما كان له وقعاً كبيراً في نفوسهم.

في حين كانت نسبة الإجابة بـ (نعم) على القناعة بالسكن في المنطقة (٧٥%) وهذا يعود بالأساس إلى كون اغلب المنتسبين من سكنه المنطقة التي يوجد فيها المعهد وهذا عامل مهم ومشجع على الاستقرار الوظيفي وهي حالة طبيعية أن يفضل الأفراد الوظائف الموجودة في مناطق سكناهم يضاف إلى ذلك وجود دور سكنية تابعة للمعهد يسكنها منتسبيه حيث أظهرت الدراسة أن نسبة الساكنين في هذه الدور (٤٨%) ومن يملك دار سكنية ضمن المنطقة (١٠ %) من مجموع عينة البحث والمتمثلة بالفقرتين(٣ و ٤)من هذا المحور مما كان لتلك العوامل الأثر الكبير على زيادة القناعة بالسكن في المنطقة وتمسك العاملين في وظائفهم وانخفاض معدل دوران العمل في المعهد.

في الوقت نفسه حصلت فقرة (متابعة الإدارة لمشاكل العاملين) على نسبة إجابة بـ (نعم) بلغت (٧٢%) وهي نسبة ايجابية تؤكد اهتمام الإدارة بالاستماع إلى العاملين وحل مشاكلهم وتذليل الصعوبات التي تواجههم وبالتالي كسب رضاهم وولائهم لمعهدهم.

أما نسبة الإجابة بـ (نعم) على فقرة توفر خدمات نقل فقد كانت (٦٨%) وهي من العوامل التي ساهمت في زيادة الاستقرار الوظيفي نتيجة توفير وسائط نقل لمنتسبي المعهد خصوصاً المناطق البعيدة والأطراف وبسيارات المعهد وبأجور رمزية مما شجع العاملين على تفضيل البقاء في هذا المعهد دون غيره.

أما بخصوص وجود محاضرات توجيهية لرفع الروح المعنوية للعاملين فقد كانت نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) (٤٨%) وهي نسبة لا ترتقي إلى مستوى الطموح وأن دورها في التأثير على مستوى الاستقرار ضعيفاً إذا ما قورنت بالعوامل الايجابية الأخرى وهذا ما سيؤثر سلباً على حالة الاستقرار إذا ما اتخذت الإدارة التدابير اللازمة لمعالجة ذلك وبما يؤمن رفع الروح المعنوية للعاملين لضمان استقرارهم.

وفيما يخص فقرتي توفير خدمات ترفيهية، وتوفير خدمات صحية فقد كانت نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) ضعيفة حيث بلغت الأولى (٤٤%) وللثانية (٤١%). حيث كانت مشاركتها ضعيفة في استقرار العاملين الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير هذه الخدمات لأهميتها القصوى في رفع الروح المعنوية للعاملين والتخفيف من ضغوطات العمل وضمان الراحة النفسية لهم وكسب ودهم وتقربهم للإدارة وبالتالي ضمان استقرارهم في وظائفهم.

لقد أظهرت الدراسة قلة الحوافز المقدمة للعاملين في المعهد وعدم توزيعها بعدالة بينهم، حيث بلغت نسبة الإجابة على فقرة تقاضي حوافز مادية (٢٥%) مقسمة كالآتي (٢٠%) حوافز سنوية و (٥%) مكافآت وهو مؤشر سلبي له تأثيره المباشر على معنويات العاملين وعلاقتهم بالإدارة العليا، كما يؤدي الى تقاعس العاملين عن تحقيق مهامهم اليوميه [٣٤]. في حين بلغت نسبة الإجابة بـ (نعم) على فقرة توفر العدالة في توزيع الحوافز (٢٠%) وهذا ما يولد إحساس لدى العاملين بالتمايز وعدم المساواة مما ينعكس على أدائهم

واستقرارهم في وظائفهم الأمر الذي يتطلب من الإدارة إعادة النظر بنظام الحوافز واتخاذ خطوات عاجلة لتلافي هذا الموضوع واعتماد نظام فعال للحوافز وتحقيق العدالة في توزيعها بين العاملين وكسب رضاهم وضمان استقرارهم.

أما فقرة تقاضي مخصصات سكن فقد كانت نسبة الإجابة عليها بـ (نعم) (٠ %) وقد تم التأكد من صحة ذلك من سجلات الوحدة المالية حيث لم يتقاضى أي موظف مخصصات سكن وهذا خارج إرادة الإدارة لعدم وجود مخصصات مالية لهذا الغرض في ميزانية المعهد. ولكن هذا مؤشر سلبي تجاه استقرار العاملين ويحتاج الى معالجة.

