

عنوان البحث

اثر فاعلية تطبيق اجراءات التوظيف على جودة اختيار الموظفين
دراسة تطبيقية في شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة - سبكو

إعداد الطالب/

تركي علي الياسين

242001339

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025/2024



إهداء

****أهدي هذه الرسالة الى عائلتي الصغيرة****

زوجتي الحبيبة عُلّا و ابنائي علي و تيم

****الى عائلة الكبيرة أبي و أمي و أخوتي****

الى اساتذتي الافاضل في كل مراحل الماجستير

الى كل من ساهم في نجاحي و انجاز هذا العمل، داعيًا المولى عز

وجل التفوق والسداد للجميع

❖ شكر و تقدير ❖

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، و الصلاة و السلام على سيد الخلق محمد و على

آله و صحبه اجمعين

أتوجه بالشكر الجزيل و العرفان لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية

وأخص بالذكر

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

الذين قدموا لي كل الدعم و زودوني بالصائح و التوجيهات القيمة وكانوا لي

الموجه لانجاز هذا المشروع المتواضع

كما أتوجه بالشكر و عظيم الامتنان لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك و السند

والى اولادي علي و تيم منارة دربي و نور حياتي

أشكر زملائي و أصدقائي الذين كانوا عوناً و سنداً خلال هذه المسيرة

و أتمنى لهم كل التوفيق و السداد

وما هذا الجهد الذي بين أيديكم إلا بفضل و توفيق من عند الله عز و جل

المستخلص

هدفت الدراسة للبحث عن إجراءات التوظيف لإدارة الموارد البشرية و أثرها على اختيار الموظفين في شركة المشاريع المدنية و الكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو، تمثلت هذه الإجراءات ب (تصميم و تحليل العمل , التخطيط , الاستقطاب , الاختيار والتعيين, التدريب) و أثرها على جودة اختيار الموظفين في الشركة, و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , و تم الاعتماد على مصدرين رئيسين لجمع بيانات الدراسة (المصادر الأولية و الثانوية) من أجل تحقيق أهداف البحث, صمم الباحث اداة استبيان من أجل جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة, تكونت عينة الدراسة في شركة سبكو من المستويات الإشرافية والغير اشرافية , التنفيذية و الادارة العليا, ثم توزيع الاستبيان على (150) مبحوث من عينة الدراسة من ثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إجراءات التوظيف في الشركة تتأثر إلى حد كبير بتطبيق إجراءات التوظيف , حيث كان الأثر الأكبر لبُعد تصميم و تحليل العمل يلها الاختيار و التعيين , الاستقطاب, التخطيط و أخيراً التدريب.

و أوصت الدراسة إلى العمل على مراجعة و تحديث عملية تحليل و تصميم الوظائف بشكل دوري و تطوير معايير تخطيط الموارد البشرية بشكل دائم و التخطيط الاستراتيجي في الشركة و توقع الاحتمالات المستقبلية, الاهتمام و التركيز على ثقافة الموارد البشرية و القيام بالتوعية الإدارية و بذل الجهد في استقطاب الكفاءات العالية بالاضافة للعمل على ترتيب التدريب الداخلي و الخارجي و اتباع سياسة الباب المفتوح لأي فكرة بناءة و مبدعة.

الكلمات المفتاحية: تصميم و تحليل العمل, التخطيط , الاستقطاب, الاختيار والتعيين, التدريب, شركة سبكو

قائمة المحتويات:

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكر و تقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ي.....	قائمة الجداول.....
ل.....	قائمة الأشكال.....
1.....	الفصل الأول: الأطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 مقدمة.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
2.....	3.1 أهمية الدراسة.....
3.....	4.1 أهداف الدراسة.....
4.....	5.1 تساؤلات الدراسة.....
4.....	6.1 فروض الدراسة.....
5.....	7.1 نموذج الدراسة.....
6.....	8.1 الدراسات السابقة.....
16.....	9.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
17.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
18.....	11.1 المنهجية و طرق البحث.....
18.....	12.1 مصادر البيانات.....
19.....	13.1 أدوات الدراسة.....
19.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....

15.1	حدود الدراسة.....	20
	الفصل الثاني: الاطار النظري.....	21
	المبحث الأول: تحليل و تصميم العمل.....	21
1.1.2	– التعريف بتصميم العمل.....	21
2.1.2	– التعريف بتحليل العمل.....	21
3.1.2	– أهمية تحليل العمل.....	22
	المبحث الثاني الثاني: تخطيط الموارد البشرية.....	23
1.2.2	– تعريف و أهداف تخطيط الموارد البشرية.....	23
2.2.2	– مراحل تخطيط الموارد البشرية.....	23
	المبحث الثالث: استقطاب الموارد البشرية.....	26
1.3.2	– التعريف بالاستقطاب و اهدافه.....	26
2.3.2	– مصادر الموارد البشرية.....	26
3.3.2	– أساليب الاستقطاب.....	28
4.3.2	– فاعلية الاستقطاب.....	29
	المبحث الرابع: الاختيار والتعيين.....	30
1.4.2	– التعريف بالاختيار والتعيين.....	30
2.4.2	– خطوات عملية الاختيار و التعيين.....	30
	المبحث الخامس: التدريب.....	34
1.5.2	– التعريف بالتدريب.....	34
2.5.2	– مراحل العملية التدريبية.....	35
3.5.2	– أساليب التدريب.....	37
	المبحث السادس: جودة اختيار الموظفين.....	38
1.6.2	– مفهوم اختيار الموظفين.....	38
2.6.2	– أبعاد اختيار الموظفين.....	38

39.....	2.3.6 بناء فريق اختيار الموظفين.....
41.....	الفصل الثالث: المنهجية و الدراسة.....
41.....	1.3 منهج الدراسة.....
41.....	2.3 مجتمع الدراسة.....
42.....	3.3 خصائص العينة الشخصية و الوظيفية.....
47.....	4.3 أداة الدراسة.....
48.....	5.3 ثبات الدراسة.....
49.....	6.3 المعالجة الإحصائية.....
51.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
51.....	1.4 تمهيد.....
51.....	2.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
61.....	3.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
67.....	الفصل الخامس: النتائج و التوصيات.....
67.....	1.5 تمهيد.....
67.....	2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
68.....	3.5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.....
69.....	5.4 الاستنتاجات
69.....	5.5 التوصيات
71.....	Abstract.....
72.....	المراجع.....
72.....	المراجع العربية.....
73.....	المراجع الأجنبية.....
75.....	الملاحق.....
76.....	الاستبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
41	جدول (1) العينة الخاضعة للتحليل
42	جدول (2) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي
43	جدول (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية
44	جدول (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
45	جدول (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
46	جدول (6) خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي
48	جدول (7) تفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة
48	جدول (8) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة و فقراتها
51	جدول (9) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
52	جدول (10) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد تحليل و تصميم العمل
53	جدول (11) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد التخطيط
54	جدول (12) مصادر الاستقطاب
55	جدول (13) أساليب الاستقطاب
56	جدول (14) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد الاستقطاب
57	جدول (15) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد الاختيار والتعيين
58	جدول (16) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد التدريب
59	جدول (17) أساليب التدريب
60	جدول (18) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات جودة اختيار الموظفين
61	جدول (19) اختبار الانحدار المتعدد لقياس اثر اجراءات التوظيف على جودة اختيار الموظفين
62	جدول رقم (20) : اختبار الإنحدار البسيط لقياس أثر بُعد تحليل و تصميم العمل على جودة اختيار الموظفين
63	جدول رقم (21) : اختبار الإنحدار البسيط لقياس أثر بُعد التخطيط على جودة اختيار الموظفين
64	جدول رقم (22) : اختبار الإنحدار البسيط لقياس أثر بُعد الاستقطاب على جودة اختيار الموظفين
65	جدول رقم (23) : اختبار الإنحدار البسيط لقياس أثر بُعد الاختيار و التعيين على جودة اختيار الموظفين
66	جدول رقم (24) : اختبار الإنحدار البسيط لقياس أثر بُعد التدريب على جودة اختيار الموظفين

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
5	شكل (1) المتغير التابع و المتغير المستقل
42	شكل (2) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي
43	شكل (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية
44	شكل (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
45	شكل (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
46	شكل (6) خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي
54	شكل (7) مصادر الاستقطاب
56	شكل (8) أساليب الاستقطاب
60	شكل (9) أساليب التدريب

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

نظرا لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي شركة، والدور الرئيسي الذي تمثله تلك العناصر في تفعيل و تطوير الشركة و المساهمة في تحقيق أهدافها، فقد ظهرت أهمية العنصر من خلال دوره الأساسي في تطوير و نماء الشركات ، بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة لتطبيق و استقطاب الأمثل للموارد البشرية و اختيارها و تدريبها و تنميتها و المحافظة عليها و تحفيزها و ما إلى ذلك من تخطيط و استقطاب و تحليل للوظائف .

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الأهم و الأعلى قيمة من بين الإدارات ، حيث أنها تمتلك أصول المنظمة البشرية والتي تعطي اهتماماً كبيراً للعنصر البشري بغرض رفع الكفاءة و الفاعلية، حيث أن سر نجاح اي شركة يكمن في المقدرة على الاستخدام الجيد للعنصر البشري من اجل مواجهة التحديات و ضخ عناصر جديدة للشركة لزيادة طاقتها الإبداعية.

و لكي تصبح هذه العناصر ذات فاعلية ، يجب على الشركات توفير جميع الاحتياجات اللازمة في الوقت و العدد و المكان المناسبين، و لقد شهدت الحقبة الحالية تغيراً كبيراً في الأساليب العلمية الحديثة المتبعة في أنظمة الموارد البشرية و تسعى الشركات الحديثة إلى توفير مناخ ملائم و بيئة عمل جيدة ايجابية و امنة لتعزيز رضا العاملين، و ولتخفيف حالات القلق والتوتر بين الموظفين.

إن التوظيف إجراء يلزم تخطيطه كغيره من الإجراءات في مختلف منظمات الأعمال، و يجب التحقق من سلامة تنفيذه و تطبيقه في تأمين و توفير الشخص المناسب في المكان المناسب، والكفاءة في إنجاز و تطبيق إجراءات التوظيف سينعكس ايجاباً في درجة نجاح المنظمة في أهدافها المنشودة، و كلما توفر العنصر البشري المناسب كلما ارتقت المنظمة بأعمالها و نشاطاتها إلى مستوى أفضل بالمقارنة مع المنافسين ، وهذه الدراسة تهتم بالتعرف على

الخطوات الأكاديمية المتسلسلة لإجراءات التوظيف والتثبت من مدى تطبيق الأسس العملية فاعليتها في شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو.

2.1 مشكلة الدراسة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية في مختلف منظمات الأعمال هي في بالغ الأهمية, حيث تساعد الشركة في الحفاظ على فاعليتها, وتحرص الإدارة العليا دائماً على تحقيق الفاعلية في إنجاز تسلسل تلك الخطوات بفاعلية, وقد اتضح للباحث أن قلة من الشركات تهتم في وضع و تطبيق استراتيجيات التوظيف وفقاً للأسس العلمية المعتمدة علمياً. وفقاً لذلك فإن على الشركات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تناسب و تكيف مع المتغيرات الموجودة فيها وتطبيق بعض الممارسات العلمية وهي كالتالي:

- تحليل وتصميم العمال
- تخطيط الموارد البشرية
- الاستقطاب
- اختيار وتعيين الشخص الذي تتوافر فيه المهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز واجبات و مسؤوليات الوظيفة
- التدريب

ومما سبق يمكننا أن نستخلص سؤال لمشكلة الدراسة من خلال الاجابة على التساؤل التالي:

ما هو أثر فاعلية تطبيق إجراءات التوظيف على جودة اختيار الموظفين بالتطبيق على شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بأنها تناولت موضوع إجراءات التوظيف و أهمية فاعلية تنفيذ و تطبيق كل خطوة في تسلسل تلك الخطوات في تحقيق مبدأ وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب وصولاً إلى الكفاءة في إنجاز الأعمال.

تنقسم الأهمية إلى قسمين:

❖ الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها ستضمن التعريف بإجراءات التوظيف وتحديد الأسس العلمية في تخطيط كل خطوة من تسلسل تلك الخطوات في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الإجراءات في شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو.

❖ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في تسليط الضوء على الأطر النظرية في تطبيق الأسس العلمية المتبعة أكاديمياً لإجراء التوظيف والتوصل إلى نتائج و استنتاجات من العاملين و تقديم توصيات تهدف إلى رفع كفاءة و فاعلية إجراءات التوظيف في الشركة.

4.1 أهداف الدراسة:

لكل دراسة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال صياغتها لتصور عام للدراسة, حيث تساهم الأهداف في تحديد أبعاد الدراسة و أطرها النظرية و التطبيقية, و يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على تحديد أثر فاعلية وتطبيق إجراءات التوظيف (التخطيط , الإستقطاب , التعيين , التدريب) بالتطبيق على شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو

- ❖ تحديد أثر و فاعلية تحليل و تصميم العمل على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو.
- ❖ تحديد أثر و فاعلية التخطيط على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو.
- ❖ تحديد أثر و فاعلية الإستقطاب على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو.
- ❖ تحديد أثر و فاعلية التعيين على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو.
- ❖ تحديد أثر و فاعلية التدريب على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو.
- ❖ تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات للمعنيين من الإداريين و متخذي القرارات في شركة سبكو من شأنها تحسين إستراتيجيات التوظيف و رفع مستوى جودة اختيار الموظف.

