

## تأثير استراتيجيات الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين

*The effect of recruitment strategies on the superior performance of employees*

		معلومات البحث:
الباحثة رباب لؤي كاظم البغدادي	أ.م.د. ناظم جواد عبد الزيدي	تاريخ الاستلام: 17-06-2021
جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد, بغداد, العراق	جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد, بغداد, العراق	تاريخ ارسال: 02-07-2021
Rabab loay kadhumi albaghdadi	Prof. Dr. Nadhum Jawad Abid Alzeidi	التعديلات
College of Administration and Economics \ University of Baghdad , Baghdad , Iraq	College of Administration and Economics \ University of Baghdad , Baghdad , Iraq	تاريخ قبول: 03-07-2021
<a href="mailto:rababloay64@gmail.com">rababloay64@gmail.com</a>	<a href="mailto:alzeidinadhumi@gmail.com">alzeidinadhumi@gmail.com</a>	النشر

## المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الاستقطاب بأبعادها (التخطيط لاستراتيجية الاستقطاب، تنفيذ عملية الاستقطاب، تقويم عملية الاستقطاب) في الأداء المتميز للعاملين بأبعاده (التعاون والشعور بالمسؤولية، المبادرة والابداع، الإنجاز)، ومثلت المديرية العامة للتعليم المهني والاقسام التابعة لها في بغداد وهي احدى دوائر وزارة التربية مجالاً لتطبيق اذ تم تحديد عينة حجمها (70) يمثلون مدراء الأقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب في المديرية، بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها من خلال إجابات العينة بواسطة اعداد استبانة لهذا الغرض والتي تألفت من (50) فقرة غطت متغيرات البحث وابعادها الفرعية وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS v.26 وبرنامج Smart pls v.3.3 ليتوصل البحث الى أبرز نتيجة تمثلت في تأثير استراتيجيات الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين بشكل مباشر، وتبين اهتمام المديرية العامة للتعليم المهني بالأداء المتميز للعاملين، مما دفعها الى توجيه استراتيجيات الاستقطاب في تحسينه بشكل مباشر، وقد استعملت الباحثة الأساليب الإحصائية ومن خلال أساليب إحصائية تمثلت بالاتي (التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي، الأهمية النسبية، التحليل العاملي التوكيدي، الانحدار المتعدد، تحليل المسار).

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الاستقطاب، الأداء المتميز للعاملين.

## Abstract

The research aims to measure the impact of the recruitment strategy in its dimensions (planning the recruitment strategy, implementing the recruitment process, evaluating the recruitment process) on the superior performance of employees in its dimensions (cooperation and sense of responsibility, initiative and creativity, achievement) The General Directorate of Vocational Education and its affiliated departments in Baghdad, which is one of the departments of the Ministry of Education, represented a field of application, as a sample size of (70) was identified, representing department directors, their assistants, and people officials in the directorate. Based on the data collected through the sample answers by preparing a questionnaire for this purpose, which consisted of (50) paragraphs that covered the research variables and their sub-dimensions. The research adopted the descriptive analytical method, and the research used the statistical program SPSS v.26 and the Smart pls program v.3.3 to reach the most prominent result represented in the impact of polarization strategies on the superior performance of employees directly, and the interest of the General Directorate of Vocational Education in the superior performance of the employees, which prompted it to direct polarization strategies to improve it directly, the researcher used statistical methods: (natural distribution test, mean, Standard Deviation, Coefficient of Variation, relative importance, CFA analysis, multiple regression coefficient, Path Analysis)

**Key words:** recruitment strategy, employee superior performance.

## المقدمة

يعد المورد البشري من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة وأساس نجاحها نظراً لما يملكه من المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الإنتاجية لذا تعد عملية استقطاب المورد البشري من أهم الوظائف التي على المنظمة إنجازها لتوفير الأفراد المناسبين والمهريين لأداء الوظائف فالمورد البشري بما لديه من إبداع وابتكار وتجديد يسهم في نجاح المنظمة وتطورها، وتعد عملية الاستقطاب عملية حساسة ومهمة كونها الخطوة الأولى التي يتم من خلالها البحث عن أفضل الموارد البشرية التي ستشغل المكان الوظيفي المتاح فيتم أولاً تحديد المصدر المناسب للحصول على الموارد البشرية حسب متطلبات الوظيفة لمهارات وكفاءات معينة سواء عن طريق المصادر الداخلية أو الخارجية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الشركات الناجحة عالمياً بدأت ضمن سياستها تميل إلى الاعتماد والتركيز على عملية الاستقطاب بشكل كبير جداً لضمان الحصول على أفضل وأكفأ القدرات البشرية وتقليل كلف عمليات تطوير العاملين اللاحقة إلا في حالات الضرورة القصوى في مواكبة التطورات، ومما لا شك فيه أن مستوى الأداء للأفراد والمنظمة على حد سواء تمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية ومدى ملائمة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية راسخة تركز على الابتكار والإبداع في الأداء، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً.

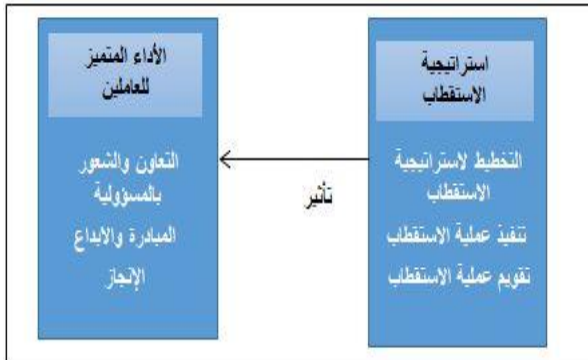
ونظراً لأهمية وموقع المديرية العامة للتعليم المهني كونها إحدى مديريات وزارة التربية وهي مسؤولة عن التعليم والتدريب المهني الذي يخرج كوادر وسطية مؤهلة للانخراط في سوق العمل وذلك يسهم في تقليل نسبة عاطلين عن العمل وتنمية الاقتصاد للبلد، وانطلاقاً من أهمية هذه المتغيرات لمنظمات الأعمال بصورة عامة جاء هذا البحث ليشكل مساهمة متواضعة تقدم العون للمديرية في تبني هذه المتغيرات مستهدفة التعرف على مفهوم استراتيجية الاستقطاب وانعكاسها على الأداء المتميز للعاملين في المنظمة المدروسة.

ولغرض الوصول إلى النتائج المرجوة فقد قسم البحث إلى ثلاثة جوانب رئيسية تمثلت بمنهجية البحث والجانب النظري ثم الجانب العملي الذي أنصب على تحديد مستويات المتغيرات في المديرية المدروسة، من ثم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، وأخيراً وضع مجموعة من التوصيات بناءً على هذه الاستنتاجات والتي يمكن أن تكون دليل عمل للمديرية بالتعامل مع هذه المتغيرات.

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة بالآتي:

1. التعريف بأبعاد استراتيجية الاستقطاب، وتحديد أولوية ممارسته من قبل المديرية العامة للتعليم المهني، إضافة إلى تحديد مستوى الأداء المتميز للعاملين في المديرية.
2. يقدم البحث الحالي نتائج إحصائية كمية دقيقة نظراً لاعتماده على برامج إحصائية متقدمة في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
3. تحديد مساهمة استراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين في المديرية فضلاً عن تعزيز العمل بتوصيات تزيد من أداء العاملين.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث  
المصدر: من أعداد الباحثة

## منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

- يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:
1. ما مستوى تبني وممارسة واهتمام المديرية باستراتيجية الاستقطاب وابعادها (التخطيط لاستراتيجية الاستقطاب، تنفيذ عملية الاستقطاب، توقيت عملية الاستقطاب)؟
  2. ما مستوى تبني وممارسة واهتمام المديرية بالأداء المتميز للعاملين وابعاده (التعاون والشعور بالمسؤولية، المبادرة والإبداع، الإنجاز)؟
  3. هل ترتبط المتغيرات المدروسة (استراتيجية الاستقطاب، الأداء المتميز للعاملين) وابعادها مع بعضها بعلاقة مباشرة وما نوع واتجاه العلاقات وما مستوى توفرها في المديرية؟

### ثانياً: أهمية البحث

1. تشخيص مستوى اهتمام المديرية باستراتيجية الاستقطاب وأهميته، والتعرف على أي أبعاده أكثر اهتمام وممارسة.
2. تشخيص مستوى اهتمام المديرية بالأداء المتميز للعاملين وأهميته، والتعرف على أي أبعاده أكثر اهتمام وممارسة وتبني من قبل العاملين في المديرية.
3. يمثل إضافة متواضعة في الخزين الأكاديمي في ميدان إدارة الأعمال، إذ يقدم البحث إطاراً نظرياً مفاهيمياً عن المتغيرين.