جدول رقم (٤)

(يبين نسب الإجابة على فقرات محور الأجر والحوافز)

المحور	ت	الفقرات	النسب المئوية	
			نعم	لا
الأجر والحوافز	١-	زيادة الرواتب والأجور	١٠٠	صفر
	٢-	استقرار الرواتب والأجور	٨٦	١٤
	٣-	الثناء على جهود المتميزين	٧٨	٢٢
	٤-	توفر مؤسسات تعليمية	٧٨	٢٢
	٥-	القناعة بالسكن في المنطقة	٧٥	٢٥
	٦-	متابعة الإدارة لمشاكل العاملين	٧٢	٢٨
	٧-	توفر خدمات نقل	٦٨	٣٢
	٨-	وجود محاضرات توجيهية لرفع الروح المعنوية	٤٨	٥٢
	٩-	للعاملين	٤٨	٥٢
	١٠-	هل تسكن إحدى دور المعهد	٤٤	٥٦
	١١-	توفر خدمات ترفيهية	٤١	٥٩
	١٢-	توفر خدمات صحية	٢٥	٧٥
	١٣-	تقاضي حوافز مادية	٢٠	٨٠
	١٤-	توفر العدالة في توزيع الحوافز	١٠	٩٠
	١٥-	هل تملك دار سكنية ضمن المنطقة تقاضي مخصصات سكن	صفر	١٠٠
		المعدل	٥٣	٤٧

الجدول من اعداد الباحث استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية

أما فيما يخص بعض العوامل الأخرى مثل الجنس والعمر، والتحصيل الدراسي، والحالة الاجتماعية فقد أوضحت نتائج الاستبيان بأنه لا علاقة لها بالعوامل الأخرى كون الاستقرار الوظيفي شمل كافة الفئات العمرية من الجنسين ومختلف الشهادات بغض النظر عن كونهم متزوجين ام عزاب.

واتساقاً مع ما جاء في الفقرة الخامسة من استمارة الاستبيان فقد تم اختبار اربعة فقرات منها هي الحالة الاجتماعية والجنس والعمر والتحصيل الدراسي مع بعض العوامل التي حصلت على المرتبة الاولى في التأثير على الاستقرار الوظيفي من مختلف المحاور المدروسة وذلك باستخدام مربع كاي وكما موضح في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

يبين العوامل الاكثر تاثيراً على الاستقرار الوظيفي وقيم مربع كاي المحسوبة والجدولية لايجاد الفروقات المعنوية في الاجابة بنعم على العوامل المدروسة.

ت	فقرات الاختبار	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	درجة الحرية	نوع العلاقة
١	الحالة الاجتماعية / قوة العلاقة	٠,٩٣٠	٣,٨٤	٠,٠٥	١	غير معنوية
٢	الحالة الاجتماعية / حسن المعاملة	٠,٠٢٠	٣,٨٤	٠,٠٥	١	غير معنوية
٣	الحالة الاجتماعية / توفر الخبرة	٠,٠١١	٣,٨٤	٠,٠٥	١	غير معنوية
٤	الحالة الاجتماعية / القناعة بالعمل	٠,٠١١	٣,٨٤	٠,٠٥	١	غير معنوية
٥	الحالة الاجتماعية / زيادة الرواتب	٠,١٢٥	٣,٨٤	٠,٠٥	١	غير معنوية

٦	الجنس / قوة العلاقة	٠,٧٨٤	٣,٨٤	٠,٠٥	١	غير معنوية
٧	الجنس / حسن المعاملة	٢,٠٤٠	٣,٨٤	٠,٠٥	١	غير معنوية
٨	الجنس / توفر الخبرة	٤,١٦١	٣,٨٤	٠,٠٥	١	معنوية
٩	الجنس / القناعة بالعمل	٠,٥٨٥	٣,٨٤	٠,٠٥	١	غير معنوية
١٠	الجنس / زيادة الرواتب	٠,٢٣٧	٣,٨٤	٠,٠٥	١	غير معنوية
١١	العمر / قوة العلاقة	٩,٧٤٢	٧,٨١	٠,٠٥	٣	معنوية
١٢	العمر / حسن المعاملة	٦,٥٧٣	٧,٨١	٠,٠٥	٣	غير معنوية
١٣	العمر / توفر الخبرة	١٩,٤٧٤	٧,٨١	٠,٠٥	٣	معنوية
١٤	العمر / القناعة بالعمل	٥,٩٤٠	٧,٨١	٠,٠٥	٣	غير معنوية
١٥	العمر / زيادة الرواتب	٢,٨١٨	٧,٨١	٠,٠٥	٣	غير معنوية
١٦	التحصيل الدراسي / قوة العلاقة	٥,٤٤١	١٢,٥٩	٠,٠٥	٦	غير معنوية
١٧	التحصيل الدراسي / حسن المعاملة	٧,٩٦٧	١٢,٥٩	٠,٠٥	٦	غير معنوية
١٨	التحصيل الدراسي / توفر الخبرة	٩,٠٦٩	١٢,٥٩	٠,٠٥	٦	غير معنوية
١٩	التحصيل الدراسي / القناعة بالعمل	٩,٠٦٩	١٢,٥٩	٠,٠٥	٦	غير معنوية
٢٠	التحصيل الدراسي / زيادة الرواتب	٢,١٤٦	١٢,٥٩	٠,٠٥	٦	غير معنوية

