

**العوامل المؤثرة في جذب العاملين والاحتفاظ بهم
(دراسة ميدانية في شركات الحوالات المالية في مدينة دمشق)**

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال / الإدارة التنفيذية
توجه إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

نور صباغ

الدكتور المشرف:

د. حسان اسماعيل

عام 2019

شكر وتقدير

في مثل هذه اللحظات، تتبعثر الأحرف وعبثاً تجميعها في سطور للتعبير عن ما أكنّه من مشاعر شكر وتقدير وامتنان إلى..

قدوتي العلمية، إلى ملهمي الذي لم يبخل يوماً بعلمه ونصائحه وإرشاداته الغنية.. إلى من تفضل بإشرافه على هذه الرسالة، الدكتور حسان اسماعيل

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، ومهدوا لنا طرق العلم والمعرفة، وأناروا الظلمات، وزرعوا التفاؤل، وقدموا لنا ما استطاعوا من مساعدات وأفكار.. جميع الأساتذة الأفاضل في المعهد العالي لإدارة الأعمال.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بتقييم هذه الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

إهداء

إلى من أتمنى أن أكون فخراً له.. روح والدي
إلى رمز العطاء الدائم.. والدتي
إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة.. إختوتي
إلى شريك النجاح.. زوجي
إلى الأخوة والأخوات الذين لم تلههم أمة.. الأصدقاء
وإلى كل من كان عوناً ورفيقاً لي منذ اليوم الأول لي في برنامج الماجستير
وحتى اللحظات الأخيرة فيه..

أهدي هذه الرسالة.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في جذب العاملين والاحتفاظ بهم في شركات الحوالات المالية العاملة في مدينة دمشق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة تكونت من (64) عاملاً في شركات الحوالات المالية في محافظة دمشق. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كان من أهم عوامل الجذب الوظيفي في شركات الحوالات المالية الرواتب والأجور والتعويضات وسمعة الشركة، وجودة خدماتها، وفرص التدريب والتطوير المهني، وبيئة العمل وظروفه.
- جاءت درجة توفر عوامل الاحتفاظ بالعاملين في شركات الحوالات المالية متوسطة.
- جاءت درجة نوايا البقاء لدى العاملين في شركات الحوالات المالية متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لدرجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية على نوايا البقاء في العمل لدى العاملين.
- عدم وجود اختلاف بين تقديرات الذكور وتقديرات الإناث في درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
الفصل الأول: الإطار التمهيدي	
1	1-1 مقدمة
1	2-1 مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية)
2	3-1 الدراسات السابقة
6	4-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
7	5-1 أهمية الدراسة وأهدافها
الفصل الثاني: الإطار النظري	
10	1-2 تمهيد
10	2-2 سمعة صاحب العمل وأهميتها بالنسبة للمنظمات
10	3-2 العوامل التي تدفع الفرد للعمل في منظمة معينة
16	4-2 العوامل التي تدفع العامل للبقاء في العمل
الفصل الثالث: الإطار العملي	
23	1-3-1 تمهيد
23	2-3-2 منهج الدراسة
23	3-3-3 مجتمع الدراسة وعينتها
24	4-3-4 أداة الدراسة
24	5-3-5 صدق الاستبيان وثباته
25	6-3-6 الإجابة عن تساؤلات الدراسة
36	7-3-7 خلاصة نتائج الدراسة
36	8-3-8 مقترحات الدراسة
37	المراجع
41	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الجذب الوظيفي	1
24	توزع أرقام عبارات الاستبيان على محاوره	2
24	مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان	3
24	فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها	4
25	ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ	5
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول	6
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني	7
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث	8
32	نتائج اختبار Paired Samples Test للمقارنة بين عوامل الجذب وعوامل الاحتفاظ في شركات الحوالات المالية	9
33	نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية ونوايا البقاء في العمل	10
33	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد بين درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية ونوايا البقاء في العمل	11
34	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية على نوايا البقاء في العمل	12
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t-Test) وفق متغير الجنس على محور درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل	13

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	1
36	المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية وفق متغير الجنس	2

الإطار التمهيدي

الفصل
الأول

1-1 مقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها العديد من التغيرات والتحديات التي فرضتها التطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية المتسارعة. وأخطر ما يمكن أن تواجهه المنظمات هو التحديات التي تتعلق بالعنصر البشري لديها. إذ يعد العنصر البشري العامل الرئيس في نجاح المنظمات وتفوقها والمحافظة على استمرارها. لذلك تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى استقطاب الموارد البشرية وتدريبها وتأمين كافة عوامل الرضا الوظيفي لها، بهدف المحافظة على بقائها ضمن المنظمة ورفع إنتاجيتها وتحسين أدائها.

إلا أن أغلب المنظمات ركزت على ولاء الزبائن من دون تركيزها على ولاء الموظفين. على الرغم من أن ولاء الموظفين للشركة لا يقل أهمية عن ولاء الزبائن، إذ أن احتفاظ المنظمة بموظفيها، ولا سيما المبدعين وذوي الإمكانيات الكبيرة، يساعدها في زيادة إنتاجيتها ويسهم في تطويرها. أما معدلات دوران العمل المرتفعة فتؤدي إلى تكبد المنظمة تكاليف إضافية. لذلك من المهم للمنظمة الاحتفاظ بموظفيها لأطول فترة ممكنة (القحطاني، 2019، ص 66).

ولذلك كان لا بد من دراسة العوامل أو المتغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى جذب الموارد البشرية إلى المنظمة، ومن ثم الاحتفاظ بهذه الموارد من خلال تضييق الفجوة بين توقعاتهم عن المنظمة قبل الالتحاق بها، وبين واقع توفر هذه العوامل والتي أدت إلى اتخاذ قرار الالتحاق بالمنظمة. إذ أن بقاء العاملين يعد أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، نظراً لأهمية هذا البقاء على أداء المنظمة وجودة الخدمات التي تقدمها.

وبناءً على ما سبق، سنتناول هذه الدراسة البحث في عوامل الجذب والاحتفاظ في الشركات الرائدة في مجال الحوالات المالية، وذلك من خلال أخذ آراء عينة من العاملين في شركات الحوالات المالية عن العوامل التي دفعتهم للالتحاق بالشركة، ودرجة توفر هذه العوامل بعد الالتحاق بها، وتأثير ذلك على نوايا البقاء في الشركة.

1-2 مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية):

- سمعة المنظمة (صاحب العمل):

هي مجموعة القيم المنسوبة إلى صاحب العمل أو المنظمة بشكل عام مثل (الأصالة والموثوقية وصدقها ونزاهتها ومسئوليتها) التي يستشعرها الفرد عن المنظمة من خلال الصورة التي يحملها عنها (القحطاني، 2019، ص 72).

- عوامل الجذب:

يقصد بها الإجراءات التي تتخذها المنظمات التي تستهدف جذب العاملين الجيدين، وكسب الموارد البشرية المؤهلة عن طريق تقديم حزمة من المنافع المادية وغير المادية مثل السكن والحوافز المالية والمسؤوليات المتنوعة والاحترام والتقدير (العنزي، 2019، 426).

- عوامل الاحتفاظ:

يقصد بها الإجراءات التي تتخذها المنظمات التي تستهدف بقاء العاملين في المنظمة عن طريق تقديم حزمة من المنافع المادية وغير المادية، مثل الاستقرار الوظيفي والحوافز المالية والرضا الوظيفي والتدريب والتطوير المهني والمناخ الإيجابي (العنزي، 2019، 427).

3-1 الدراسات السابقة:

1-3-1 دراسات متعلقة بعوامل جذب العاملين:

- دراسة Agrawal & Swaroop (2009) بعنوان: تأثير صورة سمعة صاحب العمل على نية الطلاب للتقدم للوظائف.

Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates.

هدفت الدراسة إلى ملاحظة تأثير صورة سمعة صاحب العمل على نية الطلاب للتقدم للوظائف. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من (125) طالباً من خمس مدارس عليا مختلفة بالهند. وأظهرت النتائج أن اتجاهات المتقدمين عن المنظمة تتأثر بصورة سمعة صاحب العمل، وأن بعضاً من أبعاد صورة سمعة صاحب العمل يمكنها أن تتنبأ بالنية للتقدم للوظيفة لشغل الوظيفة، أو في التقدم الفعلي للوظيفة.

- دراسة Tuzuner & Yuksel (2009) بعنوان: تجزئة الموظفين المحتملين وفقاً لأبعاد الشركات في جذب الموظفين بضوء سمعة صاحب العمل.

Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept.

هدفت الدراسة إلى تصنيف علامة صاحب العمل إلى نوعين وهما علامة صاحب العمل المتكاملة وعلامة صاحب العمل ذات القدرة التنافسية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة: الطلاب والطالبات في السنة الأخيرة بكلية إدارة الأعمال بجامعة اسطنبول. وأظهرت النتائج أن علامة صاحب العمل تؤثر على النية للتقدم للوظائف، وتلعب المتغيرات الديموغرافية وبخاصة نوع الجنس دوراً في هذا التأثير، حيث يميل الذكور إلى التقدم إلى المنظمات ذات العلامة التي تعكس القدرة على التنافس؛ وبالتالي تتيح لهم قدراً أكبر من المرونة والتحدي، بينما يميل غالبية النساء للتقدم للوظائف في المنظمات ذات بيئة العمل غير التنافسية؛ أي المنظمات ذات العلامة المتكاملة لصاحب العمل.

