



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

أثر استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في المنظمة

دراسة حالة شركة التراميدكا للصناعات الدوائية

**The impact of the recruitment strategy on the performance  
of employees in the organization**

**Case study of Ultra Medica Pharmaceutical Industries**

مشروع أعدد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال / الإدارة التنفيذية

توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

سارة شاكوج

إشراف:

الدكتور فداء ناصر

دمشق - 2022

لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدده ، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء  
هذا العمل

## الملخص

هدف البحث إلى التعرف على استراتيجية التوظيف و أثرها على أداء العاملين في المنظمة من خلال دراسة حالة شركة التراميديكا للصناعات الدوائية، وتم تحديد ثلاثة أبعاد لاستراتيجية التوظيف وهي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، كمتغيرات مستقلة، وأداء العاملين كمتغير تابع.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لغاية جمع البيانات الأولية من عينة البحث، حيث تم توزيع 230 استبانة، واستعادة 210 منها صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصل البحث إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة قوية بين استراتيجية التوظيف بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) وأداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

وأوصى البحث بضرورة الاستفادة من النتائج الإيجابية لعمليات التوظيف القائمة في الشركة، والبناء عليها في تطوير استراتيجية التوظيف لناحية اختصار المراحل المتبعة لحين الوصول إلى مرحلة التعيين، وتوسيع القاعدة التي يتم الاعتماد عليها لناحية استقطاب العاملين، والاستفادة من قاعدة البيانات والمعلومات التي تقدمها استراتيجية التوظيف في الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الشركة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التوظيف، أداء العاملين، شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

## **Abstract**

The research aimed to identify the recruitment strategy on the performance of employees in the organization through a case study of Ultra Medica Pharmaceutical Industries, and three dimensions of the recruitment strategy were identified: attraction, selection, appointment, as independent variables, and employee performance as a dependent variable.

The research relied on the descriptive analytical approach, and a questionnaire was designed to collect the primary data from the research sample, where 230 questionnaires were distributed, and 210 of them were retrieved valid for statistical analysis, and the data was analyzed and hypotheses tested using the SPSS program.

The research reached the most important results:

- There is a strong relationship between the recruitment strategy with its dimensions (attraction, selection, appointment) and the performance of the employees of Ultra Medica Pharmaceutical Industries.
- There is a statistically significant impact of the recruitment strategy with its dimensions (attraction, selection, appointment) on the performance of workers in Ultra Medica Pharmaceutical Industries.

The research recommended the need to take advantage of the positive results of the existing recruitment processes in the company, and build on them in developing the recruitment strategy in terms of shortening the stages used until reaching the appointment stage, expanding the base that is relied upon in terms of attracting employees, and benefiting from the database and information provided by the strategy in other practices. To manage human resources in the company.

**Keywords: recruitment strategy, employee performance, Ultra Medica Pharmaceutical Industries.**

## الإهداء

إلى الوالدين الكريمين ألبسهما الله ثياب الصحة والعافية:

- والدي العزيز سندي وقوتي وملادي...
- والدتي الغالية رمز الحب والتضحية والحنان...

إلى روح جدي وجدتي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته...

إلى أخوتي رياحين حياتي...

إلى أصدقائي الذين دعموني دائماً...

إليهم جميعاً اهدي هذا البحث ...

## الشكر

الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإكمال هذا البحث.

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه وأخص بالشكر أستاذي الكريم الدكتور فداء ناصر الذي قدم لي كل الدعم والتوجيه والإرشاد حتى أبصر هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأعضاء والعاملين في المعهد العالي لإدارة الأعمال وأخص بالشكر قسم ماجستير إدارة الأعمال MBA اختصاص الموارد البشرية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة سواءً بالخبرة والإرشاد والطباعة والتدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

شكراً لهم جميعاً.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
ت	Abstract
ث	المخلص
ج	الإهداء
ح	الشكر
1	الفصل الأول : الإطار التمهيدي
2	1-1- مقدمة
3	2-1- المصطلحات والتعاريف
3	3-1- الدراسات السابقة
9	4-1- مشكلة البحث
11	5-1- فرضيات البحث
11	6-1- أهداف البحث
11	7-1- أهمية البحث
12	8-1- متغيرات البحث ونموذج البحث
13	9-1- منهجية البحث
14	10-1- أدوات البحث
14	11-1- مجتمع وعينة البحث
15	12-1- حدود البحث
16	الفصل الثاني: الإطار النظري
17	المبحث الأول: استراتيجية التوظيف
18	مقدمة.
19	2-1-1- مفهوم استراتيجية التوظيف.
22	2-1-2- أهمية استراتيجية التوظيف.
24	2-1-3- أبعاد استراتيجية التوظيف.
31	خلاصة.
32	المبحث الثاني:

أداء العاملين	
33	مقدمة.
33	1-2-2- مفهوم أداء العاملين.
36	2-2-2- أهمية أداء العاملين.
38	3-2-2- محددات أداء العاملين.
39	4-2-2- أبعاد أداء العاملين.
42	5-2-2- العلاقة بين استراتيجية التوظيف وأداء العاملين.
46	خلاصة.
47	<b>الفصل الثالث:</b> <b>الإطار العملي للبحث</b>
48	1-3- لمحة عن الشركة محل الدراسة.
48	2-3- عينة وأداة البحث.
49	3-3- دراسة ثبات وصدق المقياس.
52	4-3- الخصائص الديموغرافية.
58	5-3- اختبار الفرضيات.
71	6-3- النتائج.
72	7-3- التوصيات.
74	المراجع
82	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
49	الجدول (3-1) معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة
50	الجدول (3-2) KMO and Bartlett's Test لمحور الاستقطاب
50	الجدول (3-3) KMO and Bartlett's Test لمحور الاختيار
51	الجدول (3-4) KMO and Bartlett's Test لمحور التعيين
51	الجدول (3-5) KMO and Bartlett's Test لمحور أداء العاملين
52	الجدول (3-6) الخصائص الديموغرافية للعينة
53	الجدول (3-7) اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test لمحاور الاستبانة
54	الجدول (3-8) الإحصاءات الوصفية لمحور الاستقطاب
55	الجدول (3-9) اختبار One-Sample Test لمحور الاستقطاب
55	الجدول (3-10) الإحصاءات الوصفية لمحور الاختيار
56	الجدول (3-11) اختبار One-Sample Test لمحور الاختيار
56	الجدول (3-12) الإحصاءات الوصفية لمحور التعيين
57	الجدول (3-13) اختبار One-Sample Test لمحور التعيين
57	الجدول (3-14) الإحصاءات الوصفية لمحور أداء العاملين
58	الجدول (3-15) اختبار One-Sample Test لمحور أداء العاملين
59	الجدول (3-16) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
59	الجدول (3-17): اختبار ANOVAa للفرضية الفرعية الأولى
60	الجدول (3-18): معلمات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى
62	الجدول (3-19) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
63	الجدول (3-20): اختبار ANOVAa للفرضية الفرعية الثانية
63	الجدول (3-21): معلمات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية
65	الجدول (3-22) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
66	الجدول (3-23): اختبار ANOVAa للفرضية الفرعية الثالثة
66	الجدول (3-24): معلمات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
69	الجدول (3-25) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

69	الجدول (3-26): اختبار ANOVAa للفرضية الرئيسية
70	الجدول (3-27): معلمات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل
13	الشكل ( 1-1 ) نموذج البحث
24	الشكل (1-2) تكامل استراتيجية التوظيف مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
25	الشكل (2-2) أسباب توفر المنصب شاغر في المنظمة
31	الشكل (3-2) أبعاد استراتيجية التوظيف
39	الشكل (4-2) العوامل الفردية المحددة للأداء الوظيفي
61	الشكل (1-3) توزيع البواقى النموذج المقترح للفرضية الفرعية الأولى
62	الشكل (2-3) الشكل العشوائي لتوزيع البواقى للفرضية الفرعية الأولى
64	الشكل (3-3) توزيع البواقى النموذج المقترح للفرضية الفرعية الثانية
65	الشكل (4-3) الشكل العشوائي لتوزيع البواقى للفرضية الفرعية الثانية
67	الشكل (5-3) توزيع البواقى النموذج المقترح للفرضية الفرعية الثالثة
68	الشكل (6-3) الشكل العشوائي لتوزيع البواقى للفرضية الفرعية الثالثة
70	الشكل (7-3) توزيع البواقى النموذج المقترح للفرضية الرئيسية
71	الشكل (8-3) الشكل العشوائي لتوزيع البواقى للفرضية الرئيسية



## الفصل الأول

### الإطار التمهيدي

- 1-1- مقدمة
- 2-1- المصطلحات والتعاريف
- 3-1- الدراسات السابقة
- 4-1- مشكلة البحث
- 5-1- فرضيات البحث
- 6-1- أهداف البحث
- 7-1- أهمية البحث
- 8-1- متغيرات البحث ونموذج البحث
- 9-1- منهجية البحث
- 10-1- أدوات البحث
- 11-1- مجتمع وعينة البحث
- 12-1- حدود البحث

## 1-1- مقدمة:

بات التميز بالنسبة الى المنظمة يقاس بأدائها، ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار المنظمة، فقد أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة للحصول على موارد بشرية كفوءة، وتقوم بتطبيق الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها، لأن ذلك يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأداءهم، ويؤدي في النهاية إلى رفع سوية أداء المنظمة بشكل عام، حيث لا تنظيم بدون العنصر البشري، وعليه يجب الاهتمام به ورفع قدراته وإمكاناته خدمة لذاته ومنظّمته وللمجتمع، فمن خلال هذا المورد تستطيع المنظمة أن ترتقي وتسمو للوصول إلى أعلى أداء ممكن، لأنها بدونها لا يمكنها أن تحقق أي من أهدافها بالكفاءة المطلوبة، فهو المورد الممّلك للطاقات والقدرات التي لا تمتلكها الموارد الأخرى، وبالتالي على هذه الإدارة أن تعمل منذ الخطوة الأولى في اختيار مواردها البشرية، وأن تعنى بشكل كبير بمؤهلات وقدرات وطاقات تلك الموارد، على اعتبارهم الأصل المعنوي الهام الذي سوف يدير شؤون المنظمة، ويسمو بها نحو تحقيق أهدافها.

وتعد وظيفة التوظيف من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات، وهي همزة الوصل بين الوظائف التي تسبق عملية التوظيف، كتخطيط القوى العاملة، و وصف الوظائف وتحليلها، والعمليات المترتبة على عملية التوظيف، كالتدريب، وتحديد الأجر، وتقييم الأداء، ونظام الحوافز وغيرها.

فالتوظيف هو ميدان حيوي له آثار على عدة جوانب، بدءاً بالمؤسسة بشكل عام ثم المجتمع، ولأن المنظمة تؤمن باستخدام الطرق الحديثة في تسيير شؤونها، والتي تؤدي إلى تفادي التوظيف العشوائي، الذي قد يؤثر على وضعية المنظمة، وعلى أدائها ونتاجيتها.

من هنا يظهر لنا جلياً أهمية تبني المنظمة لاستراتيجية توظيف فعالة قائمة على أسس منهجية، تكون مبنية على ما سبقها من استراتيجيات إدارية ذات صلة بالموارد البشرية، وتكون سبباً لما يأتي بعدها من ممارسات ذات صلة بالموارد البشرية، حيث أنها الأساس في خلق أداء ونتاجية عاليي المستوى في المنظمة، وبالتالي لها ارتباط وثيق بأداء العاملين في المنظمات.

## 1-2-المصطلحات والتعاريف:

1. **استراتيجية التوظيف:** هي مجموعة الأنشطة المتسلسلة والمتراصة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة والمعلن عنها واختيار أنسبها ليتم قبولها وتعيينها في المنصب الشاغر. ( Bernoux, 1985, p 76).

### 2. أبعاد استراتيجية التوظيف:

- الاستقطاب: هي العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، عن طريق استخدام وسائل الإعلان المتاحة كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص عمل بالمؤسسة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة. (برنوطي، 2001، ص 89).
  - الاختيار: هي عملية التوافق بين الفرد والوظيفة، أي اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، عبر التوفيق بين سمات الفرد المتقدم للوظيفة مع سمات الوظيفة ذاتها. (برنوطي، 2001، ص 91).
  - التعيين: هو عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المتقدمة للمنظمة، والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين، وإصدار القرار النهائي للتعيين. (صلاح الدين، 2009، ص 142).
3. **الأداء:** هو قيام الفرد بالأنشطة التي يتكون منها عمله، بمعنى أنه الإنجاز أو القدرة على تحقيق الأهداف. (الهيبي، 1999، ص 7).

## 1-3- الدراسات السابقة:

### 1-3-1- الدراسات العربية:

1. دراسة (تيشات، 2010) بعنوان:

(أثر التوظيف العمومي على كفاء الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية- دراسة حالة جامعة أمحمد بو قرّة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية معالجة موضوع التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية، عبر معرفة دوره في التأثير على أداء الموارد البشرية في المنظمة، عبر إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف الناجحة في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية، وتم اختيار ثلاثة أبعاد لاستراتيجية التوظيف هي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وكما تم اختيار بعدين لأداء العاملين هما: الكفاءة، الفاعلية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية في الجانب العملي التطبيقي لجمع المعلومات عن عينة البحث.

توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها: إن عملية التوظيف في المنظمات العمومية تلعب دوراً حساساً لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه في المنظمات الاقتصادية، وتوفر عملية التوظيف الإجراءات والقواعد القانونية التي تسعى إلى تحقيق مبدأ المساواة والجدارة في التوظيف وإخضاع هذه العملية في هذه المنظمات لرقابة صارمة.

## 2. دراسة (جعدي، 2011) بعنوان:

(استراتيجية التوظيف ودوره بتطوير المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية لدى المؤسسة الوطنية الأشغال البترولية الكبرى بالرغاية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التوظيف في بناء وتطوير المنظمات، من خلال دراسة عمليات ضبط سياسة التوظيف بناءً على المعايير الموضوعية، وضرورة تحديد الإجراءات اللازمة للتوظيف ومصادره الداخلية والخارجية، وعلاقته بالأداء والفاعلية في المنظمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لغاية جمع البيانات الأولية من عينة البحث، وتم اختبار الفرضيات وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها: هناك علاقة قوية وإيجابية بين سياسة التوظيف المتبعة بالمنظمة وتطوير المنظمة، وأنه كلما خضع الاختيار والتعيين داخل المنظمة لمعايير موضوعية ساعد ذلك في تطوير مستوى أداء موظفيها.

## 3. دراسة (الحوالدة، 2017) بعنوان:

أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز)، والمتغير التابع (أداء العاملين)، بالإضافة إلى التأكد من وجود تأثير معنوي بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين.

وبينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم التنظيمي والمتغير التابع أداء العاملين. كما بينت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً لجميع الأبعاد المستقلة (استراتيجية التعلم التنظيمي واستراتيجية التحفيز واستراتيجية التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين).

#### 4. دراسة (بن ميري، فلاق، 2020) بعنوان:

(استراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدينة)

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة استراتيجية التوظيف الداخلي في تحسين أداء العاملين، وللقيام بهذه الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 61 إطار من إطارات المؤسسة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، كما تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS17 في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة أن استراتيجية التوظيف الداخلي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

#### 5. دراسة (الأمين، فضيل، 2022) بعنوان:

(أثر دوران العمل على أداء العاملين - دراسة ميدانية شركة فابي لمنتجات الألبان)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دوران العمل على أداء العاملين في منظمات الأعمال، من خلال دراسة حالة مصنع فابي، حيث انطلقت الدراسة من تحديد مشكلتها بالتساؤل الرئيس

التالي: ما هو أثر دوران العمل على أداء العاملين، وهدفت الدراسة للتعرف على مفهوم دوران العمل وتوضيح العلاقة بين دوران العمل وأداء العاملين.

اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة ، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لتحليل بيانات الدراسة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها : عدم الموازنة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظيفة يزيد من دوران العمل وأن للنمط القيادي أثر على أداء العاملين.

### 1-3-2- الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة (Sarinah et al, 2016) بعنوان:

**(the effect of recruitment and employee selection on employee placement and its impacts towards employee performance at pt sriwijaya air)**

**(تأثير التوظيف واختيار الموظف على تعيين الموظف وأثره على أداء الموظف في شركة PT (SRIWIJAYA AIR**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تنفيذ اختيار الموظفين وتعيينهم وتأثيره على أداء موظفي شركة PT Sriwijaya Air Jakarta. وتم اعتماد الطريقة التحليلية من خلال استخدام طريقة تحليل المسار. وأظهرت النتائج أن متغيرات التوظيف والاختيار تؤثر بشكل كبير على تعيين الموظفين. وبالمثل يؤثر متغير تعيين الموظفين بشكل كبير على أداء موظفي شركة PT Sriwijaya Air Jakarta. ومع ذلك، فقط متغير التوظيف الذي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظف. وأن التوظيف هو أحد المتغيرات - المتغير الوحيد الذي له تأثير مباشر على أداء الموظف. بينما اختيار وتعيين الموظفين متغير لا يؤثر على أداء الموظفين.

## 2. دراسة ( Hanaysha, 2016 ) بعنوان :

(Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector)

(اختبار آثار تمكين العاملين، فرق العمل، تدريب العاملين على إنتاجية العاملين في قطاع التعليم العالي)

هدفت الدراسة إلى اختبار آثار تمكين العاملين وفرق العمل وتدريب العاملين على إنتاجية العاملين، وتم اتباع المنهج التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبيان من عينة وقدرها 242 شخصاً، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين وفرق العمل وتدريب العاملين لها أثر إيجابي على تمكين العاملين.

## 3. دراسة (Zafarm, et al., 2018) بعنوان :

Implication of HR components on Employee Performance: A comparative analysis of Public & Private Sector employees.

تأثير مكونات الموارد البشرية على أداء الموظف: تحليل مقارن لموظفي القطاعين العام والخاص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مكونات الموارد البشرية على أداء الموظف. كما تم مقارنة تأثير مكون الموارد البشرية فيما يتعلق بالمؤسسات العامة والخاصة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار 50% من العينة من القطاع العام والباقي 50% من القطاع الخاص.، وتم استخدام أخذ العينات الملائمة لسحب العينة، وكان المستجيبون الذين ينتمون إلى الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا هم عينة الدراسة، وبلغ عددهم 306 مستبين، وزعت عليهم استبانة صممت لغاية جمع البيانات الأولية حول محاور الدراسة. ووجدت الدراسة أن مكونات الموارد البشرية (مثل الرضا الوظيفي والقيادة والتدريب والتطوير) لها علاقة إيجابية كبيرة بأداء الموظف باستثناء ضغوط العمل بغض النظر عن نوع المنظمة.