الجدول من اعداد الباحث استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بالحالة الاجتماعية والتحصيل الدراسي وعلاقتها بالفقرات التي تم اختبارها فقد تبين عدم وجود فروقات معنوية في الإجابة على الفقرات المدروسة كما مبين في الجدول رقم (٥) كون أقيامها المحسوبة اقل من القيم الجدولية المقابلة لها عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

أما بخصوص الجنس والعمر فهي كذلك عدى العلاقات الثلاثة التي أظهرها التحليل وهي الجنس / وتوفر الخبرة، والعمر / وقوة العلاقة بين العاملين، والعمر / وتوفر الخبرة فقد كانت أقيامها المحسوبة اكبر من القيم الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ مما يدل على وجود فروقات معنوية في الإجابة على تلك العوامل وذلك كون اغلب عينة البحث هم من الذكور وممن لديهم خدمة طويلة في المعهد لذا فهم أكثر خبرة في العمل وقوة في العلاقة بينهم.

ولغرض التعرف على العوامل الأساسية التي أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين في المعهد فقد تم الاعتماد على نسب الإجابة بنعم على العوامل المدروسة والتي احتلت المرتبة الأولى في كل محور والتي كانت نسبة الإجابة عليها بنعم من(٩٠%)فما فوق. ثم العوامل التي احتلت المرتبة الثانية والتي كانت نسبة الإجابة عليها بنعم من(٨٠ – ٩٠ %)وكما مبين في الجدول رقم (٦) حيث تم ترتيبها حسب أهميتها في التأثير على الاستقرار الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل.

أما بقية العوامل الأخرى التي ساهمت في الاستقرار الوظيفي فهي مرتبة حسب أهميتها في الجداول الأربعة الأولى .

جدول رقم (٦)

يبين ترتيب العوامل التي أدت الى الاستقرار الوظيفي حسب درجة التأثير

ت	العوامل	المحاور	نسبة الإجابة بـ (نعم)
١	زيادة الرواتب والأجور	الأجر والحوافز	١٠٠ %
٢	توفر القناعة بالعمل	توفر فرص عمل بديلة	٩٤ %
٣	حسن معاملة المسؤولين	العوامل التنظيمية	٩٣ %
٤	قوة العلاقة بين العاملين	العوامل التنظيمية	٩١ %
٥	توفر الخبرة لدى العاملين	طبيعة العمل	٩٠ %
٦	استقرار الرواتب والأجور	الأجر والحوافز	٨٦ %
٧	ممارسة التخصص	طبيعة العمل	٨٥ %

الجدول من اعداد الباحث استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية

النسب الواردة في الجدول أعلاه مرتبة حسب أهمية العوامل المؤدية إلى الاستقرار الوظيفي حيث احتل عامل زيادة الرواتب والأجور المركز الأول من بين العوامل المدروسة كونه يمثل العامل الاقتصادي وهذا ما يؤيد صحة فرضية البحث، أما العامل الثاني والثالث والرابع والخامس والتي تلته في الأهمية والتأثير وشاركته في مرتبته الأولى فهي توفر القناعة بالعمل، وحسن معاملة المسؤولين، وقوة العلاقة بين العاملين وتوفر الخبرة لديهم فقد كان لها دوراً كبير وحاسماً في التأثير على الاستقرار الوظيفي.

أما بقية العوامل التي تقع ضمن فئتي النسب من ٧٠ – ٨٠% ومن ٥٠ – ٦٠%فقد ساهمت بصورة ايجابية في التأثير على الاستقرار الوظيفي كما موضح في الجداول الأربعة الأولى. أما بقية العوامل التي حصلت على نسب إجابة بـ (نعم) اقل من خمسين فقد كان تأثيرها ضعيف على الاستقرار الوظيفي وقد أوصينا بمعالجتها.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

في ضوء النتائج التحليلية السابقة استنتج الباحث ما يأتي:

١. لقد أثبتت الدراسة بأن زيادة الرواتب والأجور من أهم العوامل التي أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين في المعهد، ولا نعني بان هذا العامل قادر بمفرده على إحداث الاستقرار بل هناك مجموعة عوامل أخرى تتناغم معه في الأهمية والتأثير الايجابي باتجاه الاستقرار ومنها قناعة العاملين وممارستهم لتخصصاتهم،وتوفر الخبرة لديهم، وحسن معاملة المسؤولين، وقوة العلاقة بين العاملين، واستقرار الرواتب والأجور، كل هذه العوامل تفاعلت ايجابياً مع بعضها مما أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي في هذا المعهدوهذا ما يؤيد صحة فرضية البحث.