- دراسة **Gomes & Neves (2010)** بعنوان: هل سمعة صاحب العمل تؤثر على التنبؤ بالجاذبية التنظيمية؟

Do Applicants' Prior Experiences Influence Organizational Attractiveness Prediction?

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل التالي: هل علامة صاحب العمل تلعب دوراً مؤثراً في سلوك الباحثين عن عمل؟ وقسمت علامة صاحب العمل إلى ثلاثة أنواع (إيجابية، وسلبية، ومحايدة). وأظهرت النتائج أن السمات التنظيمية تتنبأ برغبة الأفراد في التقدم للوظيفة، وتلعب جاذبية المنظمة دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن العلامة الإيجابية لصاحب العمل تقوي النية للتقدم إلى الوظيفة الشاغرة مقارنة بالعلامة المحايدة أو السلبية.

- دراسة **ابراهيم (2012)** في مصر بعنوان: بناء صورة علامة صاحب العمل وتأثيرها في النية للتقدم للوظائف والانشغال بالعمل "دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد سمعة صاحب العمل من وجهة نظر الموظفين الحاليين والمحتملين، ومدى الاتفاق بينهما حول تلك الأبعاد. بالإضافة إلى تناول تأثير أبعاد صورة العلامة على كل من نية الموظفين المحتملين للتقدم للوظائف، وكذلك انشغال الموظفين الحاليين بالعمل، وتكونت عينة الدراسة من (322) مفردة من الموظفين المحتملين، وعينة أخرى قوامها (379) من الموظفين الحاليين. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود اتفاق بين مفردات عينة الموظفين المحتملين على أهمية أربعة من أبعاد صورة علامة صاحب العمل، وعدم اتفاقهم حول

بعد الاستقلالية والتحدي. بينما وجد اتفاق بين مفردات عينة الموظفين الحاليين على أهمية جميع أبعاد صورة علامة صاحب العمل الخمسة، ووجود اختلافات معنوية بين آراء الموظفين المحتملين أو الحاليين حول بعدين من أبعاد صورة علامة صاحب العمل هما البعد المادي وبعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة. وكذلك وجود تأثير معنوي لأربعة من أبعاد صورة علامة صاحب العمل على نية المتقدمين لشغل الوظائف، ووجود علاقة تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد صورة علامة صاحب العمل على انشغال العاملين بالعمل.

- دراسة رابح وآمال (2012) في الجزائر بعنوان: دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها "دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة".

هدفت الدراسة إلى اكتشاف وتحليل بعض أدوات التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية المواهب البشرية وتسيير الكفاءات، ومدى قدرتها على جذب وتطوير المواهب البشرية، إذ تم تشخيص مسار الكفاءات بالمصحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" ببوسعادة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة وأسئلة على عينة الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: التوصل إلى مدى فعالية ونجاح سبل وآليات تسيير الكفاءات في إدارة الموارد البشرية الموهوبة والتي ينبغي أن تعمل بها المؤسسة.

- دراسة Kaur (2015) في الهند بعنوان: التوظيف الإلكتروني: دراسة مفاهيمية.

E-recruitment: A conceptual study.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء التنظيمي على توظيف الأشخاص المؤهلين وجلب الأشخاص المناسبين إلى المنظمة، وذلك باستخدام الاستقطاب الإلكتروني. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل محتوى عدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الاتجاهات الحديثة في عملية التوظيف في عصر العولمة تجعل المنظمة قادرة على المنافسة في هذا العصر الذي يعتمد على العنصر الحيوي وهو الموارد البشرية والتوظيف واستقطاب الخبرات والموارد البشرية والحفاظ عليها.

1-3-2 دراسات متعلقة بعوامل الاحتفاظ بالعاملين:

- دراسة Joarder & Others (2011) في بنغلادش بعنوان: الدور الوسيط للالتزام

المؤثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة مع نوايا ترك العمل: دراسة في بيئة نامية.

Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام الفعلي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في نوايا ترك العمل في الجامعات الخاصة في بنغلادش. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير دال لكل من الأمن الوظيفي والدعم الإداري والتعويضات المقدمة للعاملين بشكل عكسي وذو دلالة معنوية على نوايا ترك العمل لديهم، ووجود تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين، ووجود تأثير عكسي للالتزام التنظيمي لدى العاملين على نوايا ترك العمل لديهم.

- دراسة Noor Ul Hadi, Shahjehan Ahmed (2015) بعنوان: دور أبعاد سمعة صاحب العمل في الاحتفاظ بالعاملين/ دليل من قطاع التعليم.

Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector.

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الأكثر شيوعاً، وهو ما هي القيم التي تركز عليها المنظمة للاحتفاظ بقواها العاملة؟ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية المعاملة بالمثل كخلفية نظرية، وتكونت عينة الدراسة من (204) إجابة من المؤسسات التعليمية في باكستان. وأظهرت النتائج أن قيمة التنمية لها علاقة جوهرية مع الاحتفاظ بالعاملين، وأن تطوير المعرفة والمهارات الجديدة يؤدي إلى تحسين الوظيفة الحالية.

- دراسة Dileta Tamoniene (2015) بعنوان سمعة صاحب العمل: تصورات العاملين الحالية والمستقبلية حول سمات صاحب العمل.

Employer branding: current and future employees' perceptions of employer's attractiveness attributes.

هدفت الدراسة إلى قياس جاذبية سمعة صاحب العمل من خلال وجهة نظر العاملين الحاليين والعاملين المحتملين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تكونت من خمسة مقاييس وهي (القيم النفعية، القيم المجتمعية، القيم التطويرية، القيم التطبيقية، القيم الاقتصادية)، وتكونت عينة الدراسة من (43) طالباً و(52) عاملاً في

المسح البحثي. وأظهرت النتائج أن العاملين الحاليين قد صنفوا القيمة التطويرية هي الأكثر جاذبية بمنظورهم. بينما عينة الطلاب قد قيموا ثلاث قيم أنها الأكثر جاذبية بمنظورهم وهي (الاجتماعية/ الاقتصادية/ والتنموية).

- دراسة منال (2018) بعنوان: تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي داخل المنظمة "دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرق أم البواقي".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي داخل المنظمة لدى العاملين في شركة أشغال الطرق بأم البواقي. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تكون من قسمين؛ قسم متعلق بأبعاد التسرب الوظيفي (التخلي عن مناصب العمل، الاستقالة الاختيارية، وطلب الإحالة على التقاعد)، وقسم متعلق بأبعاد الدخل الفردي (الأجر، الحوافز المادية والمكافآت المالية)، وتكونت عينة الدراسة من (40) مفردة. وكان من أهم نتائج الدراسة: عدم استقرار العمال، وتدني مستوى الأجور، وعدم تناسب الحوافز المقدمة للعمال مع مؤهلاتهم العلمية والمهنية ومع مجهودهم، بالإضافة لعدم توفر نظام مكافآت داخل المنظمة، مما يخلق روح التذمر لدى العمال ويجعلهم يفكرون في التخلي عن مناصب عملهم. وبالتالي وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي.

1-3-3 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة موضوعي عوامل الجذب والاحتفاظ بالعاملين، وقد تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع ومن حيث المنهج المستخدم، بينما اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث تناولها للفجوة بين عوامل الجذب والاحتفاظ، وكذلك من حيث تناولها لأثر درجة توفر عوامل الاحتفاظ على نوايا ترك العمل. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة وبناء أداة الدراسة.

1-4 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يتأثر الباحثون عن عمل بالعديد من العوامل التي ترتبط بسمعة صاحب العمل، إذ يمكن أن تؤدي هذه السمعة إلى الالتحاق بالعمل داخل المنظمة أو العزوف عن ذلك. وبالتالي تلعب سمعة صاحب العمل دوراً كبيراً في عوامل الجذب والاحتفاظ بالعاملين في المنظمة. إلا أنه لا تزال بعض المنظمات تعاني من قصور في تطبيق الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة، مما يؤدي إلى انخفاض معنويات العاملين، وعدم رضاهم عن العمل، وقلة ولائهم للمنظمة. وهو

مؤشر على عدم استقرار قوة العمل، وما إلى ذلك من نتائج سلبية تنعكس على زيادة تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين، وزيادة نسب المفقود في الوحدات الإنتاجية (العزاوي وآخرون، 2015، 156).

وقد بينت نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة Agrawal & Swaroop (2009)، و Tuzuner & Yuksel (2009)، وإبراهيم (2012)، و Kaur (2015)، ومنال (2018) أن الرواتب والأجور تعد أحد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى جذب العاملين والاحتفاظ بهم ولكنها ليست العامل الوحيد، بل يوجد العديد من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك مثل الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والتحفيز المعنوي، ونظم الترقية والتقييم، والأمن الوظيفي، ونمط الإدارة، والتدريب والتطوير، وظروف العمل. كما بينت نتائج هذه الدراسات أن قلة الاهتمام بهذه العوامل ستؤدي إلى زيادة درجة نوايا ترك العمل لدى العاملين في الشركة، وذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية عديدة على المنظمة، مثل تكاليف جذب وتوظيف عاملين جدد، وتكاليف التدريب والتطوير والتنمية، وتأثر الأداء الوظيفي بسبب فقدان الكفاءات الخيرة. وبذلك تحددت مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- ما هي عوامل الجذب من وجهة نظر العاملين في شركات الحوالات المالية أثناء التقدم للعمل (سبب اختيار العمل في الشركة)؟
- ما درجة توفر عوامل الاحتفاظ من وجهة نظر العاملين في شركات الحوالات المالية (الموجودة بعد التعيين)؟
- ما درجة نوايا البقاء في العمل لدى العاملين في شركات الحوالات المالية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدرجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية على نوايا البقاء في العمل لدى العاملين؟
- هل يوجد اختلاف بين تقديرات الذكور وتقديرات الإناث في درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل وتوفرها بعد اختيار العمل في شركات الحوالات المالية؟

1-5 أهمية الدراسة وأهدافها:

1-5-1 أهمية نظرية:

تسليط الضوء على العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جذب العاملين والاحتفاظ بهم في المنظمات.

