



جمهورية العراق.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال/ الدراسات العليا

تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي

دراسة تحليلية في مستشفى الامام زين العابدين (عليه السلام)

الأمانة العامة للعتبة الحسينية المقدسة

مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في ادارة الجودة

من قبل الطالب

مهدي حسن جابر

بأشراف

أ.م. د رياض حسين عبيس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ
بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ...)

صدق الله العظيم

(سورة الانعام: الآية 165)

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث النداء العالي إدارة الجودة قسم إدارة الاصل
والعائد للطلاب (مهدي حسن جابر حمزة) الموسوم (تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي: دراسة
تطبيقية في مشفى الامام زين العابدين "عليه السلام") أشرح هذا البحث للمناقشة.



رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

أ.م. د حيدر عباس الجنابي

مصادقة مجلس الكلية

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ.م.د هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

أقرار المشرف

أشهد أن البحث الموسوم (تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي: دراسة تطبيقية في مشفى الإمام زين العابدين "عليه السلام") الذي تقدم به الطالب (مهدي حسين جابر حمزة) وقد جرت مناقشته في جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة قسم إدارة الاعمال.

الامضاء: 
المشرف: ٢٠١١ م. رياض حسين عيسى

القسم: إدارة اعمال

الكلية: كلية الإدارة والاقتصاد:

توصية السيد رئيس القسم


بناء على توصية الأستاذ المشرف أشرح البحث للمنقشة

أ.د فيصل عنوان الطفي

رئيس قسم إدارة الاعمال

إقرار الخبير اللغوي

اشهد ان البحث الموسوم ب (تأثير أستقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي) للطالب مهدي حسن جابر حمزة /دبلوم عالي إدارة الجودة / قسم إدارة الاعمال، قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى غدت خالية من الأخطاء اللغوية والاسلوبية ولأجله وقعت.


الخبير اللغوي

م.د. صلاح مهدي جابر

قسم الاحصاء

إقرار لجنة المناقشة

اشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا قد اطلعنا على البحث الدبلوم العالي / إدارة الجودة / قسم إدارة الاعمال الموسوم (تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي: دراسة تطبيقية في مشفى الامام زين العابدين "عليه السلام") الذي تقدم به الطالب (مهدي حسن جابر حمزة) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة به ووجدنا انه جدير بالقبول لتليل شهادة الدبلوم العالي إدارة الجودة قسم إدارة الاعمال وبتقدير (**ممتاز**)



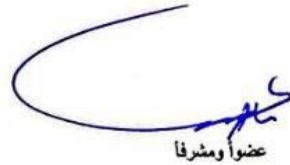
عضواً
أ.م. د صلاح مهدي عباس

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد



رئيساً
أ.د حسين حريجة غالي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد



عضواً ومشرفاً
أ.م. د رياض حسين عيسى

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

الإهداء

لوجه الله تعالى والحمد لله الذي هداني وأعانني على إتمام هذا العمل وأسأله حسنَ
القبول إعرافاً بالحمد والثناء الى معلم البشرية - رسول الله الأعظم محمد
... (صلى الله عليه واله وسلم)

إلى مَنْ كَلَّه الله بالهيبة والوقار.. من علمني العطاء من دون إنتظار.. مَنْ أَحْمَل
اسمُهُ بكل افتخار.. والدي العزيز " يحفظه الله "

إلى معنى الحُبِّ ومعنى الحنان والتفاني.. بسمة الحياة وسرّ الوجود مَنْ كان
دعائها سر نجاحي يا أعلى الناس.. أمي يحفظك الله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كلِّ زملائي في العمل والدراسة والملاك التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد
بشكل عام وقسم إدارة الاعمال خاصة

وجميع من ساندني وساعدني أهدي هذا الجهد المتواضع تقديراً ومحبة



الباحث



شكر وأمتان

قال رسول الله صلى الله عليه واله
(من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق)

صدق رسول الله (ص)

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً
لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه (صلى الله عليه وعلى آله وسلم)

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث أتقدم بجزيل الشكر الى

(رئاسة القسم، وجميع الأساتذة وزملائي) واطمئناناً بالذكريات المشرفة التي أفوض بشكري له لتفضله
بالإشراف على بحثي له مني جزيل الشكر والامتنان والاحترام لإيفائه حقه بصبره الكبير ولتوجيهاته العلمية
التي لا تقدر بثمن والتي أسهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل،

وأقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الذين تكرموا علينا بموافقهم لمناقشة البحث
وابدأ الملاحظ والتوجيهات التي يكون هدفها إغناء البحث وإلى كل أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة
كربلاء المحترمين.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.



الباحث



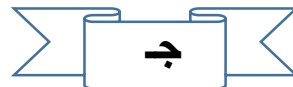
المستخلص:

يستهدف هذا البحث تحت تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي، على مستوى المشفى الإمام زين العابدين (عليه السلام) التابع للأمانة العامة للعتبة الحسينية المقدسة. هدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم تأثير استقطاب الموارد البشرية وإمكانية تطبيقه في القطاع الصحي، مع التركيز على كيفية الاستقطاب وتأثيره في الأداء العالي. تُعدّ الإدارات العليا من أولوياتها كيفية استقطاب الموارد البشرية والتركيز على الجوانب الجوهرية في إجراءات تنفيذ نظام الاستقطاب وتطبيقه في جميع جوانب بيئة المشفى. تلخص البحث مشكلته بالسؤال التالي: هل يمكن تطوير نموذج قابل للتنفيذ لنظام ضمان الاستقطاب، وبالأخص مشفى زين العابدين (ع)، ومدى تأثيره في تحسين الأداء العالي للموارد البشرية في المشفى؟ قدم البحث إطاراً نظرياً لمتغيري البحث استناداً إلى ما قدمه الباحث في هذا المجال، فضلاً عن إطار عملي تحليلي لأراء العينة التي شملت مجموعة من الملاك العامل في المشفى، والتي تتكون من نخبة من مسؤولي الوحدات والشعب، بوصفها ميداناً تطبيقياً للدراسة الحالية التي شملت (73) مستجيباً. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، فضلاً عن الاستعانة بعدد من البرامج الإحصائية مثل SPSS و Excel. كما تم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية، بما في ذلك اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام أسلوب كولموغوروف-سميرنوف، فضلاً عن حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، وكان من أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير استقطاب الموارد البشرية والأداء العالي، سعت المؤسسات الصحية إلى تحقيق أداء عالٍ وذلك في تبني ممارسات الاستقطاب، إذ يتطلب ذلك التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الاستقطاب لتعزيز الميزة التنافسية والعمل الجماعي بين الملاك والموظفين. يُعدّ التركيز على الموظفين وتعزيز رضاهم وإدارتهم من الضروريات الأساسية.



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر و امتنان
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الاشكال – قائمة الملاحق
و	مستخلص البحث
1	المقدمة
17-2	الفصل الاول : الاطار المنهجي وبعض الدراسات السابقة
8 - 2	المبحث الاول: منهجية البحث ووصف مجتمع البحث
17 - 9	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
30 – 18	الفصل الثاني : الاطار النظري للبحث
23 - 18	المبحث الاول : تأثير استقطاب الموارد البشرية
30 - 24	المبحث الثاني : الأداء العالي
55 – 31	الفصل الثالث : الجانب العملي للبحث
39 – 31	المبحث الأول: الاختبارات البنائية لمقاييس البحث
44 – 40	المبحث الثاني: تحليل وتشخيص متغيرات البحث
55 – 45	المبحث الثالث: اختبار فرضيات وتفسير نتائجها الميدانية
58 – 56	الفصل الرابع : الاستنتاجات و التوصيات
57 – 56	المبحث الاول : الاستنتاجات
58	المبحث الثاني: التوصيات
65 – 59	المصادر



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
5	وصف عينة البحث	.1
31	ترميز وتوصيف مقياس البحث	.2
32	نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات أداة القياس	.3
33	اختبار كولموغوروف – سميرنوف لمتغيرات البحث	.4
34	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	.5
36	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير استقطاب الموارد البشرية	.6
38	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الأداء العالي	.7
39	معاملات الثبات لمتغيرات البحث وابعاده الفرعية	.8
40	تفسير قيم الوسط الحسابي	.9
41	الإحصاءات الوصفية لمتغير استقطاب الموارد البشرية بأبعاده	.10
43	الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء العالي بأبعاده	.11
45	تفسير قيمة علاقة الارتباط	.12
46	علاقات الارتباط بين استقطاب الموارد البشرية بأبعاده والأداء العالي بأبعاده	.13
50	مسارات ومعلومات اختيار تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي	.14
52	مسارات ومعلومات اختيار تأثير بعد تخطيط عملية الاستقطاب في الأداء العالي	.15
53	مسارات ومعلومات اختيار تأثير بعد تنفيذ عملية الاستقطاب في الأداء العالي	.16
55	مسارات ومعلومات اختيار تأثير بعد تقييم عملية الاستقطاب في الأداء العالي	.17

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
4	مخطط الابعاد للمتغيرين	1
23	ابعاد الاستقطاب للموارد البشرية	2
28	دور المديرين والقادة لنجاح أداء العاملين	3
29	مسوغات الاهتمام بالأداء العالي	4
35	التحليل العملي التوكيدي لمقياس استقطاب الموارد البشرية	5
37	التحليل العملي التوكيدي لمقياس الأداء العالي	6
42	التمثيل البياني لأبعاد متغير استقطاب الموارد البشرية	7
44	التمثيل البياني لأبعاد متغير الأداء العالي	8
50	تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي	9
52	تأثير تخطيط عملية الاستقطاب في الأداء العالي	10
53	تأثير بعد تنفيذ عملية الاستقطاب في الأداء العالي	11
55	تأثير بعد تقييم عملية الاستقطاب في الأداء العالي	12

المقدمة:

يتناول هذا البحث أهمية استقطاب الموارد البشرية، التي تُعدّ من الأصول الأساسية للمنظمات وأحد أسرار نجاحها، نظرًا لما تمتلكه من مهارات وقدرات ضرورية لتحقيق الإنتاجية. لذا، تُعدّ عملية استقطاب الموارد من الوظائف الجوهرية التي يتعين على المنظمة تنفيذها للحصول على الأفراد المناسبين والمميزين لأداء المهام، إذ يُسهم الإبداع والتجديد في نجاح المنظمة وتقدمها. تُعدّ عملية الاستقطاب خطوة حساسة، إذ تُشكل البداية في البحث عن أفضل الموارد البشرية لشغل الوظائف المتاحة، إذ يبدأ الأمر بتحديد المصدر المناسب لجلب القوى العاملة وفقًا لمتطلبات الوظيفة ومهارات معينة، سواء أكانت من مصادر داخلية أم خارجية. ومن الجدير بالذكر أن بعض المنظمات العالمية الناجحة أصبحت تميل في سياستها نحو التركيز المكثف على استقطاب الموارد لضمان الحصول على أفضل المهارات البشرية وتقليل تكاليف تطوير العاملين في المستقبل، إلا في الحالات الضرورية لمواكبة التغيرات السريعة التي تحدث.

بشكل عام، يمثل مستوى أداء الأفراد والمنظمة معًا مقياسًا حقيقيًا لنجاح إدارة الموارد البشرية وفاعلية البرامج المعتمدة لتحقيق ميزة تنافسية تركز على الابتكار والإبداع، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معًا. نظرًا لأهمية مشفى الإمام زين العابدين (ع) ودورها كجزء من العتبة الحسينية المقدسة، فإن توجيهها نحو استقطاب العمالة الماهرة وتقليل نسب البطالة في المجتمع يتناسب مع حاجتها من الموارد، ولاسيما الداخلية، إذ تلجأ أحيانًا إلى الاستقطاب الخارجي نظرًا لندرة التخصصات، لا سيما في المجالات الطبية.

يهدف هذا البحث إلى تقديم مساهمة متواضعة لتعزيز هذه الاتجاهات. كما يسعى البحث إلى استكشاف مفهوم الاستقطاب وتأثيرها في الأداء العالي للعاملين في العتبة الحسينية المقدسة. لتحقيق النتائج المرجوة، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة جوانب رئيسية تشمل منهجية البحث، الجانب النظري، ثم الجانب العملي الذي ركز على تقييم مستويات المتغيرات في المدينة المدروسة. وقد تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات، وأخيرًا تم وضع مجموعة من التوصيات استنادًا إلى هذه الاستنتاجات، والتي يمكن أن تكون مرجعًا لعمل المشفى بشكل خاص وللعتبة بشكل عام فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

الفصل الاول

الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية البحث

توطئة:

يتناول هذا المبحث إشكالية البحث وأهدافه، فضلاً عن الأهمية المرجوة. كما يتضمن صياغة الفرضيات والمخطط الفرضي للبحث. بعد ذلك، يستعرض المنهجية المتبعة، بما في ذلك المجتمع وعينة الدراسة، فضلاً عن الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

اولاً- تساؤلات البحث:

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال واشتداد حدة المنافسة، أصبح تحقيق الأداء العالي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات لضمان الاستمرارية والتميز. إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تفاوت واضح في مستويات الأداء بين المنظمات، رغم تشابه الموارد المادية والتقنية المتاحة لها، مما يبرز أهمية المورد البشري كعامل حاسم في تحقيق التفوق التنظيمي. وتكمن المشكلة في أن العديد من المنظمات لا تولي عملية استقطاب الموارد البشرية الاهتمام الاستراتيجي الكافي، إذ غالباً ما تركز على ملء الشواغر الوظيفية بصورة سريعة دون اعتماد معايير دقيقة تستند إلى تحليل علمي للكفاءات المطلوبة والمواءمة بين قدرات الأفراد وأهداف المنظمة. ونتيجة لذلك، قد يتم تعيين أفراد لا يمتلكون المهارات أو القيم أو القدرات التي تتوافق مع متطلبات الأداء العالي، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وضعف الالتزام التنظيمي، وتراجع مستويات الإبداع والابتكار. وعلى الرغم من التأكيد في الأدبيات الإدارية على أن الاستقطاب الفعال يمثل المدخل الأساسي لبناء رأس مال بشري متميز، إلا أن العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الأداء العالي ما زالت بحاجة إلى دراسة أعمق لبيان طبيعة هذا التأثير ومداه، وتحديد الأبعاد الأكثر إسهاماً في رفع مستوى الأداء. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يؤثر استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء العالي داخل المنظمة؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، مثل:

ما مستوى تطبيق ممارسات استقطاب الموارد البشرية في المنظمة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية والأداء العالي؟

ما حجم تأثير استقطاب الموارد البشرية في أبعاد الأداء العالي؟

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يأتي:

- 1- التعرف على استقطاب الموارد البشرية وتحديد أولوية ممارسته لدى المشفى، فضلاً عن تحديد الأداء العالي والمميز للعاملين بالأمانة.
- 2- تحديد مستوى متغيرات الدراسة على مستوى المشفى لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- 3- التعرف على مستوى مساهمة الاستقطاب في الأداء العالي للعاملين ، فضلاً عن تعزيز العمل بتوصيات لزيادة أداء العاملين.

ثالثاً: أهمية البحث:

تتعلق أهمية البحث بالظاهرة المدروسة، وهي تحليل تأثير جذب الملاكات البشرية في أداء المنظمات. تم اختيار الأمانة للعتبة الحسينية المقدسة / مشفى الإمام زين العابدين (عليه السلام) كنموذج للدراسة. وقد تم إبراز أهمية البحث من النقاط الآتية:

- 1- تبرز أهميته إلى استنباط المعارف المتعلقة بجذب الملاكات البشرية الكفؤة وتأثيرها على أداء المشفى، مع عرض النظريات والأفكار المرتبطة بكل مفهوم وأبعاده.
- 2- تكمن أهمية البحث في تحديد وقياس المتغيرات المرتبطة بجذب الملاكات البشرية المؤهلة وتأثيرها في الأداء العالي للمنظمات، إذ تمثل هذه المتغيرات عنصراً أساسياً في تعزيز البنية التحتية للموارد.
- 3 - دور البحث في القطاع الخاص، إذ تبرز الحاجة الملحة لفهم القدرات البشرية المتاحة واستثمارها بما يسهم في تقليص نسبة البطالة في المجتمع.

رابعاً: فرضيات البحث:

- 1-الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير استقطاب الموارد البشرية والاداء العالي بأبعاده , ويمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وكالاتي:
أ-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تخطيط عملية الاستقطاب والاداء العالي بأبعاده.
- ب-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تنفيذ عملية الاستقطاب والاداء العالي بأبعاده.

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

ج-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقييم عملية الاستقطاب والاداء العالي بأبعاده .

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي.

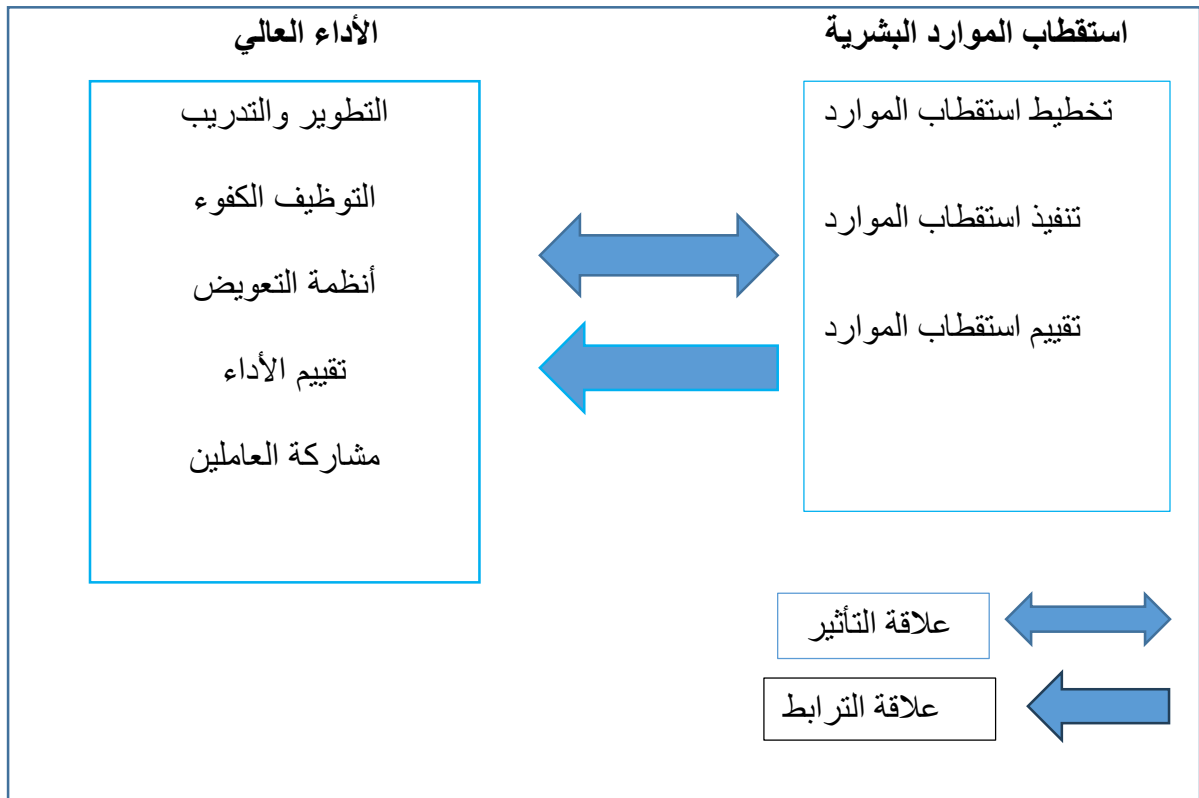
أ. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تخطيط عملية الاستقطاب في الأداء العالي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تنفيذ عملية الاستقطاب في الأداء العالي.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تقييم عملية الاستقطاب في الأداء العالي.

خامساً - مخطط البحث:

يُعد مخطط البحث الإطار التنظيمي الذي يوجّه مسار الدراسة ويحدد خطواتها بصورة منهجية واضحة، إذ يساعد الباحث على عرض مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها أو فرضياتها بطريقة مترابطة ومنظمة. ويهدف مخطط البحث إلى توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحديد المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.



شكل (1) المخطط الغرضي للبحث .
المصدر : من اعداد الباحث .

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

رابعاً - حدود البحث:

- 1-الحدود الزمانية: وهي المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في اعداد البحث بقسميه النظري – والميداني، أذ بدأت المباشرة بكتابة البحث بتاريخ 2025 / 7 / 29 ولغاية 2025 / 12 / 17
- 2-الحدود المكانية: ويقصد بها مكان تطبيق الجانب الميداني من البحث، واختاره الباحث (مشفى زين العابدين (عليه السلام) /العتبة الحسينية المقدسة/ العراق / كربلاء المقدسة).
- 3- الحدود البشرية: تكمن الحدود البشرية للبحث بالعينة من الملاكات الإدارية للمشفى والعاملين في شعبة العلاقات.

