



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

أثر استراتيجيات  
التوظيف على  
الأداء المتميز للعاملين  
دراسة حالة الشركة الوطنية  
للتأمين  
- المديرية الجهوية ورقلة -

• من إعداد الطالبين: -منصوري عبد العالي.  
- بركبيه يحيى.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أ.د/ منصورى الهام (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)
مشرفا ومقررا	أ.د/ مناصرية رشيد (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)
مناقشا	أ.د/ تلى سعيدة (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)

السنة الجامعية: 2023/2022





جامعة قاصدي مباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص: ادارة الموارد البشرية  
بعنوان:

أثر استراتيجية  
التوظيف على  
الأداء المتميز للعاملين  
دراسة حالة الشركة الوطنية  
للتأمين  
- المديرية الجهوية ورقلة -

- من إعداد الطالبين: -منصوري عبد العالي.  
- بركبيه يحيى.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أ.د/ منصوري الهام (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)
مشرفا ومقررا	أ.د/ مناصرية رشيد (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)
مناقشا	أ.د/ تلي سعيدة (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)

السنة الجامعية: 2023/2022

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة من مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد

والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وادامهما نور لدربي

لكل اخوتي واخواتي عبير، قصي، موحدة، جمعة تقي الدين ورحاب

الى جدتي محجوبة

الى كل رفقاء المشوار الذين قاسمنا معا كل اللحظات الجميلة وفقهم الله:

الطاهر، سفيان، يحيى، سامي، إسحاق، عبد الحليم

الى أصدقاء الطفولة وأصدقاء العمر:

أيمن، زكرياء، محمد، تقي الدين

الى الاب الثاني:

خالي خالد حفظه الله وسدد على طريق الخير خطاه الذي كان داعما لي ماديا ومعنويا

الى الأخ الثاني:

ربيع معروف اطال الله في عمره

الى من أحب

"منصوري عبد العالي"

# إهداء

الحمد لله الذي رفع من أراد به خيرا بالعلم والايمن وأشهد أن لا إله إلا الله الذي أخرجنا من بطون أمهاتنا لا نعلم قليلا ولا كثيرا وجعل لنا السمع والأبصار والأفئدة لنشكره بصرفها إلى المعارف النافعة وكان ربك قديرا وأشهد أن محمدا عبده

ورسوله الذي أرسل إلى جميع الثقلين بشيرا ونذيرا

إلى قرّة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها إلى التي حرمت نفسها وأعطتني من نبع حنانها وسقتني إلى من وهبتني الحياة وربتني بلطف وعلمتني كلمتي الشرف والحياة إلى تلك المرأة العظيمة صديقتي وحببتي أمي الغالية اطال الله في

عمرها

إلى الذي دعمني في مشواري الدراسي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم والمعرفة أبي الغالي رعاه الله

إلى اخواتي واخوتي الكرام حفظهم الله

إلى أصدقاء الأعرّاء سفيان، عبد العالي . . . ادام الله المحبة بيننا

إلى كل من نصحتني وساهم في إتمام هذا البحث جزاكم الله عني كل خير.

"بركبه يحيى"



# التشكرات

قال تعالى (أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) لقمان: 12

وقال تعالى (وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) النمل: 19

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات والأرض على ما أكرمنا به من إتمام هذه الدراسة التي نرجو ان تنال رضاه

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى كل من:

❖ الأستاذ الدكتور الفاضل مناصرية رشيد حفظه الله ورعاه واطال في عمره لتفضله الكريم

بالإشراف على هذه الدراسة والذي لم يدخر أي مجهود بالنصح والتوجيه الدائم حتى إتمام هذه

الدراسة.

❖ أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام، لما كان لهم من نصح وتوجيه.

❖ الأخ والصديق ايمن لموسخ لجهوده المبذولة في نصائحه التي ساعدت في تسهيل انجاز هذه

الدراسة.

❖ كل الأساتذة الذين تركوا بصمة وصورة جيدة وانموذج للأستاذ ويعتبرون قدوة للطالب وأخص بالذكر

الدكتورة محسن عواطف والأستاذ الدكتور الحاج عرابية والأستاذ الدكتور مناصرية رشيد.

❖ الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد.

"منصوري عبد العالي" - "بركبيه يحيى"



## المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة حيث تم استخدام المنهج الوصفي أداة الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة، بلغت عينة الدراسة (42) إطار واطارات سامون، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 19 باعتماد على المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية معاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي.

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود مستوى جيد لأركان استراتيجية التوظيف وكذلك وجود مستوى جيد للأداء المتميز للعاملين لدى أفراد عينة الدراسة، وأنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين استراتيجية التوظيف والأداء المتميز للعاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بنسبة (28.2%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

**كلمات مفتاحية:** استراتيجية التوظيف، الاداء متميز، الشركة الوطنية للتأمين.

## Summary:

This study aimed to know the impact of the recruitment strategy on the outstanding performance of the workers in the National Insurance Company Regional Directorate of Ouargla, where the descriptive approach was used as a questionnaire tool on a simple random sample. The study sample was (42) workers, and the data contained in the questionnaires were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) based on arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients and linear regression analysis.

Where the study reached many results: There is a good level of pillars of the recruitment strategy as well as a good level of outstanding performance of workers among the members of the study sample, and that there is a weak positive relationship between the recruitment strategy and the outstanding performance of workers from the point of view of members of the study sample by (28.2%), The results of the study also showed that there are no statistically significant differences in the answers of members of the study sample about the outstanding performance of workers attributed to personal variables (gender, job title, age, educational level, years of experience).

**Keywords:** Recruitment Strategy, Outstanding Performance of Workers, National Insurance Company.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	إهداء
III	شكر
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز.
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتوظيف.
12	المطلب الثاني: عموميات حول الأداء المتميز.
24	المطلب الثالث: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية.
27	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة لأثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز.
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها.
39	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
42	خلاصة الفصل
43	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز بالشركة الوطنية للتأمين SAA- المديرية الجهوية ورقلة-
44	تمهيد.
45	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.
45	المطلب الأول: طريقة الدراسة.
46	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
49	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.
49	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
59	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج التطبيقية.
70	خلاصة الفصل الثاني
71	خاتمة.
75	قائمة المصادر والمراجع.
80	ملاحق
99	فهرس.



## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مفهوم الأداء من وجهة نظر الباحثين	13
2-1	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	39
1-2	مجتمع الدراسة	44
2-2	توزيع عينة الدراسة	45
3-2	أوزان المتوسط الحسابي المرجح الخماسي	46
4-2	نتائج صدق المقاييس المستخدمة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	47
5-2	التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	49
6-2	التوزيع التكراري للعينة حسب المسمى الوظيفي	48
7-2	التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي	48
8-2	التوزيع التكراري للعينة حسب العمر	49
9-2	التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية	49
10-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستقطاب	50
11-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاختيار والتعيين	51
12-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجية التوظيف	53
13-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأداء والانجاز	54
14-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المبادرة والابداع	54
15-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعاون والالتزام الوظيفي	55
16-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة وتحمل المسؤولية	56
17-2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المتميز	57
18-2	العلاقات الارتباطية بين استراتيجية التوظيف والأداء المتميز	58
19-2	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	59
20-2	تحليل تباين خط الانحدار لشركة التأمين	60
21-2	المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج	61
22-2	معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	61
23-2	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	62
24-2	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	62
25-2	اختبار T-test لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز حسب الجنس	65
26-2	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز حسب المسمى الوظيفي	66

66	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز حسب المستوى التعليمي	27-2
67	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز حسب المستوى العمر	28-2
67	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز حسب المستوى الخبرة	29-2

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	خطوات عملية الاختيار	1-1
19	المبادئ الأساسية للتميز	2-1
22	نموذج بالدريج	3-1
60	خط الانحدار	1-2

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
79	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة	01
80	استبيان الدراسة	02
84	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	03
85	نتائج تحليل استبيان أثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة	04

# المقدمة

المقدمة

## أ- توطئة:

تعيش منظمات الأعمال ويفعل ظاهرة العولمة عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز، وفي ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، فقد وجدت المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها تبني ممارسات وأساليب إدارية جديدة تمكنها من مواكبة التغير الحاصل، ويعتبر العنصر البشري أحد أهم مداخل التغير في الدول المتقدمة وحجر الزاوية في العملية الإدارية وأحد أهم موارد منظمات الأعمال - إن لم يكن أهمها على الإطلاق - فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها الاستراتيجي وتنفيذ مختلف أهدافها، حيث يعتبر التوظيف من الوظائف المهمة للإدارة الموارد البشرية، فهو يتمثل في عملية استقطاب للعناصر التي تتمتع بمستويات عالية من الكفاءة المهنية والجدارة في العمل، وهذه العملية تتطلب تخطيط مسبق ودقيق لمختلف المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تحصل على هذه الكفاءات.

ويعتبر الأداء أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميّزا في ظل بيئة عمل مناسبة، فمن المنطوق أن يأخذ هذا الأداء العامل إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها. وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تقدر المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان موظفوها يتميزون بالأداء العالي وهذا ما يكون أحد خصائص وسمات المؤسسة المتميزة.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة-، وتسليط الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحسين واقع تطبيق استراتيجية التوظيف والأداء المتميز بالمؤسسات الجزائرية خاصة الشركة الوطنية للتأمين.

## ب- الإشكالية:

تواجه المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها تحديات كبيرة لتطبيق استراتيجيات التوظيف للرفع من الأداء المتميز، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة تسليط الضوء على مدى أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية بولاية ورقلة.

وبناء على ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

◀ ما مدى تأثير إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز لدى الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وذلك كما يلي:

1. ما هو مستوى توافر أبعاد إستراتيجية التوظيف في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟
2. ما هو مستوى الأداء المتميز السائد في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التوظيف والأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة)؟

### ت - فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. يوجد مستوى جيد لإستراتيجية التوظيف في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة.
2. يوجد مستوى جيد للأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة.
3. توجد علاقة طردية قوية وذات دلالة بين إستراتيجية التوظيف والأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

### ث - مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

1. تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع المهمة في تخصص إدارة الموارد البشرية؛
2. الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع؛
3. ازدياد أهمية موضوع إستراتيجية التوظيف والأداء المتميز في الشركات؛
4. الميل الشخصي للبحث لمثل هذه المواضيع.

## ج- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع استراتيجيات التوظيف في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؛
2. التعرف على تحديات استراتيجية التوظيف وأثرها على الأداء المتميز بالشركة محل الدراسة؛
3. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التوظيف ومستوى أداء في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؛
4. محاولة معرفة العلاقة بين استراتيجية التوظيف والأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة.

## ح- أهمية الدراسة:

يكتسب البحث الذي نحن بصدد دراسته أهمية كبيرة، كونه يحاول توضيح أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة في مجال السلوك التنظيمي، نظرا لتأثيرها المباشر على مدى قدرة المديرية على تحقيق أهدافها، ويتمثل هذا المفهوم في إدارة الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون أن الموضوع يحاول الكشف على مدى تطبيق استراتيجية التوظيف وأثرها على الأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة والتي هي اليوم و كباقي المؤسسات الجزائرية في أمس الحاجة إلى تبني استراتيجيات توظيفية تمكنها من تعزيز قدرات العاملين وزيادة مهاراتهم والوصول إلى الأداء المتميز.

## خ- حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

**الحدود الزمنية:** فكانت الدراسة خلال شهري أبريل وماي 2023.

**الحدود المكانية:** مديرية ورقلة للشركة الوطنية للتأمين SAA ساحة اول ماي ورقلة.

**الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من المسؤولين قدرها (42) في المديرية الجهوية بورقلة اختصت الإطارات والإطارات السامون.

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على إستراتيجية التوظيف كمتغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) أما المتغير التابع الأداء المتميز من خلال الأبعاد التالية: (الأداء والانجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية).

## د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19.

## ذ- مرجعية البحث:

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات والمجلات والملتقيات ومذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة ومواقع الأنترنت، هذا بالنسبة للفصل النظري، أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين والملاحظة العلمية، بالإضافة إلى مجموعة من الوثائق الخاصة بالشركة والتي تخص موضوع الدراسة.

## ر- صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- 1) نقص مراجع إستراتيجية التوظيف على مستوى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة.
- 2) عدم وجود ثقافة التعامل مع الاستبيان في الشركة.
- 3) تعامل كثير من العاملين مع الاستبيان بطريقة غير علمية.
- 4) امتناع جزء من العاملين عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان والتي لا تتطلب جهدا كبيرا.
- 5) عدم وجود العدد الكافي من العاملين على مستوى المديرية مما جعلنا نضطر للذهاب إلى الوكالات التابعة للمديرية (وكالات ورقلة أ.ب، وكالة الحجيرة. وكالة تفرت، وكالة حاسي مسعود، وكالة الطيبات، وكالة جامعة).

6) امتناع بعض المسؤولين في الوكالات على قبول المقابلة الشخصية.

## ز - هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز، تطرقنا في مبحثه الأول الأدبيات النظرية لأثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية والتوظيف، المطلب الثاني: عموميات حول الأداء المتميز، المطلب الثالث: استراتيجية توظيف الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية المعنون بـ: عرض ومناقشة الدراسات السابقة لأثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها، المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

**الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز بالشركة الوطنية للتأمين SAA-المديرية الجهوية ورقلة-وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.



الفصل الأول :  
الأدبيات النظرية  
والتطبيقية حول  
أثر إستراتيجية  
التوظيف على  
الأداء المتميز

الأدبيات النظرية  
والتطبيقية حول  
أثر إستراتيجية  
التوظيف على  
الأداء المتميز

### تمهيد:

تعتمد ادارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجياتها على تحليل البيئة الداخلية والخارجية مما يمكنها من القدرة على القيام بأعمالها وأنشطتها بنجاح، وتصاغ استراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يتفق مع الاستراتيجية الشاملة للشركات وكذلك باقي الأقسام الأخرى تحت مسمى التكامل الإستراتيجي، ويعتمد نجاح الإستراتيجية الشاملة للشركات على نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وذلك لأنها تلي حاجات ومتطلبات الشركات من الموارد البشرية المؤهلة، لتحقيق أهدافها.

كما يعتبر الأداء المتميز للمورد البشري من أهم المفاهيم التي نالت اهتمام أغلب الكتاب والباحثين، وذلك لما له من دور فعال في تبليغ المؤسسات لأهدافها وغاياتها في النمو والبقاء، ولأن كل الأعمال والمشاريع الناجحة تشير إلى أن وراء هذا النجاح أداء متقنة ومتميزة. هذا الأداء المتميز يستوجب على القادة والمسؤولين البحث عن أحدث الممارسات والأساليب للحفاظ عليه وضمان استمرارية تميزه. وعليه تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الإطار النظري لتغيرات الدراسة إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

◀ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز.

◀ المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة لأثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض الأدبيات النظرية لكل من العوامل إستراتيجية التوظيف والأداء المتميز للعاملين، بحيث قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب الأول يشمل مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتوظيف، أما الثاني يتمثل في الأداء المتميز للعاملين أما الثالث هو إستراتيجية توظيف الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتوظيف:

يغطي موضوع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بأهمية قصوى لدى جميع المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، وذلك لاعتبار المورد البشري من أهم الموارد التي تساهم في نجاح أي مؤسسة أو منظمة وذلك من خلال بناء مهارة وكفاءة الأفراد وتغيير معارفهم وزيادة معلوماتهم. وتعمل جميع المؤسسات على إنجاح إستراتيجية التوظيف وذلك بتوفير العديد من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية. وعلى ضوء ما سبق سنحاول في هذا المبحث تقديم الجانب النظري لإستراتيجية التوظيف وذلك من خلال التطرق إلى (المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأنواع، الأسس، الخ...).

### الفرع الأول: ماهية الإستراتيجية: توجد تعاريف متعددة للإستراتيجية، أهمها:

- ◀ حسب علي عبد الله: " يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة الشركة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكييف المؤسسة لهذه التغيرات".<sup>1</sup>
- ◀ كما عرفها شاندرل Chandler: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف".<sup>2</sup>
- ◀ كما عرفها أحد المسيرين: "هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيما تخصص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف".<sup>3</sup>

نستطيع القول إن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

<sup>1</sup> محاضرات الدكتور علي عبد الله مقياس "تسيير الموارد البشرية" سنة 1998.

<sup>2</sup> C.kennedy « **les idées essentielles des auteurs les plus cités** » édition maxima, Paris 2002.

<sup>3</sup> R.A Thiéart , « **la stratégie d'entreprise** » , 2ème édition MCGRAWHILL 1991.

الفرع الثاني: ماهية التوظيف:

(أ) مفهوم التوظيف: لقد تعددت وتبوعت التعاريف الخاصة بالتوظيف وسنقوم بعرض بعضها:

لغة: عرف التوظيف لغة في قاموس المنجد في اللغة والاعلام بأنه اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفاً ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد انشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: عرف على أنه مجموعة من الأعمال الضرورية لاختيار المترشح لمنصب معين.<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه الدخول التعاقدى لفرد أو لعدد من الأفراد في مؤسسة معينة ومن بين هذه الشروط العمل في حاجات الشركة من الموظفين وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف بالبحث عن المنصب الذي يليق به والكفاءة الفردية مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة.<sup>3</sup>

يعتبر من الوظائف الهامة والرئيسية في الشركة، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية، كما نقصد بعملية التوظيف تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برامج المنظمة وتحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

وهو العملية المستمرة التي تقتضي من الشركة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في الشركة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد مؤهلات المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة.<sup>5</sup>

هو النشاط الذي يقتضي لإعلان الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>6</sup>

(ب) أهمية التوظيف: للتوظيف أهمية كبيرة للشركة نذكر منها:

<sup>1</sup> المنجد في اللغة والاعلام، دار الشرق، لبنان، 1973، ط 24، ص 265

<sup>2</sup> بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008، ص 10.

<sup>3</sup> بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، د ط، ص 60.

<sup>4</sup> منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، د ط 1، ص 95.

<sup>5</sup> منصور أحمد منصور، المرجع السابق، ص 95.

<sup>6</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط 1، ص 95.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

- يلعب دور فعال في إنجاح إستراتيجية الموارد البشرية.

- تقلل من توظيف الشخص الخطأ، الغير المناسب والذي سيكلف للمنظمة الكثير.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

وتعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن

الوظيفة وعن شاغلها، وتساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن الاختيار الأنسب من بين المتقدمين.

- ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما توفرها لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج

إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل. يرتبط التوظيف بعملية التدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد حيث كلما كانت

عملية الاختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك في عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعليم مباشرة أو في

المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي تحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب.

- توفير مستوى عالي من الأمان الاقتصادي للفرد العامل فزيادة وتحسين الخدمات المقدمة تزيد من أرباح الشركة وتحقق

أهدافها.

- محاولة استخدام أجدر وأكفأ وأعلى المهارات والقدرات التي تحتاج إليها الشركة من خلال جذب وترغيب الموارد البشرية

اعتمادا على السياسات التحفيزية.<sup>2</sup>

فالتوظيف ركن أساسي في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في الشركة

خلال مساهمهم المهني، وذلك من خلال ما يسمى "بعملية تكوين الموارد البشرية" التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة،

ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف الشركة وتمثل هذه الوظائف في تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد

البشرية توظيف الموارد البشرية، التدريب والتأهيل وتقييم الأداء و التي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال

ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد الأمين يوسف، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية أثرها على التمكين الإداري - دراسة ميدانية بمستشفى أحمد بن عجلية - الاغواط الجزائر، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، المجلد 4، العدد1، 2019، ص 43،

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، جامعة حلب، عمان، الأردن، 2005، ص 11

<sup>3</sup> رمضان خطوط، مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة البحوث نفسية وتربوية، المجلد 12، ديسمبر 2017، ص 124

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

ت) أهداف التوظيف: إن الهدف العام للتوظيف هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والذي تندرج ضمنه جملة

الأهداف على مستوى الفرد وآخرون على مستوى الشركة وهي كالآتي:

**أهداف التوظيف بالنسبة للفرد:** يرمي التوظيف بالنسبة للفرد إلى عدة أهداف من بينها:

- "استقطاب أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات، حيث يسعى التوظيف إلى جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المترشحين يحملون من الخبرة والكفاءة والمهارة ما يؤهلهم إلى منصب يتلاءم مع مؤهلاتهم.

- ضمان وتأكيد الفرد لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة الموارد البشرية بمعنى يتم توظيف الفرد ووضعه في منصبه الجديد وتنمية قدراته ومهاراته الشخصية من خلال توفير وإعداد الشركة لمجموعة من البرامج التدريبية.