2-5-1 أهمية تطبيقية:

- لفت أنظار إدارات الشركات إلى أهمية دراسة العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى جذب العاملين والاحتفاظ بهم.
- التوصل إلى مقترحات يمكن أن تسهم في زيادة نوايا بقاء العاملين في المنظمة. وتتحدد أهداف الدراسة ب:
- تحديد عوامل الجذب من وجهة نظر العاملين في شركات الحوالات المالية.
- تحديد درجة توفر عوامل الاحتفاظ من وجهة نظر العاملين في شركات الحوالات المالية.
- تحديد درجة نوايا البقاء في العمل لدى العاملين في شركات الحوالات المالية.
- معرفة الأثر ذو الدلالة المعنوية لدرجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية على نوايا البقاء في العمل لدى العاملين.
- معرفة الاختلاف بين تقديرات الذكور وتقديرات الإناث في درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية.

الإطار النظري

الفصل الثاني

2-1- تمهيد:

يتناول هذا الفصل شرحًا موجزًا لمفهوم سمعة صاحب العمل وأهميتها بالنسبة للمنظمات، وعرضًا لأهم العوامل التي تدفع الفرد للعمل في منظمة معينة. وسيُتناول في سياق ذلك مفهوم الجذب الوظيفي، وأهميته، ومبادئه، ومصادره، والقائمين بعملية الجذب الوظيفي، ومرتكزات عملية الجذب الوظيفي، وخطواتها. كما سيتم تناول أهمية المحافظة على الموارد البشرية، والعوامل التي تدفع العامل للبقاء في العمل.

2-2- سمعة صاحب العمل وأهميتها بالنسبة للمنظمات:

سمعة صاحب العمل هي مجموعة القيم المنسوبة إلى صاحب العمل أو المنظمة بشكل عام مثل (الأصالة والموثوقية، وصدقها ونزاهتها ومسئوليتها) التي يستشعرها الفرد عن المنظمة من خلال الصورة التي يحملها عنها (القحطاني، 2019، 72). تُمثل سمعة صاحب العمل نقطة ارتكاز أساسية ليس في مسيرة حياة الإنسان فحسب بل وفي مسيرة المنظمات والشركات. إذ أن السمعة المؤسسية في عصرنا الحالي تُضم إلى الأصول التجارية التي تمتلكها أي شركة، وتضيف قيمة سوقية إلى أسهم الشركة، بالإضافة إلى أنها مع الوقت تشكل ميزة تنافسية تجذب المستثمرين وتنمي ولاء العملاء والموظفين على حد سواء. وتؤكد البحوث والدراسات بأن السمعة التي تتمتع بها الشركة أو المنظمة تعتبر ثروة استراتيجية ذات قيمة كبرى. (العمرى، 2018، 13).

2-3- العوامل التي تدفع الفرد للعمل في منظمة معينة:**2-3-1- مفهوم الجذب الوظيفي وأهدافه:**

قبل شغل الوظائف بالأفراد الأكفاء، يلزم البحث عن هؤلاء الأفراد وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة، وتشجيعهم على الالتحاق بها. وهكذا فإن عملية الجذب الوظيفي تُعنى بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة، وتشجيعهم للعمل في المنظمات بالأعداد المناسبة وبالوقت المناسب لانتقاء الأنسب بينهم، تلبية للاحتياجات الوظيفية للمنظمة (رشيد، 2018، 459). وبالإضافة إلى الغاية الأساسية لجهود الجذب الوظيفي المتمثلة في البحث عن الأفراد المؤهلين وتشجيعهم للالتحاق بالمنظمة، فإن تلك الجهود تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها (الخصاونة وآخرون، 2017، 462)، (حسين، ابراهيم، 2012، 231):

- الاضطلاع بالمسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال اختيار الأنسب من الأفراد المتقدمين للوظيفة.
- إتاحة الفرصة أمام المنظمة للتوسع في نشاطاتها وأعمالها لزيادة حصتها السوقية أو تحسين مستوى أدائها.
- اجتذاب عدد كافٍ من المرشحين الملائمين بما يكفل سد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- توفير أكبر قدر ممكن من المتقدمين الملائمين لملء الشواغر وبأقل التكاليف.
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على جذب واستقطاب الأفراد الملائمين للوظائف، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير الملائمين للوظائف.
- الإسهام في تشكيل قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.
- الإسهام في زيادة مستوى المنظمة ككل على المدى القريب والبعيد.
- المساهمة في تقليل جهود وتكاليف إعداد برامج التدريب والتنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة.
- دعم سياسة الإحلال الوظيفي للعاملين.

2-3-2- أهمية الجذب الوظيفي ومبادئه:

- تكمن أهمية الجذب الوظيفي بالآتي: (المغربي، 2009، 117).
- الجذب الوظيفي الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفأ كماً ونوعاً.
- يسهم الجذب الوظيفي في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.
- يعد الجذب الوظيفي بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الجذب الوظيفي إلى توصيل رسالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مساهمهم الوظيفي الأفضل.

وتقوم عملية الجذب الوظيفي على مجموعة من المبادئ من خلالها تتحقق الأهداف من هذه العملية، فلا يمكن نجاح عملية الجذب الوظيفي إذا لم تجرى انطلاقاً من عدة مبادئ، ومن أهم هذه المبادئ:

- حتمية المركزية في الجذب الوظيفي: ينبغي أن يتركز الجذب الوظيفي في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.
- معرفة طبيعة سوق العمل: من حيث نوعية العاملين المرتقبين ونظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية.
- المهارات المتاحة: نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.
- الظروف الاقتصادية: لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الجذب الوظيفي، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات وأيضاً ندرة العمالة في سوق العمل تؤثر في عملية الجذب الوظيفي (حسونة، 2008، 60-61).

2-3-3- القائمة بعملية الجذب الوظيفي:

في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الجذب الوظيفي. وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن الجذب الوظيفي والمقابلات والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الجذب الوظيفي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. أما في المنظمات صغيرة الحجم، فإن وظيفة الجذب الوظيفي يقوم بها فرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف، وأيضاً يمكن أن يقوم المديرون التنفيذيون في المنظمات صغيرة الحجم باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم (محمد، 2014، 127). ويوضح الجدول (1) دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الجذب الوظيفي.

الجدول (1) دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الجذب الوظيفي

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الجذب الوظيفي. • العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. 	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط لأنشطة الجذب الوظيفي والبحث عن المصادر واستخدام أساليب الجذب الوظيفي والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. • متابعة تنفيذ أنشطة الجذب الوظيفي وتقييمها.

(محمد، 2014، 128).

2-3-4- مصادر الجذب الوظيفي للموارد البشرية:

تتنوع مصادر الجذب الوظيفي للموارد البشرية من خارج المنظمة بسبب حاجتها لملء بعض الشواغر التي تحتاجها. ويرتبط اختيار المنظمة لمصدر من المصادر بعوامل الحاجة والسوق؛ إذ تؤدي الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات وغير متوفرة داخل المنظمة إلى الرجوع إلى نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها، وسياسة المنظمة، ورأي المدراء، والحاجة إلى التوظيف السريع وغيرها.

ومن أهم مصادر استقطاب الموارد البشرية الآتي: (حمادات وآخرون، 2017، 463).

- وسائل الإعلام المختلفة: من (راديو، تلفزيون، صحافة، لوحات إعلان)، أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل، ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.
- وكالات الاستخدام: وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة، وتتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل. وتستخدم العديد من المنظمات متعاقدين خارجيين ممثلين في الوكالات لجذب الأفراد ذوي الكفاءة للمواقع الشاغرة. وللعلم فإن الوكالات تكون أكثر فعالية عندما تسعى المنظمة للحصول على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة.
- الاتصالات بالجامعات والمعاهد العلمية العليا: إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية بالخريجين من نوعية معينة. وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية، ففي أغلب الجامعات والمعاهد العلمية في الدول المتقدمة يوجد مركز للتعين. وهذه المراكز تهدف إلى توفير المعلومات حول خريجها لجميع المنظمات. ولذلك فهي وسيط بين المتخرج والمنظمات.

- المنظمات المهنية: كالتقابات والاتحادات، حيث يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المنظمات، وتشكل التقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دورياتها، وإقامة برامج تأهيلية لمنسوبيها، بغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.

2-3-5- مرتكزات عملية الجذب الوظيفي:

تركز عملية الجذب الوظيفي على النقاط الآتية: (جيدل، 2017، 10).