خامساً – وصف مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع الدراسة أحد العناصر الأساسية في منهجية البحث العملي، ويجب منحه الأهمية اللازمة؛ لأنه أساس أي عمل علمي موثوق. قام الباحث بزيارات متكررة لموقع البحث للتعرف عن كثر على سير التعامل وآلية الاستقطاب، أذ تم اختيار مشفى زين العابدين (عليه السلام) / العتبة الحسينية المقدسة لتطبيق الدراسة. بناءً على ذلك، تم اختيار 73 عينة تمثلت في مسؤولين من شعب و وحدات وموظفين ذوي اختصاص في العلاقات والإدارة، ما يعزز البحث ويزوده بنتائج تميزه. كما تُعدُّ هذه الطريقة وسيلة فعالة للحصول على المعلومات والنتائج من الأفراد العاملين، بالشكل الصحيح الذي يلي الرغبة في تحقيق النتائج. تُعدُّ هذه الطريقة مهمة للنظريات الإحصائية في سبيل الحصول على نتائج إيجابية تمثل مجتمع البحث لاختيار العينات.

ويوضح الجدول (1) والمبين ادناه وصف عينة البحث:

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	الذكور	73	100
	مجموع		73	100
2	المؤهل العلمي	دكتوراه	5	6.84
		ماجستير	1	1.36
		دبلوم عالي	3	4.11
		بكالوريوس	42	57.55

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

19.18	14	دبلوم		
10.96	8	اعدادية		
100	73		المجموع	
25.6	18	30-20	الفئة العمرية	3
47.9	35	40-31		
24.2	17	50-41		
4.1	3	51 - فاكثر		
100	73		المجموع	
9.5	7	اقل من سنة	سنوات الخدمة	4
34.3	25	5-1		
27.4	20	10-6		
20.5	15	15- 10		
8.3	6	15 فاكثر		
100	73		المجموع	
2.8	2	مسؤول شعبة	الموقع الوظيفي	5
10.9	8	مسؤول وحدة		
8.3	6	مسؤول وجبة		
78.0	57	موظفين		
100	73		المجموع	

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة.

1-النوع الاجتماعي: يوضح الجدول أنفاً أن نسبة الذكور بين المستجيبين العاملين في المشفى كانت 100%، وذلك بسبب ارتباطها بالعتبات المقدسة، إذ يقتصر العمل الإداري والعلاقات على الذكور فقط. يرى الباحث يشير إلى ضرورة مشاركة الملاك النسوي، إذ إن استقطاب بعض الملاكات يتضمن النساء، ما قد يشكل نسبة قريبة من نسبة الذكور، نظراً لقلّة الإحراج التي قد تواجه بعض المتقدمات في بعض الأحيان.

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

2- **المؤهل العلمي:** يوضح الجدول المذكورة أنفاً أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي الأعلى، إذ بلغت 57.55%، تليها نسبة الحاصلين على مؤهل الدبلوم بنسبة 19.18%، ثم الحاصلين على مؤهل الإعدادية بنسبة 10.96%. بينما بلغت نسبة ذوي الشهادات العليا من الدكتوراه 6.11%، والدبلوم العالي 4.11%، والماجستير 1.36%. كما هو موضح في الجدول (1). يرى الباحث أنه من الضروري الاستعانة بالشهادات العليا، لاسيما إذا كانت الخبرة في مجال الاختصاص لا تقل عن ثلاث سنوات، لتمكين المشفى من وضع استراتيجيات وخطط مستقبلية تساعد في تحقيق أهدافها وموقعها بين المستشفيات الأخرى.

3- **الفئة العمرية:** يوضح الجدول (1) أن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) تمثل أعلى نسبة من المستجيبين، إذ بلغت (47.9%)، بينما كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (51 إلى 60 سنة) الأقل، إذ بلغت (4.1%)، كما هو مبين في الجدول (1). يرى الباحث أنه ينبغي الاستعانة بالخبرات التي تتمتع بمهارات إدارية وعلاقات عامة، إذ تكون قادرة على تحمل ضغوط العمل والتعامل بأسلوب هادئ وديبلوماسي، إذ يتطلب الأمر ذلك.

4- **سنوات الخدمة:** يوضح الجدول (1) أن الأفراد الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين (1-5 سنوات) يشكلون النسبة الأكبر من عينة البحث، إذ بلغت نسبتهم (34.3%). في المقابل، كانت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة تتجاوز (15 سنة) هي الأقل، إذ بلغت (8.3%). كما هو موضح في الجدول (1). يرى الباحث أنه من الضروري الاعتماد على الأفراد الذين يمتلكون خبرة طويلة في الوظيفة، إذ إنهم يمتلكون المعرفة اللازمة لفن التعامل والاستقطاب من دون توتر أو تنافر مع الآخرين، فضلاً عن إمكانية الاستفادة منهم في تدريب الموظفين الجدد.

5 – **الموقع الوظيفي:** يوضح الجدول (1) أن نسبة الموظفين بين المستجيبين من المشفى كانت الأعلى، إذ بلغت (78.0%)، بينما كانت نسبة مسؤولي الشعبة الأدنى بين موظفي العينة، إذ سجلت (2.8%)، ما يجعلهم الأقل بين موظفي عينة البحث، كما هو موضح في الجدول (1). يرى الباحث يتطلب الأمر الاهتمام بمسؤولي الشعب وترقيتهم إلى مناصب أعلى لتحقيق نجاح أكبر للمؤسسة.

سادساً - منهج الدراسة:

يشير المنهج إلى الأسلوب المستخدم لإظهار الحقائق في مجالات متعددة، عن طريق مجموعة من القواعد والأساليب العامة التي تؤدي دوراً حيوياً في تنظيم مسار البحث وتحديد عملياته، ما يتيح الوصول إلى نتائج

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

محددة تسهم في ممارسة جوانب من الاختبار المرتبط بموضوع الدراسة وأهدافها. في الدراسة الحالية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لفهم نوع العلاقة بين أبعادها وتفسير النتائج، ومن ثم تقديم الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تحسين واقع المشفى المبحوث.

سابعا – جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الجوانب النظرية والعملية ومجموعة من الأدوات مثل ما موضح ادناه:

1-الجانب النظري: تم الاستعانة بمجموعة من الرسائل والأطروحات للباحثين، فضلا عن الكتب من المكتبات العامة، في المجال النظري، سواء أكانت أجنبية، أم عربية، أم محلية، بما يتناسب مع مشروع البحث.

2-الجانب العملي : تُعدّ الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات، إذ تم تصميمها استنادًا إلى المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة. تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام: يتضمن القسم الأول المعلومات التعريفية، بينما يتناول القسم الثاني المتغير المستقل (تأثير استقطاب الموارد البشرية)، ويعالج القسم الثالث المتغير التابع (الأداء العالي). بلغ مجموع الفقرات أربعين فقرة، وتم تحكيمها من المحكمين المذكورين في الملحق صفحة (66)، إذ تم الأخذ بأرائهم القيمة لتعديل الاستبانة. استخدم في هذا السياق مقياس ليكرت الخماسي، الذي تتراوح درجات الاستجابة فيه بين (5) اتفق بشدة و(1) لا أتفق بشدة، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) يوضح مقياس ليكرت .

5	4	3	2	1
اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة

المصدر: من اعداد الباحث.

ثامنا – الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف بحثه، عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج Excel بغرض وصف البيانات وتحليلها وصولاً إلى نتائج البحث:

- 1- الوسط الحسابي، والانحراف المعياري: استخدمت لتحليل النتائج.
- 2- معامل الانحدار البسيط: أحد الأساليب المستخدمة لتحديد وجود أو عدم وجود تأثير متغير مستقل واحد في متغير تابع واحد.
- 3- معامل الارتباط البسيط: أداة إحصائية غير معلمية تستخدم لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث، وهو الاختبار التوزيع الطبيعي، التحليلي العامل التوكيدي .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

توطئة:

لإنشاء قاعدة معلوماتية تسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث، رغم التحديات وصعوبة الوصول إلى الدراسات المتاحة، بإجراء جرد شامل لأغلب الدراسات والبحوث والكتب والمقالات التي تناولت موضوع استقطاب الملاكات وكيفية الحفاظ عليها، بغض النظر عن الاتجاهات المختلفة. بعض الدراسات اتخذت التعرف على طبيعة المشكلات المدروسة والأهداف التي تناولتها والنتائج التي توصلت إليها، فضلا عن طبيعة وخصوصية المجتمع المدروس. الهدف من ذلك هو تشكيل قواعد معرفية أساسية تتيح تحديد موقع دراستنا وطبيعة المشكلة التي سنعالجها، وما النتائج التي نأمل في تحقيقها، مع إضافة نوعية تعزز من أهمية هذه الدراسة وواقعيتها وإمكانية استخدامها كمنهج لتطوير عمل المشفى.

وهناك أساليب وطرائق في عرض الدراسات السابقة، إلا ان الباحث اعتمده أسلوب عرض بعضها على وفق تصنيفها على أساس :

1-الدراسات العربية

2-الدراسات الأجنبية

أولا – بعض الدراسات المعرفية ذات الصلة باستقطاب الموارد البشرية:

1-الدراسات العربية :

الدراسة(1)	(صالح الحسن 2014)
عنوان الدراسة	صياغة استراتيجية مقترحة لاستقطاب الكفاءات العلمية والحفاظ عليها
هدف الدراسة	-تقييم موقع المدخل المعتمد في التطوير الإداري المطبق في المركز. - تشخيص العوامل المؤثرة في عملية التطوير الإداري. - محاولة صياغة استراتيجية لتطوير الجهاز الإداري للدولة.
مجتمع وعينة الدراسة	تم اجراء البحث على الخبراء والاختصاصيين ذوي العلاقة أذ بلغ العدد 22 خبير في المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري
الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل	قام الباحث باستخدام برنامج للتحليل الاحصائي SPSS.

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

<p>- هو تحسين الإدارة في جميع أنحاء المنظمة والأجهزة الإدارية لجعلها كفؤة.</p> <p>- توجد العديد من المعوقات التي تعترض سبيل التطوير الإداري نتيجة اختلاف وجهات النظر بين الخبراء وتباين الآراء.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>
<p>دراسة في احد المراكز التابعة الى الدولة</p> <p>استخدام الاستبانة كأداة لتحليل الاحصائي</p> <p>جاء في هذا البحث الاستقطاب كمتغير تابع</p>	<p>خلاصة نهاية الدراسة</p>

الدراسة (2)	(جيدل , 2017)
عنوان الدراسة	مصادر الاستقطاب الداخلي واثرها في أداء العاملين , دراسة حالة بلدية الجلفة
هدف الدراسة	تهدف إلى التعمق في هذا المجال بغية الوصول إلى نتائج وحقائق متنوعة، مع تعزيز الاهتمام بهذا المورد في المؤسسات، بالإضافة إلى استراتيجيات استقطاب وتوظيف الموارد البشرية للمؤسسة.
مجتمع وعينة الدراسة	تم اعتماد عينة البحث على (119) من قيادات المديرية بدراسة حالة بلدية الجلفة
الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل	قام الباحث باستخدام برنامج للتحليل الاحصائي (SPSS)
اهم نتائج الدراسة	أظهرت الدراسة أن الاستقطاب الداخلي يؤدي دورًا حيويًا في تعزيز بيئة المنافسة وتحفيز الموظفين داخل البلدية، مما يسهم في تحقيق أهدافها.
خلاصة نهاية الدراسة	<p>طبقت الدراسة الحالة في بلدية الجلفة .</p> <p>1- استخدمت الاستقطاب الداخلي كمتغير مستقل</p> <p>2- استخدمت المنهج الدراسة الميدانية</p> <p>3- استخدام الاستبانة كأداة لتحليل الاحصائي</p>

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

الدراسة (3)	(كاظم, 2021)
عنوان الدراسة	استراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين بتوسيط برامج التدريب الفاعل
هدف الدراسة	- تقييم تأثير استراتيجية الاستقطاب في المديرية العامة للتعليم المهني وتحديد فعالية برامج التدريب للعاملين. - يعتمد البحث الحالي على بيانات إحصائية دقيقة باستخدام برامج إحصائية حديثة لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
مجتمع وعينة الدراسة	تم اعتماد عينة البحث على (79) من قيادات المديرية العامة للتعليم المهني
الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل	قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)
اهم نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة مدى اهتمام المديرية العامة بتقييم حاجاتها لبرامج التدريب، فضلاً عن معرفة مستوى الموظف لتحديد البرنامج التدريبي الملائم له.
خلاصة نهاية الدراسة	طبقت في مديرية التعليم المهني تم استخدام الاستقطاب كمتغير مستقل. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي.

2- الدراسات الأجنبية:

الدراسة (1)	(Les Pickett , 2005)
عنوان الدراسة	رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي Human capital in improving organizational performanc
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحديد القياسات الأساسية التي تتيح للإدارة العليا استخدامها لزيادة كفاءة است ثمار رأس المال البشري وتحسين الأداء التنظيمي.

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

مجتمع وعينة الدراسة	دراسة مقارنة لمنظمات دولية في الولايات المتحدة وقد شملت عينة الدراسة 175 منظمة دولية
الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل	قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)
اهم نتائج الدراسة	أظهرت الدراسة وجود علاقة بين است ثمار المنظمة في رأس المال البشري وأداء منظمات الأعمال من جهة، والمكاسب المستقبلية من جهة أخرى.
خلاصة نهاية الدراسة	-طبقت الدراسة في بيئة اجنبية وكان الاستقطاب كمتغير تابع -استخدمت المنهج الوصفي التحليلي - استخدمت الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي

الدراسة (2)	(Oaya et al,2017)
عنوان الدراسة	تأثير استراتيجية الاستقطاب والاختيار في أداء الموظفين The Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employee Performance
هدف الدراسة	التعرف على قو العلاقة بين استراتيجية الاستقطاب والاختيار وأداء الوظيفي
مجتمع وعينة الدراسة	اشتمله الدراسة على موظفين لثلاث شركات مختلفة الجنسية في دولة نيجيريا
الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل	معامل الانحدار البسيط
اهم نتائج الدراسة	أظهرت الشركات اعتمادها على نوعين من مصادر الاستقطاب، وهما الاستعانة بالوكالات التوظيفية الخاصة والتوصيات المقدمة من الموظفين داخل المنظمة. وقد ساعدت هذه الطريقة في جذب الأفراد المؤهلين والملتزمين، ما أدى إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمات.

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

<p>- طبقة في بيئة اجنبية</p> <p>- تم استخدام الاستقطاب الداخلي كمتغير مستقل.</p> <p>- تم اعتماد المنهج الدراسي الميداني.</p> <p>- تم استخدام الاستبانة كأداة للتحليل الإحصائي.</p>	<p>خلاصة نهاية الدراسة</p>
--	----------------------------

(Simonchuk ,2022)	الدراسة (3)
تجربة النرويج في استقطاب الموارد البشرية الى القطب الشمالي	عنوان الدراسة
Norway's experience in attracting human resources to the Arctic	
يتعلق الأمر بفهم طبيعة الموارد البشرية العاملة في القطب الشمالي والامتيازات الممنوحة لها .	هدف الدراسة
الوصف التحليلي	منهج الدراسة
اشتملت الدراسة على (150) عينة من العاملين في المعادن في القطب الشمالي	مجتمع وعينة الدراسة
الاستبانة	أدوات الدراسة
قام الباحث باستخدام برنامج للتحليل الاحصائي (SPSS)	الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل
أظهرت الدراسة اعتماد دول القطب الشمالي على المعادن، ولغرض استخراجها، تقوم باستقطاب أفضل العناصر وتقديم ضمانات وامتيازات تتيح لهم العمل بشكل مستمر.	اهم نتائج الدراسة
-طبقت الدراسة في بيئة اجنبية وكان الاستقطاب كمتغير تابع -استخدمت المنهج الوصفي التحليلي - استخدمت الاستبانة كأداة للتحليل الاحصائي	خلاصة نهاية الدراسة

1- الدراسات العربية:

الدراسة (1)	(مرزوق وبدران, 2021)
عنوان الدراسة	ممارسات نظم عمل الأداء العالي واثرها في التوازن بين العمل والحياة
هدف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير ممارسات الأداء العالي في التوازن بين العمل والحياة.
مجتمع وعينة الدراسة	المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ , وتتكون العينة من 357 من العاملين بقطاع التمريض .
الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط لبيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط، برنامج SPSS.
خلاصة نهاية الدراسة	يجب إجراء دورات تدريبية دورية للموظفين لتعزيز مهاراتهم، فضلاً عن تعزيز دوافعهم عن طريق التحفيز والمكافآت، وتمكينهم من شغل المناصب المناسبة لهم.

الدراسة (2)	(اللافي والخشمان, 2022)
عنوان الدراسة	تطبيق نظم عمل الأداء العالي واثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي – دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية
هدف الدراسة	التعرف على المستويات المتعددة المرتبطة بأداء الجامعات العالي، فضلاً عن المستويات المتعلقة بتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات الخاصة الأردنية.
مجتمع وعينة الدراسة	الجامعات الأردنية , عدد افراد العينة 105 ادارياً من (المديرين العاملين , رؤساء الأقسام)
الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل	الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي , معامل الاختلاف) معامل الانحدار الخطي البسيط

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

خلاصة نهاية الدراسة	الاعتماد على اختيار الكفاءات أثناء التعيين، مع توفير تدريب مستمر للعاملين، وتعزيز الرقابة عليهم، وتشكيل فرق لمتابعة الأعمال المنجزة، فضلا عن مراقبة الأفراد العاملين.
---------------------	---

2- الدراسات الأجنبية:

الدراسة (1)	(Butra& Nurmahmudah , 2020)
عنوان الدراسة	ما الذي يجعل الموظفين منتجين وذو أداء عالٍ؟ استثمار راس المال البشري في الجامعات. What Makes Employees Productive and Have High Performance? Human Capital Investment in Universities
هدف الدراسة	تحسين مستوى التعليم بين موظفي الجامعات عن طريق الافادة من التعليم، كما تهدف هذه الدراسة إلى زيادة إنتاجية الموظفين من خلال است ثمار ذلك المستوى .
مجتمع وعينة الدراسة	عدد عينة الدراسة (255) من موظفين احدى الجامعات في دولة إندونيسيا
الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل	ارتباط بيرسون والموثوقية باستخدام تقنية - تحليل البيانات مع الوصف الوصفي , معامل الارتباط Spssv , برنامج
خلاصة نهاية الدراسة	تنظيم دورات تدريبية للموظفين بهدف تعزيز كفاءتهم واست ثمار ذلك لتحقيق أهداف الجامعة وتطوير التعليم.

الدراسة (2)	(Chan & Mak , 2021)
عنوان الدراسة	ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والأداء التنظيمي High-performance human resource practices and organizational performance
هدف الدراسة	تحليل وتقييم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والأداء التنظيمي.

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

مجتمع وعينة الدراسة	تم جمع البيانات من 227 محترف في إدارة الموارد البشرية في مدينة هونغ كونغ الكورية
الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل	استخدام الوسط الحسابي فضلا عن الانحراف المعياري .
خلاصة نهاية الدراسة	بينت العلاقة بين تحقيق الأداء العالي للمنظمات ومواردها البشرية، التي تُعدّ الركيزة الأساسية في تحسين الأداء من خلال تطوير أداء الأفراد.

مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الإفادة منها:

أظهرت الدراسات السابقة بشكل عام أهمية تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي والدور الذي يمكن أن تؤدي في تحقيق الميزة التنافسية. أما مدى الفائدة التي قدمتها هذه الدراسات فهو:

- 1 - مستوى التعرف والاطلاع والافادة من المصادر ذات الصلة بموضوع البحث والتركيز على جوانب لم تتناولها تلك الدراسات والأبحاث.
- 2 - توفير قاعدة معرفية موثوقة لكتابة الجوانب النظرية والعملية.
- 3 - تم الاستعانة بها في صياغة بعض فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث.

4- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية السابقة بسبب اختلاف بيئة العمل المحلية عن الأجنبية، فضلا عن تقادم الثقافة المستخدمة والفروق الكبيرة في الخصائص الجسمية والفكرية بين الأفراد في المجتمعات الأجنبية والعربية. لذا، يتطلب الأمر إجراء دراسة على أفراد المجتمع في المنظمات المحلية لفهم العلاقة بين الاستقطاب والأداء العالي.

ما يميز البحث عن الدراسات السابقة ومجالات الإفادة منها:

- 1- يمتاز البحث بتحليل تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي لمشفى الإمام زين العابدين (عليه السلام) التابع للعتبة الحسينية المقدسة في كربلاء.
- 2- يتضمن الاطلاع على آراء العاملين، بما في ذلك رئيس القسم ومعاونيه ومسؤولي الشعبة الإدارية، الذين يتحملون مسؤولية الاستقطاب والمهام ذات الصلة، وكيفية توفير الحوافز المعنوية والمادية للأفراد المستقطبين لتحقيق أهداف المشفى.