- تشجيع مبدأ اشتراك الفرد في عملية اتخاذ القرارات من أجل العمل على تحقيق أهداف الشركة وبالتالي ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.

- محاولة الوصول إلى إشباع مختلف حاجيات الفرد، حيث يشعر هذا الأخير بحاجته لمجموعة من الأشياء تندرج في مدى أهميتها سواء كانت هذه الحاجات داخل العمل أو خارجه، إذ بمجرد توظيف الفرد ووضعه في منصب يتلاءم وقدراته يمكنه ذلك من إشباع حاجياته.

فالمؤسسة التي تقدم خدمات ومنافع للأفراد كالسكن وغيرها يؤدي هذا إلى رفع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل في الشركة، كما يحدث لهم شعور بالأمان الوظيفي، وبالتالي يزيد من دافعيتهم للعمل بأعلى مستوى، وهذا ينعكس إيجاباً على مردودية المؤسسة وأرباحها.<sup>1</sup>

**ب-أهداف التوظيف بالنسبة للمنظمة:** والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- محاولة استخدام أجدر وأكفأ وأعلى المهارات والقدرات التي تحتاج إليها الشركة من خلال جذب ترغيب الموارد البشرية اعتماداً على السياسات التحفيزية.

- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة للقوى العاملة من خلال تحديد كم ونوع الموارد البشرية بحيث يتناسب هذا الكم مع الوظائف الحالية.

<sup>1</sup> عبد القادر قرش: دراسة سياسة توظيف والتكاليف في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص 53.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

- تحضير التقنيات والإمكانيات التي تسمح الشركة بتوظيف المرشحين ذوي الكفاءات العالية وذلك من خلال توفير مختلف المصادر والوسائل اللازمة والضرورية التي تقوم على جذب أكبر عدد ممكن من المترشحين الذين يحملون الكفاءة مما يؤهلهم إلى شغل الوظائف المحددة.<sup>1</sup>

وتوجد هناك أهداف أخرى وهي:

- التوظيف يهدف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء.
- يهدف التوظيف إلى التقليل من جهود ونفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تلحق عملية التوظيف كالندريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.<sup>2</sup>

(ث) مبادئ التوظيف: هناك مبادئ أساسيين للتوظيف هما:

1. مبدأ المساواة: يقصد بمبدأ المساواة في الوظيفة.

المساواة بين جميع المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها.

وهذا المبدأ يلزم بضمان احترامه والسهر على تفادي ممارسة أي تمييز غير موضوعي بين المترشحين بمعنى الالتزام بعدم

إخضاع عملية انتقاء موظفي المستقبل إلى المعايير والقيم الذاتية المرتبطة بالتمييز.

وتم الإقرار بمبدأ المساواة في تولي الوظائف في جميع الدساتير الجزائرية بالإضافة إلى جميع المصادر القانونية المنظمة للوظيفة

وذلك كالتالي:

أقر المؤسس الدستوري مبدأ المساواة في دستور. 76 المؤرخ في 11-22-1976 في مادته 44 على أن " وظائف الدولة

والمؤسسات التابعة لها متاحة لكل المواطنين وهي في متناولهم بالتساوي وبدون أي شرط ماعدا الشروط المتعلقة بالاستحقاق

<sup>1</sup> عبد القادر قرش: مرجع سابق ذكره، ص 54

<sup>2</sup> إسماعيل قيرة وآخرون: تسمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 27.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

والأهلية"، وكذلك ماورد في المادة 41 " تكفل الدولة المساواة لكل المواطنين وذلك بإزالة العقبات ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتقائي والتي تعد في الواقع من المساواة بين المواطنين".<sup>1</sup>

أما دستور 2006 حسب المادة 74 من الأمر رقم الأمر رقم 06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427هـ الموافق إلى 15 جويلية 2006 يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف.

وقيام التوظيف على هذا المبدأ يعمل على بعث الثقة لدى الأفراد اتجاه الإدارة وتعزيز مصداقيتها وتزويدها بأفضل وأكفئ العناصر لشغل الوظائف، ويجب تطبيق مبدأ المساواة بين جميع الأفراد والابتعاد عن المحاباة في التوظيف.

2. مبدأ الجدارة: يعرف مبدأ الجدارة على أنه أسلوب اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية والجدارة.

كما يعرف أيضا على أنه: ذلك المبدأ الذي يقوم على اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها وتثبت الدولة الجزائرية كغيرها مبدأ الجدارة في التوظيف، ويظهر ذلك من خلال الأساليب التي اعتمدها في اختيار موظفيها، الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة المؤرخ في 2 جوان 1966 حيث نصت على أنه يتم توظيف الموظفين تبعا لإحدى الكيفيات أو الكيفيتين معا.

- مسابقة عن طريق الاختبار.

- مسابقة عن طريق الشهادة.

وقد أكدت المادة 80 من الأمر 03-06 | الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، على أنه يتم الالتحاق بالوظائف عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات.

- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض الاسلاك.

- الفحص المهني.<sup>2</sup>

**ج) مراحل عملية التوظيف:** تدور عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية هي:

<sup>1</sup> رابحي نصيرة، صحراوي بهية، سياسة توظيف الموارد البشرية وأثرها على المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدينة، 2015، ص 47.

<sup>2</sup> رابحي نصيرة، نفس المرجع السابق، ص 49



الاستقطاب، الاختيار، التعيين

1. **الاستقطاب:** الاستقطاب هو مجموعة المراحل والعمليات التي بها الشركات من أجل الحصول على المرشحين الملائمين لملا

الوظائف الشاغرة في الشركة، وهي توفر الأساس لعلمية الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة له تأثيراً إيجابياً على

إنتاجية، فعالية ومستوى أداء المنظمة، كما أنها تعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات المتعلقة بالموارد البشرية أو

الوظائف الأخرى، وتستعين المنظمة في عملية الاستقطاب على مصدرين أساسيين:<sup>1</sup>

- **المصادر الداخلية:** هي المصادر المتاحة داخل الشركة ويمكن اللجوء لها في حالة الوظائف التي تتطلب خبرات لا تتوافر

خارج الشركة أو في حالة الوظائف الاشرافية، وتستعمل الشركة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات أهمها مخزون المهارات

والترقية الداخلية.

- **المصادر الخارجية:** تلجأ الشركة الى المصادر الخارجية في حالة عدم إيجادها للمرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن

طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد المنظمة توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة ومختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل

المستعملة التقدم المباشر الشركة والاعلان ووكالات التشغيل والتوظيف الالكتروني.<sup>2</sup>

2. **الاختيار:** عند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتان مختلفتان مفصولتان عن بعضهما البعض،

إلا أن المتمعن في تعريف هذه العملية عند معظم الكتاب والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات

يأتي في نهاية مرحلة الاختيار ونتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظف في الشركة وذلك بعد اجتيازه الإجراءات

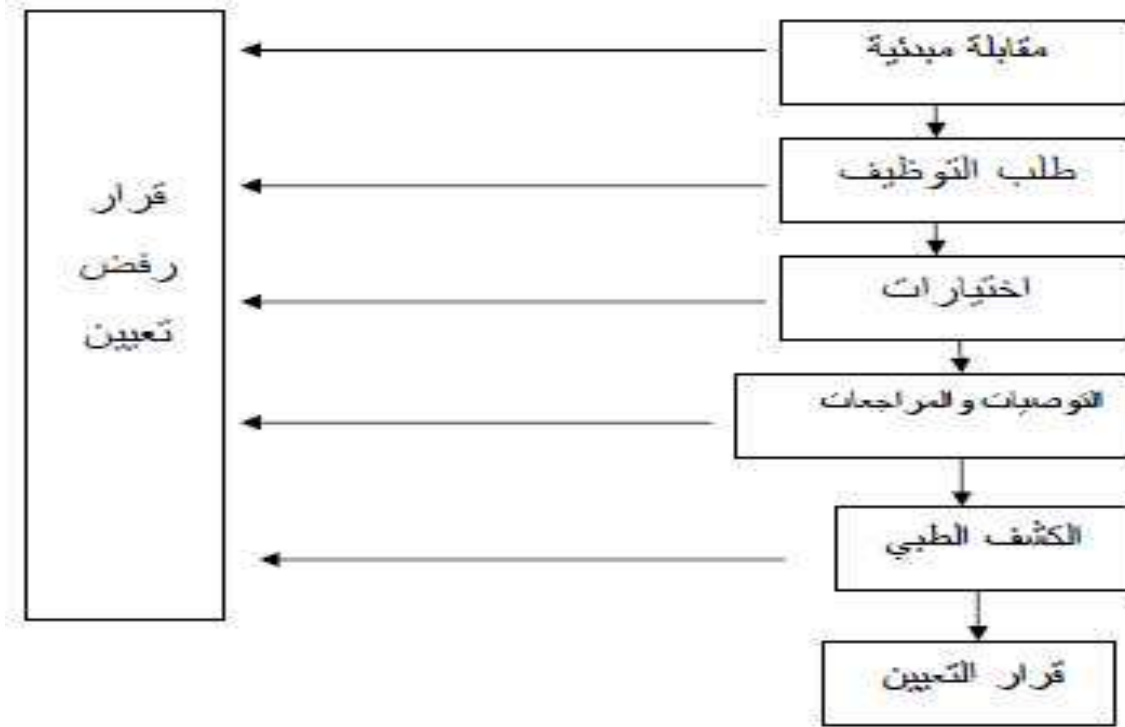
للنجاح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد الأمين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 45

<sup>3</sup> أبو شيحة قادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص: 80

الشكل (1-1): يبين خطوات عملية الاختيار:



المصدر: سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص: 203.

### 3. التعيين:

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في الشركة وذلك على أساس موضوعي وعادل وإصدار قرار نهائي للتعيين.

بعد عملية الاختيار للمرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة الشركة وهذا أمر وارد، على

ضوء النتائج والاختيارات والمقابلات الشخصية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم الشركة يتم تحضير مقررات التعيين

وأسماء المرشحين وتقديم ملفاتهم إلى الإدارة العليا من أجل تحضير منصب التعيين، لكن بعد إتباع بعض الخطوات التالية:

**الفحص الطبي:** تتمثل عملية الفحص الطبي المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار والتعيين لأن وضع الرجل المناسب في المكان

المناسب لا يتطلب فقط مؤهلات علمية وعملية بل يتطلب أيضا صحة مناسبة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

قرار التعيين النهائي: يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي من رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بشكل عام مع الأخذ بعين الاعتبار التوصيات والنتائج.<sup>1</sup>

✓ مما سبق نجد بأننا تطرقنا إلى عدة عناصر متعلقة بالتوظيف بحيث تعتبر العملية التي بموجبها تستقطب أكفأ العناصر وترغبها إلى الانضمام والاشتراك بفعالية، وذلك بالعمل المثمر على تعظيم وتنمية الشعور وتحقيق أهداف الشركة المسطرة.

### الفرع الثالث: إجراءات التوظيف:

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذه الإجراءات تتمثل فيما يلي:

◀ تحديد الاحتياجات: وهي تعتبر أول خطوة تقوم بها الشركة وذلك بتخطيط القوى العاملة فيها، والذي يسمح بتحديد عدد ونوعية الأفراد التي تحتاج إليهم المؤسسة.

◀ فرز الترشيحات: بعد إعلام مختلف المترشحين المحتملين عن حاجة الشركة للتوظيف وحثهم على إرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز، وبعد عملية الفرز تقوم الشركة بإجابة المترشح إما إيجاباً أو سلباً.

◀ التعيين: بعد أن يمر الفرد على مرحلتين المقابلة والاختبارات يصبح مؤهلاً للحصول على المنصب شاغراً.

◀ التدريب بعد تعيين الموظف الجديد تأتي مرحلة تدريبه وإخضاعه لفترة تجريبية قصد التأكد من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد.

◀ الخوافز: وهي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المؤكدة إليه في أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية.

◀ العطلة: وهناك عدة أنواع من العطل وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- عطلة رسمية سنوية: وهي عطلة سنوية أو موسمية تحددها كل حسب خططها الانتاجية.

<sup>1</sup> ربابعة علي: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 116

<sup>2</sup> أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2011-2012، غير منشورة، البويرة، ص 77.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

- عطلة مرضية: وهي العطل التي تكون لسبب معين وجب إقراره من طرف الطبيب وتحديد مدته.
- عطلة بدون أجر: فهي عطل يطالبها المستخدم لسبب ما ولا تمنح له إلا في حدود الحاجة.
- عطلة خاصة: وهي التي لأسباب مختلفة كزيادة مولود، أو زواج وغيرها.
- ◀ العقوبة ونوعي بها معاقبة كل عامل يقوم بمخالفة القوانين الداخلية للمؤسسة ولا يتقيد بها.
- ◀ نهاية الخدمة: وهي تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل الشركة، وتعود أسباب انتهاء الخدمة للمستخدم إلى طلب استقالته، تقاعده، فصله أو وفاته.

### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في التوظيف:

من بين العوامل المؤثرة في التوظيف ما يلي:

- السياسة التنظيمية : ويقصد بها السياسة والطرق التي تعتمد عليها الشركة في عملية التوظيف إذ أمام المؤسسة العديد من المصادر منها الداخلية مثل الترقية والنقل والمصادر الخارجية مثل مكاتب التشغيل والجامعات، فعلى القائم بالتوظيف أن يقوم بدراسة هذه المصادر أي هذا السوق ومن ثم التأكد من وجود المهارات والكفاءات المناسبة. وتعتمد أكثر الشركات على المصادر الداخلية في حدود إمكانياتها المتاحة فلا بد من التأكد من وجود المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.
- سياسة رفع الأجور: أمام الشركة العديد من المنافسين الذين يقدمون عروض مغرية في الأجر من أجل جلب الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل والعاملين في الشركات الأخرى فيجب أن يقوم القائم بالتوظيف من وضع سياسة يرفع من خلالها الأجر إلى أعلى الدرجات بحيث يتم من خلال هذه السياسة جلب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل وأيضاً جلب عمال الشركات الأخرى للعمل بالشركة والاستفادة من مهارتهم وخبرتهم وتدريبهم.
- التوظيف على أساس قدرات الفرد: تسعى الشركات الى توظيف الأفراد ليس فقط على أساس قدرتهم لشغل الوظائف الحالية، وإنما توجه جهودها لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل وظائف حالية وأخرى مستقبلية، أي توجه جهودها إلى وجود نظام فعال لتسيير المسار الوظيفي للعمال وتوظيف الأفراد على أساس قدرتهم وإمكانياتهم لشغل وظائف مستقبلية في الشركة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عموميات حول الأداء المتميز:

<sup>1</sup> فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، ص 150.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

الفكر والدراسات الإدارية المعاصرة تولي اهتماماً متزايداً للأداء المتميز لأنه يعكس مستوى الكفاءة الإدارية في مختلف المؤسسات على الصعيدين الفردي والتنظيمي. ولكن قبل أن نناقش جوانب الأداء المتميز، يجب أن نعرف ما هو الأداء نفسه، ونستعرض المفاهيم المرتبطة به، ثم نتطرق إلى الأداء المتميز.

### الفرع الأول: ماهية الأداء:

مصطلح الأداء (PERFORMANCE) هو مصطلح شائع في مجال الأعمال، ولكنه مصطلح صعب التعريف بشكل دقيق وموحد لأغراض البحث العلمي في الإدارة، لأنه يحمل معاني متعددة ومتغيرة أو كما يقول ANNICK BOURGUIGNON إنه من "الكلمات الحفائية (LES MOTS VALISES) أو الكلمات الإسفنجية (LES MOTS EPONGÉS)".<sup>1</sup>

مفهوم الأداء: يعد الاداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع الشركات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

يمكن تقديم بعض التعاريف للأداء: الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance ويمكن إعطاءه المعاني التالية:

- الأداء هو عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح ، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات /و أو العاملين فيها.
- الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات Processus و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

-قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة و فعالة<sup>2</sup>.

### الجدول (1-1): مفهوم الأداء من وجهة نظر الباحثين:

رقم	الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
.1	Hatrup & Rock	2002:25	ينظر إلى الأداء على أنه إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الفرد وتسهم في تحقيق أهداف الشركة.

<sup>1</sup> LE PETIT LAROUSSE, DICIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE ILLUSTRE, 1998, P : 1179

<sup>2</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد5، 2007، ص68

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

الأداء هو مفهوم نسبي يستخدم مجموعة معقدة من القياسات المعتمدة على أساس الوقت لتوليد النتائج المستقبلية.	2005:9	Hayward	.2
هو إنجاز، تنفيذ، ممارسة أي شيء مكلف بتنفيذه.	2006:7	Armstong	.3
يعرف الأداء بأنه حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين فالفرد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادرا على انجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس صحيح.	2010:71	الصرابرة	.4
الأداء هو الإسهام المباشر وغير المباشر للعاملين نحو أهداف الشركة وغاياتها.	2011:23	Indradevi	.5
بأنه النتيجة النهائية للأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الشركة فضلا على أنه ناتج إدارة موارد المنظمة.	2012:332	Wheelen & Hunger	.6
زيادة إنتاجية الشركة من خلال استعمال المدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات المتوقعة منها.	2013:302	Aarabi .et.al	.7
يعرف بأنه الأعمال والمهام التي يؤديها العامل في الشركة والنتائج الفعلية التي يحققها والتي يسهم في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة.	2015:144	علي وموسى	.8

المصدر: أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التسير، جامعة كربلاء، 2015، ص 76، غير منشورة، بتصرف.

### الفرع الثاني: ماهية الأداء المتميز:

لقد تعرفنا على مفهوم الأداء في دراساتنا السابقة، وسنحاول في هذا الجزء أن نستكشف مفهوم التميز وأهميته في هذا المجال، فقد أصبح هذا المفهوم محور اهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين في العلوم الإدارية، لأنه يعكس مستوى جودة وكفاءة الإدارة في مختلف الشركات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي في قطاعات الأعمال المختلفة.

(أ) تعريف التميز: إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال.

❖ لغة: التميز مفهوم قديم يسمى في اللغة الإنجليزية "Excellence" وتشير الدراسات اللغوية أن هذا المفهوم كان

يستخدمه الإغريق قديما بمصطلح "Aristian" والذي تعني ترجمته إلى اللغة الإنجليزية "Best Braver

Mightter أي أفضل الأحوال شجاعة، وأكثر هولاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Loukas Nanniinos, "The archetype of excellence in universities and TOM", journal of management History, vol13, N°4, 2007, P307

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

ويعرف قاموس ويبستر (Webster dictionary) التميز بأنه عمل شيء بشكل حسن وبدرجة عالية من الاحتراف

والتفوق<sup>1</sup>، وإلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة، العلا والمعالى.<sup>2</sup>

❖ **اصطلاحاً:** بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للتميز الإداري نجد أن عددا كبيرا من الكتاب والباحثين قد

تعرضوا إلى تعريف التميز من أهمها ما يلي:

- يعرف داهاغارد وأندرس: Dahgard & Anders التميز على أنه قدرة الشركة على التحديد والتغيير
  - على المدى البعيد، مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والربح.
  - ويضيف بريفوغل: Brayfogle بأن التميز الإداري هو الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل.
  - في حين يؤكد كل من سيمور وباركر: Seymour & Barker ان التميز لا يعني النجاح فقط، ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة.
  - ويقول كاندلا: Kandula إن التميز الإداري هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد من أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة الاعتمادية، المرونة، والإبداع) عن طريق قيادة الأعمال نحو تحسين الجودة والحصول على مردود أعلى ومخرجات أسرع، بقدر أقل من التكاليف الضائعة.<sup>3</sup>
- فالمقصود بالتميز هو: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق مستوى متميز ومبتكر من خلال استكشاف وتطوير المواهب والمهارات والطموحات الجديدة للأفراد والجماعات، والتكيف مع التحديات والفرص في بيئة تنافسية ومتغيرة، والسعي للارتقاء بالأداء والجودة.

(ب) **تعريف الأداء المتميز:** أرتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره فقد كان الأداء وما يزال

أحد المحاور. الرئيسة التي ينصب عليها اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير

<sup>1</sup> Webster's Third New International Dictionary, USA, Massachusetts, Springfield, G&C, Meriem company Publisher, 2002, P24.

<sup>2</sup> جون جاردنر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة 1989، ص 21.

<sup>3</sup> مزوري نسرين، جعفر غزلان، أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري، مملكة نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2021، ص 32

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

أنشطة الشركة وأعمالها، ونظراً للأهمية الكبيرة للأداء سوف يتم التطرق الى آراء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء بصورة عامة ومن ثم سيتم الدخول في تفاصيل الأداء المتميز:

فقد ذكر (2008:70, Haag., etal) أن الأداء هو مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية معينة.