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها، واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الشخص المناسب للوظيفة المناسبة.
- تحديد مصادر الجذب الوظيفي المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية والتعرف على مدى كفاءتها.
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة، والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.
- تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاختيار.
- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الجذب الوظيفي مثل الرجوع للمصادر ذات الثقة وإعداد العقود، واستيفاء المستندات والسجلات وغيرها.

2-3-6- خطوات عملية الجذب الوظيفي:

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي: (ماهر، 2007، 140).

- تخطيط القوى العاملة:
- حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.
- طلبات المديرين من العمالة:
- وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.
- تحديد الوظائف الشاغرة:

بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضاً في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

2-3-7- النية للتقدم وسمعة صاحب العمل:

تتحمل المنظمات عند استقطاب وتعيين وتدريب العاملين الجدد العديد من بنود التكاليف، وتساعد علامة صاحب العمل القوية على تخفيض هذه التكلفة من خلال زيادة جاذبية المنظمة للأفراد. ويمكن تفسير ذلك بأن سمعة صاحب العمل ستجلب الأفراد ذوي المهارات المطلوبة، وبالتالي فإن المنظمات التي تقدم قيم توظيف متميزة مثل الفرصة للنمو والتطوير المهني وحرمة تعويضات مناسبة تزداد قدرتها على جذب المواهب، ومن ثم فإن نجاح المنظمة في استقطاب العناصر الجيدة يستوجب عليها أن تعرف نظرة المتقدمين لشغل الوظائف (Miller & Muir, 2004).

2-3-8- عوامل الجذب الوظيفي:

- سمعة صاحب العمل:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق سمعة صاحب العمل بأنها "اسم أو رمز أو تصميم أو مزيج منها والتي تهدف إلى التعريف بالسلع والخدمات لبائع أو مجموعة من البائعين وتمييزها عما يقدمه المنافسون". وعلامة صاحب العمل تقترح اختلاف وتمايز خصائص صاحب العمل لمنظمة ما عن تلك الموجودة لدى منافسيها؛ حيث تسلط السمعة الضوء على الخصائص الفريدة لعروض التوظيف بالمنظمة (Backhaus & Tikoo, 2004, 506).

وبالتالي فإن علامة صاحب العمل تمنح المنظمة الهوية والصورة التي تميزها عن منافسيها لجذب الموظفين المحتملين، بتقديم مجموعة من عروض التوظيف المميزة التي قد تكون ملموسة كحرمة العوائد الاقتصادية والمالية أو غير ملموسة.

- سياسة الأجور:

المعطيات التي تبني عليها سياسة الأجور والتي تعد بمثابة سمات للسياسة العادلة للدفع، وهي كما يلي (المخلافي، 2006، 143):

- أن يعتمد تحديدها على معايير وأسس واضحة ومتفق عليها. "المبادئ".
- أن يراعى في تحديدها العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستوى الأجور. "المتغيرات المؤثرة في الأجور".
- أن تضمن تحقيق حد مقبول من رضا الموظفين وأرباب العمل مما يكفي لإقامة علاقات جيدة تضمن لأرباب العمل استمرار الإنتاج وللعاملين العيش اللائق. "الأهداف".
- أن تكون معدلات الأجور المدفوعة منسجمة مع حجم الأداء المتحقق ونوعه وأن تأخذ بعين الاعتبار المؤهلات والكفاءات الشخصية لشاغلي الوظائف. "تقويم الوظائف".

- نظم التعويضات:

تعد تعويضات الموارد البشرية من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية، بالإضافة إلى الحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة. فطالما أن التعويضات لم تؤد دورها في الحفاظ على الموظفين، فإن كثيراً منهم لن يقبل بالاستمرار في العمل في المنظمة وسيبقى دائماً آملاً العمل خارج المنظمة، وينتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر.

ويمكن تصوير التعويضات على أنها: (Gupta, S.C. 2009: 239)

- نظام مكافآت لتحفيز الموظفين على الأداء.
- أداة تستخدم من قبل المنظمة لغرس القيم والثقافة وتشجيع السلوك الجيد.
- أداة تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

2-4-4- العوامل التي تدفع العامل للبقاء في العمل:

2-4-4-1- أهمية المحافظة على الموارد البشرية:

تتكلف المنظمات بشكل عام أموالاً ضخمة في البحث عن الموظفين المناسبين وإحاقهم بالعمل وتدريبهم بعد العثور عليهم. ومن أجل جعل هذه الأموال ذات مردود مادي ملموس، يتوجب وجود نظام واضح يحافظ على الموظفين الجيدين، ويحفزهم على الاستمرار في خدمة المنظمة لمدة طويلة، بشكل يزيد من ولائهم، ويحسن من إنتاجيتهم، ويشعرهم بأهميتهم لدى المنظمة (غانم، 2015، 330). وأحد مكونات هذا النظام الممارسات والسياسات التي تتبعها مؤسسات الأعمال بالحفاظ على العاملين، وذلك من خلال مكافأة الموظف المنتج بصورة فورية وعادلة تشعره بمدى اهتمام المنظمة بما أنجزه وتغرس في نفسه شعوراً بعدالة معاملة مؤسسات الأعمال لموظفيها، كل بحسب جدارته. فمؤسسات الأعمال تستطيع

المحافظة على عاملها من خلال مجموعة قضايا منها، التدريب والتطوير، وضوح المسار الوظيفي الذي يحقق للموظف الجيد فرصة التطور في مؤسسته، الاهتمام بما يؤمن راحة الموظف بصفة عامة، وذلك من خلال إعطائه حقوقه كاملة عند استحقاقها، وتسهيل الإجراءات الوظيفية والشخصية المتبعة، إنشاء نظام مكافأة الخدمة المستمرة الطويلة، التعويضات والحوافز، البيئة التنظيمية، العلاقات مع الإدارة والزملاء، الثقافة التنظيمية الداعمة، العدالة التنظيمية، فرص النمو والتطور المهني، التمكين، الفرص المهنية، بيئة العمل، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، سياسة الإجازات، صورة المنظمة، وغيرها من ممارسات وسياسات تؤدي إلى رفد الإنسان بمعارف تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، كون الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول، لذلك كان الاهتمام به وإدارته وتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم وغيرها من الأمور الملموسة (Syed Shah Alam, 2009). مما يعزز صورة البقاء للموظف في المنظمة التي تقدره وتحترم مشاعره، ويصبح موالياً لها، فيفخر بها، ويعمل فيها بكامل طاقته (Irshad, 2011). ومدلول الإنتاجية يعد تجسيداً للمضمون الاقتصادي للتعليم والتدريب المنظم للقوى العاملة والإدارة المنظمة، وخاصة أن مستويات الإنجاز الاقتصادي أصبحت تقاس بمدى تطور الإنتاجية والاتجاه نحو التقنية المكثفة لرأس المال والموفرة لعنصر العمل، بالاعتماد على العنصر البشري المدرب (Akuoko & Ansong, 2012)

2-4-2- عوامل المحافظة على الموارد البشرية:

○ الهيكل التنظيمي:

هو الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها، وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2010، 109). والهيكل التنظيمي لأي منظمة له تأثير كبير على الاحتفاظ بالعاملين داخل المنظمة، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك أنواع العلاقات السائدة داخل المنظمة.

○ نمط القيادة:

القيادة هي الفن الذي نستطيع من خلاله التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، بطريقة نحصل فيها على ثقة المرؤوسين واحترامهم وطاعتهم، وقد توصلت الدراسات والأبحاث إلى عدد من الأنماط القيادية (الأشهب، 2015، 38-40):

- قيادة تسلطية (أوتوقراطية): تتصف باستئثار السلطة، وإملاء القرارات، والتحديد الدقيق لأنشطة العمل، والاتصال الهابط. لذلك في ظل هذا النمط تنعدم روح الجماعة، وينخفض حجم وكفاءة العمل، وتزداد العدوانية، وشيوع السلوك الإتكالي الاعتمادي.

- قيادة ديمقراطية: تتصف بتشجيع المشاركة، وموضوعية النقد، وتشجيع العلاقات، وتقديم العون الفني والمعنوي، وفي ظل هذا النمط يرتفع مستوى الكفاءة وفاعلية العمل، ويظهر ارتفاع مستوى الإنجاز والابتكار والتفكير الجماعي، كما يظهر ارتفاع مستوى التفاعل والمشاركة.

- قيادة تراسلية (حرة): تتصف بسلبية التوجه، وينحصر دورها في تقديم المعلومات، ولا تتدخل في شؤون العمل، وانطوائية.

فالنمط القيادي للمدير له دور كبير في الاحتفاظ بالعاملين. فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يزيد من نوايا ترك العمل لدى العاملين. في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يزيد من فرص الاحتفاظ بالعاملين داخل المنظمة، ويقلل من نوايا ترك العمل لديهم.

○ الاتصال الإداري والعلاقات الإنسانية:

يعد الاتصال هو نشاط إنساني ذو أهمية كبيرة في أي منظمة عامة كانت أو خاصة، وكذلك في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها. فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها. ودون الاتصال لا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة. ودون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الأفراد مستحيلاً

(أبو النصر، 2012، 14). والاتصال الإداري الفعال يسهم في توفير نمط مناسب من العلاقات الإنسانية، وبينت الأبحاث في مجال العلاقات الإنسانية إبراز دور التنظيم الاجتماعي في جماعة العمل وأوضحت أهمية العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين. فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في ارتباط العاملين بالمنظمة، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وإيجاد الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، وتكوين مناخ إيجابي يسهم في الاحتفاظ بالعالمين داخل المنظمة (بن أونيس، 2018، 134).