### ثالثاً: أهداف البحث

والمُنصب ، فكانت عينة البحث (79) مشاهدة ، ثم توجهت الباحث لتلك القيادات والمتمثلة بكل من يشغل المناصب الوظيفية ( مدير عام ، معاون مدير عام، مدير قسم ، معاون مدير قسم ، مدير شعبة) كونهم الأكثر اطلاعا على متغيرات البحث ، في ظل خبرتهم الوظيفية ومراكزهم ومستوياتهم ووظائفهم الإدارية ومشاركتهم الفاعلة في مجال التوجه للإداء المتميز من خلال استراتيجية الاستقطاب التي يمتلكونها .  
فضلاً عن إمكانية الوصول إليهم وتوجيه واستقصاء آرائهم ، وتعد عينة البحث ذات مستوى معرفي أكاديمي، مما مكنها من إدراك فقرات استبانة البحث، وأخيراً دعا حجم المجتمع لاختيار عينة تمثل كامل مفرداته ليتسنى إجراء التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي وبما يضمن دقة نتائج التحليل، فتوزعت عينة البحث (79) مشاهدة وزعت عليهم الاستبانة ، واستطاعت الباحث من استردادها (70) منها ، فيما كان الصالح منها للتحليل الإحصائي (70) استبانة بعد التقريب ، مثلت عينة البحث النهائي، وكما موضح بنتائج الجدول (1):

#### خامساً: فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية** (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة في الأداء المتميز للعاملين وأبعادها)، ولقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا تؤثر استراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة في الانجاز تأثيراً معنوياً.
2. لا تؤثر استراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة في المبادرة والابداع تأثيراً معنوياً.
3. لا تؤثر استراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة في التعاون والشعور بالمسؤولية تأثيراً معنوياً.

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث

اختارت الباحث محل التطبيق المديرية العامة للتعليم المهني في العراق نظراً لان الباحث موظفة في المديرية المذكورة ، فيما توجهن الى المعاينة القصدية الحصصية كأسلوب من أساليب جمع البيانات لتحقيق الدقة في النتائج ليكون مجتمع البحث (قيادات المديرية)، إذ تم تحديدهم على أساس الكفاءة

#### الجدول (1) مجتمع البحث وعينته

المجتمع	نسبة العينة للمجتمع	المسترجع الى الموزع	الصالح للتحليل/ المسترجع	عينة البحث/المجتمع
79	100%	70	70	70
100%		88.61%	100%	88.61%
العينة بحسب مناصبها الوظيفية	الموزع	المسترجع	النسبة	
معاون مدير عام	1	1	1.4	
مدير قسم	10	8	11.4	
معاون مدير قسم	12	10	14.3	
مدير شعبة	56	51	72.9	
المجموع	79	70	100%	

المصدر: اعداد الباحث

•الزيارات الميدانية : توجه الباحث الى الدائرة المبحوثة لغرض اللقاء بعدد من المديرين فيها واطلاعهم على موضوع البحث وأهدافه وأهميته كما التقى الباحث بالموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية وتزويدهم بنموذج الاستبيان لغرض تثبيت اجاباتهم عليه.

•الاستبانة: تتكون أداة البحث من جزئين رئيسيين هما استراتيجية الاستقطاب و الأداء المتميز للعاملين، وكل جزء يتكون من عدة أبعاد فرعية كما في الملحق (1) ، ويقدم الجدول (2) توضيحاً لكل متغير وأبعاده وتحديد مصدر الحصول على المقاييس وعدد الفقرات . وتم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ، و لقد صممت الاستبانة على عدد من المقاييس الرصينة وكما موضح فيما يأتي

#### سابعاً: حدود البحث

1. الحدود البشرية: وتشمل المشاركين في مختلف الأقسام في المديرية العامة للتعليم المهني التي شملتها عينة البحث.
2. الحدود المكانية: وزارة التربية/المديرية العامة للتعليم المهني.

#### ثامناً: أساليب جمع البيانات

أ-الجانب النظري: تم الاعتماد على الكتب والدوريات (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بموضوعات البحث، فضلاً عن الاعتماد على البحوث والدراسات المنشورة على شبكة الأنترنت.

ب-الجانب العملي:

## الجدول (2) ترميز الاستبانة وتوصيفها

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الترميز	المصدر
استراتيجية الاستقطاب	التخطيط لإستراتيجية الاستقطاب	5	PRS	(degenaar,2004)
	تنفيذ عملية الاستقطاب	5	IMRS	(muraga,2015)
	تقويم عملية الاستقطاب	5	EVRS	(alruaili,2013).
الأداء المتميز للعاملين	الانجاز	5	ACH	(هاجرة،2017)
	المبادرة والابداع	5	INTINO	(السيد،2015)
	التعاون والشعور بالمسؤولية	5	COSR	

المصدر: اعداد الباحث

## الجانب النظري

## أولاً: إستراتيجية الاستقطاب

**1. مفهوم إستراتيجية الاستقطاب:** يعرف قاموس أكسفورد الاستقطاب على انه عملية البحث عن أشخاص جدد للانضمام إلى منظمة ، ويعد نشاط الاستقطاب (احدى وظائف ادارة الموارد البشرية) من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد الجيدة وانتقاء افضلها وتعيينه في المنظمة سيؤثر إيجابا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد(عقيلي ،2004 :273)وعرف (TORRINGTON et.al,2020:165)الاستقطاب على انه تلك الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف أساسي هو تحديد وجذب الموظفين المحتملين ،اما (شرارة،2019:134)فعرّفها على انها عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة، والوقت المناسب، حتى يمكن ان نختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات وشروط شغلها،في ظروف العمل الحديثة أصبحت الموارد البشرية في قطاع الأعمال أكثر أهمية ، بغض النظر عن الأهمية الكبيرة للموارد المادية والمالية والمعلوماتية، لقد أصبح الأفراد ما يمنح المنظمات مزايا تنافسية واستراتيجية وتمكينها من البقاء والتطور(Klepić,2019:15) يذهب الاستقطاب بالمفهوم الاستراتيجي في اغلب الاحيان الى ابعاد من كونه عملية توفير افراد لشغل وظائف في المنظمة، اذ يمكن ان يتضمن العمل على البحث عن المواهب قبل الحاجة اليها، والاستفادة من ذوي الكفاءات، وربما كونه تطوير قدرات فائقة للاستقطاب عبر الانترنت(الكمري،2012:3). تعد استراتيجية الاستقطاب أمراً بالغ الأهمية لأن الموظفين يصبحون بسرعة إما أصولاً أو التزامات بناءً على كيفية مساهمتهم في قيمة الشركة، كم مرة سمعنا فيها المدراء يقولون

، "موظفونا هم أهم أصولنا"؟ بدلاً من ذلك ، يجب أن يقولوا ، "الموظفون المناسبون هم أهم أصولنا." ، أصبحت قدرة المنظمة على استقطاب وإدارة المواهب مقياساً لنجاح وطول عمر المنظمة ، تشير التقديرات إلى أن تكلفة استبدال الموظف وحده عند اتخاذ قرار خاطئ هي ضعف إلى ثلاثة أضعاف الراتب السنوي للموظف لذلك ، من الضروري أن تكون عملية الاستقطاب مضبوطة بدقة إذا كانت عملية الاختيار ستعمل

بشكل صحيح (Mondy&Martocchio,2016:131)

