

أثر قرارات التوظيف الخاطئة على استمرارية الموظفين في العمل

دراسة تحليلية على موظفي مكاتب الاستقدام

إعداد الطالب/ خولة إبراهيم الغامدي

الرقم الأكاديمي/ 252000983

إشراف/ د. الفیصل عبد الحمید د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
<u>1</u>	<u>الشكر والتقدير</u>
<u>2</u>	<u>المستخلص (Abstract)</u>

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
<u>5-4</u>	<u>مقدمة</u>
<u>7-6</u>	<u>مشكلة الدراسة</u>
<u>9-8</u>	<u>أهمية الدراسة</u>
<u>12-10</u>	<u>أهداف الدراسة</u>
<u>14-13</u>	<u>تساؤلات الدراسة</u>
<u>16-15</u>	<u>فروض الدراسة</u>

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
<u>18</u>	<u>مقدمة</u>
<u>21-19</u>	<u>الدراسات السابقة</u>
<u>22</u>	<u>المنطلقات النظرية للدراسة:</u>

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
<u>مقدمة</u>	<u>24</u>
<u>المنهجية وطرق البحث</u>	<u>25</u>
<u>مجتمع البحث</u>	<u>25</u>
<u>-حدود البحث:</u>	<u>26</u>

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
<u>مقدمة</u>	<u>28</u>
<u>تحليل البيانات</u>	<u>34-29</u>
<u>النتائج</u>	<u>35</u>
<u>التوصيات</u>	<u>36</u>

المراجع

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
<u>المراجع العربية</u>	<u>39-38</u>

الملاحق

الصفحة	الموضوع
45-41	الاستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	توزيع المشاركين حسب العمر	جدول 1
30	توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي	جدول 2
30	توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة	جدول 3
31	قياس جودة قرارات التوظيف	جدول 4
32	قياس الرضا الوظيفي	جدول 5
32	قياس نية الاستمرار أو المغادرة	جدول 6
33	قياس دور إدارة الموارد البشرية في تقليل التوظيف الخاطئ	جدول 7
34	قياس حثاثير التوظيف المناسب على الأداء المؤسسي	جدول 8

الشكر والتقدير

أود أن أعبر عن خالص امتناني وتقديري لكل من ساهم في دعمي خلال فترة إعداد هذا البحث.

أولاً، أشكر زوجي الغالي، الذي كان دعمه وحبه مصدر قوة وإلهام لا ينضب، ورفيقاً في كل خطوة من خطوات هذا المشروع الأكاديمي.

كما أتقدم بخالص الشكر لعائلتي الكريمة، والديّ وأمي، على دعمهم المتواصل وتشجيعهم لي منذ البداية، وعلى صبرهم واحتضانهم لي في كل الأوقات.

أشكر أصدقائي الأعزاء على وجودهم الدائم، وتشجيعهم المتواصل، ومشاركتهم لي الأفكار والنقاشات التي أسهمت في إثراء هذا البحث.

ولا أنسى أساتذتي المشرفين، د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد، على إرشادهم العلمي القيم، ونصائحهم الأكاديمية التي كان لها أثر كبير في جودة البحث.

أخيراً، أود أن أهدي هذا العمل لكل من آمن بقدرتي وساهم في وصولي إلى هذه المرحلة، فلكم جميعاً خالص الشكر والعرفان.

المستخلص : Abstract

تتناول هذه الدراسة أثر قرارات التوظيف الخاطئة على استمرارية الموظفين داخل مكاتب الاستقدام. تعد عملية التوظيف من أهم الممارسات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة، معنويات الموظفين، وأداء الفرق. إذ أن اختيار الموظف المناسب لا يضمن فقط كفاءة الأداء، بل يعزز أيضًا التعاون بين الزملاء والثقافة التنظيمية. وعلى الجانب الآخر، يؤدي توظيف شخص غير ملائم إلى زيادة الضغط على الموظفين الحاليين، ضعف التعاون، انخفاض الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات الاستقالات، مما يهدد استمرارية القوى العاملة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانًا إلكترونيًا لجمع البيانات من موظفي خدمة العملاء في مكاتب الاستقدام، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS لفحص العلاقة بين جودة التوظيف، رضا الموظفين، نية الاستمرار، وأداء الفريق. وأظهرت النتائج أن قرارات التوظيف غير الصحيحة تؤثر سلبًا على بيئة العمل ومستوى التعاون بين الزملاء، بينما تؤدي سياسات الاختيار الدقيقة وخطط الإحلال الوظيفي الواضحة إلى تعزيز استقرار الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي. وتقدم الدراسة توصيات عملية لإدارة الموارد البشرية، تشمل تحسين أساليب الاختيار، دعم الموظفين الحاليين، والمتابعة المبكرة للأداء، بما يساهم في الحفاظ على الكفاءات وضمان استمرارية العمل داخل المؤسسة.

الفصل الأول

مقدمة:

تعد عملية التوظيف من أهم الممارسات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار بيئة العمل وأداء المؤسسات. يمثل اختيار الكفاءات المناسبة العامل الأساسي لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، حيث إن القرار الصائب في التوظيف لا يقتصر أثره على الموظف المعني فقط، بل يمتد ليشمل الزملاء والفريق بأكمله والثقافة التنظيمية ككل. من خلال التوظيف الصحيح، تستطيع المنظمات تعزيز الروح المعنوية، رفع مستويات الالتزام، زيادة الإنتاجية، وضمان استمرارية الكفاءات الحيوية، وهو ما يعد عاملاً مهماً للحفاظ على تنافسية المؤسسة واستقرارها على المدى الطويل (الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية).

على الجانب الآخر، يؤدي اختيار موظف غير مناسب للوظيفة أو غير متوافق مع الثقافة التنظيمية إلى سلسلة من التأثيرات السلبية التي تمتد إلى جميع أفراد الفريق. عندما يجد الزملاء أنفسهم مضطرين لتعويض أوجه القصور الناتجة عن التوظيف الخاطئ، تزداد الضغوط عليهم، ويضعف التعاون بين أعضاء الفريق، وينخفض مستوى الرضا الوظيفي لديهم. هذه التأثيرات السلبية تؤدي بدورها إلى ارتفاع معدلات الاستقالات، فقدان الكفاءات المهمة، وإضعاف روح الفريق، وهو ما يشكل تهديداً لاستمرارية العمل داخل المنظمة (أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن تكلفة التوظيف غير المناسب تتجاوز في كثير من الأحيان الراتب السنوي للموظف، بالإضافة إلى الأضرار غير المباشرة المتعلقة بالمعنويات، جودة العمل، وصورة المؤسسة أمام العملاء والشركاء (استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل). كما أن التوظيف الخاطئ يرفع التوتر النفسي بين الموظفين، ويزيد من احتمال ظهور صراعات داخل الفريق، ما يقلل من التفاعل الإيجابي ويضعف روح التعاون، وهو ما قد يؤدي إلى خلق بيئة عمل سلبية تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة.

