

2020

## The Impact of hiring for passion in specialization on the creativity and development of companies in MENA

Moetaz Soubjaki

Business Administration School, Jinan University, Lebanon, moetaz.soubjaki@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl>



Part of the [Business Commons](#), and the [Law Commons](#)

---

### Recommended Citation

Soubjaki, Moetaz (2020) "The Impact of hiring for passion in specialization on the creativity and development of companies in MENA," *AAU Journal of Business and Law* مجلة جامعة العين للأعمال والقانون: Vol. 2 : Iss. 1 , Article 2.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl/vol2/iss1/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *AAU Journal of Business and Law* مجلة جامعة العين للأعمال والقانون by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aar.edu.jo](mailto:rakan@aar.edu.jo), [marah@aar.edu.jo](mailto:marah@aar.edu.jo), [dr\\_ahmad@aar.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aar.edu.jo).

## أثر توظيف الموارد البشرية للشغف بالاختصاص على إبداع وتطور الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

رضوان شغري<sup>(1)</sup>، \*معتز سوبجاعي<sup>(2)</sup>

(1,2) كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان

\*Moetaz.soubjaki@gmail.com

### الملخص

إنّ الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهميّة التوظيف للشغف بالاختصاص، وبيان أثره في إبداع وتطوير الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وقد تمّ أخذ عيّنة الدراسة من الدول الآتية هي: (لبنان، والسعودية، والإمارات، والكويت، وقطر، والأردن، ومصر، والجزائر وتونس).

وعملت هذه الدراسة على تلخيص وإظهار أهميّة الشغف بالعمل والاختصاص على أداء الموظّفين، وكيفيّة النظر إلى هذا المعيار بجدّيّة عند اختيار المرشّحين والترقيات الداخليّة، وكيف ينعكس هذا المعيار على أداء وإبداع وتطورّ الشركات؟ كما حدّدت الدراسة بعض الأسباب التي تدفع الموظّف إلى التخلّي عن المنظّمة، إذ كان من أهمّ تلك الأسباب البحث عن زيادة في الراتب أو راتب أفضل، وذلك أنّ الحافز الأساسي لهذه الفئات هو الراتب والمردود المادّي فقط. كما قدمت الدراسة بعض التوصيات لتعزيز التوظيف في المنظّمات وأهمّها: التوظيف للشغف بالاختصاص والعمل، بدلا من التوظيف لمن يبحث عن أيّة وظيفة بأيّ راتب، ويبحث عن مردود ماليّ فقط.

**الكلمات الدالّة:** الشغف بالاختصاص؛ الإبداع والتطوير؛ العمل من أجل الراتب.

# The Impact of hiring for passion in specialization on the creativity and development of companies in MENA

Radwan Choughri <sup>(1)</sup>, \*Moetaz Soubjaki<sup>(2)</sup>

(1, 2) Business Administration School, Jinan University, Lebanon

\*Moetaz.soubjaki@gmail.com

## Abstract

The objective of this study was to highlight the importance of hiring for passion toward specialty and its impact on the creativity and development of companies in the Middle East and North Africa (MENA). The sample was taken from the following countries: Lebanon, Saudi Arabia, UAE, Kuwait, Qatar, Jordan, Egypt, Algeria and Tunisia. This study summarized the importance of passion in work and its reflection on the performance of employees and how to consider this criterion seriously in the selection of candidates and internal promotions and how it reflects the improvement of the performance, creativity and development of organizations. The study identified some reasons why employees leave organizations and search for another opportunity like: increase in salary, better opportunity and etc. In addition, the study stated some recommendations to enhance recruiting in the organizations, some of which are: hiring for the passion of specialization and eliminating those who are looking for any job with any salary and looking for a financial return only.

**Keywords:** Hiring for passion; organizational creativity and development; working for money.

## مقدمة

تعاين العديد من الشركات في العالم والعالم العربيّ خصوصاً، بسبب زيادة نسبة دوران الموظفين (Employees Turnover)، ويعود ذلك لعدة أسباب قد تتعلّق بالموظّف بشكل شخصيّ، أو بالشركة من حيث بيئة العمل والنبات الماليّ، وفرص التدريب والتطوير والترقية فيها وغيرها من الأسباب، التي سيأتي الباحثان على ذكرها فيما بعد. يذكر إقبال (2010)، بدراسته التي أجراها في المملكة العربية السعودية، أن من أسباب الدوران الوظيفيّ: أسباب شخصية للموظّف، ضعف نظام تقييم الأداء وعدم صدقيّة النتائج، ضعف التقدير، ضعف التطوير الشخصي للموظّف وعدم وجود قنوات تواصل فعّالة.

إنّ عمليّة التوظيف تؤدي دوراً مهماً في عمليّة الحفاظ على الموظفين، وتجنّب نسبة الدوران العالية (ديري، 2008). ويذكر ميلو (2011)، أن تكلفة دوران الموظفين تصل أحياناً إلى 250%-150% من مجموع راتب الموظّف بالسنة، وذلك إذا ما حسبنا تكلفة التوظيف من جديد، والتدريب وخسارة الإنتاج الناتج عن ترك العمل، وغيرها من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار. ويضيف إقبال كذلك، أن كثيراً من الشركات بقطاعاتها وتخصّصاتها كافة، لا تعلم مدى خطورة وأثر دوران الموظفين على العمل، ممّا يجعلهم عرضة لأخطار على المدى البعيد. وهذا الخطر قد يصل إلى مرحلة خروج الشركة من سوق المنافسة، وهناك أمثلة كثيرة على هذا الأمر من شركات عالميّة ومحليّة. كذلك يمكن إضافة سيكولوجيّة التفكير في العالم العربيّ، كعنصر في عمليّة التوظيف؛ إذ لها دور كبير في عدم

تنبئ الشغوفين وتعزيز إمكاناتهم. وما يحزن في هذا الأمر، هو عندما يبدأ مقصّ التوفير المالي بالأخذ من الموظفين المتفانين وفصلهم من العمل، وإبقاء العاملين ضعاف الأداء على رأس عملهم في المنظمة. ونتناسى أنّ الموظف الضعيف سيصبح مديراً ضعيفاً يستقطب أشباهه. مشكلتنا أننا لا ننتبه إلى أنّ بعض الموظفين، لديهم قدرات قيادية فذة أكثر من القدرات الفنية. ومن الظلم أن نحاسبه أو نتخلص منه بسبب صغائر الأخطاء الفنية. فالإدارة الحديثة أصبحت قائمة على فرق عمل، يكمل كلّ عضو فيها قصور الآخر. وهذه إحدى أسرار الشركات الناجحة (النغيمش، 2016).

إنّ هذه المؤشرات والاستنتاجات وكثيراً من الدراسات والأبحاث، لم تأت على ذكر مؤشر مهمّ في عملية رفع نسبة استبقاء الموظفين (Employees Turnover)، ألا وهو التوظيف للشغف بالاختصاص، بدل توظيف المرشّح الذي يبحث عن الراتب فقط، في حال حصوله على أية وظيفة. واكتفت بعض المقالات الغربية بذكر مؤشر التوظيف للشغف بدل الخبرة، التي سيتمّ عرضها لاحقاً في الإطار النظريّ، وهذه المقالات لا تعطي هذا الموضوع المهمّ حقّه، ولذلك كان هناك بعض الصعوبات في الحصول على دراسات سابقة تتعلّق بهذا الموضوع بشكل مباشر، ومن الناحية التي قام الباحثان بدراستها.