في حين أوضح (Wheelen & Hunger) ، بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات الشركة ، وفي السياق نفسه أكد (البغدادى والعبادي) أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

أما مفهوم الأداء المتميز فقد تم تعريفه بأشكال متعددة منها هو ناتج النشاطات التنظيمية المختلفة التي تقوم بها الشركة فضلاً عن أنه ناتج إدارة موارد المنظمة (Wheelen, Hunger & (يوسف، 2005: 46-47) فقد عرف الاداء المتميز على انه الأداء الذي تنفرد به الشركة دون سواها، ويشير هذا المفهوم الى أن الأداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في الشركة لذا فإن وجود أفراد مبدعين في الشركة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى.

في حين بين (Armstrong) الاداء المتميز هي الإجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز واحتواء العاملين، وفي السياق نفسه فقد أكد (Pakwihok 2010:32) بأن الاداء المتميز هو الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المنظمات ضمن المجال نفسه وإن استدامة الأداء المتميز هي قدرة الشركة على استدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات.

ومن التعاريف السابقة يرى الباحث أن الأداء المتميز (هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به

الشركة والذي يحقق بناء معرفتي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح الشركة وقدرتها على التكيف مع البيئة).<sup>1</sup>

### ت) مقومات التميز في الأداء:

- تميز القيادة: يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الاعمال المتحدية (المجازفة) بصورة تساعد الشركة على مواجهة العمليات والأزمات المتعددة.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب الدعمي، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن، ص 187.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

- تميز العاملين(المرووسين): يمثل درجة اتصاف أعضاء الشركة بالتميز في تأدية مهامهم وذلك من خلال امتلاكهم لقدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعد الشركة في تخطي العقبات التي تواجهها وتشجعهم على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة.
- تميز السياسة الاستراتيجية: وتتمثل في درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات.
- تميز العمليات: وذلك بدرجة اتصافها بسهولة الإجراءات ووضوح وشفافية الاتصال الداخلي.<sup>1</sup>

(ث) أهداف الأداء المتميز: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحقيق تنمية مستدامة للشركة.
- إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتحسين العمل الجماعي.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسن نوعية المخرجات.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أهم طرق تحقيق الأداء المتميز:

من أهم الطرق التي تساعد في تحقيق الأداء المتميز للشركات ما يلي:

1. فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية: وذلك من خلال فهم سلوك الأفراد وهناك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الإدارة لفهم سلوك الأفراد ومنها نظرية (Y، X) لماك كريكور McGregor، ونظرية سلم الحاجات لماسلو

<sup>1</sup> يعقوب أسماء، التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد السادس، العدد2، 2020، ص 444.

<sup>2</sup> أمنة عبد الكريم مهدي المشهاني، غني دحام نناي الزبيدي، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 14، العدد 38، 2016، ص276.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

Maslow فإمكان الشركة الاستفادة من هذه النظرية في تحسين الأداء وجعله متميز عن طريق الربط بين سلوك

العاملين الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجموع كى تكون مت مميزة في الصناعة.

2. العمليات (Processes): إن الشركات التي تسعى لرضا أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من

خلال ادارة عملياتها بشكل فاعل إذ تقوم الشركة بإنجاز أعمالها بواسطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه، الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف الشركة ، الأمر الذي يؤدي الى انخفاض كفاءتها، إن الشركات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على ادارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، فضلاً عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فريق العمل.

3. الموارد (Resources): تحتاج الشركات الى الموارد لتنفيذ عملياتها وينبغي على الشركات أن تمتلك أو تسيطر على

هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها على الشركات المنافسة، وقد تلجأ الشركات الى الحصول على هذه الموارد من خارج الشركة لكون إن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج الشركة ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

4. الثقافة التنظيمية: حيث إن الشركة تتألف من هياكل وسياسات وثقافات وأن هذه المكونات قد ترتبك في بيئات سريعة

التغيير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة التنظيمية تكون أكثر صعوبة في التغيير. إن

اهتمام الشركات بتوفير ثقافة عالية تدعم العاملين للوصول الى مستويات الأداء المتميز.<sup>1</sup>

### سمات ومبادئ الأداء المتميز:

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف الشركات سواء الصناعية أو الخدمية. وقد أجريت دراسات عديدة عن التميز وخلصت

في مجملها إلى إعزاء التميز في أداء الشركات إلى عدد من السمات منها:

\*الترعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي. نشاطها يقوم على البحث والحصول على

المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، فهي تتبنى

قول شكسبير " طالما أن شؤون الناس غير مؤكدة فدعنا نتخذ المنطق مع الأسوء الذي ربما يقع."

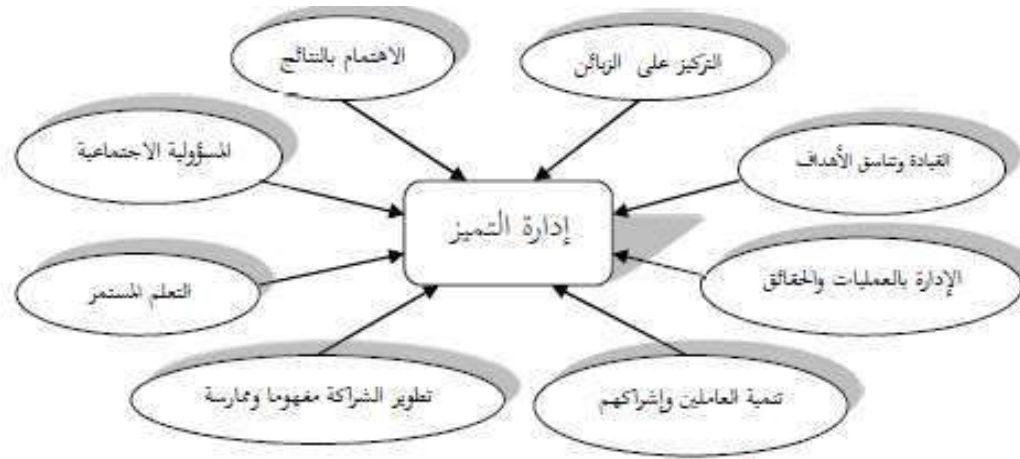
<sup>1</sup> أسيل علي مزهر، أثر الأبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينه من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطاراات الديوانية، إطاراات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية. ص 127.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

\*الاقترب من العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل. باعتباره المحرك الأساسي للشركة، فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنه في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية. فالاستثمار في إرضاء العملاء بمثابة الحصول على وثيقة تأمين وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين تتحقق من خلال إرضاء العملاء.

يبرز بعض الكتاب بين نوعين من الشركات، شركات ذات تدرج صحيح والأخرى ذات تدرج خاطئ للسلطة. فالشركات ذات التدرج الصحيح تضع العميل في قمة الهرم. ليس هذا فحسب بل وتربط مباشرة القائمين على خدمته وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب عكس الشركات ذات التدرج الخاطئ.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (2.1): المبادئ الأساسية للتميز:



المصدر: لحسن عبد الله باشبوة، محمد أحمد عيشوني: روائع التميز المؤسسي (التميز المؤسسي، الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، الطبعة الأولى، منشور بدار الوراق، عمان، الأردن، 2016، ص3.

### مقومات الأداء المتميز:

إن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير يتحقق بالتمني والانتظار وإنما بالعمل والإتقان والتفاني فيه، ورصد كل الإمكانيات وتوفير كل المقومات التي تسمح بتقديم مستويات أفضل ونوعيات متميزة لمواجهة تحديات البقاء والاستمرارية. ورغم تعدد وتنوع مقومات الأداء المتميز إلا أنه يمكن حصرها في:

-الابتكار

-الإبداع

<sup>1</sup>علي عبد الله، الأداء المتميز، مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص 232.

-الجودة الشاملة

-القيادة الرشيدة

-التعلم التنظيمي

- الميونة

-الثقافة التنظيمية المتميزة.

لتبقى الأداة الحقيقية والقوى الفاعلة في تحقيق ذلك هم الموارد البشرية، وما تملكه من مهارات خاصة تعكس قدرتها على المبادرة والتجديد، وتحمل المخاطر. لهذا فقدره الشركة على الاهتمام بمهاراتها والعمل على تنميتها وتطويرها يسمح بتحرير طاقاتها الإبداعية واكتسابها مهارات جديدة وزيادة ليونتها وقدرتها على التعلم والعمل ضمن فريق العمل، وكلها من مقومات الأداء المتميز.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: متطلبات الأداء المتميز:

يتطلب تحقيق الأداء المتميز للمعاملين توافر العناصر التالية:

- 1- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرقه والنتائج المتوقعة الى حين إتمام التنفيذ.
- 2- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من (مواد- معدات ومعلومات) وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل بحسب التصميم للموضوع.
- 3- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- 4- توفير الفرد او الافراد المؤهلين للقيام بالعمل واعدادهم وتدريبهم بشكل مستمر.
- 5- ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- 6- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس الى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض الفرد العامل عن ادائه على وفق نتائج التقييم.

<sup>1</sup> شناق نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، أبحاث اقتصادية وإدارية، ال عدد13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 125

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

وفي الأخير أصبح من الضروري على القيادة تحسين أداء الافراد العاملين الأقل تميزا والذين لا يصلون الى مستويات محددة في خطط الأداء ومعالجة التصور وزوال الانحراف في الأداء الفعلي من الأداء المستهدف.<sup>1</sup>

### بعض نماذج التميز العالمية:

**تعريف النموذج:** نموذج التميز أداة إدارية يحتاج تطبيقها لصبر ومثابرة. يساعد الشركات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة. ويعتبر النموذج أساس لتقييم وتقييم أداء الشركات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.

وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز، جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة.

**النموذج الياباني للتميز:** وضعت أسس جائزة ديمنج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافا بجهود ديمنج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، حيث قدر له اليابانيون هذه المساهمات واعتبروها من أسباب تفوق اليابان في الجودة.

ويتكون هذا النموذج من عشرة معايير للتقييم وهي:<sup>2</sup>

يحتوي على 10 عناصر متساوية في التنقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي:

سياسة الجودة 10 نقاط، سياسة التنظيم وإدارة التنظيم 10 نقاط، جمع واستخدام معلومات الجودة 10 نقاط، التعليم ونشر الجودة 10 نقاط، التحليل 10 نقاط، ضمان الجودة 10 نقاط، التحكم في الجودة 10 نقاط، المعايير والإجراءات 10 نقاط، التخطيط للمستقبل 10 نقاط، نتائج الأداء 10 نقاط.

وتتمثل عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج فيما يلي:

(القيادة، رضا الزبائن، التحسين المستمر، تطوير مشاركة الموردين، بناء التميز، إدارة الموارد المادية والبشرية وعملية الجودة، التعلم والتدريب المستمر، تحقيق رضا المتعاملين).

<sup>1</sup> سندية مروان، سلطان الخيالي، دور المنظمة المعرفية في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في الكليات، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز، جامعة الموصل، 2008، ص 8، 10.

<sup>2</sup> مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جديد للنشر، عمان، 2007، ص 142.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج): تأسس هذا النموذج للجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الحكومة الفيدرالية لغرض عمل تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في عام 1987.<sup>1</sup>

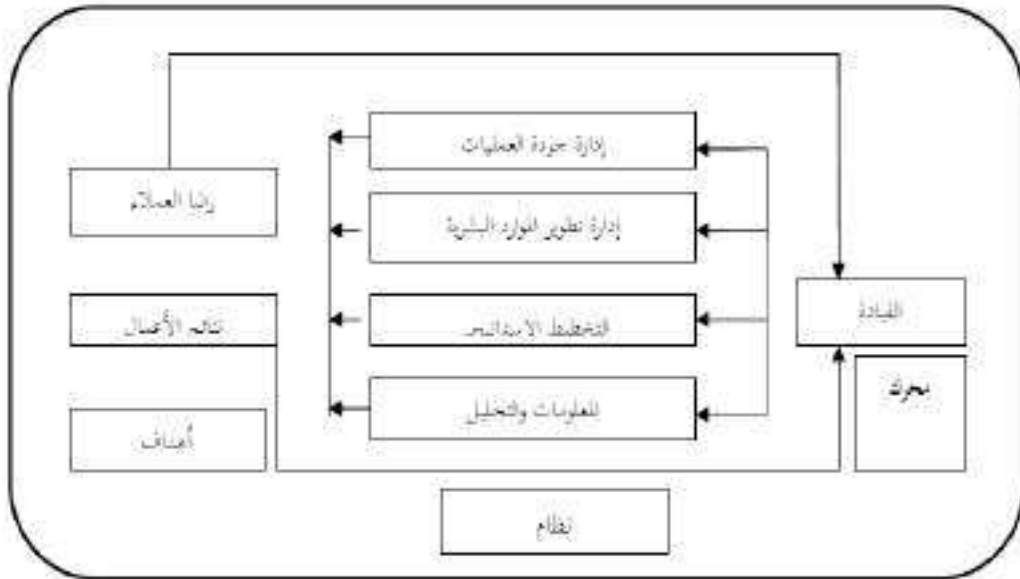
تمثلت الأهداف الرئيسية لها في تحفيز الشركات الأمريكية لتحسين الجودة والإنتاجية ومكافأة الشركات التي تقوم بتحسين الجودة وتكون مثالا يحتذى به، ولقد تم تحسين وتطوير المقاييس التي تمنح بموجبها الجائزة بصورة متواصلة سنة بعد أخرى، وكانت مقاييس الجائزة الصادرة عام 2001 كأساس لتقييم الشركات المتقدمة تهدف إلى تحقيق أغراض إضافية تتمثل في:

- رفع مستوى المعايير لجودة الأداء.
- تسهيل الاتصال والتشارك في المعلومات بين مختلف الشركات للارتفاع من الخبرات والتجارب والممارسات المميزة، انطلاقاً من الفهم المشترك لعناصر الأداء المتميز.
- توفير أداء عملية للشركات لأغراض التخطيط والتدريب والتقييم وغيرها.

يقوم نموذج بالدريج على عدد من العناصر الأساسية لمعايير تقييم تتمثل في:

القيادة - المعلومات وتحليلها - التخطيط الاستراتيجي - الاستفادة من الموارد البشرية - برامج ضمان جودة السلع والخدمات - نتائج الجودة - رضا المستهلك.<sup>2</sup>

### الشكل (1-3): نموذج بالدريج:



<sup>1</sup> عبد الستار العلمي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 339

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر: فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 140.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

المصدر: عمر المقلي، عبد الله ادريس: إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، 2006، الخرطوم، ص 327.

### النموذج الجزائري للتميز في تقديم الخدمة:

يعتبر النموذج الجزائري للتميز من النماذج الرائدة في أفريقيا والذي أنشئ اقتداءً بنماذج التميز العالمية لمسايرة التطورات العلمية وتحدياتها، اقترح سنة 2000 في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة الجزائرية، وتم إقراره سنة 2002 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 5-2، ووضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. يقدم النموذج منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن نماذج التميز العالمية، تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس وهي:

**التزام الإدارة:** يبحث هذا المعيار في تصرفات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومدى دعمهم لثقافة الجودة والتميز، إضافة إلى توفير حاجات ورغبات أصحاب المصلحة، وقد خصص لهذا المعيار 120 نقطة بما يعادل 12 % من المجموع الكلي.

**الإستراتيجية والأهداف:** يركز هذا المعيار على مدى وجود إستراتيجية واضحة للجودة وفهم الموظفين لها، وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 08 % من المجموع الكلي.

**الاستماع للزبائن:** يقيس هذا المعيار قدرة الشركة على الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنها الداخليين (الموظفين) وزبائنها الخارجيين، وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 08 % من المجموع الكلي.

**التحكم بالجودة:** يتناول هذا المعيار قدرة الشركة في التحكم والرقابة على الجودة، وقد خصص لهذا المعيار (120) نقطة بما يعادل 12 % من المجموع الكلي.

**قياس الجودة:** يقيس هذا المعيار مدى اعتماد الشركة على مؤشرات قياس الجودة، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10 % من المجموع الكلي.

**تحسين الجودة:** يهتم هذا المعيار بأنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في الشركة وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 08 % من المجموع الكلي.

**مشاركة العمال:** يتناول هذا المعيار مدى تبني الشركة لروح المشاركة وإتاحة الفرصة للموظفين في مختلف الأنشطة الوظيفية، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10 % من المجموع الكلي.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

النتائج: ويتضمن هذا العنصر نتائج أعمال الشركة فيما يتعلق برضا زبائنها وموظفيها، وتطور أداءها والمالي وحصتها السوقية وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20 % من المجموع الكلي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية:

#### الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التوظيف:

تعرف على أنها " مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المهنيين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد"، أو أن الخيارات الفرعية الخاصة بإستراتيجية التوظيف تتراوح ما بين الانتقاء من داخل الشركة أو خارجها أو إعطاء الصلاحية للمرشحين المباشرين في اتخاذ قرارات التعيين مباشرة أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية وتكوين درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والشركة وتعيين أكثر الأفراد إلماما بمتطلبات العمل من خارج الشركة بصرف النظر عن الاعتبارات الشخصية، كما أن اختيار العاملين اختياراً جيداً من خلال انتقاء العاملين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترات طويلة ويشير أداؤهم السابق إلى تميز ملحوظ ويؤدي كل ذلك إلى تخفيض التكاليف، لذلك يجب رسم إستراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين.

وغالباً يتم وضع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية فإن على المديرين أن يستمروا في تقييم حاجات الموارد البشرية، لكي تضمن أن الشركة ستتمكن من الاستمرار في الحصول على الأفراد المناسبين لتنفيذ الأهداف.

ويمكن القول إن إستراتيجية التوظيف هي البعد المستقبلي للتوظيف من استقطاب واختيار وتعيين ويدخل ضمنها أيضاً عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم إلى إدارة الشركة وإلى زملاء العمل، فضلاً عن إعطاء العاملين الجدد فكرة عن مهام الوظيفية التي سيقومون بها، بحيث يجب التأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة كإستراتيجية الموارد البشرية.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية من خلال تعاريف بعض المهتمين بها فيما يلي:

<sup>1</sup> غام هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص 170 171.

<sup>2</sup> الزهري محمد، ممارسات الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، 2014، ص 208.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

**العنزي والساعدي:** مجموعة من الأنشطة والعمليات تستهدف توفير العمالة الأزمة للشركة بالتنوعيات والإعداد المطلوبة وتمتد أبعادها لتشمل استقطاب المرشحين واختيار أفضلهم وتعيينهم في الوظائف التي تتوفر شروط شغلها.

**Bechet:** خطة ذات اتجاه طويل الأجل تعمل على ضمان إمداد المنظمة باحتياجات العاملين بأكبر قدر من الفاعلية.

**Hauskne وWright:** مجموعة خطط على المدى القريب والبعيد تتضمن سلسلة من الأنشطة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الترقية، النقل، إعادة التوزيع الاحتفاظ بالعاملين) ويرتب عليها معالجة الآثار الناجمة عن إجراءات التوظيف.

**CarrierM:** سلسلة من العمليات يتم من خلالها تنظيم وتأهيل إعداد مناسبة من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**Sultan:** سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم استراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها وتمتد أبعادها للاستقطاب و اختيار العاملين وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نستخلص مفهوم شامل لاستراتيجية التوظيف ويمكن أن نقول بأنها مجموعة من الخطط المعمول بها في المدى الطويل أو القصير وتحتوي مجموعة من الأنشطة والعمليات (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الترقية...) تعمل على إمداد المنظمة بأفراد ذات كفاءات عالية وأكبر قدر من الفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية التوظيف:

إن الأهمية البارزة في استراتيجية التوظيف تكمن في جملة من العناصر تتمثل في:

- تحديد أنواع ومستويات وقدرات الموظفين التي تحتاجها الشركة في المستقبل لوضع خطة فعالة عند إجراء عمليتي الاستقطاب والاختيار.

- وضع خطط التوظيف لسد الفجوات وتحديد حاجة المنظمة من المواهب والمهارات والقضاء على الفائض، وكذلك الانتقائية في التوظيف يرتبط بقوة بالاتجاه الإيجابي للأداء التنظيمي.

- استراتيجية التوظيف المبنية على أساس التخطيط الناجح للقوى العاملة الفاعلة والمرتبطة مع استراتيجية الشركة بشكل متكامل تعد عنصراً أساسياً في تطوير الشركة وتحقيق التميز التنظيمي.