5.1 تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إجراءات التوظيف (تحليل و تصميم العمل , التخطيط , الإستقطاب , التعيين , التدريب) على جودة اختيار الموظفين في شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي :

❖ السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم و تحليل الوظائف على جودة

اختيار الموظف في شركة سبكو ؟

❖ السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوظائف على جودة اختيار

الموظف في شركة سبكو ؟

❖ السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب على جودة اختيار الموظف في

شركة سبكو ؟

❖ السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار والتعيين على جودة اختيار

الموظف في شركة سبكو ؟

❖ السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة اختيار الموظف في

شركة سبكو ؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو, و يتفرع عن الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية وهى كالتالي:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل و تصميم العمل

على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو؟

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الوظائف على

جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو؟

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإستقطاب على جودة

اختيار الموظفين في شركة سبكو؟

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإختيار و التعيين على

جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو؟

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على جودة

اختيار الموظفين في شركة سبكو؟

7.1 نموذج الدراسة:

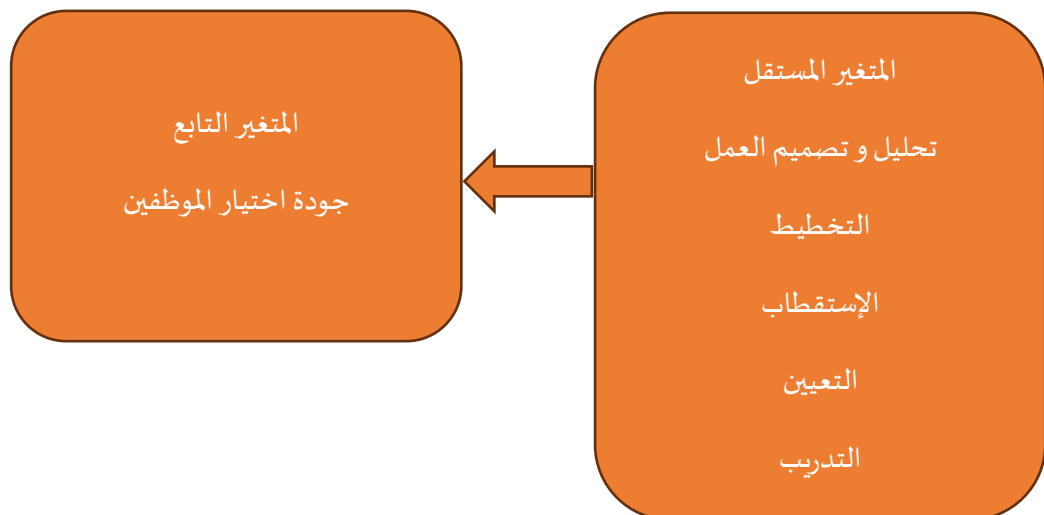
يهدف النموذج إلى التعرف على أثر فاعلية إجراءات التوظيف بأبعادها على جودة اختيار الموظفين بالتطبيق على

المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو

❖ المتغير المستقل: (استراتيجيات التوظيف : تحليل و تصميم العمل , التخطيط , الإستقطاب , التعيين ,

التدريب)

❖ المتغير التابع: جودة اختيار الموظفين



شكل (1) المتغير التابع والمتغير المستقل

8.1 الدراسات السابقة:

دراسة (كرو، 2016) اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات , تطبيق عملي على شركة جود.

❖ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين في شركة جود.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق عن طريق الاستبانة بقصد و صفها و تحليلها و تفسيرها لاستخلاص النتائج.

❖ مجتمع الدراسة: الموظفين في شركة جود.

❖ عينة الدراسة: تألفت عينة الدراسة من العاملين و المدراء في شركة جود والبالغ عددهم 70 شخص و تم توزيع الاستبانة عليهم و جميعهم استجابوا للدراسة.

❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (التخطيط, التعيين, التدريب, تحليل وتصميم الوظائف, التحفيز, تقييم الأداء, مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) المتغير التابع يمثل أداء العاملين في المنظمات.

❖ نتائج الدراسة: تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها بأن هناك أثر لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية أدى إلى ارتفاع معامل التفسير التي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين, حيث يتأثر الأداء التنظيمي في شركة جود إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية.

❖ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بالعمل على مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء العاملين أداء العاملين في شركة جود.

دراسة (الحجاج, 2020) أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل, دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية.

❖ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التوظيف (الاستقطاب, الاختيار, التعيين) على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية

❖ منهج الدراسة: تعتبر الدراسة من الدراسات الكمية الوصفية و السببية, حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي و اختبار فرضيتها لتحقيق أهداف الدراسة.

❖ مجتمع الدراسة: شركات التأمين الأردنية في العاصمة عمان.

❖ عينة الدراسة: قام الباحث بتوزيع 350 استبانة على العاملين في شركات التأمين الأردنية بالعاصمة عمان و البالغ عددها 24 شركة.

❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (استراتيجيات التوظيف : الاستقطاب, الاختيار, التعيين) المتغير التابع يمثل جودة حياة العمل.

❖ نتائج الدراسة: اظهرت النتائج أن استجابة افراد العينة درجة من التوافق لجميع المجالات للمتغير المستقل, اذا تبلغ أعلى درجة من التوافق لبعد الاستقطاب يليه التعيين و اخيرا الاستقطاب.

❖ توصيات الدراسة: قدم الباحث عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد شركات التأمين و أصحاب القرار في مجال استراتيجيات التوظيف و جودة حياة العمل.

دراسة (المرباني, 2014) دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية- مكاتب الضمان الاجتماعي – منطقة الباحة.

❖ هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون و دور التدريب في رفع كفاءة الأداء.

❖ منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة محل الدراسة.

❖ مجتمع الدراسة: الموظفون في مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة.

❖ عينة الدراسة: تألفت الدراسة من 40 عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة.

❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (التدريب) و المتغير التابع كفاءة أداء الموظفين.

❖ نتائج الدراسة: تمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء و حاجتهم إليه لتطوير أدائهم و أن هناك اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب وبين كفاءة الأداء لدى الموظفين.

❖ توصيات الدراسة: و أوصت الدراسة إلى ضرورة دعم و زيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أدائه و عمله و مهاراته العملية.

دراسة (أحمد, خديجة , 2023) استراتيجية توظيف الموارد البشرية في المنظمة , دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية – جامعة ادراة.

❖ هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى مدى تأثير رأس المال الاجتماعي على عملية التوظيف, الإثراء المعرفي أو الإضافة العلمية التي تعود علينا وعلى غيرنا بالفائدة لتسليط الضوء على واقع عملية التوظيف داخل التنظيم

❖ منهج الدراسة: هو المنهج الوصفي و المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من اجابات المبحوثين.

❖ مجتمع الدراسة: العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية في الجزائر.

❖ عينة الدراسة: اشتملت الدراسة على 40 عاملاً .

❖ نتائج الدراسة: اعتماد المؤسسة على التوظيف الداخلي بدرجة كبيرة, الاختلاف في مواعيل الانتقاء التي يمر بها المرشحين من نفس المؤهلات, وجود مصداقية حقيقية في تطبيق إجراءات التوظيف, تتطلب عملية التوظيف احياناً تدخل أطراف بغرض اتمامها.

❖ توصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز رأس المال البشري و وضع السياسات المناسبة للوصول إلى أفضل تطبيق لإجراءات التوظيف.

دراسة (خلف الله, 2015) التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية في قطاع النفط, دراسة حالة شركة سودابت

❖ هدف الدراسة: التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركة سودابت المحدودة, وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي يمكن أن تسهم في تحديد الآثار الجانبية و التخفيف من الآثار السلبية.

❖ منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي لاثبات الفروض.

❖ مجتمع الدراسة: العاملين في شركة سودابت المحدودة.

- ❖ عينة الدراسة: تكونت الدراسة من 100 موظف من مجتمع العينة.
 - ❖ متغيرات الدراسة: احتوت الدراسة على ثلاثة فروض لإثباتها في البحث و علاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي
 - ❖ نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى وجود أثر استراتيجي على مستوى الشركة، و توفير تعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
 - ❖ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة أن يتم الاهتمام بشكل اكبر بالتخطيط الاستراتيجي و العمل على الحد من معوقات التخطيط و استدرار الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً للعمل في قطاع النفط.
- دراسة (أبو شعير، 2016) ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية و وكالة الغوث الدولية بغزة.
- ❖ هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الأمن الوظيفي في المدارس الحكومية و مدارس و كالة غوث بغزة.
 - ❖ منهج الدراسة: تم استخدام منهج المقارنة التحليلية للبحث.
 - ❖ مجتمع الدراسة: العاملين في المدارس الحكومية و مدارس وكالة غوث في غزة.
 - ❖ عينة الدراسة: كان حجم العينة عبارة عن 380 عاملاً.
 - ❖ نتائج الدراسة: أبرز نتائج الدراسة هي وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية و الأمن الوظيفي في المدارس المبحوثة.
 - ❖ توصيات الدراسة: أعادة النظر بنظام الرواتب و الحوافز بما يتناسب بين المدارس المبحوثة و تطوير نظام تقييم الأداء للترقيات مما يحقق الأمان الوظيفي.
- دراسة (لبسيس وربيعة، 2018) و اقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة _ ورقلة – الجزائر.
- ❖ هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بجودة حياة العمل للعاملين في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة _ ورقلة – الجزائر.

- ❖ منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمدى ملائحته لأغراض الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة: العاملين في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة _ ورقلة – الجزائر.
- ❖ عينة الدراسة: عينة عشوائية مكونة من 81 موظفا.
- ❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (الاتصالات, تصميم الوظائف, التدريب, تقييم الأداء, الاختيار والتعيين, الترقيات العوائد و الحوافز, الصحة والسلامة) المتغير التابع جودة حياة العمل.
- ❖ نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات الحديثة و جودة حياة العمل, كما أوجدت علاقة ارتباطية بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (الاتصالات, تصميم الوظائف, التدريب, تقييم الأداء) مع جودة حياة العمل, و عدم وجود علاقة ارتباطية للابعد الأخرى (الاختيار والتعيين, الترقيات العوائد و الحوافز, الصحة والسلامة)
- ❖ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة إلى تعزيز علاقات العمل بما يتوافق مع الأهداف المرجوة للشركة و رفع فاعلية قنوات التواصل بين العاملين و الرؤساء و تحسين عمليات الاستقطاب و اختيار العاملين بما يتوافق مع متطلبات الوظائف و زيادة الاهتمام ببيئة العمل و برامج جودة حياة العمل و نظام الأجور و الحوافز و دعم برامج السلامة الصحية التي تزيد من الأمان الوظيفي للعاملين.
- دراسة (العيلة, 2008) و اقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة.
- ❖ هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة, من خلال التحقق من مدى فاعليتها و مدى الالتزام بتطبيق الإجراءات و المعايير من اجل استقطاب و اختيار افضل المرشحين و تعيينهم.
- ❖ منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمدى ملائحته لأغراض الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة: العاملين في الوظائف الإدارية العليا بوزارة التعليم و التلعين العالي.
- ❖ عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (565) موظف .
- ❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (تحليل الوظائف, تخطيط الموارد البشرية, الهيكل التنظيمي, كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف, المعايير الدولية) المتغير التابع جودة عملية التوظيف.

❖ نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن وزارة التربية و التعليم العالي تتبع بعض الإجراءات و المعايير قبل و أثناء عملية التوظيف بدرجات توافق متفاوتة.

❖ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة العمل على مضاعفة اهتماماتها بعمل تخطيط استراتيجي و دقيق للموارد البشرية, و أن تتبع الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها و رؤيتها و أهدافها.

دراسة (ابداح, 2019) فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت و علاقتها بأداء العاملين.

❖ هدف الدراسة: التعرف على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت و علاقتها بأداء العاملين و التعرف فيما إذا كان هناك أثر لهذه المتغيرات.

❖ منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

❖ مجتمع الدراسة: رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت.

❖ عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (127) رئيس قسم .

❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (التدريب, التخطيط للموارد البشرية, التوظيف, المكافآت) المتغير التابع فاعلية إدارة الموارد البشرية.

❖ نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية بمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة, كما أن النتائج المتعلقة بإداء العاملين جاء ضمن مستوى متوسط, بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية.

❖ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بأن تستخدم أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي و أن يتم الحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات, و أن تتسم عمليات التعيين في الجامعة بالشفافية مع توفير الجامعة للعاملين فرصاً للترقية.

دراسة (الدليمي, 2018) أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي, دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية.

❖ هدف الدراسة: التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

❖ منهج الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس.

❖ مجتمع الدراسة: الموظفين في الجامعات العراقية الأهلية .

❖ عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة حيث وزع (350) استبانة.

❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية و أبعاده) المتغير التابع الأداء الوظيفي و أبعاده.

❖ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأعلى جاء متوسطاً بصورة عامة.

❖ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير قدرات الجامعة بتحديد مواطن العجز و الفائض في الموارد البشرية و ضرورة اهتمام الجامعات بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين للقدرة على تطوير أدائهم.

دراسة (وديان, 2018) أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي

❖ هدف الدراسة: التعرف على استخدام معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي.

❖ منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

❖ مجتمع الدراسة: الموظفين في مستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي.

❖ عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين و عددهم (210) موظف.

❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب, التدريب, التحفيز, تقييم الأداء) المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

❖ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك أثر على استخدام معلومات الموارد البشرية على إداء الموظفين, حيث ساهمت في رفع مستوى أداء الموظفين, و بينت الدراسة أن أكثر المجالات

تأثيراً هو الحوافز و المكافآت و الأجور و التعويضات، تقييم أداء الموظفين و من ثم الاستقطاب و الاختيار و التوظيف و التدريب و التنمية و تخطيط الموارد البشرية.

❖ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة العمل على الاستمرار في تطبيق هذا النظام و التحديث عله و مواكبة تطورات النظام أولاً، و العمل على نشره في باقي المستشفيات مع التجهيز من ناحية البنية التحتية و القدرة البشرية لتتناسب مع تطبيق النظام.

دراسة (حردان، 2017) أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

❖ هدف الدراسة: التعرف على أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

❖ منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

❖ مجتمع الدراسة: الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

❖ عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين و عددهم (140) موظف.

❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار و التعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الاداء) المتغير التابع الاداء الاستراتيجي بأبعاده (العد المالي، بُعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم و النمو)

❖ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود أثر لإستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي بدرجة عالية و أن مستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة كان بدرجة عالية.