### الإطار النظري:

الشغف لغّة، هو أقصى درجات الحبّ وأقواها، فالشغف هو الجنون بالشيء وحبّه، "فالشغف بالقرءة" تعني أنّه مولع بها، يهواها إلى حدّ الجنون. الشغف هو أكثر حالات الإنسان تألقاً وتفرداً، يوقد فينا نار الإبداع، ويحيطنا بالدهشة وحبّ المغامرة ويدفعنا للحماسة، يلهنا جنون الفكرة، ويمنحنا بهجة الحياة، ففي الشغف حياة. الشغف هو الرغبة القويّة لإحداث فارق، وهو ما يربط الناس بمستوى عاطفة معيّنة. حين تكون شغوفاً بشيء، فإنّك تبذل كلّ ما بوسعك لتحقيقه؛ لأنّه يُهمّك. وعلى النقيض، حين تجد ما يلفت النظر على المستوى الذهنيّ، تكون مستعداً لبذل الوقت والجهد فيه، لكن قد يصبح صعباً أن تُبقي تركيزك فيه. صحيح أنّه شيء مقبول عقلاً، لكنّه ليس بالضرورة أحدُ بشغاف القلب (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي). وتذكر (ليف، 2018)، أن على الموظف أن يختار الوظيفة التي يحبّها، وهو بذلك يدفع عنه الشعور بالعمل مرغماً، وذلك لأنّه سيكون مستمتعاً بكلّ لحظة في عمله، وقلبه ينبض بحبّ العمل. ويضيف (ويب، 2015)، أن الشغف للعمل يجعلك دائماً محفّزاً لتعلّم كلّ ما هو جديد، وبيّنيك في سيكولوجيّة إيجابية عالية جداً، ويعكس ذلك على سلوكك بشكل مباشر، ويعطيك فرصة لزيادة السعادة والفرح في العمل.

في يومنا هذا، نسمع العديد من الخبراء والدراسات التي تؤكّد على ضرورة توظيف الموارد البشرية الكفوءة وأصحاب الخبرات العمليّة، ولكن أعتقد أنّه قد أن الأوان، إلى عدم ترويج هذه الاعتقادات، والتركيز على توظيف أصحاب الشغف بما يفعلون وما ينجزون، وهؤلاء في الحقيقة قادرين على أداء دور مهمّ في تطوير الأعمال والارتقاء بالشركات. إنّ الشركات التي تقوم بالتوظيف للشغف، لن تحصل على موظفين يقومون بالعمل فقط، بل من يستطيعون أن يأخذوا الشركة إلى مكان مميّز جداً (فينيغن، 2014). إنّ أوّل ما أنظر إليه عند مقابلة مرشّح جديد للوظيفة، هو هل يبحث عن عمل أم يبحث عن هذا العمل بالتحديد، يبحث عن فريق معيّن، يريد أن يعمل على حلّ مشاكل محدّدة (جونسون وأصدقائه، 2014).

إنّ التكلفة تعدّ عاملاً حيويّاً عند النظر إلى آثار دوران الموظفين، بالإضافة إلى ميزات أخرى. إنّ دوران الموظفين يمكن أن يؤديّ بشكل مباشر إلى ضرر في خدمة العملاء، وفي جودة الخدمة أو المنتج المقدم، وكذلك يمكن أن تتعرّض الميزة التنافسيّة الخاصّة بالشركة للخطر، بمجرد ضرر خدمة العملاء والجودة، وهذا ما يؤديّ إلى ضرر الشركة ككلّ على المدى البعيد (كورتيس & رايت، 2001). ولاحظ ماغالا (2011)، أنّ العوامل التي يمكن السيطرة عليها، مثل العقد قصير الأجل، وضعف ظروف العمل، وسوء إجراءات التوظيف، والافتقار إلى الحافز، والحوافز والمكافآت المعدومة أو غير الكافية، هي الأسباب التي تؤثر على دوران العمل في الشركات بشكل رئيسيّ. إنّ الشغف يعزّز التقدّم، إن كان الموظف يستمتع حقّاً بما يفعله، سيعمل بطبيعة الحال بجِدّ، وسيسعى إلى التحسّن من دون أن يتمّ توجيهه إلى ذلك. وإن كان لا يعمل بشغف ولا يرغب فيما يفعله، فإنّ الموظف لن ينجح في كثير من الأحيان، وهذا ما يؤديّ إلى ضعف العزيمة والتحفيز، وبالتالي يؤديّ بشكل مباشر إلى الفشل على الصعيد

الشخصي وعلى صعيد الشركة ككل (جونسون وأصدقائه، 2014).

لقد أصبح الاستثمار في العقل البشري وتنميته وتطويره، المحور الأساس في حياتنا المعاصرة، وهو مصدر الاستثمار القادم بقوة في عالم المعرفة. وحيث إن العلوم تتضاعف بشكل مذهل، فإن على الإنسان كي ينجح في حياته، أن يضطلع بكم كبير وديناميكي من المعارف الغزيرة والمتجددة، وأن يعرف كيف يمتلك المعلومة كمخزون معرفي، وليس كمعلومة تحفظ بشكل جامد ثم تنسى؛ لأن المعلومات من دون آليات تفكير ومعالجة، تصبح عبئاً وضياًعاً. لذلك على من تلقى المعلومات، أن يعيد إخراجها ويعالجها بشخصيته بكل مصداقية وجدية وتناسق. ومن ثم، فإن العلاقة بين المعلومة والتفكير هي جوهر المعرفة، ومن لا يستطيع التفكير باليات فعالة وعلمية وسريعة، هو إنسان بطيء وغير فعال في التحريك والعمل والإبداع، ولن يستطيع تقدير الحالة بالسرعة المطلوبة، ولن يصل إلى الحلول المبتكرة والفعالة في الوقت المناسب (خليل، 2006).

### إشكالية الدراسة:

لم تذكر الأبحاث بشكل دقيق أهمية التوظيف للشغف بالاختصاص، واكتفت بدراسة تكاليف التوظيف الخطأ وأدوات التوظيف التقليدية وغيرها... وكان هناك محاولات بسيطة لبعض الكتاب والباحثين، من خلال بعض المقالات القصيرة، التي تطرقت لها الباحثان في المقدمة والإطار النظري في هذا البحث. لذلك كانت فكرة الدراسة بعد ارتفاع نسبة دوران الموظفين بشكل كبير في الشركات، وخصوصاً في الشرق الأوسط، وأتت هذه الدراسة لتوضح وتبين وتعرض أهمية أثر التوظيف للشغف بالاختصاص، ليكون هذا البحث ثقله نوعية في تفكير مسؤولي التوظيف في المنظمات. ومن هنا، ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر توظيف الموارد البشرية للشغف بالاختصاص، على إبداع وتطور الشركات؟

لذلك كانت لاحقاً بعض الأسئلة الفرعية المنبثقة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

- ما أهمية توظيف الموارد البشرية للشغف بالاختصاص؟
- كيف يسهم توظيف الموارد البشرية للشغف بالاختصاص في إبداع وتطوير الشركات؟
- كيف يسهم توظيف الموارد البشرية للشغف بالاختصاص في خفض نسبة الدوران الوظيفي؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. إبراز أثر توظيف الموارد البشرية للشغف بالاختصاص في إبداع وتطوير الشركات.
2. إبراز أهمية معيار الشغف بالاختصاص على خفض نسبة دوران الموظفين.
3. إبراز أهمية التوظيف للشغف بالاختصاص على زيادة نسبة بقاء الموظفين.
4. إبراز أهمية الشغف بالاختصاص كعنصر أساس في الاختيار عند عملية التوظيف.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة، في الحلول التي ستقدمها في سبيل زيادة نسبة استبقاء الموظفين الموهبين والشغوفين في اختصاصاتهم وأعمالهم، الذي سيؤدي إلى إبداع وتطوير الشركات، وكذلك خفض نسبة دوران الموظفين الذين يعملون من أجل الراتب الشهري فقط، ولا يربطهم بالشركة غير ذلك.