٢. من ناحية أخرى توصل الباحث إلى أن توفر ظروف عمل مريحة واهتمام الإدارة بالعاملين كان له دوراً مهماً في استقرارهم في وظائفهم، إضافة إلى بعض العوامل التي لا تقل أهمية عن تلك، والتي لعبت دوراً هاماً في خفض معدل دوران العمل، ومنها عدم وجود خطورة في العمل، وتنوع المهام التي يؤدونها، وإتاحة الفرصة للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وتوفر العدالة بين العاملين، وتوازن المسؤولية والصلاحية،وتوفر فرص الترقية، والبرامج التدريبية،وتوفر مؤسسات تعليمية، والقناعة بالسكن في المنطقة،ومتابعة الإدارة لمشاكل العاملين. هذه العوامل مجتمعة، وبفضل استخدامها الجيد من قبل إدارة المعهد ساعدت وبشكل فاعل في تمسك العاملين بوظائفهم وعدم التفريط بها واستقرارهم فيها.

٣. كما أظهرت الدراسة عدداً من العوامل الايجابية المساعدة والتي تمثل الحدود الوسطى من الطموح حيث كانت مشاركتها في إحداث الاستقرار اقل من العوامل الأخرى سالفة الذكر مثل اختصار ساعات العمل، والمتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا، واستقلالية الموظف في انجاز مهامه، وتوفر خدمات النقل. حيث يتضح من ذلك إن اهتمام الإدارة بهذه العوامل أقل من اهتمامها بالعوامل أعلاه مما قلل بالتبعية من أهميتها في التأثير في اتجاهات العاملين وميولهم نحو البقاء.

٤. لقد تبين لنا من خلال عملية التحليل إن إدارة المعهد لم تعطي موضوع المحاضرات التوجيهية لرفع الروح المعنوية للعاملين أهميته مما سيؤثر سلباً على سلوك واتجاهات العاملين ومعنوياتهم، وان عدم اكتراث الإدارة بذلك سيؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي مما يجعلهم اقل تمسكاً بوظائفهم.

٥. ضعف واضح في الخدمات الترفيهية التي تقدمها إدارة المعهد إلى العاملين في الوقت الذي يعيش فيه الأفراد تحت ضغوطات نفسية أفرزتها المرحلة الحالية ستؤثر سلباً على أدائهم وأفكارهم وحتى قناعاتهم في البقاء في المنظمة إذا ما استمر ذلك.

٦. عدم توفر الخدمات الصحية للعاملين في المعهد في الوقت الذي يجب أن تأخذ تلك الخدمات أولويتها لدى الإدارة لما لها من انعكاسات سلبية على العمل والعاملين كون ذلك مرتبط بشكل مباشر بالتركيبة الفسيولوجية للإنسان على اعتبار إن العمل هو عبارة عن جهد عضلي وفكري يحتاج إلى الصحة التامة للأفراد. إضافة إلى إن عدم الاهتمام بهذه الخدمات قد تدفع بالعاملين إلى البحث عن منظمات أخرى يجدون فيها تلك الخدمات.

٧. لقد أظهرت الدراسة قصور نظام الحوافز وإجراءات الإدارة في منح العاملين حوافز مادية سواء كانت مكافآت تشجيعية أو حوافز سنوية إذ يشكل ذلك خطراً لا يستهان به على مستقبل المنظمة، خصوصاً وإن العنصر المادي هو العنصر الفعال لإثارة دوافع العاملين نحو البقاء أو الجلاء عن المنظمة باعتباره المصدر الأساسي لتأمين احتياجاتهم المعشية وتأمين مستقبلهم. لقد تبين بأن ما يتقاضاه العاملون من حوافز مادية قليلة جداً ولا تشكل إلا نسبة ضئيلة وتنعدم في بعض الأحيان.

٨. بالرغم من قلة الحوافز إلا أن توزيعها غير عادل بين العاملين أو مستحقيها الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالتفرقة وعدم المساواة بينهم من قبل الإدارة العليا في المعهد مما ينعكس بآثار سلبية على اتجاهات العاملين وميولهم نحو الاستقرار.

٩. إحساس بعض العاملين ممن لا يسكنون دور المعهد بالغبن لعدم تقاضيهم مخصصات سكن عوضاً عن الدور التي لم يستطيعون الحصول عليها أسوة بأقرانهم مما يخلق حالة من التذمر والاستياء الذي ينعكس بالتأكيد على رغبتهم بالبقاء في المعهد.

٢. التوصيات

على ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث ولغرض تحقيق أهداف البحث يوصى بما يأتي:-

١. إن على إدارة المعهد أن لا تتوقف عند النتائج التي أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل وأحدثت هذا المستوى من الاستقرار الوظيفي بل عليها أن تستمر في تطوير أهدافها لمقابلة التطورات الهائلة في البيئة الخارجية، وان تعتمد هذه النتائج كقاعدة تنطلق منها إلى مستويات أعلى من الطموح من خلال تطوير ودعم العوامل المهمة التي تصدرت المرتبة الأولى في التأثير على الاستقرار الوظيفي والتي من أهمها الرواتب والأجور كما موضح في الاستنتاج الأول من هذه الدراسة وأخذ كافة الاحتياطات اللازمة كي لا تتراجع فاعلية تلك العوامل، والعمل على تعزيزها وصولاً إلى اقل معدل دوران عمل ممكن.