❖ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة إلى توسيع الدراسة الحالية باختيار المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بجميع فروعها و محاولة التعرف على الاستراتيجيات بشكل أوسع و الخروج بجملة من النتائج و التوصيات التي تخدم القطاع الخدمي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Munjuri, 2011) اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا

The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee

Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya

- ❖ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التركيز على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظف, وسعت الدراسة إلى ايجاد تأثير للتدريب على الأداء المرتبط بالأجر , الأمن الوظيفي , تمكين الموظف, تصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي.
- ❖ منهج الدراسة: المنهج الاستقصائي الوصفي.
- ❖ مجتمع الدراسة: جميع موظفي الدعم في المؤسسة.
- ❖ عينة الدراسة: تم استخدام العينة العشوائية وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات و تحليلها باستخدام الاحصاءات الوصفية.
- ❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (التدريب المرتبط بالأجر, الأمن الوظيفي, تمكين الوظائف, تصميم الوظائف) ويمثل المتغير التابع تحسين أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الكاثوليكية في كينيا.
- ❖ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة بأن الأجر المرتبط بالأداء , تمكين الوظائف و التدريب كان لهم الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين, أما تصميم الوظيفة و الأمن الوظيفي هم الأقل تأثيراً على أداء العاملين.
- ❖ توصيات الدراسة: أنه يجب على المنظمة أن توفر الأمن الوظيفي و العلاوات و الحوافز كمكافأة على تحقيق الأهداف لأن هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية ترتبط ايجاباً بعلاقة قوية جداً بأداء العاملين.

دراسة (Momena Akhter1& Nur-E-Alam Siddique, 2013) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء

العاملين, دراسة ميدانية على معمل للاسمنت في بنغلادش

Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh

- ❖ هدف الدراسة: دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلاديش.

- ❖ مجتمع الدراسة: العاملين في معمل الاسمنت في بنغلاديش.
- ❖ عينة الدراسة: تألف الدراسة من 160 من الموظفين العاملين في 7 شركات اسمنت مدرجة في دكا المالية.
- ❖ نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن التدريب، التنمية وإتاحة الفرص للتطوير الوظيفي لها أثر ايجابي كبير على أداء الموظف، من ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض و ممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضاً على أداء الموظفين و لكن هذا التأثير ليس هاماً في معمل الأسمنت في بنغلاديش.
- ❖ توصيات الدراسة: اوصى الباحث بأنه يجب على شركات الأسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة و تنفيذ ممارسات مبتكرة و جديدة، وينبغي إجراء المسح للموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات الإدارة.

دراسة (Effect of recruitment and selection practices on retention of teachers in (2015,Ramki international primary schools in Nairobi

- ❖ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات الإستقطاب و الإختيار على الحفاظ بالموظفين العاملين في المدارس الإبتدائية الدولية في مقاطعة نيروبي.
- ❖ منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- ❖ مجتمع الدراسة: المعلمين في المدارس الإبتدائية الدولية في مقاطعة نيروبي.
- ❖ عينة الدراسة: استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية و ذلك من خلال اختيار 3 افراد من المستويات الإدارية الثلاث من كل مدرسة، و استخدام الأستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة 128 موظفاً.
- ❖ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن قنوات الإستقطاب (الاتصالات الشخصية، وسائل الاعلام و الوكالات العامة) ذات تأثير مرتفع للاحتفاظ بالموظفين، و تصل إلى وجود تأثير مرتفع لممارسات الاختيار (المقابلات و الاختبارات) على الحفاظ بالموظفين فب المدارس الابتدائية الدولية في مقاطعة نيروبي.
- ❖ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة إلى مراعاة احتياجات الموظفين كالرواتب و توفير ممارسات إدارية مرنة تمنح الموظفين المزيد من الإستقلالية و المسؤولية مما يمكن العاملين بالقيام بأعمالهم بشكل أكثر راحة و كفاءة مما يمكنها بالاحتفاظ بالكفاءات.

دراسة (Relationship between demographic variables and (2015 Elamparuthi & Jumbulingam)
quality of work life, professionals in information technology chennai

- ❖ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى جودة حياة العاملين في تكنولوجيا المعلومات و دراسة العلاقة بين جودة العمل و العوامل الديمغرافية المختلفة للعاملين في تكنولوجيا المعلومات في الهند.
- ❖ **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الكمي, حيث استخدم الاستبانة كأداة لأغراض الدراسة.
- ❖ **مجتمع الدراسة:** العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند.
- ❖ **عينة الدراسة:** 290 موظفاً في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- ❖ **نتائج الدراسة:** وجود علاقة احصائية بين جودة حياة العمل و كل من المتغيرات الديموغرافية (العمر, خبرة العمل, الدخل)
- ❖ **توصيات الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة حياة العمل متوسط و بحاجة إلى إدارة لتطويره و تحسينه و تحسين العلاقة بين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات و أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث و الدراسات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة.

1.9 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات العربية و الأجنبية كونها تناولت موضوع إجراءات التوظيف ككل و أثرها على جودة اختيار الموظفين, حيث أن العديد من الدراسات تتحدث عن جودة حياة العمل و لا تركز على اختيار العنصر البشري الصحيح في المكان الصحيح, على الرغم من تداول العديد من الباحثين لموضوع استراتيجيات التوظيف بدرجة عالية من الأهمية, إلا أن هذه الدراسة قامت بربط أكثر من خمسة أبعاد لاستراتيجيات التوظيف و أثرها على اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب, و جاءت الدراسة لتغطي كافة الجوانب لاستراتيجيات التوظيف التي قد تمكن الشركة من تطوير انظمة التوظيف لديها و تعزيز الممارسات الصحيحة لجودة اختيار الموظفين في شركة المشاريع المدنية و المهربائية للمقاولات المحدود-سبكو.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تتكون الدراسة على مجموعة من المصطلحات و هي كالتالي:

❖ تحليل وتصميم العمل:

هو العملية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بشكل منهجي عند دراسة الدور الوظيفي من أجل تحديد المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة في المرشحين لشغل الوظيفة، إلى جانب تقييم بيئة العمل التي يؤدي فيها الموظف مهام وظيفته، والأدوات والمعدات التي يحتاج إليها، ومن ثم استخدام تلك البيانات في إنشاء وصف وظيفي دقيق، وينطوي التحليل الوظيفي على فحص الدور الوظيفي وليس فحص الموظف أو أدائه، إذ يتم جمع البيانات حول كل جانب من جوانب الوظيفة ثم فحصه، ومن خلال إجراء التحليل الوظيفي، تضمن الشركات اختيار المرشح المناسب لكل وظيفة ووضع معايير لتقييم أداء الموظف ومواءمة الواجبات الوظيفية للموظف مع أهداف الشركة، كما يضمن للمرشحين الحصول على رؤية قيمة حول ما هو مطلوب منهم بالفعل.

❖ الإستقطاب:

يعرف بأنه مجموعة من الاجراءات التي تجربها إدارة الموارد البشرية في الشركات , لجذب الأفراد المؤهلين من المصادر الداخلية والخارجية، بهدف إتاحة الفرصة لها بأختيار وتعيين الأكثر كفاءة للعمل، ويتم قياسه من خلال جذب الكفاءات و مصادر الإستقطاب و اجراءات الإستقطاب و شفافيتها.

❖ الاختيار والتعيين:

يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات التي تجربها إدارة الموارد البشرية للمفاضلة و اختيار وتعيين الفرد المناسب في المكان المناسب، ومنحة الصلاحيات و المسؤوليات، ويبقى تحت التجربة حتى تثبت كفاءته للعمل و يعين بعدها بشكل نهائي.

❖ التدريب:

يعد التدريب من الأدوات الأساسية التي تستخدمها الشركات لرفع كفاءة موظفيها وتعزيز أدائهم في بيئة العمل الحالية التي تتسم بالتطور السريع والتغيرات المستمرة، أصبح التدريب أكثر أهمية من أي وقت

مضى، ولا يقتصر التدريب على تطوير المهارات الوظيفية فحسب، بل يسهم أيضًا في تعزيز الكفاءات الشخصية والمهنية التي تؤثر على أداء الفرد والجماعة في الشركات.

❖ جودة اختيار الموظفين:

يُقصد بمعايير اختيار الموظفين الجدد المقاييس والمواصفات التي تضعها الشركات عندما تقرر الإعلان عن حاجتها إلى موظفين يشغلون الوظائف الشاغرة لديها، إذ تستخدم تلك المقاييس في تقييم جميع المرشحين وتحديد ما إذا كانت لديهم المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف المتاحة، وتسعى الشركات للإعلان عن معايير اختيار الموظفين الجدد عن طريق تضمينها في الوصف الوظيفي، إذ تشمل جميع المؤهلات التي يجب أن يمتلكها المرشح حتى يكون قادرًا على شغل الوظيفة المُعلن عنها، ويتعين على الشركة قبل الإعلان عن الوظيفة ومقابلة المرشحين، تحديد تلك المعايير من أجل ضمان تنفيذ عملية الاختيار بطريقة عادلة ومنصفة، مع التأكد من توافقها مع احتياجات الشركة.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر فاعلية تطبيق إجراءات التوظيف على جودة اختيار الموظف بالتطبيق على المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو، على هذا الأساس تم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يتيح لنا التحليل و الربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

12.1 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات و المعلومات:

- ❖ **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة, حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر تطبيق اجراءات التوظيف على جودة اختيار الموظفين بالتطبيق على شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو.
- ❖ **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة, و الدوريات و الأدبيات و التقارير و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة و البحث في مواقع الأنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

13.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة, حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- ❖ **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة و المتمثلة ب : النوع الاجتماعي, و العمر , وسنوات الخبرة , و المؤهل العلمي , و المستوى الوظيفي.
- ❖ **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة التابع و المستقل.

1.14 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختيار و أسئلة و فرضيات الدراسة والاجابة عنها, قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما يلي:

1. التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية للعلملين عينة الدراسة.
2. النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط اجابات للعاملين عينة الدراسة.
4. الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
5. معامل الثبات كرونباخ الفا لإختبار ثبات أداة الدراسة.
6. الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

15.1 حدود الدراسة:

- ❖ الحدود الموضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر فاعلية تطبيق إجراءات التوظيف على جودة اختيار الموظفين .
- ❖ الحدود المكانية: شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو (المملكة العربية السعودية)
- ❖ الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة
- ❖ الحدود الزمنية: اقتصرَت الدراسة على عام 2025.

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول: تصميم وتحليل العمل

(Job Design & Jon Analysis)

1.1.2 – التعريف بتصميم العمل:

العملية التي يتم بموجبها تحديد أهداف و خصائص و واجبات الوظائف التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة.(عقيلي, 2003)

وتعتبر علمية تصميم العمل من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل الشركة.

2.1.2 – التعريف بتحليل العمل:

عملية دراسة و جمع المعلومات المترتبة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات العمل و محدّداته أو شروطه وكذلك تقويم العمل. (Dessler,2004)

الواضح من التعريف أن الهدف من عملية جمع المعلومات من أجل تصميم وتحليل العمل هو معرفة مواصفات العمل ومحدداته ثم الوصول إلى قيمة العمل مقارنة بالأعمال الأخرى, لغرض تحليل العمل يلزم التنويه بضرورة تحديد كل من الفاهيم التالية:

وصف العمل: والمقصود به قائمة منظمة بالأعباء و المسؤوليات لعمل محدد, وهذه القائمة توضح ماذا و كيف يتم عمله.

تقويم العمل: والمقصود به عملية تحديد قيمة كل عمل بالقياس بالأعمال الأخرى في الشركة.

3.1.2 – أهمية تحليل العمل:

ان أهمية تحليل العمل من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بغرض:

1. تحديد متطلبات و مواصفات العمل و مقارنتها بالمؤهلات الفعلية للأفراد العاملين لمعرفة النقص و تلافيه من خلال التدريب و التطوير.
2. تصميم البرنامج التدريبي للأفراد.
3. تحديد مدى مساهمة الفرد بالعملية الإنتاجية.

ومن أهم اطرق جمع المعلومات حول العمل, الطرق التالية:

1. طريقة الملاحظة:
و تكون عن طريق جمع المراقبة المباشرة للعاملين في تأدية أعمالهم,
2. طريقة المقابلة:
عبارة عن جمع معلومات من الأفراد عن الأعمال و من الممكن أن تكون المقابلة فردية أو جماعية.
3. طريقة قوائم الاستقصاء المنظمة:
إذ تتم الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها من قبل الأفراد العاملين فيما يتعلق بالفقرات الخاصة بأدائهم.
4. طريقة المؤتمرات التقنية:
إذ يتم جمع المعلومات الخاصة بالعمل من المختصين من خلال ندوات و مؤتمرات تعقد لذلك كالمشرفين المباشرين و المهندسين و مصممي الأعمال مما يمتلكون من معرفة واسعة عن العمل.
5. طريقة التسجيل:
إذ يقوم الأفراد العاملين بالاحتفاظ بسجل تدون فيه الفعاليات و النشاطات اليومية سواء كانت اعتيادية او استثنائية. (العاموري, 2004)

المبحث الثاني

تخطيط الموارد البشرية

(Human Resource Planning)

1.2.2 – تعريف وأهداف تخطيط الموارد البشرية:

هو مجموعة السياسات و الاجراءات المتكاملة بالعمالة, والتي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة من العمالة (الموارد البشرية) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة.(عقيلي, 2003)

الواضح من التعريف أن أهداف تخطيط الموارد البشرية و تشمل:

1. التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة واقعية.
2. التعرف على مصادر الموارد البشرية و دراستها و تقييمها.
3. التنبؤ بأعداد و نوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال قدرة زمنية مناسبة في المستقبل.
4. تحديد معالم سياسات و خطط التعيين و التدريب.

2.2.2 – مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تسير عملية تخطيط الموارد البشرية ضمن الخطوات التالية:

1) الطلب على الموارد البشرية:

المقصود بالطلب على الموارد البشرية احتياجات الشركة من الموارد البشرية المتوفرة لديها حالياً والتي تحتاج إليها مستقبلاً، والطلب على الموارد البشرية يتأثر بعدة عوامل نذكر من بين أهمها:

أ. دوران العمل:

يعني نسبة ترك العاملين في الشركة لوظائفهم أو أعمالهم ثم إعادة تعيين غيرهم ليحلوا محلهم.