**2. أهمية إستراتيجية الاستقطاب:** يعتبر الاستقطاب من بين أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث إنها عملية البحث عن الأفراد المناسبين وتقييمهم وإشراكهم في الوظيفة المناسبة، ووجدت الدراسات ان هناك علاقة إيجابية بين الاستقطاب والإجراءات الأخرى المستخدمة لاختيار المتقدمين و الأداء العام والنجاح للفرد(Roby,2018:22) ان أهميته هي المساعدة في زيادة معدل نجاح عملية الاختيار من خلال تقليل عدد المتقدمين للوظائف المؤهّلين أو المؤهّلين بشكل مرئي ، وزيادة مجموعة المرشحين للوظائف بأقل تكلفة ، وإنشاء مجموعة من المواهب المرشحين لتمكين اختيار أفضل المرشحين للمنظمة ، جذب وتشجيع المزيد والمزيد من المرشحين للتقدم في المنظمة ، الاستقطاب هو العملية التي تربط أصحاب العمل بالموظفين ، تحديد المتطلبات الحالية والمستقبلية للمنظمة بالتعاون مع موظفيها أنشطة التخطيط وتحليل الوظيفة ، والمساعدة في تقليل احتمالية أن المتقدمين للوظائف بمجرد تعيينهم واختيارهم لن يتركوا المنظمة بعد فترة من الزمن.(SUNDAY et al,2015:16)وتعود أهمية استراتيجية الاستقطاب على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ وغير المناسب ، والذي سيكلف المؤسسة الكثير. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عليها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها

الوقت والطاقة التي يمكن استخدامها في المجالات الأكثر إنتاجية إذا لم يتم تعيين أصحاب الأداء الضعيف، قد يحتاج العمال الذين تم تعيينهم بمهارات أو خبرة غير كافية إلى تدريب إضافي ومع ذلك قد لا يصلون أبدًا إلى المستوى المطلوب من الأداء ويمكن أن تؤدي قرارات التوظيف السيئة أيضًا إلى دوران الموظفين (Gómez-Mejía et.al,2016:183)

**ب. تنفيذ الاستقطاب** أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة تتأثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيه ، عندما تسعى المنظمات لتوظيف أفضل المهارات والخبرات والمواهب ، تحاول استخدام استراتيجية واحدة أو أكثر للحصول على ما تريده من سوق العمل ، ويؤثر هذا الالتزام بعملية الاستقطاب وعلى كيفية تكيفها لتصميم الوظيفة (Alruwaili,2013:210) يتم تنفيذ برامج الاستقطاب من خلال أسلوبين : هما الاستقطاب السلبي والاستقطاب الإيجابي ، و يتوقف استخدام أحد الأسلوبين على العديد من العوامل، مثل : عدد الوظائف ونوعها، والحالة العامة للاقتصاد و سوق العمل، وفيما يلي إيجاز لهذين الأسلوبين (احمد،2016:5)

1. الاستقطاب الإيجابي : هذا الأسلوب من الاستقطاب يذهب إلى أبعد من مجرد إظهار أن هناك وظائف شاغرة، أو الاكتفاء بتقديم المعلومات عن الوظائف الشاغرة عند طلبها، بل يتضمن القيام بجهود نشطة للحصول على الكفاءات و إغرائها للعمل في المنظمة من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة .

2. الاستقطاب السلبي : وهذا الأسلوب السيئ من أساليب الاستقطاب يكون في العادة موجها نحو شغل وظيفة معينة، ويكتفي ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من أن لآخر، و بيان شروط التقدم إليها، ومواعيده و إجراءاته و الجهة التي يتقدم إليها. و في هذا النوع من الاستقطاب يتم استخدام وسائل مثل الإعلان في الصحف و المجالات العامة منها و المتخصصة في مجال معين

**ت. : تقويم عملية الاستقطاب:** من الضروري القيام بتقويم برامج الاستقطاب للتأكد من أن الجهد والوقت والمال الذي أنفق في تلك البرامج كان في موضعه المناسب، وللتحقق من مدى جدوى تلك البرامج وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة للاستقطاب. و ينبغي أن يكون التقويم عملية مستمرة، وأن يتم الحرص فيها على أخذ آراء الموظفين الجدد في جهود الاستقطاب، وبصفة عامة يتم تقويم برنامج الاستقطاب من خلال تفحص الجوانب التالية (محمد واخرون،2014: 10)

1- عدد المتقدمين. بما أن الهدف من البرنامج الجيد للاستقطاب تولي عدد كبير من المتقدمين لاختيار الأفراد المناسبين منهم،

الشخص المعين لشغل الوظيفة(حجازي،2016:22).وان اهمية إستراتيجية الاستقطاب تتضمن الاتي(الكمري،2012:3):.

- 1- تحديد الحاجات الحالية والمستقبلية للاستقطاب في المنظمة من خلال الارتباط بين كل من عملية تخطيط الموارد البشرية ونشاطات تحليل العمل.
- 2- زيادة اعداد المؤهلين من طالبي الوظائف وبكلفة مخفضة.
- 3- زيادة نسبة النجاح لعملية الاختيار بواسطة تقليل عدد الافراد الاقل تاهيلا للعمل.
- 4- تقليل عدد الافراد من مقدمي طلبات العمل الذين يعد استقطابهم واختيارهم يمكن ان يغادروا المنظمة بعد فترة قصيرة من الوقت.
- 5- زيادة التأثير التنظيمي والفردى على المدى القصير او الطويل.

تقييم تأثير تقنيات ومصادر الاستقطاب المتنوعة على كل انواع مقدمو طلبات العمل

### 3. أبعاد استراتيجية الاستقطاب

سيتم وصف ابعاد استراتيجية الاستقطاب ا والتي وظفها الباحث في بحثه و كالآتي:

#### أ. التخطيط لاستراتيجية الاستقطاب

تحدد خطط الموارد البشرية للمنظمات الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتكون قادرة على تحقيق أهدافها توضح الخطة أيضًا الموارد المتاحة للمنظمة الموارد المتاحة في هذه الحالة هي موارد داخلية وخارجية. في بعض الحالات ، يمكن الحصول على المهارة التي تحتاجها المنظمة من خلال عملية الاستقطاب قد تخطط إدارة بعض المنظمات لتقليل عدد الموظفين أو إعادة توزيع الموظفين أو حتى تدريب وتطوير الموارد البشرية، قد تنظر المنظمات الأخرى في الترقية والاحتفاظ بها باستخدام الحوافز لتقليل تنقل العمالة(Nche,2012:20)فالاستقطاب يأخذ مكانه في دورة الموارد البشرية ، كإستراتيجية واحدة من بين أمور أخرى ، في بناء قدرة المنظمة في سوق متغير لا ينبغي إهمال الاستراتيجية الأخرى ، مثل تطوير الموظفين الحاليين ، لصالح الاستقطاب الخارجي. من الناحية المثالية ، يجب ألا يكون الاستقطاب مجرد مسألة ملء الفجوات ولكن يجب أن يركز بشكل استباقي على إدخال نوع المهارات والخبرات التي لا يمكن بناؤها بسهولة من الداخل إلى المنظمة (Holbeche, 2001:168)لان من المحتمل أن تتسبب قرارات التوظيف السيئة في حدوث مشاكل من اليوم الأول ، ومن المحتمل أن يتطلب العمال غير المؤهلين أو غير المتحمسين إشرافًا وتوجيهًا أكثر، حيث تشير التقديرات إلى أن المديرين يقضون 12 في المائة من وقتهم في إدارة الأداء الضعيف ،في حين ان

الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على التميز نفسه وعلى الآخرين وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقييم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته. (هاجره، 2017: 96). وفي الاصطلاح يشير التميز إلى الإتيان والتفوق والابداع ويمثل مرحلة متقدمة من الأداء المهني المجود المتقن وفق معايير الإدارة الحديثة (سلمان، 2020: 6) ويعرّف الأداء المتميز على أنه الأداء الذي يمثل بوضوح الحد الأعلى للتوزيع في مجال المواهب حتى بالنسبة إلى الأفراد الآخرين ذوي الأداء العالي في هذا المجال وبالتالي، عند التفكير في تنمية المواهب على أنها انتقال هادف من (أ) إظهار الإمكانيات في مجال ما إلى إظهار الكفاءة، (ب) من إظهار الكفاءة إلى إظهار الخبرة، و (ج) من إظهار الخبرة إلى الاعتراف بالشخصية البارزة، فإننا نتصور الأداء المتميز على أعتاب الانتقال من مستوى إلى آخر. (Worrell et al, 2016: 260)