#### 4. دراسة (Alsafadi, 2021)

### Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف: دور الرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) على تحسين أداء الموظفين (EP). تم إنجاز الدراسة من خلال افتراض تأثير HRMP على EP ، بالإضافة إلى أن هذا التأثير يُفترض أن يتم التوسط فيه من خلال الرضا الوظيفي.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية HRMP كان لها تأثير إيجابي على تحسين أداء الموظفين EP ، وكذلك الرضا الوظيفي ومكوناته (الاستقرار الوظيفي وإثراء الوظائف). كما تم اكتشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي (الإثراء والاستقرار). كما ظهرت مشاركة الموظفين كمتغير معتدل يربط بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.

وأظهرت النتائج أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية.

#### 1-3-3- أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على ما تناولته الدراسات السابقة، تتضح أمام الباحثة مجموعة من نقاط التشابه والاختلاف، ويمكن تلخيصها بالآتي:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تناولت الدراسات السابقة مفهوم التوظيف واستراتيجيته كمتغير مستقل مثل دراسة (تيشاش، 2010) و(جعدي، 2011) و ( Hanaysha, 2016) كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات (الخوالدة، 2017) ودراسة (الأمين، فضيل، 2022) و (Zafarm, et al., 2018) و (Alsafadi, 2021) في تناول مفهوم أداء العاملين كمتغير تابع

- تقاطعت الدراسة الحالية مع دراسة (بن ميري، فلاق، 2020) و ( Sarinah et al, 2016) في تناول كل من استراتيجية التوظيف وأثرها على تحسين أداء العاملين.
- وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في متغيرات البحث المستقلة والتابعة وفي منهجية البحث وأداة البحث المعتمدة وهي الاستبانة، وأيضاً في الأساليب الإحصائية التي سيتم اتباعها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- في حين تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة البحث، حيث سيتم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة بحثية جديدة وهي قطاع شركات تصنيع الأدوية في سورية، حيث لم تم دراسة هذه البيئة علم حد علم الباحثة..

#### 1-4- مشكلة البحث:

يمتاز قطاع التصنيع الدوائي بالحساسية البالغة، نظراً لنوع المنتجات التي يقدمها، وهذا يتطلب بدوره امتلاك تلك الشركات لكوادر بشرية مؤهلة ذات خبرة عالية في مجال التصنيع الدوائي من جهة، وكوادر مؤهلة في مجال العمل الإداري كونه مرتبط بشكل وثيق بالمجال الأول، وكوادر مؤهلة في مجال تسويق تلك المنتجات في الأسواق، ونظراً لأن الباحثة تعمل في إحدى الشركات الرائدة في مجال التصنيع الدوائي المحلية، وهي شركة التراميديكا، وانطلاقاً من سعيها لدعم أداء الشركة وتحقيقها لمستوى تنافسي عالي، فقد تناولت موضوع بحثها في تلك الشركة، ولتحديد مشكلة البحث بدقة، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية أجرتها على عينة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية في الشركة وطرحت عليهم مجموعة من الأسئلة حول مفهومي التوظيف والأداء، وتمثلت تلك الأسئلة في:

- هل تم توظيفك في الشركة بناءً على أسس علمية؟
- هل تم مراعاة تخصصك العلمي أثناء توظيفك في الشركة؟
- هل يمثل العمل الحالي رغبة وطموح لك؟
- هل لاحظت تطوراً في أدائك منذ تعيينك في الشركة؟
- هل تقدم الشركة لك ما يحفزك على رفع مستوى أدائك؟
- هل تمتلك الإدارة العليا في الشركة استراتيجيات في مجال التوظيف؟

- هل تمتلك الإدارة العليا في الشركة استراتيجيات في مجال تقييم الأداء وتطويره؟

ومن خلال إجابات العينة الاستطلاعية لاحظت الباحثة بعض أوجه القصور في عمل الشركة، حيث أن معظم إجابات المستبنيين حول موضوع طريقة التوظيف في الشركة جاءت بشكل محايد، حيث أن أغلبهم أجاب بأنه يوجد أسس يعتمد عليها في عملية التوظيف، ولكنها بحاجة إلى تطوير تماشياً مع متطلبات العصر، كما جاءت معظم الإجابات حول موضوع التخصص العلمي بأنه يتم الأخذ به دائماً عند اختيار العاملين في الشركة، في حين جاءت إجابات المستبنيين حول الأداء وتطويره محايدة، حيث أفادوا بأن معظم الخبرة التي يمتلكونها هي خبرة شخصية ومبنية على جهد ذاتي، مما يقودنا إلى أن الشركة لديها استراتيجية محددة في التوظيف ولكنها بحاجة إلى المزيد من التطوير تماشياً مع متطلبات بيئة الأعمال في العصر الحالي، وهذا بدوره انعكس سلبياً على واقع أداء العاملين في الشركة.

مما يتقدم لنا، ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسة تبين الاهتمام الواضح من قبل الباحثين باستراتيجية التوظيف، ودورها المباشر في التأثير على أداء العاملين، وبناءً على الدراسة الاستطلاعية والنتائج الأولية التي توصلنا إليها، يمكن تقديم مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي:

**ما هو أثر استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة الترامبيكا للصناعات الدوائية؟**

ولتوضيح مشكلة البحث بدقة أكثر تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر بعد الاستقطاب أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة الترامبيكا للصناعات الدوائية؟
- ما هو أثر بعد الاختيار أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة الترامبيكا للصناعات الدوائية؟
- ما هو أثر بعد التعيين أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة الترامبيكا للصناعات الدوائية؟

## 1-5- فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H0-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقطاب أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

H0-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاختيار أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

H0-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعيين أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

## 1-6- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الوقوف على أثر استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

وتم تحديد أهداف البحث حسب الآتي:

- التعرف على مفهوم التوظيف واستراتيجيته وأبعاده.
- التعرف على مفهوم أداء العاملين.
- دراسة أثر استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

## 1-7- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أهمية نظرية علمية، وأهمية عملية تطبيقية.

## - الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة من خلال توفير إطار نظري حول أثر استراتيجية التوظيف بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على أداء العاملين في شركات تصنيع الدواء في سورية،، حيث تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي للباحثين في مجال متغيرات الدارسة، حيث تؤدي إلى نتائج وتوصيات تعد نقطة انطلاق الباحثين لدراسات مستقبلية في هذا المجال. كما تتضح أهمية الدراسة في كونها ركزت على التوظيف، إذ يعتبر أهم عناصر نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، من خلال امتلاكها للكوادر البشرية المؤهلة القادرة على القيام بالأعمال الموكلة لها، انطلاقاً من أن المورد البشري أصبح ينظر له على أنه المحور الرئيس لنجاح وتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها، إذ أضحت مورداً استراتيجياً هاماً يجب التخطيط له بدقة وتنميته وتعظيم وصقل مهاراته وفق استراتيجية مدروسة قائمة على رؤية علمية ومنهجية.

## - الأهمية العملية:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تركز على تشخيص واقع استراتيجية التوظيف، وتحديد مدى فاعليتها، ونقاط القوة والضعف فيها في ضوء اتجاهات أداء العاملين في شركة تصنيع الدواء محل الدراسة.

كما تتضح أهمية البحث من خلال نتائج وتوصيات البحث التي تسهم في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية بشكل عام والشركات المتخصصة بالتصنيع الدوائي بشكل خاص محل الدراسة.

## 1-8- متغيرات البحث ونموذج البحث:

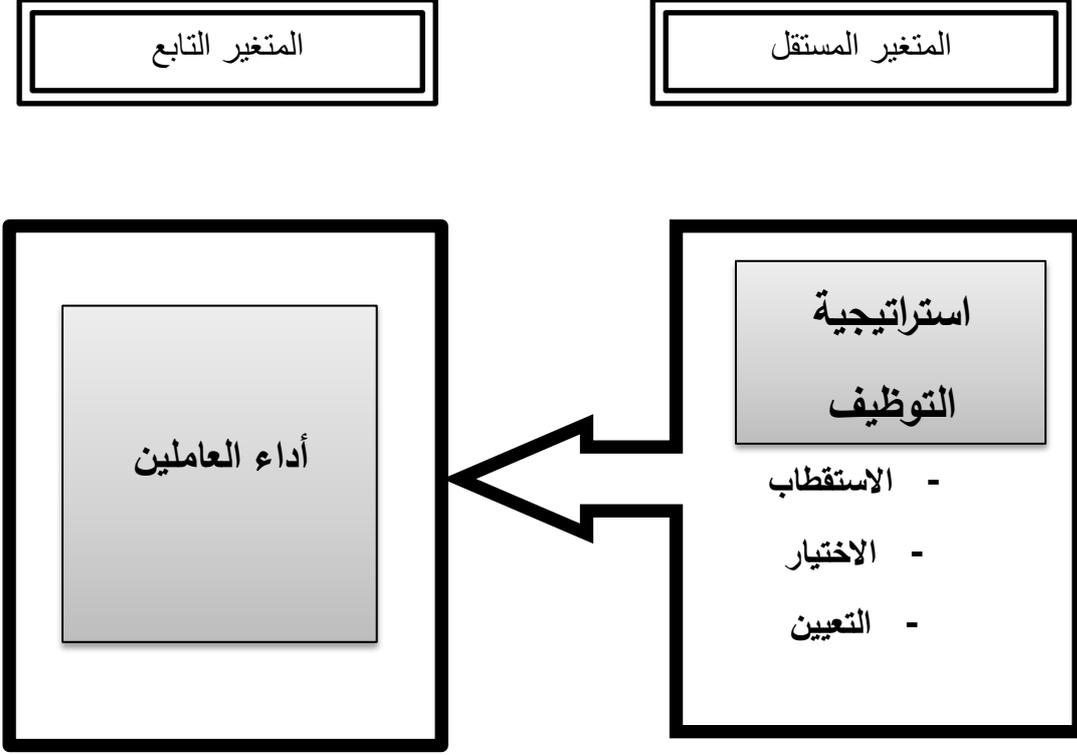
تتمثل متغيرات البحث في نوعين هما:

- المتغير المستقل: استراتيجية التوظيف.

ويتفرع عنه ثلاثة متغيرات مستقلة فرعية هي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

- المتغير التابع: أداء العاملين.

ويمكن تمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال النموذج التالي:



الشكل ( 1-1 ) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 1-9- منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج اعتماداً على البيانات الأولية التي سيتم جمعها اعتماداً على أداة الدراسة وهي الاستبانة والتي سوف نصممها بما يتناسب مع الغاية منها بحيث تؤدي وظيفتها في جمع البيانات الأولية من شركة الترامبيكا للصناعات الدوائية والتي هي محل الدراسة، كذلك سيتم الاعتماد في قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية المتحصلة من الاستبانة التي سيتم تصميمها بالاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ومن أجل اختبار الفرضيات قامت الباحثة بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25، وتم حساب متوسطات إجابات أفراد العينة،

وحساب معامل التحديد، والاعتماد كذلك على مستوى معنوية 0.05 لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات الإحصائية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على عينة البحث المكونة من الإداريين والفنيين في كافة المستويات في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

### 1-10- أدوات البحث:

إن أداة الدراسة المستخدمة في البحث هي المصادر الأولية من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وتوزيعها على عينة البحث حيث طرحت عدة أسئلة حول محور استراتيجية التوظيف ومحور أداء العاملين. كما اعتمد البحث على استخدام الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS الإحصائي.

### 1-11- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية. ويبلغ عددهم (460) عاملاً، وستقوم الباحثة بالاعتماد على عينة بسيطة من هذا المجتمع. قانون حجم العينة في المجتمعات الكبيرة:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{d^2}$$

n = الحجم الأدنى للعينة

Z = التوزيع الطبيعي المعياري = 1.96

P = النسبة المتوقعة من الدراسات السابقة والمشابهة = 0.50

D = خطأ التقدير المسموح به. = 0.05

بما أن حجم المجتمع محدد وهو أقل من 10000 يتم تحويل حجم العينة وفق الصيغة التالية:

$$nsz = \frac{sz}{1 + \frac{sz}{N}}$$

nsz = الحد الأدنى للعينة عندما يكون المجتمع أقل من 10000

Sz = الحد الأدنى للعينة عندما يكون حجم المجتمع كبيراً أو أكبر من 10000

=N = حجم المجتمع.

وبعد التعويض بالمعادلة السابقة يكون حجم العينة حسب الآتي:

$$nsz = \frac{384}{1 + \frac{384}{460}} = 210$$

## 1-12- حدود البحث:

الحدود الموضوعية: استراتيجية التوظيف، أداء العاملين

الحدود البشرية: العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

الحدود المكانية: شركة التراميديكا للصناعات الدوائية في محافظة ريف دمشق.

الحدود الزمانية: عام 2022.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجية التوظيف.

المبحث الثاني: أداء العاملين.

## المبحث الأول

### استراتيجية التوظيف

مقدمة.

2-1-1- مفهوم استراتيجية التوظيف.

2-1-2- أهمية استراتيجية التوظيف.

2-1-3- أبعاد استراتيجية التوظيف.

خلاصة.

## مقدمة:

تعد استراتيجية التوظيف بمثابة خطة توظيف واضحة تحدد الأدوار التي تخطط المنظمة لتوظيفها، ومتى وأين سيتم نشر فرص العمل هذه، واستراتيجيات التقييم التي ستحدد من خلالها أفضل المرشحين، وهذا عنصر أساسي في إطار العمل الذي يمكن لمديري التوظيف وخبراء الموارد البشرية اتباعه من أجل توحيد وتحسين التوظيف في بيئة العمل.

تختلف احتياجات المنظمة وأولوياتها واستراتيجيتها بناءً على الحجم أو العمر أو الموقع أو الصناعة، ولكن هناك شيء واحد مشترك بين المنظمات وهي الرغبة من قبل تلك المنظمات في توظيف مواهب استثنائية، ومن هنا تظهر الحاجة الملحة إلى استخدام استراتيجيات التوظيف الصحيحة.

وتعتمد العمليات التي تنشئها المنظمة، والأماكن التي ستبحث فيها عن المرشحين والطرق التي ستستخدمها لجذبهم بشكل كبير على أهداف العمل والهيكل التنظيمي، ومن هنا تبدأ عملية تطوير استراتيجية التوظيف، بما يتناسب مع الظروف المحيطة، وتغيرات بيئة العمل، والتي يجب أن تتسجم مع أهداف المنظمة بشكل عام.

وتعد استراتيجية التوظيف إحدى الاستراتيجيات المنوطة بإدارة الموارد البشرية، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توثيق خصائص الأفراد في المنظمة، حيث أنه ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من أربعة خطوات تتعلق بالعاملين في الإدارة، وكيفية الحصول عليهم، وإعدادهم، وتنشيطهم، والإبقاء عليهم، ومن هنا نلاحظ أن عملية التوظيف هي أحد المهام الأساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

## 2-1-1- مفهوم استراتيجية التوظيف:

كما أشرنا إلى أن استراتيجية التوظيف هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهي تختص بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، والمحافظة عليها وتنمية قدراتها، ورغبتها في العمل، مما ينتج عنها قوى عاملة راضية، تتسجم أهدافها مع أهداف المنظمة. (جعدي، 2011، ص 14).

وتم تعريف التوظيف على أنه عملية توفير الأفراد المناسبين لتكوين الجانب الاجتماعي في المنظمة، وهي من أهم وأعدد العمليات في المنظمة. (الموسي، 2003، ص 37).

أما (عبد الرحمن، 2007، ص 143) فقد عرّف التوظيف على أنه العملية التي يتم عن طريقها اختيار أفضل العناصر الإدارية والمهنية لشغل وظائف معينة في المنظمة، مع ضرورة أن يتم الاختيار وفقاً لمتطلبات الوظيفة والتخصص المهني والإداري.

وبالبحث في مفهوم استراتيجية التوظيف، فإنها تعود إلى أفكار تايلور حول الإدارة العلمية، والتي ركز فيها على دراسة الوقت، وتنميط العمليات، والتخصص المعياري، بمعنى أن تايلور هدف إلى خلق فكرة الإحلال النوعي الوظيفي في بيئة العمل، وتلخصت أفكار تايلور بهذا الخصوص في النقاط التالية (Peretti, 1994, p 14):

✚ تقسيم العمل، وتحديد كمياً قدر ما أمكن، ويتم ذلك من خلال توزيع عمل ما على عدد من العمال، لتحقيق أعلى مستوى من تبسيط العمل، والحصول على فعالية أعلى في الأداء.

✚ يجب أن يكون اختيار العمل وفقاً لمستلزمات ومتطلبات الأعمال الموجودة في المنظمة، حيث أكد تايلور على مبدأ عدم تعيين شخص ذكي ونشط في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.

✚ تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما يتطلبه تخطيط العمل، مع التأكيد على مبدأ المراقبة المباشرة، بحيث لا ينبغي عليهم صرف طاقاتهم خارج نطاق العمل المنوط بهم، وهذه المراقبة تتم بواسطة المشرفين.

✚ تفعيل مبدأ المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لتحقيق امثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما.

ثم جاء ماكس فيبر (Max Weber) بأفكار تطويرية بخصوص التوظيف في المنظمة، منطلقاً من نظريته البيروقراطية، والتي تعني سلطة المكاتب، حيث أشار إلى ضرورة وجود نظام وظيفي خاص بالمنظمة، ينظم الحياة الوظيفية للعاملين، ويتضمن هذا النظام ما يلي (عقيلي، 1999، ص 105):

✚ التعيين: والذي يجب أن يتم وفقاً للكفاءة مع مراعاة المنافسة القائمة.

✚ الخدمة الطويلة: وهي تعني مستوى احتفاظ العامل بوظيفته وهذا ينسجم مع سلوكه الوظيفي وأدائه.

✚ الراتب: وهي تشير إلى القيمة المالية التي يحصل عليها العامل مع الترقبات الوظيفية التي يحصل عليها.

ومن ثم جاء هنري فايول (Henry Fayol) بأفكار جديدة حول التوظيف والمنبثقة من نظرية التنظيم الإداري، حيث أكد أن التوظيف الناجح مرتبط بالاستقرار الوظيفي، وهو من العمليات الهامة والأساسية في التنظيم الإداري داخل المنظمة، بل ويجب جعله في أعلى الهرم الإداري، حيث أن حسن اختيار العاملين لشغل الوظائف يؤدي إلى تفادي مغادرتهم المنظمة، ويكون ذلك عبر توظيف الأفراد المحتمل نجاحهم في الأعمال الموكلة لهم، وضمان تأقلمهم مع طبيعة المهام والوظائف الموكلة لهم، وفي هذا السياق قسم فايول الوظائف إلى: فنية، تجارية، مالية، تأمين، محاسبة، وإدارية، وعليه يجب أن يكون اختيار العاملين منسجماً مع هذه الوظائف، تحقيقاً لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (Fayol, 1990, p 5).