إن لهذه الدراسة أهمية خاصة جداً، لكونها تسهم بشكل علمي ومنهجي في التركيز على حقيقة الدور الذي يؤديه قسم التوظيف في الشركات، حينما يتبنى مفهوم التوظيف لمعيار الشغف بالاختصاص، ودوره في تطوير وإبداع الشركات، وذلك من خلال توضيح وإبراز مدى إسهام الموهبين والشغوفين في اختصاصاتهم وأعمالهم، في زيادة الإنتاجية والأفكار الجديدة وعملية الابتكار.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على

دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، وبهتّم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبّر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضّح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. وبذلك تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، الذي ركّز على وصف وتحليل البيانات المعروضة.

### إجراءات الدراسة:

#### مجتمع الدراسة

تمّ تطبيق الدراسة خلال العام 2017 وامتدّت للعام 2018 على مدار ستة أشهر، وتكوّن مجتمع الدراسة الأصلي من ثلاثمئة وخمسين مشاركاً، تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية ضمن المسمّيات الوظيفية الآتية: مئة مدير توظيف، ثلاثة عشر مدير تدريب، تسعة وتسعون مدير موارد بشرية، عشرة مديري تطوير مؤسسي، تسعة وأربعون مدير بحث وتطوير، خمسون مديراً عاماً، عشرون مدير مبيعات وتسعة مديريين ماليين ينتمون إلى شركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (لبنان، والسعودية، والإمارات، والكويت، وقطر، والأردن، ومصر، والجزائر، وتونس).

#### عينة الدراسة

قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتمّ توزيع عينة استطلاعية حجمها خمسة وثلاثون استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، تمّ توزيع خمسمئة استبانة على عينة الدراسة، وتمّ تجميع ثلاثمئة وخمسين استبانة فقط بنسبة استرداد (70%) من إجمالي عدد العينة الموزّع عليها الاستمارة.

#### جدول رقم 1: تصنيف عينة الدراسة

التصنيف	فئات العينة وفقاً لكل تصنيف	عدد أفراد العينة	النسب المئوية %
البلد	لبنان	39	11.1
	السعودية	41	11.7
	الإمارات	40	11.4
	الكويت	40	11.4
	قطر	40	11.4
	الأردن	40	11.4
	مصر	40	11.4
	الجزائر	37	10.6
	تونس	33	9.4
	المسمى الوظيفي	مدير توظيف	100
مدير تدريب		13	3.7
مدير الموارد البشرية		99	28.3
مدير التطوير المؤسسي		10	2.9
مدير البحث والتطوير		49	14.0
مدير عام		50	14.3
مدير مبيعات		20	5.7
مدير مالي		9	2.6
ثانوي		24	6.9
التحصيل العلمي	بكالوريوس	232	66.3
	ماجستير	79	22.6
	دكتوراه	15	4.3
سنوات الخبرة	0-3	12	3.4
	3-5	17	4.9
	5-10	77	22.0
	10 وما فوق	244	69.7

النوع	ذكر	300	85.7
	أنثى <td>50 <td>14.3</td> </td>	50 <td>14.3</td>	14.3
عدد الموظفين في المنظمة	50-250	150	42.9
	250-500	133	38.0
	500 وما فوق	67	19.1
نوع المنظمة	محلية	235	67.1
	متعددة الجنسيات	83	23.7
	عالمية	32	9.1

يوضّح جدول (1) أنّ المشاركين توزّعوا بنسب متفاوتة وبشكل بسيط على بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بمسّميات وظيفية مختلفة فجاء (28.6%) مدير توظيف، (3.7%) مدير تدريب، (28.3%) مدير موارد بشرية، (2.9%) مدير التطوير المؤسسي، (14%) مدير البحث والتطوير، (14.3%) مدير عام، (5.7%) مدير مبيعات و(2.6%) مدير مالي. وكذلك بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس (66.3%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على ماجستير (22.6%)، (6.9%) ثانوي، و15 مشاركاً فقط لديهم درجة دكتوراه في اختصاصاتهم. كذلك يوضّح الجدول أنّ المشاركين في الدراسة متفاوتون في الخبرات، حيث جاءت النسبة الأعلى لمن لديهم 10 سنوات وما فوق بنسبة (69.7%)، 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة (22%)، (4.9%) لمن لديهم بين 3 و 5 سنوات و (3.4%) لمن لديهم 0 إلى 3 سنوات خبرة. وهذا يعني أنّ أغلبية العينة لديهم سنوات خبرة جيدة في مجال أعمالهم، وتحصيل علمي مميز، وهم في مناصب حسّاسة، ويمكن اعتبارها ضمن الإدارة المتوسطة، وهذا يؤهلهم على أن يكون لديهم القدرة على الإداء بأرائهم، والإجابة على الاستبيان حول نظام وعمليات التوظيف المتبع في شركاتهم. كذلك يبرز الجدول رقم (1) حجم منظمات المشاركين بعدد الموظفين، فجاءت نسبة (42.9%) لمنظمات صغيرة الحجم من 50 إلى 250 موظفاً، ونسبة (38%) لمنظمات متوسطة الحجم بين 250-500 موظف. فيما كانت المشاركة من منظمات كبيرة الحجم بنسبة (19.1%). كذلك كان نسبة (67.1%) من المشاركين من شركات محلية، (23.7%) شركات متعددة الجنسيات، وكانت نسبة (9.1%) مشاركين من شركات عالمية. وهذه النتائج تدلّ على أنّ المشاركين يعملون في شركات لديها عدد كبير من الموظفين، وهناك عمليات توظيف بشكل كبير، ويمكنهم الإداء بأرائهم حول الدراسة بشكل يعطي قيمة مضافة لهذه الدراسة، ويمكن العمل على اختبارها أكثر وبشكل أوسع في محاولة لتكون نموذجاً أو متفرخ عمل يعمل به في عملية التوظيف.

#### أداة البحث ( أداة جمع البيانات )

بناء على المعلومات التي تمّ الحصول عليها من الدراسات السابقة، وبعض القراءات وخبرة الباحثين، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المستخدم في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحثان أنّ الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقام الباحثان بتصميم واحدة بحثية منها، بنظام الأسئلة المغلقة Likert Scale، حيث تضمّنت ثلاثة وثلاثين سؤالاً، وقد تمّ تحديد عدد من الأسئلة بعناية تامة، للوصول إلى الهدف المرجو من هذه الدراسة، والهادفة إلى إبراز أثر توظيف الموارد البشرية للشغف بالاختصاص، على تطوير وإبداع الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تمّ إرسال الاستبانة عبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي واعتماد نموذج غوغل للاستبانة في عملية جمع البيانات. حصل الباحثان على البيانات الأولية والأساسية بعد استلام الاستبانة، حيث تمّ استهداف خمسمئة مشارك من عدد من الشركات، وتمّ الحصول على ثلاثمئة وخمسين استبانة كاملة، وتمّ تحليلها فيما بعد. تمّ إرسال الاستبانة إلى سبعة من الأساتذة الجامعيين والخبراء في المجال لإبداء الرأي، وتمّ بعدها تعديل بعض الأسئلة حسب التوصيات والآراء التي أتت من هؤلاء الخبراء.

#### معامل الثبات والصدق

تمّ حساب معامل كرونباخ ألفا، لضمان ثبات مجال الاستبانة. وكانت النتائج حسب الجدول رقم (2)، وهي تعتبر مقبولة لأغراض الدراسة. فقد أشار العديد من الباحثين ومنهم (Ray (2016 و (Andrew et al (2011) بأنّه في حال كانت النتيجة أكبر من 0,6 أو 0,7 فهذا يعني أنّ الاستبانة جديرة بالثقة بشكل كبير وثابتة داخلياً. تمّ إجراء العمليات الإحصائية كافة، وتحليل بياناتها باستخدام حزمة (SPSS) النسخة رقم 24.