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

3- تعزيز مستوى المعرفة والوعي لدى الإدارة بأهمية الاختيار الفعال والاستقطاب وتأثيرهما في أداء الأفراد لتحقيق المعايير المثلى.

4- معظم الدراسات التي تناولت موضوع استقطاب الكفاءات العلمية أو الملاكات الإدارية لم تبحث في الوقت ذاته عن سبل الحفاظ على ما تمتلكه، ما يجعل الدراسة الحالية مميزة في بحثها عن الاستقطاب واختيار الأفضل لتقليل الدورات التدريبية.

5- تسعى الدراسة الحالية إلى إيجاد الحلول المناسبة لاستقطاب الموارد بناءً على الكفاءات والمؤهلات العلمية لتحقيق الأهداف.

الفصل الثاني

الجانب النظري

المبحث الأول: استقطاب الموارد البشرية

المبحث الثاني: الأداء العالي

المبحث الأول

استقطاب الموارد البشرية

توطئة:

تعدّ عملية الاستقطاب من الإجراءات الأساسية التي تنفذها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة. ولتنفيذ الاستقطاب بشكل صحيح، يجب مراعاة الاختيار وأن الهدف هو جذب أفضل الكفاءات المؤهلة للعمل بعد الاختبار والفحص. وان أي ممارسة سلبية في الاستقطاب تؤدي إلى آثار سريعة ومباشرة يمكن الشعور بها. ويُعدّ التخطيط أحد هذه الأنشطة، إذ يتضمن تحديد حاجات المنظمة من العنصر البشري. تبدأ المنظمة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية تلك الحاجات، ما يمثل بداية نشاط الاستقطاب، الذي يُعدّ أولى خطوات عملية التوظيف، تليه عملية الاختيار ثمّ التعيين.

أولاً / مفهوم استقطاب الموارد البشرية:

يُعدّ استقطاب الموارد البشرية من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ يمثل المدخل الاستراتيجي لتوفير الكفاءات والقدرات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها. وإشاره للمفهوم (JIMOH, 2022:739) بأنه عملية تجميع المواهب عبر تحديد وتوظيف الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الحساسة، ما يضمن للمنظمة الحصول على السلوكيات المقبولة اللازمة لنجاحها وتحقيق أهدافها. كما أوضح (شرارة، 2019: 134) أن الاستقطاب هو عملية البحث واكتساب الموظفين المطلوبين بالعدد الكافي والنوعية المرغوبة في الوقت المناسب، ما يمكن المنظمة من اختيار الأكفاء لشغل الوظائف وفقاً لمتطلبات وشروط شاغليها في ظروف العمل. وعرفه أيضاً (sivathau & pillai, 459: 2019) يقصد بمفهوم الاستقطاب جذب واكتساب المرشحين المحتملين ذوي الأداء العالي، ويتم ذلك بالاعتماد الكبير على التكنولوجيا في عملية الاستقطاب، مثل وسائل التواصل الاجتماعي فيسبوك، تويتر، ويوتيوب، وغيرها من المنصات التي تتمتع بعدد كبير من المشاهدين لجذب المؤهلين. ووضحه (klepic , 2019 : 15) إن الاستقطاب هو عملية البحث عن مرشحين محتملين للوظائف، بما يتناسب مع العدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب ما يتيح اختيار الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة وفقاً لمتطلبات وشروط شغلها. وقد أصبح الأفراد يمنحون المنظمات مزايا تنافسية تعزز قدرتها على البقاء والتطور. وعرفه كلا من (martocchio , mond , 131: 2016) بان الاستقطاب هو قدرة المنظمة على استقطاب وإدارة المواهب مقياساً لنجاح وطول عمر المنظمة إذ تشير التقديرات الى ان "تكلفة" استبدال الموظف وحده عند اتخاذ القرار خاطئ هي تكون الى ثلاثة اضعاف الراتب السنوي للموظف , لذلك من الضروري ان تكون عملية الاستقطاب تتحاز بدقة والاعتناء في الاختيار.

وعرف (Newberry et al., 2014: 331) بان الاستقطاب هو العملية التي تحدد من خلالها المنظمة مصادر الحصول على الموارد وتختار الأفضل لتوظيفهم. عرف عبد الرحمن (2010: 112) الاستقطاب بأنه عملية جذب الأفراد من حيث العدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتحفيزهم على التقدم للتوظيف في المنظمة. عرف (عباس، 2005: 7) الاستقطاب بأنه عملية جذب الموارد البشرية المؤهلة للانخراط في الوظائف المتاحة، والاستمرار فيها بعد التخطيط، أذ تشمل جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وتشجيع المؤهلين على التقدم لهذه الوظائف. فقد عد العقيلي (2005: 273) أنّ نشاط الاستقطاب هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، أذ يُعدّ من الأنشطة المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. إن استقطاب الموارد الجيدة وانتقاء الأفضل منها وتعيينها في المنظمة سيؤثر إيجابياً في قدرة المنظمة على الأداء في المدى القصير والطويل. وعرفه (سلطان, 1993: 117) بأن الاستقطاب عملية تحديد المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة في المنظمة، ما يعني أنّه نشاط يربط بين الباحثين عن الوظائف والمعلنين عنها. يتضح ما سبق أن الاستقطاب يتطلب أربعة عناصر رئيسة لتشكيل هيكل أنشطة المنظمة، وهي كالاتي (الهيبي , 2004 : 12):

- التخطيط: يشير إلى الجهود التي تبذلها المنظمة لتحليل الموارد البشرية الحالية والمطلوبة، لضمان اختيار الأفراد المناسبين للوظائف المناسبة.
- الاستقطاب الداخلي: هو عملية تحديد المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية من داخل المنظمة.
- الاستقطاب الخارجي: هو عملية البحث عن المرشحين المناسبين بالعدد المطلوب من خارج المنظمة.
- مدة البقاء: هي المدة الزمنية التي يقضيها المؤهل للوظيفة الشاغرة في العمل الذي تم تأهيله له.

ثانيا / أهمية استقطاب الموارد البشرية :

يتفق الجميع على أن نشاط الاستقطاب يعاني من الإهمال مقارنة بعمليات الاختيار والتعيين في معظم المنظمات. نتيجةً لهذا الإهمال، تتحمل العديد من المنظمات تكاليف توظيف مرتفعة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ما يؤدي إلى اعتبار المورد البشري عبئاً وكلفة بدلاً من كونه عائدًا للمنظمة، وذلك بسبب الإجراءات التقليدية. حتى في الاستقطاب الحديث، قد يصبح العدد كبيراً لدرجة يصعب معها على المنظمة تمييز الجيد من غيره من المستقطبين (الهيبي، المعشر , 2010: 123 – 124) . وكما أوضح (البر نوطي, 2001: 17) أن عملية الاستقطاب تتطلب خبرة عملية وعلمية، فضلا عن أفراد ذوي كفاءات في مجال البحث عن الأشخاص أو القادة ذوي الخبرات الدقيقة، وذلك لتقليل الوقت المستغرق في البحث عن المتخصصين. وتبرز أهمية الاستقطاب كما ذكر كل من (مؤيد وحر حوش, 2006: 85) في النقاط الآتية:

- 1- الاستقطاب الفعال يوسع آفاق المنظمة، أذ يتيح زيادة عدد المتقدمين فرصًا لاختيار الكفاءات الأكثر تميزًا.
- 2- يتم اختيار الأفراد المناسبين عن طريق الاستقطاب، ما يسهم في تطويرهم.
- 3- يُعد نجاح الاستقطاب الخطوة الأولى نحو نجاح المنظمة وبناء قوة عمل فعالة ومنتجة.
- 4- من الاستقطاب، يمكن الحصول على مهارات وخبرات عالية تؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فاعلية المنظمة.

ثالثا / متطلبات عملية الاستقطاب الموارد البشرية:

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لجذب الموارد البشرية، كما أوضحها (الطائي، 2013: 121) بالنقاط:

- 1- تحديد الوظائف الشاغرة في المنظمة.
- 2- وصف الوظائف بدقة لتحديد المهارات اللازمة لشغلها.
- 3- معرفة الوظائف التي ستصبح شاغرة.
- 4- تحديد القيود المتعلقة بعملية الاستقطاب، سواء أكانت اجتماعية أم سياسية أم مالية أم قانونية للمنظمة.

رابعا / أهداف الاستقطاب الموارد البشرية:

يُعد كل من (الحربي وجعفري، 2022: 151) أن الاستقطاب يشير إلى جذب واختيار الأفراد الأكثر كفاءة الذين يمتلكون قدرات تطويرية، مع العمل على الاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف المنظمة. ويرى أيضا كل من (Ali & Jawad , 2022 :154) تهدف الاستقطاب إلى اختيار الأفراد المناسبين في الوقت والمكان الملائمين للقيام بالمهام الصحيحة، ويتم تمثيل الاستقطاب في نقطتين كما يأتي:

- أ- تخطيط الأفراد بما يتوافق مع الأدوار، أي التركيز على افتراضات متفق عليها، والهدف هو إعداد الأشخاص لتلك الأدوار .
- ب- أدوار التخطيط تتماشى مع الأفراد، أذ تركز على كون الأشخاص عناصر ثابتة، ما يستدعي تعديل العوامل (الأدوار) الموجودة في سياق عمل المنظمة. ويرى كل من (الباري، الصباغ، 2010: 216) لكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة، يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط للمتقدمين أو المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لاختيار الأفضل. يهدف ذلك إلى:

- أ- تحديد حاجات الإعلان والاستقطاب الحالية والمستقبلية استناداً إلى نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل
- ب- المساهمة في تقييم وتحديد مدى فاعلية السياسات المرتبطة بالإعلان والاستقطاب لجميع الوظائف المنظمة
- ج- المساهمة في تقليل احتمال مغادرة الفرد للمنظمة بعد اختياره بمدة قصيرة.

خامسا / مصادر استقطاب الموارد البشرية:

تتضمن مصادر الاستقطاب مزايا وعيوب يجب أخذها بعين الاعتبار عند البحث عن الأفراد المطلوبين. وبشكل عام، على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية، هناك مصدران رئيسيان وهما:

1- المصادر الداخلية: يعتقد (القيوتي، 2010: 136) أن المنظمة تعتمد على الموارد المتاحة داخلها التي تلبى متطلبات الوظيفة، وذلك من خلال النقل الوظيفي أو الترقية أو الإعلان الداخلي أو عبر الأصدقاء المقربين من الإدارة العليا. وتعدّ هذه المصادر حافزاً لتطوير الموظف ليكون جاهزاً عند الحاجة، كما أنها تحافظ على استقرار القوى العاملة وتقلل من التسرب الوظيفي، ما يؤدي إلى تقليل تكاليف التدريب وتعزيز العلاقة مع العاملين.

2- المصادر الخارجية: يشير (ديري، 2011: 94) إلى أنه لا يمكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في عملية التوظيف، بل يجب البحث عن المصادر الخارجية، والتي تتجلى في الإعلان. يُعدّ الإعلان مصدراً انتقائياً لتوفير الأفراد، إذ يتم نشر إعلان في صحيفة عامة يتضمن معلومات عن المنظمة والوظيفة والمواصفات المطلوبة، ما يسهم في عملية التصفية الذاتية. كما يُستخدم الإعلان عبر وسائل تُقرأ لدى مجموعات مهنية معينة، مثل المجالات الطبية التي يطالعها المتخصصون. تبقى مسألة التوجه نحو المصادر الداخلية والخارجية مرتبطة بحاجات المنظمة من جهة، وما توفره البيئة الداخلية والخارجية من جهة أخرى، فضلا عن أن ظروف وحاجات المنظمة تتغير من حين لآخر في سياق الاستقطاب.

سادسا / ابعاد استقطاب الموارد البشرية:

تمثل أبعاد الدراسة جانباً مهماً لفهم أهمية البحث، إذ يتم قياس استمارة الاستبانة والجانب الإحصائي بناءً على ذلك. اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: تخطيط عملية الاستقطاب، تنفيذ عملية الاستقطاب، وتقييم عملية الاستقطاب، والتي كانت باتفاق جملة من الباحثين أمثال وهم كل من

(Loomes,2014:4 , Jafari ,2016:388 , محمد واخرين , 2014 : 10 , Erdoan , 2017:1) أذ ان ابعاد عملية الاستقطاب للموارد البشرية هي ثلاثة كما يتم توضيحها ادناه :

1-تخطيط عملية الاستقطاب:

يرى (Loomes,2014:4) تضع معظم المنظمات مجموعة من الخطط لاستقطاب الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، أذ توضح الخطة أيضًا الموارد البشرية المتاحة سواء داخل المنظمة أو خارجها. ويرى أيضا (Nche,2012:20) يمكن الحصول على المهارات المطلوبة للمنظمة من خلال عملية الاستقطاب. قد تقوم بعض المنظمات بتقليص عدد العاملين أو إعادة توزيعهم أو تدريبهم وتطويرهم. بينما تفضل منظمات أخرى الترقية والاحتفاظ بالموارد عبر تقديم الحوافز لتقليل تنقل العاملين. الهدف الأساس من عملية الاستقطاب هو ملء الشواغر الوظيفية بأفراد قادرين على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة. يعرف الباحث عملية التخطيط للاستقطاب بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة بهدف استقطاب الأفراد ذوي القدرات العالية لشغل الوظائف وتحقيق الأهداف الحالية والطموحات المستقبلية للمنظمة.

2-تنفيذ عملية الاستقطاب :

يرى (Jafari ,2016:388) ان التنفيذ يشير إلى قيام المنظمة بجذب أفضل المهارات والخبرات والقدرات، أذ تستخدم المنظمة استراتيجيات متعدّدة لتحقيق أهدافها من سوق العمل، ويؤثر هذا الالتزام بعملية الاستقطاب.ويرى(Alruwaili,2013: 210) انه يتم تنفيذ الاستقطاب من خلال الاسلوبين الاتين :

أ – الاستقطاب الإيجابي: يتجاوز هذا الأسلوب مجرد الإعلان عن الوظائف الشاغرة أو تقديم المعلومات عند الطلب، بل يتضمن جهودًا نشطة لجذب الكفاءات وإغرائها بالعمل في المنظمة من خلال حملات مكثفة عبر وسائل الإعلام المتنوعة.

ب- الاستقطاب السلبي: هو أسلوب من أساليب الاستقطاب يتميز بتوجيهه نحو وظائف محددة، أذ يقتصر على الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الصحف والمجلات المتخصصة في مجال معين.

يعرف الباحث تنفيذ الاستقطاب بأنه مجموعة من الخطوات المتكاملة التي تُنفذ من خلالها عملية الاستقطاب بما يتمشى مع طموحات الإدارة العليا في الحصول على العاملين ذوي المهارات المطلوبة للعمل داخل المنظمة على وفق الأهداف المحددة مسبقاً.

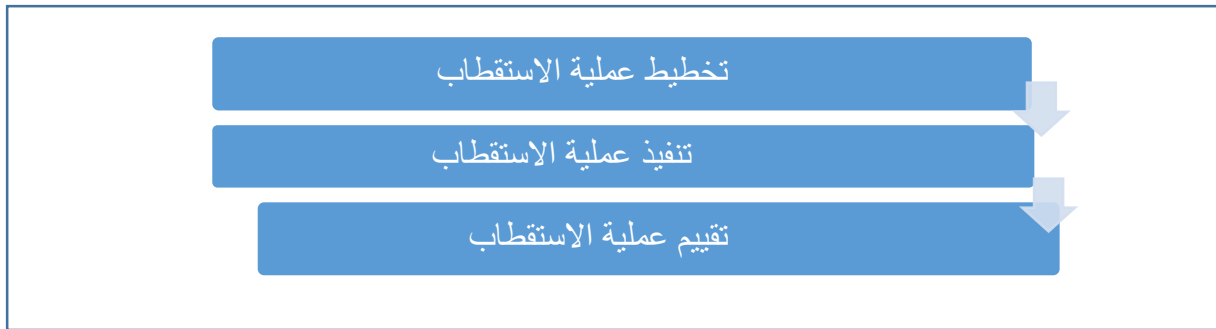
3-تقييم عملية الاستقطاب:

يرى (Erdogan، 2017:1) تُعدّ عملية تقييم أساليب استقطاب الموارد البشرية من المراحل الأساسية، إذ تهدف إلى التأكد من أن الجهد والوقت والمال المستثمر في هذه الأساليب قد وُظفوا بشكل مناسب، وللتحقق من جدوى وفعالية تلك البرامج في تحقيق الأهداف المنشودة للاستقطاب. ينبغي أن تكون عملية التقييم عملية مستمرة تتطلب الحرص على أخذ آراء الموظفين الجدد في جهود الاستقطاب. بشكل عام، يتم تقييم أساليب الاستقطاب من خلال الجوانب الآتية: (محمد وآخرون، 2014: 10)

أ- عدد المتقدمين: بما أن الهدف من البرنامج الجيد للاستقطاب تولي عدد كبير من المتقدمين لاختيار الافراد المناسبين منهم، لذا ينبغي البدء بتقييم عدد المتقدمين الذين يوفرهم كل مصدر من مصادر الاستقطاب للحكم على مدى فاعلية كل مصدر في توفير الاعداد المناسبة المطلوبة .

ب- نوعية المتقدمين: يجب ان يتم استقطاب مرشحين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة فعلا، قد تستقطب المنظمة مرشحين تعززهم المؤهلات المطلوبة فتضغط المنظمة لاختيار اشخاص غير مؤهلين في هذه الحالة، اما ان المنظمة تستقبل بأداء من دون المطلوب ستتحمل تكاليف تدريبهم , كما يمكن ان تستقطب افراد بمؤهلات تفوق المتقدمين مقارنة مع المؤهلات الموضوعه بالتوصيف الوظيفي وكذلك بالحصول على تقييم لدوائهم تجربة بعد مدة قصيرة ومعقولة من تعيينهم .

ج – الكلفة والوقت: لا بد من المنظمة ان تحقق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، إذ يمكن ان تنفق مصروفات كبيره ووقت طويل للبحث عن العاملين الأفضل لوظيفة بسيطة ليست ذات تأثير مهم على المنظمة، كما يمكن ان تجري تقييم بين الوقت والكلفة الذي يستغرقه التعيين مسبقا. يعرف الباحث بان عملية الاستقطاب للموارد البشرية: وهي اجراء حيث يتم الاعتماد على من قبل الإدارة العليا في المنظمة والهدف منه تحقيق الأهداف المرسومة للاستقطاب .



الشكل (2) يوضح ابعاد استقطاب الموارد البشرية

المصدر : من اعداد الباحث

المبحث الثاني

الأداء العالي

توطئة ...

تعدّ الأداء من المفاهيم الأساسية والمهمة للمدير في جميع المستويات الإدارية، إذ يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف المحددة لأنواع المنظمات كافة. إذ يمكن أن تكون مخرجاته إيجابية تعزز من مكانة المنظمة أو ذات آثار سلبية ضارة. هذه المخرجات تعزز من استمرارية المنظمة وقدراتها التنافسية أو تؤدي إلى خسارتها وفشلها أمام المنظمات الأخرى. ومن ثمّ، يشير الأداء العالي إلى مدى الإمكانات والمهارات التي يمتلكها المعني لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة.

أولاً/ مفهوم الأداء العالي:

يُعدّ الأداء العالي من المفاهيم الجوهرية في الإدارة المعاصرة، ويشير إلى قدرة الأفراد أو الفرق أو المنظمة ككل على تحقيق نتائج تتجاوز المعايير المتوقعة بكفاءة وفعالية واستدامة. ويرتبط هذا المفهوم بتحقيق مستويات متقدمة من الإنتاجية والجودة والابتكار، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

يقصد به المخرجات التي تحصل عليها المنظمة من الموارد المستقطبة وما يتحقق من أهداف للمنظمة وقدراتها التنافسية في الأسواق مع المنظمات الأخرى، وقد بينه الباحثين بالعديد من التعاريف والموضحة ادناه :

يُعدّ مفهوم الأداء العالي من المفاهيم الإدارية الأساسية لكل منظمة، وهو العنصر الحاسم في نجاح المنظمات واستمرارها في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، فضلاً عن التكيف الفعال مع المتطلبات التنافسية. إذ إشارة (Student, 2023: 85) ان الأداء العالي هو قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف عن طريق خلق بيئة تنظيمية تحفز الموارد البشرية على تحقيق الأداء المتميز والأهداف المؤسسية. كما عرفه كل من (kloutsinioti Mihail,2020,2) تشير إلى مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية، وهياكل العمل، والعمليات التي تعزز من معرفة الفرد، ومهاراته، والتزامه، ومرونته. كما اوضحه (Carrion, 2020) يُعدّ نظام عمل يتضمن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المصممة لتعزيز مهارات الموظفين وكفاءتهم وتقانيهم، ما يجعلهم مصدرًا للمنافسة المستدامة. وكما أشار (Abdul Hussein, 2020: 70) الأداء العالي هو عدد الأنشطة التنظيمية التي ينفذها الأفراد العاملون داخل المنظمة لتحقيق نتائج مالية إيجابية. وأيضاً عبر عن الأداء (n askar,2018:27) تشير إلى مجموعة من الممارسات التوظيفية التي تعزز من تحفيز العاملين وتؤثر بقدراتهم في الأداء الوظيفي، ما يؤدي إلى توافق داخلي بين مهارات وقدرات العامل ومتطلبات الوظيفة بهدف تحسين مساهمة الأفراد عن طريق عملهم. كما أشار (عاشور، 1986: 50) إلى أنها تعكس كيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفعالية، ما يمكنها من تحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق، يرى (القطب، 2012: 41-44) أن الأداء العالي يعكس مدى كفاءة وفعالية استخدام المنظمة لمواردها المختلفة وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، مع الأخذ في الاعتبار تأثير البيئة الخارجية والداخلية ونشأة المنظمة.

