

معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب

دراسة تطبيقية - اتصالات الجزائر -

حريق خديجة*، أرزي فتحي**

1. مقدمة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بصورة دورية بمراقبة معدلات ترك العمل، ويطلق عليه اصطلاحا معدل دوران العمل TURN OVER، وتكتسب هذه العملية أهميتها من جراء ما يسببه ارتفاع معدل دوران العمل من تكاليف باهظة، حيث تقدر جمعية الإدارة الأمريكية تكاليف دوران العمل بما يعادل 30 في المائة من الأجور السنوية للعامل، وهناك تقديرات أخرى تصل بالتكاليف إلى 200 في المائة، وفي العادة تكون معدلات دوران العمل في العمالة غير الماهرة أعلى من غيرها ولكن تأثير ذلك في أداء الشركة محدود لسهولة إحلالها بعمالة أخرى، ولكن المشكلة تصبح جد خطيرة مع العمالة الماهرة والمحترفة حتى وإن كان معدل دوران العمل فيها منخفضا، لأن الشركة تفقد بفقدانهم التأهيل والتدريب والمهارة التي يتمتعون بها، كما أن هذه الفئة عندما تترك العمل فإنها تذهب للعمل في مجال الصناعة نفسه لدى المنافسين وهذا يشكل ضررا كبيرا على الشركة التي خسرتهم، حيث يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشرا على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب والأجور لذلك يقرر بعضهم ترك العمل والبحث في مكان آخر عن رواتب وأجور ذات مستوى أفضل، وفي حالات أخرى تكون قرارات ترك العمل مرتبطة بعدم الرضا عن السياسة المطبقة لإدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وقد تتسبب عوامل أخرى في ارتفاع معدل دوران العمل كبيئة العمل غير الآمنة أو غير صحية أو موقع العمل النائي، ولكن تأثير هذه العوامل مقتصر بدرجة كبيرة على العمالة غير الماهرة، أما العمالة الماهرة والمحترفة فالتأثير الأكبر في قراراتها في ترك العمل يعود إلى عدم رضاها عن إدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وبما أن هذه النوعية ذات أهمية كبيرة للشركات لما تمتلكه من مهارة وتأهيل وخبرة مؤثرة في أداء وإنتاجية الشركة فإن ذلك يجعل إدارة الرواتب والأجور تحمل الأهمية والتأثير نفسه، لأن إدارتها الجيدة هي سبب محافظة الشركة على مصدر ثروتها الحقيقي المتمثلة في رأس المال البشري، فدون العمالة الماهرة والمؤهلة تتراجع الأعمال بصورة حادة وهذا ما تتجنب الوقوع فيه الشركات المنظمة فتحرص على إدارة الرواتب والأجور بمهنية عالية جدا لعلها الجيد بحجم التأثير الذي تتركه في قرارات ترك العمل.

وتتمثل الخسائر الناتجة عن ارتفاع معدل دوران العمل، في خسائر مباشرة مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلبه من مصاريف لتدريب البديل وتكاليف إحلال تارك العمل، وما يتطلبه من صرف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد، وهناك خسائر غير مباشرة مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب وانخفاض

*أستاذة مساعدة قسم "أ" جامعة سعيدية، khadidjaharig@yahoo.fr

**أستاذة محاضر قسم "أ" جامعة سعيدية، fethi.arzi@gmail.com

مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافي غير الضرورية، فقط لاعتبارات نقص الكفاءة، وكذلك انخفاض الروح المعنوية وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية أمور كثيرة لو حسبت تكاليفها بدقة لفاجأت نتائجها المسؤولين في هذه الشركات ولما ترددوا يوماً واحداً في تصحيح الطريقة التي تدار فيها الرواتب والأجور في سبيل تجنب هذه الخسائر.