### جدول رقم 2: تحليل ثبات وصدقية الاستبانة

الأقسام	العناصر	كرونباخ ألفا
الكل	33	0.861

يُتضح من النتائج الموضحة في جدول (2)، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة (0.861)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

### تحليل البيانات ( المعالجة الإحصائية للبيانات):

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V24
- بعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، طُلب من الأفراد الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باختيار عدة خيارات تمّ تحديدها مسبقاً، وذلك حسب درجات مقياس ليكرت.
- تمّ ترميز استجابات أفراد العينة، وذلك بإعطاء الإجابات الواردة في التدرج أمام كل عبارة (1-2-3-4-5) على التوالي.

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

فيما يلي عرض لعينة الدراسة:

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution

استخدم الباحثان اختبار كولموجوروف-سمرنوف Kolmogorove-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والنتائج كما هي مبينة في جدول (3).

### جدول رقم 3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الجميع	0.000*

\* البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يُتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة، كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي.

#### تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة:

الغاية من هذه الدراسة، هي الإجابة عن الأسئلة التي تمّ عرضها آنفاً. وفي هذا القسم، سيتمّ عرض النتائج التي أسهمت في الإجابة على هذه الأسئلة عبر الاستبانة التي أجريت مع المشاركين، وسيتمّ تحليلها بشكل واضح ودقيق.

### جدول رقم 4: هل لديك قسم توظيف مستقل في المنظمة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	238	68.0	68.0	68.0
كلا	112	32.0	32.0	100.0
Total	350	100.0	100.0	



## جدول رقم 5: هل لديكم نظام رواتب ودرجات وظيفية يتم الاعتماد عليه في التوظيف؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	250	71.4	71.4	71.4
كلا	100	28.6	28.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## جدول رقم 6: هل هناك معايير واضحة للتوظيف في المنظمة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	215	61.4	61.4	61.4
كلا	135	38.6	38.6	100.0
Total	350	100.0	100.0	

## جدول رقم 7: ما هو أهم مصدر للتوظيف في المنظمة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موقع الشركة الرسمي	31	8.9	8.9	8.9
مواقع التوظيف المهنية	33	9.4	9.4	18.3
العلاقات	267	76.3	76.3	94.6
شركات توظيف خارجية	19	5.4	5.4	100.0
Total	350	100.0	100.0	

تشير النتائج في الجداول رقم 4، 5 و6، أنّ 68% من المشاركين لديهم قسم توظيف مستقلّ في المنظمة، و71.4% لديهم نظام رواتب ودرجات وظيفية، إذ يتمّ الاعتماد عليه في التوظيف، وكذلك تشير النتائج أنّ 61.4% لديهم معايير واضحة للتوظيف في المنظمة. هذه النتائج تدلّ على أنّ النسبة الأكبر من المشاركين لديهم بيئة عمل احترافية، من حيث إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف، ولا شك أنّ هذه المعايير الموجودة، تُسهم في رغبة العديد من الأشخاص الانضمام إلى هذه الشركات. وتشير النتائج في الجدول رقم 7، أنّهم مصادر التوظيف في المنظمة بالنسبة للمشاركين في الاستبيان على النحو الآتي:

أولاً: العلاقات بنسبة 76.3%،

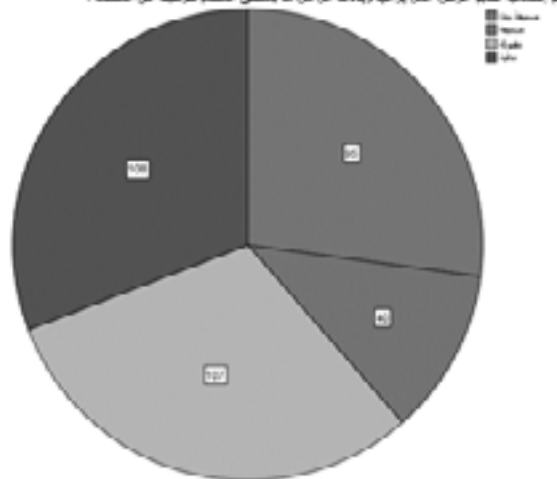
ثانياً: مواقع التوظيف المهنية بنسبة 9.4%،

ثالثاً: موقع الشركة الرسمي بنسبة 8.9%،

ورابعاً: شركات التوظيف الخارجية بنسبة 5.4%.

إنّ هذه النتائج تدلّ على أنّ العلاقات المهنية والشخصية، تكتسح عملية التوظيف بشكل كبير! وهذا يعود إلى طبيعة العمل في بلاد الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وبطبيعة الثقافة في البلدان العربية التي تعطي العلاقات والتزكيات والتوصيات والشفاعة دوراً كبيراً في عملية التوظيف.

تمّ اعتماد نظام الراتب ودرجات الراتب ووظائفهم اعتماداً على ما يستغلّ المصطلح لتوظيف في المنظمة:



كذلك من النتائج المهمة التي حصلت عليها الدراسة كما تظهر في الشكل أعلاه، أن حوالي 215 من المشاركين يعتقدون أن هناك احتمالية عالية أو مقبولة، في تقديم عرض عمل للمرشح بأقل راتب وبدلات مما تستحق الوظيفة بالفعل. وهذه النتائج تدلّ على أنّ المرشحين يتعرّضون لضغوط قد تكون غير احترافية، ويقبلون بها، وفي الوقت نفسه تنظر إليها الشركة على أنّها فرصة لتوفير المصاريف والتكلفة.

جدول رقم 8: ما أكثر المهارات أو الصفات التي تبحث عنها المنظمة في المرشح للوظيفة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	التخصص	29	8.3	8.3
	الخبرة	157	44.9	53.1
	الشغف للعمل	110	31.4	84.6
	المهارات المهنية (لغات، برامج، كتابة التقارير وغيرها)	15	4.3	88.9
	المهارات الشخصية (التواصل، الثقة بالنفس، العرض والإلقاء وغيرها)	39	11.1	100.0
	Total	350	100.0	100.0

جدول رقم 9: من خلال تجاربك السابقة ما أهم المميزات التي يبحث عنها المرشح للوظيفة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الراتب	227	64.9	64.9
	البدلات المالية (سكن، نقل، اندداب، تعليم)	10	2.9	67.7
	التدريب والتطوير	12	3.4	71.1
	المسار الوظيفي الواضح وفرص الترقى	74	21.1	92.3
	بيئة العمل المميزة	27	7.7	100.0
	Total	350	100.0	100.0

جدول رقم 10: من خلال تجربتك ما أهم ما يسأل عنه الموظف بعد سنة من تعيينه؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	زيادة الراتب	160	45.7	45.7
	المكافآت السنوية	49	14.0	59.7
	المرونة في ساعات العمل	17	4.9	64.6
	التدريب والتطوير	52	14.9	79.4
	بيئة العمل المميزة	15	4.3	83.7
	العدل والمساواة مع زملائه	57	16.3	100.0
	Total	350	100.0	100.0

## جدول رقم 11: من خلال تجربتك ما أكثر سبب يجعل الموظف يترك عمله وينتقل لمنظمة أخرى؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	زيادة في الراتب والبدلات	221	63.1	63.1	63.1
	بيئة عمل أفضل	40	11.4	11.4	74.6
	الشعور بعدم الإبداع والتطور وإعطاء قيمة مضافة	20	5.7	5.7	80.3
	المنصب الوظيفي	22	6.3	6.3	86.6
	نوع المنظمة وكبر حجمها	47	13.4	13.4	100.0

تشير النتائج في الجداول رقم 8، أنّ 44.9% من المشاركين يرون أن الخبرة هي أول ما تبحث عنه منظمتهم في المرشح للوظيفة، وجاء الشغف للعمل في المرتبة الثانية بنسبة 31.4%، فيما احتلت المهارات الشخصية المركز الثالث بنسبة 11.1%، والتخصّص رابعا بنسبة 8.3%، وجاءت المهارات المهنية في المرتبة الأخيرة بنسبة 4.3%. هذه النتائج تشير إلى أنّ الشركة تعتمد على الخبرة، لضمان المعرفة المسبقة بالعمل، فلا تحتاج إلى تدريب الموظف، وتعتمد الشغف للعمل وذلك لضمان الحافز الدائم لدى الموظف، وهو الرغبة الداخلية التي تجعله محفّزا بشكل دائم. وهذا ما نادى به العديد من الممارسين للموارد البشرية، كما أشرنا في المقدمة والإطار النظري. واحتلت المهارات الشخصية المركز الثالث، وذلك بسبب أهميتها للمنظمة بشكل كبير، فالمهارات الشخصية كالتقّة بالنفس والعرض والإلقاء، تجعل الموظف يقدم أفضل ما عنده أمام العملاء أو المستثمرين أو حتّى الموظفين الآخرين. ولا شك أنّ المهارات الفنية مهمة، ولكن يمكن اكتسابها لاحقا. وأنت المفاجأة، في أنّ التخصّص لم يكن له اهتمام كبير كذلك! وذلك بسبب وجود الخبرة العملية، فنرى من هو متخصّص في المالية ويعمل في التسويق، فما عادت الشهادة التخصّصية معيارا مع مرور الزمن، إلا إذا ما توافقت التخصّص مع الخبرة العملية، فيشكّلان معيارين مهمّين.