ثالثا / أهمية الأداء العالي:

يُعدّ الأداء العالي ذا أهمية بالغة للمنظمة، إذ يتوقف نجاحها أو فشلها على مدى تحقيق هذا الأداء، كما أوضح عدد من الباحثين بالنقاط كما هو مبين أدناه:

1- تتجلى أهميته للمنظمة من خلال اتباع نهج يهدف إلى تحفيز مشاركة العاملين، وتعزيز الجهد، وتحقيق الميزة التنافسية وأهداف المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى. (crant & Maxwell, 2018:5)

2- تُعدّ عملية منهجية لجمع وتحليل وتوثيق المعلومات بهدف تحقيق نظام معلومات فعال، ما يسهل تقييم الأنشطة المختلفة من خلال الربط والتكامل بين النظام المالي وغير المالي الموجه نحو الزبائن، مما يمهد للمنظمة لتحديد مستوى نجاحها. (Pittino, 2016:75-89)

3- تعكس الأهمية النتيجة النهائية لجميع الأنشطة التي تنفذها المنظمة، حيث يسهم الأداء العالي للعاملين في تعزيز الاستقرار والتماسك. (Mussel , 2013:458)

4- تؤدي الأهمية إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية، مما ينعكس على قدرة المنظمة في إشراك الموظفين لتحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية والحفاظ على رأس المال البشري للمؤسسة، (Ahmed, 2022:93-112) .

5- تزايد الاهتمام بالأفراد وتغيرت النظرة إليهم، حيث أصبحوا مساهمين رئيسيين في خلق القيمة وإضافتها للمنظمة، إذ يُعدّون موارد استراتيجية يتمتعون بالقدرة المستمرة على الإبداع والمرونة في التعامل. ومن ثمّ، يتزايد التركيز على أدائهم، بعدهم المصادر الأساسية للمنظمة، ما يعزز استقرارها وطول بقائها. (نوال، 2015: 110).

رابعا / خصائص الأداء العالي:

يتسم الأداء العالي بمجموعة من الخصائص التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال اكتساب الخبرة والمعرفة مع مرور الزمن، وقد عبر عن ذلك كل من (Santos & de Waal , 2019) بان هنالك مجموعة من الخصائص للأداء العالي وكمل موضحها بشكل تفصيلي ادناه :

1- يركز مديرو الأداء العالي على تحفيز الموظفين وتعزيز الثقة بينهم، مع التعامل معهم باحترام وتطوير علاقات فردية جيدة، ما يساعدهم على تحقيق نتائج إيجابية.

2- الانفتاح والتوجه نحو العمل: يثمن مديرو المنظمة الأفكار والآراء المقدمة من الموظفين بشأن العمليات التنظيمية الحيوية، ما يوفر فرصة للعاملين لتعلم وتطوير أفكارهم واكتساب المعرفة اللازمة لأداء الأعمال بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة.

3- الالتزام طويل الأجل: يتمتع الالتزام طويل الأجل في المنظمات ذات الأداء العالي بفعالية تفوق الالتزام قصير الأجل، ما يجعل هذه المنظمات بيئة عمل آمنة إذ يشعر الموظفون بالحرية في تقديم أفضل ما لديهم.

4- التحسين والتجديد المستمر: تمتلك كل منظمة استراتيجية فريدة تميزها في قطاعها، ما يمكنها من الاستجابة للتطورات السوقية من خلال الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات، ما يؤدي إلى إنشاء مصادر جديدة للميزة التنافسية. تضمن منظمات الأداء العالي الاحتفاظ بالكفاءات الأساسية داخلياً والاستعانة بمصادر خارجية للكفاءات غير الأساسية.

5- جودة الموظف: تشير إلى تطوير المنظمة لمواردها البشرية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة وتحمل المسؤولية، ما يعزز إبداعهم في أداء مهامهم الحالية ويسرع من تحقيق النتائج المطلوبة.

خامساً/ المتطلبات الرئيسية لتمييز أداء المنظمات عالية الأداء:

تسعى المنظمات الراغبة في تميّز أدائها وتفوقها على نظيراتها إلى تقديم ما يسهم في تحقيق أهدافها. لذا، لا يكفي أن تنفذ الوظائف التقليدية وتحدد مواردها البشرية كما هو الحال في المنظمات الأخرى، بل ينبغي عليها توفير مقومات استثنائية تعزز من تميز أدائها وتفوقها. وعبر (Ruben , 2007:13) عن المتطلبات كما يأتي:

1- إحساس جلي بالهدف (الرسالة) والتطلعات المستقبلية (الغاية) المشتركة المفهومة والمُعترف بها على نطاق واسع .

2- القيادة الفعالة وحوكمة العمليات على جميع المستويات التي تتضمن آليات تقديم التغذية الراجعة.

3- التخطيط الاستراتيجي: تُعدّ الخطط من الأولويات والأهداف لترجمة الرسالة والرؤية إلى برامج محددة، كما تُستخدم البرامج والأنشطة في العمليات والموارد بشكل فعّال لدعم هذه التوجهات.

4- برامج الجودة العالية التي تتماشى مع الرسالة المحددة والتطلعات، مصممة بدقة وتخضع للتقييم المنتظم مع تحسين مستمر.

5- كفاءة الملاك المؤهل وبيئة العمل المريحة، مع المراجعة المستمرة للأداء وتحسينه، تُعدّ من الأولويات.

6- المقارنة مع الأقران والقيادة لتعزيز الابتكار والتحسين وتوفير الإطار للكشف عن المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

كما اشاره كل من (George & Arnold ،1998:120) إلى مجموعة من الخطوات التي تمكن المنظمة من التميز في أدائها على النحو الآتي:

أ- المشاركة في وحدات العمل والأقسام والفرق بين الأنشطة المتنوعة

ب- معالجة إشكالية العمليات في كافة أقسام المنظمة.

ج- التواصل الفعال مع العملاء والموردين.

د-قياس وتحليل مؤشرات الأداء من أجل تحسينه

د-تقييم وتحليل مؤشرات الأداء بغرض تحسينها

سادسا / ممارسات عمل الأداء العالي:

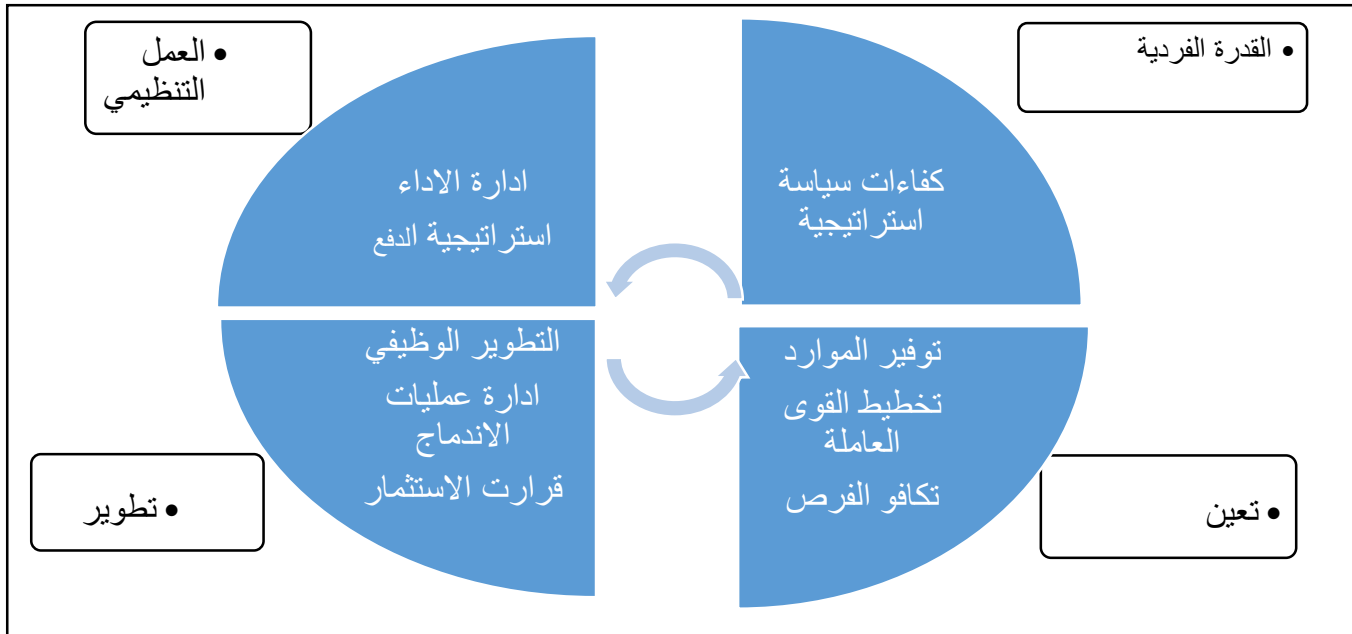
عبر (appelbaum , 2015 :1-2) عن ممارسات الأداء العالي بثلاثة طرائق مختلفة وكالاتي :

1-تعزيز تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة المنظمات من خلال عمليات مثل تطوير مهارات الموظفين وتحسين تخصصاتهم.

2- تعزيز الحافز والالتزام لدى الموظفين وخلق بيئة تنظيمية وإدارة عمل تدعم مشاركة الموظف في حل المشكلات وتحسين الأداء.

3- بناء رأس المال الاجتماعي التنظيمي ما يسهل تبادل المعرفة وتنسيق العمل، ما يؤدي إلى تحسين الأداء.

ويرى أيضا (Tamkin,et.al , 2004 : 44-45) تنبثق ممارسات الأداء العالي من عدة مجالات، مثل ممارسات الموارد البشرية، وأنظمة تطوير الموظفين، واستراتيجيات المشاركة والمكافأة، وهياكل الوظائف، وغيرها. كما يوضح الشكل (3) دور المديرين والقادة في نجاح الأداء، إذ إنهم صناع القرار في جميع المراحل، ويقدمون الموارد، ويطورون، ويحفزون الموظفين تحت إشرافهم.



الشكل: (3) يوضح دور المديرين والقادة لنجاح أداء العاملين.
المصدر: من اعداد الباحث .

سابعا / مسوغات الاهتمام بالأداء العالي :

يوجد العديد من المبررات التي أوضحها (زايد، 2006: 7-10) التي تدعو المنظمات إلى التركيز على التميز في الأداء، وتتلخص في النقاط الآتية:

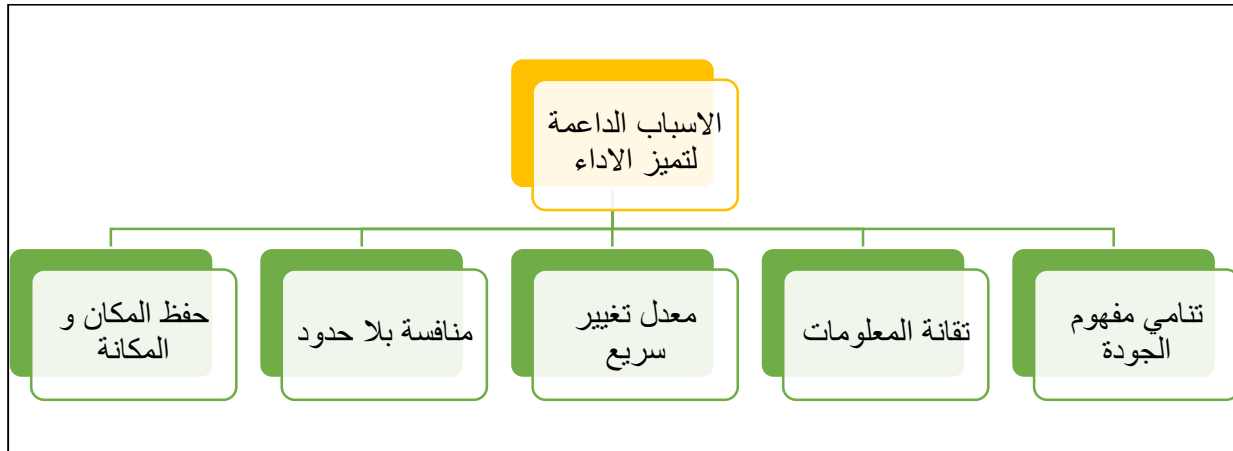
1- الحفاظ على المكانة: يسهم تميز الأداء في الحفاظ على مكانة المنظمة، ويعني ذلك القدرات الذاتية للمنظمة. يجب أن تبدأ نقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء من داخل المنظمة، إذ إن التميز هنا لا يقتصر على جودة المنتجات، بل هو مفهوم أوسع يتضمن جودة جميع الجوانب التنظيمية. ومن أهم المصادر التي ينبغي الحفاظ عليها كمصادر أساسية للتمييز هي الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، والقيادة.

2- منافسة غير محدودة: يمكن وصف المنافسة التي تواجهها المنظمات الحديثة بأنها غير محدودة، إذ أصبحت الأسواق مفتوحة بشكل غير مسبوق، ما يمنح العملاء حرية الانتقال بين الأسواق. هذه الظروف تفرض على المنظمات مواجهة نوع جديد من المنافسة ومعالجته من خلال تميز الأداء العالي.

3- التغيير السريع: تتميز الظروف البيئية الحالية بدرجة مرتفعة من التغيير، ويعود السبب إلى تغيير الظروف البيئية الخارجية، المتمثلة في القوى الخارجية التي تؤثر في نشاط المنظمة وقراراتها.

4- تطور مفهوم الجودة: تفاعلت جميع المتغيرات المذكورة سابقاً لتفرض على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن هويتها والسعي نحو التميز في الأداء العالي مقارنةً بمنافسيها، مما يحقق لها الاستقرار ويعزز فرص بقائها واستمرارها.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يمكن عد التكنولوجيا كإساليب أو العمليات التي تحول الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات ذات قيمة. لقد شملت تكنولوجيا المعلومات جميع جوانب العمل التنظيمي دون استثناء، عرف أصبحت العديد من المنظمات تعتمد على الاستقطاب والشراء الإلكتروني، كما يوضح الشكل الآتي (زايد، 2006: 7-10).



الشكل رقم (4) مبررات الاهتمام بالأداء العالي.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات السابقة .

ثامنا / ابعاد الأداء العالي:

تواجه دراسة الأداء العالي وقياسه تحديات متعدّدة، تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات القياس استناداً إلى اختلاف أهداف المنظمات وطبيعتها، فضلاً عن تنوع أهداف الجهات المرتبطة بها. يتطلب ذلك تحديد نوع المقاييس المناسبة لقياس الأداء، وتحديد أهميتها، ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة دقيقة عن المنظمة. سيتم الاعتماد في قياس الأداء على الأبعاد التي اتفق عليها معظم الباحثين كل من (Ogbonnaya 2013, Al-Anazi, 2011, chapano, et al, 2018,48, Khalil,2013, Rani, et al, 2020, Al-Lafi& Khashman, 2020)، والتي تشمل: التدريب والتطوير، التوظيف الكفاء، أنظمة التعويض، تقييم الأداء، ومشاركة العاملين، كما هو موضح بالتفصيل أدناه:

1- **التدريب والتطوير** : التدريب والتطوير هما مفهومان مترابطان ولكنهما مختلفان. يشير التدريب إلى التعديل الرسمي والمنهجي للسلوك والمواقف والمهارات الضرورية لأداء وظيفة ناجحة، من خلال تجارب التعلم التي يمكن أن تحدث عبر التعليم والتطوير والخبرة المخطط لها للعامل. في المقابل، يُعرف التطوير بأنه عملية تنمية قدرات العاملين أو إعدادهم لفرص وظيفية ومهام مختلفة، تفوق تلك المطلوبة في الوظيفة الحالية.

بينما يركز التدريب على تحسين القدرة على إتقان أداء مهمة معينة، يهدف التطوير إلى الحفاظ على عاملين ذوي كفاءة عالية. (chapano, et al, 2018,48)

2- التوظيف الكفوء: التوظيف هو عملية البحث عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، بينما يشير الكفوء إلى توظيف الأفراد المناسبين للوظائف الملائمة. بشكل عام، تهدف إجراءات التوظيف الكفوء إلى الحصول على عدد من العاملين المؤهلين لتلبية متطلبات أنشطة ووظائف المنظمة بأقل تكلفة. يساهم التوظيف الكفوء في ضمان وجود الأشخاص المناسبين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات المطلوبة، ما يتوافق مع ثقافة المنظمة ويعزز الأداء العالي. (Rani et al 2020: 47)

3- أنظمة التعويض : التعويض هو مجموع المبالغ النقدية التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين مقابل عملهم، ويشمل أيضًا ما يعرف بالمزايا، وهي مجموعة من الامتيازات التي تقدمها المنظمة فضلًا عن الأجور، والتي تتمثل في الإجازات، المكافآت، والتأمين الطبي للعلاج في المستشفيات والعيادات الخارجية (Rani et al 2020 : 84)

4- تقييم الأداء : يشير إلى تقييم العمل ونتائجه من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تتيح قياس كمية ونوعية العمل المرغوب بدقة وموضوعية. يوفر تقييم الأداء توجيهات مفيدة للأفراد العاملين لتحسين أدائهم، ويتضمن أيضًا اقتراحات للتغيير والتشجيع. كما أن نظام تقييم الأداء للعاملين يؤثر بشكل كبير في تصورهم للعدالة، ما يؤثر في مواقف وسلوك الأفراد، ومن ثم على أداء المنظمة. (Sabwami,2015,34)

5- مشاركة العاملين: تشير المشاركة الفردية إلى الاعتراف بأن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مساهمات أعضائها في تحقيق ذلك النجاح، لذا تهدف برامج إشراك العاملين إلى تسهيل تفعيل مشاركتهم في مختلف أنشطة المنظمة. (Sabwami , 2015: 32)

استنادًا إلى ما تم تقديمه من ممارسات نظم العمل ذات الأداء العالي، يتضح أن كل ممارسة من هذه الممارسات تؤثر إيجابيًا في كل من المنظمة والعامل. لتعزيز هذا الأثر الإيجابي، ينبغي على إدارة المنظمة اعتمادها كحزمة متكاملة تشمل جميع هذه الممارسات.

الفصل الثالث

الجانب العملي

المبحث الأول: الاختبارات البنائية لمقاييس البحث

المبحث الثاني: تحليل وتشخيص متغيرات البحث

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها الميدانية

المبحث الأول

الاختبارات البنائية لمقاييس البحث

"تعدّ الاختبارات البنائية الخاصة بمقاييس الدراسة بشتى انواعها من اهم الخطوات التي يتم اجرائها لضمان سلامة المقاييس قبل ان يتم اختبار الفرضيات ، وذلك بالاعتماد على عدة اساليب احصائية مناسبة للتحقق من مدى اعتدالية البيانات من حيث خضوعها للتوزيع الطبيعي ، والتأكد من مدى جودة المقاييس من خلال التحليل العملي التوكيدي ، اصف الى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس واتساقها الداخلي ، وكما يأتي:"

أولاً: الترميز والتوصيف

"من الضروري القيام بخطوة ترميز متغيرات البحث وابعادها الفرعية قبل القيام بتنفيذ أي اسلوب تحليلي وذلك لتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها والتعرف عليها خلال عملية اجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة. أذ يوضح الجدول (2) متغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد."

جدول (2) ترميز وتوصيف مقاييس البحث

ت	نوع المتغير	متغيرات الدراسة الرئيسة	ابعادها الفرعية	الرمز الاحصائي	عدد الفقرات
1	مستقل	استقطاب الموارد البشرية HRReq	تخطيط عملية الاستقطاب	RP	5
			تنفيذ عملية الاستقطاب	RI	5
			تقييم عملية الاستقطاب	RE	5
2	تابع	الأداء العالي HigPer	التطوير والتدريب	TD	5
			التوظيف الكفوء	ES	5
			أنظمة التعويض	CS	5
			تقييم الاداء	PE	5
			مشاركة العاملين	EP	5

المصدر: من اعداد الباحث.