○ التدريب والتطوير المهني:

يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها. وتبرز أهميته من خلال المزايا التي يقدمها لكل من المنظمة والعاملين وكذلك أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية (الكبسي وخضير، 2010، 55). وتتجلى أهمية التدريب بوصفه استثماراً بشرياً ضرورياً لتنمية الأداء وتطويره، وأداة من أدوات التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وتسهم برامج التدريب المهني في المنظمة في تنمية المعرفة والمعلومات، وتنمية المهارات والقدرات، وتنمية السلوك والاتجاهات لدى القادة الإداريين، ومواكبة التغييرات والتطورات التي يشهدها العالم، وزيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير، وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير.

كما تؤدي برامج التدريب المهني إلى زيادة خبرة المديرين والمشرفين والأفراد وصلتها، وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة. وبالنتيجة، سوف يكون هناك إنجاز وظيفي أفضل كماً ونوعاً؛ أي زيادة في الإنتاجية، وبالتالي خفض في التكاليف، وتنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والإداريين (رضوان، 2013، 37).

إن وجود أنظمة فعالة للتدريب تسهم في التطوير المهني للعاملين، مما يؤدي إلى إحساس العامل بأهمية انتمائه للمنظمة، وبالتالي يزداد ارتباطه بالمنظمة طالما أنها تسهم في تطوير أدائه وخبراته، وتطوير معارفه وإكسابه مهارات جديدة.

○ حوافز العمل ومكافآته:

تعد الحوافز من الأدوات المهمة التي تمكن القيادات الإدارية والمشرفين في المنظمة من توجيه وتنظيم سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال إيجاد نظام

للحواجز يربط بين احتياجات الأفراد ورغباتهم وبين أهداف المنظمة، ذلك أن العمل الذي لا يُشعر العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل ينتظر اقتراب نهاية الدوام (بحر وأبو سويرح، 2010، 1157). ومع عدم وجود نظام تحفيز فعال وعادل تزداد نوايا ترك العمل لدى العاملين، ولا سيما عندما يجدون عملاً آخر في منظمة ذات أنظمة تحفيز أفضل.

○ نظم الترقية وإجراءات العمل:

إن نظم وإجراءات العمل تنظم طبيعة العمل داخل المنظمة وتنسق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها، وكيفية تعامل الإداريين فيما بينهم، وبينهم وبين العاملين، بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة (الوزان، 2006، 18). فوجود نظام واضح وشفاف لشروط ومعايير يحفز العاملين ويشكل بالنسبة لهم دافعاً قوياً للعمل ويساعد في التقليل من التفكير بترك العمل.

○ التجهيزات المادية في المنظمة:

وتتضمن كل ما يتعلق بمبنى المنظمة والتجهيزات المتعلقة براحة العامل، مثل الإضاءة والتهوية والتكييف وأجهزة الحاسوب والتقنيات الحديثة اللازمة لسير العمل، وأماكن كافية للعاملين، ومرافق مجهزة لراحة العاملين.

الإطار العملي

الفصل الثالث

3-1- تمهيد:

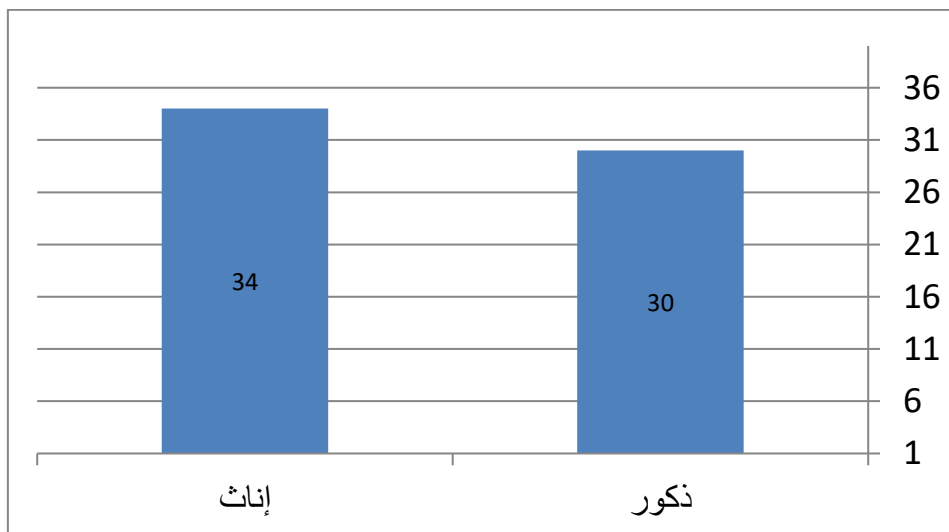
يتناول هذا الفصل إجراءات تنفيذ الدراسة من حيث المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وكيفية تصميم أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها. وبعد ذلك سيتم الإجابة على تساؤلات الدراسة بناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن الإستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة.

3-2- منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتعبير عنها كفيماً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى (قنديلجي، 2015، ص 81). وسيتم استخدام هذا المنهج من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على أفراد عينة الدراسة وتفرغ محتوياتها ومناقشة نتائجها.

3-3- مجتمع الدراسة وعينتها:

تحدد مجتمع الدراسة بجميع العاملين في شركات الحوالات المالية، ويبلغ عددهم حوالي (400) عاملاً. حيث تقدم هذه الشركات خدماتها لعملائها من خلال فروعها ومراكزها التي تغطي كافة أنحاء سورية. وهنا تم أخذ عينة ميسرة تتألف من (64) عاملاً من مختلف الشركات في محافظة دمشق، توزعوا بين (30) عاملاً من الذكور و(34) عاملة من الإناث. ويبين الشكل (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:



الشكل (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

3-4-أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبيان تألف من (57) عبارة يقيس العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في المنظمة، ومدى توفر هذه العوامل بعد حصول العامل على العمل في المنظمة، ونوايا البقاء في العمل. ويبين الجدول (2) توزيع أرقام عبارات الاستبيان على محاوره:

الجدول (2) توزيع أرقام عبارات الاستبيان على محاوره

م	المحور	أرقام العبارات	المجموع
1	العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في المنظمة	23-1	23
2	مدى توفر هذه العوامل بعد حصول العامل على العمل في المنظمة	46-24	23
3	نوايا البقاء في العمل	57-47	11

وتتم الاستجابة على الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال مفتاح التصحيح الموضح في الجدول (3).

الجدول (3) مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان

الاستجابة في الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي: تقسيم المدى (أكبر قيمة في مفتاح التصحيح - أصغر قيمة في مفتاح التصحيح) على عدد الفئات (5-1) $= 5 \div 0.8$ (وهو طول الفئة)، وبعد إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في مفتاح التصحيح تم تحديد خمسة مستويات للتعامل مع متوسطات الدرجات. والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

فئات القيم	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
درجة الموافقة	ضعيفة	أقل من متوسطة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

3-5- صدق الاستبيان وثباته:

بهدف التحقق من صدق الاستبيان تم عرضه على عدد من السادة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وإجراء بعض التعديلات عليه في ضوء ملاحظاتهم. كما تم تطبيقه على

عينة من خارج العينة النهائية للدراسة تكونت من (20) عاملاً من شركات الحوالات المالية، وتم حساب معاملات ألفا كرونباخ على أبعاد الاستبيان. والجدول (5) يوضح نتائج ذلك:

الجدول (5) ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحور	قيم ألفا كرونباخ
1	العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في المنظمة	0.711
2	مدى توفر هذه العوامل بعد حصول العامل على العمل في المنظمة	0.795
3	نوايا البقاء في العمل	0.732

يتبين من الجدول (5) أن قيم ألفا كرونباخ بالنسبة لمحاور الاستبيان أكبر من (0.7) مما يدل على ثبات نتائج الاستبيان وصلاحيته للتطبيق.