إضافة إلى ذلك، يمتد أثر التوظيف غير المناسب ليشمل الجوانب التنظيمية والسلوكية، حيث تتأثر مستويات الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الموظفين الحاليين، ويزداد إحباطهم نتيجة الحاجة إلى تعويض النقص في أداء الزملاء الجدد. وقد يؤدي ذلك إلى تراجع الجودة العامة للأداء المؤسسي وارتفاع معدلات التسرب الوظيفي، وهو ما يجعل دراسة هذا الموضوع أمراً ضرورياً لضمان استقرار المؤسسة.

لذلك، أصبح من الضروري دراسة أثر قرارات التوظيف الخاطئة على استمرارية الموظفين بشكل شامل، من خلال تحليل العلاقة بين جودة التوظيف ورضا الموظفين، نية الاستمرار، وأداء الفريق بشكل عام. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة حول كيفية تأثير التوظيف غير المناسب على استقرار القوى العاملة، واستكشاف الإجراءات والتوصيات العملية التي يمكن للمنظمات اعتمادها للحد من هذه الآثار السلبية، بما يسهم في تعزيز بيئة عمل مستقرة، تحافظ على الكفاءات، وتضمن استمرارية الأداء المؤسسي (أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل).

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات تحديات مستمرة في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، ويُعد معدل دوران الموظفين أحد أبرز المؤشرات التي تعكس جودة إدارة الموارد البشرية وفاعلية سياسات التوظيف. ورغم الاهتمام الكبير بالتوظيف كعملية استراتيجية، إلا أن غالبية المؤسسات تُهمل دراسة التأثيرات غير المباشرة للقرارات غير المناسبة، خاصة على استمرارية الموظفين الآخرين وبيئة العمل بشكل عام. فعندما يتم توظيف موظف غير مناسب، فإن الأثر لا يقتصر على الأداء الفردي لهذا الموظف فحسب، بل يمتد ليؤثر على زملائه، الروح المعنوية للفريق، ومستوى التعاون بين أعضاء المؤسسة (الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية).

تتجاوز الآثار الاقتصادية للتوظيف غير المناسب مجرد الرواتب، لتشمل تكاليف إعادة التوظيف، التدريب، فقدان المعرفة التنظيمية، وتأخر إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى تراجع جودة الأداء المؤسسي بشكل عام. وتشير الدراسات إلى أن الأخطاء في الاختيار الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الضغوط على الموظفين الحاليين الذين يُتوقع منهم تعويض أوجه القصور الناتجة عن توظيف غير مناسب، مما يزيد من شعورهم بالإحباط والتوتر ويؤثر سلبًا على التفاعل الإيجابي بينهم (أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي).

كما أن التأثير الاجتماعي والسلوكي للتوظيف الخاطئ يؤدي إلى انخفاض معنويات الفريق، زيادة التوتر والصراعات الداخلية، ضعف الالتزام الفردي والجماعي، وتقليل الرضا الوظيفي، وهو ما قد ينعكس مباشرة على معدلات الاستبقاء داخل المنظمة. هذا الأمر يجعل المؤسسة أكثر عرضة لفقدان كفاءات مهمة، وصعوبة في الحفاظ على بيئة عمل مستقرة ومحفزة، ويضعف قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل (استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل).

علاوة على ذلك، يؤثر التوظيف غير المناسب على مستويات الالتزام والانتماء التنظيمي للموظفين الحاليين، إذ يُصبح التعامل مع أوجه القصور الناتجة عن الموظف غير المتوافق أمرًا متكررًا ومرهقًا، مما يقلل من الرضا الوظيفي ويزيد من احتمالية التفكير في الاستقالة. ومن هنا، يظهر أن التوظيف الخاطئ ليس مجرد قرار فردي، بل هو قضية استراتيجية تؤثر على استقرار المؤسسة وجودة بيئة العمل بشكل عام.

وبناءً على ما سبق، أصبح من الضروري دراسة أثر قرارات التوظيف غير المناسبة على استمرارية الموظفين الآخرين داخل المؤسسة لفهم العلاقة بين جودة التوظيف ورضا الموظفين، التزامهم، والأداء الجماعي للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي:

إلى أي مدى تؤثر قرارات التوظيف الخاطئة على استمرارية الموظفين الآخرين داخل المنظمة؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي، إذ تسلط الضوء على قضية حيوية في إدارة الموارد البشرية غالبًا ما يتم تجاهلها، ألا وهي تأثير التوظيف غير المناسب على استمرارية الموظفين الآخرين وبيئة العمل بشكل عام. فالقرار الخاص بتعيين موظف غير مؤهل أو غير مناسب للوظيفة أو للثقافة التنظيمية لا يؤثر على الموظف المعني فقط، بل يمتد أثره ليشمل جميع الزملاء والفريق ككل، ويؤثر على الأداء العام للمؤسسة، روح التعاون، ومستوى الالتزام الوظيفي.

أولاً: الأهمية العلمية

1. الإسهام في سد فجوة معرفية في الأدبيات العلمية:

تركز معظم الدراسات السابقة على تأثير التوظيف الخاطئ على الموظف الجديد ذاته، في حين تهمل التأثيرات غير المباشرة على الفريق وبقية الموظفين، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية في هذا الجانب.

2. توسيع الفهم النظري لتأثيرات التوظيف غير المناسب:

تسهم الدراسة في تحليل العلاقة بين التوظيف الخاطئ وكل من الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، وديناميكيات الفريق، ومستوى الإنتاجية، مما يعزز الإطار النظري المرتبط بسلوكيات العمل الجماعي.

3. تعزيز الدراسات المرتبطة باستمرارية الموظفين:

تقدم الدراسة منظورًا مختلفًا يربط بين قرارات التوظيف الخاطئة ومعدلات دوران العمل، من خلال التركيز على تأثيرها غير المباشر على الموظفين الحاليين.

ثانياً: الأهمية العملية

1. دعم متخذي القرار في إدارات الموارد البشرية:

تساعد نتائج الدراسة إدارات التوظيف على فهم العواقب غير المباشرة لقرارات التوظيف، مثل زيادة الضغط على الموظفين، وانخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدلات التسرب الوظيفي.

2. تحسين جودة عمليات التوظيف والاختيار:

تقدم الدراسة أساساً عملياً لتطوير آليات اختيار أكثر دقة، من خلال تبني أدوات تقييم حديثة، وربط التوظيف بمتطلبات الوظيفة والثقافة التنظيمية.

3. تقديم توصيات تطبيقية للحد من الآثار السلبية:

تشمل التوصيات تطوير برامج تهيئة ومتابعة للموظفين الجدد، وتعزيز آليات دعم الموظفين الحاليين، بما يساهم في تقليل التأثيرات السلبية للتوظيف غير المناسب.