**2. أهمية الأداء المتميز:** ان الأداء الفردي ذو أهمية كبيرة للمنظمات والأفراد على حد سواء ان إظهار الأداء العالي عند إنجاز المهام يؤدي إلى الرضا ومشاعر الاكتفاء الذاتي والإتيان علاوة على ذلك، يتم ترقية الأفراد ذوي الأداء العالي وتكريمهم، الفرص الوظيفية للأفراد الذين يؤدون أداءً جيداً أفضل بكثير من تلك الخاصة بالأفراد ذوي الأداء المتوسط أو المنخفض (Sonnentag et al, 2008: 427) تزايد الاهتمام أكثر بالأفراد وتغيرت النظرة إليهم وأصبحوا مساهمين وبشكل رئيسي في خلق القيمة وإضافتها للمنظمة لأنهم موارد إستراتيجية يتميزون بالقدرة المستمرة على الإبداع والمرونة في التعامل، ليزيد الاهتمام بأدائهم لأنه أهم مصدر من مصادر أداء المنظمة ويتوقف عليه باقي عناصر الأخرى حيث أن تميز أداء العاملين يجعل المنظمة أكثر استقراراً وطول بقاءً (نوال، 2015: 110) وتبرز أهمية فوائدها وتبني وتطبيقات التميز في الأداء من خلال الآتي: (الزبيدي والمشهداني، 2016: 277)

1. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي
2. تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية .
3. تحسين معنويات وإرضاء العاملين .
4. تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات، ومتابعة أدوات قياس أدائها.
5. تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.
6. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر

فينبغي البدء بتقويم عدد المتقدمين الذين يوفرهم كل مصدر من مصادر الاستقطاب للحكم على مدى فاعلية كل مصدر في توفير الأعداد المناسبة المطلوبة.

2- نوعية المتقدمين. يجب أن يتم استقطاب مرشحين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة فعلاً، فقد تستقطب المنظمة مرشحين تعوزهم المؤهلات المطلوبة فتضغط المنظمة لاختيار أشخاص غير مؤهلين في هذه الحالة، أما أن المنظمة ستقبل بأداء دون المطلوب ستتحمل تكاليف تدريبهم، كما يمكن أن تستقطب أفراد بمؤهلات تفوق الحاجة، فتعين أشخاصاً سرعان ما يجدون بأنهم غير راضين عن ظروف عملهم، لا بد وأن يتم تقييم نوعية المتقدمين بمقارنة مؤهلاتهم مع المؤهلات المحددة بالتوصيف الوظيفي، وكذلك بالحصول على تقييم لدوائهم تجرية بعد مدة قصيرة ومعقولة من تعيينهم.

3- الكلفة والوقت. وهذه يجب أن تقاس مع المزايا المتحققة من الجهد، تحتاج إدارة الموارد البشرية أن توازن بين التكاليف والعوائد، وهي يمكن أن تتكبد مصاريف هائلة ووقت طويل لإيجاد المرشح الأمثل الوظيفة بسيطة ليست ذات تأثير مهم على المنظمة، كما يمكن أن تجري التقييم بتحديد الوقت والكلفة المناسبين الذي استغرقه التعيين مسبقاً .

### ثانياً: الأداء المتميز للعاملين

**1. مفهوم الأداء المتميز للعاملين:** يعد موضوع الأداء المتميز على مستوى الأفراد (الأداء الوظيفي المتميز) من موضوعات السلوك التنظيمي وأداره الموارد البشرية وتحديداً ضمن نظريات الدوافع، وقد شككت تلك النظريات احد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام كبير لأكثر من قرن من الزمان، ومن ابرز نظريات الدوافع التي تناولت الأداء المتميز هي نظرية التوقع (expectancy theory) والتي يعد العالم (vroom) من ابرز انصارها (العسكري والدلوي، 2017: 130) ان الدين السلامي أعطى اهتماماً بالعمل المتقن وقال الله في محكم كتابه الكريم "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين" وقال الرسول محمد(ص) "أن الله يحب احدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه" أن الأداء المتميز أو العالي أو المتفوق من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً، فنعني بالتميز اصطلاحاً مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائده تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وأشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة، وجاء في قاموس وبستر عدة تعاريف لكلمة التميز إحدى التعاريف هي 'القيام بشيء جيد، وعلى درجة عالية من الكفاءة والتفوق ومن الدرجة الأولى و يشير مفهوم Excellence لدى

### 3. مؤشرات تميز الموارد البشرية

ان الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات المهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات ، وهو توظيف المعرفة والسلوك مجال عملهم وتخصصهم من اجل انجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعاً(حمزة ومسعود،2020:27)و إن من أهم مؤشرات تميز الموارد البشرية من منظور العاملين تتمثل في (والإنجاز، المبادرة والإبداع ، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) فيشر الانجاز الى أداء الموظف وانجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الانجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي(سعاد،2019:523)

### الجانب العملي

أولاً: فحص ثبات ومصداقية مقاييس البحث / الصدق البنائي عبر التحليل العملي الاستكشافي

1- اختبار الصدق الظاهري :

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس وهو يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان افضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها وملائمتها لموضوع البحث، وتقويمها فنياً ولغويًا، وتحقق صدق المقياس ظاهرياً لاستبانة البحث من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة بعدد (15) بمختلف الاختصاصات (إدارة الأعمال ، إدارة عامة ، إدارة صناعية، إدارة عمليات، علم النفس ) وتم إجراء التعديلات التي ثبتها

المحكمين وأخذ جميع ملاحظاتهم وتعديل فقرات الاستبانة وفقها

2 - الصدق البنائي عبر التحليل العملي الاستكشافي:

ويهدف التأكد من (صحة الهيكل النظري للمقياس، والتعرف على مدى التطابق ما بين الجانب النظري والجانب المختبر عبر الاستبانة) الخاص بالمتغيرات، لاسيما وانه يهتم باختزال المتغيرات والابعاد والفقرات المتعددة بعدد أقل من العوامل وللتحليل العملي الاستكشافي أهمية تكمن في (بتقليص عدد المتغيرات او العبارات وجعلها اقل عدد ، والكشف عن تركيبية او بنية العلاقات بين المتغيرات وتصنيفها بشكل دقيق ، فضلاً عن قياس المتغيرات او الظواهر المبحوثة، فضلاً عن اعطاءه الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتوافق معها) (شراز ، 2015 : 241) ، وكنتيجه للتغيرات التي ادخلها المحكمين والخبراء على الفقرات واجرائهم للتعديلات عليها ، وتغيير بعض العبارات من خلال الترجمة ، مما أدى الى الاخلال بالمقياس الأصلي ، اعتمدت الباحث التحليل العملي الاستكشافي لتحديد الفقرات التي لا ترتبط مع تلك الابعاد، وتفرض عليها استبعادها وتعديل البعض، وقد استند الباحث في ذلك الى رأي (Haire et al., 1995:217) ; (Field,2009: 371) اللذان حددا ستة شروط لقبول نتائج التحليل العملي الاستكشافي:

اعتمدت الباحث ما يلائم غرض بحثها من مقاييس كُيفت من دراسات سابقة ومختبرة، فتم ادخال بعض التعديلات الطفيفة عليها في مجال الصياغة والملاءمة والمحتوى، لتساعد في الحصول على نتائج مرتفعة من قيم الصدق والثبات، ليعتمد البحث تحليل كفاية حجم العينة (KMO) لأجراء التحليل العملي التوكيدي لبيانات البحث الحالي وبحسب الجدول (3):

الجدول (3) معاملات تشبع الابعاد وقيمة (KMO) للاستبانة الكلية

الاختبارات والشروط		استراتيجية الاستقطاب		الاداء المتميز للعاملين	
KMO>0.50		0.896		0.724	
Bartlett's Test of Sphericity		560.547		454.134	
DF		105		105	
Sig.		0.000		0.000	
>0.60 التباين الكلي المفسر		64.402		64.596	
عدد العوامل		3		3	
> 1 الجذر الكامن		9.660		9.690	
الموثوقية المركبة 0.70 ≤		0.936		0.937	
معدل التباين المستخرج ≤0.50		0.500		0.500	
q1	0.735	q11	0.633	q31	0.755
		q21	0.662	q41	0.795

0.659	q42	0.838	q32	0.621	q22	0.676	q12	0.827	q2
0.742	q43	0.823	q33	0.772	q23	0.671	q13	0.765	q3
0.663	q44	0.771	q34	0.788	q24	0.658	q14	0.848	q4
0.592	q45	0.773	q35	0.624	q25	0.558	q15	0.675	q5
0.668	q46	0.725	q36	0.629	q26	0.561	q16	0.594	q6
0.695	q47	0.713	q37	0.654	q27	0.816	q17	0.668	q7
0.634	q48	0.669	q38	0.785	q28	0.597	q18	0.732	q8
0.749	q49	0.787	q39	0.771	q29	0.565	q19	0.780	q9
0.785	q50	0.641	q40	0.623	q30	0.624	q20	0.724	q10

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

الموثوقية المركبة (0.937) وهي تزيد عن (CR>0.70)، وبقيمة متوسط التباين المستخرج (0.500) وهي تزيد عن (AVE>0.50)، علماً أن جميع قيم التشعب للفقرات تزيد عن (0.40).

#### ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

تم وصف وتشخيص وتحليل النتائج الإحصائية للتحليل الوصفي للبيانات التي حصل عليها الباحث من خلال الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمتمثلة (بالاستبانة) على مستوى عينة من افراد المديرية العامة للتعليم المهني ، فضلا عن تبويبها لإجابات عينة البحث (70) مشاهدة من قياداتها ، انطلاقاً من مستوى توفر وتبني واهتمام الوزارة بالفقرات ، والابعاد، والمتغيرات، وقد استعمل لهذا الغرض الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف النسبي ، والاهمية النسبية، من خلال الحزمة الإحصائية ( SPSS V.26 ) ، ( SMART PLS v.3.3 ) ، وبحسب الفئات الآتية :

ظهرت قيمة اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin) لاستراتيجية الاستقطاب (KMO= 0.896) وهي اكبر من القيمة (0.50)، إذ تعد العينة مقبولة لأجراء التحليل العاملي التوكيدي، فيما كانت نسبة اختبار التباين التراكمي المفسر لثلاث عوامل (64.402%) وهي تزيد عن (0.60)، وبقيمة جذر كامن (9.660) وهي تزيد عن الواحد الصحيح، فيما كانت الموثوقية المركبة (0.936) وهي تزيد عن (0.70)، وبقيمة متوسط التباين المستخرج (0.500)، علماً أن جميع قيم التشعب للفقرات تزيد عن (0.40). وأظهرت نتائج الجدول (4) قيمة اختبار كفاية حجم العينة (KMO) للإداء المتميز للعاملين (0.724) وهي اكبر من القيمة (50%)، لذلك تعد العينة كافية لأجراء التحليل العاملي التوكيدي، فيما اظهر اختبار التباين الكلي المفسر وجود ثلاث عوامل بقيمة نسبة تباين تراكمي مفسر (64.596%) وهي تزيد عن (0.60)، وبقيمة جذر كامن (9.690)، فيما كانت

#### الجدول (4) تدرجات ليكرت الخماسي

درجات المقياس	قيم تدرجات المقياس	الفئات	طول الفئة	التعليق
لا أتفق تماماً	1	الفئة الاولى	1- 1.80	ضعيف المستوى جداً
لا أتفق	2	الفئة الثانية	1.81- 2.60	ضعيف المستوى
غير متأكد	3	الفئة الثالثة	2.61- 3.40	معتدل المستوى
أتفق	4	الفئة الرابعة	3.41- 4.20	مرتفع المستوى
أتفق تماماً	5	الفئة الخامسة	4.21- 5.00	مرتفع جداً

الوسط الفرضي = (مجموع الاوزان / عدد البدائل) =  $3 = 5 / 15 = 1+2+3+4+5$

الاستقطاب، تقويم عملية الاستقطاب) من خلال (15) فقرة وعبر إجابات (70) مشاهدة في المديرية العامة للتعليم المهني

1- وصف وتشخيص متغير استراتيجية الاستقطاب: قيس المتغير المستقل استراتيجية الاستقطاب من خلال ثلاث ابعاد (التخطيط لإستراتيجية الاستقطاب، تنفيذ عملية



الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي لبيانات المتغير المستقل استراتيجية الاستقطاب

الترتيب	الاختبار الثاني	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
1	8.106	75	20.67	0.775	3.75	التخطيط لإستراتيجية الاستقطاب
3	3.580	67.6	26.28	0.888	3.38	تنفيذ عملية الاستقطاب
2	3.060	66	25.31	0.835	3.30	تقويم عملية الاستقطاب
	5.367	69.60	21.44	0.746	3.48	استراتيجية الاستقطاب

الاستقطاب الخارجي وتطوير المصادر الداخلية ، وحصل البعد اجمالاً على قيمة (T) المحسوبة (5.367) لتشير الى معنوية التوفر والممارسة وترجيحه على الوسط الفرضي للبحث (3)، وكما موضح بنتائج الجدول (5).

## 2-وصف وتشخيص متغير الاداء المتميز للعاملين:

قيس المتغير التابع الاداء المتميز للعاملين عبر ثلاثة ابعاد (الانجاز، المبادرة والابداع، التعاون والشعور بالمسؤولية)، وعبر (15) فقرة، ومن خلال إجابات (70) مشاهدة من القيادات الوسطى للمديرية العامة للتعليم المهني

وقد اسهمت الابعاد الثلاث مجتمعة في توفر استراتيجية الاستقطاب اجمالاً بوسط حسابي (3.48) مرتفع المستوى ، وبمعامل اختلاف نسبي (21.44%) ، وبانحراف معياري (0.746) يشير الى الاتفاق والانسجام والتقارب في الآراء على اهتمام المديرية النسبي (69.6%) الجيد في استراتيجية الاستقطاب اجمالاً من خلال لجوئها الى جذب الكفاءات والمرشحين المؤهلين للعمل فيها ، واختيار افضلهم كفاءة ومهارة ، اذ تهدف المديرية الى توفير افراد لشغل المواقع الوظيفية الشاغرة ، في ظل متطلبات الموهبة والإفادة منها في تطوير قدرات افرادها الاخرين وإبقاء التواصل مع مصادر

الجدول (6) نتائج التحليل الوصفي لبيانات المتغير المعتمد الاداء المتميز للعاملين

الترتيب	الاختبار الثاني	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
3	4.829	69	22.67	0.782	3.45	الانجاز
2	6.518	70.60	19.41	0.685	3.53	المبادرة والابداع
1	15.511	78.40	12.60	0.496	3.92	التعاون والشعور بالمسؤولية
	9.541	72.60	15.35	0.557	3.63	الاداء المتميز للعاملين

ثالثاً: التحقق من فرضيات البحث واختبارها / تحليل تأثير

## استراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين

(1-1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (لا تؤثر استراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة في الانجاز تأثيراً معنوياً).

يتضح نتائج الجدول (7)، ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (12.077) وبمستوى معنوية (0.000) ، وان قيمة معامل التحديد (0.354) ، ومعامل التحديد المصحح (0.325) ، مما يشير الى تفسير الأنموذج ما نسبته (32.5%) من التغيرات التي تطرأ على الإنجاز تعزى الى استراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة ، بينما كانت النسبة المتبقية (67.5%) فتعزى الى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن الأنموذج الحالي للبحث. فضلاً وجود تأثير لتقويم عملية الاستقطاب في الانجاز (0.447) عند مستوى المعنوية (0.011) وبقيمة (T) المحسوبة (2.620) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) ، فيما لم تستطع الابعاد الأخرى

ومن مراجعة النتائج يتضح اعتماد المديرية بالدرجة الأساس على التعاون والشعور بالمسؤولية ، ثم تلتها الاستراتيجية الأخرى (المبادرة والابداع ، الانجاز) على الترتيب، عندما تستهدف الارتقاء بالأداء المتميز للعاملين، فحصل المتغير التابع الاداء المتميز للعاملين على وسط حسابي عام (3.63) مرتفع المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (72.6%) جيد ، اذ حصل على معامل اختلاف نسبي (15.35%) ، وبانحراف معياري (0.557) ، يشير الى الاتفاق والتجانس والتقارب في إجابات العينة حول لجوء المديرية العامة للتعليم المهني الى اعتماد الأداء الذي يتجاوز الأداء الاعتيادي للفرد ، فضلاً عن توظيفها تقديم خدمة تنسم بالأصالة والابداع والتميز ، وقد حاز الأداء المتميز للعاملين اجمالاً على قيمة (T) المحسوبة (9.541) وهي تزيد عن القيمة الجدولة عند مستوى المعنوية (0.05)، وكما موضح بنتائج الجدول (6).