3-6- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

3-6-1- السؤال الأول: ما هي العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل

في شركات الحوالات المالية أثناء التقدم للتوظيف؟

بهدف الإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان. وبناءً على المعيار الوارد في الجدول (4) تم تحديد درجة الموافقة على كل عبارة. والجدول (6) يبين نتائج ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة

على المحور الأول

العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
(13) الرواتب والأجور أعلى من متوسط الأجور السائدة في السوق	3.75	0.98	1	مرتفعة
(14) يوجد حزمة مغرية من التعويضات	3.70	1.05	2	مرتفعة
(23) تتمتع الشركة بسمعة جيدة لدى العملاء	3.69	1.05	3	مرتفعة
(2) تقدم الشركة خدمات عالية الجودة	3.68	1.12	4	مرتفعة
(3) توفر الشركة فرص التدريب والتطوير	3.67	1.22	5	مرتفعة

المهني				
19) العمل لدى الشركة يعطي مكانة اجتماعية مرموقة	3.60	1.52	6	مرتفعة
18) العمل لدى هذه الشركة يعزز من خبرتك المهنية	3.56	1.69	7	مرتفعة
8) يتوفر في مكان العمل مرافق وتجهيزات مريحة (تكييف، إضاءة، تقنيات حديثة)	3.55	1.12	8	مرتفعة
10) يوجد فرص جيدة للترقية في المنظمة	3.54	1.12	9	مرتفعة
4) تمتلك الشركة بيئة عمل ذات طابع إيجابي	3.51	0.98	10	مرتفعة
16) العمل لدى هذه الشركة يمنحك شعوراً جيداً حيال نفسك	3.50	1.22	11	مرتفعة
11) تتميز المنظمة بمستويات عالية من الأمان الوظيفي	3.47	1.4	12	مرتفعة
22) العمل لدى هذه الشركة يمنح الشعور بالانتماء والقبول	3.44	1.17	13	مرتفعة
17) العمل لدى هذه الشركة يمنحك ثقة أكبر بالنفس	3.43	1.28	14	مرتفعة
21) يوجد فرصة في الشركة لمساعدة الآخرين للتعلم (نقل معارفي لهم)	3.34	1.09	15	متوسطة
5) تسود العلاقات الجيدة بين زملاء العمل	3.32	1.58	16	متوسطة
20) يوجد فرصة لتطبيق ما سبق وتم تعلمه في المؤسسات التعليمية	3.30	1.34	17	متوسطة

متوسطة	18	1.16	3.28	15) تقدر الإدارة العاملين وتعترف بجهودهم وإنجازاتهم
متوسطة	19	1.14	3.21	6) تسود العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين
متوسطة	20	1.05	3.19	12) يتبادل العاملون الخبرات فيما بينهم
متوسطة	21	1.08	3.10	1) مكان العمل يتميز بالابتكار، ويتوفر ممارسات عمل جديدة وتفكير مستقبلي
متوسطة	22	1.08	3.08	7) الزملاء في العمل داعمين ومشجعين لبعضهم البعض
متوسطة	23	0.95	2.98	9) البهجة والسعادة منتشرة ضمن بيئة العمل
مرتفعة		1.19	3.43	المتوسط الحسابي للمحور الأول

يتبين من الجدول (6) أن معظم العبارات قد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، كما يتبين أن العوامل المتعلقة بالأجور والتعويضات وسمعة الشركة قد جاءت بالمراتب الأولى، تلاها فرص التدريب والتطوير المهني، وجودة الخدمات، والمكانة الاجتماعية للعمل في الشركة والتي بدورها ناتجة عن سمعة الشركة. كما يتبين من الجدول السابق أن عوامل الجذب المتعلقة بالمناخ التنظيمي، مثل العلاقات بين العاملين مع بعضهم البعض والعلاقات بينهم وبين الإدارة قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هذه العوامل على الرغم من أهميتها فهي لا تكون ظاهرة وواضحة للأفراد من الخارج، وبالتالي لا تشكل عامل جذب واضح وصريح، وإنما يمكن الاستدلال عليها فقط من خلال آراء العاملين.

وبشكل عام فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول المتعلق بالعوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية (3.43) بانحراف معياري (1.19) وبدرجة موافقة قريبة إلى الحد الأدنى من درجة المرتفع، مما يشير إلى وجود العديد من عوامل الجذب التي دفعت بالعاملين إلى اختيار العمل في الشركة.

3-6-2- السؤال الثاني: ما درجة توفر عوامل الاحتفاظ من وجهة نظر العاملين في

شركات الحوالات المالية الموجودة بعد التعيين؟

بهدف الإجابة عن السؤال الثاني جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان، وبناء على المعيار الوارد في الجدول (4) تم تحديد درجة الموافقة على كل عبارة. والجدول (7) يبين نتائج ذلك:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة

الدراسة على المحور الثاني

العوامل التي دفعت العامل للبقاء في شركات الحوالات المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
(46) تتمتع الشركة بسمعة جيدة لدى العملاء	3.71	0.98	1	مرتفعة
(31) يتوفر في مكان العمل مرافق وتجهيزات مريحة (تكييف، إضاءة، تقنيات حديثة)	3.67	0.43	2	مرتفعة
(26) توفر الشركة فرص التدريب والتطوير المهني	3.60	0.74	3	مرتفعة
(28) تسود العلاقات الجيدة بين زملاء العمل	3.58	1.25	4	مرتفعة
(30) الزملاء في العمل داعمين ومشجعين لبعضهم البعض	3.55	0.97	5	مرتفعة
(41) العمل لدى هذه الشركة يعزز من خبرتك المهنية	3.50	0.73	6	مرتفعة
(29) تسود العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين	3.48	1.14	7	مرتفعة
(34) تتميز المنظمة بمستويات عالية من الأمان الوظيفي	3.46	0.96	8	مرتفعة

مرتفعة	9	1.11	3.43	(25) تقدم الشركة خدمات عالية الجودة
متوسطة	10	0.93	3.33	(33) يوجد فرص جيدة للترقية في المنظمة
متوسطة	11	0.79	3.30	(32) البهجة والسعادة منتشرة ضمن بيئة العمل
متوسطة	12	1.39	3.28	(45) العمل لدى هذه الشركة يمنح الشعور بالانتماء والقبول
متوسطة	13	1.01	3.28	(44) يوجد فرصة في الشركة لمساعدة الآخرين للتعلم (نقل معارفي لهم)
متوسطة	14	0.73	3.24	(37) يوجد حزمة مغرية من التعويضات
متوسطة	15	0.82	3.21	(39) العمل لدى هذه الشركة يمنحك شعوراً جيداً حيال نفسك
متوسطة	16	0.96	3.20	(27) تمتلك الشركة بيئة عمل ذات طابع إيجابي
متوسطة	17	0.49	3.18	(35) يتبادل العاملون الخبرات فيما بينهم
متوسطة	18	0.79	3.18	(42) العمل لدى الشركة يعطي مكانة اجتماعية مرموقة
متوسطة	19	0.93	3.14	(38) تقدر الإدارة العاملين وتعترف بجهودهم وإنجازاتهم
متوسطة	20	0.98	3.11	(36) الرواتب والأجور أعلى من متوسط الأجور السائدة في السوق
متوسطة	21	0.93	3.01	(40) العمل لدى هذه الشركة يمنحك

ثقة أكبر بالنفس				
متوسطة	22	1.03	2.80	43) يوجد فرصة لتطبيق ما سبق وتم تعلمه في المؤسسات التعليمية
متوسطة	23	1.15	2.66	24) مكان العمل يتميز بالابتكار، ويتوفر ممارسات عمل جديدة وتفكير مستقبلي.
متوسطة		0.92	3.30	المتوسط الحسابي للمحور الثاني

يتبين من الجدول (7) أن معظم العبارات قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة يتعلق معظمها بالمناخ التنظيمي السائد في الشركة، وبالتالي فإن العلاقات بين العاملين ونمط الإدارة وطريقة تعاملها مع العاملين كانت مثل ما توقع العاملون. كما يتبين من الجدول السابق أن (14) عبارة قد جاءت متوسطاتها الحسابية ضمن فئة المتوسطة، من بينها العبارات المتعلقة بالتعويضات والأجور والحوافز المادية وفرص التدريب والترقية في الشركة، وتشير هذه النتيجة إلى وجود فجوة بين الحوافز والأجور المتوقعة وبين الحوافز والأجور الحالية، ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى الظروف التي تمر بها البلاد، والتي جعلت مستوى الأجور منخفضاً قياساً باحتياجات الأفراد من جهة، وقياساً بما كانت عليه سابقاً من جهة ثانية.

وبشكل عام فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (3.30) بانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة، أي أن درجة توفر العوامل التي دفعت العامل للبقاء في العمل في شركات الحوالات المالية قد جاءت متوسطة من وجهة نظر العاملين في الشركة.

3-6-3- السؤال الثالث: ما درجة نوايا البقاء في العمل لدى العاملين في

شركات الحوالات المالية؟

بهدف الإجابة عن السؤال الثالث، جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان، وبناء على المعيار الوارد في الجدول (4) تم تحديد درجة الموافقة على كل عبارة. والجدول (8) يبين نتائج ذلك:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة

الدراسة على المحور الثالث

نوايا البقاء في العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
(49) بقائي في عملي الحالي قائم على رغبتني بالاستمرار بالعمل في هذه الشركة	3.89	0.58	1	مرتفعة
(54) أعتقد أن العمل الذي أؤديه مهم جداً	3.65	0.74	2	مرتفعة
(48) أشعر بالرضا عن عملي في هذه الشركة	3.55	0.68	3	مرتفعة
(57) إذا عاد بي الزمن لن أختار العمل في شركة أخرى	3.48	0.68	4	مرتفعة
(55) أحب العمل ضمن هذه الشركة	3.41	0.96	5	مرتفعة
(50) أرى مستقبلاً جيداً لي ضمن هذه الشركة	3.33	0.89	6	متوسطة
(47) لا أخطط للانتقال للعمل لدى شركة أخرى خلال السنوات الخمس القادمة	3.29	0.55	7	متوسطة
(52) أعتقد أنني سأحصل على فرص جيدة إذا استمررت في عملي	3.28	0.55	8	متوسطة
(51) أعتقد أن عملي في هذه الشركة يضمن لي مستقبلي	3.18	0.84	9	متوسطة
(56) لم أبحث عن عمل في منظمة أخرى خلال الفترة الماضية	3.11	0.81	10	متوسطة
(53) إذا تلقيت عرض عمل مغري من شركة أخرى لن أقبل به	2.8	0.96	11	متوسطة
المتوسط الحسابي للمحور الثالث	3.36	0.75		متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن (5) عبارات قد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، و(6) عبارات قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.36) بانحراف معياري

(0.75) وبدرجة موافقة متوسطة. إلا أنه يُلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي هي أقرب إلى الحد الأدنى من فئة المرتفع، وهذه النتيجة تشير إلى أن غالبية العاملين يميلون إلى البقاء في العمل ضمن الشركة، إلا أن احتمال ترك العمل هو احتمال وارد في حال تغيرت الظروف الحالية للشركة. وبالنتيجة فإن درجة نوايا البقاء في العمل لدى العاملين في شركات الحوالات المالية متوسطة.