4. المساهمة في رفع الاستقرار التنظيمي والإنتاجية:

تساعد مخرجات الدراسة المؤسسات على تحسين بيئة العمل، وتعزيز الالتزام الوظيفي، والحفاظ على الكفاءات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل التأثيرات الناتجة عن التوظيف غير المناسب على استمرارية الموظفين الآخرين داخل المنظمة، وتقديم توصيات عملية تساعد على تحسين بيئة العمل والحفاظ على الكفاءات، بما يسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الأداء الجماعي داخل المؤسسات. وتسعى الدراسة إلى فهم كيف تؤثر الأخطاء في عملية التوظيف على مختلف جوانب بيئة العمل، بما في ذلك الرضا الوظيفي، التفاعل بين الزملاء، الروح المعنوية، ومستوى الالتزام الفردي والجماعي.

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التوظيف غير المناسب على استمرارية الموظفين وبيئة العمل داخل المنظمة، بما يسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين جودة التوظيف وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أثر التوظيف الخاطئ على رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي:

يركز هذا الهدف على دراسة العلاقة بين اختيارات التوظيف غير الدقيقة ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين الحاليين. سيتم تحليل مدى تأثير الضغوط الناتجة عن التعامل مع موظف غير مناسب على معنويات الفريق، جودة التفاعل بين الزملاء، وروح التعاون داخل المجموعة. كما يسعى الهدف إلى رصد أي تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على نية الموظفين في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة، مما يساعد على تقييم المخاطر المرتبطة بالتوظيف غير المناسب. علاوة على ذلك، سيتناول هذا الهدف دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في إدراك الموظفين للبيئة المحيطة بهم عند وجود موظف غير متوافق مع متطلبات الوظيفة أو الثقافة التنظيمية، وما ينتج عن ذلك من شعور بالإرهاق الوظيفي أو عدم الرضا.

2. تحليل العلاقة بين جودة عملية الاختيار والاستبقاء الوظيفي:

يسعى هذا الهدف إلى دراسة مدى تأثير فعالية وكفاءة عملية التوظيف على قدرة المؤسسة في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء. يشمل ذلك التركيز على معايير اختيار الموظفين، توافق المرشح مع متطلبات الوظيفة، مدى ملاءمته للثقافة التنظيمية، وأساليب التقييم المستخدمة في عملية الاختيار. كما سيتم تحليل العلاقة بين جودة هذه العملية ومعدلات الدوران الوظيفي، مع التعرف على العوامل التي قد تساهم في تحسين الاستبقاء الوظيفي وتقليل تسرب الكفاءات. هذا التحليل يسمح بفهم أعمق لكيفية ارتباط جودة التوظيف بالأداء الجماعي للفريق واستقرار المؤسسة على المدى الطويل.

3. التعرف على المؤشرات التنظيمية والسلوكية التي تدل على تأثير التوظيف الخاطئ:

يهدف هذا الجزء إلى رصد العلامات والمؤشرات التي يمكن ملاحظتها داخل المؤسسة عند وجود توظيف غير مناسب، سواء كانت مؤشرات تنظيمية مثل زيادة التغيب، انخفاض الإنتاجية، أو تأخر إنجاز المهام، أو مؤشرات سلوكية مثل ضعف التعاون بين أعضاء الفريق، انخفاض التفاعل الإيجابي، وارتفاع مستوى الصراعات الداخلية. ويتيح هذا الهدف إمكانية بناء إطار تحليلي يمكن استخدامه لقياس أثر التوظيف الخاطئ على مختلف أبعاد بيئة العمل، بما في ذلك ديناميكيات الفريق، رضا الموظفين، واستمرارية الأداء المؤسسي.

4. اقتراح ممارسات فعالة للحد من آثار التوظيف الخاطئ على بيئة العمل:

يسعى هذا الهدف إلى تقديم توصيات عملية واستراتيجيات قابلة للتطبيق تساعد إدارة الموارد البشرية على تحسين عمليات التوظيف واختيار المرشحين بشكل أكثر دقة. كما يركز على تطوير أساليب دعم الموظفين الحاليين للتكيف مع أي آثار سلبية، وتعزيز بيئة عمل مستقرة تشجع على الالتزام، التفاعل الإيجابي، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. يشمل ذلك اقتراح أدوات قياس مؤسسية تمكن المنظمة من متابعة فعالية استراتيجيات التوظيف وتحديد نقاط الضعف قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة، مما يساهم في تقليل معدلات التسرب الوظيفي والحفاظ على الكفاءات الحيوية.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة تساعد المؤسسات على فهم آثار التوظيف الخاطئ على الموظفين الآخرين، واتخاذ إجراءات عملية تعزز من الاستقرار الوظيفي، الكفاءة الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية التي تركز على فهم أثر التوظيف الخاطئ على استمرارية الموظفين الآخرين وبيئة العمل داخل المؤسسة. وتشمل هذه التساؤلات الجوانب السلوكية والتنظيمية والاقتصادية للتوظيف غير المناسب، بهدف تقديم تحليل شامل يدعم اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

1. ما مدى تأثير التوظيف الخاطئ على بيئة العمل؟

يناقش هذا التساؤل العلاقة بين توظيف موظف غير مناسب والآثار المترتبة على بيئة العمل العامة داخل المؤسسة. ومن بين التساؤلات الفرعية المرتبطة به:

- ما الآثار السلوكية للتوظيف غير المناسب على الموظفين الحاليين، وكيف ينعكس ذلك على التفاعل اليومي بينهم؟
- كيف يؤثر وجود موظف غير ملائم على مستوى التعاون بين أعضاء الفريق، ودرجة تكاتفهم في أداء المهام المشتركة؟
- ما تأثير التوظيف الخاطئ على معنويات الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي، وهل يؤدي إلى شعور بالإرهاق أو الإحباط المهني؟
- هل يساهم الموظف غير المناسب في انخفاض جودة العمل والإنتاجية الجماعية، وما هو أثر ذلك على الأداء المؤسسي بشكل عام؟

2. هل يؤدي وجود موظف غير مناسب إلى زيادة معدلات دوران الموظفين؟

يركز هذا التساؤل على العلاقة بين التوظيف الخاطئ ومعدلات الاستقالات، وكيفية تأثير الأخطاء في الاختيار على استمرارية الموظفين الأكفاء. ومن التساؤلات الفرعية المرتبطة به:

- ما العلاقة بين التوظيف غير المناسب ومعدلات الاستقالات داخل المؤسسة، وهل يمكن رصد أي نمط محدد مرتبط بهذا النوع من التوظيف؟
- كيف تتأثر نية الموظفين في البقاء ضمن المؤسسة عند التعامل مع زملاء غير مناسبين، وما العوامل التي تعزز أو تقلل من هذه النية؟

- ما دور التوترات والصراعات الداخلية الناتجة عن التوظيف الخاطئ في قرار الموظف بمغادرة المنظمة، وهل تؤدي إلى تسريع معدلات الدوران الوظيفي؟