النتيجة رفض الفرضية الصفرية، واعتماد الفرض البديل (تؤثر ابعاد استراتيجية الاستقطاب مجتمعة في الانجاز تأثيراً معنوياً).

$$\text{الإنجاز} = 1.406 + (0.447) * \text{تقويم عملية الاستقطاب}$$

(التخطيط لإستراتيجية الاستقطاب ، وتنفيذ عملية الاستقطاب) من التأثير في الانجاز لكون مستوى معنويتها تزيد عن (0.05) وقيمة (T) المحسوبة تقل عن قيمتها الجدولية عند نفس مستوى المعنوية، اذ تشير هذه النتيجة الى استناد المديرية الى تقويم عملية الاستقطاب لتحسين الانجاز ، اذ تدعم هذه

الجدول (7) علاقة التأثير المتعدد لأبعاد استراتيجية الاستقطاب في الانجاز

المعتمد	المستقل	معلة التأثير	معلة التأثير المعيارية	الخطأ	النسبة الحرجة	الدالة	R <sup>2</sup>	F
ACH	<---	PRS	.124	.123	.150	.828	.410	.354
	<---	IMRS	.058	.065	.133	.435	.665	AR <sup>2</sup>
	<---	EVRS	.419	.447	.160	2.620	.011	.325
								Sig.
								.000

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) ، فيما لم تستطع الابعاد الأخرى (التخطيط لإستراتيجية الاستقطاب ، وتنفيذ عملية الاستقطاب) من التأثير في المبادرة والابداع لكون مستوى معنويتها تزيد عن (0.05) وقيمة (T) المحسوبة تقل عن قيمتها الجدولية عند نفس مستوى المعنوية، اذ تشير هذه النتيجة الى استناد المديرية الى تقويم عملية الاستقطاب لتحسين المبادرة والابداع ، اذ تدعم هذه النتيجة رفض الفرضية الصفرية، واعتماد الفرض البديل (تؤثر ابعاد استراتيجية الاستقطاب مجتمعة في المبادرة والابداع تأثيراً معنوياً).

$$\text{المبادرة والابداع} = 1.690 + (0.472) * \text{تقويم عملية الاستقطاب}$$

(2-1) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (لا تؤثر استراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة في المبادرة والابداع تأثيراً معنوياً).

يتضح نتائج الجدول (8)، ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (15.979) وبمستوى معنوية (0.000)، وان قيمة معامل التحديد (0.421) ، ومعامل التحديد المصحح (0.394) ، مما يشير الى تفسير الأنموذج ما نسبته (39.4%) من التغيرات التي تطرأ على المبادرة والابداع تعزى الى استراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة ، بينما كانت النسبة المتبقية (60.6%) فتعزى الى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن الأنموذج الحالي للبحث. فضلاً وجود تأثير لتقويم عملية الاستقطاب في المبادرة والابداع (0.472) عند مستوى المعنوية (0.005) وبقية (T) المحسوبة (2.915) وهي تزيد

الجدول (8) علاقة التأثير المتعدد لأبعاد استراتيجية الاستقطاب في المبادرة والابداع

المعتمد	المستقل	معلة التأثير	معلة التأثير المعيارية	الخطأ	النسبة الحرجة	الدالة	R <sup>2</sup>	F
INTI	<---	PRS	.008	.000	.125	.001	.999	.421
	<---	IMRS	.167	.217	.110	1.520	.133	AR <sup>2</sup>
	<---	EVRS	.387	.472	.133	2.915	.005	.394
NNO								Sig.
								.000

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

الاستقطاب بأبعادها مجتمعة ، بينما كانت النسبة المتبقية (83%) فتعزى الى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن الأنموذج الحالي للبحث. فضلاً وجود تأثير لتقويم عملية الاستقطاب في التعاون والشعور بالمسؤولية (0.448) عند مستوى المعنوية (0.021) وبقية (T) المحسوبة (2.365) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) ، فيما لم تستطع الابعاد الأخرى (التخطيط لإستراتيجية الاستقطاب ، وتنفيذ عملية الاستقطاب) من التأثير في الانجاز لكون مستوى

(3-1) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (لا تؤثر استراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة في التعاون والشعور بالمسؤولية تأثيراً معنوياً).

يتضح نتائج الجدول (9)، ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (5.717) وبمستوى معنوية (0.002)، وان قيمة معامل التحديد (0.206) ، ومعامل التحديد المصحح (0.170) ، مما يشير الى تفسير الأنموذج ما نسبته (17%) من التغيرات التي تطرأ على التعاون والشعور بالمسؤولية تعزى الى استراتيجية

استراتيجية الاستقطاب مجتمعة في التعاون والشعور بالمسؤولية تأثيراً معنوياً).

التعاون والشعور بالمسؤولية =  $3.111 + (0.448) * \text{تقويم عملية الاستقطاب}$

الجدول (9) علاقة التأثير المتعدد لأبعاد استراتيجية الاستقطاب في التعاون والشعور بالمسؤولية

المعتمد	المستقل	معلة التأثير	معلة التأثير المعيارية	الخطأ	النسبة الحرجة	الدالة	R <sup>2</sup>	F
COSR	<---	PRS	-.073	-.114	.106	-.693	.491	.206
	<---	IMRS	.061	.109	.093	.651	.517	AR <sup>2</sup>
	<---	EVRS	.266	.448	.112	2.365	.021	.170
								Sig. .002

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) ، فيما لم تستطع الابعاد الأخرى (التخطيط لإستراتيجية الاستقطاب ، وتنفيذ عملية الاستقطاب) من التأثير في الأداء المتميز للعاملين لكون مستوى معنويتها تزيد عن (0.05) وقيمة (T) المحسوبة تقل عن قيمتها الجدولية عند نفس مستوى المعنوية، اذ تشير هذه النتيجة الى استناد المديرية الى تقويم عملية الاستقطاب لتحسين الأداء المتميز للعاملين ، اذ تدعم هذه النتيجة رفض الفرضية الصفرية، واعتماد الفرض البديل (تؤثر ابعاد استراتيجية الاستقطاب مجتمعة في الأداء المتميز للعاملين تأثيراً معنوياً).

الأداء المتميز للعاملين =  $2.069 + (0.536) * \text{تقويم عملية الاستقطاب}$

معنويتها تزيد عن (0.05) وقيمة (T) المحسوبة تقل عن قيمتها الجدولية عند نفس مستوى المعنوية، اذ تشير هذه النتيجة الى استناد المديرية الى تقويم عملية الاستقطاب لتحسين التعاون والشعور بالمسؤولية ، اذ تدعم هذه النتيجة رفض الفرضية الصفرية، واعتماد الفرض البديل (تؤثر ابعاد

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (لا تؤثر استراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة في الأداء المتميز للعاملين تأثيراً معنوياً).

يتضح نتائج الجدول (10)، ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (18.339) وبمستوى معنوية (0.000) ، وان قيمة معامل التحديد (0.455) ، ومعامل التحديد المصحح (0.430) ، مما يشير الى تفسير الانموذج ما نسبته (43%) من التغيرات التي تطرأ على الإنجاز تعزى الى استراتيجية الاستقطاب بأبعادها مجتمعة مما يشير الى تداوية التأثير واقوى أنموذج تأثير ، بينما كانت النسبة المتبقية (57%) فتعزى الى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج الحالي للبحث. فضلاً وجود تأثير لتقويم عملية الاستقطاب في الانجاز (0.536) عند مستوى المعنوية (0.001) وبقية (T) المحسوبة (3.415) وهي تزيد

الجدول (10) علاقة التأثير المتعدد لأبعاد استراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين

المعتمد	المستقل	معلة التأثير	معلة التأثير المعيارية	الخطأ	النسبة الحرجة	الدالة	R <sup>2</sup>	F
EXP	<---	PRS	.017	.024	.098	.174	.862	.455
	<---	IMRS	.095	.152	.087	1.098	.276	AR <sup>2</sup>
	<---	EVRS	.357	.536	.105	3.415	.001	.430
								Sig. .000

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

- أظهرت المديرية اهتمامها في التخطيط لاستراتيجية الاستقطاب من خلال استقطاب الموظفين يكسبون المديرية ميزة تنافسية تميزها عن باقي مديريات وزارة التربية، وخاصة عندما يستند الاستقطاب الى المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية التحليل الوظيفي.
- أبدت المديرية اهتمامها بتقويم عملية الاستقطاب وبما يحسن من مستوى استراتيجية الاستقطاب من خلال تناسق العملية مع متطلبات الوظيفة، وميلها المحدود الى مراجعة العملية للتعرف على اساليبه الفاعلة ولجوتها في

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- اتضح امتلاك المديرية العامة للتعليم المهني قيادات وسطى ذات خبرة ومؤهل علمي، ومهارة اكتسبتها من خلال مسارها الوظيفي، ومناصبها الوظيفي التي حصل عليه الجميع دون تمييز للنوع الاجتماعي، الا ان أصحاب الشهادات العليا وخاصة الدكتوراه منهم لم ينل فرصه الوظيفية في الحصول على المناصب الوظيفية فيها.