ب. طبيعة تركيب الموارد البشرية:

إن طبيعة الشركة وعلاقاتها بالحاجات المتغيرة تؤثر في متطلبات الشركة واحتياجاتها لقوى عمل جديدة، و أن تغيير أساليب وطرق التقنية المستخدمة في الشركة أو إحلال خطوط إنتاج جديدة ستؤدي إلى احتياج أفراد جدد.

ت. معدل نمو وتطور الشركة:

وهذا العامل يؤثر في حاجة الشركة إلى عمالة جديدة عن طريق نموها وتطورها. (عقيلي، 2005)

(2) عرض الموارد البشرية:

المقصود بعرض الموارد البشرية ما يتوفر لدى الشركة وما يتوفر من هذه الموارد في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في طلب الموارد البشرية.

(3) مقارنة احتياجات الشركة المستقبلية (الطلب على الموارد البشرية) مع العرض المتوقع من القوى العاملة:

مقارنة طلب الشركة على الموارد البشرية مع العرض المتوقع لهذه القوى العاملة، وفي نتيجة المقارنة يتم اتخاذ سلسلة قرارات لمعالجة هذه النتيجة.

و من أهم القرارات في حال كانت النتيجة الطلب أكبر من العرض ما يلي:

❖ توظيف عاملين جدد.

❖ تشغيل العاملين وقتاً إضافياً.

❖ إحلال الآلات بدل الإيدي العمالة.

و من القرارات في حال كانت النتيجة الطلب أقل من العرض ما يلي:

❖ تسريح العاملين.

- ❖ الإحالة على التقاعد.
- ❖ نقل العمال من عمل إلى آخر.
- ❖ إعادة تدريب العاملين.
- ❖ تخفيض ساعات العمال.
- ❖ إلغاء العمل الإضافي.
- ❖ منح إجازات طويلة نسبياً.

4) تقويم تنفيذ خطة الموارد البشرية:

يتم في هذه المرحلة قياس الانجاز و متابعة تنفيذ الخطة بصورة مستمرة و دورية لتصحيح الانحرافات عن الأهداف المنشودة أولاً بأول.

المبحث الثالث: استقطاب الموارد البشرية

(Human Resources Recruitment)

1.3.2 – التعريف بالاستقطاب واهدافه :

ويعرف الاستقطاب في كونه عمل يتم بموجبه جذب و ترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة و الصالحة و المتاحة في سوق العمل و فق النوعية التي تحددها الشركة, و في ظل ما يطره تخطيط الموارد البشرية.(عقيلي, 2003)

يظهر هذا النشاط عندما تشير نتائج التخطيط إلى نقص في الموارد البشرية خلال الفترة التي يجري التخطيط لها, و أن العرض من الموارد البشرية في السوق أقل من الطلب.

الواضح من التعريف أن هدف الاستقطاب هو جذب و ترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة و الصالحة من أجل اختيار انسبها في الشركة و تلبية احتياجاتها.

2.3.2 – مصادر الموارد البشرية:

أ. المصادر الداخلية:

يتعبّر المصدر الداخلي في الشركة مصدراً تفضله العديد من الشركات من أجل تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية حيث يتم توفيرها من خلال:

1. الترقية:

و هي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى و وظيفة أعلى تكون شاغرة, و توفر الترقية معلومات كافية و وافية عن الذين ستقوم الشركة بترقيتهم لشغل الوظائف الشاغرة.

ويعتبر أيضاً عنصراً هاماً لتحفيز العاملين الحاليين للعمل بحيوية و نشاط لإمكانية شغل إحدى الوظائف في المستقبل، و تقلل التكاليف المتعلقة بالاستقطاب الخارجي وتعيين و تدريب الموارد البشرية الجديدة.

2. النقل:

يقصد بالنقل العملية التي يتم موجهها نقل العاملين من إدارة أو قسم إلى قسم آخر دون ترفيتهم , وغالباً ما يكون النقل في نفس المستوى الوظيفي.

3. اسلوب الاعلان الداخلي:

وهو اسلوب يتم من خلاله وضع اعلانات عن الوظائف الشاغرة في الشركة و مطلوب مرشحين من داخل الشركة لشغل هه الوظائف, وهذا الاسلوب يعبر عن المساواة بين كافة العاملين في الشركة.

ب. المصادر الخارجية:

إن الاعتماد على المصدر الداخلي لايفي بالغرض دائماً, وهذا الوضع يعتبر حقيقة في الشركات التي تنمو بشكل سريع, والشركات التي لديها طلب كبير على الأفراد المهنيين من ذوي المهارات و القدرات العالية, و بشكل عام يمكن القول بأن الاستقطاب من خارج الشركة له عدة فوائد منها:

❖ جذب افراد جدد يحملون أفكار حديثة.

❖ ان استقطاب شخص مهني محترف من خارج الشركة أقل تكلفة من تدريب شخص داخل الشركة.

❖ يزود المنظمة بالعمالة المؤقتة التي يمكن الأستغناء عنها.

فيما يلي بعض أهم المصادر الخارجية:

1. مكاتب العمل:

و يطلق عليها مكاتب الاستخدام و التوظيف, مهمتها الوساطة بين الشركات ذات الحاجة للموارد البشرية و الأفراد الراغبين بالعمل, اي أنها لديها قاعدة بيانات للشركات ذات الحاجة للأفراد وأيضاً طالبي العمل والربط بينهم.

2. الجمعيات التجارية و المهنية:

تعد مصدراً هاماً يمكن الاعتماد عليه في الاستقطاب، فهذه الجمعيات يكون لديها وسائل إخبارية كالمجلات والمواقع الاجتماعية يمكن الاستفادة منها كوسيلة عن فرص العمل.

3. المؤسسات التعليمية:

وهذا المصدر يمثل الكليات والمعاهد والمدارس المهنية.

4. الأصدقاء وأقارب العاملين في الشركة:

يعد المصدر المألوف في بعض الشركات العائلية والذي يمكن الاعتماد عليه لتوفير الموارد البشرية، وهذا المصدر ينمي الألفة والتعاون بين العاملين على مستوى اجتماعي مقارب.

3.3.2 – أساليب الاستقطاب:

1. الإعلان الاستقطابي:

يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الشركة و يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها.

2. موقع الشركة الإلكتروني:

عادة ما يتم نشر الوظائف المتاحة على موقع الشركة الإلكتروني أو من خلال صفحات الشركة على مواقع التواصل الاجتماعي.

3. مكاتب التوظيف:

يتم استخدام هذه الطريقة للمكاتب التي يوجد بها قاعدة بيانات لطالبي الوظائف، حيث يتم الطلب من هذه المكاتب بتقديم نسخ عن السيرة الذاتية للوظائف المطلوبة لاختيار أفضلها للمقابلة.

4. الزيارات الميدانية:

عبارة عن زيارات ميدانية تكون للمعاهد والجامعات والتنسيق مع إدارة تلك الجهات لترتيب مقابلات مع طلاب خريجين جدد، للاستفادة من خلفياتهم حسب مخرجات كل جهة.

4.3.2 – فاعلية الاستقطاب:

الفاعلية هي مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، حيث أن الفاعلية حسب تعريفها تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة.(عقيلي،2003)

فإن الاستقطاب يستوجب التالي:

1. توفير تصميم تنظيمي حديث:

حيث يقصد بالتصميم بالوصف الذي يوضح ما هي الشركة، والقيم و طبيعة التعامل مع الموظفين و ماهي نوعية أعمالها و نوعية الرقابة و كيفية التحفيز المتبعة.

2. النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل:

وهي إعطاء الفرد النظرة المسبقة عن العمل والتي تزيد من ثقته بالشركة و تزيد من فاعلية الاستقطاب عموماً.

3. توسيع مسارات الترقية:

تستطيع الشركات تقوية جاذبيتها و قدرتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين و المحافظة على الموارد البشرية التي تعمل لديها في نفس الوقت عن طريق مسارات ترقية حديثة و متعددة.

4. توفير نظام جديد للحوافز:

إن من العوامل الهامة التي تؤثر على جاذبية المنظمة و رغبة الأفراد في التوظيف، تعتمد و لحد كبير على وجود نظام حوافز جيد و مرضي.

5. مساعدات الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان العمل:

و من هذه المساعدات دفع مبلغ من المال الذي يساعد الموظف على تغطية تكلفة الانتقال و تغيير مكان الإقامة و خاصة المتزوجين.

6. توفير ترتيبات عمل بديلة:

يقصد بترتيبات العمل البديلة قيام الشركات بتنظيم وقت العمل الرسمي فيها على أساس المرونة، وهذا يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد بأن يختار وقت عمله في الشركة بما يتناسب مع أوقات فراغه و ظروفه العائلية والاجتماعية...

المبحث الرابع: الاختيار والتعيين

(Selection and Placement)

1.4.2 – التعريف بالاختيار والتعيين:

عملية يتم بموجبها انتقاء أفضل المتقدمين للتوظيف في الشركة ممكن جرى استقطابهم لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك على ضوء المواصفات و الشروط التي تحتاجها الوظيفة أو العمل.

2.4.2 – خطوات عملية الاختيار والتعيين:

تسير عملية الاختيار و التعيين ضمن الخطوات التالية:

1. مراجعة طلبات التوظيف و تقييمها:

ويعبر طلب التوظيف عن رغبة المورد البشري المستقطب في التقدم و طلب العمل في الشركة بشكل رسمي طلب التوظيف هو نموذج يشمل على معلومات و استفسارات من قبل الشركة عن المستقطبين الراغبين في التوظيف تتم عملية مراجعة و تدقيق الطلبات لاستبعاد الذي لا تتوفر فيه الشروط المطلوبة عن طريق مقارنة المعلومات الموجودة في الطلب مع الشروط المحددة لقبوله، حيث تخضع الطلبات المقبولة إلى عملية تقييم لانتقاء أفضلها. (عقيلي، 2005)

2. المقابلة الأولية:

وهي لقاء يجري مع المتقدمين الذين نجحوا في تقييم طلبات التوظيف في المرحلة السابقة، والغاية منها التأكد من توفر بعض المواصفات العامة للتعيين، وهذه المقابلة يسأل المتقدمين عن سبب تفضيلهم للعمل في الشركة و الدافع الذي حفزهم للعمل، و من ثم غريزة المتقدمين و استبعاد بعضهم و قبول الباقي.

3. الجولة الميدانية:

يتم في هذه المرحلة استقبال طالبي التوظيف الذين نحجوا في المقابلة الأولية في تاريخ و موعد محدد من قبل الإدارة و القيام بجولة ميدانية في أنحاء الشركة و مواقع العمل فيها لإطلاعهم على طبيعة عملها بوجه عام و الوظائف الشاغرة فيها بوجه خاص، والهدف من الجولة الميدانية أخذ فكرة عن الشركة على أرض الواقع.

4. الفحص الطبي:

في هذه المرحلة يخضع جميع المتقدمين للتوظيف و العمل إلى فحوصات طبية الهدف منها:

- تحديد مدى ملائمة الوضع الصحي لطالب التوظيف المتقدم للتوظيف.
- التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية و السارية و الوراثية.
- التأكد من عدم تعاطي المتقدمين لأي نوع من المخدرات والكحول.

5. اختبارات التوظيف:

إجراء منظم هدفه معاينة سلوك و اتجاهات أو أداء معين، أو مقارنة سلوك و اتجاهات و أداء شخصين أو أكثر وهي جوهر عملية الاختيار و التعيين.

ومن أنواع الاختبارات:

ا. اختبارات القدرات:

يهدف إلى قياس قدرات الأفراد الخفية أو المحتملة على أداء شئ معين ما.

II. اختبارات الأداء:

يقيس معلومات الشخص و مهاراته في أداء عمل معين، و عادة هذه المعلومات نتيجة خبرة سابقة.

III. اختبارات الاهتمامات المهنية :

يحاول هذا النوع معرفة ما يفضله الشخص كمهني أو لا يفضله في مجال الاهتمامات، و الهوايات و النشاطات الترفيهية، فإذا تبين أن للشخص المتقدم نفس الاهتمامات فإنه يمكن التنبؤ بنجاحه في أداء هذه المهنة.

IV. اختبارات الشخصية:

وهذا النوع من الاختبارات يحاول قياس و تقييم بعض الخواص التي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل.

و عند استخدام الاختبارات كأسلوب في الاختيار، يجب التأكد من توفر ثلاثة شروط أساسية وهي:

(1) شرط الثبات:

يعني أن نتائج الاختبارات يجب أن تتصف بالثبات أو التماثل النسبي في حال تطبيق الاختبار

على نفس الشخص أكثر من مرة.

(2) شرط الصحة:

أي أنه فعلاً يقيس الخاصية موضع الاختبار و ليس خاصية أخرى.

(3) عدم التحيز:

يعني إتاحة الفرصة المتساوية أمام الأفراد محل الاختبار لكي يقوموا به بكفاءة.

6. مقابلة الاختيار:

وهو لقاء يجريه شخص أو لجنة مع المتقدمين لطلب التوظيف لتحقيق غاية جمع المعلومات المباشرة و ذات

عمق للمساعدة في إصدار الحكم الموضوعي حول صلاحيتهم للتعين، لذلك تعتبر مقابلة الاختيار مرحلة أساسية

في عملية انتقاء الأفراد.

7. إعلام المتقدمين لطلب العمل بنتائج الاختبارات و مقابلة الاختيار:

و في هذه المرحلة تقوم الشركة بإعلام كل من تقدم للاختبارات و دخل مقابلة الاختيار سواء كان ناجحاً أو لا

ويجب أن يكون الإعلام سريعاً في حال كان ناجحاً بسبب أن يكون أحدهم متقدم للتوظيف في أكثر من شركة و

نجاح في عملية الانتقاء، فالتأخير يعني احتمالية خسارة بعض الناجحين و ذهابهم إلى شركات أخرى.