<sup>1</sup> أحمد قاسم سهود، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 98، المجلد 23، 2017، ص 156.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

- تهدف إلى ملئ الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أهداف الشركة.
- رسم المسار الوظيفي للعمال من دون أي عراقيل، ووضع برامج للأجور العادلة، زيادة إنتاجية العامل الواحد، تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح من خلال الاستثمار في الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: دور إستراتيجية التوظيف:

يتمثل الدور الاستراتيجي للتوظيف فيما يلي<sup>2</sup>:

1. النظرة المستقبلية للمورد البشري.
2. توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.
3. تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءات العاملين.
4. الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف الشركة.
5. تشجيع العنصر البشري على المشاركة بإخلاص في العمل الذي تقوم بها المنظمة.
- 6 الحصول على التزام العنصر البشري من الاستقطاب الجيد.
7. وضع برامج وأنشطة لتعظيم أهداف الفرد والمنظمة.

<sup>1</sup> فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، ص 148.

<sup>2</sup> الزهري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 209

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة لأثر استراتيجية التوظيف على الأداء

### التميز.

سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى ذلك عملية المقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية وقد تم ترتيب هذه الدراسات حسب الأقدمية.

### **المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها:**

لتحقيق أهداف الدراسة، تناول هذا العنصر الدراسات والبحوث السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية وهو أثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين، لأن استعراض الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في عملية البحث العلمي حيث يستفيد منها الباحث في:

- تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي؛
- تزويد الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم والإجراءات الاصطلاحية التي يحتاجها؛
- كما أنّها تؤكد له بعدم التطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية؛
- يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها؛
- يضيف معلومات مفيدة تساعد الباحثين لإكمال ما توقف عنده من سبقهم من الدارسين في الموضوع نفسه، ومكمل لما سوف يعرض من خلال البحث.

لذلك خصص هذا العنصر لطرح الدراسات والبحوث السابقة محل البحث وقد تم تصنيفها وفق الحدائث، وتم تصنيف دراسات كل متغير مستقل على حدي.

## الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف:

1. أحمد الأمن يوسف، د. أبو بكر بوسلم، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري -دراسة

ميدانية بمستشفى أمحمد بن عجيل -الأغواط الجزائر، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد

4، العدد 1، 2019.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ماهي نتائج توظيف الموارد البشرية على التمكين الإداري في مستشفى أمحمد بن عجيل

بالأغواط؟ حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة

الاستبانة، إذ تم توزيع استبانة على عينة قوامها (80) مفردة بالمستشفى.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أثر استقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري

بمستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط، والتعرف على أثر اختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أمحمد بن

عجيل بالأغواط، والتعرف أثر نتائج تعيين الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط، والخروج

بنتائج وتوصيات تساعد القيادات الإدارية على اختيار إستراتيجية للتوظيف وإدراك مفهوم التمكين الإداري.

من بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية على التمكين الإداري بمستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط.

2. ناقة عبد القادر، بعنوان "إستراتيجية التوظيف في ظل تدويل الممارسات ضمن المؤسسات المتعددة الجنسيات -دراسة

ميدانية لمؤسسة سيمنس الجزائرية-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه في تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع

والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017، غير منشورة.

<sup>1</sup> أحمد الأمن يوسف، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري -دراسة ميدانية بمستشفى أمحمد بن عجيل - الأغواط الجزائر، 2019

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

تمحورت إشكالية الدراسة حول: كيف تتم عملية التوظيف في ظل تدويل مؤسسة سيمنس واستنادا لأي إستراتيجية في ظل وجود الممارسات التقليدية؟ حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة، إذ تم توزيع استبانة على عينة قوامها (133) مفردة بالمستشفى.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على "كيف؟" تتم عملية التدويل و"كيف؟" يتم التعامل مع الاختلافات في الثقافة، القيم والتشريع وأثر ذلك على الفعل التنظيمي داخل المؤسسة. التعرف على الأهمية الاجتماعية والاقتصادية وكذا المكانة الاستراتيجية لامتصاص اليد العاملة المحلية للمؤسسة المتعددة الجنسيات الألمانية "سيمنس" في المجتمع الجزائري. التطرق لمختلف الطرق والمناهج العملية والنظرية لتسيير الموارد البشرية، بالأخص التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات كبعد سوسبيولوجي، ومن ثم إخضاعها للتجربة والفحص الميداني في مؤسسة "سيمنس" للتأكد من تطابق "العلمي النظري" مع ما هو تطبيقي ميداني، ومدى تأثير الثقافة القيم والتشريع على هذا التطابق.

من بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تطرقت هذه الدراسة لإستراتيجية التوظيف بمختلف مراحلها من استقطاب، اختيار وتعيين، حيث ذكرنا "الموضة" « La mode » كنوع من أنواع التقليد في الممارسات الخاصة بالتوظيف، نظريا هذا ما يحدث إذ تسعى كل المؤسسات إلى تطوير أساليب تسييرها بما يتوافق والموضة، كما أشرنا إلى "التهجين" في أساليب التوظيف، ذلك أن الدمج بين الأساليب العالمية للتسيير ثم تكيفها مع تشريع البلد المضيف وكذا امكانياته يعني إيجاد أساليب مهيجنة تحمل مواصفات مزدوجة.

### 3. هبة محمد زرقان الفرخ، بعنوان "استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق"، دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، غير منشورة، 2009.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول: إلى أي مدى يمكن لاستراتيجية التوظيف أن تؤثر على دوران العمل في جامعة دمشق؟ حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة، إذ تم توزيع استبانة على عينة قوامها (160) مفردة بالجامعة.

<sup>1</sup> هبة محمد زرقان الفرخ، استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق"، دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2009.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة بشكل عام إلى إسقاط الضوء على آليات التوظيف في جامعة دمشق ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف عملية التوظيف (الحصول على الفرد المناسب)؛ وتحديد مدى تأثير استراتيجيات التوظيف على مستويات رضى العاملين، تحديد مدى تأثير مستويات الرضى الوظيفي على دوران العمل، تحديد العوامل المساعدة على صياغة استراتيجيات توظيف ناجحة وتحديد المعوقات التي تواجهها، واقتراح التحسينات التي يمكن إدخالها على عملية التوظيف بما يخدم نهاية مصلحة الجامعة ويحقق النتائج المرجوة.

من بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- إن المتوسط العام لرأي الموظفين حول خطوات عملية الاختيار في الجامعة بلغ (2,95) وهذه النسبة تدلنا على أن معظم الأفراد كان لهم رأي يؤيد الخطوات التي تتبعها الجامعة في عملية التوظيف، وهنا يجب الانتباه إلى أن هذا المتوسط مائل لدرجة الحياد.
- إن المتوسط المتعلق بالسياسات والإجراءات المتبعة من قبل الجامعة لتطوير مهارات الموظفين وتمييزها بلغ (3,66) وهو ضمن الفئة الثالثة والتي تمثل الحياد وهذا يعني أن معظم موظفي الجامعة لم يبدوا رأيهم صراحة في السياسات والإجراءات المتبعة من قبل الجامعة لتطوير مهاراتهم.
- أثبت المتوسط الحسابي لموظفي الجامعة حول مدى مساهمة سياسات التوظيف العادلة في الحد من دوران العمل الفرضية الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (2) مما يعني موافقة موظفي الجامعة على أن استراتيجيات التوظيف الواضحة والشفافة والتي تبدأ بتحديد دقيق للوظائف الشاغرة متطلباتها مواصفات من يشغلها ثم يترجم ذلك إلى عملية استقطاب ناجحة ومن ثم اختيار صحيح وأخيراً التعيين، كل هذا من شأنه أن يعزز رضا الموظف ويقلل من احتمال ترك العمل مستقبلاً.
- كان رأي معظم الأفراد حيادي فيما يتعلق بالأساليب التي تعتمد عليها الجامعة للحد من نسب التسرب حيث لم يبد الأفراد أي قبول أو رفض حول الإجراءات المتبعة، ولكن ومن خلال المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمدراء وجد معظمهم أن المشكلة تكمن في عدم تنبه الجامعة لظاهرة دوران العمل خاصة وأن معظم الموظفين الذين يتركون العمل لا يقدمون استقالات مباشرة بل يلجؤون إلى الاستبداء ومن ثم وبعد نهاية فترة الاستبداء قد يعود الموظف لعمله وقد يترك العمل بصورة نهائية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت المتغير التابع الأداء المتميز:

1. نجيب سبع، بعنوان "أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية

الجزائرية، دراسة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-

الجزائر، غير منشورة، 2021/09/19.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول: "ما مدى أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز؟" تم في هذا البحث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر أحد أهم مناهج البحث العلمي وأكثرها استخداما، فهو أسلوب يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها، وذلك بالاعتماد على مختلف المصادر والمراجع (الكتب، المذكرات والأطروحات، بحوث الملتقيات والمجلات العلمية، مواقع الأنترنت) للوصول في النهاية إلى وصف مفصل عن متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع) وكذا مدى العلاقة بينهما.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة بشكل عام إلى: التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني التشاركي، وكذا الأداء المتميز للمورد البشري والتعرف على مدى مساهمة التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمجمع سونلغاز ومحاولة التعرف على واقع التدريب الإلكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز ومدى توفر الآليات اللازمة لتطبيقه، والسعي إلى إبراز أهميته كأحد الاستراتيجيات الناجعة لتحقيق الأداء المتميز للمورد البشري. الوقوف على مستوى الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة مقارنة بنتائج الدراسات والأبحاث السابقة والخروج باقتراحات من شأنها تطوير هذا النوع من التدريب في مجمع سونلغاز.

من بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- يعتبر التدريب الإلكتروني التشاركي الجيل الثاني من التدريب الإلكتروني فهو يمثل أسلوب تدريب تفاعلي يتمركز حول المتدرب، ويسمح له وتوجيه من المدرب أن يتبادل الآراء ويتشارك مع باقي المتدربين باستخدام أدوات الاتصال والتشارك المتزامنة وغير المتزامنة عبر شبكة الأنترنت في بناء معرفة جديدة وتحسين المهارات، وصولا إلى تحقيق هدف مشترك.

<sup>1</sup> نجيب سبع، أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لنيل شهادة دكتوراه، 2021.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

- يختلف التدريب الإلكتروني التشاركي عن التدريب الإلكتروني في كونه يركز على دعم التطوير وحل المشكلات التدريبية من خلال التواصل والتفاعل والتشارك بين المتدربين عبر الإنترنت، ويعزز في ذلك على إنشاء الذكاء الجماعي، كما يساهم في إعادة محاكاة التدريب التقليدي في قاعات التدريب والتفاعلات بين المتدربين ولكن في بيئة افتراضية مستندا في ذلك على أدوات الجيل الثاني للويب في تنفيذ محتويات التدريب.
- يعد الأداء المتميز للمورد البشري من المواضيع التي تتسم بالجدد، فهو يعبر عن مجموعة من السلوكيات والمهارات الفكرية والقدرات المعرفية العالية التي يمتلكها الفرد في المؤسسة، بحيث تمكنه من تحقيق الأفضلية عن الآخرين في الأداء من خلال تقديم أفكار خلاقة ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساهم التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري من خلال إعطاء المعلومة (المعرفة) لهذا المورد البشري، فيقوم بالتدرب عليها من أجل أن يكتسب (المهارة) في الاستخدام، ثم يقوم باستخدام هذه المهارات التي تعلمها في هذا التدريب لتصبح (سلوك) يقوم به المورد البشري في أداء مهامه وأنشطته.

## 2. سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية،

أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال،

جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، غير منشورة، 2018.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، الألت ا زم، كمية العمل المنجز) في شركات الاتصالات الليبية؟

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) إصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات.

<sup>1</sup> سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، 2018.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادرات بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها.
- كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير.
- كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من ادائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب.

### 3. هاجر غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، غير منشورة، 2017/2018.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى فعالية دور ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة، حيث ضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من (229) عامل من عمال المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة.

سع الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن الدور المحتمل لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، والتعرف على واقع ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في المؤسسات محل الدراسة، كما سعى الباحث إلى دراسة مدى ارتباط أبعاد تسيير الموارد البشرية بتحسين الأداء في تلك المؤسسات من خلال المحاور التالية (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر).

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

<sup>1</sup> هاجر غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، 2018.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

- اتضح للباحث أن المتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) وحسب آراء واتجاهات أفراد العينة أنها لا تؤثر في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة؛
- توصل الباحث إلى أن التميز في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة في القطاع العام مازال أمامه تحديات كبيرة يجب أن يتجاوزها من خلال تقبل التغيير، تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي، الاهتمام بالحوافز، أن يكون الموظف ملما بإجراءات وأنظمة عمله. إلخ، وهذا للالتحاق بركب التميز ومعايير نماذج جائزة التميز.

ثالثا: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين:

1. مصطفى بن ميري، د. علي فلاق، بعنوان " إستراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة

حالة مؤسسة صيدال وحدة إنتاج -المدية. - "، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، المجلد 06،

العدد 02، أكتوبر 2020، 2020/10/29.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما مدى تأثير إستراتيجية التوظيف الداخلي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية؟ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة، إذ تم توزيع استبانة على عينة قوامها (61) مفردة بالمؤسسة.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة بشكل عام إلى تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كل من إستراتيجية التوظيف الداخلي وأداء العاملين بالإضافة إلى معرفة العلاقة أو مدى تأثير إستراتيجية التوظيف الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية).

من بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تعتمد مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدية" في الحصول على عمالها بالدرجة الأولى على إستراتيجية التوظيف الداخلي (إستراتيجية الترقية بالدرجة الأولى ثم إستراتيجية النقل ثم توظيف العاملين السابقين)، وتتجه إلى التوظيف الخارجي في حال عدم توفر الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> مصطفى بن ميري، إستراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة إنتاج -المدية. -، 2020.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

- إستراتيجية التوظيف الداخلي سمحت للمؤسسة لزل الدراسة بالمحافظة التامة على أسرارها ونقاط قوتها وتميزها، وهذا ما يفسر تمكن مؤسسة صيدال من البقاء والمنافسة الريادة في مجال نشاطها.
- قيام مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدينة" بالتوظيف الداخلي قلل من الدوران الوظيفي، لأن العامل يعلم بأنه كلما ازدادت مدة عمله ارتفعت حظوظه في الترقية إلى منصب أعلى، وبالتالي يسعى دائما إلى تحسين أدائه وتقديم أفضل ما لديه.
- اعتماد المؤسسة على عملية النقل الوظيفي يساعد في التقليل من روتين العمل واكتساب معارف وتجارب جديدة.
- اعتماد المؤسسة لزل الدراسة على إستراتيجية التوظيف الداخلي يقلل من الوقت والجهد المبذول في عملية البحث عن عمال جدد كما أنو يقلل من المخاطرة لأن المؤسسة ستوظف عمال لذا دراسة كاملة عن كفاءاتهم وسلوكياتهم، بالإضافة إلى التقليل من تكاليف التدريب والتعليم.
- التوظيف الداخلي يزيد من ولاء عمال المؤسسة وإحساسهم بالانتماء لعلمهم بأن المؤسسة تقدر جهودهم وتثق في قدراتهم وتعطيهم الأولوية في عملية التوظيف.
- يهتم العمال في مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدينة" بتحسين أدائهم بشكل مستمر بهدف الحصول على مهارات وخبرات جديدة تمكنهم من تقديم الأحسن والظفر بمنصب أعلى.
- تسمح إستراتيجية التوظيف الداخلي للمؤسسة بتوفير درجة عالية من الدقة والتأكد نتيجة لتوفر قاعدة واسعة من البيانات الخاصة بعمالها من خلال البيانات والسجلات الخاصة بالعمال ومؤهلاتهم المختلفة.

### 2. طلحة مختار، مسكين الحاج، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين"، مجلة إيليزا

البحوث والدراسات، جامعة اليزي، الجزائر، المجلد 07 العدد 01 (2022) ص 206-226، 2022/12/15.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما مدى مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟

حيث سعى الباحث من خلال هذه الدراسة بشكل عام إلى: محاولة معرفة درجة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على

أداء العاملين، حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى احمد مدغري بسعيدة وذلك بتوزيع استبيان على بعض

<sup>1</sup> طلحة مختار، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، 2022.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

العاملين (80 عامل) بمختلف أسلاكهم الوظيفية يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

من بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- توصلنا إلى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة مجتمعة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية التحفيز) والتي هي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين.
- وأن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى متغيري استراتيجية التوظيف واستراتيجية التحفيز دون المتغيرات الأخرى وهذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي والذي بين وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بالمستشفى.

### الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

أولاً: الدراسة التي تناولت المتغير المستقل استراتيجية التوظيف:

#### 1. Carlson, Human resource strategies for talent recruitment and placement in India 2017, india. <sup>1</sup>

استراتيجيات الموارد البشرية لتوظيف وتعيين ذوي الموهبة في الهند.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث استراتيجيات الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف والتعيين للأشخاص ذوي الكفاءة من الهند، واعتمد الباحث على المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة التي تناول استراتيجيات الموارد البشرية في التوظيف والتعيين للأشخاص ذوي الكفاءة من الهند، حيث يسلط الباحث الضوء على توظيف وتعيين الأطباء الهنود ذوي الكفاءة من الهند في الولايات المتحدة بسبب النقص المتزايد للأطباء في الولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي لتعيين وتوظيف الأطباء الهنود في الولايات المتحدة على مواجهة مشكلة النقص العددي للأطباء في الولايات المتحدة وخاصة في المناطق الريفية، وتقوم استراتيجيات توظيف وتعيين الأطباء الهنود في الولايات المتحدة على إدراك الديناميكيات الثقافية بين أساليب عمل الهند والولايات المتحدة، وتوجيه عملية التوظيف بشكل كبير نحو العلاقات أكثر من المعاملات، وتشمل التحديات التي تواجه توظيف الأطباء الهنود في الولايات المتحدة مشكلات الحصول على الفيزا، والتفرقة العنصرية،

<sup>1</sup>. Carlson, Human resource strategies for talent recruitment and placement in India 2017.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

والمشكلات المتعلقة باللغة، والصعوبات في عملية الاختبار وإعادة التدريب، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة تسليط الضوء على استراتيجيات التوظيف من قبل الموارد البشرية داخل المؤسسات، وكذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أساليب تطوير استراتيجيات التوظيف في المؤسسات.

ثانياً: الدراسة التي تناولت المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين:

1. Sareh Sahraeian, Mohamed Hasan, Sohrabi Jahromi, "**Identification of effective factors on human resource excellence in sarkhoon and qeshm gas refinery and assessment of its impacts on performance**", 2013, Iran<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء المتميز للموارد البشرية العاملة بإحدى المؤسسات الطاقوية في إيران، واعتمد الباحثان في دراستهم على المنهج الوصفي، واستخدموا في ذلك أداة الاستبيان الجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 111 موظف من الموظفين الإداريين في مصفاة سرخون وقشم للغاز، ولاختبار الفرضيات استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي PLS ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل والمؤثرات الفعالة التي تساعد على تحقيق التميز في أداء الموارد البشرية تمثلت في تمكين الموظفين إدارة المعرفة والعدالة التنظيمية ومشاركة الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين وتزويدهم بالتعليقات الإيجابية شعوراً بالكفاءة فيهم الأمر الذي سيعزز في النهاية دوافعهم ويجعلهم يبذلون جهداً إضافياً لتعزيز قدراتهم وصولاً إلى التميز في أدائهم كما يجب على المؤسسات أن تدعم هيكلها التنظيمية بقسم للبحث والتطوير يساعد على الاستثمار الفعال في الموارد البشرية بالمؤسسة، إلى جانب ذلك من الضروري تعيين الموظفين في الوظائف التي تناسب مع معارفهم وكفاءاتهم.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين:

1. Zirra Clifford Tizhe Oaya, Ogbu James Ogbu, Ojo Grace Remilekun, **Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria**, 2017, Nigeria.<sup>2</sup>

تأثير استراتيجية التوظيف والاختيار على أداء الموظفين: دراسة لثلاثة شركات التصنيع المختارة في نيجيريا.

<sup>1</sup> Sareh Sahraeian, Mohamed Hasan, Sohrabi Jahromi, **Identification of effective factors on human resource excellence in sarkhoon and qeshm gas refinery and assessment of its impacts on performance** 2013.