- ج. تحديد الاحتياجات الحالية والمتوقعة من المورد البشري الماهر والكفاء لأداء مهامها بشكل متميز، في ظل التغييرات التي تطرأ على بيئة التوظيف فيها.
3. على المديرية الحرص على تنفيذ عملية الاستقطاب بمزيد من الاهتمام وبما يحسن من مستوى استراتيجية الاستقطاب الحالية من خلال:
- أ. الإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية للمديرية عن الحاجة الفعلية للموظفين الكفاء عند الحذف والاستحداث الوظيفي.
- ب. التنسيق الجدي مع الجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة لاستقطاب أفضل مخرجاتها.
- ج. توفير الموارد اللازمة لإنجاح عملية الاستقطاب.
- د. الاستفادة من الخبراء في تخصص الموارد البشرية والاستماع الى استشارتهم بجدية.
4. ضرورة الاهتمام الإضافي بعملية الاستقطاب كونها جوهر استراتيجية الاستقطاب التي تنتبها المديرية من خلال اعتماد الآليات الآتية:
- أ. تقييم ومراجعة استراتيجية الاستقطاب بشكل دوري للوقوف على مواطن القوة والضعف فيها.
- ب. تقييم مصادر الاستقطاب الداخلي والخارجي لمعرفة أي منهما مؤثر في تميز أدائها في ضوء المقارنة بين كلف الاستقطاب والتوظيف والتدريب.
- ج. الاهتمام الدقيق والموضوعي بعملية الاستقطاب وبما يجنبها خسارة الفرص البديلة ويوقعها في مشكلات عملية التوظيف الخاطئ عند الاختيار.
5. يتحتم على المديرية العامة للتعليم المهني الاهتمام الإضافي في تحسين الإنجاز ، وبما يسهم في الارتقاء بالأداء المتميز لأفرادها من خلال الآليات الآتية:
- أ. الاهتمام بمخرجات الموظف ومدى دقتها والحرص على خلوها من الأخطاء.
- ب. اعتماد أساليب عمل تحفز إنتاجية الموظف وبما يجعلها تزيد عن معدلاتها الحالية وتكون ذات جودة وضمن الوقت المحدد.
- ج. تقديم المكافأة المعنوية والمادية وبما يزيد من ولاءه والتزامه في مواصلة الإنجازات.
6. ينبغي على المديرية الاهتمام الجدي بالمبادرات والابداع وبما يسهم في تحسين مستوى الأداء المتميز للمديرية من خلال:
- أ. تقديم الاقتراحات البناء من جميع الموظفين، وبما ينسجم مع اهداف المديرية وتوجهها المستقبلي،

- بعض الأحيان الى إعادة تقييم استراتيجية الاستقطاب للتعرف على مستوى نجاحها في إيجاد الموظفين الملائمين وتقييم مصادر الاستقطاب الداخلي والخارجي بشكل لا يلبى الطموح.
4. تبين ارتكاز المديرية على الإنجاز لتحسين مستوى الأداء المتميز لموظفيها وتحقيق نتائج اعمال تحظى بالتقدير والثناء، لاسيما وانه ينجز اعماله بوقت قياسي.
5. لجأت المديرية العامة للتعليم المهني المبادرة والابداع كأساس لبلوغ مستويات متقدمة من الأداء المتميز لموظفيها، لاسيما وانهم يقدمون الأفكار والتصورات غير النمطية للارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، والتمسك بأعلى المعايير المهنية.
6. استندت المديرية الى التعاون والشعور بالمسؤولية، وبما يعزز من الأداء المتميز لموظفيها، في ظل امتلاكهم للقدرة على التواصل الإيجابي الفاعل مع زملائهم ومراجعهم، فضلاً عن تحملهم المسؤولية والابتعاد عنلقاء اللوم على الآخرين.
7. تبين اهتمام المديرية العامة للتعليم المهني بالأداء المتميز للعاملين، مما دفعها الى توجيه استراتيجية الاستقطاب في تحسينه بشكل مباشر، وعلى وجه الخصوص عندما تؤكد على تقييم عملية الاستقطاب عند اهتمامها الإضافي في الإنجاز، والمبادرة والابداع، والتعاون والشعور بالمسؤولية.

#### ثانياً: التوصيات:

1. ينبغي على المديرية اعداد قيادات ظل بديلة، تتمتع بالمهارة وتكتسب الخبرة من القيادات الحالية نظراً لكونهم قريبين من سن التقاعد، فضلاً عن استقطاب أصحاب الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه من الجامعات والمعاهد المتخصصة، او من داخلها دون النظر الى النوع الاجتماعي وبما يزيد من بلوغهم مراحل متقدمة من الأداء المتميز بعد اكسابهم الخبرة والمعرفة في ظل برامج تدريبية تزيد من كفاءتهم الحالية والمستقبلية.
2. ضرورة تعزيز التخطيط لاستراتيجية الاستقطاب وبما يسهم في الارتقاء بمستوى استراتيجية الاستقطاب الحالية للمديرية من خلال الآليات الآتية:
- أ. العمل على جعل نشاط الاستقطاب استراتيجية توظيف حقيقية مفعلة في المديرية.
- ب. اعتماد الاستقطاب على المعلومات التي ينتجها التحليل الوظيفي.

- وزارة النفط العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 13(38)، 269-287.
- 6- سعاد، بعجي (2019)، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة (اركوديم) ميديا، مجلة البشائر الاقتصادية (2)(5)، 514-534.
- 7- سلمان، منى جواد (2020)، أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي- إمارة رأس الخيمة دولة الإمارات العربية المتحدة، *المجلة العربية للإدارة* (43)(3)، 18-3.
- 8- شرارة، مجدي عبدالله، (2019)، الاتجاهات والادوار الحديثة في ادارة الموارد البشرية.
- 9- شنافي، نوال، (2015)، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة دكتورا في جامعة محمد خيضر – بسكرة .
- 10- العسكري، برشك صالح محمد، لدوي، سولاف عز الدين سعيد ا.، (2017)، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (101)، (23)، 118-148.
- 11- عقيلي، عمر وصفي (2005)، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- 12- غانم، هاجرة. (2017).- دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مجموعة المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسلية
- 13- محمد، عبد الرحمن عبد الفتاح،. رضوان، حاتم رضوان ابراهيم،. ابو المعاطي، هنادي محمد،. العبيدي، محمد عودة حسين، (2014) اهمية الاستقطاب في أداء ادارة المنظمات الفندقية "دراسة حالة عن الفنادق العراقية، *المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة*. (1-27)
- والاستماع الى المبادرات الإبداعية والريادية ودعمها.
- ب. تطبيق المعايير الوظيفية بموضوعية، وعلى الجميع الالتزام بها.
7. على المديرية العامة للتعليم المهني تعزيز التعاون والشعور بالمسؤولية بين افرادها، وبما يزيد من مستوى أدائهم الوظيفي المتميز من خلال:
- أ. تحمل المسؤولية وتجنب تشتيت المسؤولية والقاء اللوم على الاخرين.
- ب. المشاركة بفاعلية وجدية في نشاطات المديرية الرسمية والاجتماعية وبما يزيد من مستوى الأداء السياقي ويعزز سلوكيات الانتماء والولاء.
8. ضرورة اهتمام المديرية العامة للتعليم المهني بالأداء المتميز للعاملين، والعمل على توجيه استراتيجية الاستقطاب في تحسينه بشكل مباشر، باعتمادها على تقويم عملية الاستقطاب عند اهتمامها الإضافي في الإنجاز، والمبادرة والابداع، والتعاون والشعور بالمسؤولية.