8. أصدار قرار التعيين تحت الاختبار:

سيكون هذا القرار مكتوباً و صادراً عن صاحب العمل، و يتضمن اسم الناجح، اسم الوظيفة التي سيتعين بها

و التبعية الإدارية للوظيفة، الدرجة الوظيفية، الراتب والأجر الشهري، تاريخ مباشرة العمل، و لا ننسى فترة التعيين

تحت الاختبار و في حال أثبت المتقدم جدارة خلال الفترة، يتم تثبيته.

9. إصدار قرار التعيين النهائي:

وفي المرحلة الأخيرة من عملية الاختيار والتعيين، يقصد بذلك تثبيب الفرد الذي جرى تعيينه تحت الاختبار في الوظيفة التي عين بها.

المبحث الخامس: التدريب

(Training)

1.5.2 – التعريف بالتدريب:

الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في الشركة التي تعمل بها. (النعساني، 2007)

الواضح من التعريف أن تحقيق هدف التدريب بفاعلية يتطلب إعداد خطة تأخذ بالحسبان الاعتبارات التالية:

i. الفروق الفردية:

توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفياتهم السابقة، و تعليمهم، وخبرتهم، وميولاتهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج الإدارية.

ii. تحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف و توصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه لتلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف. (عقيلي، 2003)

iii. الدافعية:

أي أنه يجب توجيه عناية خاصة لدفع و تحفيز العاملين في جميع البرامج التدريبية، ولكن يجب ألا ننسى أن دفع الناضجين للتعليم وكسب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تعقيداً من دفع و تحفيز الموظفين الخريجين الجدد.

iv. اختيار المتدربين:

على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضرورياً لجميع العاملين الجدد، إلا أن عدداً من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، ولكن في الحقيقة أن أفراد معينين يتم اختيارهم للتدريب يمكن أن يكون دافعاً و حافزاً لهم للتدريب.

v. اختيار المدربين:

إن فاعلية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام و كفاءة المدربين, و أن اختيارهم يحب أن يتم بعناية كبيرة, إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم الكفاءة يجب استبعادهم لأنهم يمكن أن يخلقوا جواً يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال.

vi. أساليب التدريب:

إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم, وأن أسلوب المحاضرة يمكن أن يكون ممتازاً للأفراد حديثي التخرج من الجامعات, و أن أساليب المناقشة, و المؤتمرات, و تمثيل الأدوار, وتقديم المشاريع, والتطبيقات العملية يمكن استخدامها في الوقت المناسب و سيكون لها مكان في التدريب.(عقيلي, 2003)

2.5.2 – مراحل العملية التدريبية:

تسير عملية التدريب بوجه عام ضمن الخطوات التالية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي, لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد في جعل التدريب هادفاً ذا معنى للمنشأة والمدربين.

و من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة, يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث:

- 1- تحليل الشركة و ذلك بتحديد أي الإدارات أو الأقسام التي تحتاج إلى تدريب.
- 2- تحليل العمليات و ذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب لتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد لتأدية عمله بكفاءة عالية.
- 3- تحليل الفرد و ذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى تدريب.(عقيلي, 2005)

2. تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية:

يشمل تخطيط البرنامج التدريبي خطوات هي التالية:

1. تحديد أهداف البرنامج:

وهي الأهداف و الغايات التي من المتوقع تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي و هذه الأهداف عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً.

2. وضع المنهاج التدريبي:

ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد و مفرداتها التي سيتدرب عليها المتدربون.

3. اختيار أسلوب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه لكل أسلوب الاستخدام الخاص الذي يمكن الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، ويمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب تدريب في عملية التدريب. وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير منها:

1. الهدف الذي يسعى إليه البرنامج التدريبي.

2. طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.

3. المستوى الوظيفي.

4. المادة التدريبية.

5. فترة التدريب.

6. التكاليف للبرنامج التدريبي و عدد المتدربين. (Dessler,2004)

3.5.2 – أساليب التدريب:

i. أسلوب المحاضرة:

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية "تعليم وإخبار" بمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر على مقدار براعته في تنظيم الأفكار وعرضها على مستمعيه. (العاموري، 2004)

ii. أسلوب التطبيق العملي:

يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلّة تكاليفه وقدرته على استيعاب أكبر عدد ممكن من المتدربين ويستخدم في تدريب الأعمال الحرفية والصناعية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات ومعدات.

iii. أسلوب دراسة الحالات:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية و مطلوب وضع حل أو حلول و توصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية و المدرب من ناحية أخرى، و من مزايا هذا الأسلوب أنه من الأساليب الفعالة و قدرته العالية على المشاركة من جانب المتدربين، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب مثل أن يتصور البعض أن التوصل إلى حل لإحدى المشكلات وقتاً وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان.

iv. أسلوب النقاش المخطط:

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء و الأشتراك في المناقشة، و يأخذ أسلوب النقاش المخطط أشكالاً مختلفة منها المؤتمرات وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد، و الندوات و هي عبارة عن مناقشة موضوع أو مشكلة بهدف الوصول لحل مناسب. (عقيلي، 2005)

المبحث السادس

جودة اختيار الموظفين

1.6.2 مفهوم اختيار الموظفين:

يتألف اختيار الموظفين من مرحلتين رئيسيتين: التصفية والتقييم: و هو عبارة عن التصفية والتقييم. في كلتا المرحلتين، اي انه ينبغي على أصحاب العمل التأكد من أن أساليب اختيارهم تعامل المرشحين بإنصاف، دون تمييز أو تحيز، وأن الاختيارات تُجرى بناءً على قدرة المرشح على أداء الدور، والمساهمة في الشركة، وإمكاناته للتطور. (عقيلي, 2005)

2.6.2 أبعاد اختيار الموظفين:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار طريقة الاختيار، بما في ذلك الوظيفة نفسها والموارد المتاحة، وصلاحية الطريقة. فبعض الطرق أكثر موثوقية من غيرها في التنبؤ بالأداء الوظيفي، ولكنها قد تتطلب موارد أكثر، أيًا كانت الطريقة المستخدمة، فإن خبرة المرشح وطول عملية التوظيف أمران مهمان.

ينبغي على مسؤولي التوظيف إخبار المرشحين مسبقًا بما يمكن توقعه من عملية الاختيار، بما في ذلك المدة التي ستستغرقها، والتقنيات المستخدمة، إن وجدت، ونوع التقييم الذي سيخضعون له، والتأكد من أن العملية ليست طويلة بشكل غير ضروري، بدلاً من انتظار المتقدمين لطلب تعديلات معقولة على عملية التوظيف، اسأل جميع المتقدمين صراحةً وبشكل استباقي عما إذا كانوا يرغبون في طلب أي تعديلات بمجرد تقديم الطلبات.

غالبًا ما يتم النظر في التعديلات المعقولة بمجرد تعيين المرشح للوظيفة، ومع ذلك فإن تقديم هذه التعديلات خلال مرحلة التوظيف يمكن أن يدعم مجموعة أكثر تنوعًا من المرشحين للمشاركة في عملية التوظيف .

تلعب التكنولوجيا دورًا متزايد الأهمية في التوظيف، بدءًا من جذب المرشحين وصولًا إلى عملية الاختيار، ثم العمل الرقمي نفسه، حيث أصبح العمل عن بُعد والعمل الهجين شائعين، قد يعني التوظيف عبر الإنترنت تلقي أصحاب العمل عددًا كبيرًا من الطلبات، والتي يمكن للأتمتة المساعدة في إدارتها. يجب على المؤسسات تقييم أي تقنية قبل اعتمادها، والتأكد من أنها خضعت لاختبارات دقيقة، وتوفر تجربة جيدة للمرشحين، وتتسم بالعدالة والشمولية.

تستخدم المقابلات على نطاق واسع في عملية الاختيار، بالنسبة لصاحب العمل، تُعد المقابلة فرصة لما يلي:

- ❖ تقييم خبرة المرشحين وقدرتهم على أداء الدور.
- ❖ شرح القيمة المقترحة للموظف، بما في ذلك فرص التعلم والمزايا المقدمة له.
- ❖ إعطاء المرشح انطباعًا إيجابيًا عن الشركة كجهة عمل جيدة.
- ❖ بالنسبة للمرشح، تعد المقابلة فرصة لما يلي:
- ❖ فهم الوظيفة ومسؤولياتها بمزيد من التفصيل.
- ❖ طرح أسئلة حول المؤسسة والقيمة المقترحة للموظف.
- ❖ تحديد ما إذا كان يرغب في قبول الوظيفة إذا عرضت عليه.

3.6.2 بناء فريق اختيار الموظفين:

يعتبر تكوين فريق الاختيار عملية حاسمة لضمان النجاح في عملية اختيار الموظفين. وتشمل هذه العملية عدة خطوات وأساليب لاختيار الأفراد المناسبين لتلبية متطلبات الوظائف المعلنة وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين الخطوات الرئيسية في تكوين فريق الاختيار:

تحديد متطلبات الوظيفة :

يجب على فريق الاختيار أن يحدد متطلبات الوظيفة والمهارات والخبرات المطلوبة لشغل الوظيفة بشكل فعال، وتحديد المعايير اللازمة لتحديد مدى ملاءمة المرشحين للوظيفة.

اختيار أعضاء الفريق :

يجب اختيار أعضاء فريق الاختيار بعناية، والتأكد من أن لكل عضو منهم خبرة ومهارات في مجال الاختيار وتحليل السير الذاتية والمقابلات الشخصية.

تحديد الأدوار والمسؤوليات :

يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو من فريق الاختيار، وضمان توزيع المهام بشكل متوازن للحصول على نتائج فعالة ودقيقة.

الاتفاق على المعايير :

يجب على فريق الاختيار الاتفاق على المعايير المستخدمة في تقييم المرشحين، وتوضيح الأسس والمعايير المتعلقة بالمهارات والخبرات والصفات الشخصية والقدرات الفنية واللغوية والأخلاقية.

تنفيذ العملية :

يجب تنفيذ عملية الاختيار بشكل دقيق وفعال، والتأكد من توفير الوقت الكافي للفريق لتقييم المرشحين واتخاذ القرارات اللازمة.

متابعة النتائج :

يجب مراجعة النتائج بانتظام ومتابعة المرشحين الجدد لضمان نجاحهم في العمل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة:

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة، و استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة الدراسة، الذي يعتمد على جمع الحقائق و المعلومات و البيانات بقصد وصفها و تحليلها و تفسيرها لاستخلاص النتائج، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة، حيث تم جمع البيانات من عينة شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو و تم استهداف المستويات الإدارية الثلاث (العليا و الوسطى و الدنيا) وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من (150) استبانة على العاملين في المكاتب الرئيسية (جدة – الرياض – الدمام) استرجع منها (118) استبيان، استبعد منها (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه تكون الاستبانات المستخدمة في التحليل (105) استبيان لغايات التحليل الإحصائي حسب الجدول ادناه:

جدول (1) العينة الخاضعة للتحليل

النسبة من العينة الموزعة	الاستبانات	
100%	150	الاستبانات الموزعة
78%	118	الاستبانات المسترجعة
8%	13	الاستبانات المستبعدة
70%	105	الاستبانات الخاضعة للتحليل

يتبين من الجدول (1) أن نسبة الاستجابة بلغت (70%) و تعتبر نسبة الاستجابة مناسبة لغايات التحليل الإحصائي للخروج بنتائج مقبولة.

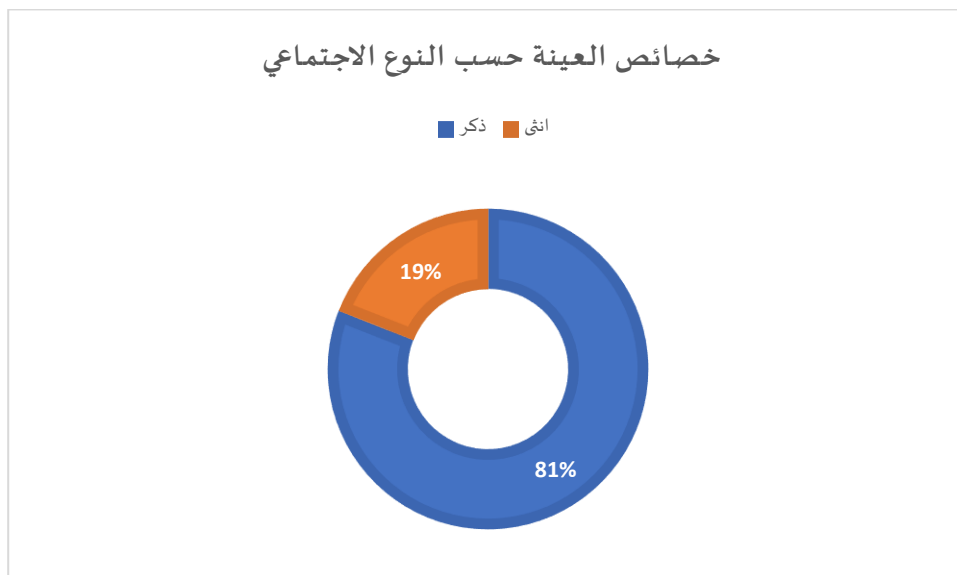
3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية:

يتم العمل في هذا الجانب على الخصائص الشخصية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة, وذلك بالاستناد على الاجابات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة و الواردة في الاستبانة من حيث (النوع الاجتماعي , العمر , سنوات الخبرة , المؤهل العلمي, المستوى الوظيفي) في شركة سبكو على النحو التالي:

جدول (2) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	85	80.95%
انثى	20	19.05%
المجموع	105	100%

شكل (2) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

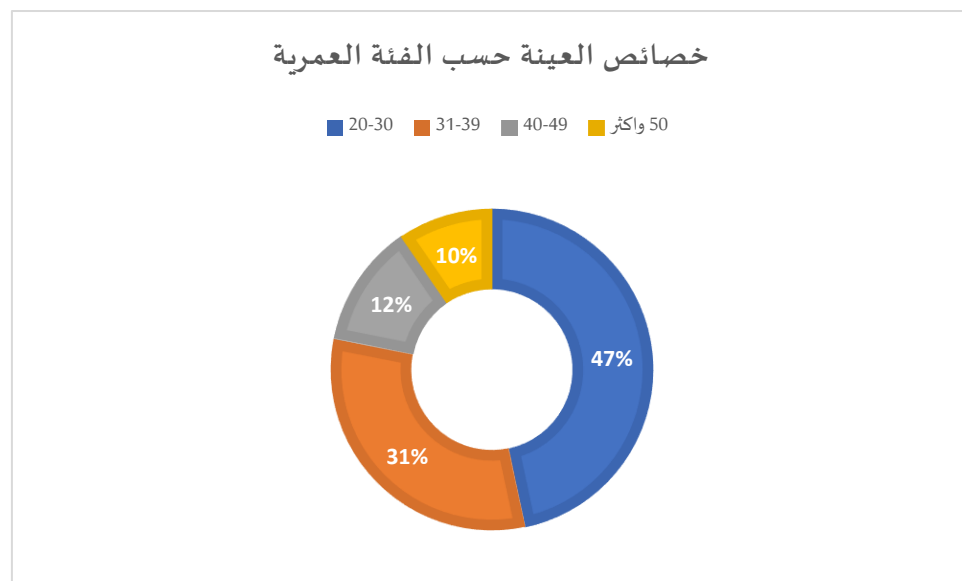


وبالنظر إلى الجدول (2) و الشكل (2) نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث، وتفسير ذلك قد يعود لطبيعة المجال الذي تعمل فيه شركة سبكو وهو قطاع المقاولات والذي يتطلب العمل في المحطات و الشوارع الرئيسية والفرعية لأعمال تمديد الكيبلات الارضية و هذا العمل يحتاج لجهد بشري لا تتناسب مع الطبيعة الانثوية.