وفي الإدارة الحديثة، اعتبرت النظرية اليابانية من أهم النظريات التي تناولت التوظيف، حيث أشار النموذج الياباني إلى أن أهم صفة في مجال التوظيف هي ديمومة الوظيفة، بمعنى أن من يلتحق بالعمل في المنظمة لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت الظروف إلا برغبته أو بوصوله لسن التقاعد، وهذا المبدأ يحقق الاستقرار للعامل في مستقبله، ويقوي من ولائه لجهة العمل التي يعمل ضمنها، حيث أكدت على أن التوظيف الناجح يتحقق من خلال تحقق النتائج التالية (أبو قحف، 1998، ص 120):

✚ استمرار العامل في عمله مدى الحياة.

✚ اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل والانتقال من مجال لآخر.

✚ نظم الترقيّة تعتمد على الأقدمية والاستمرارية في العمل وهي بطيئة.

✚ التأكيد على أهمية الجماعة والعمل الجماعي والقرارات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل.

✚ التأكيد على الاتصالات المفتوحة.

✚ المسؤولية المشتركة، كل فرد في الجماعة، بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعة.

✚ الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية.

وبعد استعراضنا لتطور النظريات التي تناولت مفهوم التوظيف واستراتيجيته، نقدم مجموع التعاريف بخصوص تعريف استراتيجية التوظيف، فقد أشار (برنوطي، 2001، ص 89) إلى أنها الآلية المتضمنة تحديد المسار المهني ومصلحته في إمداد المنظمة باليد العاملة، عبر اختيار الأفراد، من خلال البحث عنهم خارج المنظمة، وممن يمتلكون الرغبة في العمل في المنظمة، فهي قائمة على سياسة الانتقاء، ومن ثم سياسة الاستثمار في الموارد البشرية المنتقاة على المدى القصير والطويل.

كما عرفها (منصور، 2009، ص 95) بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المنظمة أن تحدد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر، وترغيبها للعمل في المنظمة، ومن ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها، وإعدادهم للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرار فيه، ولضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة.

أما (جعدي، 2011، ص 14) فقد نظرت إلى استراتيجية التوظيف على أنها إحدى المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، بل والأكثر تعقيداً وصعوبةً وكلفةً، فهي تقوم على تنمية وتطوير مصادر الإمداد الحالية، والبحث عن مصادر جديدة، واختيار من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، ومن ثم تحفيزهم وترغيبهم للعمل فيها.

في حين (عليان، 2007، ص 241) عرفها بأنها الاستراتيجية الشاملة لكل وظائف المستخدمين، فهي تشمل البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم تعيين العناصر المتميزة، واستقطابها للالتحاق بالمنظمة، وترغيبها للبقاء فيها.

أما (تيشات، 2010، ص 12) فقد أشارت إلى أن استراتيجية التوظيف هي مجموعة الأنشطة التي تتضمن البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة، من خلال

جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين على هذه المهمة، في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر، ومن ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستقطبين، ليتم قبوله وتعيينه في هذه الوظيفة الشاغرة، ويكون التعيين في البداية بصفة مؤقتة، ومن بعدها يخضع العامل لفترة تجريبية يجب أن يثبت خلالها جدارته لشغل هذا المنصب الوظيفي، ومن ثم يتخذ قرار تعيينه بشكل نهائي.

وترى الباحثة أن استراتيجية التوظيف هي تلك الاستراتيجية القائمة على ثلاثة مراحل أساسية تتمثل في الاستقطاب والاختيار ومن ثم التعيين، وهي من الاستراتيجيات المنوطة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

## 2-1-2- أهمية استراتيجية التوظيف:

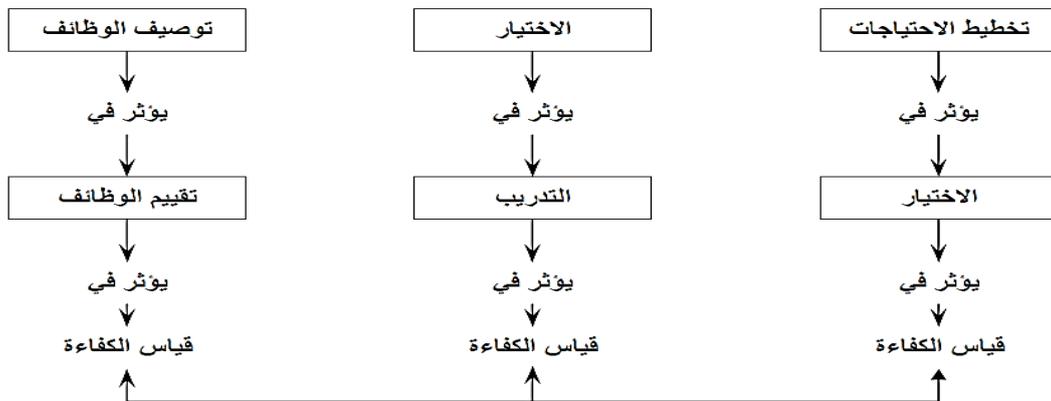
استحوذت استراتيجية التوظيف على أهمية بالغة في المنظمة، على اعتبارها المحرك الأساس لنشاط يعد هو المسؤول عن تأمين رأس المال المعنوي للمنظمة، وتوفير الاحتياجات البشرية اللازمة للقيام بأعمالها (Allen, 2008, p 4).

وتتبقى أهمية استراتيجية التوظيف من كونها تلعب دوراً هاماً في إنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث أن استراتيجية التوظيف هي ركن أساسي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مساهم الوظيفي، وذلك من خلال ما يسمى "عملية تكوين الموارد البشرية" والتي تتكون من عدة وظائف متسلسلة ومتكاملة تسعى إلى توفير موارد بشرية فعالة تخدم الأهداف المنظمة، هذه الوظائف هي: تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء وغيرها، حيث تلعب عملية التوظيف دوراً أساسياً من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة من جهة والوظائف اللاحقة من ناحية أخرى. (عقيلي، 2005، ص 311).

وتظهر أهمية استراتيجية التوظيف من خلال ارتباطها بالاستراتيجيات الأخرى وفق الآتي (تيشات، 2010، ص 13-14):

- ❖ ترتبط استراتيجية التوظيف باستراتيجية تصميم وتحليل الوظائف، حيث تقدم الأخيرة قاعدة المعلومات اللازمة عن الوظيفة وشاغلها، وتساعد على وضع المعايير الخاصة بالانتقاء والتي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين.
  - ❖ ترتبط استراتيجية التوظيف باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، من خلال ما توفره الأخيرة لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي تحتاج إليها المنظمة في الحاضر والمستقبل.
  - ❖ ترتبط استراتيجية التوظيف باستراتيجية التدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، لأنه كلما كانت عملية اختيار وتعيين العاملين الجدد ناجحة، سهل ذلك عملية تدريبهم وتأهيلهم، سواءً بعد التعيين مباشرةً، أو في المستقبل، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة كانت عملية التوظيف أقل نجاحاً مما هو مطلوب.
  - ❖ ترتبط استراتيجية التوظيف باستراتيجية تقييم الأداء، حيث أن الأخيرة تكشف مستوى كفاءة التوظيف، وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها العامل الجديد.
- والشكل التالي يظهر أهمية استراتيجية التوظيف من خلال ولوجها وتكاملها مع مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

الشكل (1-2) تكامل استراتيجية التوظيف مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية



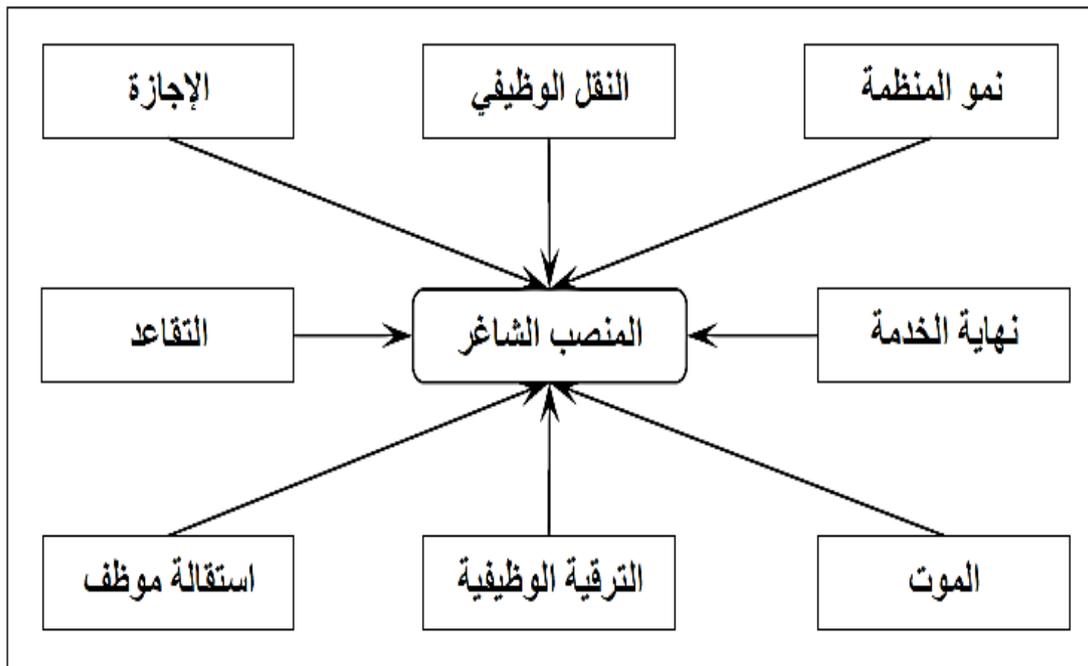
المصدر: غربي، علي، قيرة، اسماعيل، سلاطنية، بلقاسم، 2007، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 86.

وأضاف (غربي وآخرون، 2007، ص 88) بأن أهمية استراتيجية التوظيف تكمن في الدور الذي تلعبه في تقليل الجهود ونفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي تلحق عملية التوظيف، كالتدريب مثلاً، من خلال تركيز استراتيجية التوظيف على جذب مجموعة ملائمة و متميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسب من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، فهي تحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك عبر تحقيق أكبر قدر من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حدٍ سواء.

### 2-1-3- أبعاد استراتيجية التوظيف:

تنشأ استراتيجية التوظيف بالمقام الأول من وجود مناصب شاغرة في المنظمة، مما تستدعي ضرورة البحث عن الموارد البشرية المناسبة لشغلها، ويعود سبب نشوء المنصب الشاغر في المنظمة إلى عدة أسباب يوضحها الشكل التالي:

الشكل (2-2) أسباب توفر المنصب الشاغر في المنظمة



المصدر: الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد، العبادي، 2006، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

وتم وضع ثلاث أبعاد أساسية ضمن استراتيجية التوظيف وهي:

## 1. بعد الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة، وبحيث يوفر العدد والتنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب، حتى يمكن الاختيار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظيفة الشاغرة، وعلى ضوء شروط ومتطلبات شغلها. (العمري، 2020، ص 343).

كما عرفه (الكبيسي، 2004، ص 108) بأنه الخطوة الأولى التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وتهدف إلى جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.

ويعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وقدرتها على بلوغ أهدافها الاستراتيجية، حيث أن استقطاب الموارد البشرية الجيدة، وانتقاء أفضلها يؤثر إيجاباً في مستقبل المنظمة، حيث أن تنفيذ استراتيجية المنظمة يتطلب المهارات التي لها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة والفعالية المرغوبة. (Gwendoline, 2003, p 30)

وذكر (الصيرفي، كامل، 2006، ص 79) أن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها من خلال تحقيقها الأهداف التالية:

✚ توفير عدد كبير من الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف في المنظمة، وبأقل تكلفة ممكنة.

✚ المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب في المنظمة، مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

✚ الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين جيدين مع الاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

✚ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

المساعدة في جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذات كفاءة عالية يؤدي إلى خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تلي عملية الاختيار مثل التدريب.

وتمر عملية الاستقطاب بمجموعة من الخطوات وهي (بن يمينة، 2008، ص 97-98):

1. تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترات القادمة، وفقاً للمعطيات المتوفرة حول حجم العمل وزيادته، أو أعداد المسرحين من العمل.
2. طلبات المديرين من العمالة: وتتطوي هذه الخطوة على تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المواصفات الذهنية والجسمانية والقدرات والمهارات.
3. تحديد الوظائف الشاغرة: وتبنى هذه الخطوة على الخطوتين السابقتين، حيث يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي إدارة و قسم، وأيضاً في أي مستوى وظيفي تقع تلك الوظائف.
4. النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف: حيث أنه بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة، يجب مراجعة تحليل الوظائف، لمعرفة متطلبات الوظيفة من الواجبات والمسؤوليات، وأيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث الخبرة والمؤهلات.
5. الاستقطاب: ثم تأتي عملية الاستقطاب والتي هي بداية العملية المنطوية على جذب العمالة الجديدة.

وعليه فإن عملية الاستقطاب يجب أن تكون ضمن رؤية مستقبلية تتجاوز الوضع القائم وتوقعات المستقبل، وترتكز على التحديد الدقيق للأعمال ومتطلباته من ناحية المتطلبات والمهارات والإمكانات الواجب توفرها في الفرد، ومن ثم تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة. (Bratton & Gold, 2017, p 27)

وذكر (Noe, et al., 2015, p 33-34) أن عملية الاستقطاب تستند على مصدرين هما:

المصادر الداخلية: وهي تتم من خلال ترقية الموظف الحالي من مستوى إداري يشغله إلى مستوى إداري أعلى، أو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى الإداري.

المصادر الخارجية: وهي تعتمد على سوق العمل المتاح في محيط المنظمة، وآلية الاتصال مع العاملين المرشحين باستخدام وسائل الاتصال المتاحة.

## 2. بعد الاختيار:

يعرف الاختيار بأنه مجموعة الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة، ويتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة، بحيث تكون هذه المعلومات بمثابة دليل المنظمة في اتخاذ قرار القبول أو الرفض للمترشح لشغل الوظيفة الشاغرة. (جعدي، 2011، ص 74).

ويرى (Yee, 2018, p 66) أن عملية الاختيار هي الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، فهي تنطوي على اختيار الفرد من أفضل البدائل المتاحة له فيها، إذا كانت أمامه عدة فرص للتوظيف، من خلال إجراء عملية مفاضلة دقيقة بين المرشحين لوظائف فيها، وبالتالي تحديد من منهم الأكثر تأهيلاً من حيث المهارة والقدرة والمعرفة.

وحدد (حجازي، 2005، ص 145-146) هناك مجموعة من المعايير التي تتعلق بإنجاز عملية اختيار الأفضل والأنسب من بين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، وهي:

المستوى الأكاديمي: بما أن لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد، وتخصص معين، فيجب عند الاختيار من بين المرشحين معرفة هذه التفاصيل بدقة، ومعرفة مقدار تلميحها عن طريق التدريب بعد التعيين.

اللياقة البدنية: بعض الوظائف تحتاج إلى مستويات عالية من المطابقات البدنية للأداء الوظيفية، ولذلك يجب معرفة هذه المواصفات عند الاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.

السمات الشخصية: يجب الانتباه جيداً للسمات الشخصية للمرشح لأنها تدل على سلوكه عند شغل الوظيفة الشاغرة.

المعرفة والخبرة السابقة: وهي تدل على أنواع المعارف التي يمتلكها المرشح مثل: المعارف الحياتية، مستوى الثقافة العامة، مستوى الثقافة الخاصة في مجالات الأداء، عدد سنوات العمل السابقة في نفس المجال.

التركيزية: في بعض الوظائف قد يحتاج القائمون على عملية الاختيار في المنظمة إلى خطابات تركية للفرد المرشح، وتكون من مكان عمله السابق، أم من جامعته، أم من بيئته الاجتماعية المحيطة، وهذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية الاختيار.

وأشار ( Anitha, 2014, p 312 ) إلى أن عملية الاختيار تتم وفق العديد من الأساليب والخطوات الموضحة كما يلي:

المقابلة الأولية: وهي عبارة عن لقاء يتم مع المرشحين الذين قبلت طلبات توظيفهم، وتكون الغاية من هذه المقابلة هي التأكد من توفر بعض المواصفات المطلوبة للتعيين، والتي يمكن ملاحظتها بالعين المجردة، عبر طرح مجموعة من الأسئلة على المرشحين تكون ذات صلة بالوظيفة المطلوب شغلها، وعن المنظمة بشكل عام، وعن حياتهم الشخصية أيضاً، ويتم الاعتماد على المقابلة الأولية في الحصول على معلومات يستند عليها في تحديد المرشحين المناسبين واستبعاد الآخرين غير المناسبين.

ملاً طلب الاستخدام: وهو طلب مشابه لطلب التوظيف، ويتضمن مجموعة البيانات الأساسية مثل الجنس والسن والخبرة السابقة، والدرجة العلمية، والمصادر التي يمكن الرجوع إليها للتحقق من تلك المعلومات.

التحري عن طالب الوظيفة: حيث في بعض المنظمات، وحسب نوع الوظيفة المطلوب شغلها، يلجأ المعنيون فيها إلى التحري عن الفرد طالب الوظيفة، ويكون هذا التحري من مصادر مختلفة قريبة وبعيدة عنه، لغاية جمع المعلومات عنه، أو التأكد من صحة المعلومات المدونة على طلب الاستخدام.

الاختبارات السيكولوجية: وهي خطوة لاحقة للخطوات السابقة، حيث تقوم المنظمة بإجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين، والتأكد من إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل، وهي مهمة لتحديد الجدارة والصلاحية لشغل الوظيفة الشاغرة.

المقابلة مع طالب الوظيفة: وهي تختلف عن المقابلة الأولية، في كونها تأتي استكمالاً للإجراءات السابقة، وتتم مع المرشحين الذين تقرر إبقاؤهم بعد استبعاد الذين فشلوا في

الاختبارات السابقة، وأساس هذه المقابلة هو الحوار بين المختصين والمرشح، لغرض اكتشاف المزايا والصفات الإيجابية والسلبية لدى المرشح.

✚ الفحص الطبي: وهو إجراء مهم تلجأ إليه المنظمة عبر الطلب من المرشح تقديم كشف طبي يثبت خلوه من الأمراض السارية والمعدية، أو أية عاهات جسمانية.

وتنتهي هذه الإجراءات السابقة بقرار المختصين في المنظمة بتعيين المرشح في الوظيفة الشاغرة، وانضمامه لكادر العمل فيها، والتي تمثل البعد الثالث من أبعاد استراتيجية التوظيف (Albrecht et al, 2015, p 27).

### 3. بعد التعيين:

يعد التعيين ثالث أبعاد استراتيجية التوظيف، وهي المرحلة الأخيرة من مراحل هذه الاستراتيجية، وهو ينطوي على اتخاذ القرار بتعيين الفرد المرشح في الوظيفة الشاغرة، ليصبح تحت مسمى موظف في المنظمة، عبر توقيع عقد أصولي بين المنظمة وهذا الفرد، يثبت من خلاله تعيينه فيها، وأجره المالي المستحق، وصفته الوظيفية. (الموسوي، 2006، ص 124).