أولاً: الإشكالية المطروحة: كيف يؤثر معدل دوران الأفراد المتدربين في تكلفة الاستثمار في التدريب؟

في محاولتنا الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بالإجابة على عدة تساؤلات منها: كيف يتم حساب معدل دوران العمل؟ وكيف يمكن الحد من الظاهرة؟ كيف يؤثر معدل دوران الأفراد المتدربين على تكلفة الاستثمار في التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ثانياً : الفرضيات المقدمة:

- تكمن رغبة الفرد في البقاء في العمل بالمؤسسة في درجة حساسية الأجور والسياسة المتبعة في ذلك، بحكم أن المخفز الرئيسي للعامل للبقاء في عمله هو الأجر.

- يؤثر معدل دوران الأفراد المتدربين على تكلفة الاستثمار في التدريب بشكل طردي، بحيث كلما زاد معدل الأفراد المتدربين كلما زادت تكاليف التدريب.

1. دوران العمل: يعتبر دوران العمل ظاهرة تعاني منها المنظمات، والذي يقصد به الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة، حيث زادت حدة الظاهرة في السنوات الأخيرة خاصة في القطاع الحكومي دون استثناء القطاع الخاص، ويرجع ذلك عموماً لارتفاع مستوى المعيشة وتدني مستوى الأجور، أو لرغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل.

1.2. تعريف دوران العمل: يقصد بدوران العمل الانفصال الاختياري عن العمل، يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المشروع وخروجاً منه، ومدى هذه الحركة يدل على مدى استقرار قوة العمل فالحركة الزائدة غير مرغوبة ومكلفة في ذات الوقت. يرتكز تعريف دوران العمل على التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة وهذا التغير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين إليها المعنيين الجدد لسد حاجة المنظمة.

1.2. أسباب ظاهرة دوران العمل: نذكر فيما يلي أهم العوامل التي تؤدي إلى دوران العمل:

- الأجور والمراتب: تعد الأجور والمراتب السبب الأساسي لارتفاع أو انخفاض معدل دوران الأفراد حيث أن ارتفاعها ينتج عنه تنافس في انخفاض المعدل، والأجور هنا تدل على نقود إضافية وأية مميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم.

- محتوى الوظيفة: ويتضمن التنوع، الاستقلالية، درجة التعقيد، الرتبة، ودرجة الصعوبة، فالفرد عندما يشعر بنمطية الوظيفة وعدم تنوع مهامها من خلال التخصص الدقيق، وزيادة الروتين في العمل وشعوره بانخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي للعمل فإن ذلك يؤدي إلى الملل من العمل.

- العلاقات والاتصالات بالمؤسسة: كلما كان هناك اندماج أكبر بالعمل كان هناك دوران أقل، ويقصد بالاندماج هنا مدى المشاركة في العلاقات الأساسية وشبه الأساسية أو الثانوية.

- فرص التقدم والتطور المهني: قد يحدث دوران العمل نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعا بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما، وقد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي غير المشجع على التوافق بين الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة صحيحة للفرد.

- الحوافز: تعد الحوافز أحد الدوافع الرئيسية لترك العمل.

- الشعور بالأمان في العمل: إن شعور الموظف بانتماؤه للمنظمة، وعدم شعوره بالأمان فيها قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، ويرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي.

- الرضا الوظيفي: انعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في ترك الفرد لعمله.

4.2. سبل السيطرة على الظاهرة:

- تعويض الإصابات والعجز.

- فترات الراحة.

- تحسين الرواتب.

- العطلات الرسمية والأعياد.

- الإجازات المرضية والأغراض أخرى.

- التأمين.

- الخدمات بشتى أنواعها.

5.2. آثار ظاهرة دوران العمل:

أ- آثار سلبية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تكلفة استخدام موظف آخر، وتتضمن الوقت من جهة وتكاليف الإعلان والاختيار والتعيين أيضا.

- تكاليف التدريب.

- معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادة أكبر من إنتاجيته خلال فترة تدريبه.

- انخفاض الإنتاج في الفترة ما بين خروج الموظف القديم واستخدام غيره.