3. ما العوامل التي تزيد من حساسية الفريق تجاه قرارات التوظيف الخاطئة؟

يتعلق هذا التساؤل بفهم العوامل التنظيمية والنفسية التي تجعل الفريق أكثر تأثرًا بالأخطاء في التوظيف. ويشتمل على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتأثير السلبي للتوظيف الخاطئ على مستوى الأداء والتعاون بين أعضاء الفريق؟
- كيف تؤثر مستويات الالتزام والانتماء التنظيمي لدى الموظفين على قدرتهم في التكيف مع الموظف غير المناسب، وهل تساعد القيم التنظيمية على تقليل التأثير السلبي؟
- ما دور القيادة والإشراف الإداري في التخفيف أو تكبير أثر التوظيف غير المناسب، وكيف يمكن للمديرين معالجة المشاكل الناتجة عنه؟

4. كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تقليل أثر هذه القرارات على استقرار الموظفين؟

يبحث هذا التساؤل في الإجراءات والسياسات التي يمكن للموارد البشرية اعتمادها للحد من الآثار السلبية للتوظيف غير المناسب. ومن التساؤلات الفرعية المرتبطة به:

- ما الاستراتيجيات والأدوات التي يمكن استخدامها لتحسين جودة التوظيف والاختيار، وضمان توافق المرشح مع متطلبات الوظيفة والثقافة التنظيمية؟
- كيف يمكن للبرامج التدريبية والتأهيلية الموجهة للموظفين الجدد أن تقلل من تأثير التوظيف الخاطئ على الفريق والبيئة العملية؟
- ما الدور الذي تلعبه الممارسات الوقائية مثل تقييم الأداء المبكر والمتابعة المستمرة في الحد من الآثار السلبية للتوظيف غير المناسب، وضمان استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي؟

فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين قرارات التوظيف غير المناسبة واستمرارية الموظفين داخل المنظمة، وفهم أثر هذه القرارات على الرضا الوظيفي، الأداء الجماعي، والاستقرار المؤسسي. وبناءً على ذلك، تم صياغة الفروض الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة سلبية بين قرارات التوظيف الخاطئة واستمرارية الموظفين. تشير هذه الفرضية إلى أن التوظيف غير المناسب يمكن أن يؤدي إلى مغادرة الموظفين الأكفاء، وانخفاض مستويات الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. وتفترض الدراسة عدة فروض فرعية داعمة لها:
 - كلما زادت الأخطاء في عملية التوظيف، زادت احتمالية مغادرة الموظفين ذوي الكفاءة العالية للمنظمة، نتيجة الشعور بالضغط والإحباط بسبب التعامل مع زملاء غير مناسبين.
 - وجود موظف غير ملائم يزيد من التوترات والصراعات الداخلية بين أعضاء الفريق، مما يقلل من رغبة الموظفين الآخرين في الاستمرار ويؤثر على تماسك الفريق وانسجامه.
 - التوظيف الخاطئ يؤدي إلى ارتفاع معدلات التغيب عن العمل ويؤثر سلباً على الالتزام الوظيفي، حيث يجد الموظفون صعوبة في الحفاظ على أداء متوازن وسط تأثيرات سلبية مستمرة على بيئة العمل.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: التوظيف الخاطئ يؤثر على الرضا الوظيفي والأداء الجماعي. تركز هذه الفرضية على تأثير التوظيف غير المناسب على معنويات الموظفين وعلى مستوى التعاون والإنتاجية داخل الفرق. وتشمل الفروض الفرعية:
 - وجود موظف غير مناسب يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى الزملاء المباشرين، نتيجة الشعور بعدم العدالة أو زيادة أعباء العمل.

- التوظيف غير المناسب يقلل من التعاون بين أعضاء الفريق ويضعف التفاعل الإيجابي بينهم، مما يؤدي إلى تراجع الكفاءة الجماعية للفرق العاملة.
- انخفاض الرضا الوظيفي الناتج عن توظيف غير دقيق يؤثر سلبًا على الإنتاجية الجماعية وجودة العمل، ويزيد من احتمالية حدوث أخطاء مهنية وتأخير إنجاز المهام.

3. الفرضية الرئيسة الثالثة: المؤسسات التي تطبق عمليات اختيار دقيقة تحقق مستويات أعلى من الاستقرار الوظيفي.

- تؤكد هذه الفرضية على أهمية اتباع معايير دقيقة وموثوقة في التوظيف لضمان استقرار الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي. وتشمل الفروض الفرعية:
- تطبيق أساليب تقييم واختيار دقيقة يقلل من احتمالية تعيين موظفين غير مناسبين، مما يعزز انسجام الفرق ويزيد من استمرارية الكفاءات.
- المؤسسات التي تعتمد على معايير صارمة في التوظيف تحقق معدلات أقل في دوران الموظفين وتستطيع الاحتفاظ بالكفاءات الحيوية لفترات أطول.
- العمليات الدقيقة في الاختيار تعزز رضا الموظفين وتقوي بيئة العمل الإيجابية، مما ينعكس على الأداء الجماعي والاستقرار المؤسسي ويؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة:

تُعد الدراسات السابقة عنصرًا مهمًا في بناء الإطار العلمي للبحث، حيث تساعد على فهم الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة والاستفادة من نتائج البحوث التي تناولت موضوع التوظيف واستمرارية الموظفين داخل المؤسسات. كما تسهم في توضيح العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار والإحلال الوظيفي، وبين مستوى الاستقرار الوظيفي ورضا الموظفين.

وقد تناولت هذه الدراسات مجموعة من العوامل المؤثرة في استمرارية الموظفين، مثل بيئة العمل الداخلية، والارتباط والاستغراق الوظيفي، والقيم التنظيمية، إضافة إلى استراتيجيات التوظيف وجودة عمليات الاختيار والتعيين. وتشير نتائجها إلى أن القرارات المتعلقة بالتوظيف تلعب دورًا مهمًا في استقرار فرق العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

كما أوضحت العديد من الدراسات أن التوظيف غير المناسب لا يقتصر تأثيره على الموظف الجديد فقط، بل يمتد أثره إلى زملائه وبيئة العمل بشكل عام، مما قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدلات التسرب الوظيفي. ومن هذا المنطلق، يستعرض هذا القسم عددًا من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة من نتائجها في دعم الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة الأساس الذي يُبنى عليه البحث الحالي، إذ توفر إطارًا لفهم كيفية تأثير سياسات التوظيف والاختيار على استمرارية الموظفين واستقرار الفرق داخل المؤسسات. وقد تناولت هذه الدراسات جوانب مختلفة، من الإحلال والتعاقب الوظيفي إلى تأثير بيئة العمل الداخلية والقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي ونية الاستمرار.

1. الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر سياسات الإحلال والتعاقب الوظيفي على استمرارية الموظفين واستقرار فرق العمل داخل البلديات.
- **الخلاصة:** أظهرت النتائج أن التخطيط الجيد للإحلال والتعاقب يساهم في تقليل فقدان الكفاءات ويحسن استقرار الفرق. كما بينت أن وجود خطة واضحة لتحديد البدائل والتطوير المهني للموظفين يقلل من اضطرابات العمل ويعزز معنويات الموظفين الحاليين، ما يساهم في استمرارية الأداء المؤسسي.

2. الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين الارتباط الوظيفي وإبداع العاملين

- **الهدف:** تناولت الدراسة دور الاستغراق الوظيفي كعنصر وسيط يعزز ارتباط الموظف بالعمل ويؤثر على قدرته على الابتكار والإبداع.
- **الخلاصة:** بيّنت النتائج أن ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي يزيد من الاستغراق الوظيفي، مما يقلل من رغبة الموظفين في المغادرة ويعزز استقرارهم داخل المنظمة. كما أشارت الدراسة إلى أن الموظفين المندمجين في أعمالهم يتمتعون بمستوى أعلى من الالتزام والولاء للمنظمة، ما يعكس أثرًا إيجابيًا على استمرارية الأداء الجماعي.

3. أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل الداخلية، بما في ذلك العوامل التنظيمية والسلوكية، على نية الاستقالة لدى الموظفين.
- **الخلاصة:** أكدت النتائج أن بيئة العمل السلبية، مثل ضعف التواصل ونقص الدعم الإداري، تزيد من رغبة الموظفين في المغادرة. في المقابل، تساعد بيئة العمل الداعمة والمحفزة على تعزيز الرضا الوظيفي، مما يحافظ على استمرارية الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

4. أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل

- **الهدف:** تناولت الدراسة أثر جودة عمليات الاستقطاب والاختيار على الأداء الفردي والجماعي.
- **الخلاصة:** أكدت النتائج أن الاختيار الدقيق للموظفين يقلل من المشكلات في الأداء ويعزز استقرار الفرق. كما أشارت إلى أن التوظيف المناسب يخلق توازنًا بين مهارات الموظفين ومتطلبات الوظيفة، ما يسهم في تحسين كفاءة العمل وتقليل الصراعات الداخلية.

5. استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجية التوظيف ومعدلات دوران الموظفين في المؤسسات.
- **الخلاصة:** أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات الفعالة في التوظيف، والتي تعتمد على تقييم شامل للمهارات والملاءمة الثقافية، تقلل من دوران الموظفين وتحافظ على الكفاءات الحيوية داخل المنظمة، ما يدعم استمرارية العمل ويعزز الأداء المؤسسي.

6. القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة

- **الهدف:** ركزت الدراسة على دراسة أثر القيم التنظيمية الواضحة والمطبقة داخل المؤسسة على نية الموظفين في الاستمرار أو المغادرة.
- **الخلاصة:** أكدت النتائج أن وجود قيم تنظيمية داعمة وواضحة يساهم في تقليل معدل التسرب الوظيفي، ويعزز بيئة عمل مستقرة تحفز الالتزام والإنتاجية، كما أنه يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويحد من الضغوط السلوكية بين أعضاء الفريق.

الخلاصة العامة للدراسات السابقة:

تشير أغلب الدراسات السابقة إلى أن التوظيف غير المناسب لا يقتصر تأثيره على الموظف الجديد الذي تم تعيينه، بل يمتد أثره إلى الفريق بأكمله داخل المؤسسة. فالتوظيف الخاطئ يؤدي إلى انخفاض الاستقرار الوظيفي بين الزملاء، ويزيد من معدلات الدوران الوظيفي، ويؤثر سلبًا على معنويات الفريق، مما يخلق بيئة عمل مضطربة وغير محفزة. كما أشارت الدراسات إلى أن هذا التأثير يمتد إلى الأداء الجماعي، حيث يتسبب الموظف غير المناسب في زيادة الضغط على الزملاء، ضعف التعاون بينهم، وانخفاض جودة الإنجاز المؤسسي. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على سياسات اختيار دقيقة، وخطط إحلال وتعاقب واضحة، وبيئة عمل داعمة، تتمكن من تقليل معدلات التسرب الوظيفي والحفاظ على الكفاءات الحيوية. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه الدراسات على أهمية دراسة أثر التوظيف غير المناسب على استمرارية الموظفين الآخرين، مع التركيز على تقديم توصيات عملية لتحسين جودة الاختيار والاحتفاظ بالكفاءات، بما يساهم في تعزيز استقرار بيئة العمل وجودة الأداء المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية الملاءمة الوظيفية:

تركز هذه النظرية على أهمية توافق مهارات الفرد وقدراته مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها. عندما يكون هناك تطابق بين مهارات الموظف وطبيعة العمل، يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي، ويعزز الالتزام بالأهداف التنظيمية. أما في حالة عدم التطابق، فقد ينتج ضعف في الأداء، انخفاض في جودة العمل، وزيادة احتمالية التفكير في الاستقالة، مما يؤثر على استمرارية الموظفين ويزيد من دورانهم الوظيفي داخل المنظمة.

2. نظرية العدوى التنظيمية:

تؤكد هذه النظرية أن المشاعر والسلوكيات السلبية للموظف غير المناسب يمكن أن تنتقل إلى زملائه بشكل غير مباشر، مما يخلق بيئة عمل متوترة ويقلل من معنويات الفريق. هذه العدوى تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة نية الاستقالة بين الموظفين، مما يهدد استقرار المنظمة وكفاءتها التشغيلية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

تُعد المنهجية العلمية أحد الركائز الأساسية في أي دراسة بحثية، حيث تساعد على جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية تضمن دقة النتائج وموضوعيتها. ويعتمد اختيار المنهج المناسب على طبيعة مشكلة الدراسة والأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها. ومن خلال المنهجية يمكن للباحث تحديد الأدوات والأساليب المناسبة لدراسة الظاهرة محل البحث والوصول إلى نتائج علمية قابلة للتحليل والتفسير.

وفي هذه الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يركز على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة. ويهدف هذا المنهج إلى دراسة تأثير التوظيف الخاطئ على استمرارية الموظفين داخل المؤسسات، من خلال تحليل آراء العاملين وتجاربهم في بيئة العمل. كما تعتمد الدراسة على أسلوب البحث الميداني باستخدام استبيان إلكتروني لجمع البيانات من أفراد العينة، ومن ثم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة للوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين التوظيف غير المناسب واستقرار الموظفين داخل بيئة العمل.

وفيما يلي توضيح لأسلوب البحث، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وأداة التحليل المستخدمة في هذه الدراسة.

المنهجية وطرق البحث:

نوع البحث: وصفي تحليلي، يهدف إلى وصف الظواهر بدقة وتحليل تأثير التوظيف الخاطئ على استمرارية الموظفين.

أسلوب البحث: ميداني باستخدام استبيان إلكتروني، صُمم لقياس المتغيرات الأساسية مثل جودة قرارات التوظيف، مستوى الرضا الوظيفي، ونية الاستمرار أو المغادرة.