حيث بعد اجتياز المتقدم للاختبارات والمقابلات والفحوصات الطبية ، يبقى أداء الموظف هو الحكم النهائي لقدرته على أداء الوظيفة، وتم اعتماد المعايير التالية لتمرير فترة التعيين المؤقت على النحو التالي (Alsafadi, Altahat, 2021, p 520):

✚ قدرة الموظف على التكيف مع الوظيفة الجديدة.

✚ رغبة الموظف في التعاون مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه (العمل كعضو في فريق).

✚ قدرة الموظف على تحقيق معايير الأداء في عمله.

✚ مدى انضباطه والتزامه بلوائح وتعليمات العمل.

وعادةً ، يُطلب من المدير المباشر أو المشرف على الموظف الجديد إعداد تقارير دورية توضح مستوى أدائه وكفاءته ومدى ملاءمته للعمل من أجل تنصيب الموظف أو فصله، أو إخضاعه لبرامج تنافسية مناسبة للحصول على تعويض. (الموسوي، 2006، ص 130).

وقد يكون التعيين على مرحلتين هما (Abdullah et al, 2009, p 68):

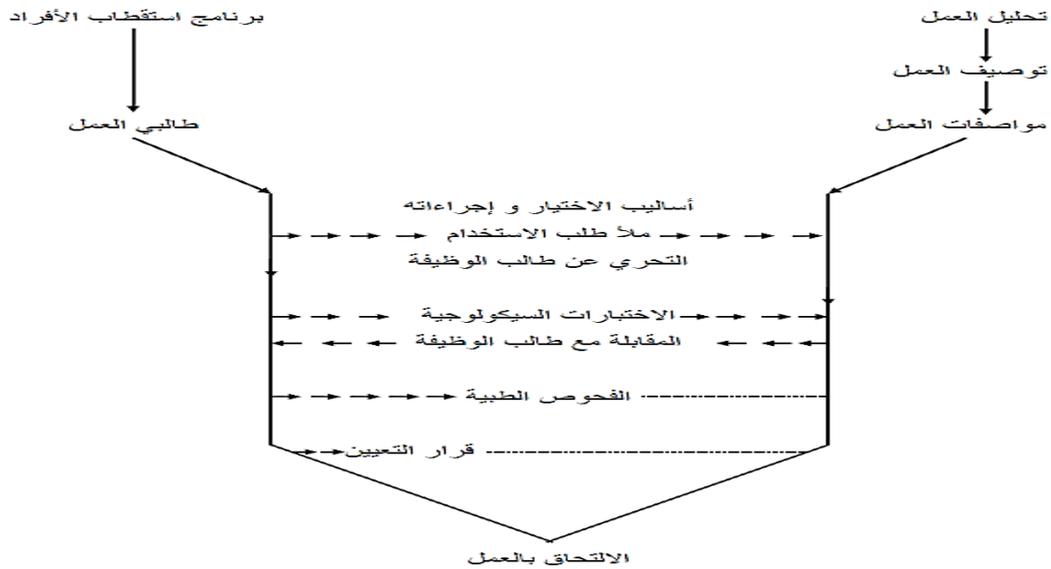
✚ تعيين مؤقت: حيث يتخذ قرار تعيين الموظف بصفة مؤقتة لفترة زمنية محددة وبأجر أولي، يخضع ضمنها لاختبارات وتقييمات محددة، بحيث إذا أثبت جدارته في تلك الوظيفة، ينتقل إلى المرحلة الثانية.

✚ تعيين دائم: وهي المرحلة الثانية، والتي تلي مرحلة التعيين المؤقت، حيث تتخذ الإدارة في المنظمة قرار تعيين هذا الموظف بصفة دائمة فيها، عبر توقيع عقد جديد بينها وبين الموظف، وبصفة وظيفية جديدة، وبأجر جديد.

يجب أن يحقق بعد التعيين مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بحيث أنه لا يتم تعيين الأفراد المقبولين بشكل اعتباطي في الوظائف الشاغرة، بل يتم على أساس الموازنة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، ومدى إيفاءه بمتطلبات الوظيفة، معتمدين في ذلك على التقارير الدقيقة لكي يمكن على أساسها اتخاذ قرار التعيين، لأن قرار التعيين قائم على عقد بين المنظمة والفرد، لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه. (جعدي، 2011، ص 79).

ونوضح الأبعاد الثلاثة لاستراتيجية التوظيف والمراحل التي تمر بها من خلال المخطط التالي:

### الشكل (2-3) أبعاد استراتيجية التوظيف



المصدر: جعدي، نسيم، 2011، استراتيجية التوظيف ودوره بتطوير المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية لدى المؤسسة الوطنية الأشغال البترولية الكبرى بالرغاية، ريالة ماجستير في تنظيم الأعمال، كلية

العلوم الانسانية، جامعة الجزائر 2، ص 80

## خلاصة:

من خلال هذا المبحث تم التعرف على تطور مفهوم التوظيف واستراتيجيته حسب النظريات الإدارية ومن ثم استعرضنا مفهوم استراتيجية التوظيف وأهدافها، وتم التعرف على أبعاد استراتيجية التوظيف وكيفية إنجاز كل بعد منها، وعليه نستنتج أن استراتيجية التوظيف هي استراتيجية متكاملة لا يمكن نجاحها في حال حدوث أي خلل بأي مرحلة من مراحلها، سواءً خلال مرحلة الاستقطاب، أو الاختيار، وحتى التعيين، وكل مرحلة هي أساس للتي تليها، وترى الباحثة أن استراتيجية التوظيف مرتبطة بشكل وثيق بأداء الموارد البشرية، نظراً للصلة القوية بين تلك الاستراتيجية وباقي ممارسات الموارد البشرية، وهذا ما يقودنا إلى التعرف على أداء العاملين والبحث في مفاهيمه الأساسية والتي سنتناولها في المبحث القادم.

## المبحث الثاني

### أداء العاملين

مقدمة.

1-2-2 - مفهوم أداء العاملين.

2-2-2 - أهمية أداء العاملين.

3-2-2 - محددات أداء العاملين.

4-2-2 - أبعاد أداء العاملين.

5-2-2 - العلاقة بين استراتيجية التوظيف وأداء العاملين.

خلاصة.

## مقدمة:

لقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع أداء العاملين، نتيجةً لارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها في الوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف، وبما أن فاعلية أي منظمة ترتبط بشكل وثيق بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، لذلك تعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء أكانت إنتاجية أم خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصةً البشرية منها. (أبو جليدة، 2018، ص 35).

وبالتالي فقد أصبح موضوع دراسة أداء العاملين وتقييمه ومعرفة كيفية التحكم والسيطرة عليه، وتشخيص العوامل والمحددات التي تؤثر إيجاباً في سلوك الموارد البشرية الذين يمثلون بطبيعة الحال قدرة العمل في المنظمة. (المطيري، 2016، ص 42).

وسوف نتناول في هذا الفصل مفهوم أداء العاملين ضمن مفهوم تقييم الأداء، ودراسة أهم الأبعاد المحددة لأداء العاملين في المنظمة.

### 2-2-1- مفهوم أداء العاملين:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، وبالتالي فقد تم ربط مفهوم الأداء بكل من مصطلحات الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، حتى أنه اقترنت تسميتها به، مثل كفاءة الأداء، إنتاجية الأداء وغيرها.

يتمثل الأداء بمفهومه العام بأنه الشيء الذي يتفق عليه جميع الأشخاص الذين يعملون داخل أي مؤسسة من المؤسسات ويمثل ذلك عنصر مشترك بين كافة العاملين في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف الحالية والمستقبلية، المرحلية و الاستراتيجية، حيث أن المدارس التقليدية في الإدارة ترى أن الأداء المتميز يتم من خلال القيام بممارسات إدارية وتطبيقية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة (يوسفي، 2014، ص 7).

والأداء (Performance) يشير إلى تادية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة، وبأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو

نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. (Viarguesle, 2001, p 74).

ويضيف (وصفي عقيلي، 2005) في وصفه للأداء بأنه نشاط إنساني ذهني أو عضلي واحد، يسعى لتحقيق هدف محدد بشكل مسبق، يؤديه شخص أو أكثر في ظل علاقات اجتماعية مع الآخرين داخل أو خارج المنظمة ويكون عبارة عن تنفيذ مهمة واحدة أو أكثر تنفذ بشكل متكامل بأسلوب وطريقة معينة لتحقيق هدف محدد، وتحدد الأهداف في ظل العمل المطلوب إنجازه.

وبحسب المنظمة العالمية للمقاييس فقد عرف الأداء بأنه ما يشمل الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة. (ISO:9000, 2000, p 4).

في حين وضح (عبد الرزاق، 2007، ص 19) مفهوم الأداء بأنه ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة.

أما (الخطيب، 2009، ص 33) فقد عبرت عن الأداء بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} * \text{الدافعية}$$

حيث أن قدرات الفرد (قدرات عقلية ووجدانية وجسدية) مضروبة بالدافعية (الدافع المادي والمعنوي) تكون نتيجتها بالمحصلة قيام الفرد بأداء الواجبات التي أوكلت إليه بطريقة مرضية ويتحمل نتائج أدائه، وهذا الذي يقصده الإداريون بتقييم الأداء.

وبالتالي يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية، والبحث عن إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل (ملحم، 2010، ص 53).

في حين عرف (عقيلي، 2005، ص 87) تقييم الأداء بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مسؤولين أو فرق عمل، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية، وصولاً لقاعدته.

ويعد تقييم الأداء أحد المنهجيات المتضمنة في مفهوم إدارة الأداء، والتي تعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الجديدة في علم الإدارة ككل، حيث انتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة ومركزة إلى قياس الفعالية بشكل أو بآخر من خلال استثمار نجاحات تطبيق الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج. (الخطيب، 2009، ص 34).

وضمن السياق السابق، نستعرض بعض التعاريف التي تناولت أداء العاملين:

عرفه (Shields et al, 2015, p 17) بأنه مخرجات أو كمية الانتاج للموظف الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل.

كما عرفه (الشليبي وآخرون، 2017، ص 292) بأنه مجموعة النشاطات التي يقوم بها الموظف خلال وقت محدد لتحقيق النتائج المرجوة.

أما (اللوزي، الزهري، 2012، ص ) عرفاه بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد.

وينطوي مفهوم أداء العاملين على الخصائص التالية (أبو جليدة، 2018، ص 36):

✚ يقترن أداء الموظف بأي عمل مهما كان محتواه، حيث لكل عمل أهداف محددة وإن اختلفت أبعادها وطبيعتها من عمل لآخر.

✚ يمكن إخضاعه للقياس، ولذلك بمقارنة الأداء الفعلي لكل هدف من الأهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي والمحدد له.

✚ يستخدم مفهوم الأداء في تقييم الأداء على المستوى الفردي أو الجماعي.

وطرح الباحث الياباني أوشي (Ouchi) في ستينيات القرن الماضي النظرية الوسيطة تحت مسمى نظرية (Z) التي كان محورها الأساسي مرتكزاً على المبادئ الخمسة التالية التي تشير إلى العوامل التي يجب أن يتضمنها أداء العاملين، وهي (يحيوي، 2006، ص 48):

✚ استقرار الوظيفة وضمانها.

✚ جماعية عملية اتخاذ القرارات وتدعيم الإدارة بالمشاركة.

✚ رفع مستويات المسؤولية الذاتية عند كافة وحدات التنظيم وأعضائه.

✚ خلق أنظمة رقابية دقيقة وواضحة أساسها التبادل الدائم والمستمر للمعلومات.

✚ إعطاء الأهداف التنظيمية ومشاعر الأفراد العاملين أهمية ورعاية خاصة.

## 2-2-2- أهمية أداء العاملين:

أشار (عاشور، 2010، ص 11) إلى أن نجاح المنظمات مرتبط بكفاءة العاملين فيها، لذلك كان الاهتمام الكبير بجانب إدارة الأداء وتقييم الأداء، في سعي من قبل المنظمة بالارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وحسب المعايير المحددة كميًا ونوعيًا للجهد المبذول ونمط الأداء.

### 1. أهمية أداء العاملين:

تقاس كفاءة الفرد بمقدار ما ينتجه في عمله، والأعمال المتوقعة في المستقبل، فتزيد خبرته وتزداد مهارته في اتخاذ القرارات، وإن دافعية الفرد نحو العمل ترتبط بوجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية، كما يرتبط الأداء الناجح بالاستقرار الوظيفي للموظفين، حيث أن الموظف ذو الأداء المتدني يكون دائماً مهدداً بالاستغناء عنه. (الرواحنة، 2013، ص 39).

وأشار (أبو جليدة، 2018) إلى أن موضوع أداء العاملين يحتل موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة والوسيلة التي يمكن من خلالها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، لأن أداء المنظمة هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة + الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم. وبحسب (Jery, Souai, 2014, p 285) يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة، فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو موظفيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.

### 2. أهمية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء من الأمور الأساسية في المنظمة، حيث يرى (الرشدي، 2014، ص 32) أنها تساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذي يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، كما أنها وسيلة لتقويم ضعف العاملين وإجراء تحسينات الأداء، والكشف عن الحاجات التدريبية، ومعرفة قدرات الأفراد لترقيتهم إلى وظائف عليا، ونقلهم إلى أماكن أنسب لهم، وتعد عملية التقييم مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجهم ومستقبل المنظمة.

وبالتالي فإن أهمية تقييم الأداء تمثلت في أن تقييم الأداء هو أحد المداخل الأساسية للاهتمام بأداء الموظف وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته، وهذا يتحقق بفضل وجود استراتيجية واضحة المعالم، وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمة، بهدف الارتقاء بأدائه وتعظيم مخرجات عمله. (الحري، 2017، ص 33).

وتظهر أهمية تقييم الأداء من خلال الأهداف التي يتسنى للمنظمة تحقيقها بفضلها، والتي عبرت عنها (الخطيب، 2009، ص 36) بالآتي:

- ✚ القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
  - ✚ تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
  - ✚ تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية.
  - ✚ تقويم سياسة التدريب والتطوير.
  - ✚ تقويم سياسة الحوافز والأجور.
  - ✚ تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
  - ✚ كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.
  - ✚ مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في أدائها.
3. أهمية إدارة الأداء:

وضح (تيشوري، 2006، ص 41) في دراسته مجموعة من الإجراءات التي تظهر أهمية إدارة الأداء و ربط من خلالها سعي الإدارة إلى النهوض بمستوى المنظمة ككل برفع مستوى أداء العاملين لتحسين الإنتاجية، وتمثلت تلك الإجراءات بالآتي:

- ✚ وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
- ✚ إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- ✚ تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- ✚ التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- ✚ التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.
- ✚ توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.

## 2-2-3- محددات أداء العاملين:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين المحددات التالية (الجهد، القدرات، إدراك المهام) والتي وضحتها (Martory, 2002, p 52-53) حسب الآتي:

الجهد: هو ناتج الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته من جراء حصوله على الحوافز.

القدرات: هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في الأداء الوظيفي ولا تتغير هذه القدرات خلال فترة زمنية قصيرة.

إدراك المهمة: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقويم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

في حين وضع (الرواحنة، 2013، ص 40) مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وتتمثل في:

التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين لتشجيعه للوصول لمستوى الأداء المرغوب فيه، وهل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟

الموارد: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج الأداء للموظفين وإبلاغهم عنها؟ وهل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج الأداء؟

القدرات: هل يمتلك الموظفون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟

تصميم العمل: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ وهل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟

بينما (الفروخ، 2006، ص 6) وضع العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:

الدافعية الفردية: حيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قوياً أو ضعيفاً.

مناخ أو بيئة العمل: يجب تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم، الإدارة، القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

القدرة على أداء عمل معين: فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له.

أما (ابراهيم، 2015، ص 65) ذكر أهم العوامل المؤثرة في مستويات أداء الفرد وفق الآتي:

المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد اتجاهه.

الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية والقدرة على تحمل المسؤولية والالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.

نوعية العمل المكلف به ومدى توافقه مع قدراته وإمكانياته.

إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة إليه، ومدى اعتقاده بأهميتها في إنجاز العمل.

وعليه فإن الوصول إلى الأداء الجيد والمقبول يمثل المحصلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الفرد وهي بحسب ما ذكرها (Naz et al, 2016, p 117):

#### الشكل (2-4) العوامل الفردية المحددة للأداء الوظيفي



Source: Naz et al, 2016, p 117

#### 2-2-4- أبعاد أداء العاملين:

إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة، ونظراً للعلاقة المباشرة

بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي من جهة أخرى، فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها العامة. ( Naz et al, 2016, p 118).

وتم تحديد ثلاثة أبعاد لقياس أداء العاملين، تمثلت في الآتي:

### 1. جودة العمل المنجز: تعني مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول

لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة، سلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة، أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ (أي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلاً عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان أبداهما الفرد أثناء الأداء المقدم. (أبوجليدة، 2018، ص 40).

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة، وترضي الزبائن. (Blyton et al, 2017, p53).

ووضح (ابراهيم، 2015، ص 63) أن مفهوم الفاعلية في إطارها العام سواء على مستوى الفرد (فاعلية الأداء) أو على مستوى المنظمة (الفاعلية التنظيمية) والتي تقوم على ركنين أساسيين يشكلان حقيقتها، وأساس تكوينها، حيث لا تتوافر الفاعلية إلا بتحققها مجتمعين، وهذان الركنان هما: ركن تحقيق الأهداف المنشودة على مستوى الخدمة أو السلعة، وإحداث الأثر الإيجابي لدى المستفيد.

### 2. الالتزام بالعمل: لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الانسانية بمجال

الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول من القرن العشرين، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وإن لهؤلاء الأفراد مشاعر اتجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي يتنسب إليها ودرجة ورغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها، ولذلك اعتبر مفهوم الالتزام بالعمل من

المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الإدارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة، فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، التأخير عن العمل، التهرب من أدائه، ارتفاع معدلات دوران العمل، انخفاض درجات الرضا الوظيفي). وبالتالي إن التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الإدارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة، وبالتالي تلافي أوجه السلوك السلبي المشار إليها أنفاً. (Ramdhani et al, 2017, p 827).

3. **كمية العمل المنجز:** هو مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة، عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأدية ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز، ويتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، والطريقة التي يتم بها تأدية أنشطته، فعلى أساس نمط الأداء الذي يمارسه في أداء حركاته أو أنشطته المعينة أو مزيج من هذه وتلك وكمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد، ولذلك يجب الاتفاق بين الإدارة والعاملين على كمية وحجم العمل المنجز لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات أثناء العمل، بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني البطء في الإدارة ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل، كما يرتبط مفهوم كمية العمل المنجز ومفهوم الكفاءة، بحيث أن الكفاءة تشير إلى استعمال الموارد المادية والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات، إذ أن الكفاءة هي عمل الشيء الصحيح بالشكل الصحيح. (أبو جليدة، 2018، ص 45).