جدول (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
46.67%	49	30-20
31.43%	33	39-31
12.38%	13	49-40
9.52%	10	50 وأكثر
100%	105	المجموع

شكل (3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية



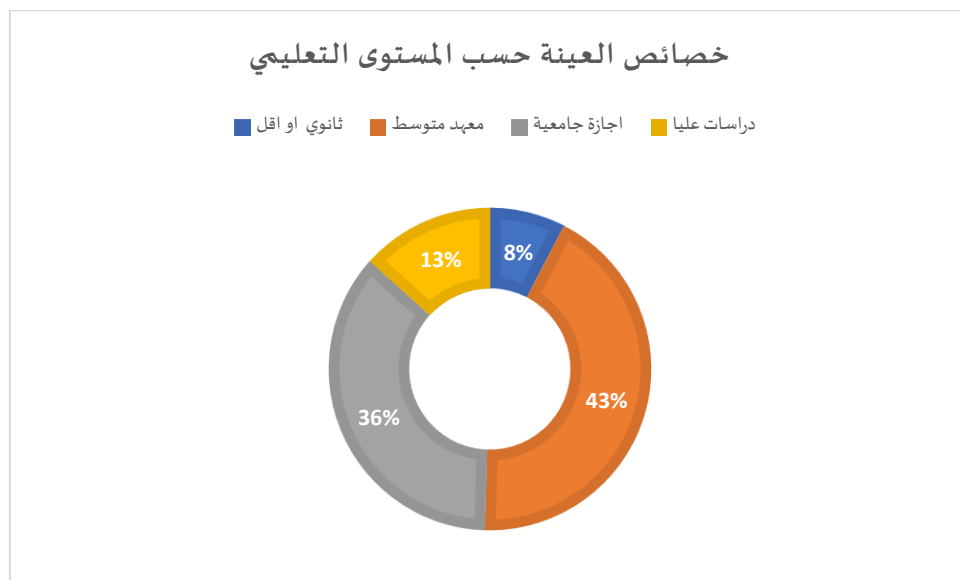
يوضح الجدول (3) و الشكل (3) أن نسب التحليل تظهر لنا أن من اعمارهم (30-20) قد احتلوا المرتبة الأولى، فقد بلغت نسبتهم (46.67%) من حجم العينة الكلية، وهي الفئة التشغيلية في الشركة والتي تعمل على المستوى الاشرافي والغير اشرافي في المواقع، مما يعكس اهتمام الشركة في استقطاب المؤهلات و الخبرات التي يزيد عمرها عن 20 سنة، أما المرتبة الثانية فقد كانت للفئة العمرية للذيم تراوحت اعمارهم بين (39-31) فقد بلغت النسبة (31.43%) وهي الممثلة في

الادارات و الاقسام التشغيلية و الخبرات في تنفيذ المشاريع و ادارتها للمواقع, فيما تمثل الفئة العمرية للذين تتراوح اعمارهم بين (40-49) المرتبة الثالثة و نسبتهم بلغت (12.38%) وهي المهمة في التخطيط والتطوير و التسعير و المتابعة, اما في المرتبة الرابعة فقد احتلتها من هم اعمارهم بين (50 و اكثر) و نسبتهم بلغت (9.52%) وهي الفئة الادارية العليا الممثلة بالخبرات والكفاءات العالية , وهذا يعطي لنا مؤشرا حول مصداقية المستجيبين لاداة الدراسة.

جدول (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي او اقل	8	7.62%
معهد متوسط	45	42.86%
اجازة جامعية	38	36.19%
دراسات عليا	14	13.33%
المجموع	105	100%

شكل (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي



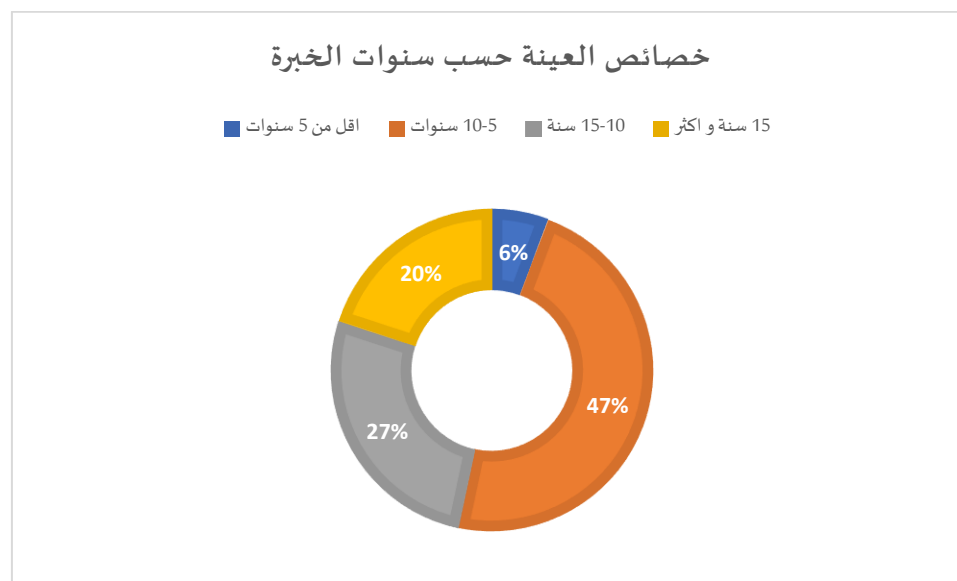
يتضح من الجدول (4) و الشكل (4) ان حاملي المعهد المتوسط هم من الدرجة الاولى و بلغت نسبتهم (42.86%) اما بالنسبة لحاملي الاجازات الجامعية فهم في المرتبة الثانية و بلغت نسبتهم (36.19%) فيما تمثل الدراسات العليا المرتبة الثالثة و نسبتهم (13.33%) و في المرتبة الرابعة فقد احتلتها حاملي الثانوي او اقل و نسبتهم بلغت (7.62%) و هذا مؤشر

على ان أفراد العينة من المرتبة الأولى هم على مستوى فني و تنفيذي في المواقع و هي نسبة جيدة تحقق المصداقية في التحليل.

جدول (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	6	%5.71
5-10 سنوات	50	%47.62
10-15 سنة	28	%26.67
15 سنة و اكثر	21	%20.00
المجموع	105	%100

شكل (5) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

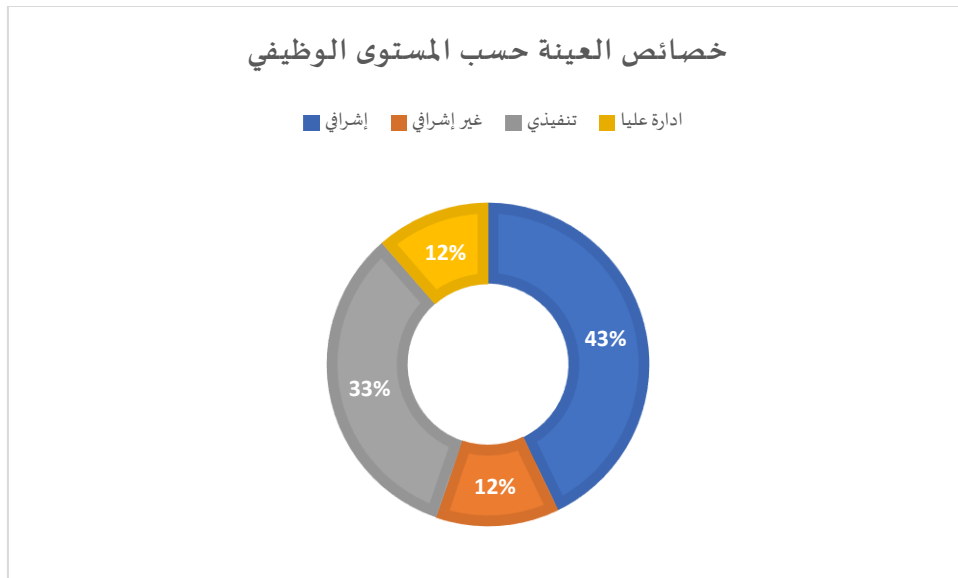


بالنظر إلى الجدول (5) و الشكل (5) نلاحظ ان نسبة سنوات الخبرة للذين خبرتهم بين (5-10) سنوات والبالغ نسبتهم (%47.62) في المرتبة الأولى , في حين تراوحت سنوات الخبرة بين (10-15) نسبة بلغت (%26.67) المرتبة الثانية , أما اللذين تتراوح خبراتهم بين (15 سنة و اكثر) ونسبتهم (%20.00) المرتبة الثالثة , فيما كانت المرتبة الرابعة ممن لديهم خبرة تتراوح بين (اقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (%5.71).

جدول (6) خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
%42.86	45	إشرافي
%12.38	13	غير إشرافي
%33.33	35	تنفيذي
%11.43	12	ادارة عليا
%100	105	المجموع

شكل (6) خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي



بالنظر إلى الجدول (6) و الشكل (6) يلاحظ أن نسبة من هم في المرتبة الأولى هم الموظفين الإشرافيين وبلغت نسبتهم (%42.86) اما في المرتبة الثانية هم الموظفين التنفيذيين و قد بلغت نسبتهم (%33.33) في حين احتلوا من هم في المستويات الغير إشرافية المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (%12.38) اما الادارة العليا قد احتلت المرتبة الرابعة بنسبة بلغت (%11.43) وهذه النسب منطقية لضرورة وجود المستوى الوظيفي الأشرافي و الغير أشرافي في المواقع و اخذ التعليمات و الخطط من المستويات التنفيذية بالتنسيق مع الادارة العليا.

4.3 أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة موجهة للعاملين في شركة سبكو للتعرف على آرائهم حيال المشكلة, وتم تطوير الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات لاسابقة ذلت الصلة.

وتتألف الاستبانة من قسمين رئيسيين:

الجزء الأول: متغيرات عامة تمثلت لأنوع الاجتماعي و العمر و المؤهل الدراسي و عدد سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: يمثل فقرات المقاييس التي تعمل على قياس كل عنصر من عناصر ادارة الموارد البشرية وهي:

1. تصميم و تحليل العمل (4 فقرات) 4-1

2. تخطيط الموارد البشرية (3 فقرات) 7-5

3. مصدر الاستقطاب (3 فقرات) 10-8

4. الاختيار والتعيين (4 فقرات) 14-11

5. التدريب (13 فقرة) 17-15

الجزء الثالث من أداة الدراسة تكون من المتغير التابع (جودة اختيار الموظفين) و يتكون من (5 فقرات) 22-18

و خرجت اداة الدراسة متضمنة (6 فقرات أساسية تمثل متغيرات الدراسة للمتغير التابع والمستقل وفق مقياس ليكارت الخماسي مرتبة على الشكل التالي :

موافق بشدة (5) موافق (4) حيادي (3) غير موافق (2) غير موافق بشدة (1)

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس:

استخراج مدى القياس :

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{اصغر قيمة}}{\text{الفئات عدد}}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

تم استخدام المعيار الإحصائي التالي:

جدول رقم (7) تفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – اقل من 2.33	منخفضة
من 2.34 – اقل من 3.66	متوسطة
من 3.67 – 5.00	مرتفعة

5.3 ثبات الدراسة:

تم قياس ثبات الدراسة باستخدام Alpha Cronbach للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير من جهة، وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (8) كالتالي:

جدول (8) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها

المتغير	معامل الثبات
تحليل وتصميم العمل	0.83
التخطيط	0.71
الاستقطاب	0.72
الاختيار والتعيين	0.79
التدريب	0.68
جودة اختيار الموظفين	0.77

يوضح الجدول اعلاه قيم الثبات لمتغيرات الدراسة، حيث كانت كالاتي:

معامل الثبات للبعد الاول: تحليل و تصميم العمل (0.68)

معامل الثبات للبعد الثاني: التخطيط (0.79)

معامل الثبات للبعد الثالث: الاستقطاب (0.72)

معامل الثبات للبعد الرابع: الاختيار و التعيين (0.83)

معامل الثبات للبعد الخامس: التدريب (0.73)

اما لمتغير جودة اختيار الموظفين فقد بلغ معامل الثبات (0.77) وتدلل هذه المؤشرات على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي و قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة, و يتضح أن القيم اعلاه تدل على جودة درجة الاتساق المرتفعة للدراسة ككل.