مجتمع الدراسة: موظفو مكاتب الاستقدام، وتحديدًا قسم خدمة العملاء، نظرًا لتأثرهم المباشر بقرارات التوظيف وأثرها على بيئة العمل اليومية.

عينة الدراسة: تتكون من 80-120 موظفًا من مكاتب استقدام مختلفة، لضمان تمثيل شامل ودقة النتائج.

أداة التحليل: برنامج SPSS، لقياس العلاقة بين التوظيف الخاطئ واستمرارية الموظفين، واستنتاج مدى تأثير القرارات غير المناسبة على استقرار القوى العاملة، مستوى التعاون بين الزملاء، وجودة الأداء، ورضا الموظفين.

أهمية المنهجية: تُمكن الدراسة من جمع بيانات دقيقة وتحليلها بشكل علمي، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز استقرار الموظفين وتحسين بيئة العمل.

مجتمع البحث:

استبيان مكون من جزأين:

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، القسم).

2. الجزء الثاني: قياس المتغيرات:

○ جودة قرارات التوظيف (5 فقرات)

○ الرضا الوظيفي (5 فقرات)

○ نية الاستمرار أو الاستقالة (5 فقرات)

طريقة القياس: مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة").

حدود البحث:

المكانية: تقتصر الدراسة على مكاتب الاستقدام داخل المملكة العربية السعودية، مما يتيح دراسة تطبيقية واقعية في بيئة عمل محلية.

الزمانية: جمع البيانات يتم خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2025، لضمان الحداثة والارتباط بالواقع الحالي لسوق العمل.

البشرية: تستهدف الدراسة موظفي خدمة العملاء والإداريين المرتبطين بعملية التوظيف بشكل مباشر، نظراً لتأثرهم المباشر بقرارات التوظيف.

الموضوعية: تركز الدراسة على أثر التوظيف الخاطئ على استمرارية الموظفين، دون التطرق إلى التحليلات المالية أو الهيكلية للمؤسسة.

الإجرائية: تتناول الدراسة عمليات التوظيف والاختيار فقط، مع استبعاد التأثيرات المرتبطة بعوامل خارجية مثل الاقتصاد أو التشريعات.

التحليلية: تهدف إلى فهم العلاقة بين التوظيف الخاطئ ورضا الموظفين واستمراريتهم، دون دراسة أثرها على الأداء المالي أو الربحية.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة من الموظفين العاملين في مكاتب الاستقدام، وذلك بهدف دراسة أثر التوظيف الخاطئ على استمرارية الموظفين داخل بيئة العمل. وقد تم تصميم الاستبيان لقياس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالموضوع، وهي: تأثير التوظيف غير المناسب على بيئة العمل، وعلى مستوى الرضا الوظيفي، وعلى استمرارية الموظفين داخل المؤسسة، إضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية في الحد من هذه المشكلة، وأثر التوظيف المناسب على الأداء المؤسسي.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المبحوثين، حيث تراوحت الإجابات بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة. ويساعد هذا المقياس في تحليل اتجاهات الموظفين نحو العبارات المطروحة وتحديد مدى اتفاقهم أو اختلافهم معها.

كما تم تحليل البيانات من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لمختلف الإجابات، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس آراء أفراد العينة حول تأثير التوظيف الخاطئ على بيئة العمل واستقرار الموظفين.

تحليل البيانات:

تحليل البيانات الديموغرافية

- أظهرت نتائج الاستبيان تنوعاً في الخصائص الديموغرافية للمشاركين، مما يعكس تعدد الخلفيات والخبرات المهنية داخل العينة.
- من حيث العمر، تركزت أغلبية المشاركين ضمن الفئة العمرية (25 – 34 سنة)، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب العاملين في سوق العمل.
 - أما بالنسبة إلى المستوى الدراسي، فقد شكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من المشاركين، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين في هذا القطاع.
 - وفيما يتعلق بالجنس، فقد شارك كل من الذكور والإناث في الاستبيان، مع ملاحظة أن نسبة الذكور كانت أعلى نظراً لطبيعة العمل في بعض مكاتب الاستقدام.
 - أما الحالة الاجتماعية، فقد توزعت بين متزوجين وعزاب، مع وجود نسبة أكبر من المتزوجين.
 - وبالنسبة إلى سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين سنة إلى سبع سنوات، مما يدل على امتلاكهم تجربة عملية تمكنهم من تقييم بيئة العمل بشكل واقعي.

جدول 1: توزيع المشاركين حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
10%	4	18 – 24 سنة
55%	22	25 – 34 سنة
25%	10	35 – 44 سنة
10%	4	45 سنة فأكثر
100%	40	الإجمالي

جدول 2: توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي

النسبة(%)	التكرار	المستوى التعليمي
5%	2	ثانوي أو أقل
15%	6	دبلوم
65%	26	بكالوريوس
15%	6	دراسات عليا
100%	40	الإجمالي

جدول 3: توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة

النسبة(%)	التكرار	سنوات الخبرة
5%	2	أقل من سنة
30%	12	1 - 3 سنوات
45%	18	3 - 7 سنوات
20%	8	أكثر من 7 سنوات
100%	40	الإجمالي

تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: أثر التوظيف الخاطئ على بيئة العمل

أظهرت نتائج هذا المحور أن غالبية المشاركين يتفقون على أن التوظيف غير المناسب يؤثر سلباً على بيئة العمل داخل المؤسسة. حيث أشار عدد كبير من الموظفين إلى أن وجود موظف غير مناسب يؤدي إلى زيادة الضغوط على أعضاء الفريق الآخرين، ويؤثر على مستوى التعاون والتنسيق بينهم.

كما بينت النتائج أن التوظيف الخاطئ قد يؤدي إلى انخفاض جودة العمل الجماعي وزيادة الأخطاء في إنجاز المهام، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء داخل الفريق.

جدول 4 أثر التوظيف الخاطئ على بيئة العمل

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
مرتفع	0.7	4.3	التوظيف غير المناسب يزيد الضغط على الفريق
مرتفع	0.8	4.2	يؤثر سلباً على التعاون بين الموظفين
مرتفع	0.7	4.1	يؤدي إلى زيادة الأخطاء في العمل
مرتفع	0.6	4.2	يضعف جودة العمل الجماعي
مرتفع	0.7	4.2	المتوسط العام

المحور الثاني: أثر التوظيف الخاطئ على الرضا الوظيفي

أوضحت نتائج هذا المحور أن التوظيف غير المناسب يمكن أن يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين والشعور بالإحباط المهني. حيث أشار العديد من المشاركين إلى أن زيادة أعباء العمل نتيجة وجود موظف غير مناسب قد تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أن التوظيف الخاطئ قد يؤثر على العلاقات المهنية بين الموظفين، ويؤدي إلى تراجع الحافز للعمل، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء العام داخل المؤسسة.