وبعد التوضيح السابق للأبعاد الثلاثة لأداء العاملين، يجب التأكيد على ضرورة وجود علاقة تكاملية بين كل من عنصري جودة العمل المنجز وكمية العمل المنجز، وما مثلهما من فاعلية وكفاءة هو أمر مهم جداً لتحقيق وإتمام المهام الموكلة للفرد الموظف، حيث أنهما يشكلان محصلة النتائج والمخرجات التي يمكن أن يحققها الموظف نتيجة الجهد والطاقة المبذولة من

خلال المهام والواجبات والمسؤوليات وبالقدرة والرغبة لديه وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمستويات عالية من جودة الإنتاج والخدمة المطلوبة.

وبحسب (ابراهيم، 2015، ص 69) فإن الترابط بين البعدين ضروري، فقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة، كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، فالفاعلية والكفاءة هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات على اعتبار أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود.

## 2-2-4- العلاقة بين استراتيجية التوظيف وأداء العاملين:

إن العلاقة بين استراتيجية التوظيف وأداء العاملين، هي علاقة جزئية ضمن علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في المنظمة، ومن هنا سوف نستعرض تلك العلاقة وفق المناحي التالية:

تتعلق استراتيجية التوظيف من فكرة تصميم الوظيفة الشاغرة، ومن ثم البحث عن الأفراد المحتملين لشغلها، ومن ثم القيام بالعديد من الخطوات والإجراءات اللازمة ليتم اختيار المناسب منهم لشغل تلك الوظيفة الشاغرة، وبالتالي فإن العوامل الخاصة بالوظيفة تسهم بشكل كبير في أداء العاملين المستقبلي لتلك الوظيفة، وإنجازهم لمهامها، ومن تلك العوامل نورد: ( Naz et al, 2016, p 120):

✚ التغييرات في المتطلبات الوظيفية مثل، بعد الترقية، النقل أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو أي تغيير في مهام الوظيفة، إعادة تصميم العمل، والتغيير في نماذج المهام، مما يؤدي للحاجة إلى مجموعات جديدة من القدرات والمهارات والمعارف.

✚ مدى تنوع المهارات المطلوبة، الاستقلالية، التعريف الجيد للوظيفة، والتغذية العكسية.

✚ طبيعة تصميم الوظيفة من حيث؛ درجة إثراء الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية، السلامة المهنية، الشعور بالإنجاز.

على صعيد آخر، تتعدد الأساليب المستخدمة من قبل القائمين على استراتيجية التوظيف في تحسين أداء العاملين، ومن هذه الأساليب نذكر: (يوسفي، 2014، ص 33-34):

1. **جعل الوظيفة ذات أهمية من وجهة نظر العامل:** الأفراد الذين يشعرون بأهمية الوظيفة، يكونوا أكثر احتمالاً لتحقيق الأداء الأفضل، وعندما يزداد اهتمام المديرين بالوظيفة، سيتجه الأفراد نحو تعظيم الجهود في العمل.

2. **اختيار العامل صاحب إمكانية الأداء الأفضل للوظيفة:** من خلال:

✚ تحميل الخلفية المعرفية للمرشحين للوظيفة للتأكيد على مستوى التعليم والخبرة المكتسبة.  
✚ إجراء المقابلات، وتقييم المرشحين على أساس إجابة الأسئلة الموجهة لهم، بالإضافة إلى تقييم المظهر العام والانطباع عنهم في المقابلات. كما أن بعض المنظمات تستخدم مراكز خارجية للاختبار والتقييم، لأن عملية الاختيار التقليدية تركز على مستوى الأداء، سنوات الخدمة بالمنظمات، والاتجاهات التعاونية مع الآخرين.

3. **تدريب العامل لاكتساب المعرفة الضرورية:**

مهما تمتع العامل بالأداء الجيد لوظيفته، فإن من الضروري إعداد برامج تدريبية تكسب العامل مهارات ومعارف أكثر، فيتضمن التدريب عملية تحسين المعارف، المهارات، والاتجاهات. بداية من تحديد المدربين، المؤهلات هي: المعرفة والمهارة في القيام بواجبات الوظيفة، الرغبة في التعلم، تنمية مهارات الاتصال، المثابرة، تكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة والوظيفة، التعرف على أساليب التدريب، إلى تحديد الفترة الزمنية للتدريب.

4. **تقييم الأداء والتغذية العكسية بالنتائج للعاملين:**

يريد الأفراد التعرف على نتائج تقييم أدائهم، وتلك من مسؤوليات المدير. يتطلب ذلك قيام المديرين بتقييم أداء العاملين والتغذية العكسية بنتائج التقييم للعاملين. عملية التقييم والاتصال يجب أن تكون منتظمة -دورية- ومستمرة، ويجب على المديرين عدم انتظار مقابلات التقييم السنوية للقيام بذلك، وكلاً من التقييم الرسمي وغير رسمي يمثل ضرورة وأهمية.

5. **مساعدتهم في تحسين أدائهم:**

يجب أن يقيس التقييم كيف يؤدي العامل مختلف أجزاء الوظيفة المسؤول عنها. يجب التعرف من خلالها على نقاط القوة لدى العاملين، بالإضافة إلى أن الخصائص الوظيفية ضرورية

لتحسين الأداء. يجب التنسيق بين كل من المديرين والعاملين في تطوير وتنفيذ خطة تحسين الأداء .

#### 6. بناء و تكوين الاتساق مع العاملين:

يمكن تعريف الاتساق بعلاقات العمل الجيدة أو سيادة مناخ من الثقة والاحترام بين المديرين والعاملين. ولبناء الاتساق، يجب على المديرين محاولة فهم احتياجات ورغبات العاملين، ليس فقط في المنظمة، وهناك عدة أساليب لبناء الاتساق فيما بينهم، أهمها التقدير والاحترام لذوي الأداء الجيد من العاملين، الاهتمام بما يخص العامل من: الهوايات، العائلة، المشكلات الخاصة به، باقي الأشياء الأخرى المؤثرة على رأي وتوجهات العامل، إظهار الاهتمام بمستقبل العامل الوظيفي بالمنظمة. تلك الاعتبارات للمستقبل تمثل تحدي حقيقي بالنسبة للمدير. تقوم العديد من المنظمات بتطوير طرق رسمية للتخطيط والتطوير الوظيفي، ومن الواضح قيام المنظمات بالإنفاق سواء من الوقت والمال للتأكيد على العدالة في نظام الترقيات على الجانب السلبي، قد يأخذ العاملون انطباع سلبي أن الترقيات ما هي إلا تعاقب وظيفي مخطط. المنظمة قد تعطي آمال كاذبة لمن لن يتم ترقيتهم أو لمن فرص ترقيتهم مستبعدة في المستقبل مما يضر بمناخ العمل الداخلي.

#### 7. مكافأة الأداء الجيد:

المكافأة حسب معدلات الأداء، ليس على أساس سنوات الخدمة بالمنظمة، المحسوبة، أو أي شيء آخر، فالمكافأة قد تكون نقدية مثل حوافز الأجور، زيادة الراتب المستحق، علاوات، مشاركة في الأرباح، ومنح الجوائز. أو قد تكون غير نقدية مثل مدح العامل أمام زملائه، واجبات وظيفية خاصة، مسؤوليات أكثر، تفويض المهام، السؤال عن الأفكار الجديدة، ظروف عمل أفضل، مكانة متميزة، ومنح السلطة.

وقد تكون العلاقة بين استراتيجية التوظيف وأداء العاملين بالاتجاه العكسي، حيث إن مستوى أداء العاملين في المنظمة، ومدى فعاليتهم في تحقيق أهدافها، ونجاحهم في تطوير هذا الأداء، هو دليل على نجاح استراتيجية التوظيف (Shields et al, 2015, p 4).

على صعيد آخر يرى (عقيلي، 2005، ص 211) أن العلاقة بين استراتيجية التوظيف كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين تظهر من خلال حاجة المنظمة من الموارد

البشرية، والتي ترتبط بشكل مباشر بالحاجة الاستراتيجية لتلك المنظمة، من حيث نوعية ومواصفات تلك الموارد، وبالتركيز على الموائمة بين نوعي المورد البشري وخصائص بيئة العمل ومتطلباته، والتي تنعكس بشكل مباشر على أداء العاملين في المنظمة لاحقاً، فعلى صعيد بعد الاستقطاب مثلاً، فإن تحقيق هذا البعد من خلال استقطاب أفضل المتقدمين إلى المنظمة، سواءً من داخل أو من خارج المنظمة، هو خطوة أساسية تؤدي إلى الخطوة التالية والمتمثلة في الاختيار الأفضل من بين هؤلاء المتقدمين في ضوء الشروط والإجراءات المتبعة، من ثم يتم تعيين الأفضل والأنسب لشغل الوظيفة المطلوبة، ومن هنا نحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم نستطيع أن نتأكد من أن أداء هذا الشخص المعين سيكون عالياً، طالما أن تعيينه تم وفق أسس علمية وموضوعية.

ويرى (عبد الرزاق، 2016، ص 49) أن التوظيف الناجح يؤدي إلى الأداء الناجح، بمعنى أنه إذا تم انتقاء أفضل العاملين المرشحين من حيث درجة صلاحيته لشغل الوظيفة الشاغرة، سيؤدي إلى تحقيق متطلبات وواجبات الوظيفة المطلوبة، ومن ثم ستكون النتيجة بأداء عالي المستوى من قبل ذلك العامل.

أما (عامر، 2015، ص 123) فقد ربط استراتيجية التوظيف بأداء العاملين من خلال بعد التدريب والتطوير، حيث أن تحسين أداء العاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتدريب والتطوير، وطالما أن استراتيجية التوظيف قد مكنت المنظمة من تعيين الفرد المناسب والمؤهل لشغل الوظيفة المطلوبة، فإن تدريبه لاحقاً سيكون سهلاً وبأقل التكاليف، وبذلك سيتحقق رفع مستوى أدائه بأسهل الطرق المتاحة للمنظمة.

وفي نفس السياق فقد توصل (البدارين وآخرون، 2014) في دراستهم حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير قدرات العاملين الإبداعية، إلى أن لأبعاد استراتيجية التوظيف كأحد الممارسات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وهي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، دوراً كبيراً في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة، ومن ثم رفع مستوى أدائهم.

وأيد (Jery, Souai, 2014, p 290) في دراستهما لما سبق، حيث أكدوا على أن استراتيجية التوظيف بأبعادها الثلاثة: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، دوراً أساسياً في رفع مستوى أداء المنظمة، من خلال رفع مستوى أداء عاملها

## الخلاصة:

من خلال ما تقدم من توضيح للمفاهيم ذات الصلة بمفهوم أداء العاملين، ودور كل من عملية تقييم الأداء وإدارة الأداء، وكيف أن الأداء هو نتاج اجتماع عنصري الكفاءة والفاعلية، لنصل إلى مخرج يتمثل بجودة الأداء، والتي تعني درجة المماثلة والاعتمادية مع مراعاة التكلفة المنخفضة والمناسبة للأسواق، وبالتالي فإن أداء العاملين العالي هو انعكاس للروح المعنوية العالية، والالتزام بالعمل، والجهد الكبير المبذول من قبلهم في تأدية المهام الموكلة إليهم. كما بينا في هذا المبحث ما توصل إليه الباحثون السابقون بشكل نظري حول العلاقة بين استراتيجية التوظيف وأداء العاملين في المنظمة. وبالتالي هذا يقودنا إلى دراسة العلاقة بين استراتيجية التوظيف وأداء العاملين، من خلال دراسة عملية ميدانية على الشركة محل الدراسة.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للبحث

3-1- لمحة عن الشركة محل الدراسة.

3-2- عينة وأداة البحث.

3-3- دراسة ثبات وصدق المقياس.

3-4- الخصائص الديموغرافية.

3-5- اختبار الفرضيات.

3-6- النتائج.

3-7- التوصيات.

### 3-1- لمحة عن الشركة محل الدراسة:

تأسست شركة التراميديكا للصناعات الدوائية في عام 1955، في محافظة ريف دمشق منطقة معرة صيدنايا، ومنذ نشأتها بدأت الشركة بأخذ مكانتها في عالم الصناعات الدوائية في سورية، بنيت على أساس حماسها وتأكيداتها على العمل الحثيث لتطوير صناعة علوم الحياة، والآن شركة التراميديكا هي من أكبر الشركات وأسرعها نمواً في سورية، وذلك من خلال متابعتها الدائمة لأحدث وسائل التكنولوجيا التي تتماشى مع المتطلبات والأنظمة العالمية للصناعة (شهادة التصنيع الجيد GMP- شهادات ISO) وذلك من خلال أقسامها التالية (المنشأة الصناعية- قسم التسويق- شبكة المبيعات والعمليات التجارية).

ويعمل الكادر البشري في الشركة مجتمعاً من أجل تحقيق أهدافها لخلق إمكانيات جديدة لشركتنا. وتقدم الشركة المنتجات الدوائية التالية:

(الصادات الحيوية- أدوية البدانة- خافضات سكر الدم- الأدوية القلبية والوعائية- الأدوية العصبية والنفسية- المسكنات ومضادات الالتهاب- أدوية الجهاز الهضمي- أدوية الجهاز التنفسي- أدوية العظام والعضلات- أدوية الجهاز البولي- الأدوية الجلدية- الفيتامينات والمعادن- المتممات الغذائية)

والياً تتبع للشركة مكاتب دعاية وتسويق في معظم المحافظات السورية (دمشق، اللاذقية، طرطوس، حمص، حماه، السويداء، درعا، حلب، منطقة الجزيرة).

### 3-2- عينة وأداة البحث:

تم توزيع 230 استبانة أعيد منها 213 استبانة وتم استبعاد 3 استبانات غير صالحة بسبب نقص الاجابات والاجابات الخاطئة (تكرار اكثر من اجابة لنفس السؤال) للوصول الى حجم العينة المطلوب. وبالتالي بلغ حجم العينة المعتمدة 210 مشاهدة.

أداة الدراسة المستخدمة في (أثر استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في المنظمة- دراسة حالة شركة التراميديكا للصناعات الدوائية):

قامت الباحثة بتصميم وتوزيع استبانة على عينة من المبحوثين، حيث قامت بتصميم الاستبيانات بالاعتماد على الدراسات (الأمين، فضيل، 2022)، (بن ميري، فلاق، 2020)، (Zafarm, et al., 2018) على أساس مقياس خماسي، وتراوحت درجات المقياس وفق

الجدول الآتي LIKERT :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين أساسيين الأول يتضمن المتغيرات الديموغرافية والثاني يتضمن متغيرات البحث والتي تقسم بدورها إلى محورين أساسيين المحور الأول يتضمن: استراتيجية التوظيف والذي قسم إلى ثلاثة محاور فرعية، كل منها يتناول واحدا من أبعاد فاعلية استراتيجية التوظيف:

- العبارات التي تتعلق بالبعد (الاستقطاب) 1 إلى 5
- العبارات التي تتعلق بالبعد (الاختيار) 6 إلى 10
- العبارات التي تتعلق بالبعد (التعيين) 11 إلى 15
- أما المحور الثاني يتضمن أداء العاملين من العبارات التي 16 إلى 25

### 3-3- دراسة ثبات وصدق المقياس:

#### • دراسة ثبات المقاييس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من الاستبانة الموزعة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (3-1) معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

Reliability Statistics		
N of Items	Cronbach's Alpha	
5	.816	الاستقطاب
5	.692	الاختيار
5	.897	التعيين
10	.899	أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6 لجميع محاور البحث، ما يدل على ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة.

• دراسة صدق المقياس:

تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صدق المقياس، حيث تم تطبيق هذا التحليل على كل محور من محاور الاستبانة وكانت النتائج على الشكل الآتي:

- محور (الاستقطاب):

الجدول (2-3) KMO and Bartlett's Test لمحور الاستقطاب

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	421.755
	10
	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.790/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartlett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

- محور (الاختيار):

الجدول (3-3) KMO and Bartlett's Test لمحور الاختيار

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.631
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	221.148
	10
	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.631/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig

لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

- محور (التعيين):

الجدول (3-4) KMO and Bartlett's Test لمحور التعيين

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	720.713
	df
	10
	Sig.
	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.849/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

- محور (أداء العاملين):

الجدول (3-5) KMO and Bartlett's Test لمحور أداء العاملين

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.801
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1401.466
	df
	45
	Sig.
	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.801/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

### 3-4- الخصائص الديموغرافية للعينة:

الجدول (3-6) الخصائص الديموغرافية للعينة

Percent	Frequency		
48.6	102	ذكر	الجنس
51.4	108	انثى	
100.0	210	Total	
49.5	104	أقل من 30 عاماً	العمر
25.7	54	من (30 - 40) عاماً	
14.3	30	من (41 - 50) عاماً	
10.5	22	أكثر من 50 عاماً	
100.0	210	Total	
51.9	109	اقل من جامعي	المؤهل العلمي
33.8	71	جامعي	
12.4	26	ماجستير	
1.9	4	دكتوراه	
100.0	210	Total	
31.9	67	فني	المستوى الوظيفي
42.4	89	موظف	
17.1	36	رئيس قسم	
8.6	18	رئيس دائرة	
100.0	210	Total	
14.3	30	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
51.0	107	سنوات (6-10)	
24.3	51	سنوات (11-15)	
10.5	22	أكثر من 15 سنة	
100.0	210	Total	

- **الجنس:** من الجدول السابق نجد أن نسبة الذكور في عينة البحث في تشكل 48.6% يقابلها 51.4% من الإناث، هذا يعني أن سياسة الشركة لا تميز بالنسبة للجنس في التوظيف.
- **العمر:** من الجدول السابق نجد أن النسبة الأكبر من العينة هم من الذين أعمارهم أقل من 30 عاماً وهي تشكل حوالي 49.5% من حجم العينة، في حين أن النسبة الأدنى تعود لأعمار أكثر من 50 عاماً بنسبة 10.5%.
- **المستوى التعليمي:** من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذين لديهم تعليم أقل من جامعي هي النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة في بنسبة بلغت 51.9% ، بينما أقل فئة هي من الذين لديهم تعليم بشهادة دكتوراه بنسبة بلغت 1.9%.

- **سنوات الخبرة:** من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذين خبرتهم تتراوح بين (6-10) سنوات هي النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة بنسبة بلغت 51.0% ، بينما أقل فئة هي من الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة بلغت 10.5%.
- **المستوى الوظيفي:** من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذين مساهم الوظيفي (موظف) هي النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة بنسبة بلغت 42.4% ، بينما أقل فئة الذين مساهم الوظيفي (رئيس دائرة) بنسبة بلغت 8.6%.