وبهدف المقارنة بين عوامل الجذب وعوامل الاحتفاظ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم استخدام الاختبار الإحصائي (Paired Samples Test) من خلال مقارنة متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحورين الأول والثاني. والجدول (9) يبين نتائج ذلك:

الجدول (9) نتائج اختبار Paired Samples Test للمقارنة بين عوامل الجذب وعوامل

الاحتفاظ في شركات الحوالات المالية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	قيمة الدلالة الإحصائية Sig	القرار
الأول	3.43	1.19	3.010	0.004	يوجد فرق
الثاني	3.30	0.92			

يتبين من الجدول السابق وجود فرق ذو دلالة معنوية بين متوسطات درجات استجابات أفراد الدراسة على محور عوامل الجذب ومحور عوامل الاحتفاظ، مما يشير إلى وجود بعض الفروق بين العوامل التي دفعت العامل للانضمام إلى المنظمة وبين واقع هذه العوامل.

3-6-4- السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدرجة توفر

العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات

المالية على نوايا البقاء في العمل لدى العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية على نوايا البقاء في العمل.

- اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل (درجة توفر العوامل التي دفعت العامل

لاختيار العمل) والمتغير التابع (نوايا البقاء في العمل):

لاختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل (درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل) والمتغير التابع (نوايا البقاء في العمل) جرى استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (10) يوضح نتائج ذلك:

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية ونوايا البقاء في العمل

(n = 64)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية Sig
الانحدار	2486.93	1	2486.93	95.916	0.00
الخطأ	1607.56	62	25.93		
الكلي	4094.48	63			

يتبين من الجدول (10) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (F) أصغر من (0.05)، مما يعني وجود علاقة خطية بين درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية ونوايا البقاء في العمل. أي أن المتغير المستقل (درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (نوايا البقاء في العمل). مما يثبت صلاحية النموذج لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل) والمتغير التابع (نوايا البقاء في العمل).

- تحليل الارتباط:

يبين الجدول (11) قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد بين درجات الإجابات لكل فرد من أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبيان (درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل)، ودرجات الإجابات لكل فرد من أفراد العينة على المحور الثالث من الاستبيان (نوايا البقاء في العمل).

الجدول (11) قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد بين درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية ونوايا البقاء في العمل

(n = 64)

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية Sig	معامل التحديد R ²
درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل	0.779	0.00	0.607

نوايا البقاء في العمل

يتبين من الجدول (11) أن معامل الارتباط بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محور درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية، ودرجاتهم على محور نوايا ترك العمل قد بلغ (0.779)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند (0.01)، مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية ونوايا البقاء في العمل. كما يتبين أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.607)، أي أن درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل تفسر ما قدره (60.7%) من نوايا البقاء في العمل، وتبقى نسبة (39.3%) تفسرها متغيرات أخرى.

- تحليل الانحدار:

بهدف معرفة أثر درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية على نوايا البقاء في العمل، جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط (Stepwise Regression). والجدول (12) يبين نتائج ذلك:

الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية على نوايا البقاء في العمل

الدالة الإحصائية Sig	قيمة (t)	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
0.038	2.117	0.779	4.907	10.389	الثابت
0.000	9.794		0.066	0.644	درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل

يتبين من الجدول (12) وجود أثر دال إحصائياً لدرجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية على نوايا البقاء في العمل؛ إذ أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (t) أصغر من (0.05). وعليه، تكون العلاقة بين درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل ونوايا البقاء في العمل وفق المعادلة:

$$y = a + bX$$

نوايا البقاء في العمل = 10.389 + درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل × (0.644) وتشير النتيجة السابقة إلى وجود تأثير واضح لدرجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل على نوايا البقاء في العمل. وتعد هذه النتيجة منطقية إذ أن وجود فجوة كبيرة بين العوامل

التي دفعت لاختيار العمل وبين درجة توفر هذه العوامل سيؤدي إلى ترك العمل في أقرب فرصة، بينما يؤدي توفر هذه العوامل إلى وجود درجة مقبولة من نوايا البقاء في العمل. فالمناخ التنظيمي الإيجابي والعلاقات الجيدة بين العاملين القائمة على تبادل الخبرات والتعاون والتنسيق، وكذلك الحوافز المادية والمعنوية، ونمط الإدارة القائم على الأساليب العلمية، كل ذلك يؤدي بالعاملين إلى الشعور بالانتماء إلى الشركة، وإحساسهم بالرضا الوظيفي عن العمل مما يزيد من احتمال الاحتفاظ بالعاملين في الشركة.

3-6-5- السؤال الخامس: هل يوجد اختلاف بين تقديرات الذكور

وتقديرات الإناث في درجة توفر العوامل التي دفعت العامل

لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية؟

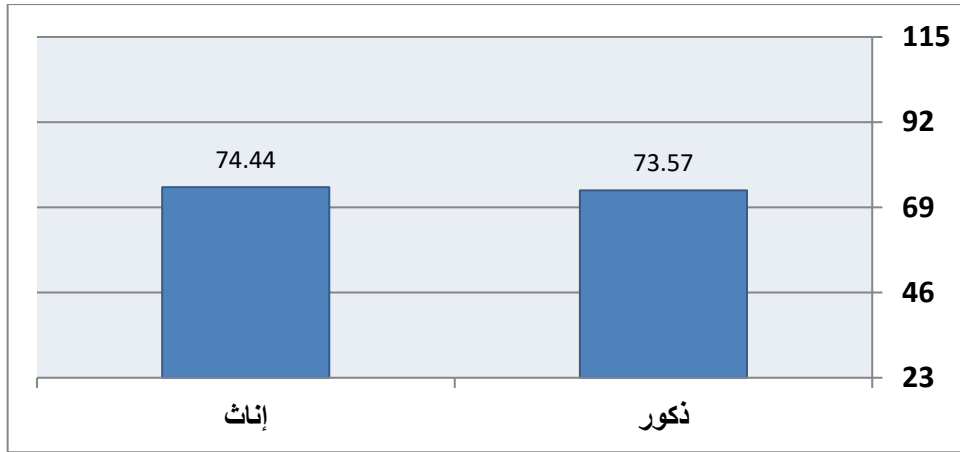
لوحظ أن غالبية المتقدمين للعمل لدى شركات الحوالات المالية هم من فئة الإناث، بينما باقي المتغيرات مثل الفئة العمرية أو درجة التحصيل العلمي فكانت متشابهة. لذلك تم طرح هذا السؤال لتتم الإجابة عنه من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان، وجرى استخدام اختبار (Independent Samples Test). والجدول (13) يوضح نتائج ذلك:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t-Test) وفق

متغير الجنس على محور درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	الدلالة الإحصائية Sig
ذكور	30	73.57	9.58	62	-0.355	0.724
إناث	34	74.44	10.05			

يتبين من الجدول (13) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (Independent Samples) قد بلغت (0.724) وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود اختلاف بين تقديرات الذكور وتقديرات الإناث في درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية. وبالتالي فإن عوامل الاحتفاظ متماثلة لدى كل من الذكور والإناث في الشركة. ويبين الشكل (2) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية وفق متغير الجنس:



الشكل (2) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية وفق متغير الجنس

7-3- خلاصة نتائج الدراسة:

- كان من أهم عوامل الجذب الوظيفي في شركات الحوالات المالية الرواتب والأجور، والتعويضات، وسمعة الشركة، تلاها جودة الخدمات، وفرص التدريب، والتطوير المهني، وبيئة العمل وظروفه.
- جاءت درجة توفر عوامل الاحتفاظ بالعاملين في شركات الحوالات المالية متوسطة.
- جاءت درجة نوايا البقاء في العمل لدى العاملين في شركات الحوالات المالية متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية في تحديد العوامل التي أثرت فعلاً وتحديد العوامل التي لم تؤثر في اختيار العمل في شركات الحوالات المالية على نوايا البقاء في العمل لدى العاملين.
- عدم وجود اختلاف بين تقديرات الذكور وتقديرات الإناث في درجة توفر العوامل التي دفعت العامل لاختيار العمل في شركات الحوالات المالية.

8-3- مقترحات الدراسة:

- الاهتمام بنظم التحفيز والمكافآت المادية، وتخصيص مكافآت مادية للعاملين، واقتراح المكافآت المادية بعمليات تقييم الأداء من جهة، وبالإبداع والابتكار من جهة ثانية.
- الاهتمام بالتدريب والتطوير المهني للعاملين في الشركة، وإجراء عمليات تقويم مستمرة للتعرف على احتياجاتهم التدريبية قبل التدريب.