ثانيا- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لمقاييس الدراسة

"توجه الباحث الى عرض استبانته على مجموعة من السادة المحكمين في تخصص ادارة الاعمال، وذلك لضمان توافر كل من الصدق الظاهري وصدق المحتوى على مستوى مقاييس البحث، وضمان تمثيل وانتماء كل فقرة الى الابعاد الفرعية للمقياس ومدى تمثيل الابعاد الفرعية للمتغيرات التي تقيسها وكيفية تحقيق الغرض المرجو من المقاييس من حيث صلاحيتها ومحتواها الداخلي. واستناداً الى الملاحظات التي قدمها

السادة المحكمين على محتوى المقياس أجرى الباحث اهم المعالجات اللازمة وتغيير اغلب الصياغات التي تتعلق ببعض الاسئلة التي رأى المحكمون اهمية معالجتها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق وأكثر تمثيلاً وقياساً للأبعاد والمتغيرات التي تمثلها. ويعبر الجدول (3) عن النسب المتحققة التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة، علماً أن بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب المقترحات التي وضعت على الاستبانة."

جدول (3): نسب اتفاق السادة المحكمين عن فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	استقطاب الموارد البشرية	تخطيط عملية الاستقطاب	5	4	80	اعادة صياغة حسب الملاحظات المحددة من قبل السادة المحكمين
		تنفيذ عملية الاستقطاب	5	4	80	
		تقييم عملية الاستقطاب	5	3	60	
2	الأداء العالي	التطوير والتدريب	5	5	100	
		التوظيف الكفوء	5	4	80	
		أنظمة التعويض	5	5	100	
		تقييم الاداء	5	4	80	
		مشاركة العاملين	5	5	100	
المجموع			40	34	85	

"المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس."

ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

"اعتمد الباحث اختبار التوزيع الطبيعي من اجل تحديد نوع اساليب التحليل الملائمة في اختبار الفرضيات ، وبذلك تم التوجه الى استخدام اسلوب كولموكوروف - سميرنوف ، إذ يُعد معيار التقييم في هذا الاسلوب هو قيمة النسبة المعنوية، فإذا كان مستوى المعنوية لهذا الاسلوب اكثر من (0.05) فإن ذلك يدل على ان البيانات ضمن منطقة حدود التوزيع الطبيعي وبخلافه يكون التوزيع غير طبيعي ، إذ يتبين من الجدول (4) ان قيمة احصائية اختبار (Kolmogorov-Smirnov) كانت قد بلغت (0.054 ، 0.064) للمتغيرات (استقطاب الموارد البشرية ، والاداء العالي) اما قيم النسبة المعنوية الاحصائية فقد بلغت (0.200 ، 0.200) على الترتيب ، وهي ضمن الحدود المقبولة المنصوص عليها ضمن منطقة التوزيع الطبيعي ، كونها اعلى من

القيمة المعيارية التي تبلغ (0.05) وهذا يحتم على الباحث القبول بقرار اتباع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث للتوزيع الطبيعي ما يدعم استعمال الادوات المعملية في التحليل والاختبار." **الجدول (4) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات البحث**

المتغيرات		استقطاب الموارد البشرية	الاداء العالي
N		73	73
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.067	3.191
	Std. Deviation	.4469	.4620
Most Extreme Differences	Absolute	.054	.064
	Positive	.054	.064
	Negative	-.048	-.052
Test Statistic		.054	.064
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

رابعاً- اختبار التحليل العاملي التوكيدي

"يعمل التحليل العاملي التوكيدي على تأكيد البنية العاملية للمتغيرات المقاسة المحددة مسبقاً ، مما يضمن أن المؤشرات المستخدمة تمثل بدقة البنى التي يتم قياسها ، ويسهل تطبيق هذا التحليل في دراسات الإدارة لضمان افضل مستوى من التقييم الدقيق للابعاد الفرعية لجميع المتغيرات الادارية ، ما يضمن صحة وموثوقية المقاييس المستخدمة، وقد تم تطبيقه بنجاح في دراسات متعدّدة مثل إدارة الوقت وذكاء الأعمال والمهارات العاطفية والمتغيرات التنظيمية والفردية والسلوكية، ما يوفر فهماً أعمق لهذه المتغيرات ويثبت صحة النماذج النظرية المعتمدة في الدراسات السابقة (4 : Andino-González et al., 2025) ومن اجل ضمان نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الحالية، يتم تقييمه من مؤشرين اساسيين هما: (Hair et al,2014 115).

1. "قيم التقديرات المعيارية للمعلمة: "والتي تُعدّ مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وعكس ذلك ستحذف من التحليل، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية، إذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية."

2. "مؤشرات المطابقة: تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبالعكس يخضع الانموذج الهيكلي الى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج. "والجدول (5) يوضح اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي ، وقاعدة القبول الخاصة بكل منها .

جدول (5) مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي :

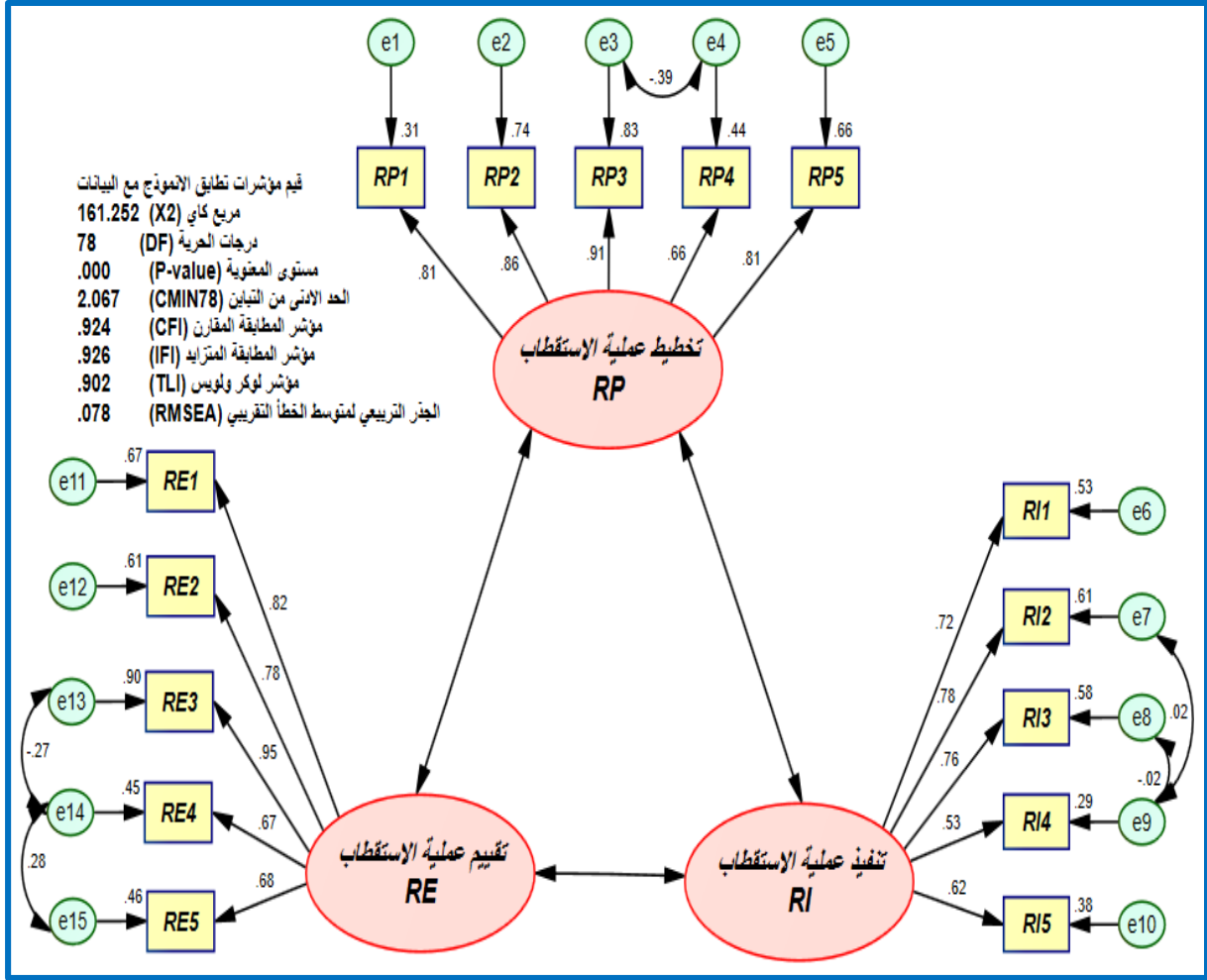
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI > 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	IFI > 0.90
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA < 0.08

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " *A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis* " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

"وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات البحث كالآتي:

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير استقطاب الموارد البشرية:

"يتضح من الشكل (5) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات ابعاد متغير استقطاب الموارد البشرية قد تجاوزت نسبة (40). وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الابعاد الفرعية الثلاث بفقراتها، وكانت جميعها نسب معنوية؛ لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) أتضح إنها قيم معنوية، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء (5) من مؤشرات التعديل، فقد أظهرت النتائج وكما مبينة في الشكل (5) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 2.067) وقيمة (CFI = 0.924) وقيمة (IFI = 0.926) وقيمة (TLI = 0.902) وقيمة (RMSEA = 0.078) وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ما يؤكد أن متغير استقطاب الموارد البشرية يقاس بثلاثة ابعاد كل منها يقاس بـ(5) فقرة ."



الشكل (5): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس استقطاب الموارد البشرية
 المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (6) معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير استقطاب الموارد البشرية

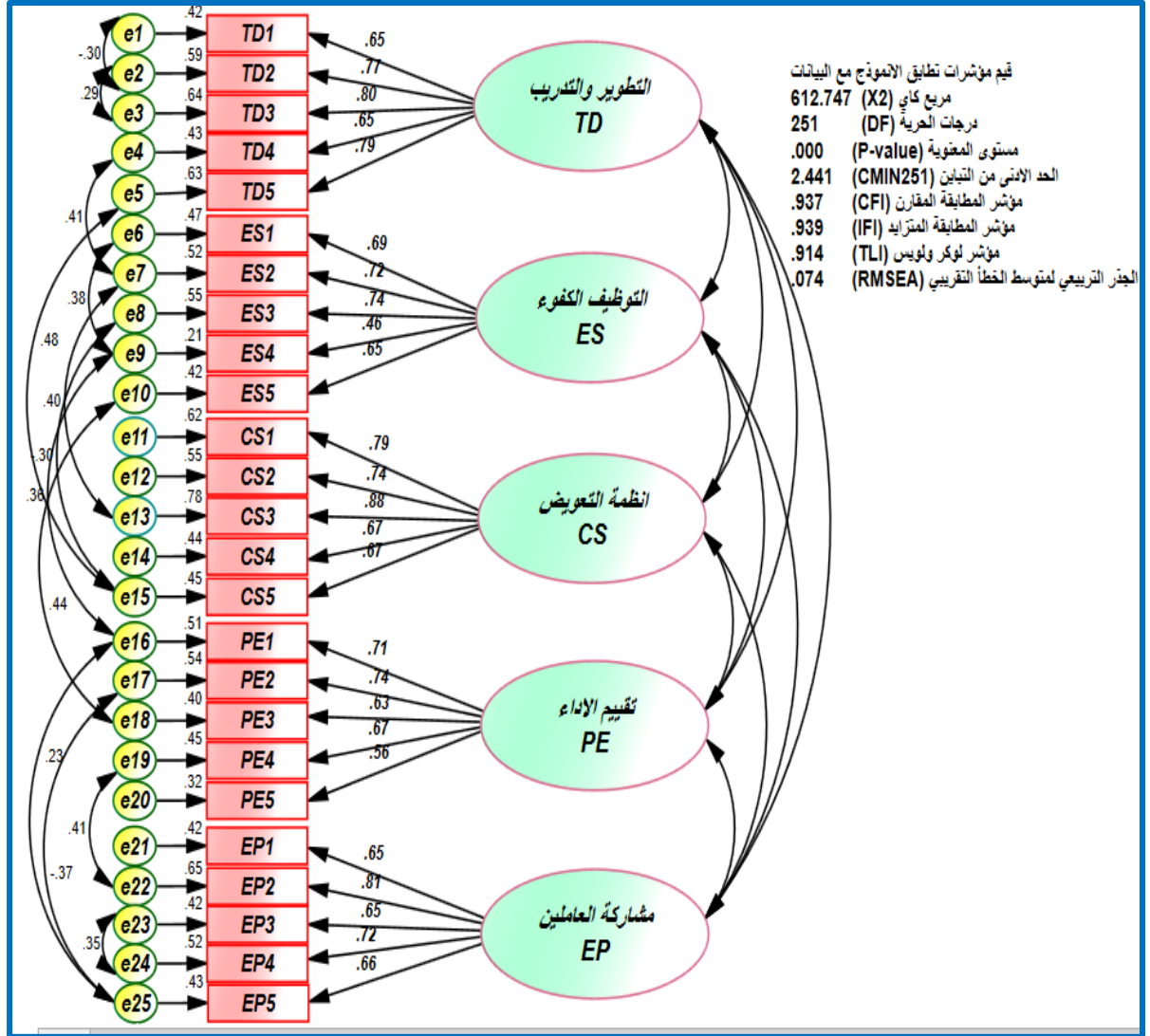
المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
RP5	<--- تخطيط عملية الاستقطاب	.810	1.000			
RP4	<--- تخطيط عملية الاستقطاب	.662	.851	.138	6.153	***
RP3	<--- تخطيط عملية الاستقطاب	.912	1.034	.107	9.637	***
RP2	<--- تخطيط عملية الاستقطاب	.859	1.064	.119	8.923	***
RP1	<--- تخطيط عملية الاستقطاب	.809	1.012	.163	6.223	***

RI1	<---	تنفيذ عملية الاستقطاب	.725	1.124	.214	5.252	***
RI2	<---	تنفيذ عملية الاستقطاب	.783	1.301	.232	5.602	***
RI3	<---	تنفيذ عملية الاستقطاب	.761	1.250	.229	5.447	***
RI4	<---	تنفيذ عملية الاستقطاب	.535	.955	.233	4.104	***
RI5	<---	تنفيذ عملية الاستقطاب	.619	1.000			
RE1	<---	تقييم عملية الاستقطاب	.816	1.121	.171	6.544	***
RE2	<---	تقييم عملية الاستقطاب	.783	1.188	.189	6.297	***
RE3	<---	تقييم عملية الاستقطاب	.950	1.505	.201	7.491	***
RE4	<---	تقييم عملية الاستقطاب	.670	1.032	.163	6.347	***
RE5	<---	تقييم عملية الاستقطاب	.680	1.000			

"المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25)"

2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الأداء العالي

"يتضح من الشكل (6) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات ابعاد متغير الأداء العالي قد تجاوزت نسبة (40). وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الابعاد الفرعية الثلاث بفقراتها، وكانت جميعها نسب معنوية؛ لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (7) أتضح إنها قيم معنوية ، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء (13) من مؤشرات التعديل، فقد أظهرت النتائج وكما مبينة في الشكل (6) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 2.441) وقيمة (CFI = 0.937) وقيمة (IFI = 0.939) وقيمة (TLI = 0.914) وقيمة (RMSEA = 0.074) وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ما يؤكد على أن متغير الأداء العالي يقاس بخمسة ابعاد فرعية تم قياس كل منها ب(5) فقرة."



الشكل (6): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء العالي

المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25) .

جدول (7) معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الأداء العالي .

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
TD5 <--- التطوير والتدريب	.792	1.107	.132	8.399	***
TD4 <--- التطوير والتدريب	.652	.936	.142	6.589	***
TD3 <--- التطوير والتدريب	.800	1.000			
TD2 <--- التطوير والتدريب	.766	1.104	.117	9.440	***
TD1 <--- التطوير والتدريب	.651	.939	.145	6.488	***
ES5 <--- التوظيف الكفوء	.648	.983	.164	5.986	***

ES4	<---	التوظيف الكفوء	.458	.770	.149	5.168	***
ES3	<---	التوظيف الكفوء	.744	1.161	.171	6.810	***
ES2	<---	التوظيف الكفوء	.719	1.072	.162	6.615	***
ES1	<---	التوظيف الكفوء	.689	1.000			
CS1	<---	انظمة التعويض	.787	1.000			
CS2	<---	انظمة التعويض	.744	1.029	.133	7.760	***
CS3	<---	انظمة التعويض	.883	1.238	.127	9.746	***
CS4	<---	انظمة التعويض	.665	.955	.141	6.760	***
CS5	<---	انظمة التعويض	.673	.945	.137	6.899	***
PE5	<---	تقييم الاداء	.564	.826	.161	5.124	***
PE4	<---	تقييم الاداء	.673	.957	.155	6.162	***
PE3	<---	تقييم الاداء	.631	.879	.152	5.778	***
PE2	<---	تقييم الاداء	.738	1.000			
PE1	<---	تقييم الاداء	.714	.926	.141	6.582	***
EP1	<---	مشاركة العاملين	.651	1.054	.186	5.656	***
EP2	<---	مشاركة العاملين	.806	1.182	.175	6.760	***
EP3	<---	مشاركة العاملين	.647	1.000			
EP4	<---	مشاركة العاملين	.719	1.001	.132	7.580	***
EP5	<---	مشاركة العاملين	.659	.935	.164	5.713	***

المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25).

خامسا- اختبار الثبات لأداة القياس

"يمثل اختبار الثبات بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة ويُقال أن المقياس ذو معوليه إذا كان تكرار القياس الذي تم اجرائه في ظل ظروف ثابتة سيعطي النتيجة نفسها، ويتمتع المقياس بثبات عالٍ في الاتساق إذا كانت عناصره تقيس البنية نفسها. ويُعد معامل (Cronbach's Alpha) من أشهر الاساليب الكمية التي تعبر عن ثبات المقاييس السلوكية وتتراوح قيمته بين قيمتين (0-1) ، وتُعد قيمته معتمدة وموثوقة كلما تجاوز نسبة (0.70) (Tavakol & Dennick , 2011 : 54)." .

"أد نلحظ من الجدول (8) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.785 - 0.956) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة ، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتنحاز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية."

الجدول (8): معاملات الثبات لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية

كرونباخ الفا للبعد	الابعاد الفرعية	كرونباخ الفا للمتغير الرئيسي	المتغيرات الرئيسية
.866	تخطيط عملية الاستقطاب	.948	استقطاب الموارد البشرية
.818	تنفيذ عملية الاستقطاب		
.893	تقييم عملية الاستقطاب		
.844	التطوير والتدريب	.956	الأداء العالي
.785	التوظيف الكفوء		
.866	أنظمة التعويض		
.797	تقييم الاداء		
.821	مشاركة العاملين		

"المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS."

المبحث الثاني

تحليل وتشخيص متغيرات البحث

"يشتمل هذا المبحث على تحليل وتشخيص متغيرات البحث وابعادها الفرعية بحسب مستواها المتوقع عن طريق اجابات الافراد عينة البحث على مستوى مشفى زين العابدين عليه السلام عينة البحث فقد استند الباحث الى استخدام مجموعة من الإحصاءات الوصفية المناسبة كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية . وهنا يمكن الاعتماد على ما اشار اليه ((Nakapan & Radsiri , 2012 : 573) في ضوء اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فانه توجد خمسة فئات تفسر في ضوءها قيم الوسط الحسابي الميدانية ، وكما مبين في الجدول (9) :

الجدول (9) : تفسير قيم الوسط الحسابي

التسلسل	المدى	التفسير
1	1.80 – 1	"منخفض جدا"
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	"معتدل"
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	"مرتفع جدا"

Source : Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, p. 573.