<sup>2</sup> Zirra Clifford Tizhe Oaya, Ogbu James Ogbu, Ojo Grace Remilekun, **Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria**, 2017

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

الهدف العام من البحث هو تحديد استراتيجية التوظيف والاختيار التي تزيد من أداء الموظفين لتحقيق الكفاءة التنظيمية والحفاظ عليها. وقدمت الدراسة تأثير استراتيجية التوظيف والاختيار على أداء الموظفين في القطاع الحقيقي باستخدام تصميم بحث استطلاعي وصفي. الإحصاءات الاستدلالية المستخدمة هي "اختبار T للعينة الواحدة" لإيجاد مستوى العلاقة بين استراتيجية التوظيف / الاختيار وأداء الموظف. كشفت الدراسة أن استخدام وكالة التوظيف وتوصية الموظف الداخلية في عملية التوظيف / الاختيار يمكن المنظمة من توظيف موظفين ملتزمين وإنتاجيين بينما يؤدي التوظيف من خلال تأثير المجتمع المضيف إلى عدم كفاءة المنظمة. لذلك، توصي الدراسة بأن تستخدم المؤسسات وكالات التوظيف في عملية التوظيف والاختيار، لكن يجب أن تكون مفتوحة للإفصاح عن وصف الوظيفة والمسؤولية لهم. كما تم التوصية بقبول المرشحين المحالين من موظفين ملتزمين ونشطاء للتوظيف حيث يعزز ذلك من التوجيه والرصد والطاعة والتدريب بين الموظفين. كما نصح بأن يستند التوظيف / الاختيار إلى قدرة المرشح على أداء مسؤولية العمل بدلاً من الأخذ بالاعتبار على أساس تأثيرات المجتمع المضيف. خلصت الدراسة إلى ما يلي: التوظيف والاختيار مرتبطان ارتباطاً كبيراً بأداء المؤسسة. كما تعترف الدراسة بالتحديات التي تواجهها المؤسسات في عملية التوظيف مثل اللوائح الحكومية، وإدارة كمية كبيرة من التطبيقات، والمنافسة. دراسة إضافية حول تأثير استراتيجية التوظيف والاختيار على أداء المؤسسة ضرورية لسد الثغرات التي تم تحديدها. ولخصت الدراسة إلى أن قوة أو ضعف المنظمة ينبع من مستوى موظفيها وأن استراتيجية التوظيف الجيدة تمكن المنظمة من الحصول على موظفين مناسبين ومؤهلين يمكنهم تحسين الأداء. تمكن استخدام وكالة التوظيف وتوصية الموظف الداخلية في عملية التوظيف / الاختيار المنظمة من توظيف موظفين ملتزمين وإنتاجيين بينما يؤدي التوظيف من خلال تأثير المجتمع المضيف إلى عدم كفاءة المنظمة. ومن أهم توصيات الدراسة:

- يمكن للمنظمات استخدام وكالات التوظيف في عملية التوظيف والاختيار ولكن يجب أن يكون منفتحاً للإفصاح عن الوصف الوظيفي والمسؤولية لتمكينهم اختيار أفضل المرشحين المناسبين لهم.
- كما أوصي بأن الشركات ينبغي النظر في التوظيف من خلال نشط وتوصية الموظف الملتزم لأنه يعزز التوجيه والمراقبة الطاعة والتدريب بين الموظفين وبالتالي زيادة إنتاجية موظفين. كما أنه يجعل بيئة العمل أكثر ودية ومتعة كعمال العمل مع الأصدقاء لأن الموظفين يشيرون إلى آخرين مثلهم.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

- توصي الدراسة أيضاً بضرورة قيام الشركات بالتوظيف بناء على قدرة المرشحين على أداء مسؤوليات الوظيفة من النظر على أساس المضيف تأثيرات المجتمع لضمان توظيف المرشح الفعال لأداء الواجب المحدد بشكل فعال.

### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة في مجال استراتيجية التوظيف والأداء المتميز للعاملين، تم ملاحظة بعض الاختلافات والتي نستعرضها كالآتي:

#### الفرع الأول: موقع دراستنا وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية التوظيف والأداء المتميز للعاملين لاحظنا ما يلي:

1. دراستنا تتميز بأنها تبحث في موضوعين لم تتطرق إليهما الدراسات السابقة بشكل كاف، وهما استراتيجية التوظيف والأداء المتميز للعاملين بشكل مشترك. ولذلك، فإن هذه الدراسة تحمل أهمية كبيرة في مجال التوظيف الأنسب للمورد البشري في الشركة، مع التأكيد على العوامل التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري. كما أن هذه الدراسة تهدف إلى نشر ثقافة التوظيف بجميع أشكاله كاستراتيجية تطويرية للأداء للعاملين.
2. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.
3. تميزت الدراسة الحالية في الجانب النظري من خلال تفصيل المعلومات والأفكار في عرض المفاهيم المرتبطة باستراتيجية التوظيف والأداء المتميز للعاملين بالاعتماد على عدة مراجع التي قل ما تلم بين الاستراتيجية والتوظيف والأداء المتميز.
4. تم الاعتماد على الدراسات السابقة في تشكيل فكرة واضحة عن موضوع الدراسة وهذا ما ساعدنا في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.
5. هذه الدراسة تهدف إلى إظهار كيف تم تنفيذ استراتيجية التوظيف في الشركة التي تم اختيارها للدراسة، وتقديم أيضاً بعض الأشكال والجداول التي تدعم وتبرهن على ما تم ذكره وشرحه في الدراسة.
6. اقتصرت دراسة العينة على فئة معينة ولم تكن شاملة لكل العمال في الشركة محل الدراسة.

#### الفرع الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول (2.1): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
--------	-----------------	------------------

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

<p>تمت في بيئات عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2009 إلى 2022، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، سوريا، الهند، نيجيريا، الأردن، إيران.. الخ</p>	<p>أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في ولاية ورقلة وولاية تفرت (الجزائر).</p>	<p>من حيث الزمان والمكان</p>
<p>ركزت معظم الدراسات على عينات مختارة أي موجهة إلى فئة معينة من مجتمع الدراسة، كما أن هناك العديد من الدراسات كانت عيناتها عشوائية، فيما أن عدد العينات كان أكبر من عينة الدراسة الحالية.</p>	<p>ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية مكونة من 42 إطار واطارات سامون في المديرية الجهوية في المؤسسة محل الدراسة والوكالات التابعة لها.</p>	<p>من حيث العينة</p>
<p>معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، مع لفت النظر أن هناك كم دراسة اعتمدت على منهج المقابلة والملاحظة.</p>	<p>اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.</p>	<p>من حيث منهج الدراسة</p>
<p>تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعالم (خدمانية، صناعية، تجارية، إنتاجية، إلخ).</p>	<p>استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي: وهي "المديرية الجهوية لولاية ورقلة والوكالات التابعة.</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة من غير المتغيرين المدروسين العديد من متغيرات مختلفة منها: - الأداء الوظيفي؛ - استراتيجية الاستقطاب؛ - التوجه الإبداعي؛ - التوظيف العمومي.</p>	<p>اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: استراتيجية التوظيف والأداء المتميز للعاملين، ثم دراسة أثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين و تم ربطها بمتغيرات وأبعاد مختلفة، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة كل متغير على حدى وخاصة المتغير المستقل "استراتيجية التوظيف".</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التوظيف وأثرها على الأداء المتميز للعاملين.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

◀ مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز للعاملين

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات

الدراسة بالإضافة إلى:

- ◀ ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف والمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين؛
- ◀ المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان الأهمية والأهداف من هذه الدراسة؛
- ◀ ضبط المصطلحات الأساسية للبحث والتعمق في الموضوع؛
- ◀ المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)؛
- ◀ الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع الإطار النظري للدراسة؛
- ◀ المساعدة في تحديد منهج الدراسة، وانتقاء الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات؛
- ◀ الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للإطار النظري لموضوع استراتيجية التوظيف، وذلك من خلال عرض لماهية استراتيجية التوظيف وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف الشركة، وهذا كله يتم عن طريق التخطيط الجيد لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتي يشترط فيها أن تكون مواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة الشركات من أجل ضمان وصول الشخص المناسب للمكان المناسب وكذلك من أجل ضمان استمرارية الشركة في التنافس، وخاصة ونحن بصدد دراسة قطاع يمتاز بشدة المنافسة وهو قطاع التأمينات.

كما تبين من خلال استعراضنا لهذا الفصل أن استراتيجية التوظيف تعتبر من المواضيع ذات أهمية كبيرة في الوقت الراهن، وهذا لما هو واقع في عصر العولمة، بحيث يجب على جميع الشركات أن تحسن من أداءها وذلك لتجنب الوقوع في المخاطرة من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام باستراتيجية التوظيف تضمن للشركة تحقيق غاياتها وكسب أحسن أداء للعاملين لديها، لذا وجب على الشركة أن تقوم بهذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسين في الإنتاج والإنتاجية.

أما فيما يخص الأداء المتميز واستعراضنا في هذا الفصل لماهية الأداء المتميز اتضح لنا جليا أنه حتى تضمن الشركة تحقيق النتائج المتوقعة للأداء المتميز يجب أن تكون عمليات التوظيف والتحفيز في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى كل هذا تم التطرق أيضا لمجموعة من الدراسات السابقة والتي لها صلة بدراستنا، حيث ساهمت في إعطاء نظرة شاملة لموضوع أثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر  
استراتيجية التوظيف على  
الأداء المتميز بالشركة  
الوطنية للتأمين Saa -  
لمديرية الجهوية ورقلة -

مديرتي الجهوية ورقلة -

الوطنية للتأمين Saa -

لمديرية الجهوية ورقلة -

## تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري لاستراتيجية التوظيف والأداء المتميز سنحاول في الفصل التطبيقي معرفة واقع تطبيق استراتيجيات التوظيف وأثرها على الأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة، وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى مبحثين حيث تمحور المبحث الأول حول الطريقة والأدوات المستخدمة والذي يندرج تحته مطلبين، فالمطلب الأول يركز على طريقة الدراسة (مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة) أما المطلب الثاني فسنستطرق فيه إلى أدوات الدراسة المستخدمة والبرامج والمعالجات المستخدمة في التحليل.

أما المبحث الثاني فهو عبارة عن تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من أجل الوصول للاستنتاجات الخاصة بالدراسة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة المستعملة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما في المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الأدوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

### **المطلب الأول: طريقة الدراسة:**

من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع ومن أجل تأكيده، قمنا بالدراسة الميدانية والتي تتمثل في دراسة حالة حول الشركة الوطنية للتأمين على مستوى المديرية الجهوية ورقلة.

### **الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:**

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين أكبر شركة تأمين من حيث رأس مالها في الجزائر الذي يقدر بـ 35 مليار دينار وهي أول شركة تأمين في الجزائر نشأت في 12 ديسمبر 1963، هي شركة مساهمة تحتل أكبر حصة سوقية تقدر بـ 28 % من سوق التأمينات، تضم 15 مديرية جهوية من بينها المديرية الجهوية بورقلة مجتمع الدراسة، يبلغ عدد العاملين بالشركة إلى تاريخ يومنا هذا حوالي 4000 عامل على المستوى الوطني. وبلغ عدد العمال التابعين لمديرية الجهوية بورقلة حوالي 137 عامل موزعة على جميع الرتب والوظائف والمستويات الإدارية وكذا الفروع والوكالات (تقوت، الوادي، غرداية، تمنراست، ورقلة، عين صالح، إيليزي، بسكرة..).

#### **الجدول رقم (1.2): مجتمع الدراسة:**

عدد العاملين	نوع الشركة	تاريخ التأسيس	المديرية
137 موظف	شركة عمومية ذات طابع اقتصادي	12 ديسمبر 1963	المديرية الجهوية لولاية ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

أ. **مجتمع الدراسة:** لقد تم اختيار الشركة الوطنية للتأمين SAA كمجتمع الدراسة وقد اختيرت المديرية الجهوية بورقلة من بين 15 مديرية في الجزائر، وهذا الاختيار تم بناء على التغيرات الوظيفية التي حدثت مؤخرا، كما أن المجتمع الدراسة ضم مجموعة من الاطارات بمختلف رتبهم.

ب. **عينة الدراسة:**

الجدول رقم (2.2): توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل
العدد	45	42	03	00
النسبة المئوية	%100	%94.55	%5.45	0.00%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبيانات.

يتشكل مجتمع الدراسة من 75 موظف من عدة مستويات إدارية مختلفة على مستوى المديرية الجهوية بورقلة، وقد تم توزيع الاستبيان على العينة العشوائية المكونة من 45 إطار من 75 موظف لأن 20 موظف الباقية أغلبهم في عطلة أو مهمة إدارية تعذر الاتصال بهم، إذن عدد الاستمارات الموزعة 45 استمارة استبيان على مستوى المديرية الجهوية بورقلة وتم تحصيل 42 استمارة من أصل 45 موزعة.

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

تتكون محاور الدراسة من متغيرات مستقلة ومتغير تابع.

- I. **المتغيرات المستقلة:** تتمثل في استراتيجية التوظيف، والتي بدورها مقسم إلى عدة أبعاد مشكلة بذلك المتغيرات المستقلة وهي كالاتي: أبعاد استراتيجية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين).
- II. **المتغير التابع:** المتغير التابع يتمثل في الأداء المتميز للعاملين والذي بدوره مقسم إلى عدة أبعاد مشكلا بذلك المتغيرات التابعة وهي كالاتي: أبعاد الأداء المتميز (الأداء والإنجاز، المبادرة والابداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية).

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

في هذا المطلب نستعرض فيه كل من الاستبيان والأساليب الإحصائية.

**أولا: الاستبيان:** للتأكد من صحة فرضيات البحث اعتمدنا على الاستبيان (الملحق رقم 02) كأداة لجمع البيانات اللازمة، احتوى الاستبيان على (47) عبارة، (05) عبارات للمعلومات العامة، و(12) عبارة للمتغير المستقل استراتيجية التوظيف مقسم إلى بعدين (الاستقطاب (06) عبارات، الاختيار والتعيين (06) عبارات) و(30) عبارة للمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين مقسم الى (04) أبعاد وهي (الأداء والإنجاز (06) عبارات، المبادرة والابداع (08) عبارات، التعاون والالتزام الوظيفي (09) عبارات، المشاركة وتحمل المسؤولية (07) عبارات).

وقد تم توزيع (45) استبيان تم استرجاع (42)، ولم يستبعد منها أي استبانة.

- ثانياً: الأساليب الإحصائية: لتحليل النتائج تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم ال اجتماعية SPSS النسخة 19، من أجل تفرغ وترميز الإجابات، وللتحليل الإحصائي للبيانات، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الثبات ألفا كرو نباخ من أجل قياس درجة ثبات الإجابات على فقرات الاستبيان؛
  - التوزيعات التكرارية والنسب المئوية؛
  - المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري من أجل التعرف على اتجاه أفراد العينة تجاه الأسئلة؛
  - أسلوب الانحدار البسيط، معامل الارتباط من أجل التعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كل على حدي؛
  - تحليل التباين الأحادي أنوفا من أجل التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع؛
  - من أجل تحليل الاستبيان تم وضع مقاييس الإجابات لقياس آراء العينة عن طريق الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (3.2): أوزان المتوسط الحسابي المرجح الخماسي:

الإجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي (موضوعات مختارة)، دار خوارزم العلمية، 2017، ص541.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان: لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

أ- صدق أداة الدراسة:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال (الملحق رقم 03)، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

ب-ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لشركة الوطنية للتأمين ورقلة نسبتها ممتازة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة.

الجدول رقم (4.2): نتائج صدق المقاييس المستخدمة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ:

عدد العبارات	42
معامل ألفا كرونباخ	0.924

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 92.4% حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.



## المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول لنفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة لذا سنتناول في هذا المبحث:

\*المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

\*المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية:

سنتطرق في هذه الفقرة إلى دراسة توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة

المهنية، المسمى الوظيفي).

أ. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (5.2): التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	28	66.7%
أنثى	14	33.3%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

من الجدول رقم (5.2) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين الذكور (66.7%) والإناث (33.3%)، أي يمثل

الذكور 28 فرد من العينة مقابل 14 فرد من الإناث.

أ. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (6.2): التوزيع التكراري للعينة حسب المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إطار	29	69%
إطار سامي	13	31%

42	المجموع	%100
----	---------	------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

من الجدول رقم (6.2) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين الإطار (%69) والإطار السامي (%31) وهي نسب ممتازة، وتمثل النسب في 29 فرد من الإطار و13 فرد من الإطار السامي من إجمالي العينة.

|||. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (7.2): التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي أو أقل	06	%14.3
جامعي	26	%61.9
دراسات عليا	10	%23.8
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات SPSS

من الجدول (7.2) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين المستويات التعليمية فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية أي التي لها مستوى جامعي بنسبة كبيرة جدا تقدر ب %61.9 وهو عامل مهم ونقطة قوة كبيرة للشركة في حين نجد الفئة الثالثة التي لها مستوى دراسات عليا بنسبة %23.8 وهي نسبة ممتازة تحسب لصالح الشركة، ثم تليها الفئة الثالثة التي لها مستوى ثانوي أو أقل بنسبة %14.3 وهي نسبة مقبولة.

IV. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (8.2): التوزيع التكراري للعينة حسب العمر:

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	1	%2,4
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	22	%52,4
أكثر من 40 سنة	19	%45,2
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات SPSS

من الجدول رقم (8.2) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين الفئات العمرية فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية بين 30 سنة وأقل من 40 سنة بنسبة كبيرة تقدر ب 52.4% وهو عامل مهم ونقطة قوة كبيرة للشركة في حين نجد الفئة الثالثة أكثر من 40 سنة بنسبة 45.2% ثم تليها الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة 2.4%.

٧. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (9.2): التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	1	2,4%
من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات	7	16,7%
أكثر من 10 سنوات	34	81%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات SPSS

من الجدول رقم (9.2) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة فيما يتعلق بسنوات الخبرة المهنية فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثالثة أي التي لها خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة كبيرة جدا تقدر ب 81% وهي نقطة قوة بالنسبة للشركة وعامل مهم لأن الخبرة لها دور كبير في نجاح المؤسسة، في حين نجد الفئة الثانية التي لها خبرة بين 05 سنوات و 10 سنوات بنسبة 16.7% ثم تليها الفئة الأخيرة على خبرة بأقل من 05 سنوات بنسبة 2.4%.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بأثر استراتيجية التوظيف والأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين.

وسيتيم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى وجود استراتيجية التوظيف لدى الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟

السؤال الثاني: ما مدى وجود الأداء المتميز لدى الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟

الفرع الأول: دراسة واقع استراتيجية التوظيف في الشركة محل الدراسة:

ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارث" ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

### 1. الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول:

استراتيجيات التوظيف هي بعدان: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

أولا: الاستقطاب:

1. عرض النتائج:

الجدول رقم (10.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاستقطاب:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تقدم المؤسسة حوافز مغرية لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من المؤسسات الأخرى.	2,93	1,31	5	محايد
02	هناك تعاون كبير بين المؤسسة والجامعات للوصول الى الطلبة المتفوقين واستقطابهم.	3,10	1,26	4	محايد
03	تتيح المؤسسة الفرصة لطلبة الجامعات والمعاهد لإجراء التدريب والتكوين في المؤسسة.	3,76	1,12	1	موافق
04	يتم تتبع الخريجين المتفوقين من الجامعات والاتصال بهم من اجل استقطابهم الى المؤسسة.	2,86	1,24	6	محايد
05	تمتلك المؤسسة نظام للاحتفاظ بطلقات المتقدمين الى وظائف وخاصة المتميزين منهم للجوء اليها عند الحاجة.	3,24	1,19	3	محايد
06	تستقطب المؤسسة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	3,33	1,20	2	محايد
	المتوسط العام لبعده الاستقطاب	3,20	0,98	--	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. تحليل النتائج:

المتوسط الحسابي لعبارات بعده الاستقطاب قد بلغ (3.20) بانحراف معياري (0.98) وقد احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) بانحراف معياري (1.12) في حين جاءت الفقرة 01 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.86) بانحراف معياري (1.24)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا البعد جاءت بدرجة محايدة مما يدل على وجود مقبول الاستقطاب لدى الشركة.

ثانيا: الاختيار والتعيين:

1. عرض النتائج:

الجدول رقم (11.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاختيار والتعيين:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
07	تتم عملية اختيار الموظف في المؤسسة على أساس المستوى التعليمي على الغالب.	3,57	1,08	3	موافق
08	تتبع المؤسسة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين.	3,71	0,94	2	موافق
09	تقوم المؤسسة باختيار موظفيها من الافراد على أساس قهرهم من موقع المؤسسة الجغرافي.	3,31	1,07	4	محايد
10	تعول المؤسسة كثيرا على نتائج الاختبارات الكتابية والشفهية للمتقدمين.	3,31	1,19	4	محايد
11	عملية اختيار الموظفين في المؤسسة تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للتوظيفة.	3,21	1,00	5	محايد
12	اختيار المؤسسة للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للموصف الوظيفي المعمول به.	3,83	0,79	1	موافق
	<b>المتوسط العام لبعده الاختيار والتعيين</b>	3.49	0.78	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

### ب. تحليل النتائج

المتوسط الحسابي لعبارات بعد الاختيار والتعيين قد بلغ (3.49) بانحراف معياري (0.78) وقد احتلت الفقرة رقم 12 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) بانحراف معياري (0.79) في حين جاءت الفقرة رقم 11 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.21) بانحراف معياري (1.00)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يدل على وجود جيد للاختيار والتعيين.