### اختبار التوزيع الطبيعي:

قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف فكانت النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (3-7) اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test لمحاور الاستبانة

		الاستقطاب	الاختبار	التعيين	العاملين أداء
N		210	210	210	210
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.4429	3.6533	3.4295	3.6171
	Std. Deviation	1.09870	.93041	1.18171	.93491
Most Extreme Differences	Absolute	.193	.201	.180	.173
	Positive	.163	.201	.128	.155
	Negative	-.193-	-.198-	-.180-	-.173-
Test Statistic		.193	.201	.180	.173
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال قيم مؤشرات كولموغوروف سميرونوف ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة نجد أنها أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي فجميع محاور البحث لا تخضع للتوزيع الطبيعي، ولكن بما أن حجم العينة أكبر من 30 مشاهدة فإن التوزيع الاحتمالي الخاص بمتغيرات البحث يتقارب مع التوزيع الطبيعي حسب مبرهنة النهاية المركزية التي تقول بأن "التوزيع الطبيعي يعتبر تقريباً جيداً للتوزيع الاحتمالي للمتغير (مهما كان نوع التوزيع الاحتمالي عند حجم العينات الكبيرة (n>30)).

### الإحصاءات الوصفية لمحاور البحث واختبار الفروق عن الإجابة المحايدة (3):

الفقرة التالية تتضمن الإحصاءات الوصفية للمحاور المدروسة حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور وأسئلته واختبار اختلاف هذه المتوسطات عن القيمة المحايدة (3) والنتائج مبينة في الآتي:

- محور البعد (الاستقطاب):

الجدول (3-8) الإحصاءات الوصفية لمحور الاستقطاب

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إن استراتيجية شركتكم أن تصل إلى جميع المناطق خلال عملية الاستقطاب.	210	3.2000	1.58582	.10943
يتم التركيز على التخصصات الدقيقة في استقطاب العاملين.	210	3.1095	1.60215	.11056
تعتمد شركتكم على دراسة سوق العمل وأنواع الكفاءات الموجودة فيه قبل القيام بعملية الاستقطاب.	210	3.4048	1.48774	.10266
تستند شركتكم على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.	210	3.7571	1.25392	.08653
تهدف شركتكم إلى استهداف واستمالة النخبة من الكوادر البشرية للعمل لديها.	210	3.7429	1.26437	.08725
الاستقطاب	210	3.4429	1.09870	.07582

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من الجدول السابق اختلاف متوسطات عبارات الاستبيان ومحاوره عن متوسط الحياد (3) وليبان فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية فقد قامت الباحثة باختبار جوهرية فروق المتوسط حيث نلاحظ أن أغلب عبارات المحور بالإضافة إلى المتغير المعبر عن المحور ككل فيها قيمة SIG أقل من 0.05 مما يعني أن إجابات المبحوثين في غالبها قد اختلفت عن متوسط الحياد (3). كما نلاحظ أن أغلب متوسطات العبارات الخاصة بالمحور المدروس كانت أكبر من 3 وبالتالي تميل الاجابات الى الموافقة على عبارات هذا المحور. كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (3-9) اختبار One-Sample Test لمحور الاستقطاب

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إن استراتيجية شركتكم أن تصل إلى جميع المناطق خلال عملية الاستقطاب.	1.828	209	.069	.20000	-.0157-	.4157
يتم التركيز على التخصصات الدقيقة في استقطاب العاملين.	.991	209	.323	.10952	-.1084-	.3275
تعتمد شركتكم على دراسة سوق العمل وأنواع الكفاءات الموجودة فيه قبل القيام بعملية الاستقطاب.	3.943	209	.000	.40476	.2024	.6072
تستند شركتكم على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.	8.750	209	.000	.75714	.5866	.9277
تهدف شركتكم إلى استهداف واستمالة النخبة من الكوادر البشرية للعمل لديها.	8.514	209	.000	.74286	.5709	.9149
الاستقطاب	5.841	209	.000	.44286	.2934	.5923

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

- محور البعد (الاختيار):

الجدول (3-10) الإحصاءات الوصفية لمحور الاختيار

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تتم عملية الفرز والمفاضلة بين المتقدمين على أسس علمية.	210	3.8429	1.15293	.07956
تعتمد شركتكم على وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.	210	3.6429	1.49355	.10306
تعتمد الشركة على المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند القيام بعملية الاختيار بين العاملين.	210	3.5429	1.47079	.10149
ينعكس اختيار العاملين المبني على أسس متوافقة مع طبيعة العمل على سمعة الشركة في تحقيق استراتيجية التوظيف.	210	3.7048	1.41031	.09732
تسعى الشركة على اختيار أعلى الكفاءات والمهارات من بين جميع المتقدمين لشغل الوظائف.	210	3.5333	1.39765	.09645
الاختيار	210	3.6533	.93041	.06420

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من الجدول السابق اختلاف متوسطات عبارات الاستبيان ومحاوره عن متوسط الحياد (3) وليبان فيما اذا كانت هذه الفروق جوهرية فقد قامت الباحثة باختبار جوهرية فروق المتوسط حيث نلاحظ أن أغلب عبارات المحور بالإضافة إلى المتغير المعبر عن المحور ككل فيها قيمة SIG أقل من 0.05 مما يعني ان إجابات المبحوثين في غالبها قد اختلفت عن متوسط الحياد (3). كما نلاحظ أن أغلب متوسطات العبارات الخاصة بالمحور المدروس كانت أكبر من 3 وبالتالي تميل الاجابات إلى الموافقة على عبارات هذا المحور. كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (3-11) اختبار One-Sample Test لمحور الاختيار

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تتم عملية الفرز والمفاضلة بين المتقدمين على أسس علمية.	10.594	209	.000	.84286	.6860	.9997
تعتمد شركتكم على وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.	6.237	209	.000	.64286	.4397	.8460
تعتمد الشركة على المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند القيام بعملية الاختيار بين العاملين.	5.349	209	.000	.54286	.3428	.7429
ينعكس اختيار العاملين المبني على أسس متوافقة مع طبيعة العمل على سمعة الشركة في تحقيق استراتيجية التوظيف.	7.242	209	.000	.70476	.5129	.8966
تسعى الشركة على اختيار أعلى الكفاءات والمهارات من بين جميع المتقدمين لشغل الوظائف.	5.530	209	.000	.53333	.3432	.7235
الاختيار	10.176	209	.000	.65333	.5268	.7799

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

- محور البعد (التعيين):

الجدول (3-12) الإحصاءات الوصفية لمحور التعيين

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بناءً المتقدمين بين من العاملين تعيين يتم لعملية المتعددة المراحل نتائج على الاختيار	210	3.5190	1.40475	.09694
وفقاً الشركة في العاملين تعيين يتم مسبقاً موضوعاً لمعايير	210	3.5286	1.40799	.09716
لجان قرارات على بناءً العاملين تعيين يتم الشأن هذا في مختصة	210	3.6143	1.23303	.08509
عند الكفاءة معيار على الشركة تعتمد العاملين تعيين قرار اتخاذ	210	3.2857	1.37102	.09461
قراراتها في سابقاً شركتكم تفشل لم لشغل المناسبين العاملين بتعيين الخاصة فيها الوظائف	210	3.2000	1.58582	.10943
التعيين	210	3.4295	1.18171	.08155

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من الجدول السابق اختلاف متوسطات عبارات الاستبيان ومحاوره عن متوسط الحياد (3) وليبيان فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية فقد قامت الباحثة باختبار جوهرية فروق المتوسط حيث نلاحظ أن أغلب عبارات المحور بالإضافة إلى المتغير المعبر عن المحور ككل فيها قيمة SIG أقل من 0.05 مما يعني أن إجابات المبحوثين في غالبها قد اختلفت عن متوسط الحياد (3).

كما نلاحظ أن أغلب متوسطات العبارات الخاصة بالمحور المدروس كانت أكبر من 3 وبالتالي تميل الإجابات إلى الموافقة على عبارات هذا المحور. كما هو مبين في الجدول الآتي:

### الجدول (3-13) اختبار One-Sample Test لمحور التعيين

	One-Sample Test					
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Lower					Upper	
يتم تعيين العاملين من بين المتقدمين بناءً على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار	5.354	209	.000	.51905	.3279	.7101
يتم تعيين العاملين في الشركة وفقاً لمعايير موضوعية مسبقاً.	5.440	209	.000	.52857	.3370	.7201
يتم تعيين العاملين بناءً على قرارات لجان مختصة في هذا الشأن.	7.219	209	.000	.61429	.4465	.7820
تعتمد الشركة على معيار الكفاءة عند اتخاذ قرار تعيين العاملين	3.020	209	.003	.28571	.0992	.4722
لم تفشل شركتكم سابقاً في قراراتها الخاصة بتعيين العاملين المناسبين لشغل الوظائف فيها.	1.828	209	.069	.20000	-.0157-	.4157
التعيين	5.267	209	.000	.42952	.2688	.5903

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

- محور البعد (أداء العاملين):

### الجدول (3-14) الإحصاءات الوصفية لمحور أداء العاملين

	One-Sample Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتوفر لدى العاملين في الشركة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	210	3.9810	1.18992	.08211
يقوم العاملون في الشركة بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية	210	3.8952	1.00166	.06912
يتمتع العاملون في الشركة بالقدرة على حل مشاكل العمل	210	3.9286	1.05343	.07269
يبحث العاملون في الشركة عن الطرق الأفضل للعمل	210	3.4905	1.48434	.10243
يستطيع العاملون في الشركة أن يتعاملوا بشكل جيد مع ضغوط العمل	210	3.5381	1.30181	.08983
يقدم العاملون في الشركة مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية	210	3.6000	1.16241	.08021
يلتزم العاملون في الشركة بأنظمة وقوانين العمل	210	3.8429	1.09766	.07575
يقدم العاملون في الشركة كل الجهد الممكن لتحقيق أهداف الشركة	210	3.5857	1.27350	.08788
تتماشى كفاءة وأداء العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للشركة.	210	3.2000	1.58582	.10943
تمكنك الشركة من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.	210	3.1095	1.60215	.11056
أداء العاملين	210	3.6171	.93491	.06451

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من الجدول السابق اختلاف متوسطات عبارات الاستبيان ومحاوره عن متوسط الحياد (3) وليبان فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية فقد قامت الباحثة باختبار جوهرية فروق المتوسط حيث نلاحظ أن أغلب عبارات المحور بالإضافة إلى المتغير المعبر عن المحور ككل فيها قيمة SIG أقل من 0.05 مما يعني أن إجابات المبحوثين في غالبها قد اختلفت عن متوسط الحياد (3). كما نلاحظ أن أغلب متوسطات العبارات الخاصة بالمحور المدروس كانت أكبر من 3 وبالتالي تميل الاجابات إلى الموافقة على عبارات هذا المحور. كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (3-15) اختبار One-Sample Test لمحور أداء العاملين

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يتوفر لدى العاملين في الشركة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	11.947	209	.000	.98095	.8191	1.1428
يقوم العاملون في الشركة بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية	12.952	209	.000	.89524	.7590	1.0315
يتمتع العاملون في الشركة بالقدرة على حل مشاكل العمل	12.774	209	.000	.92857	.7853	1.0719
يبحث العاملون في الشركة عن الطرق الأفضل للعمل	4.788	209	.000	.49048	.2885	.6924
يستطيع العاملون في الشركة أن يتعاملوا بشكل جيد مع ضغوط العمل	5.990	209	.000	.53810	.3610	.7152
يقدم العاملون في الشركة مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية	7.480	209	.000	.60000	.4419	.7581
يلتزم العاملون في الشركة بأنظمة وقوانين العمل	11.127	209	.000	.84286	.6935	.9922
يقدم العاملون في الشركة كل الجهد الممكن لتحقيق أهداف الشركة	6.665	209	.000	.58571	.4125	.7590
تتماشى كفاءة وأداء العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للشركة.	1.828	209	.069	.20000	-.0157-	.4157
تمكّنك الشركة من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.	.991	209	.323	.10952	-.1084-	.3275
أداء العاملين	9.566	209	.000	.61714	.4900	.7443

### 3-5- اختبار الفرضيات:

اعتمد الباحث على الفرضية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية. ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقطاب أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الاستقطاب) والمتغير التابع (أداء العاملين) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-16) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.961 <sup>a</sup>	.924	.924	.25771

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25 من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.96 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الاستقطاب) والمتغير التابع (أداء العاملين) كما أن قيمة معامل التحديد 0.924 مما يعني أن المتغير المستقل (الاستقطاب) يفسر 92.4% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قامت الباحثة باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

الجدول (3-17): اختبار ANOVA<sup>a</sup> للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	168.864	1	168.864	2542.483	.000 <sup>p</sup>
	Residual	13.815	208	.066		
	Total	182.678	209			

a. Dependent Variable: أداء العاملين  
b. Predictors: (Constant), الاستقطاب

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25 من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي. مما سبق نرفض فرضية العدم التي تقول " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقطاب أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في

شركة التراميديكا للصناعات الدوائية. ونقبل الفرضية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقطاب أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية " ويمكن التعبير عن العلاقة وفق المعادلة الانحدارية المبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-18): معاملات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.800	.059		13.655	.000
	الاستقطاب	.818	.016	.961	50.423	.000

a. Dependent Variable: العاملين أداء

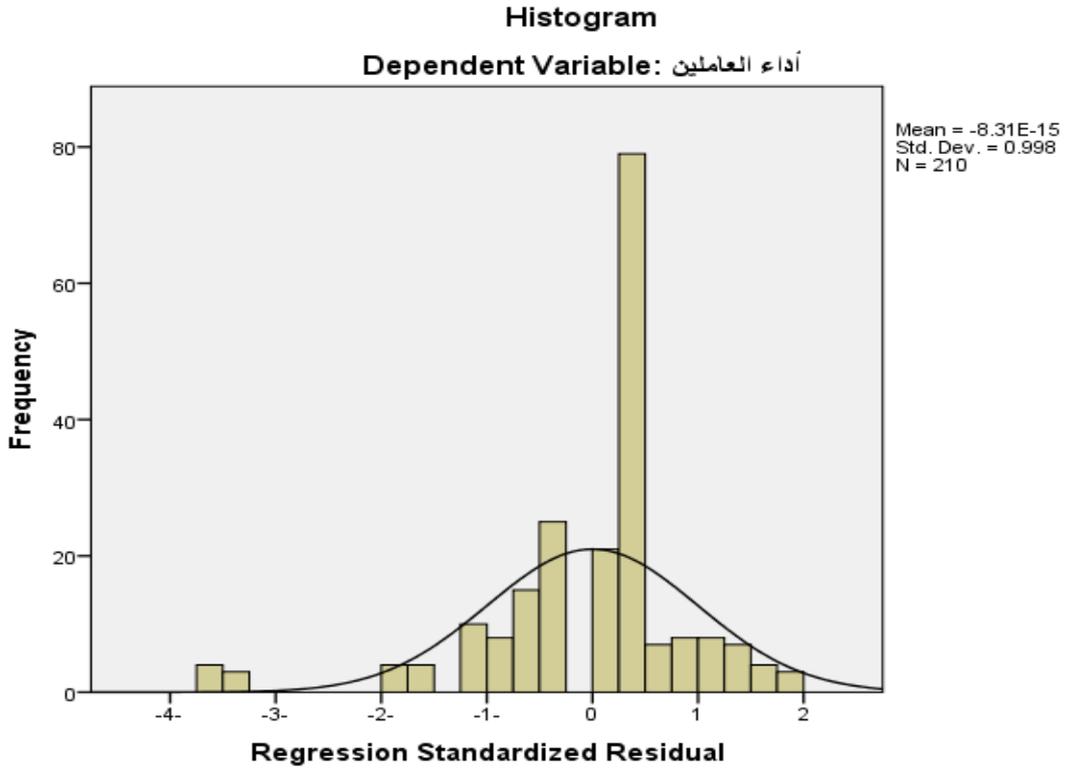
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25 يبين الجدول السابق معاملات الانحدار للمتغير المستقل ويمكن استنتاج العلاقة الانحدارية للعلاقة بين المتغير المستقل (الاستقطاب) والمتغير التابع (أداء العاملين):  
 (أداء العاملين) = 0.800 + 0.818 (الاستقطاب)

من المعادلة السابقة نستنتج أن زيادة (الاستقطاب) بدرجة واحدة ستزيد (أداء العاملين) بمقدار 0.818 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث أن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.