6.3 المعالجة الإحصائية:

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات, تم استخدام الكتلة الإحصائية SPSS Statistical التحليل للحصول على النتائج المتعلقة بالجوانب الوصفية من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقياس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures وذلك لوصف خصائص مجتمع الشركة

اعتماداً على التكرارات و النسب.

2- اختبار Alpha Cronbach لاختبار ثبات اداة الدراسة.

3- استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة.

4- الانحدار البسيط Simple Regression لقياس أثر كل بعد من أبعاد استراتيجيات التوظيف (تصميم و

تحليل العمل , التخطيط , الاستقطاب , الاختيار والتعيين , التدريب) على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو.

5- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لقياس أثر استراتيجيات التوظيف استراتيجيات التوظيف

(تصميم و تحليل العمل , التخطيط , الاستقطاب , الاختيار والتعيين , التدريب) على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو.

6- اختبار معامل تقييم التباين Variance Inflation Factor (VIF) و اختبار التباين المسموح Tolerance

7- معادلة طول الفئة والتي تقوم بقياس النسبة المتوسطة لمتغيرات الدراسة والتي يتم حسابها وفقا للمعادلة

التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{اكبر قيمة} - \text{اصغر قيمة}}{\text{الفئات عدد}}$$

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة و إجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة كما يلي:

2.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تم استخراج النتائج الوصفية لإجابات عينة الدراسة باستراتيجيات الموارد البشرية و تبين من خلال التحليل

مايلي:

يشير الجدول رقم (9) إلى المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لقياس أثر فاعلية تطبيق

إجراءات التوظيف بأبعادها والتي يمكن أن نستدل من خلالها على التوافق كما يلي:

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافق
1	تحليل و تصميم العمل	4.14	0.70	1	مرتفعة
2	التخطيط	3.71	0.91	4	مرتفعة
3	الاستقطاب	3.72	0.92	3	مرتفعة
4	الاختيار والتعيين	4.05	0.75	2	مرتفعة
5	التدريب	3.76	0.87	5	مرتفعة
	المتوسط العام لاستراتيجيات التوظيف	3.88	0.84	--	مرتفعة
6	جودة اختيار الموظفين	3.64	0.78	--	متوسطة

يشير الجدول أعلاه إلى جميع المتوسطات و الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل والتي تتراوح بين (3.88) انحراف معياري (0.84) درجة, و المتغير المستقل الذي يتراوح بين (3.64) بانحراف معياري (0.78) و هذا يعني أن المستجيبون من أفراد العينة متفقين بدرجة مرتفعة للمتغيرات المستقلة, و متوسطة للمتغير التابع.

وفيما يلي النتائج على مستوى الفقرات لكل تساؤل:

1. تحليل وتصميم العمل:

يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات تحليل و تصميم العمل:

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد تحليل وتصميم العمل

الرقم	المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافق
1	توفر الوظيفة لشاغلها الإحساس بالمسؤولية	4.49	0.52	2	مرتفعة
2	توفر الوظيفة لشاغلها الإحساس بالانجاز	4.78	0.44	1	مرتفعة
3	توفر الوظيفة لشاغلها استخدام مهارات متنوعة	3.50	0.50	4	متوسطة
4	توفر الوظيفة استقلالية عالية لشاغلها	3.80	0.43	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.14	0.70	1	مرتفعة

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد تحليل و تصميم العمل والتي تتراوح بين (4.14) درجة انحراف معياري قدره (0.70) درجة, وهذا يعني أن درجة اتفاق أفراد العينة مرتفعة, و جاءت الفقرة الثانية و التي تنص على أنه: توفر الوظيفة لشاغلها الإحساس بالانجاز بمتوسط حسابي (4.78) درجة و انحراف معياري قدره (0.44) درجة في المرتبة الأولى بدرجة اتفاق مرتفعة, و جاءت الفقرة الأولى و التي تنص على : توفر الوظيفة لشاغلها الإحساس بالمسؤولية , المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.49) درجة و انحراف معياري قدره (0.52) , اما في المرتبة الثالثة تبين

أن الفقرة الرابعة والتي تنص على : توفر الوظيفة استقلالية عالية لشاغلها, بمتوسط حسابي قدره (3.80) و انحراف معياري (0.43) درجة, فيما يخص المرتبة الرابعة, فقد كانت من خلال الفقرة الثالثة والتي تنص على: توفر الوظيفة لشاغلها استخدام مهارات متنوعة, بمتوسط حسابي قدرة (3.50) درجة بانحراف معياري قدره (0.50).

2. التخطيط:

يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات التخطيط العمل:

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد التخطيط

الرقم	المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافق
1	تضع إدارة الموارد البشرية الأهداف بدقة	3.70	0.88	2	مرتفعة
2	تضع إدارة الموارد البشرية السياسات الواضحة والمفهومة	4.07	0.88	1	مرتفعة
3	تحدد احتياجات الشركة من الموارد البشرية على أساس توافق عبء العمل مع عدد الموظفين	3.37	0.86	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.71	0.91	4	مرتفعة

يظهر الجدول أعلا المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد التخطيط والتي تتراوح بين (3.71) درجة ,بانحراف معياري قدره (0.91) درجة, وهذا يعني أن درجة اتفاق أفراد العينة مرتفعة, حيث أن الفقرة الثانية احتلت المرتبة الأولى والتي تنص على : تضع إدارة الموارد البشرية السياسات الواضحة والمفهومة, بمتوسط حسابي (4.07) درجة و بانحراف معياري قد بلغ (0.88) درجة, و ان الفقرة الأولى التي تنص على : تضع إدارة الموارد البشرية الأهداف بدقة, كانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.70) درجة و انحراف معياري قد بلغ (0.88) درجة, اما الفقرة

الثالثة قد احتلت المرتبة الأخيرة و التي تنص على : تحدد احتياجات الشركة من الموارد البشرية على أساس توافق عبء العمل مع عدد الموظفين، بمتوسط حسابي قدره (3.37) درجة و انحراف معياري قدره (0.86) درجة

3. الاستقطاب:

تم تغطية الفقرة الخاصة ببُعد الاستقطاب على ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول عبارة عن تحليل لمصدر الاستقطاب
- الجزء الثاني عبارة عن الاساليب الإستقطابية التي استخدمت في الاستقطاب
- الجزء الثالث عبارة عن ثلاثة بنود لتساؤلات عن فاعلية الاستقطاب.

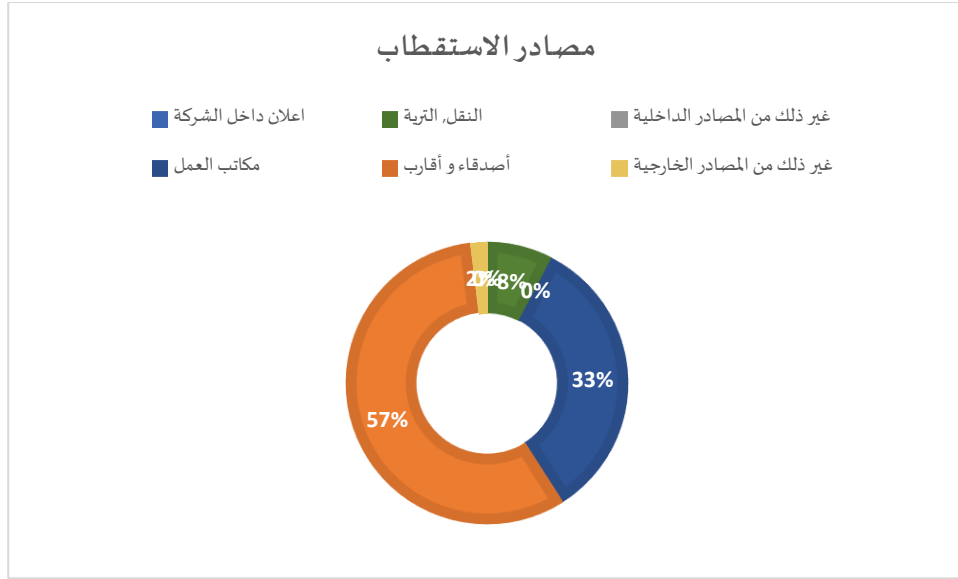
الجزء الأول: مصدر الاستقطاب:

يبين الجدول رقم (12) و الشكل (7) ان مصادر الاستقطاب كانت كالتالي:

جدول (12) مصادر الاستقطاب

النسبة المئوية	التكرار	البيان
0.00%	0	اعلان داخل الشركة
7.62%	8	النقل، التربة
0.00%	0	غير ذلك من المصادر الداخلية
33.33%	35	مكاتب العمل
57.14%	60	أصدقاء وأقارب
1.90%	2	غير ذلك من المصادر الخارجية
100%	105	المجموع

الشكل (7) مصادر الاستقطاب



يبين الجدول اعلاه و الشكل اعلاه ان النسبة الاعلى كانت لفئة الأصدقاء والأقارب بسبة بلغت (57.14%) يليها مكاتب العمل بنسبة (33.33%) مما يعكس سياسة الشركة العائلية و التي تجذب الأفراد من قبل الأصدقاء و المقربين من أصحاب القرار في شركة سبكو.

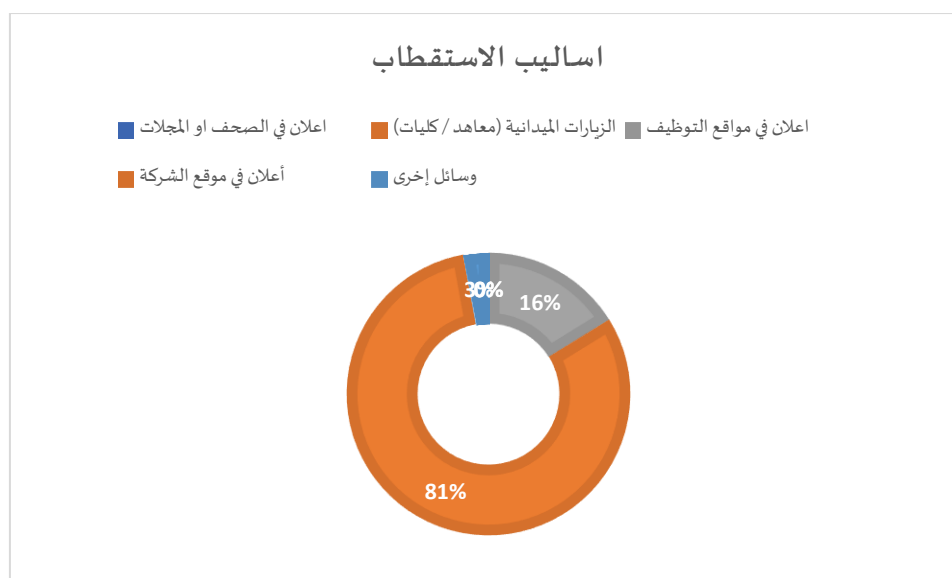
الجزء الثاني: أساليب الاستقطاب:

بين الجدول رقم (13) والشكل (8) ان أساليب الاستقطاب كانت كالتالي:

جدول (13) أساليب الاستقطاب

البيان	التكرار	النسبة المئوية
اعلان في الصحف او المجلات	0	%0.00
الزيارات الميدانية (معاهد / كليات)	0	%0.00
اعلان في مواقع التوظيف	17	%16.19
أعلان في موقع الشركة	85	%80.95
وسائل أخرى	3	%2.86
المجموع	105	%100

شكل (8) أساليب الاستقطاب



يبين الجدول اعلاه و الشكل اعلاه ان النسبة الاعلى للأعلان في موقع الشركة بنسبة بلغت (80.95%) يليها في المرتبة الثانية اعلان في مواقع التوظيف بنسبة بلغت (16.19%) اي ان هذه النسبة تؤكد نسبة المعلومات الناتجة من مصادر الاستقطاب للتحليل السابق والذي يؤكد ان الأصدقاء و الأقارب هم من الدرجة الأولى في الاستقطاب في الشركة.

الجزء الثالث:فاعلية الاستقطاب:

يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستقطاب:

جدول (14) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد الاستقطاب

الرقم	المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافق
1	تستخدم الشركة أساليب استقطاب تعطي نظرة مسبقة عن العمل	3.33	0.85	3	متوسطة
2	تستخدم الشركة أساليب استقطاب توفر المعرفة بوجود وسائل نقل من مكان الإقامة لمكان العمل	4.04	0.87	1	مرتفعة
3	تستخدم الشركة أساليب تبين وجود نظام للحوافز	3.78	0.90	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.72	0.92	3	مرتفعة

يظهر الجدول أعلا المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد فاعلية الاستقطاب والتي تتراوح بين (3.72) درجة انحراف معياري قدره (0.92) درجة، وهذا يعني أن درجة اتفاق أفراد العينة مرتفعة، حيث أن الفقرة الثانية التي احتلت المرتبة الأولى تنص على : تستخدم الشركة أساليب استقطاب توفر المعرفة بوجود وسائل نقل من مكان الإقامة لمكان العمل، بمتوسط حسابي (4.04) درجة و انحراف معياري قد بلغ (0.87) درجة، و ان الفقرة الثالثة التي تنص على : تستخدم الشركة أساليب تبين وجود نظام للحوافز، كانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.78) درجة و انحراف معياري قد بلغ (0.90) درجة، اما الفقرة الأولى قد احتلت المرتبة الأخيرة و التي تنص على : تستخدم الشركة أساليب استقطاب تعطي نظرة مسبقة عن العمل، بمتوسط حسابي قدره (3.33) درجة و انحراف معياري قدره (0.85) درجة.