### رابعاً: قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد استراتيجية التوظيف:

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد استراتيجية التوظيف من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

### 1. عرض النتائج:

الجدول رقم (12.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجية التوظيف:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعده الاستقطاب	3.20	0.98	2	محايد
2	المتوسط العام لبعده الاختيار والتعيين	3.49	0.78	1	موافق
3	المتوسط العام لاستراتيجية التوظيف	3.34	0.83	--	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

### ب. تحليل النتائج

بعد تحليل عبارات المتغير المستقل استراتيجية التوظيف في الجدول أعلاه يتضح ان الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة تطبق استراتيجيات التوظيف التالية الاختيار والتعيين بدرجة جيدة (موافق) بينما الاستقطاب يطبق بدرجة مقبولة (محايد)، إلا أن الاختيار والتعيين كان البعد الأكثر وجودا في المديرية بمتوسط حسابي (3.49) بانحراف معياري (0.78) وهذا نتيجة الاختيار الجيد للموظفين وحسن تعيينهم وفق احتياجاتهم من قبل الشركة. وهذا يعكس موافقة هذه العبارات، وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية تجاه واقع الاختيار والتعيين في المديرية.

أما المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية التوظيف وبشكل عام كان (3.34) بانحراف معياري (0.83) وهذا يعكس درجة محايدة هذه العبارات، أي ان هناك استراتيجيات للتوظيف بالمديرية مقبولة من طرف الاطارات وقد يدل على وجود نظرة محايدة تجاه واقع بعض استراتيجيات التوظيف في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة.

وكخلاصة وإجابة عن السؤال الفرعي الاول يمكن القول بوجود مقبول لبعض أركان استراتيجية التوظيف لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة، وهذا للاهتمام المقبول لأساليب تنميتها وتدعيمها.

### الفرع الثاني: دراسة واقع الأداء المتميز في الشركة محل الدراسة:

#### الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني:

#### أولا: الأداء والانجاز:

#### 1. عرض النتائج:

الجدول رقم (13.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأداء والانجاز:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	احقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للأعجاب.	3,67	0,69	4	موافق
02	أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والانجاز.	3,95	0,62	1	موافق
03	أقدم انتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع).	3,67	0,65	4	موافق
04	أنجز ما أكلف به من مهام في وقت قصير جدا.	3,69	0,72	3	موافق
05	رغم التعقيد والصعوبة في المهام التي أكلف بها الانني امتلك مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة واقتدار.	3,71	0,55	2	موافق
06	إنتاجي يتصف بالدقة المنتهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص.	3,55	0,71	5	موافق
	<b>المتوسط العام لبعده الأداء والانجاز</b>	3.71	0.45	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

#### ب. تحليل النتائج:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد الأداء والانجاز قد بلغ (3.71) بانحراف معياري (0.45) وقد احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,95) بانحراف معياري (0.62) في حين جاءت الفقرة رقم 06 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.55) بانحراف معياري (0.71)، كما يظهر من الجدول أن متوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يدل على وجود جيد للأداء والانجاز لدى العاملين في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة.

#### ثانيا: المبادرة والابداع:

##### 1. عرض النتائج:

الجدول رقم (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المبادرة والابداع:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
07	أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.	3,67	0,72	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

08	تميز اقتراحاتي بالحدثة والريادة والابداع.	3,40	0,80	6	موافق
09	أمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات ماثلة ومبدعة.	3,60	0,89	4	موافق
10	لا تقدم إنجازاتي الشيء الجديد والنتائج المناسبة للمؤسسة.	3,00	1,08	8	محايد
11	اتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات ماثلة ومبدعة.	3,52	0,71	5	موافق
12	أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقة.	3,38	0,76	7	محايد
13	اطور معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي.	3,90	0,66	1	موافق
14	اثابر على تقديم مشاريع إبداعية.	3,71	0,92	2	
	المتوسط العام لبعء المبادرة والابداع	3.52	0.50	--	موافق

### ب. تحليل النتائج

المتوسط الحسابي لعبارات بعد المبادرة والابداع قد بلغ (3.52) بانحراف معياري (0.50) وقد احتلت الفقرة رقم 13 بمتوسط حسابي (3.90) بانحراف معياري (0.66) المرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.00) بانحراف معياري (1.08)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة مما يدل على وجود جيد للمبادرة والابداع لدى العاملين في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة.

### ثالثا: التعاون والالتزام الوظيفي:

#### ا. عرض النتائج:

الجدول رقم (15.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعاون والالتزام الوظيفي:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	أجيد فن التعامل مع الآخرين.	4,10	,75900	2	موافق
16	اذهب الى ابعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على استفساراتهم.	4,00	0,73	4	موافق
17	إنجابي وصبور جدا في الاستجابة لاعتراضات العملاء وحتى استفساراتهم.	3,98	0,84	5	موافق
18	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم.	3,95	0,88	6	موافق
19	أبادر الى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة.	3,90	0,79	7	موافق



20	ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها واطبقها بمرونة ودون جمود.	4,19	0,74	1	موافق
21	احترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.	3,95	0,85	6	موافق
22	اظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة التي اعمل بها.	4,04	0,85	3	موافق
23	أقدم التزاماتي الوظيفية على أية منافع او التزامات شخصية او تجارية أخرى.	4,04	0,73	3	موافق
المتوسط العام لبعء التعاون والالتزام الوظيفي		4.02	0.63	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

#### ب. تحليل النتائج:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد التعاون والالتزام الوظيفي قد بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.63) وقد احتلت الفقرة رقم 20 بمتوسط حسابي (4.19) بانحراف معياري (0.74) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم 19 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.79)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة مما يدل على وجود جيد للتعاون والالتزام الوظيفي لدى العاملين في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة.

#### رابعاً: المشاركة وتحمل المسؤولية:

##### 1. عرض النتائج

الجدول رقم (16.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المشاركة وتحمل المسؤولية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
24	أشارك بفاعلية في اية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة.	3,43	0,97	7	موافق
25	أشارك بحماس في تكوين زملائي خلال العمل او حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي.	3,64	0,96	5	موافق
26	أشارك بفاعلية في اعداد أنظمة العمل.	3,48	0,97	6	موافق
27	يكن الاعتماد على بشكل دائم.	3,95	0,91	1	موافق
28	أستطيع التصرف في الحالات الغير العادية.	3,76	0,85	4	موافق
29	اتحمل المسؤولية واتجنب القاء اللوم على الاخرين.	3,86	0,84	3	موافق
30	لا أحتاج الى تنبيه من المسؤول لإنجاز المهمة.	3,90	0,82	2	موافق

موافق	--	0,45	3,72	المتوسط العام لبعء المشاركة وتحمل المسؤولية
-------	----	------	------	---

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

### ب. تحليل النتائج:

المتوسط الحسابي لعبارات بعء المشاركة وتحمل المسؤولية قد بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.45) وقد احتلت الفقرة رقم 27 بمتوسط حسابي (3.95) بانحراف معياري (0.91) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم 24 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.43) بانحراف معياري (0.97)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة مما يدل على وجود جيد لروح المشاركة وتحمل المسؤولية لدى العاملين في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة.

خامسا: قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الأداء المتميز:

الجدول رقم (17.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المتميز:

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعء الأداء والانجاز	3.71	0.45	3	موافق
2	المتوسط العام لبعء المبادرة والإبداع	3.52	0.50	4	موافق
3	المتوسط العام لبعء التعاون والالتزام الوظيفي	4.02	0.63	1	موافق
4	المتوسط العام لبعء المشاركة وتحمل المسؤولية	3.72	0.60	2	موافق
5	المتوسط العام للأداء المتميز للعاملين	3.74	0.45	--	موافق

### ب. تحليل النتائج:

بعد تحليل عبارات المتغير التابع الأداء المتميز في الجدول أعلاه يتضح ان أن المديرية كانت فيها كل الأداء المتميز للعاملين (الأداء والانجاز، المبادرة والابداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية) بدرجة موافق، إلا أن التعاون والالتزام الوظيفي كان البعد الأكثر وجودا في المديرية بمتوسط حسابي (4.02) بانحراف معياري (0.50) وهذا نتيجة لان العاملين يتميزون بروح التعاون والالتزام الوظيفي بشكل جيد. وهذا يعكس موافقة هذه العبارات، وقد يدل على وجود نظرة إيجابية تجاه واقع التعاون والالتزام الوظيفي في المديرية.

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز للعاملين وبشكل عام كان (3.74) بانحراف معياري (0.45) وهذا يعكس درجة موافقة هذه العبارات، أي ان هناك أداء متميز فعال لدى الموظفين وقد يدل على وجود نظرة إيجابية تجاه واقع الأداء المتميز للعاملين في المديرية.

وكخلاصة وإجابة عن السؤال الثاني يمكن القول بوجود جيد لأركان الأداء المتميز لدى العاملين بالمديرية، وهذا للاهتمام الممتاز لأساليب تنميته وتدعيمه.

## المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج التطبيقية:

### الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها:

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

الجدول (18.2): العلاقات الارتباطية بين استراتيجية التوظيف والأداء المتميز:

		المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين
الاستقطاب	<b>Corrélacion de Pearson</b>	,198
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,209
	N	42
الاختيار والتعيين	<b>Corrélacion de Pearson</b>	,353*
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,022
	N	42
المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف	<b>Corrélacion de Pearson</b>	,282
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,070
	N	42

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة استراتيجية التوظيف والأداء المتميز كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين استراتيجية التوظيف والأداء المتميز ككل (28.2%) بمستوى دلالة (0.070%) وهي قيمة إيجابية ضعيفة تؤكد الدور الفاعل لاستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز مع ضعف الاهتمام باستراتيجية التوظيف في المديرية

محل الدراسة، في حين كانت أقوى العلاقات مع المتغير التابع (الأداء المتميز) بنسبة (3,35%) بمستوى دلالة (0.022)، وهو أقل من 0.05 عند بعد الاختيار والتعيين وهذا دال على أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الاختيار والتعيين والأداء المتميز بالمديرية على الشركة تعزيزها والاهتمام بها كما يجب مراعاة أن هناك عوامل أخرى تؤثر فيه، يليها بعد الاستقطاب بنسبة (19,8%) وبالتالي هنا يجب على المديرية أن تعمل على البحث على نقاط القوة والضعف ومحاولة معالجتها.

هذه النتائج تدل على أنه يوجد أدلة وإثباتات كافية من بيانات العينة للقول إن هناك تأثير بشكل مقبول وعلاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين أبعاد استراتيجية التوظيف والأداء المتميز يجب البحث في سبيل تعزيزها من خلال كل الأبعاد التي تربط بين المتغيرين.

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) والمتغير التابع هو (الأداء المتميز للعاملين). حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (19.2): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,282a	,080	,056	,43253

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل استراتيجية التوظيف

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.282) عند مستوى (0.05). أما معامل التحديد فقد بلغ (0.080)، أي أن ما قيمته (8%) من التغيرات في الأداء المتميز للعاملين ناتج عن التغير في استراتيجية التوظيف والباقي راجع لعوامل أخرى، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.056) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالأداء المتميز بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن استراتيجية التوظيف في الشركة محل الدراسة.

ثالثا: تبين خط الانحدار:

يدرس الجدول الموالي مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نطرح الفرضية العدمية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المقدمة".

الجدول (20.2): تحليل تباين خط الانحدار لشركة التأمين:

ANOVA <sup>b</sup>					
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,646	1	,646	3,455	,070b
de Student	7,483	40	,187		
Total	8,130	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل استراتيجية التوظيف

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

◀ مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.646 ومجموع مربعات البواقي هو 7,483 ومجموع المربعات الكلي يساوي (8,130)؛

◀ درجة حرية الانحدار df هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 40؛

◀ معدل مربعات الانحدار هو (0.646) ومعدل مربعات البواقي هو (0.187)؛

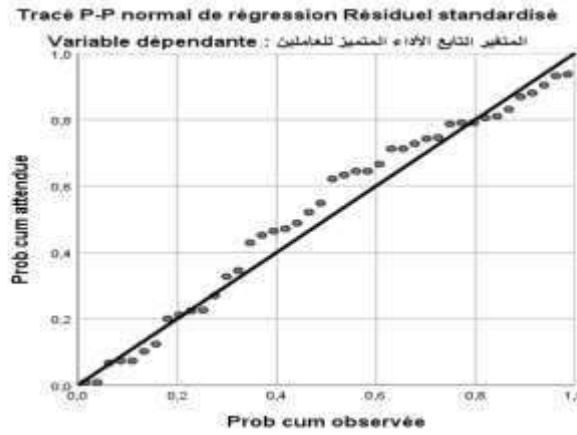
◀ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (3,455)؛

◀ مستوى دلالة الاختبار 0.070 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية "خط

الانحدار لا يلائم البيانات المقدمة"، ونقبل الفرضية البديلة "خط الانحدار يلائم البيانات المقدمة".

ويظهر ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1.2): خط الانحدار:



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

#### رابعاً: إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

لإظهار المتغيرات المستقلة (أبعاد استراتيجية التوظيف) التي دخلت في النموذج، ولصيغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار قمنا باستخدام طريقة التحليل التدريجي للتنبؤ بأثر استراتيجية التوظيف في الأداء المتميز.

أ- متغيرات النموذج:

الجدول (21.2): المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج:

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الاختيار والتعيين	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب) حذفت من النموذج النهائي، وتحصلنا على متغير مستقل واحد في

نموذج نهائي (الاختيار والتعيين).

ب- تحليل الانحدار الخطي:

الجدول (22.2): معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي:

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,353a	,125	,103	,42181

a. Valeurs prédites : (constantes), الاختيار والتعيين,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي طردي ضعيف بين المتغير المستقل المتبقي (الاختيار والتعيين) في النموذج النهائي والمتغير التابع، وقد بلغ معامل الارتباط الخطي (35.3%)، حيث أن هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (12.5%) والباقي يرجع لعوامل أخرى أو الخطأ. وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.103) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالأداء المتميز بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الاختيار والتعيين في الشركة محل الدراسة.

ت- تحليل تباين خط الانحدار:

الجدول (23.2): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي:

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,013	1	1,013	5,691	,022b
De Student	7,117	40	,178		
Total	8,130	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), الاختيار والتعيين,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1,013 ومجموع مربعات البواقي هو 7,117 ومجموع المربعات الكلي يساوي 8,130؛
- درجة حرية الانحدار هي 01 ودرجة حرية البواقي 40؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1,013 ومعدل مربعات البواقي 0.178؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 5,691؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.022 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي خط الانحدار يلائم البيانات المقدمة.

ث- صياغة المعادلة النهائية:

الجدول (24.2): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي:

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,038	,302		10,058	,000
الاختيار والتعيين	,201	,084	,353	2,386	,022

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية:

$$Y = 3,038 + 0.201X_1$$

#### الفرع الثاني: مناقشة النتائج الإحصائية وتفسيرها:

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (2-18) لاحظنا أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات مقبولة بين المتغيرات المستقلة استراتيجية التوظيف وهي (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) والأداء المتميز كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين استراتيجية التوظيف والأداء المتميز نسبة (28.2%) وهي تعد قيمة ضعيفة تؤكد على التأثير الضعيف لاستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة مثل (Zirra Clifford Tizhe Oaya, 2017)، حيث أكدوا على وجود علاقة معنوية بين استراتيجية التوظيف وتحسين الأداء، ونعزو ذلك إلى كون استراتيجية التوظيف من المفاهيم الحديثة في العمل والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على الأداء، وبذلك فإن الارتباط بين استراتيجية التوظيف وتحسين الأداء المتميز من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتقاطع في نتائجها وهو وجود علاقة طردية بين أبعاد استراتيجية التوظيف وتحسين الأداء المتميز، وتختلف فقط من حيث أي استراتيجية التوظيف أكثر



تأثير وارتباط بالأداء، وبما أن العلاقة طردية فمن الطبيعي أن تساعد هذه الاستراتيجية في تحسين الأداء المتميز، وبالعودة إلى النتائج فقد كانت القيمة الارتباطية بين بعد الاختيار والتعيين والمتغير التابع بنسبة (35.3%)، ثم يليه مباشرة بعد الاستقطاب حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (19.8%)، رغم أن النسب كانت عموماً متقاربة قليلاً، وتختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات التي وجدت أن أقوى علاقة ارتباط مع الأداء كانت مع مهارة الاستقطاب، وهذا طبيعي ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة والقطاع وأيضا الفئة المستهدفة، لكنها تتفق مع دراستنا من حيث علاقة الارتباط المتوسطة بين مهارة الاختيار والتعيين والأداء المتميز.

#### ثانياً: دراسة معاملات خط الانحدار:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.646 ومجموع مربعات البواقي هو 7.483 ومجموع المربعات الكلي يساوي 8.130؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 40؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.646 ومعدل مربعات البواقي 0.187؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 3.455؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,070 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالتنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.
- من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل استراتيجية التوظيف والأداء المتميز هو (3.038) الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\beta$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد استراتيجية التوظيف والأداء المتميز، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد استراتيجية التوظيف كلما زاد وارتفع مستوى الأداء المتميز أي أنها تؤثر بشكل إيجابي عليه.

$$Y=0.201x \text{ هي: معادلة خط الانحدار}$$

وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى استراتيجية التوظيف يزيد مستوى الأداء المتميز، لأنها تساعد بشكل كبير في تطويره وتحسينه.

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

باستخدام هذا النموذج بقي متغير مستقل هو الاختيار والتعيين ، يؤثر بشكل كبير على المتغير التابع، حيث أن ( 35.3%) من الأداء المتميز تعود إلى الاختيار والتعيين والنسبة المتبقية ( 64.7%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، ونعزو تأثير الاختيار والتعيين إلى كون الأساليب المتبعة بالمؤسسة أغلبها تعتمد على الاختبارات على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبار، كما أن هذه المهارة تحتاج إلى امتلاك كل استراتيجيات التوظيف الأخرى وبالتالي هي ضمناً تشملها كصفات أساسية كوظيفة بالشركة، وطبعاً لا نفي تأثير الاستقطاب وطبيعة العبارات في هاذين المتغير المستقل على النتائج المتحصل عليها، وتختلف نتائج الدراسة مع بعض الدراسات من حيث استبعاد وظيفة الاستقطاب في التأثير على الأداء المتميز، لكنها تتفق معها في وجود تأثير كبير لوظيفة الاختيار والتعيين، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة وعينة الدراسة، في حين أنها تتفق مع بعض الدراسات الأخرى.

### الفرع الثالث: اختبار T-test واختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين

#### لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز:

حسب الفرضية الرابعة للدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لاستراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) الموضحة في الجداول التالية:

#### 1. متغير الجنس:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز بالنسبة لمتغير الجنس.

الجدول (25.2): اختبار T-test لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز حسب الجنس:

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين	Hypothèse de variances égales	1,523	,224	-,212	40	,833	-,03121	,14748	-,32929	,26686
	Hypothèse de variances inégales			-,223	30,159	,825	-,03121	,13974	-,31653	,25410

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن F المحسوبة تساوي 1,523 أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.224 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص تأثير أبعاد استراتيجية التوظيف في الأداء المتميز بالمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين.

## 2. متغير المسمى الوظيفي:

الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (26.2): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز حسب المسمى الوظيفي:

### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,028	1	,028	,138	,713
Intra-groupes	8,102	40	,203		
Total	8,130	41			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.713) وهي أكبر من  $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز بالنسبة للمتغير المسمى الوظيفي، أي أن متغير المسمى الوظيفي لا يؤثر على الأداء المتميز.

### 3. متغير المستوى التعليمي:

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.  
الجدول (27.2): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز حسب المستوى التعليمي:

#### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,527	2	,263	1,351	,271
Intra-groupes	7,603	39	,195		
Total	8,130	41			

المصدر: من إعداد الطالبن بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.271) وهي أكبر من  $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز بالنسبة للمتغير المسمى الوظيفي، أي أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على الأداء المتميز.

### 4. متغير العمر:

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز بالنسبة لمتغير العمر.  
الجدول (28.2): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز حسب المستوى العمر:

#### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,188	2	,094	,463	,633
Intra-groupes	7,941	39	,204		
Total	8,130	41			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.633) وهي أكبر من  $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز بالنسبة للمتغير العمر، أي أن متغير العمر لا يؤثر على الأداء المتميز.

#### 5. متغير الخبرة:

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز بالنسبة لمتغير الخبرة.