- جودة تمثيل النموذج:

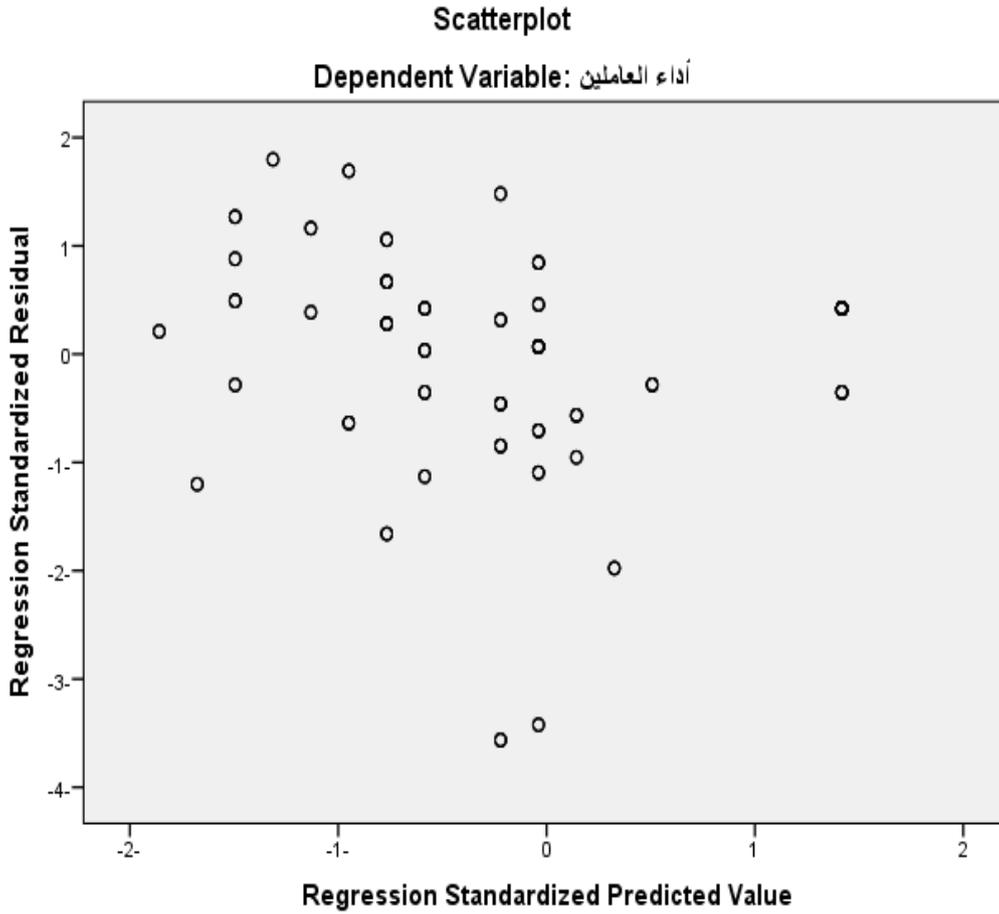
يبين الشكل الآتي توزيع بواقي النموذج المقترح:

الشكل (1-3) توزع البواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الأولى



من الشكل السابق نلاحظ أن معظم البواقي تقع تحت منحنى التوزيع الطبيعي وبالتالي فإن بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي والنموذج المقترح له جودة تمثيل جيدة. وهو ما يتوضح من خلال الشكل العشوائي لتوزع البواقي المبين في الشكل الاتي:

الشكل (2-3) الشكل العشوائي لتوزيع البواقي للفرضية الفرعية الأولى



- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاختيار أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

لاختبار الفرضية السابقة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الاختيار) والمتغير التابع (أداء العاملين) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-19) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.808 <sup>a</sup>	.652	.651	.55262

a. Predictors: (Constant), الاختيار

b. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.808 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الاختيار) والمتغير التابع (أداء العاملين) كما أن قيمة معامل التحديد 0.651 مما يعني أن المتغير المستقل (الاختيار) يفسر 65.1% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

الجدول (3-20): اختبار ANOVA<sup>a</sup> للفرضية الفرعية الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119.158	1	119.158	390.192	.000 <sup>b</sup>
	Residual	63.520	208	.305		
	Total	182.678	209			

a. Dependent Variable: العاملین أداء

b. Predictors: (Constant), الاختيار

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي. مما سبق نرفض فرضية العدم التي تقول " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاختيار أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية. ونقبل الفرضية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاختيار أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية " ويمكن التعبير عن العلاقة وفق المعادلة الانحدارية المبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-21): معاملات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.652	.155		4.212	.000
	الاختيار	.812	.041	.808	19.753	.000

a. Dependent Variable: العاملین أداء

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يبين الجدول السابق معاملات الانحدار للمتغير المستقل (الاختيار) والمتغير التابع (أداء العاملين) للعلاقة بين المتغير المستقل (الاختيار) والمتغير التابع (أداء العاملين):

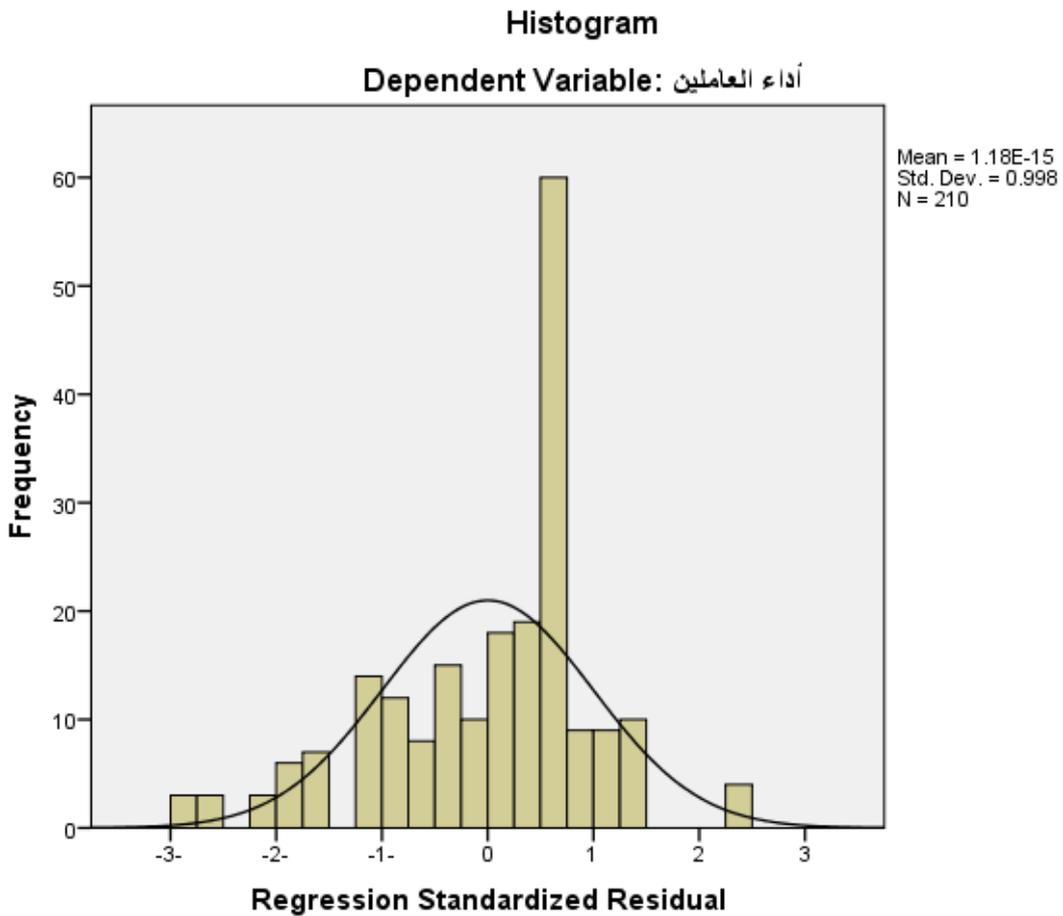
$$\text{(أداء العاملين)} = 0.652 + 0.812 \text{ (الاختيار)}$$

من المعادلة السابقة نستنتج أن زيادة (الاختيار) بدرجة واحدة ستزيد (أداء العاملين) بمقدار 0.812 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث أن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.

- جودة تمثيل النموذج:

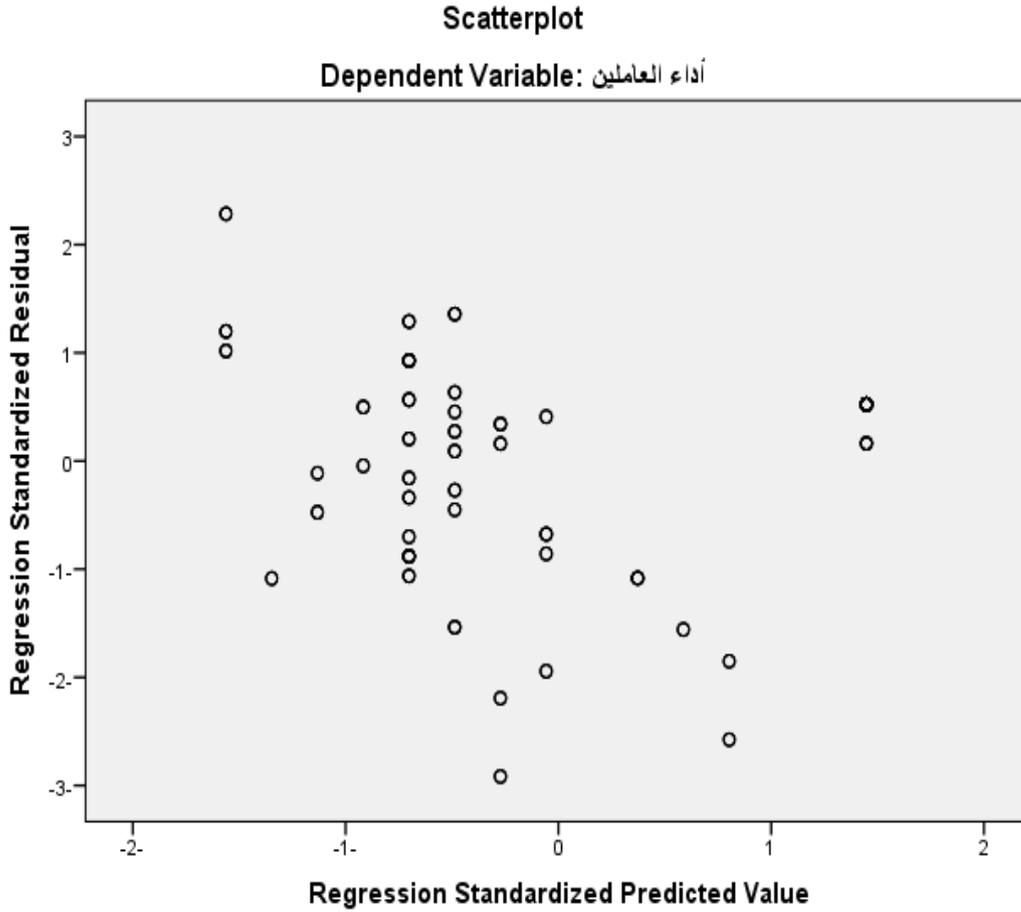
يبين الشكل الآتي توزيع بواقي النموذج المقترح:

الشكل (3-3) توزيع البواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الثانية



من الشكل السابق نلاحظ أن معظم البواقي تقع تحت منحنى التوزيع الطبيعي وبالتالي فإن بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي والنموذج المقترح له جودة تمثيل جيدة. وهو ما يتوضح من خلال الشكل العشوائي لتوزيع البواقي المبين في الشكل الآتي:

الشكل (3-4) الشكل العشوائي لتوزيع البواقي للفرضية الفرعية الثانية



- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعيين أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.

لاختبار الفرضية السابقة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (التعيين) والمتغير التابع (أداء العاملين) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-22) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 <sup>a</sup>	.686	.685	.52473

a. Predictors: (Constant),  
 b. أداء العاملين. Dependent Variable:

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.829 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (التعيين) والمتغير التابع (أداء العاملين) كما أن قيمة معامل التحديد 0.685 مما يعني أن المتغير المستقل (التعيين) يفسر 68.5% من تغيرات المتغير التابع. ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

الجدول (3-23): اختبار ANOVA<sup>a</sup> للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA <sup>a</sup>					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	125.407	1	125.407	.000 <sup>b</sup>
	Residual	57.271	208	.275	
	Total	182.678	209		

a. Dependent Variable: أداء العاملين  
b. Predictors: (Constant), التعيين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25 من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي. مما سبق نرفض فرضية العدم التي تقول " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعيين أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية. ونقبل الفرضية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعيين أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية " ويمكن التعبير عن العلاقة وفق المعادلة الانحدارية المبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-24): معاملات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.369	.111		12.291	.000
	التعيين	.656	.031	.829	21.341	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

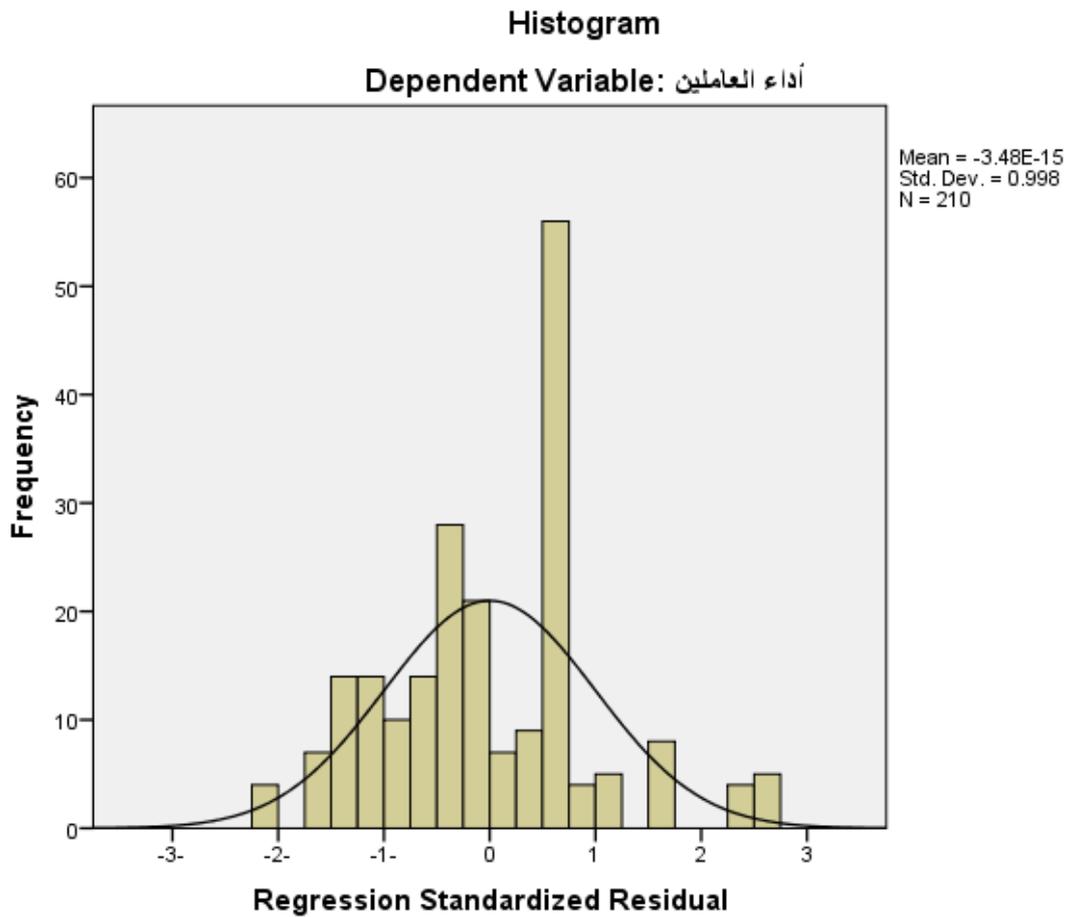
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25 يبين الجدول السابق معاملات الانحدار للمتغير المستقل (التعيين) والمتغير التابع (أداء العاملين):  
للعلاقة بين المتغير المستقل (التعيين) والمتغير التابع (أداء العاملين):  
(أداء العاملين) = 0.656 + 1.369 (التعيين)

من المعادلة السابقة نستنتج أن زيادة (التعيين) بدرجة واحدة ستزيد (أداء العاملين) بمقدار 0.656 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث أن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.

#### - جودة تمثيل النموذج:

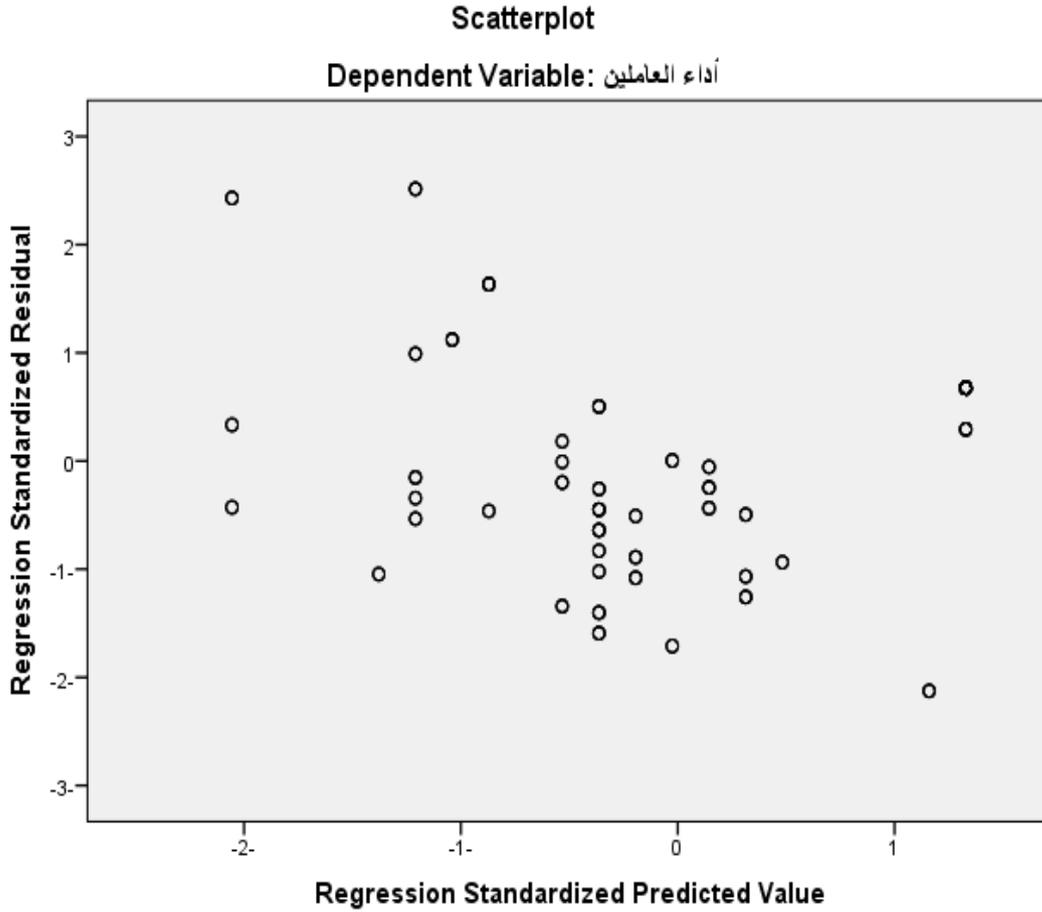
يبين الشكل الآتي توزيع بواقي النموذج المقترح:

الشكل (3-5) توزيع البواقي النموذج المقترح للفرضية الفرعية الثالثة



من الشكل السابق نلاحظ أن معظم البواقي تقع تحت منحنى التوزيع الطبيعي وبالتالي فإن بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي والنموذج المقترح له جودة تمثيل جيدة. وهو ما يتوضح من خلال الشكل العشوائي لتوزيع البواقي المبين في الشكل الآتي:

الشكل (3-6) الشكل العشوائي لتوزيع البواقي للفرضية الفرعية الثالثة



بعد اختبار الفرضيات الفرعية وتبيان وجود علاقة بين أبعاد استراتيجية التوظيف و أداء العاملين قمنا باختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية"

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) والمتغير التابع (أداء العاملين) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-25) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.938 <sup>a</sup>	.880	.880	.32423

a. Predictors: (Constant), التوظيف استراتيجية

b. Dependent Variable: العاملين أداء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25 من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.938 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) والمتغير التابع (أداء العاملين) كما أن قيمة معامل التحديد 0.880 مما يعني أن المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) يفسر 88.0% من تغيرات المتغير التابع. ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

الجدول (3-26): اختبار ANOVA<sup>a</sup> للفرضية الرئيسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	160.812	1	160.812	1529.737	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	21.866	208	.105		
Total	182.678	209			

a. Dependent Variable: العاملين أداء

b. Predictors: (Constant), التوظيف استراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25 من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي. مما سبق نرفض فرضية العدم التي تقول " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء استراتيجية التوظيف أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية. ونقبل الفرضية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء استراتيجية التوظيف أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية " ويمكن التعبير عن العلاقة وفق المعادلة الانحدارية المبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-27): معاملات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.509	.083		6.162	.000
	التوظيف استراتيجية	.886	.023	.938	39.112	.000

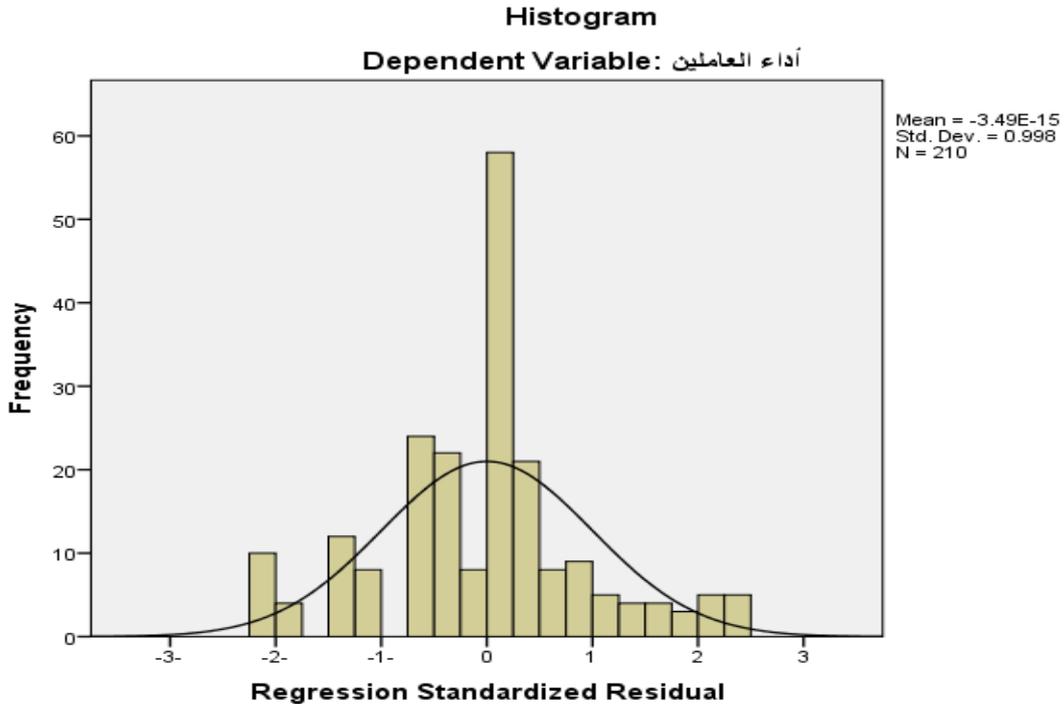
a. Dependent Variable: العاملین أداء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25  
يبين الجدول السابق معاملات الانحدار للمتغير المستقل ويمكن استنتاج العلاقة الانحدارية للعلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) والمتغير التابع (أداء العاملين):  
(أداء العاملين)  $0.886 + 0.509 =$  (استراتيجية التوظيف)

من المعادلة السابقة نستنتج أن زيادة (استراتيجية التوظيف) بدرجة واحدة ستزيد (أداء العاملين) بمقدار 0.886 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث أن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.