#### المصادر

##### أولاً: المصادر العربية

- 1- احمد، بلعودة (2016) مساهمة استخدام استراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.
- 2- الكمري، نوفل عبد الرضا علوان، (2012)، اثر استراتيجية الاستقطاب وبناء راس المال الحكيم في تحقيق التنمية السياحية المستدامة (دراسة تطبيقية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة)، أطروحة دكتوراه في الجامعة المستنصرية.
- 3- حجازي، نهال موسى شحده، (2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي " دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية غير الحكومية- قطاع غزة"، رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الازهر.
- 4- حمزة، عديلة و مسعود، مكي أيمن. (2020) القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الاداء المتميز لدى الموارد البشرية بالإدارة الرياضية دراسة ميدانية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لمقاطعة الإدارية أولاد جلال.
- 5- الزبيدي، غني دحام تناي، المشهداني، أمنة عبد الكريم مهدي. (2016)، دور رأس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في

##### ثانياً: المصادر الاجنبية

14. Holbeche, L. (2001). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge
- Gómez-Mejía, Luis, B. Balkin, David, L. Cardy, Robert (2016), *Human Resource Management*, eighth edition, Pearson Education Limited, Harlow.

- handbook of organizational behavior, 1, 427-447.
20. Sunday, A. O., Olaniyi, D. E., & Mary, F. O. (2015). The Influence of Recruitment and Selection on Organizational Performance. *International Journal of Advanced Academic Research-Social Sciences and Education*, 163
21. Torrington , , Hall , Taylor, Atkinson ,(2020), 11th Edition, Human Resource Management, Pearson Education Limited, London
22. Worrell, F. C., Knotek, S. E., Plucker, J. A., Portenga, S., Simonton, D. K., Olszewski-Kubilius, P., ... & Subotnik, R. F. (2016). Competition's role in developing psychological strength and outstanding performance. *Review of General Psychology*, 20(3), 259-271.
15. Klepić, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 65(4), 14-26.
16. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*, 14th ,Global ed
17. Nche, Nde. Martin. (2012). Strategic Recruitment, Selection and Integration of International Labour force: A case study of Company X.
18. Roby, Mohamed (2018). Human Resources Management Strategies and its Impact on the Workers Performance in the Construction Industry
19. Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). *Job performance*. The Sage

## الملاحق

### الاستبانة

أولاً: استراتيجية الاستقطاب: عملية جذب الكفاءات و المرشحين المؤهلين للعمل في المنظمة والعمل على اختيار أفضلهم من حيث الكفاءة والمهارات وهي تهدف الى توفير افراد لشغل الشواغر الوظيفية، اذ يمكن ان يتضمن العمل على اكتشاف المواهب قبل الحاجة اليها، والاستفادة من حالات توفر ذوي الكفاءات بغزارة، وربما تطوير قدرات فائقة للاستقطاب عبر الانترنت، وحتى عندما تقل خلالها حاجة المنظمة الى العاملين فان النظرة الاستراتيجية تقتضي ابقاء التواصل قائما مع مصادر العمالة الخارجية اضافة الى تطوير القنوات الداخلية لها.

#### أ. التخطيط لاستراتيجية الاستقطاب

ت	الفقرات	لا اتفق تماما (1)	لا اتفق (2)	غير متأكد (3)	اتفق (4)	اتفق تماما (5)
1	يعكس نشاط الاستقطاب استراتيجية التوظيف في المديرية.					
2	يستند الاستقطاب الى المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية التحليل الوظيفي.					
3	تهتم المعلومات قبل الشروع باستقطاب العاملين بتحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الموارد البشرية المؤهلة كما ونوعا.					
4	تأخذ المديرية بنظر الاعتبار التغييرات التي يمكن ان تطرأ على مؤهلات الموارد البشرية عند رسم الخطط لعملية الاستقطاب.					
5	تهدف عملية التخطيط لاستقطاب الموظفين الى اكتساب المديرية ميزة تنافسية تميزها عن باقي مديريات وزارة التربية					

#### ب. تنفيذ عملية الاستقطاب

ت	الفقرات	لا اتفق تماما (1)	لا اتفق (2)	غير متأكد (3)	اتفق (4)	اتفق تماما (5)
6	توفر المديرية الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب.					
7	تستفيد المديرية في تنفيذ عملية الاستقطاب من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة عملية الاستقطاب.					
8	تستقطب المديرية الافراد ذوي الأداء المتميز كونهم الاقدر على تلبية متطلبات الوظيفة.					
9	تنسق المديرية مع الجامعات والمراكز المختصة لاستقطاب افضل الخريجين.					
10	تعمل المديرية على استقطاب الموظفين الكفاء بالاعتماد على الإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي والموقع الالكتروني للمديرية					

ج. تقويم عملية الاستقطاب

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً (1)	لا اتفق (2)	غير متأكد (3)	اتفق (4)	اتفق تماماً (5)
11	تتلائم عملية استقطاب الموارد البشرية مع متطلبات الوظيفة.					
12	تتسم عملية الاستقطاب بالدقة والموضوعية وهو ما يجنب المديرية الوقوع في المشاكل في عملية التوظيف					
13	تلجأ المديرية الى تقويم مصادر الاستقطاب الداخلي والخارجية لمعرفة أي منها يؤثر في تميز الأداء.					
14	تلجأ المديرية بين فترة وأخرى الى إعادة تقويم استراتيجية الاستقطاب لديها للتعرف على مستوى نجاحها في إيجاد الموظفين الملائمين.					
15	تراجع عملية الاستقطاب لمعرفة أي اساليب الاستقطاب هي الفاعلة.					

ثانياً: الأداء المتميز للعاملين: هو الاداء الذي يتجاوز او يفوق الاداء الاعتيادي للفرد إضافة إلى انه مجموعة من المهارات الفكرية والسلوكية والمعرفية العالية التي يمتلكها الافراد العاملون في المنظمة ومحاولة توظيفها لإنجاز مهام عملهم بالصورة التي تفوق الحدود التي حددتها المنظمة كماً ونوعاً لكي يقدموا منتجات وأعمال تتسم بالأصالة والإبداع والتميز.

أ. الإنجاز

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً (1)	لا اتفق (2)	غير متأكد (3)	اتفق (4)	اتفق تماماً (5)
13	يمتاز الموظف في المديرية بإنتاجية أعلى من المعدل المحدد له					
17	ينجز الموظف أعماله بوقت قياسي.					
18	يمتاز عمل الموظف بجودة أداء عالية.					
19	يتصف مخرجات الموظف في المديرية بالدقة ويخلو من الأخطاء.					
20	يحقق الموظف إنجازات ونتائج اعمال تحظى بالتقدير والثناء.					

 ب. المبادرة والإبداع

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً (1)	لا اتفق (2)	غير متأكد (3)	اتفق (4)	اتفق تماماً (5)
21	يقدم الموظف اقتراحات تتميز بالريادة والإبداع					
22	تتعرض مبادرات الموظف واقتراحاته على تطوير الاداء					
23	يحرص الموظف على تطبيق اقتراحاته ومبادراته ويتابعها					



					يقدم الموظف أفكار وتصورات غير مسبوقه للارتقاء في الأداء.	24
					يتمسك الموظف بأعلى المعايير المهنية.	25

### ج. التعاون والشعور بالمسؤولية

ت	الفقرات	لا اتفق تماما (1)	لا اتفق (2)	غير متأكد (3)	اتفق (4)	اتفق تماما (5)
26	يقيم الموظف علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم وتقديرهم.					
27	يسعى الموظف بشكل مستمر الى خدمة الزبائن والتفاعل معهم.					
28	يشارك الموظف بفاعلية في نشاطات المديرية الرسمية وغير الرسمية.					
29	الموظف يتحمل المسؤولية ويتجنب القاء اللوم على الاخرين.					
30	لدى الموظف القدرة على التواصل الإيجابي الفعال مع زملائه والمراجعين.					