- توضيح معايير تقييم الأداء لكل العاملين في المنظمة، وتوضيح الأهداف المحددة من كل عملية تقييم، وتزويد العاملين بالتغذية العكسية عن أدائهم بشكل مستمر.
- إجراء عملية قياس دوري للرضا الوظيفي للعاملين في الشركة، وتحديد محددات هذا الرضا والعوامل التي تعززه، والعمل على تنميتها.

المراجع العربية:

- ابراهيم، منى محمد سيد. (2012). بناء صورة علامة صاحب العمل وتأثيرها في النية للتقدم للوظائف والانشغال بالعمل "دراسة تطبيقية"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2012). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأشهب، نوال عبد الكريم. (2015). أساسيات في القيادة والإدارة، عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- بحر، يوسف؛ عبد، سويرج. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية. عدد (2)، ص 1148، 1216.
- بن أونيس، أنيس عبد المجيد. (2018). إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي). مان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- جيدل، امباركة. (2017). مصادر الجذب الوظيفي الداخلي وأثرها على أداء العاملين (دراسة حالة- بلدية الجلفة)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- حريم، حسن. (2010). إدارة المنظمات. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسين، حسين وليد؛ ابراهيم، حنين شلال. (2012). الاستخدام الأفضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشرية وأثرهما في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (93)، ص 228-240.
- حمادات، محمد حسن؛ الخصاونة، عاكف لطفي؛ حمدان، رشيد الجمال. (2017). واقع الجذب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ص 453 - 476.
- الخصاونة، عاكف لطفي؛ أبو خضير، بسام؛ العياصرة، محمد. (2017). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن. دار الزهران للنشر.

- رايح، بوقرة؛ آمال، سالم. (2012). دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص 27-49.
- رشيد، مازن فارس. (2018). إدارة الموارد البشرية. الرياض، السعودية، العبيكان للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود أحمد. (2013). نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العمري، إسماعيل. (2018). استراتيجية إدارة السمعة. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد علي حمود. (2019). فاعلية إدارة المنظمات. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2019). بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. لندن، بريطانيا: E-Kutub Ltd شركة بريطانية مسجلة للنشر في إنكلترا.
- قنديلجي، عامر ابراهيم. (2013). منهجية البحث العلمي، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر.
- محمد، محمد هاني. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- المخلافي، عبد الواسع عبد الغني. (2006). الأسس العلمية لتحقيق العدالة في هياكل الأجور الوظيفية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (2)، ص 139-157.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2009). الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- الوزان، خالد محمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Agrawal, R. & Swaroop, P. (2009). Effect Of Employer Branding Image On Application Intentions Of B-School Undergraduates, The Journal Of Business Perspective, L13 (L): 41-48.
- Akuoko, K. O., And Ansong, F. (2012). "Employee Retention Strategies And Workers' Performance: General Views Of Employees In Ashanti Region Of Ghana", International Journal Of Business And Management Tomorrow, Vol. 2, No. 8.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing And Researching Employer Branding, Career Development International, 9 (5): 501-517.
- Gomes, D., & Neves, G. (2010). Do Applicants' Prior Experiences Influence Organizational Attractiveness Prediction? Management Research: The Journal Of The Iberoamerican Academy Of Management. 8 (3): 203-220.
- Gupta, S.C. (2009). Advanced Human Resources Management Strategic Perspective, New Delhi, Anc. Books Pvt. Ltd., P. 239.
- Joarder, Mohd & Others. (2011). "Mediating Role Of Affective Commitment In HRM Practices And Turnover Intention Relationship Study In A Developing Context", Business And Economics Research Journal, Vol2, P. 135-158.
- Kaur.P. (2015). "E-Recruitment: A Conceptual Study". International Journal Of Applied Research; 1(8), P 78-82.
- Miller, J. & Muir, D. (2004). The Business Of Brands, John Wiley & Sons, Ltd, England. Irshad, M., "Factors Affecting Employees Retentions: Evidence From Literature".
- Noe, A., Raymond., Hallenbeck, R., John., Gerhart, Barry And Wright, M., Patrick. (2000). Human Resouese Management, Irwin, Mcgraw-Hill, New York.. Review", Abasyn Journal Of Social Sciences; Vol. 4, No. 1, 2011.
- Noor Ul Hadi, Shahjehan Ahmed. (2015). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector.

- Syed Shah Alam. (2009). "The Effect Of Human Resource Management Practices On Business Performance Among Private Companies In Malaysia", International Journal Of Business And Management, Vol. 4, No 6.
- Tüzüner, V.L. & Yüksel, C.A. (2009). Segmenting Potential Employees According To Firms' Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept. Journal Of Academic Research In Economics, 1 (1): 47-62.

درجة الموافقة					العوامل التي دفعتك لاختيار العمل في المنظمة.... (المحور الأول)
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1 مكان العمل يتميز بالابتكار، ويتوفر ممارسات عمل جديدة وتفكير مستقبلي
					2 تقدم الشركة خدمات عالية الجودة
					3 توفر الشركة فرص التدريب والتطوير المهني
					4 تمتلك الشركة بيئة عمل ذات طابع إيجابي
					5 تسود العلاقات الجيدة بين زملاء العمل
					6 تسود العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين
					7 الزملاء في العمل داعمين ومشجعين لبعضهم البعض
					8 يتوفر في مكان العمل مرافق وتجهيزات مريحة (تكييف، إضاءة، تقنيات حديثة)
					9 البهجة والسعادة منتشرة ضمن بيئة العمل
					10 يوجد فرص جيدة للترقية في المنظمة
					11 تتميز المنظمة بمستويات عالية من الأمان الوظيفي
					12 يتبادل العاملون الخبرات فيما بينهم
					13 الرواتب والأجور أعلى من متوسط الأجور السائدة في السوق
					14 يوجد حزمة مغرية من التعويضات
					15 تقدر الإدارة العاملين وتعترف بجهودهم وإنجازاتهم
					16 العمل لدى هذه الشركة يمنحك شعوراً جيداً حيال نفسك
					17 العمل لدى هذه الشركة يمنحك ثقة أكبر

					بالنفس	
					العمل لدى هذه الشركة يعزز من خبرتك المهنية	18
					العمل لدى الشركة يعطي مكانة اجتماعية مرموقة	19
					يوجد فرصة لتطبيق ما سبق وتم تعلمه في المؤسسات التعليمية	20
					يوجد فرصة في الشركة لمساعدة الآخرين للتعلم (نقل معارفي لهم)	21
					العمل لدى هذه الشركة يمنح الشعور بالانتماء والقبول	22
					تتمتع الشركة بسمعة جيدة لدى العملاء	23

درجة الموافقة					العوامل التي دفعتك للبقاء في المنظمة.... (المحور الثاني)	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					مكان العمل يتميز بالابتكار، ويتوفر ممارسات عمل جديدة وتفكير مستقبلي	24
					تقدم الشركة خدمات عالية الجودة	25
					توفر الشركة فرص التدريب والتطوير المهني	26
					تمتلك الشركة بيئة عمل ذات طابع إيجابي	27
					تسود العلاقات الجيدة بين زملاء العمل	28
					تسود العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين	29
					الزملاء في العمل داعمين ومشجعين لبعضهم البعض	30
					يتوفر في مكان العمل مرافق وتجهيزات مريحة (تكييف، إضاءة، تقنيات حديثة)	31

					32	البهجة والسعادة منتشرة ضمن بيئة العمل
					33	يوجد فرص جيدة للترقية في المنظمة
					34	تتميز المنظمة بمستويات عالية من الأمان الوظيفي
					35	يتبادل العاملون الخبرات فيما بينهم
					36	الرواتب والأجور أعلى من متوسط الأجور السائدة في السوق
					37	يوجد حزمة مغرية من التعويضات
					38	تقدر الإدارة العاملين وتعترف بجهودهم وإنجازاتهم
					39	العمل لدى هذه الشركة يمنحك شعوراً جيداً حيال نفسك
					40	العمل لدى هذه الشركة يمنحك ثقة أكبر بالنفس
					41	العمل لدى هذه الشركة يعزز من خبرتك المهنية
					42	العمل لدى الشركة يعطي مكانة اجتماعية مرموقة
					43	يوجد فرصة لتطبيق ما سبق وتم تعلمه في المؤسسات التعليمية
					44	يوجد فرصة في الشركة لمساعدة الآخرين للتعلم (نقل معارفي لهم)
					45	العمل لدى هذه الشركة يمنح الشعور بالانتماء والقبول
					46	تتمتع الشركة بسمعة جيدة لدى العملاء

درجة الموافقة					نوايا بقاء العاملين... (المحور الثالث)	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					لا أخطط للانتقال للعمل لدى شركة أخرى خلال السنوات الخمس القادمة	47
					أشعر بالرضا عن عملي في هذه الشركة	48
					بقائي في عملي الحالي قائم على رغبتي بالاستمرار بالعمل في هذه الشركة	49
					أرى مستقبلاً جيداً لي ضمن هذه الشركة	50
					أعتقد أن عملي في هذه الشركة يضمن لي مستقبلي	51
					أعتقد أنني سأحصل على فرص جيدة إذا استمررت في عملي	52
					إذا تلقيت عرض عمل مغري من شركة أخرى لن أقبل به	53
					أعتقد أن العمل الذي أؤديه مهم جداً	54
					أحب العمل ضمن هذه الشركة	55
					لم أبحث عن عمل في منظمة أخرى خلال الفترة الماضية	56
					إذا عاد بي الزمن لن أختار العمل في شركة أخرى	57