الجدول (29.2): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز حسب المستوى الخبرة:

#### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,463	2	,232	1,178	,319
Intra-groupes	7,667	39	,197		
Total	8,130	41			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.319) وهي أكبر من  $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز بالنسبة للمتغير الخبرة، أي أن متغير الخبرة لا يؤثر على الأداء المتميز.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل التطبيقي تم القيام بعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز - المديرية الجهوية ورقلة-، وقد اقتصرَت الدراسة الميدانية على (42) استبيان صالح للتحليل، حيث قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS، نسخة 19، وبعدها تم عرض وتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الوصول إلى النتائج التي من خلالها تم استنتاج قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، حيث اتضح أن هناك مستوى مقبول لمفهوم استراتيجية التوظيف لدى الشركة محل الدراسة، وهذا راجع لاهتمام الشركة المقبول لهذه الاستراتيجيات التوظيفية، وهناك مستوى جيد لمفهوم الأداء المتميز لدى العاملين، وهو ما يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة حول فعالية الأداء المتميز في الشركة محل الدراسة. أما بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين استراتيجية التوظيف كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع كانت علاقة طردية ضعيفة وكان بعد الاختيار والتعيين الأكثر أهمية في فعالية الأداء المتميز.

الخاتمة

ان من بين الموضوعات التي أثارها اهتمام الباحثين هي استراتيجية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية. تهدف المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين إلى تحسين الأداء المتميز وإلى دراسة كافة العوامل التي تؤثر على الاداء بشكل إيجابي أو سلبي. تسعى المديرية إلى تقوية العوامل الإيجابية والتخلص من العوامل السلبية. ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي أجريناها على عينة من الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة تمت معالجة الإشكالية التالية:

### ◀ ما مدى أثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز بالشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟

وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

#### ❖ نتائج اختبار الفرضيات:

◀ **النتيجة الأولى:** أثبتت الدراسة ان استراتيجية التوظيف في المديرية محل الدراسة جاءت بدرجة مقبولة حيث بلغ المتوسط العام لاستراتيجية التوظيف (3.35)، وهو مستوى مقبول.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة أن هناك مستوى مقبول لاستراتيجية التوظيف في المديرية محل الدراسة.

◀ **النتيجة الثانية:** أثبتت الدراسة ان الأداء المتميز في المديرية محل الدراسة جاءت بدرجة جيدة حيث بلغ المتوسط العام للأداء المتميز للعاملين (3.74)، وهو مستوى جيد.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة ان هناك مستوى جيد للأداء المتميز في المديرية محل الدراسة.

◀ **النتيجة الثالثة:** أثبتت الدراسة انه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة احصائية لأبعاد استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز في المديرية محل الدراسة، وإثبات ذلك تم استخدام معامل الارتباط الخطي بين استراتيجية التوظيف والأداء المتميز للعاملين والذي بلغ  $R^2 = 28.2\%$ ، أي أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، بينما معامل التحديد بلغ  $R^2 = 8\%$ ، بمعنى 8% من الأداء المتميز يعود لاستراتيجية التوظيف والنسبة المتبقية 92% ترجع لعوامل أخرى.

وان مستوى الدلالة لأبعاد استراتيجية التوظيف اقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه توجد علاقة ذات دلالة احصائية لهذه الأبعاد على الأداء المتميز.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة إنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز في المديرية محل الدراسة.



◀ **النتيجة الرابعة:** تم اختبار صحة الفرضية عن طريق اختبار **Anova**، وتوصلت الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لان مستوى دلالة **sig** لهذه المتغيرات جاء أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (**0.05**) أي أن هذه المتغيرات الشخصية لا تؤثر في الأداء المتميز للعاملين.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات الافراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

#### ❖ نتائج الدراسة:

1. مستوى استراتيجية التوظيف مقبول في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة؛
2. توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة لأبعاد استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة؛
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؛
4. مستوى الأداء المتميز للعاملين جيد في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة؛
5. الأبعاد الأكثر تأثيراً على الأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة هي: (الاختيار والتعيين).

#### ❖ الاقتراحات:

- ◀ الحرص على توفير برامج تدريبية تلائم احتياجات العاملين وتنمي مهاراتهم الوظيفية؛
- ◀ إيضاح طرق التوظيف لكل وظيفة على حدى وشرحها للعاملين بشكل دقيق؛
- ◀ تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات الكافية عن وظائفهم وعن المديرية التي يعملون بها؛
- ◀ يجب على الادارة ان تتبنى مجموعة من الاجراءات والبرامج الايجابية المناسبة الخاصة بالتوظيف للوصول الى أداء متميز وفعال (من أجل فكرة الشخص المناسب في المكان المناسب)؛
- ◀ الوقوف على مشاكل العمل وتحدياته لدى الموظفين والعمل على معالجتها؛
- ◀ اجراء المزيد من الدراسات حول استراتيجية التوظيف وكذا الأداء المتميز وتحليلها والعمل على ادارتها بشكل جيد.

❖ آفاق الدراسة:

- ◀ دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين؛
- ◀ دراسة مقارنة لاستراتيجية التوظيف بين مؤسسات التأمين؛
- ◀ استراتيجية التوظيف ودورها في تحسين أداء العاملين؛
- ◀ أثر الاستغراق الوظيفي على الاداء المتميز للعاملين؛
- ◀ أثر استراتيجية التوظيف للعاملين على الاستغراق الوظيفي.

# قائمة المصادر والمراجع

عالمنا

المصدر

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

◀ الكتب:

1. أبو شيحة قادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008.
2. إسماعيل قيرة وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
3. بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
4. جون جاردنر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة 1989.
5. ربابعة علي: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
6. رنجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط 1.
7. عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2010.
8. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي (موضوعات مختارة)، دار خوارزم العلمية، 2017.
9. عمر المقلبي، عبد الله ادريس، إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، الخرطوم، 2006.
10. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، جامعة حلب، عمان، الأردن، ط 1، 2005.
11. لحسن عبد الله باشوية، محمد أحمد عيشوني: روائع التميز المؤسسي (التميز المؤسسي، الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، الطبعة الأولى، منشور بدار الوراق، عمان، الأردن، 2016.
12. مدحت أبو النصر: فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
13. المنجد في اللغة والاعلام، دار الشرق، لبنان، 1973، ط 24.
14. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العامة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، د ط 1.
15. مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جديد للنشر، عمان، 2007.

◀ المذكرات والمحاضرات:

## قائمة المصادر والمراجع

1. أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التسيير، جامعة البويرة، 2011-2012، غير منشورة.
2. أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التسيير، جامعة كربلاء، غير منشورة، 2015.
3. بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2008.
4. راجحي نصيرة، صحراوي بهية، سياسة توظيف الموارد البشرية وأثرها على المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، غير منشورة، 2015.
5. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، محاضرات، جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
6. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، غير منشورة، 2008.
7. عبد القادر قرش: دراسة سياسة توظيف والتكاليف في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1997.
8. محاضرات الدكتور علي عبد الله مقياس "تسيير الموارد البشرية" سنة 1998.
9. مزوزي نسرين، جعفر غزلان، أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، غير منشورة، 2021.

### المجلات والمقالات:

1. أ. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد5، 2007.
2. أ، د، علاء فرحان طالب الدعمي، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن.

## قائمة المصادر والمراجع

3. أحمد الأمين يوسف، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية أثرها على التمكين الإداري - دراسة ميدانية بمستشفى أحمد بن عجلية - الاغواط الجزائر، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المدرسة الوطنية العليا للمناجنت، المجلد 4، العدد1، 2019.
4. أحمد قاسم سهيود، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 98، المجلد 23، 2017.
5. أسيل علي مزهر، أثر الأبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينه من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
6. آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، غني دحام تناي الزبيدي، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 14، العدد 38، 2016.
7. د. يعقوب أسماء، التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد السادس، العدد2، 2020.
8. رمضان خطوط، مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة ابحات نفسية وتربوية، المجلد 12، ديسمبر 2017.
9. الزهري محمد، ممارسات الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، 2014.
10. سندية مروان، سلطان الحيايلى، دور المنظمة المعرفية في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينه من المرؤوسين في الكليات، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز، جامعة الموصل، 2008.
11. شنائي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
12. علي عبد الله، الأداء المتميز، مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.
13. فريد خيلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق.

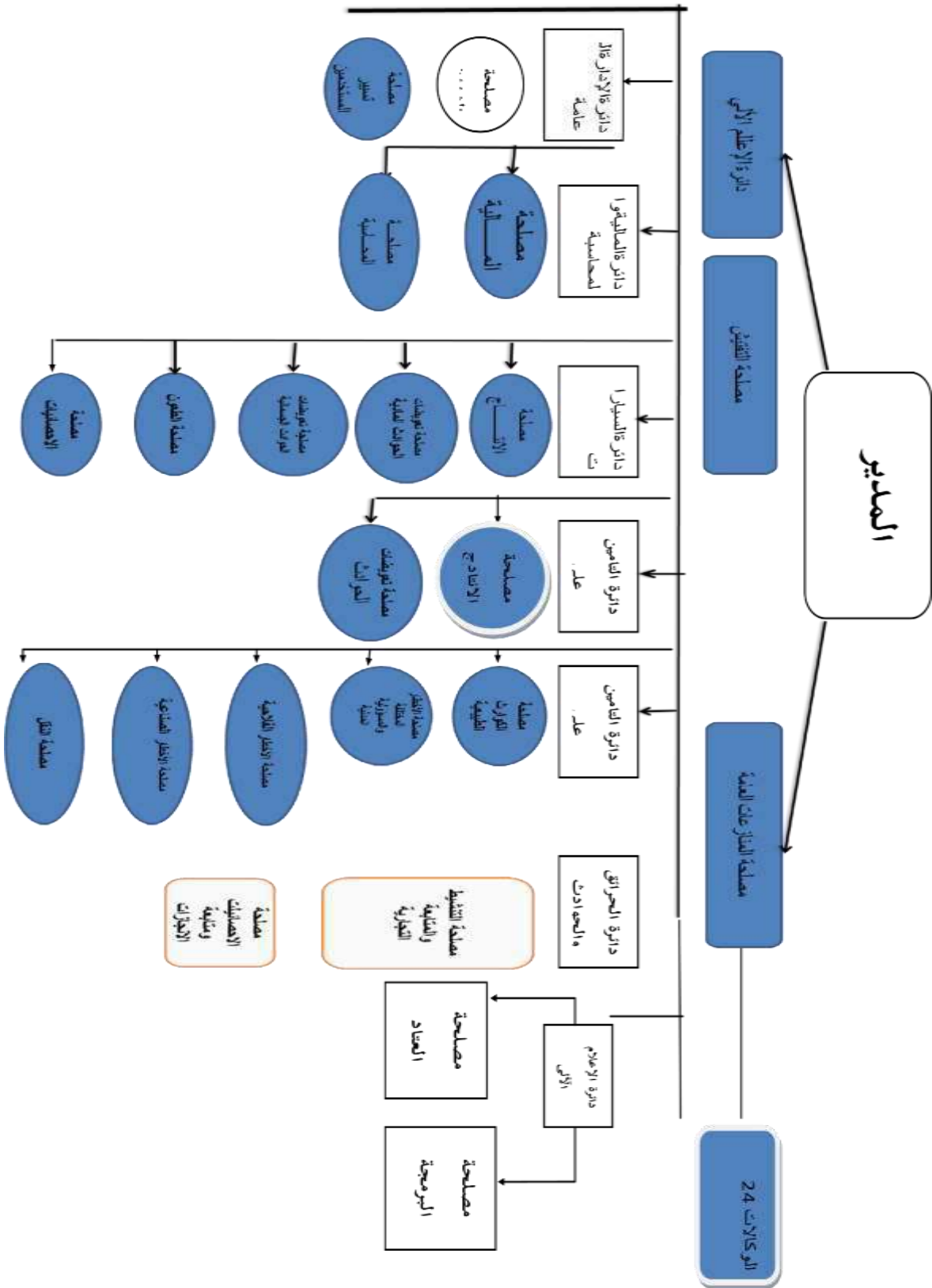
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. **"Webster's Third New International Dictionary, USA**, Massachusetts, Springfield, G&C, Meriem company Publisher, 2002.
2. C.kennedy « **les idées essentielles des auteurs les plus cités** » édition maxima, Paris 2002.
3. LE PETIT LAROUSSE, **DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE ILLUSTRÉ**, 1998.
4. Loukas Nanniinos, **"The archetype of excellence in universities and TOM"**, journal of management History, vol13, N°4, 2007.
5. R.A Thiétart « **la stratégie d'entreprise** », 2ème édition MCGRAWHILL 1991.

الملاحق



الملاحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة:



الملحق رقم 02: استبيان الدراسة:



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
**استبيان**

السيدات والسادة موظفو الشركة: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين -"، ونعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلاً على مساهماتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

الطالبان: منصور عبد العالي، بركيه يحي.

ولكم منا كل الشكر والتقدير.

البريد الإلكتروني: mooha200722@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة.

المحور الأول: المعلومات العامة:

	الجنس	
	أنثى	ذكر
المسمى الوظيفي	إطار	إطار سامي
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	جامعي
		دراسات عليا
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
		أكثر من 40 سنة
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
		أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: استراتيجية التوظيف:

الترقيم	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق بشدة (4)	أوافق (5)
<b>الاستقطاب: عملية ترغيب وجذب للموارد البشرية المتميزة في سوق العمل.</b>						
01	تقدم المؤسسة حوافز مغرية لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من المؤسسات الأخرى.					
02	هناك تعاون كبير بين المؤسسة والجامعات للوصول الى الطلبة المتفوقين واستقطابهم.					
03	تتيح المؤسسة الفرصة لطلبة الجامعات والمعاهد لإجراء التدريب والتكوين في المؤسسة.					
04	يتم تتبع الخريجين المتفوقين من الجامعات والاتصال بهم من اجل استقطابهم الى المؤسسة.					
05	تمتلك المؤسسة نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين الى وظائف وخاصة المتميزين منهم للجوء اليها عند الحاجة.					
06	تستقطب المؤسسة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
<b>الاختيار والتعيين: عملية انتقائية لأفضل المرشحين لوظيفة معينة.</b>						
07	تم عملية اختيار الموظف في المؤسسة على أساس المستوى التعليمي على الغالب.					
08	تتبع المؤسسة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين.					
09	تقوم المؤسسة باختيار موظفيها من الافراد على أساس قربهم من موقع المؤسسة الجغرافي.					
10	تعول المؤسسة كثيرا على نتائج الاختبارات الكتابية والشفهية للمتقدمين.					
11	عملية اختيار الموظفين في المؤسسة تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة.					
12	اختيار المؤسسة للأفراد يعتمد على مطابقتهم مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به.					

المحور الثالث: الأداء المتميز:

ت	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
<b>الأداء والإنجاز: يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية.</b>						
01	أحقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للأعجاب.					
02	أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والإنجاز.					
03	أقدم إنتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع).					
04	أنجز ما أكلف به من مهام في وقت قصير جدا.					
05	رغم التعقيد والصعوبة في المهام التي أكلف بها إلا أنني أمتلك مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة واقتدار.					
06	إنتاجي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء او نقائص.					
<b>المبادرة والابداع: يركز هذا المعيار على مدى مبادرة العامل الى تقديم أفكار او اقتراحات او أساليب عمل متميزة تساهم في تطوير الأداء او تحسين الإنتاجية او الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين او تبسيط الإجراءات.</b>						
07	أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.					
08	تتميز اقتراحي بالحدائث والريادة والابداع.					
09	أمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة.					
10	لا تقدم إنجازاتي الشهي الجديد والنتائج المناسبة للمؤسسة.					
11	أتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات مماثلة ومبدعة.					
12	أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقه.					
13	اطور معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي.					
14	اثابر على تقديم مشاريع إبداعية.					

## الملاحق

التعاون والالتزام الوظيفي: يركز هذا المعيار على درجة تعاون العامل مع المتعاملين من خارج المؤسسة وداخلها (المتعاملين الخارجيين والداخليين)						
					15	أجيد فن التعامل مع الآخرين.
					16	أذهب الى ابعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على استلتهم.
					17	إيجابي وصبور جدا في الاستجابة لاعتراضات العملاء وحتى استفزازاتهم.
					18	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم.
					19	ابادر الى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة.
					20	ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها واطبقها بمرونة ودون جمود.
					21	أحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.
					22	أظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة التي اعمل بها.
					23	أقدم التزاماتي الوظيفية على أية منافع او التزامات شخصية او تجارية أخرى.
المشاركة وتحمل المسؤولية: يركز هذا المعيار على مدى حرص العامل على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها.						
					24	أشارك بفاعلية في اية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة.
					25	أشارك بحماس في تكوين زملائي خلال العمل او حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي.
					26	أشارك بفاعلية في اعداد أنظمة العمل.
					27	يكن الاعتماد على بشكل دائم.
					28	أستطيع التصرف في الحالات الغير العادية.
					29	اتحمل المسؤولية واتجنب القاء اللوم على الآخرين.
					30	لا أحتاج الى تنبيه من المسؤول لإنجاز المهمة.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

الرقم	لقب واسم الأستاذ المحكم	مكان العمل
01	أ.د. عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ.د. بن شويحة بشير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	أ.د. بن تقات عبد الحق	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	أ.د. ميلودي عبد العزيز	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الملحق رقم 04: نتائج التحليل الإحصائي لاستبيان أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز:

## نتائج تحليل استبيان أثر إستراتيجية التوظيف على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين

معامل اتساق الفا كرونبيخ

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	42

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

### جنس

		جنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	28	66,7	66,7	66,7
	انثى	14	33,3	33,3	100,0
Total		42	100,0	100,0	

### وظيفة

		وظيفة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	إطار	29	69,0	69,0	69,0
	إطار سامي	13	31,0	31,0	100,0
Total		42	100,0	100,0	

### تعليمي

## الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	6	14,3	14,3	14,3
	جامعي	26	61,9	61,9	76,2
	دراسات عليا	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

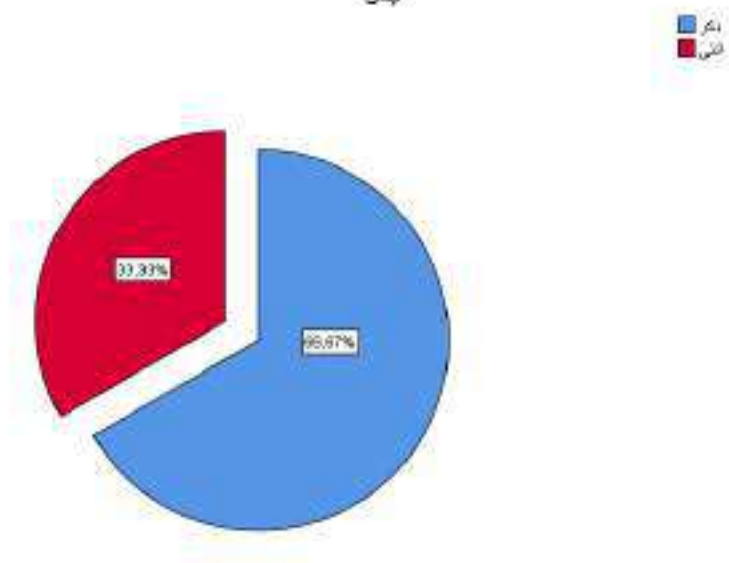
### عمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	2,4	2,4	2,4
	من 30 الى 40 سنة	22	52,4	52,4	54,8
	أكثر من 40 سنة	19	45,2	45,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### إقدمية

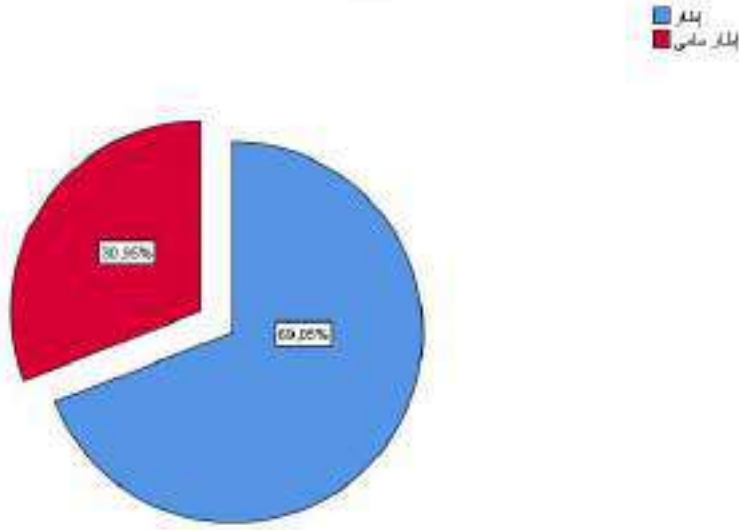
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 س	1	2,4	2,4	2,4
	من 05 الى 10 س	7	16,7	16,7	19,0
	أكثر من 10 س	34	81,0	81,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### جنس