أولاً : وصف وتشخيص متغير استقطاب الموارد البشرية وابعاده الفرعية

"يظهر الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير استقطاب الموارد البشرية والذي يقاس ببعدين ميدانيين، أذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.309) وبلغ الانحراف المعياري (0.825) وبلغت الاهمية النسبية (66.18%) ،بحسب هذه النتائج الى ان متغير استقطاب الموارد البشرية قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، ما يدل على أن مشفى زين العابدين عليه السلام عينة البحث اولت متغير استقطاب الموارد البشرية اهتماماً معتدلاً وهذا يشير الى ان الإجراءات المتبعة في استقطاب العاملين من الملاكات الصحية (الأطباء ، الممرضين ، والموظفين) كانت من دون مستوى الطموح وهذا يعني ان خطوات تخطيط عملية الاستقطاب والتننبؤ بحاجة المشفى من الملاكات الصحية والإدارية كانت محدودة من

حيث الاستعداد والجاهزية وتوفير المتطلبات الضرورية لتنفيذ عملية الاستقطاب وتقييمها من حيث تحقيق الهدف المنشود منها والتهيؤ لمرحلة اختيار المرشحين المناسبين للوظائف." **الجدول (10): الاحصاءات الوصفية لمتغير استقطاب الموارد البشرية بأبعاده**

ت	المتغير والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
1	تخطيط عملية الاستقطاب	3.353	0.903	67.06	1
2	تنفيذ عملية الاستقطاب	3.307	0.858	66.14	2
3	تقييم عملية الاستقطاب	3.266	0.845	65.32	3
-	اجمالي الإحصاءات الوصفية لمتغير استقطاب الموارد البشرية	3.309	0.825	66.18	-

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)

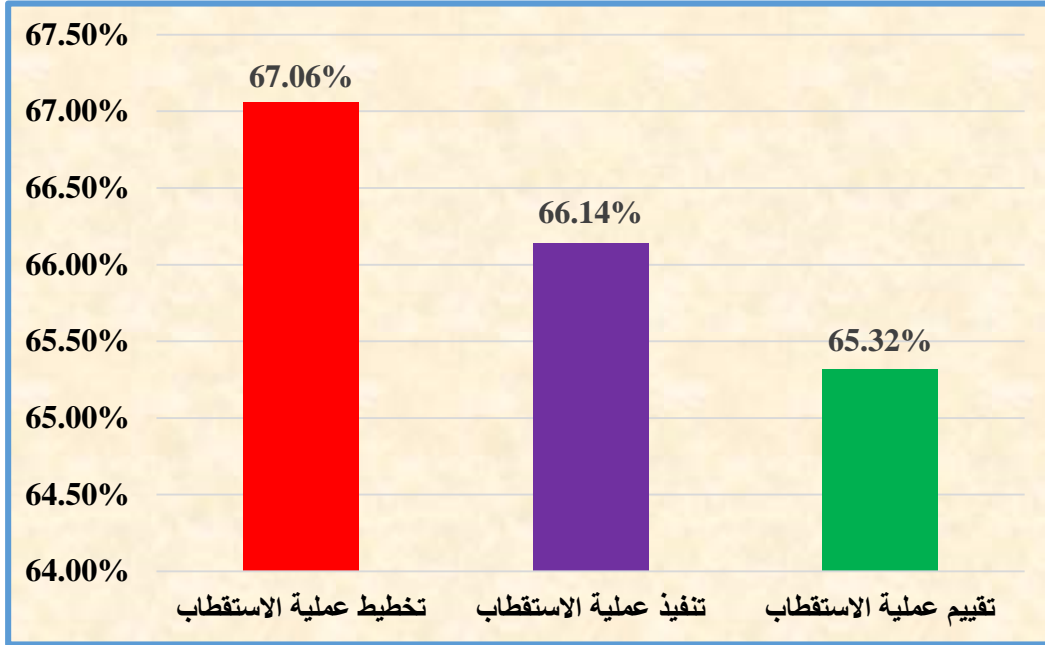
"كما يتضح من الجدول (10) ان ترتيب ابعاد استقطاب الموارد البشرية الفرعية ميدانياً على مستوى مشفى زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث كان كالآتي:"

1. "جاء بعد تخطيط عملية الاستقطاب بالمرتبة الاولى ميدانياً على مستوى المشفى عينة البحث، أذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.353) وبلغ الانحراف المعياري (0.903) وبلغت الاهمية النسبية (67.06%)، وتشير هذه النتائج الى ان بعد تخطيط عملية الاستقطاب قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية بحسب اجابات الافراد المبحوثين."

2. "جاء بعد تنفيذ عملية الاستقطاب بالمرتبة الثانية ميدانياً على مستوى مشفى زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث، أذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.307) وبلغ الانحراف المعياري (0.858) وبلغت الاهمية النسبية (66.14%)، وتشير هذه النتائج الى ان بعد تنفيذ عملية الاستقطاب قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية بحسب اجابات الافراد المبحوثين."

3. "جاء بعد تقييم عملية الاستقطاب بالمرتبة الثالثة ميدانياً على مستوى مشفى زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث، أذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.266) وبلغ الانحراف المعياري (0.845) وبلغت الاهمية النسبية (65.32%)، وتشير هذه النتائج الى ان بعد تقييم عملية الاستقطاب قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية بحسب اجابات الافراد المبحوثين."

"ويوضح الشكل (7) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير استقطاب الموارد البشرية بالاعتماد على نسب الأهمية النسبية المتحققة في ضوء إجابات العينة في مشفى زين العابدين عليه السلام عينة البحث."



الشكل (7) : التمثيل البياني لإبعاد متغير استقطاب الموارد البشرية
المصدر: من مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثانياً: وصف وتشخيص متغير الأداء العالي

"يظهر الجدول (11) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الأداء العالي والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية ، أذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.298) وبلغ الانحراف المعياري (0.791) وبلغت الأهمية النسبية (96.65%) ، وتشير هذه النتائج الى ان متغير الأداء العالي قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية بحسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان مشفى زين العابدين عليه السلام عينة البحث تسعى الى الاهتمام بمتغير الأداء العالي دون المستوى المطلوب من حيث سعيها الى توفير المتطلبات الضرورية للتوظيف واختيار المرشحين الأنسب بحسب مؤهلاتهم العلمية وما يتمتعون به من إمكانات ومهارات شخصية ومنحهم الفرص المتساوية للتدريب والتطوير المهني وتصميم أنظمة مناسبة وعادلة لبرامج التعويض وتحديد استراتيجيات الحوافز والمكافئات المالية وبناء نظم فاعلة لتقييم الأداء وما هي المعايير العلمية الواقعية المناسبة التي في ضوءها يتم تقييم الأداء وتحديد كيفية اسهام ومشاركة العاملين في جميع التفاصيل المذكورة آنفاً ."

الجدول (11): الاحصاءات الوصفية لمتغير الأداء العالي بأبعاده

ت	الفقرات والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
1	التطوير والتدريب	3.266	0.845	65.32	5
2	التوظيف الكفوء	3.307	0.858	66.14	3
3	أنظمة التعويض	3.326	0.902	66.52	1
4	تقييم الاداء	3.266	0.833	65.32	4
5	مشاركة العاملين	3.323	0.894	66.46	2
	اجمالي الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء العالي	3.298	0.791	65.96	-

"المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)"

"كما يتضح من الجدول (11) ان ترتيب ابعاد الأداء العالي الفرعية ميدانياً على مستوى مشفى زين

العابدين عليه السلام عينة البحث كان كالآتي:"

1. "جاء بعد أنظمة التعويض بالمرتبة الاولى ميدانياً على مستوى مشفى زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.326) وبلغ الانحراف المعياري (0.902) وبلغت الاهمية النسبية (66.52%)، وتشير هذه النتائج الى ان بعد أنظمة التعويض قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية بحسب اجابات الافراد المبحوثين."

2. "جاء بعد مشاركة العاملين بالمرتبة الثانية ميدانياً على مستوى مشفى زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.323) وبلغ الانحراف المعياري (0.894) وبلغت الاهمية النسبية (66.46%)، وتشير هذه النتائج الى ان بعد مشاركة العاملين قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين."

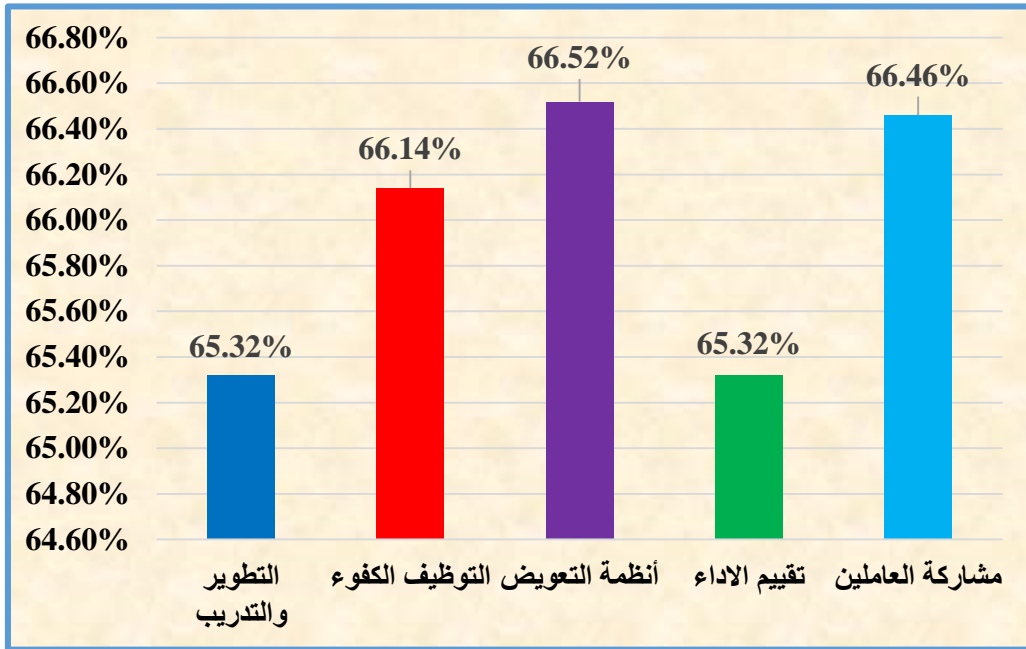
3. "جاء بعد التوظيف الكفوء بالمرتبة الثالثة ميدانياً على مستوى مشفى زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.307) وبلغ الانحراف المعياري (0.858) وبلغت الاهمية النسبية (66.14%)، وتشير هذه النتائج الى ان بعد التوظيف الكفوء قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية بحسب اجابات الافراد المبحوثين."

4. "جاء بعد تقييم الاداء بالمرتبة الرابعة ميدانياً على مستوى مشفى زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.266) وبلغ الانحراف المعياري (0.833) وبلغت الاهمية

النسبية (65.32%)، وتشير هذه النتائج الى ان بعد التفكير الابداعي قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية بحسب اجابات الافراد المبحوثين."

5. جاء بعد التطوير والتدريب بالمرتبة الخامسة ميدانياً على مستوى مشفى زين العابدين عليه السلام عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.266) وبلغ الانحراف المعياري (0.845) وبلغت الاهمية النسبية (65.32%)، وتشير هذه النتائج الى ان بعد التطوير والتدريب قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية بحسب اجابات الافراد المبحوثين."

"ويوضح الشكل (8) ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير الأداء العالي بالاعتماد على نسب الأهمية النسبية المتحققة على مستوى إجابات العينة في مشفى زين العابدين عليه السلام عينة البحث."



الشكل (8): التمثيل البياني لإبعاد متغير الأداء العالي

المصدر: من مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها الميدانية

توطئة ...

"يتضمن هذا المبحث اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها وتفسير النتائج المتحققة استنادا الى اجابات العينة على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث عن طريق اعتماد اسلوب تحليل الارتباط البسيط لاختبار فرضيات الارتباط، واستخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية وفق اسلوب الانحدار البسيط واستخلاص النتائج الميدانية وبما يتوافق مع الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها، وعلى النحو الاتي:"

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (H1): (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير استقطاب الموارد البشرية والاداء العالي بأبعاده)

"يُعد معامل الارتباط البسيط أداة اساسية لفهم العلاقات بين المتغيرات. إذ يمكّن هذا الاختبار الباحثين من معرفة مستوى الترابط والتلازم بين متغيرات البحث الرئيسية وابعدها الفرعية، وقد استخدم لتحقيق هذا الهدف البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)، ولتفسير قوة معامل الارتباط والتعامل معه، سيتم تبني التفسير الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وكما موضح في الجدول (12):"

الجدول (12) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

"وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي :"

"يظهر من الجدول (12) تحقق مستوى ارتباط قوي دال معنوياً بين المتغير المستقل استقطاب الموارد البشرية والمتغير التابع الاداء العالي بأبعاده ،أذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.737) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح أن أبعاد متغير الاداء العالي (التطوير والتدريب، التوظيف الكفوء، أنظمة التعويض ، تقييم الاداء، ومشاركة العاملين) قد حققت خمس علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير استقطاب الموارد البشرية ، بلغت قيمها (, **0.568 , **0.471 , **0.493 , **0.447 , **0.581) على الترتيب ، ما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط الطردي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات افراد العينة على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث ."

"وتشير هذه النتيجة الى ان ادارة المشفى عينة البحث اذا سعت الى الاهتمام بأبعاد استقطاب الموارد البشرية من حيث الاهتمام بتخطيط هذه العملية وتحديد المتطلبات المستقبلية للموارد البشرية وتشخيص الكم والجودة الملائمة من الملاكات المطلوب استقطابها وانشاء قاعدة بيانات محدثة تحتوي معلومات كاملة عن اجراءات الاستقطاب اصف الى ذلك اهمية تحديد الادوار الوظيفية للموظفين في وضع خطة الاستقطاب وتنفيذها وكيفية تقييم مخرجاتها وهذا بدوره ان يعزز من مستوى الاداء العالي المتوقع .""وتأسيساً على ما سبق ، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى ."

الجدول (13): علاقات الارتباط بين استقطاب الموارد البشرية بأبعاده والاداء العالي بأبعاده

المتغير التابع المتغير المستقل	التطوير والتدريب	التوظيف الكفوء	أنظمة التعويض	تقييم الاداء	مشاركة العاملين	الأداء العالي
تخطيط عملية الاستقطاب	.467**	.349**	.356**	.400**	.402**	.413**
	.000	.007	.002	.000	.000	.000
	73	73	73	73	73	73
تنفيذ عملية الاستقطاب	.341**	.426**	.354**	.506**	.400**	.584**
	.003	.000	.002	.000	.000	.000
	73	73	73	73	73	73
تقييم عملية الاستقطاب	.328**	.479**	.568**	.476**	.583**	.593**

.000	.000	.000	.000	.000	.009	
73	73	73	73	73	73	
.737**	.568**	.581**	.447**	.493**	.471**	استقطاب الموارد البشرية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	
73	73	73	73	73	73	

(n=73)

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

"واعتماداً على نتائج الجدول (13) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية

الرئيسية الاولى، وكالاتي:"

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى (H1-1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تخطيط عملية الاستقطاب والاداء العالي بأبعاده)

"يظهر من الجدول (13) تحقق مستوى ارتباط قوي دال معنوياً بين البعد المستقل تخطيط عملية الاستقطاب والمتغير التابع الاداء العالي بأبعاده، أذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.413) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح ان ابعاد متغير الاداء العالي (التطوير والتدريب، التوظيف الكفوء، أنظمة التعويض، تقييم الاداء، ومشاركة العاملين) قد حققت خمس علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع بعد تخطيط عملية الاستقطاب ، بلغت قيمها (, **0.402 , **0.467 , **0.349 , **0.356 , **0.400) على الترتيب ، ما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط الطردي بين المتغيرين عملياً بحسب اجابات افراد العينة على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث ."

"وتشير هذه النتيجة الى ان اهتمام ادارة المشفى عينة البحث ببعد تخطيط عملية الاستقطاب واعداد اجراءات وافية لتجهيز جميع المتطلبات الضرورية لمراجعة الوصف الوظيفي ووضع خطة استقطاب فاعلة تتضمن تحديد جميع المؤهلات العلمية ومستوى الخبرة السابقة وتحديد التوقيتات اللازمة للمباشرة بخطة الاستقطاب والتعامل بالمصادر المتوفرة الداخلية او الخارجية بحسب المناسب وهذا بدوره يعزز من مستوى الاداء العالي للمشفى."

"واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى."

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تنفيذ عملية الاستقطاب والاداء العالي بأبعاده)

"يظهر من الجدول (13) تحقق مستوى ارتباط قوي دال معنوياً بين البعد المستقل تنفيذ عملية الاستقطاب والمتغير التابع الاداء العالي بأبعاده، أذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.584) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح أن أبعاد متغير الأداء العالي (التطوير والتدريب، التوظيف الكفوء، أنظمة التعويض، تقييم الاداء، ومشاركة العاملين) قد حققت خمس علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع بعد تنفيذ عملية الاستقطاب ، بلغت قيمها (**0.506 , **0.415 , **0.341 , **0.426 , **0.354) ، على الترتيب ، ما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط الطردي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات افراد العينة على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث ."

"وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المشفى عينة البحث إذا سعت الى الاهتمام بتنفيذ عملية الاستقطاب للملاكات المطلوبة وتوفير المتطلبات الضرورية للتنفيذ وتهيأة البنى التحتية الملائمة والافراد المناسبين وتجهيز الاستثمارات والاختبارات المعدة لاختبار المرشحين والتفاعل معهم من اجل ضمان مستوى عال من الشفافية والتعامل السليم مع الجميع وترتيب المتقدمين للوظائف من الاعلى الى ادنى مرشح وفق معايير المفصلة المحددة واجراء المقابلات الضرورية معهم من اجل تفحص مدى ملائمتهم للوظائف وهذا من شأنه ان يعزز من امكانات المشفى ويرفع من مستوى ادائها بشكل مجمل."

"واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى."

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقييم عملية الاستقطاب والاداء العالي بأبعاده)

"يظهر من الجدول (13) تحقق مستوى ارتباط قوي دال معنوياً بين البعد المستقل تقييم عملية الاستقطاب والمتغير التابع الاداء العالي بأبعاده، أذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.593) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح ان ابعاد متغير الاداء العالي (التطوير والتدريب، التوظيف الكفوء، أنظمة التعويض، تقييم الاداء، ومشاركة العاملين) قد حققت خمس علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير تقييم عملية الاستقطاب ، بلغت قيمها (**0.583 , **0.328 , **0.479 , **0.568 , **0.476) ، على الترتيب ، ما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط الطردي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات افراد العينة على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث ."

"وتشير هذه النتيجة الى ان ادارة المشفى عينة البحث اذا سعت الى الاهتمام بتحديد معايير موضوعية وواقعية لتقييم الاداء الحالي للملاكات الصحية والعمل على وضع نظام واضح المعالم لقياس اداء المرشحين للوظائف من اجل الوقوف على المستوى الحقيقي للمرشحين واعداد لجان متخصصة بموضوع تقييم اداء الاستقطاب ومراجعة نتائج التقييم في سبيل الخروج بنتائج فعلية بعيدة عن أي خلل او خطأ تضمن تحقيق الجدوى من عملية الاستقطاب فان من شأنه ان يدعم توجهات الادارة في تحقيق الاداء العالي".

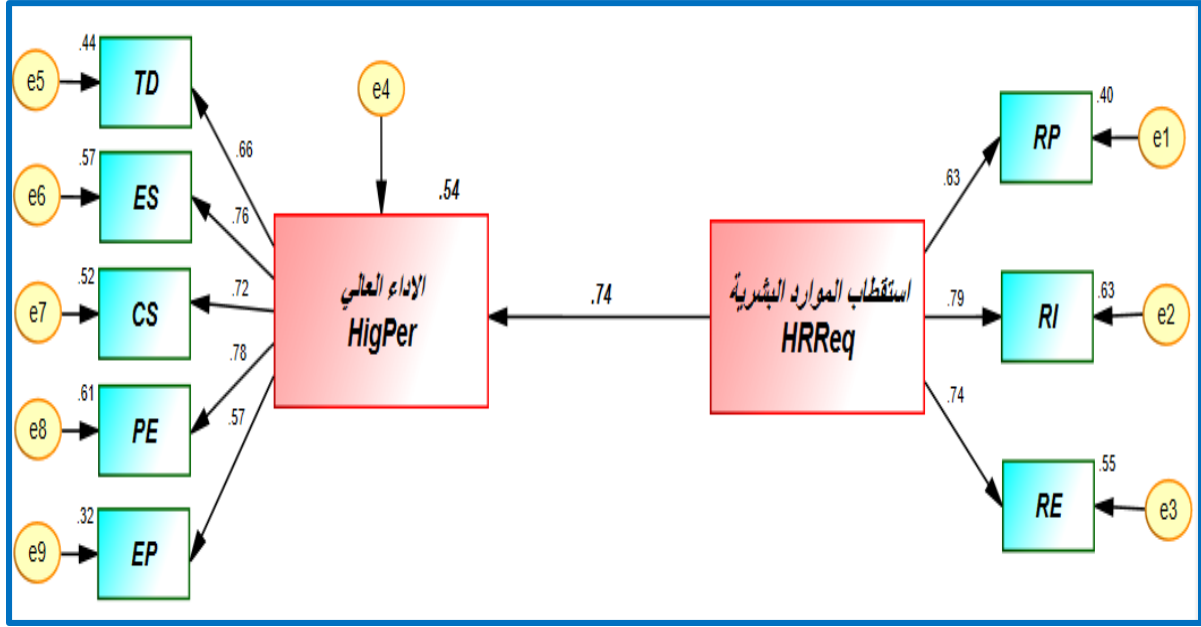
"واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى".