- معدلات الإنتاج لا تستخدم بالكامل أثناء اختبار الموظف الجديد وتدريبه.

- زيادة الساعات الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية وهذا ما يكون مكلفا.

ب- آثار ايجابية : في بعض الأحيان يكون ترك العامل لعمله في مصلحة المنظمة حيث تستغني عن الموظفين ذوي الأداء الضعيف، بالإضافة إلى دفع المنظمة لإعادة تقييم سياساتها التنظيمية والمالية، وإعادة التنظيم الداخلي للموظفين لرفع فعاليتها، مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع للموظفين الباقين.

6.2. **معدل دوران العمل:** هو نسبة عدد حالات الانفصال خلال فترة معينة الى متوسط عدد الأفراد القوى العاملة بالمشروع خلال نفس الفترة (عددهم في أول الفترة + عددهم في نهاية الفترة)/2، ويعبر عنه بالمعادلة التالية

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تركوا المشروع خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمشروع عن نفس الفترة}}$$

ارتفاع معدل دوران العمل بصفة عامة يعتبر مؤشرا لهبوط معنويات العاملين وعدم استقرار قوة العمل وما لذلك من نتائج خطيرة على جدول العمل فضلا عن تحميلها للمشروع بتكاليف باهضة.

3. التدريب

1.3. **تعريف التدريب:** هو نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد. و يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. التدريب هو عملية منظمة يتم من خلال تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

2.3. أهمية وأهداف التدريب:

- تزويد الفرد العامل القدام أو الحديث بالكفاءة المطلوبة.
- مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.
- تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها.
- تهيئة العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة، وعن طريق ذلك يمكن أن تتحقق الموازنة بين الفرد وعمله.
- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
- تخفيض التكاليف الإنتاجية عن طريق تدريب الموارد البشرية، في مجال تبسيط العمليات وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت ومضاعفة المبيعات.
- تظهر أهمية التدريب في توفير القيادات الإدارية عن طريق مساهمة التدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية، وذلك بتعميق قدرة المدربين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات وتحليل المشكلات.
- زيادة الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب على حجم النتاج وجودته.
- رفع معنويات الأفراد وذلك لاكتسابهم القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقتهم بنفسهم، ويحقق نوع من الاستقرار النفسي.
- تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.
- استمرارية التنظيم واستقراره وثباته يعني قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المدربين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من

الأسباب المرنة (flexibilité) فتعني قدرة التنظيم على التكيف في اجل قصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة).

4.3. مكونات التدريب: تنطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة، تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

- المكون المعرفي: يوفر هذا المكون، الأسس، النظريات، والقواعد والقوانين، المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا إيقاظ وبعث القدم منها، وإيراد كل جديد من المعارف في المجال التجريبي.

- المكون المهاري: إكساب وتنمية وتطوير الكيفية الأدائية للقدرات المتاحة إلى إنشاء الكفاءة الفردية والتنظيمية.

- المكون الاتجاهي: توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تعديلها، أو تغييرها، بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية.

5.3. أنواع التدريب: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب، أثناء الرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة كما يأتي:

- التدريب التأهيلي.

- التدريب التنموي (التطويري).

- التدريب التحويلي.

6.3. إجراءات التدريب: يتطلب البرنامج الجيد للتدريب إتباع مجموعة من الإجراءات وهي:

- إعداد المدرب وتأهيله.

- إعداد وتهيئة المتدرب.

- استعراض العمل وأسلوب أدائه.

- إعطي المتدرب الفرصة للممارسة الفعلية للأداء.

- المتابعة.

4. دراسة معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر

1.4. مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول (1): بطاقة تعريف المؤسسة

اتصالات الجزائر	المؤسسة
حي الإخوة فاطمي - سعيدة -	المقر الاجتماعي
الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر سنة 2003	تاريخ الإنشاء
50 000 000 000 دج	رأس المال الاجتماعي
الهاتف الثابت، الانترنت، الفاكس	مجال النشاط

المصدر: من إعداد الباحثين بمساعدة مؤسسة اتصالات الجزائر.