٢. فيما يخص العوامل التي تلتها بالأهمية والمشار إليها في الاستنتاج الثاني فأنه من الضروري أن ترتقي أدارة المعهد بتلك العوامل للحصول على نسب تأييد أعلى من قبل العاملين. فنحن نعرف إن هناك درجات متفاوتة للتقويم تبدأ بـ ضعيف – مقبول – متوسط – جيد – جيد جداً – ممتاز، وان الحصول على درجة جيد او جيد جداً لا يعني أن تكتفي الإدارة بهذا الحد بل عليها أن تبحث دائماً عن الامتياز العالي، وهذا ما يؤيد ضرورة قيام إدارة المعهد بتنشيط هذه العوامل للوصول بها إلى مرتبة متقدمة وذلك من خلال وضع خطة طموحة لمتابعة القوى العاملة والبحث عما يزيد من ولائهم ورضاهم واستقرارهم.

٣. أن تقوم إدارة المعهد ببلورة صيغ عمل جديدة واستخدام أساليب متطورة في التعامل بايجابية أكثر مع العوامل التي كانت أقل تأثيراً على سلوك واتجاهات العاملين والتي احتلت مرتبة العوامل المساعدة وليست الأساسية، حيث أن نسبة ٦٠ %أو ٥٠ % لا تمثل الحد المطلوب ولا تعكس الرضا التام للعاملين، بل هي عوامل مشجعة، إلا أن مستوى الطموح يتطلب من الإدارة اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لإحداث تغييرات جوهرية لتحويل مسارات العمل الروتينية إلى ثورة إدارية تنهض بتلك العوامل إلى مرتبة الأهم، و أن لا تقبل بسياسة الحد الأدنى، وان تسعى إلى التقدم والبقاء في المقدمة من

خلال كسب رضا العاملين وولائهم باعتبارهم الطاقة المبدعة التي تملك زمام المبادرة والتقدم، ومن ثم خلق قناعات ثابتة لديهم بالبقاء في هذا المعهد والاستقرار التام فيه.

٤. أن تضع إدارة المعهد خطة عمل متكامل لتنظيم محاضرات توجيهه لرفع الروح المعنوية للعاملين مقترحين ما يأتي:-

أ. عقد ندوات شهرية مع كافة منتسبي المعهد يتم خلالها تبادل وجهات النظر حول مسيرة العمل خلال شهر واستعراض الانجازات مع الإشارة إلى حالات التميز وتشجيعها وتكريم المتميزين، وتأشير الجوانب السلبية والحث على تجاوزها وتوجيه العاملين وشحذ هممهم وتشجيعهم على العمل والمثابرة ورفع روحهم المعنوية من خلال تقديم الامتيازات والمغريات التي تشجعهم على البقاء في المعهد واستقرارهم فيه.

ب. أن تستثمر الأقسام العلمية مجالس أقسامها لنفس الغرض.

٥. أن تتخذ الإدارة خطوات عاجلة لتوفير الخدمات الترفيهية للعاملين خصوصاً وان المرحلة الراهنة قد أفرزت ضغوطاً نفسية كبيرة على العاملين باتت تهدد استقرارهم. لذا أصبح لزاماً على إدارة المعهد إيجاد ما يخفف من حدة التوتر النفسي وتامين الراحة النفسية لهم لضمان استقرارهم مقترحين ما يأتي:-

أ. إقامة نادي اجتماعي ترفيهي لعوائل المنتسبين مع العلم توجد بناية جاهزة ومتكاملة لهذا الغرض.

ب. تشغيل السينما الموجودة في المعهد لعرض أفلام اجتماعية هادفة لمنتسبي المعهد.

ج. استثمار القاعة الرياضية الموجودة في المعهد من قبل المنتسبين بعد الدوام الرسمي.

د. إنشاء متنزه في المساحة الواقعة في وسط الحي السكني والمخصصة لهذا الغرض.

هـ. تنظيم سفرات ترفيهية لمنتسبي المعهد باستخدام الحافلات العائدة للمعهد.

و. إنشاء جمعية استهلاكية لتبضع منتسبي المعهد مثلما كانت سابقاً .

ز. إعادة فتح دار الحضانة لأطفال منتسبي المعهد. إضافة إلى بقية برامج الرفاهية الاجتماعية.

٦. اهتمام الإدارة بصحة العاملين البدنية والعقلية والمحافظة على سلامتهم وتقديم الرعاية الصحية التامة لهم من خلال توفير ظروف عمل صحية والتنسيق مع مستشفى الحويجة العام لفتح وحدة طبية داخل المعهد على غرار ما موجود في العديد من الكليات والمعاهد وبعض دوائر الدولة تتولى إجراء الفحوصات الدورية للعاملين والاهتمام بحالتهم النفسية ومعالجة الحالات الطارئة، وتقديم كل ما يمكن أن يساهم في المحافظة عليهم وبناء معنوياتهم ويقنعهم بالبقاء والاستقرار في عملهم في المعهد.