كذلك تشير النتائج في الجدول رقم (9)، أن الراتب أكثر المميّزات التي يبحث عنها المرشح للوظيفة، وذلك بنسبة وصلت إلى 64.9%، ويليه المسار الوظيفي الواضح، ثم فرص الترقّي بنسبة وصلت إلى 21.1%، ثم بيئة العمل بنسبة وصلت إلى 7.7%، ثم التدريب والتطوير بنسبة 3.4%، ثم البدلات الماليّة بنسبة 2.9%.

هذه النتائج تشكّل الدلالة الأولى على زيادة نسب الدوران الوظيفي، وذلك بسبب اختلاف الرغبات والتوجّهات بين الشركة والموظف. فالشركة تبحث عمّن لديه خبرة وشغف بالعمل الذي يقوم به، فيما يبحث الموظف عن الراتب بالدرجة الأولى، فيصبح هذا الهدف أمامه، لتبدأ رحلة البحث عن الراتب الأفضل بشكل دائم، وبالتالي زيادة نسبة الدوران الوظيفي، خصوصا في الشركات التي فيها سلّم وظائف، فلا تستطيع أن تعطي زيادات على الرواتب عشوائية، أو الشركات التي لا يوجد فيها سلّم رواتب، فتكون الزيادات بناءً على المزاجيّة والعلاقات الداخليّة.

يعرض الجدول رقم (10)، نتائج لسؤال مهمّ جدّا تمّ طرحه على المشاركين، وهو كذلك مؤشر على نسبة الدوران الوظيفي العالية في الشركات، فيرى 45.7% من المشاركين أن زيادة الراتب أول ما يسأل الموظف عنه بعد سنة على تعيينه في المنظمة، فيما يرى المشاركون بنسبة 16.3% أن السؤال عن العدل والمساواة يأتي ثانيا بعد سنة من تعيينه، و14.9% للتدريب والتطوير و14% للمكافآت السنويّة، فيما كانت النسب الضئيلة لبيئة عمل مميّزة أو مرونة في ساعات العمل. إنّ هذه النتائج تعرض لنا أنّ العنصر المالي هو المحرّك الرئيس للموظف في الشركة، ودائما ما يبحث عن كميّة زيادة هذا العنصر، إمّا داخليّا، أو بالبحث عن بديل آخر في فرص أكبر. وذلك يدلّ على نسبة الدوران الوظيفي العالية! ولا شك أنّ العنصر الثاني حسب المشاركين، مهمّ جدّا، فبعد سنة على تعيين الموظف، يبدأ بالشعور بعدم العدل والمساواة، وخصوصا عند مقارنة نفسه بزملائه، وأحيانا بمن يفوقونه خبرة أو العكس، فيبدأ بالمطالبة بتحقيق العدل والمساواة بين الجميع.

فيما تُظهر النتائج في الجدول رقم (11)، أن أكثر الأسباب التي تجعل الموظف يترك عمله وينتقل إلى آخر، حسب عينة الدراسة، هو زيادة الراتب والبدلات بنسبة 63.1%، ونوع المنظمة وكبر حجمها بنسبة 13.4%، وبيئة عمل أفضل بنسبة 11.4%، والمنصب الوظيفي بنسبة 6.3%، وجاء الشعور بعدم الإبداع والتطور وإعطاء قيمة مضافة بأخر اللائحة بنسبة 5.7%.

إنّ هذه النتائج جاءت لتؤكد أنّ الموظف يعمل من أجل الراتب فقط، وقلة قليلة فقط تعمل من أجل الشغف وإعطاء قيمة مضافة للعمل أو المجتمع أو نفسها؛ وهذا ما يمكن تفسيره بتضارب المصالح بين الشركة والموظف، فكلّ منهما يعمل باتجاه مخالف، وهذا ما يجعل الاستمرار مستحيلا في بعض المراحل.

جدول رقم 12: كم نسبة دوران الموظفين (ترك العمل) في منطمتك؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5%	21	6.0	6.0	6.0
	5%-10%	76	21.7	21.7	27.7
	10-15%	90	25.7	25.7	53.4
	15-20%	99	28.3	28.3	81.7
	20% وما فوق	64	18.3	18.3	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

جدول رقم 13: كم هي نسبة تاركي العمل الذين أمضوا أقل من سنة في المنظمة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-20%	87	24.9	24.9	24.9
	20%-50%	160	45.7	45.7	70.6
	50%-75%	49	14.0	14.0	84.6
	75%-90%	38	10.9	10.9	95.4
	90% وما فوق	16	4.6	4.6	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

جدول رقم 14: ما هو أهم سبب لترك الموظف خلال السنة الأولى من العمل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	زيادة في الراتب والبدلات	213	60.9	60.9	60.9
	بيئة عمل أفضل	38	10.9	10.9	71.7
	الشعور بعدم الإبداع والتطور وإعطاء قيمة مضافة	20	5.7	5.7	77.4
	المنصب الوظيفي	33	9.4	9.4	86.9
	نوع المنظمة وكبر حجمها	46	13.1	13.1	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

جدول رقم 15: كم هي نسبة تاركي العمل الذين أمضوا بين 3 - 5 سنوات في المنظمة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5%	107	30.6	30.6	30.6
	5%-10%	199	56.9	56.9	87.4
	10-15%	12	3.4	3.4	90.9
	15-20%	23	6.6	6.6	97.4
	20% وما فوق	9	2.6	2.6	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

جدول رقم 16: ما هو أهم سبب لترك الموظف بعد أن أمضى بين 3 - 5 في العمل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	زيادة في الراتب والبدلات	102	29.1	29.1	29.1
	بيئة عمل أفضل	46	13.1	13.1	42.3
	الشعور بعدم الإبداع والتطور وإعطاء قيمة مضافة	53	15.1	15.1	57.4
	المنصب الوظيفي	79	22.6	22.6	80.0
	نوع المنظمة وكبر حجمها	70	20.0	20.0	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

جدول رقم 17: ما هي الأسباب التي يعرضها الموظف على المنظمة لزيادة الراتب؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غلاء المعيشة	159	45.4	45.4	45.4
	الزواج	77	22.0	22.0	67.4
	شراء منزل	67	19.1	19.1	86.6
	شراء احتياجات كمالية (جوال، سفر، ترفيه وغيره)	25	7.1	7.1	93.7
	حضور دورات تطويرية في التخصص	22	6.3	6.3	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

تشير النتائج في الجدول رقم 12، أن نسبة دوران الموظف بالنسبة للمشاركين من 5% إلى 20% بنسبة 75%، فيما كانت نسبة دوران الموظف للذين أمضوا أقل من سنة في المنظمة حسب المشاركين ما يظهره الجدول رقم 13 وهي 45.7% بين 20%-50% و 24.9% بين 0-20%.