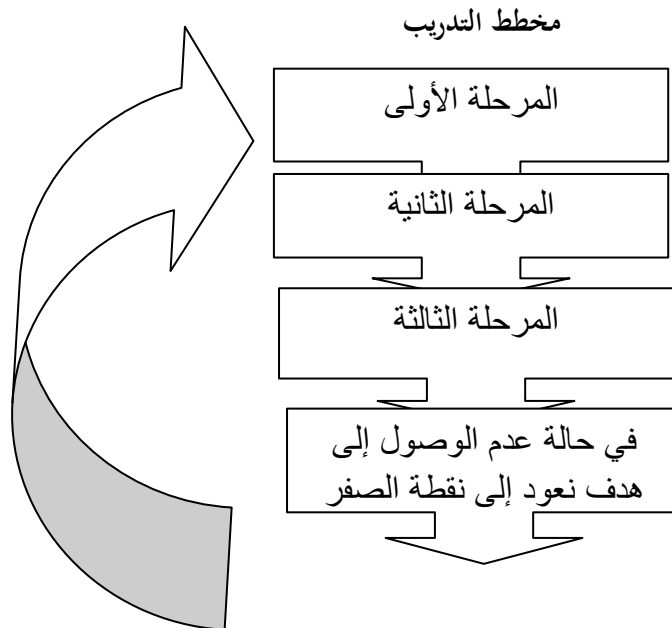
1.1.4 تعريف المؤسسة: سنة 2003 انقسمت مؤسسة البريد والمواصلات إلى ثلاثة هياكل تنظيمية هي: مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة بريد الجزائر، (هيكل يعمل على التنسيق بين المؤسستين) . حيث تم تحديد مجالات عملها، إدارتها، والقوانين الخاصة بها، وتم تقسيم هذه المجالات إلى ثلاث مستويات. وعدد عمال الوحدة العملية لاتصالات الجزائر وكيفية تقسيمهم موضحة في الجدول التالي:

الجدول (02). عدد وتقسيم العمال

الدرجة	الإناث	الذكور	العدد	
خارج التقييم	00	01	01	إطار مسير
15	04	16	20	إطار سامي
14	02	08	10	إطار
13/5	80	89	169	المنفذين
	86	114	200	المجموع

المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سعيدة.

2.1.4 التدريب في المؤسسة: يقوم المسؤولون بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاستمارة الموزعة على الموظفين ويتم حصر الاحتياجات وفقا لطلبهم، والشكل رقم(01) يوضح مخطط التدريب الخاص بالمؤسسة:



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سعيدة

الشكل (01):مخطط التدريب

بعد مخطط التدريب، يتم إيجاد المؤسسات الخاصة أو العامة التي تقوم بالتدريب، وعليه يتم تحديد التكاليف التقديرية المخصصة للتدريب، والجدولين المواليين يوضحان ذلك:

الجدول(03):التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الوطنية للتدريب

المجموع	الإطارات	المتحكمين	المنفذين	
83	16	20	47	عدد الموظفين المدربين
حوالي 6600.00 دج				معدل تكاليف الفرد
من 05 إلى 07 أيام				مدك التدريب

المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سعيادة.

الجدول (04).التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الأجنبية للتدريب

800.000.00 دج	تكلفة الفرد
من 15 الى 25 يوم	مدة التدريب

المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سعيادة.