٧. اعتماد نظام فعال للحوافز تستطيع الإدارة من خلاله خلق روح المنافسة بين العاملين ورفع روحهم المعنوية وتنمية الدوافع لديهم نحو السلوك الايجابي وإشباع حاجاتهم من خلال زيادة الحوافز المادية وتنوعها ليتمكنوا من تامين سبل العيش الرغيد ، مقترحين أن تقوم الإدارة بتعزيز إيراداتها من خلال استثمارها لمنشأتها وأراضيها الزراعية وتفعيل عمل المكتب الاستشاري وصندوق التعليم العالي، وقانون تعشيق عمل المؤسسات التعليمية مع دوائر الدولة لتتمكن من زيادة حوافزها المادية للعاملين وكسب ولائهم ورضاهم وصولاً الى استقرارهم في هذه المنظمة.

٨. على الإدارة ان تضع نظام عادل للتعامل مع الحوافز وتوزيعها على العاملين وتحقيق المساواة بينهم وبناء جسور الثقة بين الطرفين، وتغيير برامج عملها للوصول إلى اليقين المطلق بعدالة التوزيع حيث أن زيادة إدراك العاملين بعدالة توزيع الحوافز يعني زيادة الرغبة بالبقاء والاستقرار في المنظمة.

٩. العمل على تامين مخصصات سكن لمن لا يسكنوا دور المعهد لتعويضهم عما يحتاجونه لتامين سكن مريح لهم ضمن المنطقة وليكونوا أكثر قناعة بالعمل كي لا يتسربون إلى منظمات أخرى قد يجدون فيها مغريات أفضل.

الملاحق

(ملحق رقم ١)

استمارة استبيان حول العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين في المعهد التقني الحويجة

عزيزي الموظف

الاستمارة التي بين يديك تخص البحث الموسوم (العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين / دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة). الهدف منها هو البحث عن الأسباب الواقعية الأساسية التي أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل في هذا المعهد واستقرار العاملين في وظائفهم، أملين أن تكون الإجابة واضحة وصريحة ومعبرة خدمة لأهداف البحث، وان استجابتك لدليل على تعاونك ووعيك العلمي وشعورك بالمسؤولية تجاه معهدك وبلدك، راجين الإجابة بـ (نعم) أو (لا) على كافة الفقرات المبحوثة. ومن الله التوفيق.

هناك مجموعة من الأسباب التي تدعو إلى انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين وقد تم تبويبها وفق المحاور الآتية:-

أولاً : العوامل التنظيمية:-

هل إن العوامل الآتية ممكن أن تكون سبب في استقرارك في الوظيفة ؟

١- حسن معاملة المسؤولين ( )

٢- المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا ( )

٣- اختصار ساعات العمل لتكون خمسة أيام في الأسبوع بدلاً من ستة أيام في الأسبوع ( )

٤- توازن المسؤولية والصلاحية ( )

٥- توفر العدالة بين العاملين ( )

٦- قوة العلاقة بين العاملين ( )

٧- وجود برامج تدريبية رصينة ( )

٨- توفر فرص الترقية ( )

ثانياً : طبيعة العمل

١. تنوع المهام التي تؤديها (قلة الروتين) ( )

٢. استقلالية الموظف في انجاز المهام الموكلة إليه ( )

٣. إتاحة الفرصة للعاملين لمعرفة مستويات أدائهم للمهام التي يتحملون مسؤولية انجازها

٤. ممارستك لتخصصك في العمل ( )

٥. توفر الخبرة لديك في العمل ( )

٦. عدم وجود خطورة في العمل ( )

٧. توفر ظروف عمل مريحة ( )

ثالثاً : توفر فرص عمل بديلة

١. هل تتوفر لديك القناعة بالعمل الذي تؤديه ( )

٢. إذا توفرت لديك فرصة عمل بديلة هل تترك عملك الحالي ( )

رابعاً : الأجر والحوافز

١. هل تتقاضى حوافز مادية ( )

إذا كان الجواب نعم / ما هي طبيعة تلك الحوافز، مكافئات، حوافز سنوية

٢. هل تتوفر العدالة في توزيع تلك الحوافز ( )

٣. هل تسكن إحدى دور المعهد ( )

٤. هل تملك دار سكنيه ضمن المنطقة ( )

٥. هل إن العوامل الآتية ممكن أن تكون سبب في استقرارك في الوظيفة:-

- ❖ زيادة الرواتب والأجور ( )
- ❖ استقرار الرواتب والأجور ( )
- ❖ توفر خدمات نقل ( )
- ❖ توفر مؤسسات تعليمية ( )
- ❖ توفر خدمات ترفيهية ( )
- ❖ توفر خدمات صحية ( )
- ❖ الثناء على جهود المتميزين ( )
- ❖ وجود محاضرات توجيهية لرفع
- ❖ الروح المعنوية للعاملين ( )
- ❖ متابعة الإدارة لمشاكل العاملين ( )
- ❖ تقاضي مخصصات سكن ( )
- ❖ القناعة بالسكن في المنطقة ( )