جدول 5 أثر التوظيف الخاطئ على الرضا الوظيفي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
مرتفع	0.8	4.1	التوظيف الخاطئ يقلل الرضا الوظيفي
مرتفع	0.7	4.0	يزيد الشعور بالإحباط المهني
متوسط-مرتفع	0.7	3.9	يؤثر على العلاقات بين الموظفين
مرتفع	0.8	4.0	يقلل الحافز للعمل
مرتفع	0.75	4.0	المتوسط العام

المحور الثالث: أثر التوظيف الخاطئ على استمرارية الموظفين

بينت نتائج هذا المحور أن وجود موظف غير مناسب داخل الفريق قد يدفع بعض الموظفين إلى التفكير في ترك العمل. كما أظهرت النتائج أن التوترات والصراعات الناتجة عن التوظيف غير المناسب قد تؤثر على رغبة الموظفين في الاستمرار داخل المؤسسة.

وأشار عدد كبير من المشاركين إلى أن التوظيف الخاطئ قد يؤدي إلى زيادة معدلات دوران الموظفين، خاصة إذا استمرت المشكلات الناتجة عنه لفترة طويلة دون معالجة.

جدول 6 أثر التوظيف الخاطئ على استمرارية الموظفين

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
متوسط	0.9	3.6	أفكر في ترك العمل بسبب بيئة العمل
مرتفع	0.8	4.0	التوظيف الخاطئ يزيد الرغبة في الاستقالة
مرتفع	0.7	4.1	يسبب صراعات داخل الفريق
مرتفع	0.6	4.0	يزيد معدل دوران الموظفين

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
مرتفع	0.75	3.93	المتوسط العام

المحور الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تقليل التوظيف الخاطئ

أظهرت النتائج اتفاق غالبية المشاركين على أن وجود معايير واضحة في التوظيف يساعد بشكل كبير في تقليل احتمالية اختيار موظفين غير مناسبين. كما أكد المشاركون أهمية استخدام أدوات تقييم دقيقة مثل الاختبارات المهنية والمقابلات المنظمة.

كما بينت النتائج أن متابعة أداء الموظف الجديد في المراحل الأولى من العمل، وتقديم برامج تدريب وتأهيل مناسبة، يمكن أن يساهم في تقليل الآثار السلبية للتوظيف غير المناسب.

جدول 7 دور إدارة الموارد البشرية في تقليل التوظيف الخاطئ

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
مرتفع	0.6	4.3	وجود معايير واضحة يقلل الأخطاء
مرتفع	0.7	4.2	استخدام أدوات تقييم يحسن الاختيار
مرتفع	0.7	4.1	متابعة الموظف الجديد تقلل المخاطر
مرتفع	0.8	4.0	التدريب يساعد في التكيف
مرتفع	0.7	4.15	المتوسط العام

المحور الخامس: تأثير التوظيف المناسب على الأداء المؤسسي

أوضحت نتائج هذا المحور أن اختيار الموظف المناسب يساهم في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة. كما أشار المشاركون إلى أن التوظيف الدقيق يساعد في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

كذلك أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على عمليات توظيف دقيقة تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

جدول 8 تأثير التوظيف المناسب على الأداء المؤسسي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
مرتفع	0.6	4.3	التوظيف الجيد يعزز التعاون
مرتفع	0.7	4.2	يحسن الإنتاجية
مرتفع	0.7	4.1	يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة
مرتفع	0.6	4.2	يعزز الاستقرار الوظيفي
مرتفع	0.65	4.2	المتوسط العام

النتائج:

- في ضوء تحليل بيانات الاستبيان، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة، من أهمها:
1. وجود علاقة واضحة بين **التوظيف الخاطئ وتدهور بيئة العمل** داخل المؤسسة، حيث يؤدي وجود موظف غير مناسب إلى زيادة الضغوط على الفريق وانخفاض مستوى التعاون بين الموظفين.
 2. التوظيف غير المناسب يؤثر بشكل ملحوظ على **الرضا الوظيفي للموظفين**، إذ يؤدي إلى انخفاض المعنويات وزيادة الشعور بالإحباط المهني.
 3. تشير النتائج إلى أن التوظيف الخاطئ قد يؤدي إلى **زيادة احتمالية مغادرة الموظفين الأكفاء**، مما يرفع من معدلات دوران الموظفين داخل المؤسسة.
 4. أظهرت الدراسة أن وجود **عمليات توظيف دقيقة ومعايير واضحة للاختيار** يساعد في تقليل احتمالية التوظيف غير المناسب.
 5. التوظيف الجيد يساهم في **تعزيز الأداء المؤسسي** من خلال تحسين التعاون بين الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد المؤسسات على تحسين عمليات التوظيف وتقليل الآثار السلبية للتوظيف الخاطئ، ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:

1. تطوير آليات التوظيف والاختيار من خلال استخدام أدوات تقييم علمية دقيقة تساعد على اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للوظيفة.
2. الاعتماد على مقابلات وظيفية منظمة واختبارات مهنية لقياس مهارات المرشحين ومدى توافقهم مع متطلبات الوظيفة والثقافة التنظيمية.
3. تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في متابعة أداء الموظفين الجدد خلال فترة التجربة، واكتشاف أي مشكلات في وقت مبكر.
4. تقديم برامج تدريب وتأهيل للموظفين الجدد بهدف مساعدتهم على التكيف مع بيئة العمل ومتطلبات الوظيفة.
5. تعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تقوم على التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين، مما يساعد على تقليل التوترات داخل الفريق.
6. إجراء تقييم دوري لعملية التوظيف داخل المؤسسة للتأكد من فعاليتها، والعمل على تطويرها بشكل مستمر.
7. تشجيع المؤسسات على الاستثمار في تطوير سياسات الموارد البشرية التي تهدف إلى الحفاظ على الكفاءات وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية:

1. الإحلال والتعاقب الوظيفي وأثره على ديمومة العمل في البلدية:

تتناول هذه الدراسة دور سياسات الإحلال والتعاقب في استمرارية العمل داخل المؤسسات الحكومية، حيث أظهرت أن التخطيط الجيد للإحلال الوظيفي يساهم في تقليل فقدان الكفاءات وتعزيز استقرار الفريق. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على خطط واضحة لتعاقب الموظفين تقل لديها معدلات الاستقالات المفاجئة، ما يعزز القدرة على الاستمرارية وتحقيق أهداف العمل بكفاءة أعلى.

2. الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين الارتباط الوظيفي وإبداع العاملين:

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين ارتباط الموظف بالعمل ومستوى الإبداع الذي يقدمه، وطرحت الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط يؤثر على هذه العلاقة. أظهرت النتائج أن زيادة ارتباط الموظف بالعمل تعزز استغراقه الوظيفي، مما يقلل من رغبة الاستقالة ويزيد من استقراره الوظيفي. كما أشارت إلى أن الموظفين المندمجين أكثر قدرة على تقديم أفكار مبتكرة والمساهمة في تطوير المؤسسة.

3. أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي:

حللت هذه الدراسة تأثير العوامل الداخلية للبيئة الوظيفية على رغبة الموظفين في الاستقالة، مثل الدعم الإداري، التعاون بين الزملاء، والاعتراف بالإنجازات. وأظهرت النتائج أن بيئة العمل السلبية تزيد من معدلات التسرب الوظيفي، بينما البيئة الداعمة، التي تعزز المشاركة والتواصل الفعال، تساهم في الاحتفاظ بالموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

4. أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل:

أوضحت هذه الدراسة أن جودة عمليات التوظيف ترتبط مباشرة بجودة الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. إذ يقل التوظيف الدقيق من المشكلات المرتبطة بالأداء، ويعزز الالتزام الوظيفي للفريق، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أشارت إلى أن اختيار الموظف المناسب يقلل من الأعباء الإضافية على الزملاء ويزيد من استقرار بيئة العمل.

5. استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل:

ركزت الدراسة على العلاقة بين استراتيجيات التوظيف ومدى دوران الموظفين، مؤكدة أن تبني سياسات توظيف فعالة، تشمل التقييم الدقيق للمرشحين ومطابقة مهاراتهم مع متطلبات الوظيفة، يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويحافظ على الكفاءات المهمة. وأشارت إلى أن هذه الاستراتيجيات تساعد المؤسسات على بناء فرق عمل مستقرة وقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

6. القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة:

درس هذا البحث تأثير القيم التنظيمية على نية التسرب الوظيفي، مؤكداً أن وجود قيم واضحة ومطبقة بشكل فعال يساهم في تعزيز انتماء الموظفين للمؤسسة ويقلل من رغبتهم في الاستقالة. كما بينت الدراسة أن بيئة العمل التي تحترم القيم التنظيمية وتشجع على العدالة والمساواة تسهم في استقرار الفريق وتحقيق رضا وظيفي مرتفع.

المراجع الأجنبية:

لا يوجد

الملاحق

الاستبانة:

مقدمة الاستبيان

عزيزي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية لأغراض بحثية تتعلق بدراسة أثر التوظيف الخاطئ على استمرارية الموظفين وبيئة العمل داخل المؤسسات، وذلك من خلال التعرف على آراء الموظفين وتجاربهم في بيئة العمل. وتأتي هذه الدراسة في إطار البحث في العوامل التنظيمية والسلوكية التي قد تؤثر على رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي. سيتم استخدام المعلومات التي يتم جمعها من هذا الاستبيان لأغراض علمية فقط، وسيتم التعامل مع جميع الإجابات بسرية تامة، ولن يتم الكشف عن هوية المشاركين. كما أن مشاركتكم تسهم في دعم هذا البحث والوصول إلى نتائج تساعد في تطوير سياسات التوظيف وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات.

يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك وفق مقياس التقييم التالي:

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، وإنما المطلوب هو رأيك الشخصي.

البيانات الديموغرافية

1. العمر:

☐ أقل من 18 سنة

☐ 18 – 30 سنة

☐ 31 – 45 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

2. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

3. المستوى الدراسي:

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4. الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب

☐ متزوج

5. سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنة

☐ 1 – 3 سنوات

☐ 4 – 7 سنوات

☐ أكثر من 7 سنوات

فقرات الاستبيان:

المحور الأول: أثر التوظيف الخاطئ على بيئة العمل

العبارة	موافق بشدة	محايد موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1. وجود موظف غير مناسب يؤثر سلبًا على بيئة العمل داخل الفريق.				
2. التوظيف غير المناسب يزيد من الضغوط على الموظفين الآخرين.				
3. الموظف غير المناسب يؤثر على مستوى التعاون بين أعضاء الفريق.				
4. التوظيف الخاطئ يؤدي إلى انخفاض جودة العمل الجماعي.				
5. وجود موظف غير مناسب يؤدي إلى زيادة الأخطاء في العمل.				
6. التوظيف غير المناسب قد يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الموظفين.				

المحور الثاني: أثر التوظيف الخاطئ على الرضا الوظيفي

العبارة	موافق بشدة	محايد موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
7. وجود موظف غير مناسب يؤثر على معنويات الموظفين في الفريق.				
8. التوظيف غير المناسب يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط.				
9. زيادة أعباء العمل بسبب موظف غير مناسب تقلل من الرضا الوظيفي.				
10. وجود موظف غير مناسب قد يؤثر على الحافز للعمل لدى الموظفين.				
11. التوظيف غير المناسب يؤثر على العلاقة المهنية بين الموظفين.				

المحور الثالث: أثر التوظيف الخاطئ على استمرارية الموظفين

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12. وجود موظف غير مناسب قد يدفع بعض الموظفين للتفكير في ترك العمل.					
13. التوظيف غير المناسب يزيد من احتمالية استقالة الموظفين الأكفاء.					
14. التوترات الناتجة عن التوظيف الخاطئ قد تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في المؤسسة.					
15. التوظيف غير المناسب يؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين.					
16. الموظفون يفضلون العمل في بيئة تضم موظفين مؤهلين ومتعاونين.					

المحور الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تقليل التوظيف الخاطئ

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17. وجود معايير واضحة في التوظيف يقلل من احتمالية اختيار موظفين غير مناسبين.					
18. الاختيار الدقيق للموظفين يساعد على استقرار فرق العمل.					
19. استخدام اختبارات ومقابلات دقيقة يساعد في تحسين جودة التوظيف.					
20. تدريب الموظفين الجدد يقلل من تأثير التوظيف غير المناسب.					
21. المتابعة المبكرة لأداء الموظف الجديد تساعد على اكتشاف المشكلات بسرعة.					
22. وجود سياسة واضحة للتوظيف يساهم في تقليل الأخطاء في الاختيار.					

المحور الخامس: تأثير التوظيف المناسب على الأداء المؤسسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23. اختيار الموظف المناسب يعزز التعاون بين أعضاء الفريق.					
24. التوظيف الدقيق يؤدي إلى تحسين جودة العمل.					
25. التوظيف الجيد يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.					
26. فرق العمل التي تضم موظفين مناسبين تكون أكثر إنتاجية.					
27. التوظيف المناسب يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.					
28. التوظيف الجيد يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات.					

رسالة شكر:

في ختام هذا الاستبيان، نتقدم لكم بخالص الشكر والتقدير على وقتكم ومشاركتكم القيمة في الإجابة على الأسئلة. إن مساهمتكم تعد جزءاً مهماً في إنجاح هذه الدراسة، كما أن آرائكم ستسهم في دعم البحث العلمي وفهم العوامل المؤثرة في بيئة العمل واستمرارية الموظفين.

نؤكد مرة أخرى أن جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض علمية فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم واهتمامكم، مع خالص التمنيات لكم بالتوفيق والنجاح.

Midocean University



College of Management

Department of Human Resources

**The Impact of Incorrect Hiring Decisions on Employee Retention
An Analytical Study on Recruitment Offices' Employees**

Prepared by:

Khawla Ibrahim Al-Ghamdi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026