2. "اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي)"

"يوضح الشكل (9) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.74) وهذا يعني ان متغير استقطاب الموارد البشرية يؤثر في متغير الأداء العالي بنسبة (74%) على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث، وهذا يعني ان المتغير التابع الأداء العالي سيزداد مستواه بمقدار (74%) في حال زيادة الاهتمام بمتغير استقطاب الموارد البشرية بوحدة واحدة. كما نجد ان قيمة معامل التأثير قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) البالغة (9.240) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته".

"كما يتضح من الشكل (9) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.54) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الأداء العالي تعود (54%) منها الى تغير استقطاب الموارد البشرية والنسبة المتبقية البالغة (46%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. ومن ثم تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمتغير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث".

"واعتماداً على ما ذكر آنفاً ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية".



شكل (9): تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي
"المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25)"

جدول (14): مسارات ومعلومات اختبار تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي

		المسارات	الاوزان الانحدارية المعيارية	الخطأ التقدير المعيارى اللامعيارى	النسبة النسبة المعنوية الحرجة		
الاداء العالي	<---	استقطاب الموارد البشرية	.737	.761	.082	9.240	***
RP	<---	استقطاب الموارد البشرية	.629	.838	.122	6.860	***
RE	<---	استقطاب الموارد البشرية	.744	1.119	.118	9.448	***

RI	<---	استقطاب الموارد البشرية	.794	1.043	.094	11.092	***
TD	<---	الاداء العالي	.665	.843	.112	7.549	***
ES	<---	الاداء العالي	.757	1.101	.112	9.821	***
CS	<---	الاداء العالي	.722	1.014	.115	8.852	***
PE	<---	الاداء العالي	.778	1.183	.112	10.524	***
EP	<---	الاداء العالي	.569	.858	.146	5.871	***

"المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25)"

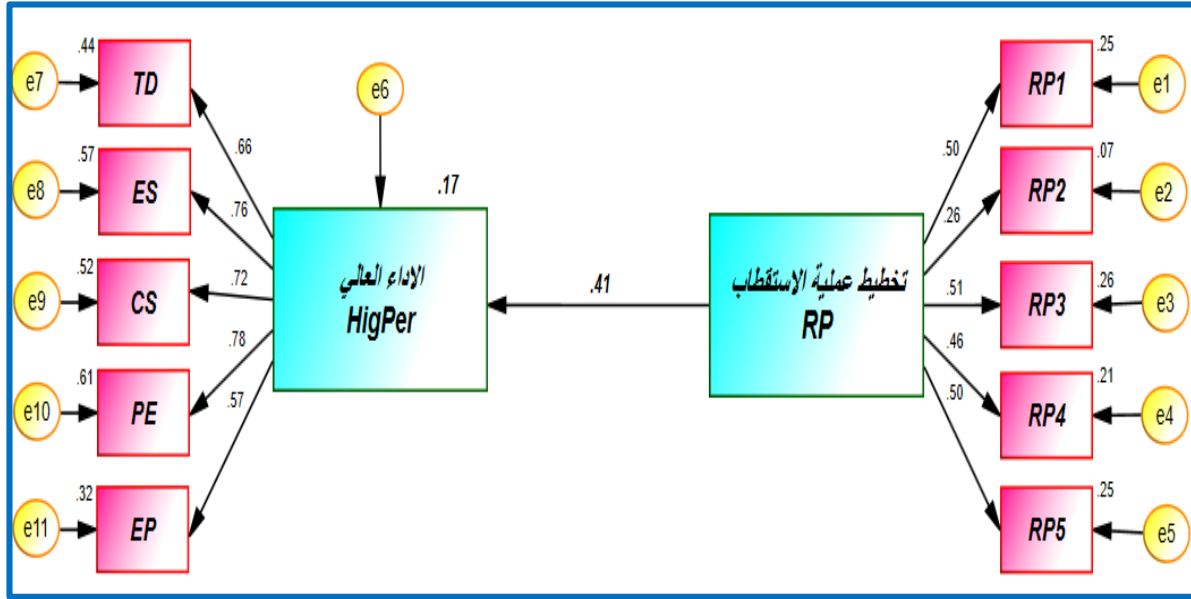
"وبناءً على ما سبق، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وكما يأتي :

أ. "اختبار الفرضية الفرعية الاولى (H2-1): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث تخطيط عملية الاستقطاب في الأداء العالي)"

"يوضح الشكل (10) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعث تخطيط عملية الاستقطاب في الأداء العالي، أذ يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغت (0.41) وهذا يعني أن بعد تخطيط عملية الاستقطاب قد يؤثر في متغير الأداء العالي بنسبة (41%) على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث، وهذا يعني ان المتغير التابع الأداء العالي سيزداد مستواه بمقدار (41%) في حال زيادة الاهتمام ببعث تخطيط عملية الاستقطاب بوحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك؛ لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (15) البالغة (3.847) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته."

"كما يتضح من الشكل (10) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الأداء العالي تعود (17%) منها الى تغير بعد تخطيط عملية الاستقطاب والنسبة المتبقية البالغة (83%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. ومن ثم تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعث تخطيط عملية الاستقطاب في الأداء العالي على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث."

"واعتماداً على ما ذكر اعلاه، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية."



شكل (10): تأثير تخطيط عملية الاستقطاب في الأداء العالي
المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (15) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد تخطيط عملية الاستقطاب في الأداء العالي

المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
الاداء العالي	<--- تخطيط عملية الاستقطاب	413.	.320	.083	3.847	***

"المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25)""

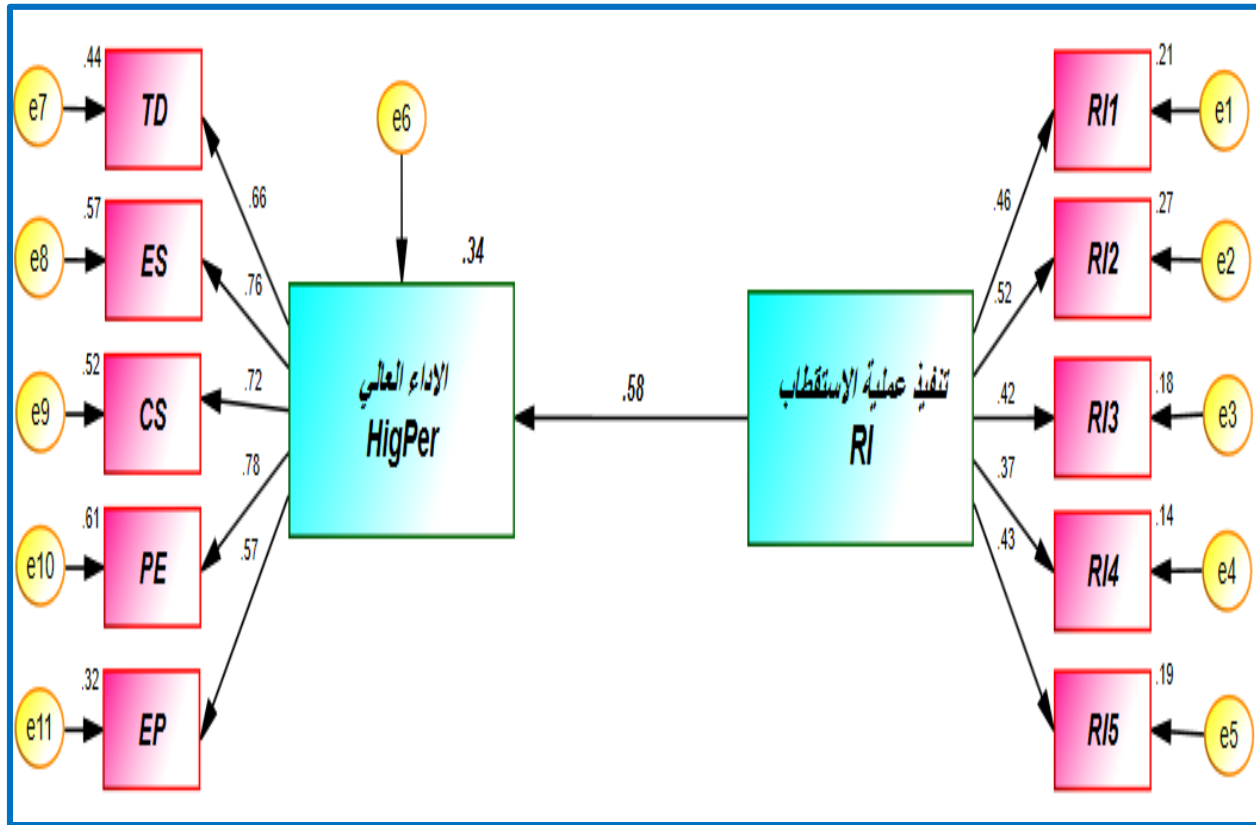
ب. "اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H2-2): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تنفيذ عملية الاستقطاب في الأداء العالي)"

"يوضح الشكل (10) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعء تنفيذ عملية الاستقطاب في الأداء العالي، أذ يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعباري) قد بلغت (0.58) وهذا يعني أن بعد تنفيذ عملية الاستقطاب قد يؤثر في متغير الأداء العالي بنسبة (58%) على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث، وهذا يعني ان المتغير التابع الأداء العالي سيزداد مستواه بمقدار (58%) في حال زيادة الاهتمام ببعء تنفيذ عملية الاستقطاب بوحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لأن

قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (16) البالغة (6.108) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

"كما يتضح من الشكل (11) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.34) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الأداء العالي يعود (34%) منها الى تغير بعد تنفيذ عملية الاستقطاب والنسبة المتبقية البالغة (66%) تعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. ومن ثم تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعء تنفيذ عملية الاستقطاب في الأداء العالي على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث."

"واعتماداً على ما ذكر آنفاً ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ."



شكل (11): تأثير بعد تنفيذ عملية الاستقطاب في الأداء العالي

"المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25)"

جدول (16) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد تنفيذ عملية الاستقطاب في الأداء العالي

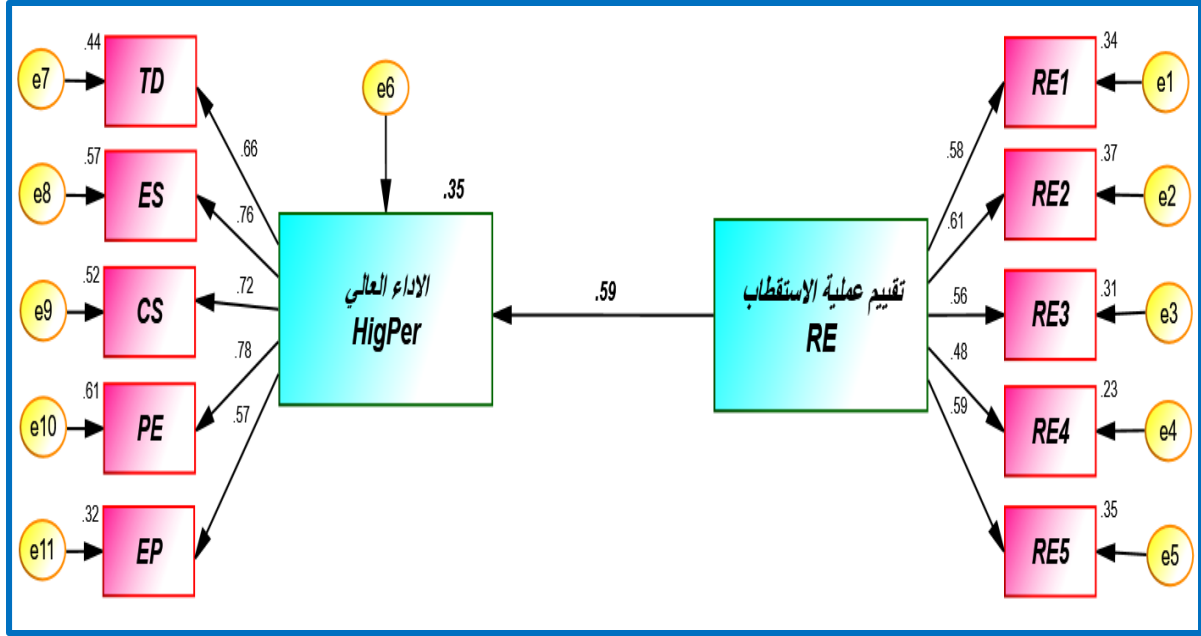
المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
الاداء العالي	تنفيذ عملية الاستقطاب <---	584.	.460	.075	6.108	***

"المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25)"

ج. "اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث تقييم عملية الاستقطاب في الأداء العالي)"

"يوضح الشكل (12) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعث تقييم عملية الاستقطاب في الأداء العالي، أذ يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعباري) قد بلغت (0.59) وهذا يعني أن بعد تقييم عملية الاستقطاب وقد يؤثر في متغير الأداء العالي بنسبة (59%) على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث، وهذا يعني ان المتغير التابع الأداء العالي سيزداد مستواه بمقدار (59%) في حال زيادة الاهتمام ببعث تقييم عملية الاستقطاب بوحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك؛ لأن قيمة النسبة الدرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (17) البالغة (6.251) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته."

"كما يتضح من الشكل (12) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.35) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الأداء العالي تعود (35%) منها الى تغير بعد تقييم عملية الاستقطاب والنسبة المتبقية البالغة (65%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. ومن ثم تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعث تقييم عملية الاستقطاب في الأداء العالي على مستوى مشفى الامام زين العابدين (عليه السلام) عينة البحث. "واعتماداً على ما ذكر آنفاً، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية."



شكل (12): تأثير بعد تقييم عملية الاستقطاب في الأداء العالي

"المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25)"

جدول (17): مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد تقييم عملية الاستقطاب في الأداء العالي

المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
الاداء العالي	<--- تقييم عملية الاستقطاب	593.	.408	.065	6.251	***

"المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.25)"

الفصل الرابع

المبحث الأول: الاستنتاجات
المبحث الثاني – التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

- 1- تُعدّ عملية استقطاب العاملين ذات أهمية كبيرة كعملية إدارية، إذ تنوعت مداخل دراستها التي تفسر أهميتها. وفقاً للمدخل التقليدي، تسعى هذه العملية إلى تحقيق التوافق بين المتقدم للوظيفة والقدرات المطلوبة لشغلها، فضلاً عن التوافق بين حاجات المتقدم والفرص التي توفرها المنظمة لتلبية تلك الحاجات. أما وفقاً للمدخل الحديث، فتبرز أهميتها على مستوى جميع المنظمات، على الرغم من اختلاف تنشئتها وحجمها، ولاسيما المنظمات الكبيرة التي تعتمد كفاءتها على كفاءة العاملين فيها، إذ تكون ناجحة بفضل مواردها البشرية الفعّالة.
- 2- هناك إجماع على أن المصادر الأساسية للاستقطاب تشمل المصادر الداخلية والخارجية، إذ يعتمد نجاح الاستقطاب على فعالية هذه المصادر، فضلاً عن المراجعة الدورية، وتنوع قوة العمل، والامتثال لمعايير التوقيت والقانونية في الاستقطاب.
- 3- اختلف الكُتاب في تحديد مفهوم الموارد البشرية والحفاظ عليه لأنّه حقل الموارد لم يظهر فجأة، بل مرّ وتأثر بسلسلة من التطورات التي حصلت في الفكر الإداري، وأسفر هذا التطور العديد من النظريات والمداخل ذات الافتراضات والفلسفات المتباينة والتي تبلورت في ثلاثة مداخل (المدخل التقليدي – مدخل العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية – مدخل الموارد البشرية)
- 4- إتفق أغلبُ الباحثين والكُتاب على أن هجرة الموارد البشرية تعود الى عوامل سياسية وإقتصادية واجتماعية، وأضاف بعضهم الجوانب العلمية وعدم الاهتمام بالبحث العلمي .

- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي :

- 1- تشير الدراسات إلى أن نجاح عملية الاستقطاب في تحقيق أداء عالٍ يعتمد بشكل كبير على وضوح وثبات السياسات والمعايير المستخدمة في الاختيار والتعيين. وجود معايير محددة يساعد في اختيار الأفراد المناسبين القادرين على تلبية متطلبات الأداء العالي .
- 2- لا يقتصر تأثير الاستقطاب على عملية الاختيار فقط، بل يمتد ليشمل ضرورة التكامل مع استراتيجيات التدريب والتطوير. فبعد استقطاب الكفاءات، يُعدّ الاهتمام بتطوير مهاراتهم بشكل مستمر عاملاً حاسماً في تعزيز أدائهم وضمان استمراريته بمستويات عالية.
- 3- تشير إحدى الدراسات إلى أن مدة البقاء في المنصب قد تكون العامل الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي مقارنة بعملية الاستقطاب الخارجي وحدها . هذا الاستنتاج الميداني يسلط الضوء على أهمية تثبيت الكفاءات بعد استقطابها والاهتمام باستبقائها، لأن استمراريتها تتيح لها فرصة أكبر لتحقيق أداء أفضل
- 4-تعتمد المشفى في معظم حالات الاستقطاب على الأنشطة والندوات العلمية لجذب الكفاءات، لاسيما الخارجية في المجال الطبي، وتوفير الحوافز اللازمة لذلك.
- 5- تعزز النظرة الاجتماعية للمشفى واهتمامها بفائدة الزبون من حرصها على جذب الكفاءات العالية.
- 6- أدت الدورات التدريبية للموارد المتاحة إلى زيادة كفاءتها، لاسيما في الإدارة الوسطى التي تتفاعل مع الكفاءات المستقطبة.

المبحث الثاني

التوصيات

يقدم الباحث في هذه الفقرة بعض التوصيات على أمل أن تحظى بالاهتمام الكافي وتسهم في تحسين عملية استقطاب المشفى في سياق البحث:

1: بناء "بطاقات أداء" للاستقطاب (مؤشرات قياس ميدانية) للتأكد من أن عملية الاستقطاب تؤدي فعلاً إلى أداء عالٍ، يجب ربطها بمؤشرات قياس واضحة، كيف تطبقها، يتم تحديد مؤشرات للأداء المستقبلي: بدلاً من قياس كفاءة الاستقطاب بعد المتقدمين فقط، قم بقياس أداء الموظفين الجدد بعد 6 أشهر من التحاقهم. هل حققوا المستهدفات؟ ما هو تقييم مديرهم المباشر لهم .

2: تطبيق "التجربة العملية" في مرحلة الاختيار حيث لا يمكن الاعتماد فقط على الشهادات والمقابلات الشفهية لقياس الكفاءة وكيف تطبقها؟ من حيث اختبارات الأداء الوظيفي و المقابلات السلوكية الميدانية و مراكز التقييم.

3: دمج الاستقطاب مع "برامج الاندماج والتطوير المبكر لضمان أن المدة التي يقضيها الموظف في المنصب تؤدي لأداء عالٍ

4- أتمته ومراقبة "البوصلة الثقافية لاستقطاب من يتناسب مع ثقافة المؤسسة لضمان بقائه وتطبيقه من خلال استبيانات توافق الثقافة.

5- التأكيد على حالة الولاء التنظيمي وتعزيز مشاعر الفخر بالانتماء للمشفى بين العاملين، أذ يُعد ذلك مؤشراً على الثقة المتبادلة بين الفرد والمهنة.

4- وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية فعّال بما يتوافق مع حاجات ورغبات الكفاءات مثل السكن والنقل وغيرها ولاسيما للكفاءات المستقطبة من الخارج.

6- اعتماد درجة معقولة من المركزية في الإدارة وتفويض الصلاحيات إلى الإدارة العليا بالمشفى، لا سيما فيما يتعلق بنسبة التخفيض في العمليات بما يتناسب مع الوضع الاقتصادي للمجتمع.