ويعرض الجدول رقم (14) أسباب ترك الموظف للعمل خلال السنة الأولى، فكانت نسبة 60.9% من هؤلاء تتمثل في: البحث عن فرص لزيادة الراتب والبدلات.

وكان هناك دراسة عميقة بشكل أكبر حول نسبة دوران الموظف وأسباب ترك العمل، فيظهر الجدول رقم (15)، أن 5%-10% نسبة تاركي العمل الذين أمضوا بين 3-5 سنوات في المنظمة، حسب عينة الدراسة الذين شكلوا نسبة 56.9%، و30.6% يرون أن نسبة تاركي العمل الذين أمضوا بين 3-5 سنوات في المنظمة هي بين 0-5%، وهذه

النسب من الطبيعي أن تنخفض، فبقاء الموظف أكثر من ثلاث سنوات في المنظمة، يجعل فرصة انتقاله أقل، بسبب تأقلمه مع المكان وطبيعة العمل. ويُظهر الجدول رقم (16)، أن أهم سبب لترك الموظف بعد أن أمضى 3-5 سنوات في المنظمة، هو زيادة الراتب والبدلات، حسب 29.1% من المشاركين. فيما عبّر 42.6% أن الأسباب تتراوح بين المنصب الوظيفي ونوع المنظمة وكبير حجمها بشكل متساوٍ. كذلك، يظهر الجدول رقم (17)، أن غلاء المعيشة هي السبب الأول الذي يعرضه الموظف على المنظمة لزيادة الراتب حسب 45.4% من المشاركين، وتأتي الرغبة بالزواج في المرتبة الثانية بنسبة 22%، وشراء المنزل بنسبة 19.1%، فيما كان السبب لحضور دورات تطويرية في التخصص، في المرتبة الأخيرة من الأسباب بنسبة 6.3%. لا شك أن هذه النتائج دائماً تؤكد أن سبب ترك الموظف للعمل، وسبب البحث عن فرص أفضل، هي للبحث عن راتب وبدلات أفضل، لأن هذا المعيار يشكل الحافز الرئيس للموظف للعمل والحصول على وظيفة كما أشرنا سابقاً. وهذا ما أكدّه (بروكس، 2016)، عندما أشار إلى دراسة قد أجراها، بأن 70% من الموظفين يتركون عملهم، ويبحثون عن آخر بسبب البحث عن راتب أفضل.

جدول رقم 18: من خلال تجربتك ما هي أهم صفة في الموظف المرشح للترقّي؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الشغف للعمل	145	41.4	41.4
	الإبداع والأفكار الخلاقة	98	28.0	69.4
	المهارات الشخصية والمهنية	50	14.3	83.7
	الملتزم بقوانين وسياسة المنظمة	24	6.9	90.6
	الرغبة في التعلم والطور	33	9.4	100.0
	Total	350	100.0	100.0

جدول رقم 19: من خلال تجربتك ما هي الصفة التي تحول دون الحصول على فرص للترقّي والبحث عن مرشح للعمل من خارج المنظمة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عدم إنجاز العمل بالشكل المطلوب	57	16.3	16.3
	عدم وجود المهارات الشخصية والمهنية	59	16.9	33.1
	كثير الشكوى والتذمر (الوضع الوظيفي، الوضع المالي، الملل)	120	34.3	67.4
	عدم الالتزام بالقوانين والسياسات	29	8.3	75.7
	مزاجية المدراء أو أصحاب العمل	85	24.3	100.0
	Total	350	100.0	100.0

تظهر النتائج في الجدول رقم (18)، أن أهم صفة في المرشح للترقّي في الوظيفة حسب تجربة المشاركين، هي الشغف للعمل بنسبة 41.4%، ثم الإبداع والأفكار الخلاقة بنسبة 28%، ثم المهارات الشخصية والمهنية بنسبة 14.3%، ثم الرغبة في التعلم والتطور بنسبة 9.4%، فيما جاءت صفة الالتزام بالقوانين وسياسات المنظمة في المرتبة الأخيرة بنسبة 6.9%.

وكذلك يظهر الجدول رقم (19)، أن كثرة الشكوى والتذمر (الوضع الوظيفي، الوضع المالي، الملل) هي أهم صفة تحول دون الحصول على فرص للترقّي، والبحث عن مرشح للعمل من خارج المنظمة بنسبة 34.3%. وجاءت مزاجية المديرين أو أصحاب العمل في المرتبة الثانية بواقع 24.3%، حسب رأي المشاركين في الاستبيان. هذه النتائج تدلّ على أن فرص الترقّي، هي بالدرجة الأولى لمن يحبّ عمله ويكون شغوفاً بما يفعل، ولا ينظر إلى الوظيفة على أنها مصدر دخل فقط، بل هي فرصة لزيادة قيمة الشخص وإعطاء أفكار إبداعية وخلاقة، وأن

الشركات تبحث عن هذه الشخصيات بشكل كبير، ويكون لها الفرص الأكبر داخليًا وخارجيًا، وأن أصحاب التذمر والشكوى من أوضاعهم، هم أقل المرشحين حتمًا بالحصول على الفرص الداخلية والخارجية كذلك، مع التنويه أن الترقى يجب أن يكون الوسيلة للإنجاز الوظيفي، وليس الهدف الأساس، وهذه من إحدى المفاهيم الإدارية التي يجب أن يتم النظر إليها بجدية ومهنية عالية.

جدول رقم 20: كيف تقيم أداء الموظف الذي تم تعيينه ويعمل من أجل طموحه وأهدافه وشغفه في العمل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	يحتاج إلى تحسين	14	4.0	4.0	4.0
	محايد	11	3.1	3.1	7.1
	ضمن التوقعات	144	41.1	41.1	48.3
	يفوق التوقعات	181	51.7	51.7	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

جدول رقم 21: كيف تقيم أداء الموظف الذي تم تعيينه ويعمل من أجل الراتب وغير راضي عن عمله في المنظمة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مرضي	77	22.0	22.0	22.0
	يحتاج إلى تحسين	156	44.6	44.6	66.6
	محايد	39	11.1	11.1	77.7
	ضمن التوقعات	57	16.3	16.3	94.0
	يفوق التوقعات	21	6.0	6.0	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

جدول رقم 22: كيف تقيم مستوى الأفكار الإبداعية التي طرحها موظفون يعملون بشغف في المنظمة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مرضي	6	1.7	1.7	1.7
	يحتاج إلى تحسين	14	4.0	4.0	5.7
	محايد	17	4.9	4.9	10.6
	ضمن التوقعات	92	26.3	26.3	36.9
	يفوق التوقعات	221	63.1	63.1	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

جدول رقم 23: كيف تقيم مستوى الأفكار الإبداعية التي طرحها موظفون يعملون من أجل الراتب في المنظمة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مرضي	133	38.0	38.0
	يحتاج إلى تحسين	128	36.6	74.6
	محايد	35	10.0	84.6
	ضمن التوقعات	54	15.4	100.0
	Total	350	100.0	100.0

جدول رقم 24: ما مدى تمسك المنظمة بالموظف الذي يعمل بشغف ويعطي أفكار إبداعية تساهم في تطورها؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	7	2.0	2.0
	محايد	14	4.0	6.0
	بنسبة مقبولة	70	20.0	26.0
	بنسبة عالية	259	74.0	100.0
	Total	350	100.0	100.0

جدول رقم 25: ما مدى تمسك المنظمة بالموظف الذي يعمل من أجل الراتب ودائما متذمر وكثير الشكوى؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف جدا	181	51.7	51.7
	ضعيف	118	33.7	85.4
	بنسبة مقبولة	32	9.1	94.6
	بنسبة عالية	19	5.4	100.0
	Total	350	100.0	100.0

تُظهر النتائج في الجدول رقم (20) وجدول رقم (21)، أن المشاركين يرون أن أداء الموظف الذي تمّ تعيينه، ويعمل من أجل طموحه وأهدافه وشغفه في العمل، يفوق أو ضمن التوقعات بنسبة 92.8%، بينما أداء الموظف الذي تمّ تعيينه ويعمل من أجل الراتب وهو غير راض عن عمله في المنظمة، هو غير مُرضٍ أو يحتاج إلى تحسين بنسبة 66.6%. فمثل هذه النتائج تؤكد أهمية التوظيف من أجل الشغف والطموح وحبّ العمل، والبحث عن هذه الموارد بدلَ توظيف من يبحث عن العمل فقط من أجل الراتب وتأمين موارد مالية للالتزامات الحياتية فقط. ويجب التنويه إلى أنّ هذا الصنف من الناس يربط جميع ما يحصل معه بالقدرية المطلقة، ويعتقد أن القدر وضعه في هذه الحالة، والقدر وحده سيغيّر هذه الحالة من دون أن يأخذ بأسباب الحصول على الفرص الأفضل.

