

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص موارد بشرية

عنوان البحث

أثر قرارات التوظيف الخاطئة على استمرارية الموظفين في العمل

إعداد الطالب/

خولة إبراهيم الغامدي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

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

الخطأ 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.

1. تسليط الضوء على جانب مهم من إدارة الموارد البشرية غالبًا لا يتم دراسته بعمق:

تركز غالبية الدراسات السابقة على الموظف الجديد نفسه وتأثيره المباشر على الأداء الوظيفي، بينما تبقى التأثيرات غير المباشرة على الفريق والزملاء محل تجاهل نسبي. من خلال هذه الدراسة، سيتم استكشاف كيفية تأثير التوظيف الخاطئ على معنويات الفريق، التعاون بين الموظفين، الرضا الوظيفي، ومستوى الإنتاجية العامة. كما ستتم دراسة العلاقة بين الضغوط الناتجة عن التوظيف غير المناسب ونتائج الأداء الجماعي، مع التركيز على كيفية انتقال السلوكيات السلبية وتأثيرها على ديناميكيات الفريق.

2. مساعدة إدارات التوظيف على فهم العواقب غير المباشرة لقراراتها:

اختيار موظف غير مناسب قد يؤدي إلى آثار غير مباشرة تشمل زيادة الضغط على الزملاء، انخفاض الروح المعنوية، ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة حالات التغيب عن العمل. تساعد نتائج الدراسة إدارات الموارد البشرية على التعرف على هذه العواقب قبل وقوعها، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات توظيف أكثر دقة وفاعلية، والتخطيط لبرامج دعم للموظفين الحاليين لتقليل الأثر السلبي على الفريق. كما توفر الدراسة أساسًا علميًا لوضع سياسات وقائية تمنع تكرار الأخطاء في الاختيار الوظيفي، وتعزز من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات المهمة.

3. تقديم توصيات عملية لتحسين جودة الاختيار وتقليل تسرب الكفاءات:

تشمل التوصيات المقترحة تبني أساليب تقييم دقيقة، استخدام أدوات اختيار متقدمة، إنشاء برامج متابعة وتدريب للموظفين الجدد، وتوفير آليات دعم للموظفين الحاليين للتكيف مع أي تأثيرات سلبية. كما تهدف الدراسة إلى اقتراح مؤشرات تقييم مستمرة تساعد المؤسسات على قياس فعالية عملية التوظيف ومدى نجاحها في الاحتفاظ بالكفاءات. وبذلك، تساهم الدراسة في تعزيز بيئة عمل مستقرة، رفع مستوى الالتزام الوظيفي والإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية الدراسة ليس فقط لفهم آثار التوظيف الخاطئ على الأفراد، بل أيضاً لتطوير أدوات واستراتيجيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين عمليات الاختيار، الحفاظ على موظفيها الأكفاء، وتعزيز الأداء الجماعي داخل بيئة العمل.

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.

وتفصيليًا، تشمل أهداف الدراسة ما يلي:

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؟

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 الرئيسية 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.

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:** بينت 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 يسهم 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 يسهم 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

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.

أدوات الدراسة :

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 الدراسة :

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، نظرًا 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.

المراجع:

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، تسهم 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 فعّالة، 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.

الخلاصة العامة للمراجع:

تشير جميع الدراسات إلى أن التوظيف الخاطئ لا يؤثر على الموظف الجديد فقط، بل يمتد أثره إلى الفريق بأكمله من حيث الرضا الوظيفي، الأداء الجماعي، واستمرارية العمل. كما تؤكد على أهمية التخطيط السليم لعمليات التوظيف، الإحلال، والقيم التنظيمية للحفاظ على الكفاءات واستقرار بيئة العمل، وهو ما يدعم موضوع الدراسة الحالية ويركز على تقديم توصيات عملية للحد من آثار التوظيف غير المناسب.