خامساً : العوامل الشخصية

١- الجنس ٢- العمر

٣- الحالة الاجتماعية ٤- عدد الأطفال

٥- الشهادة التي تحملها ٦- التخصص

٧- العنوان الوظيفي ٨- تاريخ التعيين

سادساً : هل لديك أمور أخرى ترغب أن تذكرها سواء كانت توضيحية أم إضافات أخرى للفقرات أعلاه.

الباحث

الهوامش

(١) قراءات في تنمية الموارد البشرية، د. منصور احمد منصور، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٦: ١٣.

(٢) إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مؤيد عبد سعيد، ط ١، ١٩٩٠: ١٨٢.

(٣) ادارة الموارد البشرية. د. زيد منير عبوي، دار كنوز المعرفة،عمان، ط١، ٢٠٠٧: ٥.

(٤) المدخل الى دراسة العمل، د. جلال محمد النعيمي، جامعة الموصل، ١٩٩٠: ٥٤ .

(٥) اساليب بحوث العمليات، د. محمد عبد الوهاب احمد العزاوي، الجامعة المستنصرية، بغداد، ١٩٨٤: ٣٥.

(٦) تقدم وابق في المقدمة، ديانا بوهر ، اعداد رانيا بركات الزواهره، بيت الافكار الدولية، ١٩٩٧: ٧٢.

(٧) الادارة واتجاهاتها المعاصرة د. زيد منير عبوي، دار دجلة للنشر، عمان، ط ١، ٢٠٠٧: ١٤.

(8) ادارة الافراد، عادل وحوش صالح، جامعة بغداد، ١٩٩١: ٢٠٨.

(9) V.S.Department of Labor , Suggestions for contvol of Turnover and Absenteeisn , Washington ,Manpower Administration , 1972.

(10) I..L.price , The study of Turnover.Ames.Iowa: Iowa State university press ,1977.

(١١) ادارة الموارد البشرية، عادل حرحوش صالح، مصدر سابق: ٢٠٩.

(١٢) ادارة الافراد، نعمة شيبة الكعبي، ط١، تسلسل ١٤، ١٩٩٠: ٥٩.

(١٣) ادارة الموارد البشرية، د. زكي محمود هاشم، منشورات ذات السلاسل، الكويت،١٩٩٦: ٧٥٨.

(١٤) W.LL.Mobley, Employee Turnover causes, consequenees and control New york: Addision, Wesley publishing, company, Inc, 1982.

(١٥) L.Price, the study of Turnover Ames Iowa. Iowa. Stats university press, 1977.

(١٦) A.C.B Luedom, op. cit.

(١٧) I.P.Wanovs, organization Entry: Recruitment Selection and Socialization of new comers. (reading, mass Addison wesley, 1980.

(١٨) P.M.Biau and W.R. Scott. Formal organization (San Francisco:chandier, 1962).

(19) ادارة الافراد، مؤيد سعيد عبد الباقي، نعمة شليبة الكعبي، تسلسل ١٤، ١٩٩٠: ٦٠.

(20) الاسس النظرية والتطبيقية لوظائف ادارة الافراد، الدكتور فؤاد محمد عبد المنعم، جامعة الموصل، ط ١، ١٩٨٧: ١١٠.

(21) تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، د. مهدي حسن زويلف، بغداد، دار الرسالة للطباعة، ١٩٧٥: ١٥٣.

(٢٢) إدارة الأفراد في منظور كمي، د. مهدي حسن زويلف، الجامعة المستنصرية، دار المثنى للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٨٤: ٧٨.

(٢٣) بعض العوامل المؤثرة على دوران العمل، احمد حمود منصور المعماري، دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط في العراق، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٨٧: ٨٥.

(٢٤) وزارة الصناعة والمعادن – الصناعات الخفيفة، ورقة عمل القطاع الصناعي لعام ١٩٨٤.

(25) Van Der Meiwee , ands. Miller , the Measurement of Labor Turnover Human Relations , 1971 Vol ,24. PP. 233 – 253.

(26) عادل حرحوش صالح، مصدر سابق: ٢٢٠.

(٢٧) إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي، نعمة شليبة الكعبي، مصدر سابق: ٦٠.

(28) L.Koch & S.R.Rhodes , predictors of Turnover of female factory workers , journal of vocational Behavior VOL. 18. 1981 , PP. 145 – 161.

(29) Mobley , op. cit.

(٣٠) عادل حرحوش صالح، مصدر سابق: ٢١٣.

(٣١) مبادئ الادارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، د. عبد المعطي الخفاف، دار دجلة للنشر، الاردن، عمان، ٢٠٠٧: ١٤٥.