كذلك تُظهر الجداول رقم (22) و (23)، أن مستوى الأفكار الإبداعية التي طرحها موظفون يعملون بشغف في المنظمة، هي ضمن أو تفوق التوقعات بنسبة 89.4%، فيما مستوى الأفكار التي طرحها موظفون يعملون من أجل الراتب فقط بالمنظمة، هي غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين بنسبة 74.6% وهذه النسبة من الأشخاص تعتمد في كثير من الأحيان على الاتكالية وعدم المبادرة، وتريد الحصول على كلّ الفرص الممكنة من دون تقديم أية مبادرة. وهذه النتائج تؤكد أن التوظيف للشغف بالاختصاص، وحبّ العمل كمعيار أولي، يساعد الشركة في الإبداع والتطور لما يقدمه هؤلاء من أفكار إبداعية ومساهمات في عملية الابتكار.



كما تُظهر النتائج في الجداول رقم (24) و(25)، أن المنظمة تتمسك بالموظف الذي يعمل بشغف، ويقدم أفكارا إبداعية تُسهم في تطورها بنسبة عالية أو مقبولة بنسبة 94% حسب المشاركين. فيما نسبة تمسك المنظمة بالموظف الذي يعمل من أجل الراتب وهو دائم التذمر وكثير الشكوى، هي ضعيفة الى ضعيفة جداً بنسبة 85.4%. هذه النتائج تؤكد أن الموظف الذي يعمل من أجل الشغف، هو محط أنظار الشركة والإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، ويصعب التخلي عنه بسهولة، حتى في الأزمات، فيما الذي يعمل من أجل الراتب ومن أجل المورد المالي فقط، وهو كثير الشكوى والتذمر، فهو ممن تتخلى عنهم المنظمة بسرعة كبيرة عند أول فرصة أو أول أزمة تعصف بالاقتصاد بشكل عام أو بالمنظمة بشكل خاص.

هذه النتائج تدعمها عدة دراسات ومقالات علمية وعملية من باحثين ومتخصصين في الموارد البشرية والتوظيف، حيث يقول (ليبر، 2009)، أن من أهم الخطوات التي على المنظمات أخذها في ظل الأزمات الاقتصادية، هي الحفاظ على أفضل الموظفين وأكفئهم أداء، وفي حال تخلي المنظمة عن هذه الفئة، فسيكون هناك مشكلات كبيرة في المستقبل عند تحسن الاقتصاد، وعلى تشجيع هذه الفئة الموهوبة بدفع زيادات على الراتب وتحفيزهم بشكل دائم، الترقيات وغيرها. الحفاظ على الموظفين الموهوبين وأصحاب الجهد الواضح في العمل والنتائج المميّزة، يجب الحفاظ عليهم في ظل الأزمات، وعدم إدراجهم ضمن خطة التخلي عن بعض الموارد البشرية. وفي ظل الأزمات، على الشركات تعيين أصحاب الخبرات الدقيقة وأصحاب الشغف في العمل والاختصاص لضمان الاستمرار (ماير، 2014). كذلك يضيف غولدسميث (2010)، أن الموارد البشرية الموهوبة والكفوءة والشغوفة في العمل، تُعتبر جائزة مالية لعدد من الشركات في الأزمات الاقتصادية ويجب الحفاظ عليها، وزيادة الاستثمار فيها، وتدريبها والعمل على استراتيجيات الدمج والتحفيز بشكل كبير.

إنّ الموارد البشرية التي تعمل بشغف وحبّ للعمل الذي تقوم به، هي بالتأكيد أهمّ عناصر الإبداع وتطور الشركات، ولا شكّ بأنّها ستكون قيمة مضافة وتنافسية للمنظمات، تُسهم في ارتقائها إلى صفوة العمل التجاري أو الخيري أو غير ذلك، وهذا الإبداع هو من يُبقي الشركات مستمرة ومستدامة، وما إنّ تتوقّف الموارد البشرية عن الإبداع والابتكار، كما رأينا مع شركة الهواتف نوكيا، فستكون نتيجة هذه الشركة إلى التدهور وإلى الانحدار بشكل قويّ جداً، وستحتاج إلى وقت للملمة جراحها والانتقال إلى القمة من جديد. وهذا ما تمّ ذكره من قبل جانسن وأصدقائه (2004)، أن الإبداع والابتكار والتطوير في بيئة العمل، يأتي من الموظفين الشغوفين بعملهم والذين يكون لهم إضافات وإسهامات واضحة على نتائج المنظمة، وهذه الإبداعات تسهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية وأداء المنظمة بشكل واضح. إنّ الشخصية القيادية لها دور كبير في تطوير وإبداع الشركات، لأنّ ذلك ينعكس على الأداء بشكل واضح، والشخصية القيادية لا يمكن لها إلا أن تكون محفزة ذاتياً، ولديها حبّ وشغف بما تفعل، (غوبتا، 2010). ولكن لتعزيز هذا الإبداع الفردي الذي يعكس على المنظمة، يجب أن تتمّ تهيئة الجو المناسب لهذه المواهب (كوتاب، 2015).

جدول رقم 26: كيف تقيم رغبة الموظف الذي يعمل بشغف لتعلم ما هو جديد واكتساب مهارات جديدة تساعده في عمله؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مقبولة	181	51.7	51.7	51.7
	عالية	118	33.7	33.7	85.4
	Total	32	9.1	9.1	94.6

جدول رقم 27: كيف تقيم مستوى التفكير الإيجابي ومهارات التواصل عند الموظف الذي يعمل بشغف ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	يحتاج إلى تحسين	7	2.0	2.0	51.7
	محايد	15	4.3	4.3	85.4
	ضمن التوقعات	138	39.4	39.4	94.6
	يفوق التوقعات	190	54.3	54.3	
	Total	350	100.0	100.0	

تُظهر النتائج في الجدول رقم (26) وجدول رقم (27)، أن رغبة الموظف الذي يعمل بشغف لتعلم ما هو جديد، واكتساب مهارات جديدة تساعده في عمله، هي عالية بنسبة 86.9% حسب عينة الدراسة ومستوى التفكير الإيجابي، ومهارات التواصل عند الموظف الذي يعمل بشغف، حسب عينة الدراسة هي 93.7% ضمن أو تفوق التوقعات. وهذه النتائج تدلّ على أهميّة سيكولوجيّة التفكير الإيجابي لدى الموظف المحترف، الذي سيساعده هذا النوع من التفكير في عمليّة الإبداع والابتكار وإعطاء أفكار تطويريّة، تُسهم في العمل بشكل أساس، وذلك لأنّه مدرّب على استخدام سيكولوجيّة العقل لديه، وطاقتها الإيجابية والتركيز على الفرص فقط، بعكس الموظف غير المحترف الذي يسعى للحصول على الراتب، والعمل من أجل المال فقط لا غير، وهذا ما أكّده كليز (2017)، في أن سيكولوجيّة التفكير الإيجابي عند الموظف، تساعد بشكل كبير في تطوير المهارات، وهذه المهارات وخصوصاً الإبداعية منها، تبقى لفترة طويلة في ذهن الإنسان، ولذلك يجب دائماً تحويل سيكولوجيّة التفكير لما هو إيجابي، ليعكس ذلك على أداء العمل، وبالتالي ينعكس على النتيجة العامّة إن كان على الصعيد الشخصي أو على صعيد الشركات.