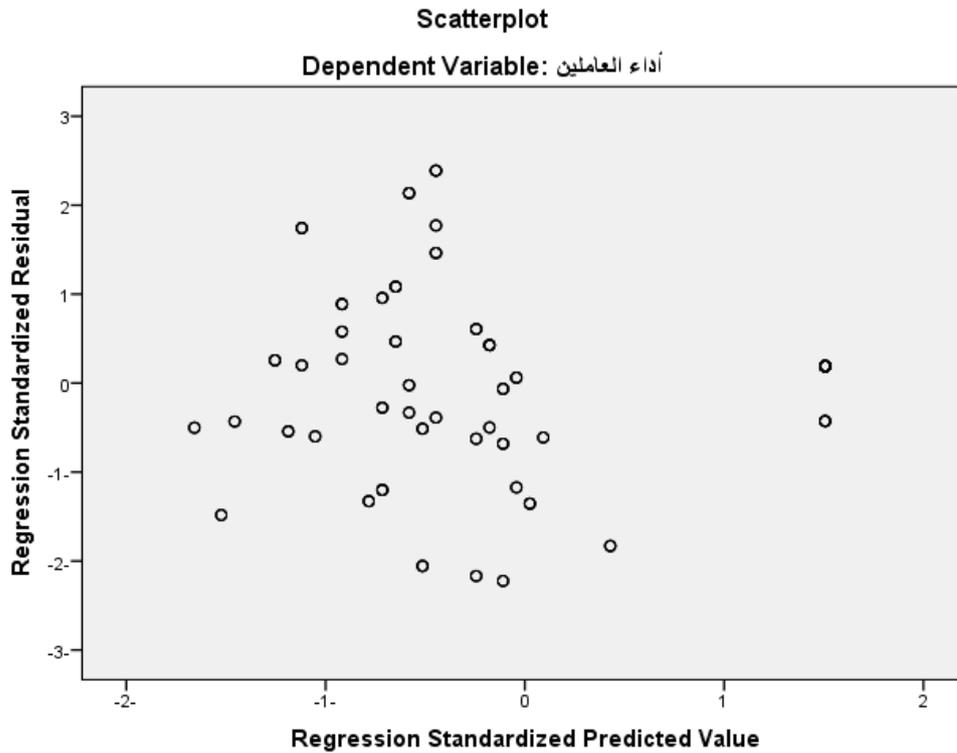
- جودة تمثيل النموذج: يبين الشكل الآتي توزيع بواقي النموذج المقترح:

الشكل (3-7) توزيع البواقي النموذج المقترح للفرضية الرئيسية



من الشكل السابق نلاحظ أن معظم البواقي تقع تحت منحنى التوزيع الطبيعي وبالتالي فإن بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي والنموذج المقترح له جودة تمثيل جيدة. وهو ما يتوضح من خلال الشكل العشوائي لتوزع البواقي المبين في الشكل الآتي:

الشكل (3-8) الشكل العشوائي لتوزع البواقي للفرضية الرئيسية



### 3-6- النتائج:

- وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الاستقطاب) والمتغير التابع (أداء العاملين) كما أن قيمة معامل التحديد 0.924 مما يعني أن المتغير المستقل (الاستقطاب) يفسر 92.4% من تغيرات المتغير التابع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقطاب أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية
- زيادة (الاستقطاب) بدرجة واحدة ستزيد (أداء العاملين) بمقدار 0.818 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث أن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.

- يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الاختيار) والمتغير التابع (أداء العاملين) كما أن قيمة معامل التحديد 0.651 مما يعني أن المتغير المستقل (الاختيار) يفسر 65.1% من تغيرات المتغير التابع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاختيار أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.
- زيادة (الاختيار) بدرجة واحدة ستزيد (أداء العاملين) بمقدار 0.812 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث أن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.
- وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (التعيين) والمتغير التابع (أداء العاملين) كما أن قيمة معامل التحديد 0.685 مما يعني أن المتغير المستقل (التعيين) يفسر 68.5% من تغيرات المتغير التابع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعيين أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.
- زيادة (التعيين) بدرجة واحدة ستزيد (أداء العاملين) بمقدار 0.656 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث أن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.
- وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) والمتغير التابع (أداء العاملين) كما أن قيمة معامل التحديد 0.880 مما يعني أن المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) يفسر 88.0% من تغيرات المتغير التابع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء استراتيجية التوظيف أحد أبعاد استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في شركة التراميديكا للصناعات الدوائية.
- زيادة (استراتيجية التوظيف) بدرجة واحدة ستزيد (أداء العاملين) بمقدار 0.886 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث أن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.

### 3-7- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها، نوصي بما يلي:

- الاستفادة من النتائج الإيجابية لعمليات التوظيف القائمة في الشركة، والبناء عليها في تطوير استراتيجية التوظيف لناحية اختصار المراحل المتبعة لحين الوصول إلى مرحلة التعيين،

حيث أنه يفضل دائماً أن تكون هناك سرعة في القيام بإجراءات التوظيف منعاً لبقاء الوظيفة شاغرة لفترة زمنية طويلة.

- توسيع القاعدة التي يتم الاعتماد عليها لناحية استقطاب العاملين، وعدم الاكتفاء على استقطاب العاملين من محافظة دمشق وريفها، لاحتمالية وجود كوادر مؤهلة وكفوءة في أماكن أخرى يمكن أن تستفيد منها الشركة.
- الاستفادة من قاعدة البيانات والمعلومات التي تقدمها استراتيجية التوظيف في مرحلة الاختيار عبر المقابلات الشخصية والاختبارات المتعددة في الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الشركة مثل ممارسات التدريب، وتقييم الأداء، والترفيه، والنقل، وغيرها.
- القيام بدراسة إحصائية تحليلية للربط بين استراتيجية التوظيف ومستوى جودة المنتج المقدم من قبل الشركة، للوقوف على حجم التكاليف التي وفرتها الشركة في مجالات التدريب والتأهيل بفضل نجاح استراتيجية التوظيف لديها.
- تعميم تجربة شركة التراميديكا للصناعات الدوائية في تطبيق استراتيجية التوظيف الناجحة على الشركات المحلية العاملة في نفس القطاع.

## المراجع

### المراجع العربية:

- إبراهيم، علي، 2015، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل- دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أبو جليدة، سعيد، 2018، أثر استراتيجيات أداء الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام، 1998، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- الامين، بو زر، فضيل، محمد، 2022، أثر دوران العمل على أداء العاملين- دراسة ميدانية شركة فابي لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 5، العدد 2.
- البدارين، رقياء، الجداية، محمد، العمري، زياد، 2014، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين- دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع.
- برونوطي، سعاد، 2001، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- بن ميري، مصطفى، فلاق، علي، 2020، استراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدينة، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي علي كافي بندوف، المجلد 6، العدد 2.
- بن يمينة، السعيد، 2008، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

- تيشات، سلوى، 2010، أثر التوظيف العمومي على كفاء الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية- دراسة حالة جامعة أمحمد بو قره، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بو قره بومرداس، الجزائر.
- جعدي، نسيمه، 2011، استراتيجية التوظيف ودوره بتطوير المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية لدى المؤسسة الوطنية الأشغال البترولية الكبرى بالرغاية، رسالة ماجستير في تنظيم الأعمال، كلية العلوم الانسانية، جامعة الجزائر 2.
- حجازي، محمد، 2005، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر.
- الحربي، عمر، 2017، فاعلية برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل- دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الخطيب، عبير، 2009، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخليوية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخوالده، فالح ، 2017، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين. المجلة العلمية التجارة والتمويل، 37 (2).
- الرشدي، محمد، 2014، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين- دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الرواحنة، عبد الله، 2013، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين- دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- الثلبي، فراس، المومني، محمد، السعودي، موسى، العجلوني، محمد، 2017، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة - دراسة

- حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردن، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد 10، العدد 2.
- صلاح الدين، عبد الباقي، 2009، إدارة الموارد البشرية، مركز الأنشطة للكتاب، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد، 2005، التخطيط الإبداعي، سلسلة كتب المعارف الإدارية، مطابع مؤسسة حور الدولية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد، كامل، أسامة، 2006، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والمشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر.
- عاشور، أحمد، 2010، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر.
- عامر، سعاد، 2015، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، ملحة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 6، العدد 3.
- عبد الرحمن، عبد الله، 2007، إدارة المؤسسات الاجتماعية: بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعارف الجامعية، الأزاريطة، مصر.
- عبد الرزاق، محمد، 2007، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، الجزء الأول.
- العتيبي، ضرار، 2007، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، مطابع دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر، 2005، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عليان، رحي، 2007، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- العمري، بدر، 2020، استقطاب الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 15، الإصدار 2.
- غربي، علي، قيرة، اسماعيل، سلاطنية، بلقاسم، 2007، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

- الفروخ، فايز، 2006، أثر عملية التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة مؤتة، الأردن.
- الكبيسي، عامر، 2004، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر.
- اللوزي، موسى، الزهراني، عمر، 2012، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 1.
- المرسي، جمال الدين، 2003، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- المطيري، عزيز، 2016، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة مؤتة، الأردن.
- ملحم، محمود، 2010، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- منصور، أحمد، 2009، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، الكويت.
- الموسوي، سنان، 2006، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الهيتي، خالد، 1999، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- يحيياوي، إلهام، 2006، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة باتنة.
- يوسف، عبد الرحمن، 2014، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية - دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ام البواقي، رسالة ماجستير في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام  
البواقي، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

- Abdullah, Z., Ahsan, N., Alam, S. 2009, The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. International Journal of Business and Management, 4(6).
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., Saks, A. M. 2015, Employee engagement, human resource management practices, and competitive advantage: An integrated approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2(1).
- Aleen, D, 2008, RETAININGTALENT, A Guide to Analyzing And Managing employee turnover, SHRM FOUNDATION'S EFFECTIVE PRACTICE GUIDELINES SERIES.
- Alsafadi,Y, Altahat, SH, 2021, Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 8, No 1.
- Anitha, J, 2014, Determinants of employee engagement and their impact on EP. International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3).
- Bernoux (P.), 1985, La Sociologie des organisations, Edition du Seuil.

- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., Starkey, K., 2017, Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis.
- Bratton, J., & Gold, J. 2017, Human resource management: theory and practice. Palgrave.
- Fayol, H, 1990, Administration industrielle et générale, Ed ENAG, Alger.
- Gwendoline, A, 2003, Gestion du personnel, Edition d'organisation, Paris.
- Jery, H., & Souai, S, 2014, Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia, International Journal of Humanities and Social Science, 4(6).
- Jery, H., Souai, S., 2014, Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. International Journal of Humanities and Social Science, 4, 6.
- Martory, B, , 2002, ressources humaine, pilotage social et performance, imprimerie chirat, Paris.
- Naz, F. ,Aftab, J., Awais,M., 2016, Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.
- Noe, R. A., Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Pilcher, J. M., & Wright, P. M. 2015. Human resource management: Gaining a competitive advantage.

- Peretti, J, 1994, Ressources humaines et gestion du personnel, Paris, éd Vuibert.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., Ainissyifa, H., 2017, Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. International Business, Management, 11(3), 826–830.
- sarinah, gultom, r, thabah, a, 2016, the effect of recruitment and employee selection on employee placement and its impacts towards employee performance at pt sriwijaya air, jurnal manajemen transportasi & logistik (jmtranslog) – vol. 03 no. 1.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle–Samuel, C., North–Samardzic, A., McLean, P., ... & Plimmer, G., 2015, Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies. Cambridge University Press.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle–Samuel, C., North–Samardzic, A., McLean, P., ... & Plimmer, G., 2015, Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies. Cambridge University Press.
- Viarguesle, J, 2001, guide du manager d équipe, Edition organisation Paris.
- Yee, L. C. 2018, An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities. Journal of Arts & Social Sciences, 1(2).
- Zafarm, A, Memon, A, Khan, M, 2018, Implication of HR components on Employee Performance: A comparative analysis

of Public & Private Sector employees. Pakistan Administrative Review, Vol. 2, No. 2.

الملاحق

- الاستبانة.

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،،

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية: " أثر استراتيجية التوظيف على أداء العاملين في المنظمة- دراسة حالة شركة التراميديكا للصناعات الدوائية" حيث تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال.

راجية تكرمكم بوضع إشارة ( × ) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية بحثية. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا تعاونكم لخدمة البحث العلمي

إعداد الطالبة:

سارة شاكوج

الدكتور المشرف:

فداء ناصر

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
أنثى	ذكر

المؤهل العلمي			
دكتوراة	ماجستير	جامعي	أقل من جامعي

المستوى الوظيفي				
معاون مدير	رئيس دائرة	رئيس قسم	موظف	فني

سنوات الخدمة			
أكثر من 16 سنة	(11-15)سنوات	(6-10)سنوات	أقل من 5 سنوات

العمر			
أكثر من 51 عاماً	من (41 - 50) عاماً	من (30 - 40) عاماً	أقل من 30 عاماً

## ثانياً: هيكل تطوير الاستبانة

المقياس المستخدم سيكون مقياس لكرت الخماسي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
5	4	3	2	1

### المحور الاول: استراتيجية التوظيف

رقم الفقرة	الفقرة التقييم	أوافق بشدة	اوافق	محايد	لا وافق	لا أوافق بشدة
---------------	-------------------	---------------	-------	-------	------------	---------------------

#### الاستقطاب

1	إن استراتيجية شركتكم أن تصل إلى جميع المناطق خلال عملية الاستقطاب.					
2	يتم التركيز على التخصصات الدقيقة في استقطاب العاملين.					
3	تعتمد شركتكم على دراسة سوق العمل وأنواع الكفاءات الموجودة فيه قبل القيام بعملية الاستقطاب.					
4	تستند شركتكم على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.					
5	تهدف شركتكم إلى استهداف واستمالة النخبة من الكوادر البشرية للعمل لديها.					

#### الاختيار

6	تم عملية الفرز والمفاضلة بين المتقدمين على أسس علمية.					
7	تعتمد شركتكم على وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية					

					للمتقدمين للوظائف الشاغرة.
8					تعتمد الشركة على المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند القيام بعملية الاختيار بين العاملين.
9					ينعكس اختيار العاملين المبني على أسس متوافقة مع طبيعة العمل على سمعة الشركة في تحقيق استراتيجية التوظيف.
10					تسعى الشركة على اختيار أعلى الكفاءات والمهارات من بين جميع المتقدمين لشغل الوظائف.
<b>التعيين</b>					
11					يتم تعيين العاملين من بين المتقدمين بناءً على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار
12					يتم تعيين العاملين في الشركة وفقاً لمعايير موضوعة مسبقاً.
13					يتم تعيين العاملين بناءً على قرارات لجان مختصة في هذا الشأن.
14					تعتمد الشركة على معيار الكفاءة عند اتخاذ قرار تعيين العاملين
15					لم تفشل شركتكم سابقاً في قراراتها الخاصة بتعيين العاملين المناسبين لشغل الوظائف فيها.

### المحور الثاني: أداء العاملين

رقم الفقرة	الفقرة التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
------------	----------------	------------	-------	-------	----------	---------------

أداء العاملين						
1						يتوفر لدى العاملين في الشركة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
2						يقوم العاملون في الشركة بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية
3						يتمتع العاملون في الشركة بالقدرة على حل مشاكل العمل
4						يبحث العاملون في الشركة عن الطرق الأفضل للعمل
5						يستطيع العاملون في الشركة أن يتعاملوا بشكل جيد مع ضغوط العمل
6						يقدم العاملون في الشركة مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية
7						يلتزم العاملون في الشركة بأنظمة وقوانين العمل

					يقدم العاملون في الشركة كل الجهد الممكن لتحقيق أهداف الشركة	8
					تتماشى كفاءة وأداء العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتنشغيلية للشركة.	9
					تمتلك الشركة من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة.	10

**Syrian Arab Republic**

**Ministry of Higher Education And Scientific Research**

**Higher Institute of Business Administration**



**A project prepared to obtain a master's degree qualification and specialization in  
business administration**

**Human Resource Management**

**Titled**

**The impact of recruitment strategy on the employees'  
performance in the organization**

**Case study of Ultra Medica Pharmaceutical Industries**

Done by:

**Sara Shakouj**

Supervision by:

**Doctor Fidaa Naser**

**2022**