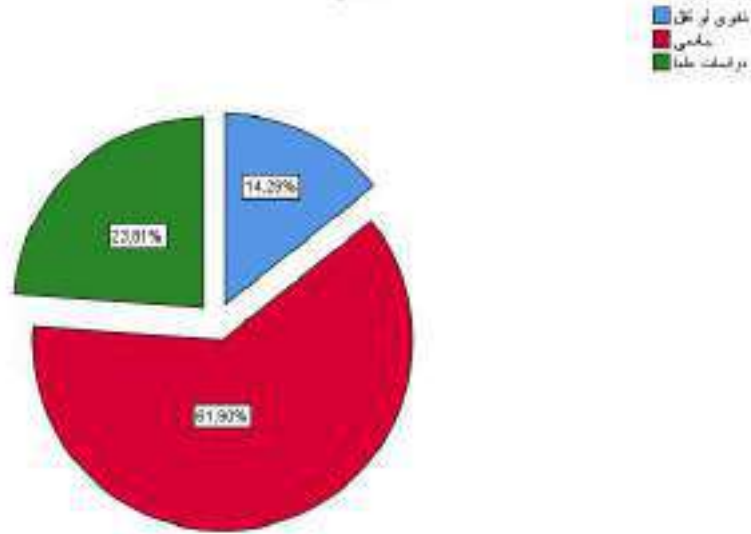




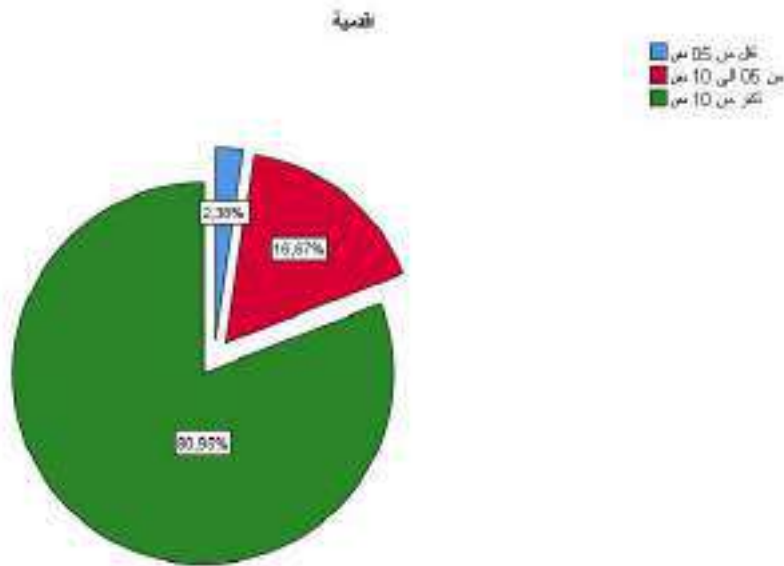
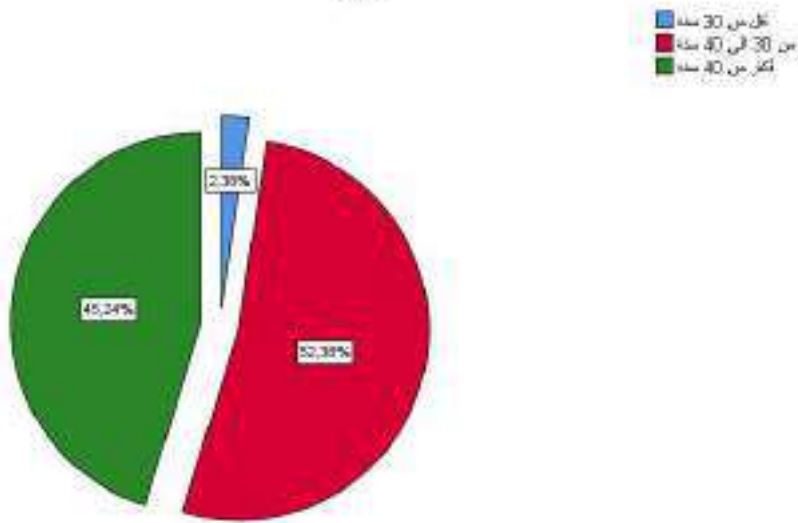
وثيقة



تعليمات



## الملاحق



### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقدم المؤسسة حوافز مغزية لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من المؤسسات الأخرى.	42	2,9286	1,31396
هناك تعاون كبير بين المؤسسة والجامعات للوصول إلى الطلبة المتفوقين واستقطابهم.	42	3,0952	1,24567
تتيح المؤسسة الفرصة لطلبة الجامعات والمعاهد لإجراء التدريب والتكوين في المؤسسة.	42	3,7619	1,12205
يتم تتبع الخريجين المتفوقين من الجامعات والاتصال بهم من أجل استقطابهم إلى المؤسسة.	42	2,8571	1,24100
تمتلك المؤسسة نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف وخاصة المتميزين منهم للرجاء إليها عند الحاجة.	42	3,2381	1,18547
تستقطب المؤسسة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	42	3,3333	1,20298

## الملاحق

تم عملية اختيار الموظف في المؤسسة على أساس المستوى التعليمي على الغالب.	42	3,5714	1,08522
تتبع المؤسسة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين.	42	3,7143	,94445
تقوم المؤسسة باختيار موظفيها من الافراد على أساس قريهم من موقع المؤسسة الجغرافي.	42	3,3095	1,07040
تعول المؤسسة كثيرا على نتائج الاختبارات الكتابية والشفهية للمتقدمين.	42	3,3095	1,17884
عملية اختيار الموظفين في المؤسسة تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة.	42	3,2143	1,00087
اختيار المؤسسة للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به.	42	3,8333	,79378
حقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للأعجاب.	42	3,6667	,68669
مثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والانجاز.	42	3,9524	,62283
أقدم إنتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع).	42	3,6667	,65020
إنجز ما أكلف به من مهام في وقت قصير جدا.	42	3,6905	,71527
رغم التعقيد والصعوبة في المهام التي أكلف بها الا انني امتلك مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة واقتدار.	42	3,7143	,55373
انتاجي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من اية أخطاء او نقصان.	42	3,5476	,70546
أقدم بشكل شبيه منظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.	42	3,6667	,72134
تتميز اقتراحاتي بالحدائة والريادة والابداع.	42	3,4048	,79815
مثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة.	42	3,5952	,88509
لا تقدم انجازاتي الشئ الجديد والنتائج المناسبة للمؤسسة.	42	3,0000	1,08200
تابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات مماثلة ومبدعة.	42	3,5238	,70670
أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقه.	42	3,3810	,76357
اطور معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي.	42	3,9048	,65554
أناير على تقديم مشاريع ابداعية.	42	3,7143	,91826
أجيد فن التعامل مع الاخرين.	42	4,0952	,75900
أذهب الى ابعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على اسئلتهم.	42	4,0000	,73252
أبجائي وصبور جدا في الاستجابة لاعتراضات العملاء وحتى استفزازاتهم.	42	3,9762	,84068
أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم.	42	3,9524	,88214
أبادر الى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة.	42	3,9048	,79048
ألتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها واطبقها بمرونة ودون جمود.	42	4,1905	,74041
أحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.	42	3,9524	,85404
أظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة التي اعمل بها.	42	4,0476	,85404
أقدم التزاماتي الوظيفية على أية منافع او التزامات شخصية او تجارية أخرى.	42	4,0476	,73093
أشارك بفاعلية في اية نشاطات رسمية او غير رسمية تنظمها المؤسسة.	42	3,4286	,96633
أشارك بحماس في تكوين زملائي خلال العمل او حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي.	42	3,6429	,95818
أشارك بفاعلية في اعداد أنظمة العمل.	42	3,4762	,96873
أبكم الاعتماد على بشكل دائم.	42	3,9524	,90937
أستطيع التصرف في الحالات الغير العادية.	42	3,7619	,84995
أتحمل المسؤولية واتجنب القاء اللوم على الاخرين.	42	3,8571	,84309
لا أحتاج الى تنبيه من المسؤول لإنجاز المهمة.	42	3,9048	,82075
<b>الاستقطاب</b>	<b>42</b>	<b>3,2024</b>	<b>,98466</b>
<b>الاختيار</b>	<b>42</b>	<b>3,4921</b>	<b>,77996</b>
<b>المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف</b>	<b>42</b>	<b>3,3472</b>	<b>,83372</b>
<b>الاداء والانجاز</b>	<b>42</b>	<b>3,7063</b>	<b>,45205</b>
<b>المبادرة والإبداع</b>	<b>42</b>	<b>3,5238</b>	<b>,49942</b>
<b>التعاون والالتزام الوظيفي</b>	<b>42</b>	<b>4,0185</b>	<b>,63375</b>
<b>المشاركة وتحمل المسؤولية</b>	<b>42</b>	<b>3,7177</b>	<b>,59405</b>
<b>المتغير التابع الاداء المتميز</b>	<b>42</b>	<b>3,7416</b>	<b>,44529</b>
N valide (liste)	42		

### اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع

حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما:

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,282 <sup>a</sup>	,080	,056	,43253

a. Prédicteurs: (Constante), المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف

b. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,646	1	,646	3,455	,070 <sup>b</sup>
	de Student	7,483	40	,187		
	Total	8,130	41			

a. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز

b. Prédicteurs: (Constante), المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,237	,279		11,592	,000
	المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف	,151	,081	,282	1,859	,070

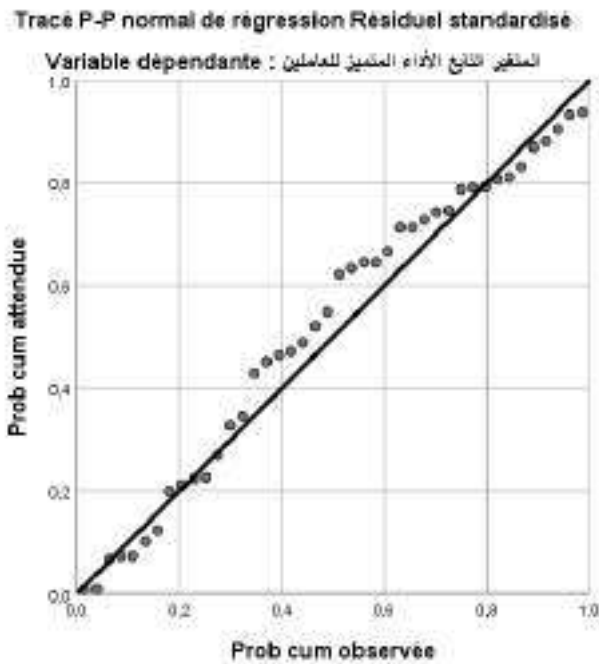
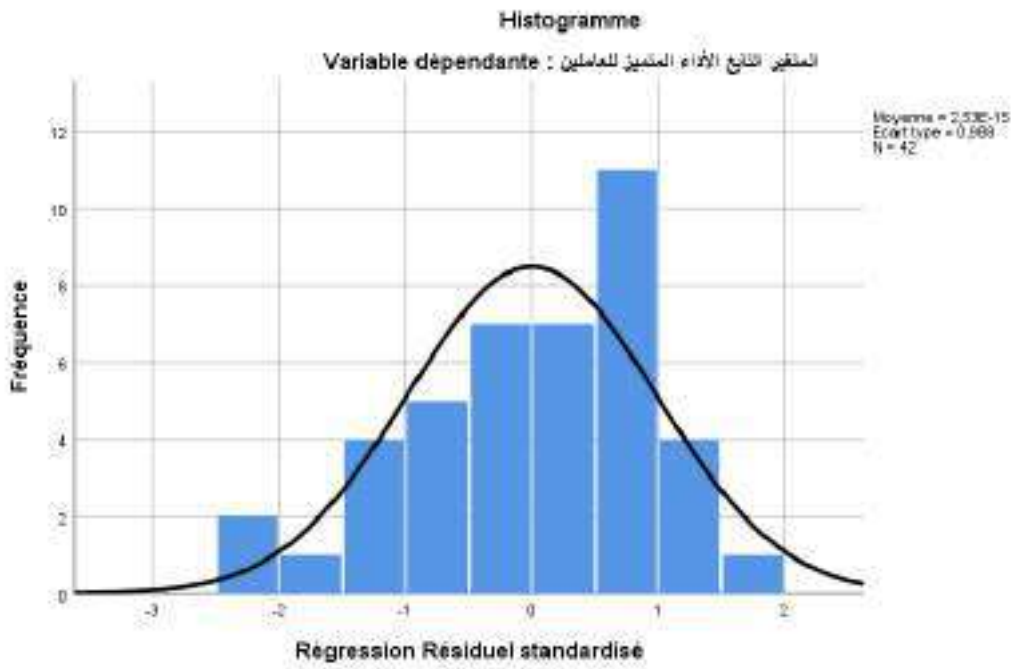
a. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,3881	3,9905	3,7416	,12556	42
de Student	-1,03608	,66026	,00000	,42722	42
Valeur prévue standard	-2,815	1,982	,000	1,000	42
Résidu standard	-2,395	1,527	,000	,988	42

a. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز

## Graphiques



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاختيار والتعيين		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,353 <sup>a</sup>	,125	,103	,42181

a. Prédicteurs: (Constante), الاختيار والتعيين

b. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,013	1	1,013	5,691	,022 <sup>b</sup>
	de Student	7,117	40	,178		
	Total	8,130	41			

a. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز

b. Prédicteurs: (Constante), الاختيار والتعيين

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	3,038	,302		10,058	,000
	الاختيار والتعيين	,201	,084	,353	2,386	,022

a. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز

**Variables exclues<sup>a</sup>**

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1 الاستقطاب	-,202 <sup>b</sup>	-,848	,402	-,135	,387

a. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز

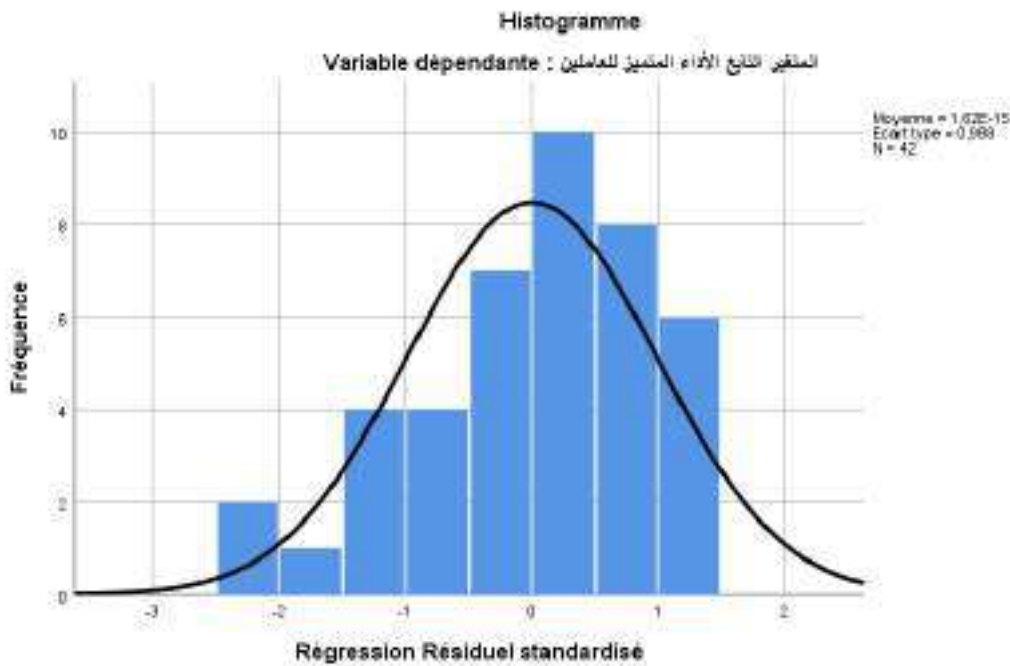
b. Prédicteurs dans le modèle: (Constante), الاختيار والتعيين

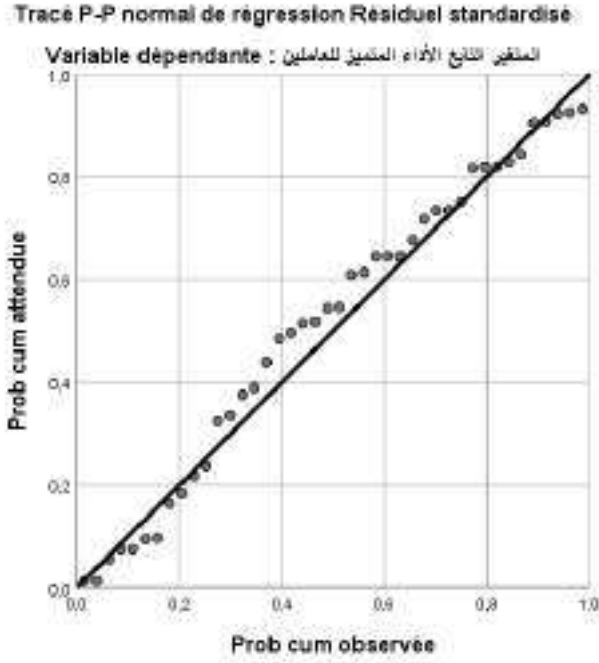
**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,2395	4,0454	3,7416	,15715	42
de Student	-,93496	,62774	,00000	,41664	42
Valeur prévue standard	-3,195	1,933	,000	1,000	42
Résidu standard	-2,217	1,488	,000	,988	42

a. Variable dépendante: المتغير التابع الأداء المتميز

**Graphiques**





مصنوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الأداء المتميز
الاستقطاب	Corrélation de Pearson	,198
	Sig. (bilatérale)	,209
	N	42
الاختيار والتعيين	Corrélation de Pearson	,353*
	Sig. (bilatérale)	,022
	N	42
المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف	Corrélation de Pearson	,282
	Sig. (bilatérale)	,070
	N	42

أولا إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

#### Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين	ذكر	28	3,7312	,47198	,08920
	انثى	14	3,7624	,40247	,10756



## الملاحق

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين	Hypothèse de variances égales	1,523	,224	-,212	40	,833	-,03121	,14748	-,32929	,26686
	Hypothèse de variances inégales			-,223	30,159	,825	-,03121	,13974	-,31653	,25410

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) على المتغير التابع؛

ثانياً علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,028	1	,028	,138	,713
Intragruppes	8,102	40	,203		
Total	8,130	41			

ثالثاً علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للمستوى

### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,527	2	,263	1,351	,271
Intragruppes	7,603	39	,195		
Total	8,130	41			

رابعاً علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للعمر

### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,188	2	,094	,463	,633
Intragruppes	7,941	39	,204		

## الملاحق

Total	8,130	41			
-------	-------	----	--	--	--

خامسا علاقة الاقدمية لا توجد فروق بين إجابات العمال

### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,463	2	,232	1,178	,319
Intragroupes	7,667	39	,197		
Total	8,130	41			

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	إهداء
II	إهداء
III	تشكرات
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز.
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية والتوظيف.
3	الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية.
4	الفرع الثاني: ماهية التوظيف.
11	الفرع الثالث: إجراءات التوظيف.
12	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في التوظيف.
12	المطلب الثاني: عموميات حول الأداء المتميز.
13	الفرع الأول: ماهية الأداء.
14	الفرع الثاني: ماهية الأداء المتميز.
17	الفرع الثالث: أهم طرق تحقيق الأداء المتميز.
20	الفرع الرابع: متطلبات الأداء المتميز.
24	المطلب الثالث: استراتيجية توظيف الموارد البشرية.
24	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التوظيف.
25	الفرع الثاني: أهمية استراتيجية التوظيف.
26	الفرع الثالث: دور استراتيجية التوظيف.
27	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة لأثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز.
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها.
28	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.

36	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.
39	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
39	الفرع الأول: موقع دراستنا وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة.
39	الفرع الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
42	خلاصة الفصل.
43	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التوظيف على الأداء المتميز بالشركة الوطنية للتأمين SAA-المديرية الجهوية ورقلة-
44	تمهيد.
45	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.
45	المطلب الأول: طريقة الدراسة.
45	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
46	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.
46	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
49	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.
49	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
51	الفرع الأول: دراسة واقع استراتيجية التوظيف في الشركة محل الدراسة
54	الفرع الثاني: دراسة واقع الأداء المتميز للعاملين في الشركة محل الدراسة
59	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج التطبيقية.
59	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها.
64	الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها وتفسيرها.
66	الفرع الثالث: اختبار T-test واختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التوظيف وتأثيرها على الأداء المتميز.
70	خلاصة الفصل الثاني.
71	خاتمة.
75	قائمة المصادر والمراجع.
80	ملاحق.
99	فهرس.