## التوصيات:

- بناء على ما تقدّم من نتائج ودراسات سابقة وخبرة للباحثين في هذا الموضوع الدقيق، نجد أنّ توظيف الموارد البشرية للشغف بالاختصاص والعمل، هو معيار أساس لضمان أداء عالٍ من الموظفين، وكذلك لاستمرار إبداع وتطور الشركات، كما أظهرت النتائج سابقاً، ولذلك نستعرض بعض التوصيات الخاصة في هذا الموضوع:
1. على الشركات تبني مفهوم التوظيف للشغف، ووضعه ضمن القيم الداخلية للشركة والإعلان عنه مع كلّ حملة توظيف.
  2. على الشركات إبراز أهميّة التوظيف للشغف، عبر تبني حملات توعويّة من خلال نشاطات الخدمة المجتمعيّة التي تتبناها الشركات، وتكون هذه الحملات عبر زيارة الجامعات وأماكن العمل ومعارض التوظيف وغيرها.
  3. على مسؤولي التوظيف، العمل على نشر مفهوم التوظيف للشغف، من خلال المقابلات الوظيفيّة والتواصل الداخلي والخارجي مع المرشّحين للوظائف.
  4. على المنظّمات اعتماد التوظيف للشغف، معياراً أساساً، وعدم توظيف من يسعى للحصول على أئمة وظيفيّة لأجل مردود مادّي فقط، وهذا الأمر سيضمن خفض نسبة دوران الموظفين، وكذلك سيضمن استبقاء أفضل المواهب وأفضل الموارد البشرية في المنظّمة.
  5. اعتماد استراتيجيات التحفيز للحفاظ على أفضل الموارد البشرية، في ظلّ الأزمات الاقتصاديّة والماليّة للمنظّمات، والتخلّي فقط عن الموارد البشرية التي لا تسهم بشكل كبير في تطوير وإبداع الشركات واستمرارها.
  6. تطبيق الأفكار الإبداعيّة المطروحة من الموظفين، وذلك حتّى يكون لها مردود معنويّ ومادّي على نتائج الشركة بشكل مباشر، وعدم الاستخفاف بالأفكار الإبداعيّة والابتكاريّة، فقد تكون هذه الأفكار السرّ في الحصول على الحصّة السوقية الكبيرة.
  7. اعتماد سلّم رواتب واضح، يضمن حصول الموظّف على ما يستحقّ في المنظّمة، وبذلك تضمن المنظّمة عدم التخلّي عنها من الموارد البشرية المميزة بشكل سريع، خصوصاً في الأزمات أو عند الحصول على فرص أفضل.
  8. اعتماد الترقّيات الداخليّة، وعدم اللجوء الى التوظيف الخارجي بشكل سريع، فالموارد البشرية المميزة، تستحقّ الترقّي والحصول على الفرصة لإبراز المواهب والمهارات التي لديها.
  9. عدم اللجوء إلى المزاجيّة في التعامل مع زيادة الرواتب والترقيات من قبل المديرين وأصحاب العمل، فهذه الممارسات تجعل الموارد البشرية في حالة نفسية سيّئة، وفي حالة بحث عن بيئة عمل أفضل بشكل دائم.
  10. على الباحثين والممارسين، العمل على أبحاث دقيقة في كفيّة زرع وتعزيز الشغف للعمل والاختصاص في نفوس الموظفين، والعمل على تنميته بإعطاء دراسات تجارب للمنظّمات.

## المراجع:

### المراجع العربيّة:

1. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مستخرجة من <http://www.abahe.co.uk/human-development-enc/79675-what-passion.html> تمت الزيارة في 08 فبراير 2018
2. النغميش، محمد، (2016)، سيكولوجية تفنّيش الموظفين، إستخرج من: <http://www.albayan.ae/opinions/articles/2016-07-14-1.2678605> في 7 فبراير 2018
3. خليل، كمال. (2006). " سيكولوجية التفكير برامج تدريبيّة واستراتيجيات، دار المناهج للنشر والتوزيع : عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

1. Andrew, D.P.S., Pedersen, P.M., & McEvoy, C.D. (2011). Research methods and design in sport management. Champaign: Human Kinetics.
2. Brooks, Chad, (2016, Sep 04). Money Is the Top Motivator for Employees Who Quit Their Jobs. Retrieved from <https://www.businessnewsdaily.com/9389-reasons-employees-quit.html> (Accessed: 11-Feb-2018)
3. Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees – the fast track to commitment. Management Research News. 24(8/9), 56-60. doi:283756441
4. Clear, J. (2017), How Positive Thinking Builds Your Skills, Boosts Your Health, and Improves Your Work. Retrieved from: <https://jamesclear.com/positive-thinking> > Accessed (11 Feb-2018)
5. Deery, M. (2008) “Talent Management, Work-life balance and retention strategies”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), Pp.792-806
6. Finnigan, D. (2014, Dec 23). Hiring for Passion, Not Experience. Retrieved from <https://www.inc.com/dan-finnigan/hiring-for-passion-not-experience.html> (Accessed: 04-Feb-2018)
7. Goldsmith, M. (2010, Feb 26). How to Keep Good Employees in a Bad Economy. Retrieved from <https://hbr.org/2010/02/how-to-keep-good-employees-in> (Accessed: 11-Feb-2018)
8. Gupta, V. and Singh, S. (2014), “Leadership and creative performance behaviors in R&D laboratories: examining the role of justice perceptions”, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 28 No. 4.
9. Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation. Management Research Review. 38. 1126-1148. 10.1108/MRR-01-2014-0017.
10. Iqbal, A. (2010). Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in Saudi Organizations. The Business Review, Cambridge. 16. 275-282.
11. Janssen, O., Van de Vliert, E. and West, M. (2004), “The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25 No. 2, pp. 129-145.
12. Johnson, B et al. (2017, Oct 21). How to build your dynasty: Hire for passion, train for skill, coach for performance. Retrieved from <https://venturebeat.com/2017/10/21/how-to-build-your-dynasty-hire-for-passion-train-for-skill-coach-for-performance/> (Accessed: 04-Feb-2018)
13. Llif, R. (2015), 7 Tips for Loving Your Career and Working With Passion. Retrieved from: <https://www.entrepreneur.com/article/247017>. (Accessed: 08-Feb-2018)

14. Lieber, L. (2009), “ How to Manage Terminations and Layoffs in a Recession”, Wiley Online Library, Employment Relations Today, Volume 36, Issue 1, Version of Record online: 17 APR 2009
15. Mello, J. A. (2011). Strategic Human Resource Management. 3rd Ed, OH: South-western Cengage Learning.
16. Magalla, G. W. (2011). Factors leading to voluntary labour turnover in Tanzania’s Local Government Authorities (LGAS). The case study of Mkuranga District Council. A dissertation for award of MPA (HRM) degree at Mzumbe University, Dar es Salaam Business School. Dar Es Salaam, Tanzania.
17. Meyer, H. (2014, Apr 18). Should You Lay Off Workers During Slow Periods?. Retrieved from <https://www.businessknowhow.com/manage/layoffs.htm> (Accessed: 11-Feb-2018)
18. Ray, N. (Ed.). (2016). Business infrastructure for sustainability in developing economies. New Delhi: IGI Global.
19. Webb. M. (2015), How To Find Passion In Your Work. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/maynardwebb/2015/09/22/how-to-find-passion-in-your-work/#500968c46cfd>. (Accessed: 08-Feb-2018)