2.4. التدريب ودوران العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر

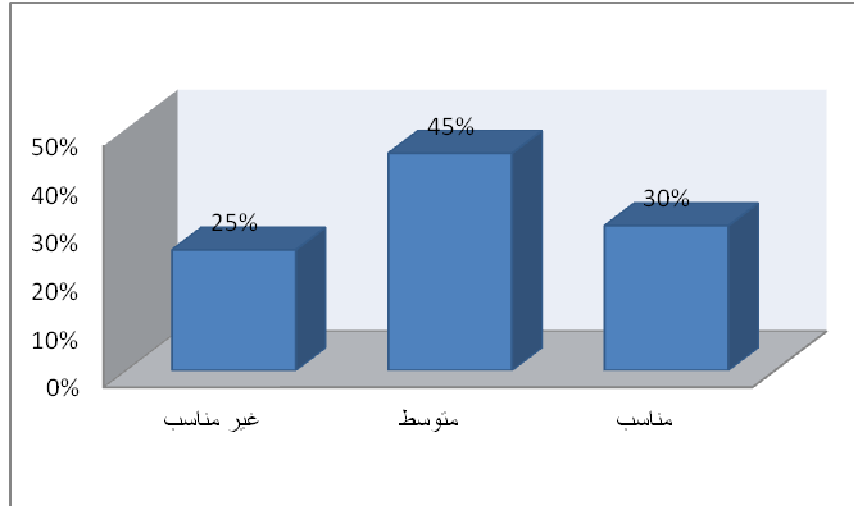
1.2.4 تحليل الاستثمارات وتقييم النتائج: قمنا باختيار عينة عشوائية بنسبة 25% من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، قمنا بصياغة الأسئلة بطريقة بسيطة، واعتمدنا على الأسئلة المغلقة والمحدودة، وذلك من أجل حصر الإجابات للحصول على نتائج واضحة لتسهيل لنا الدراسة محل البحث.

وعند توزيع الاستمارة وجدنا أن نسبة المستفيدين تمثل 90% تستحوذ نسبة الإناث عليها بنسبة 54%، ومن خلال النتائج المحصل عليها وجدنا أن العمر أكثر استهدافا للتدريب هو من 30 إلى 39 سنة، و أقل من 30 سنة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالفئات الشابة، وهذا ما يبرر نتيجة المؤهل العلمي للعمال، إذ أن نسبة المحصلين على شهادة الجامعية تمثل 50%، وبالتالي وجدنا أن أصحاب الخبرة من 1 إلى 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات لهم حصة الأسد في التدريب بـ 32% و 44% على التوالي وهذا يدل على أن المؤسسة تريد التوفيق بين الخبرة والمعرفة المكتسبة من التدريب، وفي أغلب الأحيان يتلقى العامل التدريب لأربعة أسباب: موظف جديد، الترقية، تحسين الأداء، خصوصية العمل، ومن خلال التحليل وجدنا النسب التالية: 24%، 16%، 42%، و 4% على التوالي.

وتقوم المؤسسة باستعمال ثلاثة أنواع للتدريب: إدارة ومالية، برامج حاسوب، وبرامج فنية، وتوصلنا لنتائج التدريب حسب نموذج كيركباتريك كما يلي: رد الفعل 70%، تغير السلوك 71%، العمل الجماعي 68%، التطبيق 78%، تعتبر هذه النسب ايجابية بالنسبة لنتائج التدريب في المؤسسة. أما بالنسبة للمؤسسة نلاحظ ان التدريب يمس كل الفئات، كما أنه يرفع من كفاءة الموارد البشرية، ويؤثر التدريب على المؤسسة بزيادة الإنتاج وتحسين جودة الخدمة، ويساعد من جهة أخرى على تخفيض معدل دوران العمل أو انعدامه وهذا يحفز العمال.