(٣٢) ادارة الموارد البشرية، د. عادل حروش صالح، مصدر سابق: ٢٢٦.

(٣٣) تنظيم الاعمال خطوة خطوة، جانيت بيغهام بيرنستل، ترجمة هيئة التحرير في اكاديميا، بيروت، لبنان، ٢٠٠١: ١٣٣.

(٣٤) قيادة الاعمال خطوة خطوة، د. إليزابيث أوليري، ترجمة أمين ألايوبي، أكاديميا، بيروت، لبنان، ٢٠٠١: ٥٩.

المصادر والمراجع

١. المصادر العربية

١. قراءات في تنمية الموارد البشرية، د. منصور احمد منصور، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٦.
٢. إدارة الموارد البشرية، د. عادل حرحوش صالح، جامعة بغداد، ١٩٩١.
٣. ادارة الموارد البشرية، د. زيد منير عبوي، دار كنوز المعرفة، عمان، ط ١، ٢٠٠٧.
٤. إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مؤيد سعيد، الطبعة الأولى، ١٩٩٠.
٥. المدخل إلى دراسة العمل، د. جلال محمد النعيمي، جامعة الموصل، ١٩٩٠.
٦. أساليب بحوث العمليات، د. محمد عبد الوهاب احمد العزاوي، الجامعة المستنصرية، بغداد، ١٩٨٤.
٧. الادارة واتجاهاتها المعاصرة، د. زيد منير عبوي، دار دجلة للنشر، عمان، ط ١، ٢٠٠٧
٨. تقدم وابقى في المقدمة، ديانا بوهر، اعداد رانيا بركات الزواهرة، بيت الافكار الدولية.

٩. ادارة الأفراد، نعمة شليبة الكعبي، الطبعة الاولى، تسلسل ١٤، ١٩٩٠.

١٠. ادارة الموارد البشرية، د. زكي محمود هاشم، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ١٩٩٦

١١. الاسس النظرية والتطبيقية لوظائف ادارة الأفراد، د. فؤاد محمد عبد المنعم، جامعة الموصل، الطبعة الاولى، ١٩٨٧.

١٢. تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، د. مهدي حسن زويلف، بغداد، دار الرسالة للطباعة، ١٩٧٥.

١٣. ادارة الأفراد في منظور كي، د. مهدي حسن زويلف، الجامعة المستنصرية، دار المثنى للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٨٤.

١٤. بعض العوامل المؤثرة على دوران العمل، دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط في العراق، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٨٧.

١٥. وزارة الصناعة والمعادن، الصناعات الخفيفة، ورقة عمل القطاع الصناعي العام، ١٩٨٤.

١٦. مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، د. عبد المعطي الخفاف، دار دجلة للنشر، الاردن، عمان، ٢٠٠٧.

١٧. تنظيم الاعمال، جانيت بيغهام بيرنستل، ترجمة هيئة التحري في اكاديميا، بيروت، لبنان، ٢٠٠١.

١٨. قيادة الاعمال خطوة خطوة، د. اليزابيث اوليري، ترجمة أمين الايوبي، أكاديميا، بيروت، لبنان، ٢٠٠١.

٢. المصادر الاجنبية

1) V.S.Department of Labor, Suggestions for contvol of Turnover and Absenteeisn, Washington,Manpower Administration, 1972.

2) W.LL.Mobley, Employee Turnover causes, consequenees and control (New york: Addision, Wesley publishing, company, Inc, 1982).

3) I..L.price, The study of Turnover.Ames.Iowa: Iowa State university press,1977.

4) I.P.Wanovs, organization Entry: Recruitment Selection and Socialization of new comers. (reading, mass Addison wesley, 1980.

5) P.M.Biau and W.R. Scott. Formal organization (San Francisco:chandier, 1962).

6) Van Der Meiwee, ands. Miller, the Measurement of Labor Turnover Human Relations, 1971 Vol,24. PP. 233 – 253

7) L.Koch & S.R.Rhodes, predictors of Turnover of female factory workers, journal of vocational Behavior VOL. 18. 1981, PP. 145 – 161.

The factors of effectiveness in declining the ratio of work rotation and workers stability / Field studying in technician institute of AL - Haweejah

Abstract

This research concentrated on the effectiveness of declining the ratio of the work s circulation and workers stability in Technician Institute in Haweejah and this research contains four important factors:

Organizational factors, nature of the work, substitute work opportunity s available, the fee and impetuses, addition to the personal factors and have been tested all these factors by using 100% employee from permanent cadre and by analyzing the answers ratios, cleared that there are many factors in occupational stability and in foreword of that it is economic factor which represented by increasing the salaries and fees addition to other many factors from deferent arbores and have been used statistical style (Kay Square) for choosing the relationship between personal factors and other important factors on effecting on occupational stability and this is clear in table No. 5 and these factors have been analyzed and found conclusions which made to find easy solutions and curing and insuring the occupational stability.