المصادر

- القرآن الكريم

أولاً- المصادر العربية:

- 1-الحربي، الجعفري سعد غالب وعلي عبد عمر (2022) إثر إدارة المواهب على التعاقب الوظيفي في القطاع الصحي، الشؤون الصحية بالرياض (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية) المجلد 36 العدد 233 , 4 -285 .
- 2- الكلالدة , طاهر محمد, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن , عمان , شارع الملك حسين (2010: ص 60) .
- 3- الرحمان بن عنتر عبد, إدارة الموارد البشرية , المفاهيم والاسس والابعاد الاستراتيجية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن , عمان , (2010 :ص 112) .
- 4- الهيتي خالد عبد الرحمن, إدارة الموارد البشرية (المدخل الاستراتيجي) , الطبعة الثانية , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الأردن 2010 , ص 123-124 .
- 5-الباري , الصباغ إبراهيم دره عبد و زهير نعيم (2010) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين الطبعة الثانية , دار وائل للنشر .
- 6-القيوتي محمد قاسم. الوجيز في إدارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر . الأردن , عمان (2010 : 136ص) .
- 7-السالم، الصالح مؤيد سعيد, وعادل حرحوش (2006) ادارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي , الطبعة الثانية ,الأردن, اربد ,عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
- 8- الزايد , عادل محمود . (2006) الأداء المنظم المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- 9- العباس د. مهدي علي (2005) تنمية الموارد البشرية، مطبعة اليسيير للمكتبات وتقنية المعلومات، الأردن.
- 10-العقيلي عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي , دار وائل للنشر . عمان

المصادر

- 11- الهيتي، المعشر صلاح الدين حسين و زياد يوسف، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا : دراسة الاتجاهات العليا في لوزارت والدوائر الأردنية , مجلة دمشق . المجلد 20 , العدد الأول , 2004, ص 12 .
- 12- اللافي , الخشمان , 2022 :تطبيق نظم عمل الأداء العالي واثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي , دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية , مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية
- 13- كاظم , رباب لؤي , (2021) دور استراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين بتوسيط برامج التدريب الفاعل , رسالة ماجستير , جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال , بغداد .
- 14- البرنوطي سعاد نابف. ادارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) الطبعة الأولى , دار وائل للنشر والتوزيع , الأردن , عمان(2001: ص 17) .
- 15- السلطان محمد سعيد, إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , لبنان , بيروت (1993 : ص 117) .
- 16- احمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة " دار النهضة العربية للنشر , لبنان الطبعة الثانية 1986 .
- 17- الشنافي. نوال (2015) دور تسير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حاله مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة، رسالة دكتورا في جامعة محمد خيضر – بسكرة – الأردن .
- 18- الطائي حميد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة , الطبعة الأولى , دار زهران للنشر والتوزيع عمان ,الأردن 2013 , ص 121
- 19-الدعيمي، وليد عباس جبر ويوسف حجيم ومحمد جبار , 2012 , نحو منظمات ذات الأداء العالي وفقا لمنظور الذكاء الاجتماعي.
- 20- الديري زاهد محمد, إدارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى , دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن (2011 : ص 94) .
- 21- صالح الحسن , عائدة عبد الكريم , 2014 : مجلة دراسات العلوم الإدارية , الجامعة الأردنية , المجلد (31, العدد 2/ , 2014) .

المصادر

22- مرزوق , بدران , (2021) ممارسات نظم عمل الأداء العالي وأثرها على التوازن بين العمل والحياة , دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ , المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية , كلية التجارة - جامعة دمياط المجلد الثاني - العدد الأول - الجزء الثالث .

23- جيدل , امبارك , 2017 " مصادر الاستقطاب الداخلي واثرها على أداء العاملين - دراسة حالة بلدية الجلفة " لنيل شهادة الماجستير في علوم سياسية , تخصص إدارة الموارد البشرية , جامعة زيان عاشور بالجلفة .

24- شراره, مجدي عبد الله (2019) الاتجاهات والادوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية .

25- عادل محمد زايد , إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية (2003) , القاهرة , الدار الجامعية للطبع والتوزيع .

26- محمد، رواية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة. مصر 2000: 116

المصادر الأجنبية :

- 1.Abdul Hussein, Issam Mahdi, (2020), “Strategic foresight and its impact on high performance by mediating knowledge sharing - an exploratory study of a sample of leaders of colleges at the University of Kufa,” Master’s thesis in strategic planning, Department of Public Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- 2.Ali, A. A., & Jawad, A. B. (2022). TALENT MANAGEMENT. World Economics and Finance Bulletin, Vol 8, 151-155 .
- 3.Carrion,C.(2020). Carrion, Chiron, 2020, Intensity of High Performance Work Systems in Organizational Self-Esteem of Employees (published PhD thesis), College of Business and Technology, Capella University, USA.
- 4.Chan Simon & Mak Wai-ming,(2021) ,” High performance human resource practices and organizational performance”, Journal of Chinese Human Resource Management ,Vol. 3 No. 2, 2012 pp. 136-150 Emerald Group Publishing Limited.

المصادر

- 5.Chapano, Munodani & Iwu, Chux & Darko, Micheal, 2018, The impact of high performance work practices on project performance. A case study of construction companies in south Africa, Audoe journal, Vol. 14, No.
- 6.Dr. Ahmed Abdullah Amanah. (2022). STRATEGIC BEHAVIOR AND IMPACT IN ACHIEVING HIGH PERFORMANCE FOR ORGANIZATIONS: AN ANALYTICAL DESCRIPTIVE STUDY OF A SAMPLE OF MANAGERS IN UR GENERAL COMPANY: THI-QAR – IRAQ. American Journal of Interdisciplinary Research and Development, 7, 93–112. (2022). 93–112.
- 7.George, Stephn & Arnold, Wemerskirch , (1998) , “Total Quality Management : Strategies Techniques” ,2nd ed, Proven at Todays , Most Successful Co.
- 8.Grant, K., & Maxwell, G. A, (2018), Developing high performance working through case study evidence, Development and Learning in Organizations: An International Journal.
- 9.Horvat, J., Sharma, K., & Bobek, S, (2015), Knowledge sharing and performance appraisal of employees: a pilot case study, Review of Integrative Business and Economics Research, 4(3), 62.
- 10.Jimoh, A. L. (2022). The Influence of Perceived Organizational Support on Talent Management and Job Performance. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM), Vol. 8, No (3) pp: 738-73.
- 11.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.
- 12.Kloutsiniotis, Panagiotis, & Mihail, Dimitrios, 2020, The effects of high performance work systems in employees service-oriented OCB, International Journal of hospitality management, No.90

13. Les Pickett, 2005 Intellectual Capital realizing your company true value, Harper Business, p21
14. Likhitha, K., & Pasha, D. M. (2019). A Study on Talent Acquisition Practices at DXchange. International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology, 7, 510-514. 10
15. Miller, K., and Bromily Philip, "Strategic Risk and Corporate performance: An analysis of alternative Risk measurement ", Academy of management Journal vol .30, No.4, 1990.
16. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management, 14th , Global ed,
17. Mussel, P. (2013). Introducing the construct curiosity for predicting job performance. Journal of Organizational Behavior, 34(4), 453-472
18. Naskar, Shankar, 2018, The influence of high-performance work systems and intangible strategic resources on the entrepreneurial orientation-firm performance relationship, Doctoral thesis, Department of entrepreneurship, University of Louisville, Kentucky
19. Newburry, W., Gardberg, N. A., & Sanchez, J. I. (2014). Employer attractiveness in Latin America: The association among foreignness, internationalization and talent recruitment. Journal of International Management, 20(3), 327-344.
20. Nurmahmudah, F., & Putra, E. C. S, (2020), What makes employees productive and have high performance? human capital investment in universities, Asian Journal of Education and Social Studies, 21-36
21. Oaya, Z.C.T., Ogbu, J., & Remilekun, G. (2017). Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria. International Journal of Innovation and Economic Development

المصادر

22. Pittino, D. (2016). Pittino, Daniel, Francesca, Visintin, Tamara, Lenger, Dietmar, Sternad, 2016, Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention, Journal of Family Business Strategy, p:75–89. 75–89.
23. Rani, Rashida & Abulrahman, Normy & Yusak, Nurul, 2020, A study on the relationship between high performance work system (HPWS) and the employees performance in the automotive retail (after sales) in Malaysia, International journal of psychosocial rehabilitation, Vol. 24, Issue 08.
24. Rani, Rashida & Abulrahman, Normy & Yusak, Nurul, 2020, A study on the relationship between high performance work system (HPWS) and the employees performance in the automotive retail (after sales) in Malaysia, International journal of psychosocial rehabilitation, Vol. 24, Issue 08.
25. Ruben, Brent D. (2007) “Excellence in Higher Education Guide: an integrated approach to assessment, planning, and improvement in Colleges and Universities” , National Association of College and University Business Officers, Washington.
26. Sabwami, Peter, 2015, Role of high performance work practices on organizational performance. A survey of listed state corporations in the Nairobi stock exchange in Kenya, Doctoral thesis, Human resource management, Jomo Kenyatta University of agriculture and technology
27. Santos, P., & de Waal, A, (2019), Factors of high performance in Portugal, International Journal of Organizational Analysis.
28. Simonchuk, V D (2020) Norwayes experience in attracting human resources to the Arctic region, First International Scientific Seminar «Circumpolar Studies

المصادر

- 29.Sivathanu, B., & Pillai, R. (2019). Technology and talent analytics for talent management—a game changer for organizational performance. International Journal of Organizational Analysis . Vol. 28 No. (2): pp. 457-473
- 30.The Tamkin, P., Giles, L., Campbell, M., & Hillage, J, (2004), : Source Prepared for SSDA by: INSTITUTE FOR , contribution of skills to business success EMPLOYMENT STUDIES.
- 31.Torrington , , Hall , Taylor, Atkinson ,(2020), 11th Edition, Human Resource Management, Pearson Education Limited, London .
- 32.Whitener M. "Engaging employees through involvement Work practice ",IVEY Business journal, March April,2001
-

الملاحق

أسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	ت
كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة معرفة	فيصل علوان الطائي	أ.د	1.
كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	حسين حريجة غالي	أ.د	2.
كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة موارد بشرية	صالح مهدي محمد	أ.د	3.
كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	صالح مهدي عباس	أ.م.د	4.
كلية الإدارة والاقتصاد	تكنولوجيا معلومات	اميمة حميد العادلي	أ.م.د	5.
كلية الإدارة والاقتصاد	انتاج وعمليات	محمد تركي عبد العباس	أ.د	6.
كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة انتاج وعمليات	صفاء عبد علي عبد الأمير	أ-	7.



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

م // استمارة استبانة

الى السادة والسيدات الافاضل المحترمين

أطيب تحية

نضع بين ايديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات انجاز بحث إدارة اعمال /دبلوم عالي في إدارة الجودة الشاملة.

بعنوان

(تأثير استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي)

يرجى التفضل بقراءة النقاط الآتية: -

1. ان اجابتم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاء.

2. رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب أذ ليس هناك إجابات صحيحة او خاطئة

3. ستجد امام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين

(موافق بشدة. موافق. محايد. غير موافق بشدة. غير موافق) يرجى منك وضع علامة (✓) تحت واحدة

منها فقط والتي تعبر عن وجهة نظرك.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا نتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح

المشرف

الباحث

إ.م.د رياض حسين عبيس

مهدي حسن جابر

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

معلومات عامة

يرجى من جنابكم الكريم وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

1-نوع الجنس: -

أنثى

ذكر

-الفئة العمرية: -

50-41

40-31

30- 18

51-60 فأكثر

3 -المؤهل العلمي: -

بكالوريوس

دبلوم (فني – اداري)

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

4-مدة الخدمة الفعلية: -

10-6 سنة

5-1 سنة

أقل من سنة

25-21 فأكثر

20-16 سنة

15- 11 سنة

أولاً / استقطاب الموارد البشرية:

يقصد الاستقطاب هو عملية البحث والحصول علي مرشحين محتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة والوقت المناسب، حتى يمكن ان تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة. في ضوء متطلبات وشروط شغلها، واصبح الافراد يمنح للمنظمات مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والتطور.

1- تخطيط عملية الاستقطاب: وهي عملية التخطيط للاستقطاب بانها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة والهدف الحصول على الافراد ذوي القدرات العالية من اجل شغل وظائف وتحقيق اهداف المنظمة الحالية وطموحاتها المستقبلية.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتم تحديد المتطلبات المستقبلية للموارد البشرية وتنفيذ التخطيط اللازم لهذه المتطلبات					
2	يُحدد الاستقطاب الكمية والنوعية للمهارات المطلوبة من الموظفين في كل قسم وشعبة داخل المشفى.					
3	يُسهّم الاستقطاب في إنشاء قاعدة بيانات مثالية لطلبات التوظيف.					
4	يُسهّم قادة الأقسام بتحديد حاجات موظفيهم سنويا					
5	تحدد الإدارة الجهة المعنية بإجراء الاستقطاب والتنبؤ بالمرشحين المحتملين للوظيفة.					

2 - تنفيذ عملية الاستقطاب: تتكون عملية الاستقطاب من مجموعة متكاملة من الخطوات التي تهدف إلى تحقيق طموحات الإدارة العليا في استقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة، بما يتماشى مع الأهداف المحددة مسبقاً.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	يُسهَم عملية الاستقطاب في تعزيز التفاعل في إدارة الموارد البشرية بالمشفى.					
7	تستند المشفى بشكل أساسي إلى نتائج الاختبارات في اتخاذ قرار التوظيف.					
8	تتيح عملية التنفيذ تعزيز الشفافية لجميع المتقدمين للوظيفة الشاغرة.					
9	تُسهَم عملية التنفيذ في ترتيب المتقدمين للوظيفة حسب الأفضلية وفقاً لمعايير الاستحقاق المعلن عنها					
10	تستخدم المشفى المقابلات لاختيار الأنسب من بين المتقدمين للوظائف.					

3- تقييم عملية الاستقطاب: إنه إجراء تعتمد عليه الإدارة العليا في المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المحددة للاستقطاب.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	تحدد المشفى معايير واضحة لتقييم عملية الاستقطاب استناداً إلى الأداء الحالي والمستقبلي للمرشحين.					
12	تحدد المشفى معايير أداء قادرة على تقييم كفاءة المرشحين للوظائف بفعالية.					

					يُسهم المشفى في تطبيق معايير واضحة وشاملة لتقييم عملية الاستقطاب.	13
					يجب أن تكون هناك معايير أداء وشروط واضحة للمرشحين.	14
					تشكيل لجنة مهنية متخصصة تُعنى بتقييم عملية الاستقطاب.	15

ثانيا / الأداء العالي: تشير إلى مجموعة من الممارسات التوظيفية التي تعزز من تحفيز العاملين وتؤثر في قدراتهم على الأداء، مما يؤدي إلى توافق داخلي بين مهارات وقدرات العامل ومتطلبات الوظيفة بهدف تحسين مساهمة الأفراد عن طريق عملهم.

1-التطوير والتدريب: المفهومان مترابطان ولكنهما مختلفان؛ فالتدريب يشير إلى التعديل الرسمي والمنهجي للسلوكيات والمواقف والمهارات الضرورية لأداء وظيفي ناجح عن طريق تجارب التعلم التي يمكن أن تحدث عبر التعليم والتطوير والخبرة المخطط لها للعامل. أما التطوير، فيعرف بأنه عملية تنمية قدرات العاملين أو إعدادهم لفرص وظيفية ومهام متنوعة بشكل أفضل.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	التدريب الذي تتبناه المشفى يعزز من كفاءة أداء العاملين الفعلي.					
17	تعتقد أن برامج التدريب التي شاركت فيها قد زادت من إنتاجيتك في العمل.					
18	تُسهم الإدارة في تسهيل انخراط الموظفين في برامج التعليم المستمر والتطوير الذاتي.					

					19	تحصل على الدعم الضروري لاستثمار المهارات الجديدة المكتسبة أثناء التدريب.
					20	تعتقد أن التدريب سيعزز من ثقتك بنفسك وإتقانك للمهام اليومية.

2-التوظيف الكفوء: التوظيف هو عملية البحث عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، بينما الكفاءة تشير إلى توظيف الأفراد المناسبين للوظائف الملائمة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	يُعزز المشفى بيئة عمل تُسهم في تسهيل جذب المواهب الاستثنائية والاحتفاظ بها .					
22	يجذب المشفى الموظفين استنادًا إلى خبراتهم ومهاراتهم المطلوبة للوظيفة .					
23	تتوافق مؤهلات وخبرات الموظفين مع متطلبات الوظائف بشكل أكبر .					
24	تتبع المشفى معايير صارمة في اختيار المرشحين للوظائف .					
25	يتبع المشفى معايير دقيقة في انتقاء المرشحين للوظائف .					

3- أنظمة التعويض: التعويض هو مجموع المبالغ النقدية التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين مقابل خدماتهم، ويشمل أيضاً ما يعرف بالمزايا، وهي مجموعة من الامتيازات التي تقدمها المنظمة بالإضافة إلى الأجور.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
26	يقدم المشفى مكافآت وتعويضات مرضية للموظفين.					
27	تتميز أنظمة التعويض في المشفى بالشفافية والعدالة.					
28	يحفز نظام التعويضات على تعزيز إنتاجية الموظفين والمساهمة في تحقيق أهداف المشفى.					
29	تعدّ المكافآت العامل الأساسي في تحفيز أداء الموظفين.					
30	تُقدّر جهودك وتُكافأ بشكل عادل ومنصف في المشفى.					

4-تقييم الأداء: يعني قياس العمل ونتائجه عن طريق مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تتيح تقييم كمية ونوعية العمل المرغوب بدقة وموضوعية.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
31	تستقبل تعليقات بناءة تعزز من تحسين أدائك المهني .					
32	مدى وعي الموظفين بدقة وعدالة تقييمات الأداء في المشفى .					

					33	تعتمد نتائج تقييم الأداء لتحديد فرص التطوير والترقيات داخل المشفى
					34	تعتقد أن نظام تقييم الأداء يعكس جهودك وإنجازاتك بشكل عادل
					35	تشارك في تقييمات دورية وشفافة لأدائك وإنتاجيتك في العمل .

5- مشاركة العاملين: تشير المشاركة الفردية إلى الاعتراف بأن نجاح المنظمة يتوقف بشكل كبير على مساهمة أعضائها في تحقيق هذا النجاح، لذا تهدف برامج إشراك العاملين إلى تسهيل تفعيل مشاركتهم في مختلف أنشطة المنظمة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
36	هل تعتقد أن آرائك وأفكارك تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة سياسات وأهداف المشفى؟					
37	يعتبر الموظفون عن رضاهم تجاه مستوى التواصل والمشاركة في بيئة العمل.					
38	تعتقد أنك عنصر حيوي في الفريق وتؤدي دورًا محوريًا في نجاح المشفى.					
39	تعزز ثقافة الشركة التواصل والتعاون بين الزملاء في بيئة العمل.					
40	تيسر المشفى مشاركة الموظفين بشكل كافٍ في عملية اتخاذ القرار.					

Abstract:

This research addresses the topic of the impact of human resource recruitment on high performance, studying its application in Imam Zain al-Abidin Hospital (peace be upon him) affiliated with the General Secretariat of the Hussaini Holy Shrine. The research aims to shed light on the concept of the impact of human resource recruitment and its applicability in the hospital sector, as it discusses the topic in the healthcare sector, how recruitment is conducted, and its impact on high performance. Whereas the top management's priorities include how to attract human resources and focus on the essential aspects of implementing the recruitment system and applying it to all aspects related to the hospital environment, the research summarized its problem with the following question: - Is it possible to develop an executable model for the recruitment assurance system in the General Secretariat of the Hussainiya Shrine, specifically the Zain al-Abidin Hospital (peace be upon him)? And to what extent does it affect the improvement of high performance of the hospital's human resources? The samples were focused on Al-Zain Al-Abidin Hospital (AS) / the General Secretariat of the Hussaini Holy Shrine. The research provided a theoretical framework for the research variables based on what the researcher has presented in this field, and an analytical practical framework for the opinions of the sample, which included a group of the hospital's working staff, consisting of a select group of unit and department heads of the hospital, serving as the practical field for the current study with a total of 73 respondents. The questionnaire was also used as the primary measurement tool for data collection, utilizing several statistical programs such as SPSS and Excel, and employing various statistical methods like the normal distribution test (Kolmogorov-Smirnov), standard deviation, mean, and relative importance to interpret the mean values. The conclusions were confirmed, and among the most important was the existence of a significant relationship between the impact of attracting human resources and high performance. That is, the more the

hospital adopts recruitment practices in its operations by moving toward the commitment of senior management to apply recruitment principles to achieve a competitive advantage, and the teamwork of human resources between the hospital owners and nurses is considered essential. Focusing on nurses, enhancing their satisfaction, managing the process correctly, updating the recruitment database, and supporting the hospital staff are also crucial. In light of the conclusions reached, a set of recommendations has been made, the most important of which is the necessity to enhance recruitment practices in the hospital and work on strengthening these practices. This includes focusing on analyzing the internal and external environment of the hospital in its various departments to identify the most significant changes and challenges facing the hospital now and in the future.

**The Republic of Iraq
The Ministry of Higher Education and
Scientific Research
The University of Karbala /College
Administration and Economics
Department of Business
Administration/Graduate Studies**



The impact of human resource recruitment on high performance
An applied study at Imam Zain al-Abidin Hospit (peace be upon him)
The General Secretariat of the Holy Hussaini Shrine

Research submitted to the Council of the College of Administration and
Economics - University of Karbala

It is part of the requirements for obtaining the Higher Diploma in
Quality Management - Department of Business Administration before
student

Mahdi Hassan Jaber

Supervised by Professor Dr

Riyad Hussein Abis

1447 AH

2026 AD