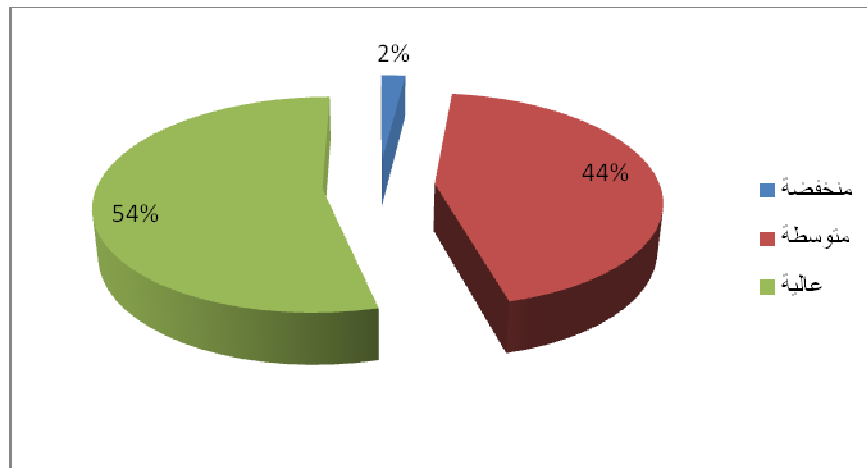
2.2.4 دوران الأفراد المتدربين:

قمنا بطرح الأسئلة على العمال من أجل معرفة درجة ارتباط العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر من جهة ومحاولة معرفة أسباب تخلي الفرد عن عمله من جهة أخرى، لذلك قمنا بدراسة حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب تحصلنا على الشكل التالي:



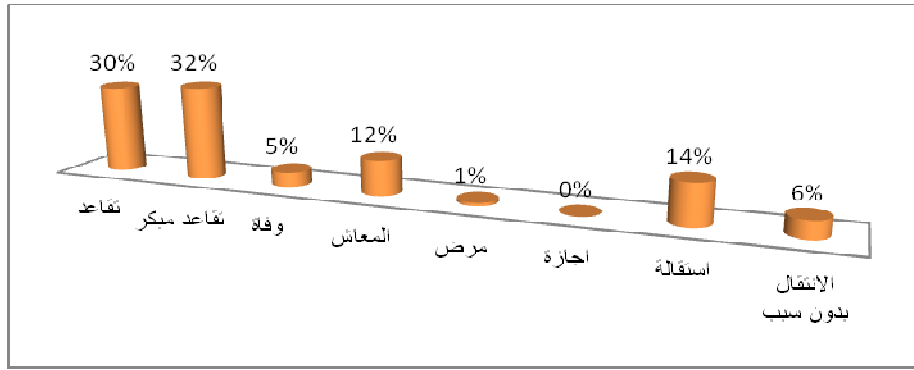
الشكل (02): درجة تناسب أجور العمال مع مستوى الأداء في العمل المصدر: معلومات المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ أن درجة تناسب أجور العمال مع مستوى الأداء في العمل على العموم متوسط بنسبة 45%. أما من ناحية رغبة العامل في البقاء في العمل فوجدنا أن نسبة 50% متوسطة، 44% عالية، و6% منخفضة، وهذا ما يفسر درجة التناسب المتوسطة بنسبة 45% ما بين الأداء ومستوى الأجر، أما بالنسبة لرضا العامل عن العمل المقدم في المؤسسة عالية بنسبة 54% كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل (03): رضا العامل عن العمل المقدم للمؤسسة المصدر: من معلومات المؤسسة.

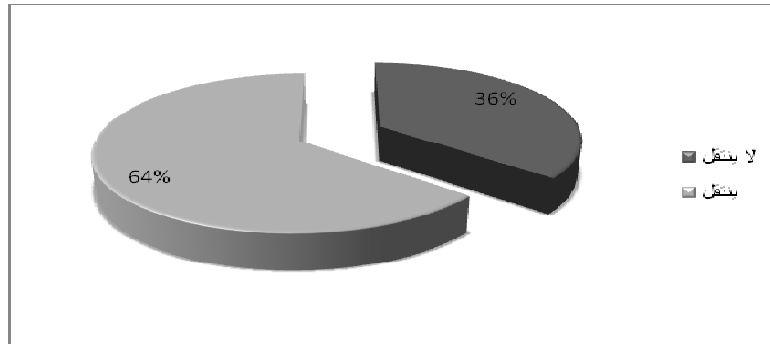
ومن جهة أخرى حاولنا معرفة أسباب ترك التي قد يترك العامل للعمل في المؤسسة فوجدنا أن النسبة الأكبر راجعة للتقاعد غير ذلك فتمثل الاستقالة 14%، والإحالة إلى المعاش 12%، والشكل التالي يمثل ذلك:



الشكل (04): سبب ترك العمل

المصدر: من معلومات المؤسسة .

ومن أجل معرفة نسبة الانتقال إلى مؤسسة أخرى براتب أفضل إذا أتاحت الفرصة فوجدنا نسبة الإيجاب 64%، وهذا يدل على أن المحفز الرئيسي لبقاء العامل في عمله هو الراتب ونوضح ذلك في الشكل التالي:



الشكل (05): الانتقال إلى مؤسسة أخرى

المصدر: من معلومات المؤسسة.

3.2.4. معدل دوران الأفراد في المؤسسة: ومن أجل حساب معدل دوران الأفراد لمؤسسة اتصالات الجزائر، واستنادا على الاستمارة المقدمة إلى المدير لكم لم نأخذ بعين الاعتبار دوران العمل الداخلي مثل: الحالات المرضية والعطل الأمومة، لأن المدير أثبت بأنه لا يوجد استخلاف في حالة الغياب، كما أن التغيير الداخلي للمناصب لا يترتب عليه تكاليف، وبالتالي لا يفيدنا في حساب المعدل، والجدول التالي يوضح عدد العمال الذين تركوا المؤسسة خلال الفترة 2004-2012:

الجدول (05): عدد العمال خلال الفترة 2004-2012

لسنوات	عدد العمال	قواعد	قواعد مبكر	لرد	لتسريح	فأة	لانتقال إلى دولة أخرى	لانتقال الاختياري	لتوظيف
2004	244	2	1	0	0	1	2	0	0
2005	238	2	0	0	0	1	0	0	0
2006	234	1	0	1	0	2	0	0	5
2007	235	2	1	0	0	1	0	0	2
2008	233	6	0	1	0	0	0	0	1
2009	227	4	21	0	0	1	1	0	2
2010	197	5	32	0	1	0	1	0	9
2011	194	1	2	0	0	0	2	0	2
2012	200	1	0	0	0	0	0	0	7

المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سعيدة.

لحساب المعدل نقوم بتقسيم تاركي العمل إلى قسمين:

الأول: المتقاعدين مبكراً، الوفاة، الانتقال إلى دولة أخرى، في هذه الحالة يتم حساب المعدل كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تركوا المشروع خلال الفترة المعنية}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين نفس الفترة}} \times 100 \dots\dots\dots (02)$$

$$\text{متوسط عدد العمال لنفس الفترة} = \frac{200 + 244}{2} = 222 \dots\dots\dots (04)$$

$$\text{معدل دوران الأفراد} = \frac{222 + 69}{100} = 31.08\% \dots\dots\dots (05)$$

يعتبر هذا المعدل نوعاً ما لا بأس به لأنه يبعد عن الواحد إلا أنه رغم ذلك فالمؤسسة تعاني من بعض المشاكل التي تخص العمال يجب عليها مراعاتها.

الثاني: المتقاعدين، المطرودين، المسرحين (أي الترك المتوقع للعمال).

المعدل في هذه الحالة = 12.16%. يعتبر ضعيف ولا يؤثر على المؤسسة.

تحليل المعدلين: رغم ثبات تكلفة التدريب، إلا أنه يوجد علاقة طردية بين معدل دوران العمل وبين تكلفة التدريب، حيث كلما زاد المعدل زادت التكلفة، وهذا راجع إلى زيادة توظيف عمال جدد، مما يفرض على المؤسسة الزيادة في تكاليف التدريب.

4.2.4 تقييم النتائج: من خلال تحليل الاستثمارات والنتائج المحصل عليها نستخلص النتائج التالية:

- تهم المؤسسة بالفئات الشابة وتعتبر العناصر أكثر استهدافاً في برنامج التدريب وذلك للمزج بين المعرفة واكتساب الخبرة.
- العمال يعتبرون عدم وجود توازن بين الجهود المبذولة والأجور المدفوعة من قبل المؤسسة.
- لاحظنا أن نسبة 64% لديهم نية في ترك العمل مقابل أجر أفضل في مؤسسة أخرى، وهذا يدل على أن الأجر هو المحفز الأساسي لبقاء العامل في عمله.
- إذا زاد معدل دوران الأفراد زادت تكاليف التدريب، إذ أن ترك العامل لعمله يحتم على المؤسسة توظيف عمال جدد وهذا يزيد من تكاليف التدريب.

5. الخاتمة: من خلال هذا البحث تبين أن التدريب له أهمية في الحياة العملية للعامل خصوصاً مع التطور التكنولوجي، ومقابل الحصول على نتائج الجيدة للتدريب يجب على المؤسسة أن تدفع مبالغ هائلة، فامتلاك الكوادر البشرية ذات المهارات والقدرات العالية يزيد من إنتاجية المؤسسة ويحقق لها أهدافها الكلية، لكن المؤسسة من أجل الحفاظ على تلك القدرات البشرية يجب توفير محفزات للعامل وأهمها الأجر حتى تضمن بقاء العاملين في عملهم حتى لا تضطر لتحمل تكاليف إضافية جراء ذلك.

وكخاتمة لهذا البحث ومحاولة الإجابة على الإشكالية، وموافقة أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها نقدم المضمون التالي

أهم النتائج:

- يجب على المؤسسة أن تنشط الحوافز المادية والمعنوية للعامل لضمان انتمائه داخل المؤسسة.

- لمحافظة المؤسسة على عملها يجب أن ترفع من رواتبهم باعتبار أن الأجر هو المحفز الأساسي للعمال.

- الحرص على تخفيض معدل دوران العمال من أجل تخفيض تكاليف التدريب.

تأييد أو نفي الفرضيات:

- تكمن رغبة الفرد في البقاء في العمل بالمؤسسة في درجة حساسية الأجور والسياسة المتبعة في ذلك، بحكم أن المحفز الرئيسي

للعامل للبقاء في عمله هو الأجر، بالنظر إلى الظروف المعيشية والقوة الشرائية، لأن العنصر البشري أهم استثمار في المؤسسة.

- يؤثر معدل دوران الأفراد المتدربين على تكلفة الاستثمار في التدريب بشكل طردي، بحيث كلما زاد معدل الأفراد المتدربين كلما

زادت تكاليف التدريب، إذ أن ترك الفرد لعمله بشكل مفاجئ يكلف المؤسسة تكاليف إضافية.

المراجع:

- 1- محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 107.
- 2- أحمد نبيل فرحات، المتدري العربي لإدارة الموارد البشرية
- 3- محمد سعيد أنور سلطان، نفس المرجع السابق، ص 107، 108.
- 4- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، ط 2002، ص 208.
- 5- خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى 2003، ص 223.
- 6- مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص 270.
- 7- معلومات من مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سعيدة.
- 8- مصطفى نجيب شاويش "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2005.
- 9- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003.
- 10- خالد عد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، 2003.
- 11- الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب "الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية"، المنعقد تحت "التدريب ترف أم استثمار"، عمان المملكة الأردنية الهاشمية.
- 12- احمد نبيل فرحات، "تعريف دوران العمل"، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك". لوحظ ب 18:00 يوم 30-02-2012.
- 13- أكاديمية علم النفس، "أسس الرضا الوظيفي وأساليب قياسه" حاصلة على ترخيص وزارة الثقافة والإعلام. لوحظ ب 21:31 يوم 19-04-2012

مواقع الانترنت:

http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html, vu le 20/02/2015 a 13 :58.

www.algerie.telcom.com