4. الاختيار، والتعيين:

يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاختيار والتعيين:

جدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد الاختيار والتعيين

الرقم	المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافق
1	إجراء التوظيف في الشركة يلزم بملء طلب التوظيف	4.38	0.63	2	مرتفعة
2	إجراء التوظيف في الشركة يلزم بالفحوصات الطبية اللازمة	4.65	0.64	1	مرتفعة
3	إجراء التوظيف في الشركة يلزم بمقابلة الاختيار	3.74	0.48	3	مرتفعة
4	إجراء التوظيف في الشركة يلزم باختبارات الأداء	3.45	0.55	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.05	0.75	2	مرتفعة

يظهر الجدول أعلا المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد تحليل و تصميم العمل والتي تتراوح بين (4.05) درجة انحراف معياري قدره (0.92) درجة, وهذا يعني أن درجة اتفاق أفراد العينة مرتفعة, وجاءت الفقرة الثانية و التي تنص على أنه: توفر الوظيفة لشاغليها الإحساس بالانجاز متوسط حسابي (4.650) درجة و انحراف معياري قدره (0.64) درجة في المرتبة الأولى بدرجة اتفاق مرتفعة, و جاءت الفقرة الأولى و التي تنص على : توفر الوظيفة لشاغليها الإحساس بالمسؤولية , المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.38) درجة انحراف معياري قدره (0.63) درجة , اما في المرتبة الثالثة تبين أن الفقرة الثالثة والتي تنص على : إجراء التوظيف في الشركة يلزم بمقابلة الاختيار, بمتوسط حسابي قدره (3.74) و انحراف معياري (0.48) درجة, فيما يخص المرتبة الرابعة, فقد كانت من خلال الفقرة الرابعة والتي تنص على: إجراء التوظيف في الشركة يلزم باختبارات الأداء, بمتوسط حسابي قدرة (3.45) درجة بانحراف معياري قدره (0.55) درجة.

5. التدريب:

يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات التدريب:

جدول (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد التدريب

الرقم	المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
1	إجراء التوظيف في الشركة يلزم بالتدريب قبل الترقية	3.48	0.74	3	متوسطة
2	إجراء التوظيف في الشركة يلزم بالتدريب لضرورة سلامة العمل	3.69	0.89	2	مرتفعة
3	إجراء التوظيف في الشركة يلزم بالتدريب لتحسين أداء العاملين	4.10	0.87	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.76	0.87	5	مرتفعة

يظهر الجدول أعلا المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد فاعلية الاستقطاب والتي تتراوح بين (3.76) درجة انحراف معياري قدره (0.87) درجة، وهذا يعني أن درجة اتفاق أفراد العينة مرتفعة، حيث أن الفقرة الثالثة التي احتلت المرتبة الأولى تنص على : تستخدم الشركة أساليب استقطاب توفر المعرفة بوجود وسائل نقل من مكان الإقامة لمكان العمل، بمتوسط حسابي (4.10) درجة و بانحراف معياري قد بلغ (0.87) درجة، و ان الفقرة الثانية التي تنص على : تستخدم الشركة أساليب تبين وجود نظام للحوافز، كانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.69) درجة و انحراف معياري قد بلغ (0.89) درجة، اما الفقرة الأولى قد احتلت المرتبة الأخيرة و التي تنص على : تستخدم الشركة أساليب استقطاب تعطي نظرة مسبقة عن العمل، بمتوسط حسابي قدره (3.48) درجة و انحراف معياري قدره (0.74) درجة.

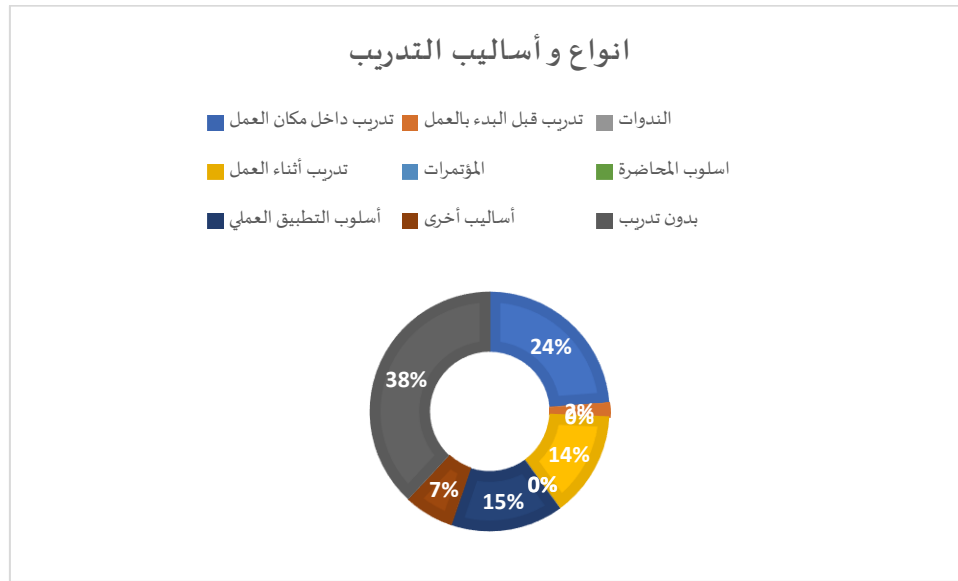
أنواع وأساليب التدريب:

بين الجدول رقم (17) والشكل (9) انواع و أساليب التدريب كانت كالتالي:

جدول (17) أساليب التدريب

البيان	التكرار	النسبة المئوية
تدريب داخل مكان العمل	25	23.81%
تدريب قبل البدء بالعمل	2	1.90%
الندوات	0	0.00%
تدريب أثناء العمل	15	14.29%
المؤتمرات	0	0.00%
اسلوب المحاضرة	0	0.00%
أسلوب التطبيق العملي	16	15.24%
أساليب أخرى	7	6.67%
بدون تدريب	40	38.10%
المجموع	105	100.00%

شكل (9) أساليب التدريب



يظهر لنا الجدول اعلاه و الشكل اعلاه ان المرتبة الأولى كانت ل فقرة بدون تدريب بنسبة بلغت (38.10%) مما يعكس على ان اسلوب التدريب في الشركة غير مفعّل بشكل كامل و لا يغطي جميع الجوانب المطلوبة للتدريب .

المتغير التابع:

6. جودة اختيار الموظفين:

يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات التدريب:

جدول (18) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات جودة اختيار الموظفين

الرقم	المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافق
1	هل تمتلك القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة	3.29	0.68	5	متوسطة
2	هل تمتلك الخبرة العملية اللازمة لشغل الوظيفة	3.43	0.59	4	متوسطة
3	هل تمتلك القدرة على التكامل مع الفريق	4.07	0.85	1	مرتفعة
4	هل تمتلك القدرة على حل المشكلات والتحديات	3.74	0.93	2	مرتفعة
5	هل تشعر بأنك في المكان المناسب لإمكانياتك	3.68	0.56	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.64	0.78	--	متوسطة

يظهر الجدول أعلا المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد فاعلية الاستقطاب والتي تتراوح بين (3.64) درجة انحراف معياري قدره (0.78) درجة، وهذا يعني أن درجة اتفاق أفراد العينة متوسطة، حيث أن الفقرة الثالثة التي احتلت المرتبة الأولى تنص على : هل تمتلك القدرة على التكامل مع الفريق، بمتوسط حسابي (4.07) درجة و بانحراف معياري قد بلغ (0.85) درجة، و ان الفقرة الرابعة التي تنص على : هل تمتلك القدرة على حل المشكلات والتحديات، كانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.74) درجة و انحراف معياري قد بلغ (0.939) درجة، اما الفقرة الخامسة قد احتلت المرتبة الثالثة و التي تنص على : هل تشعر بأنك في المكان المناسب لإمكانياتك بمتوسط حسابي قدره (3.68) درجة و انحراف معياري قدره (0.56) درجة، و الفقرة الثانية احتلت المركز الرابع و التي تنص على : هل تمتلك الخبرة العملية اللازمة لشغل الوظيفة، بمتوسط حسابي قدره (3.43) انحراف معياري قدره (0.59) درجة، وفي المرتبة الاخيرة كانت الفقرة الأولى والتي تنص على : هل تمتلك القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة، بمتوسط حسابي قدره (3.29) و انحراف معياري قدره (0.68) درجة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضية الدراسة الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، و يوضح الجدول رقم (18) الانحدار المتعدد لقياس أثر فاعلية تطبيق إجراءات التوظيف على جودة اختيار الموظفين

جدول (19) اختبار الانحدار المتعدد لقياس اثر اجراءات التوظيف على جودة اختيار الموظفين

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	B	Sig
جودة اختيار الموظفين	0.874	0.766	74.681	0.000	تحليل وتصميم العمل	.356	.002
					التخطيط	.014	.014
					الاستقطاب	.480	.000
					الاختيار والتعيين	.678	.006
					التدريب	.680	.000

دلالة احصائية عند مستوى $F(\alpha \leq 0.05)$ الجدولية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول اعلاه بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأستراتيجيات التوظيف على جودة اختيار الموظفين في شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة – سبكو , اذا بلغ معامل الارتباط المتعدد (0.875) أما معامل التحديد ففسر ما نسبته (0.766) من التباين في المتغير التابع, أي أن قيمة (76.6%) من المتغيرات في جودة اختيار الموظفين ناتجة عن التغيير في استراتيجيات التوظيف, و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة وبالبالغة (74.681) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

يتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو فاعلية لتحليل و تصميم العمل على جودة اختيار الموظفين في

شركة سبكو:

استخدم الباحث للإجابة عن هذا السؤال تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بُعد تحليل و تصميم العمل على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو

جدول رقم (20) : اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر بُعد تحليل و تصميم العمل على جودة اختيار الموظفين

معاملات الانحدار					F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig	T	B	درجة التأثير	المتغير المستقل				
0.00	12.973	0.848	0.725	تحليل و تصميم العمل	167	0.764	0.836	جودة اختيار الموظفين

➤ التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول اعلا أثر بُعد تحليل و تصميم العمل على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو, حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد تحليل و تصميم العمل على جودة اختيار الموظفين, اذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (0.836) عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ (0.764) أي أن قيمة (76.4%) من التغيرات في جودة اختيار الموظفين ناتجة عن التغيير في بُعد تحليل و تصميم العمل.

ويشير الجدول أن قيمة معامل التحديد تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى لظروف أخرى، و أخيراً بلغت قيمة (T) (12.97) حيث تشير الإشارة الموجبة إلى الأثر الإيجابي لبُعد تحليل و تصميم العمل على جودة اختيار الموظفين، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو فاعلية لتحليل و تصميم العمل على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو"

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو فاعلية للتخطيط على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو:

استخدم الباحث للإجابة عن هذا السؤال تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بُعد التخطيط على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو

جدول رقم (21): اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر بُعد التخطيط على جودة اختيار الموظفين

معاملات الانحدار					F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig	T	B	درجة التأثير	المتغير المستقل				
0.00	9.666	0.845	0.874	التخطيط	178.193	0.714	0.845	جودة اختيار الموظفين

➤ التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول اعلا أثر بُعد التخطيط على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التخطيط على جودة اختيار الموظفين، اذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (0.845) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ (0.714) أي أن قيمة (71.4%) من التغيرات في جودة اختيار الموظفين ناتجة عن التغيير في بُعد التخطيط.

ويشير الجدول أن قيمة معامل التحديد تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى لظروف أخرى، و أخيراً بلغت قيمة (T) (9.666) حيث تشير الإشارة الموجبة إلى الأثر الإيجابي لبُعد التخطيط على جودة اختيار الموظفين وبالتالي نرفض الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو فاعلية التخطيط على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو"

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو فاعلية للاستقطاب على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو:

استخدم الباحث للإجابة عن هذا السؤال تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بُعد الاستقطاب على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو.

جدول رقم (22) : اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر بُعد الاستقطاب على جودة اختيار الموظفين

معاملات الانحدار					F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig	T	B	درجة التأثير	المتغير المستقل				
0.00	10.068	0.764	0.593	الاستقطاب	130.455	0.721	0.754	جودة اختيار الموظفين

➤ التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول اعلا أثر بُعد الاستقطاب على جودة الاختيار و التعيين الموظفين في شركة سبكو، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الاستقطاب على جودة اختيار الموظفين، اذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (0.754) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ (0.721) أي أن قيمة (72.1%) من التغيرات في جودة اختيار الموظفين ناتجة عن التغيير في بُعد الاستقطاب.

ويشير الجدول أن قيمة معامل التحديد تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى لظروف أخرى، و أخيراً بلغت قيمة (T) (10.068) حيث تشير الإشارة الموجبة إلى الأثر الإيجابي لبُعد الاستقطاب على جودة اختيار الموظفين،

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو فاعلية للاستقطاب على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو"

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو فاعلية للاختيار والتعيين على جودة اختيار الموظفين في شركة

سبكو:

استخدم الباحث للإجابة عن هذا السؤال تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بُعد الاختيار و التعيين على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو.

جدول رقم (23) : اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر بُعد الاختيار والتعيين على جودة اختيار الموظفين

معاملات الانحدار					F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig	T	B	درجة التأثير	المتغير المستقل				
0.00	13.043	0.679	0.593	الاختيار و التعيين	160.928	0.753	0.679	جودة اختيار الموظفين

➤ التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول اعلا أثر بُعد الاستقطاب على جودة الاختيار و التعيين الموظفين في شركة سبكو, حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الاختيار و التعيين على جودة اختيار الموظفين, اذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (0.679) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ (0.753) أي أن قيمة (75.3%) من التغيرات في جودة اختيار الموظفين ناتجة عن التغيير في بُعد الاختيار و التعيين.

ويشير الجدول أن قيمة معامل التحديد تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى لظروف أخرى, و أخيراً بلغت قيمة (T) (13.043) حيث تشير الإشارة الموجبة إلى الأثر الإيجابي لبُعد الاختيار و التعيين على جودة اختيار

الموظفين، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو فاعلية للاختيار و التعيين على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو"

5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو فاعلية للتدريب على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو:

استخدم الباحث للإجابة عن هذا السؤال تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بُعد التدريب على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو.

جدول رقم (24) : اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر بُعد التدريب على جودة اختيار الموظفين

معاملات الانحدار					F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig	T	B	درجة التأثير	المتغير المستقل				
0.00	9.115	0.586	0.479	التدريب	166.776	0.585	0.586	جودة اختيار الموظفين

➤ التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول اعلا أثر بُعد الاستقطاب على جودة التدريب الموظفين في شركة سبكو، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التدريب على جودة اختيار الموظفين، اذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (0.586) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ (0.585) أي أن قيمة (58.5%) من التغيرات في جودة اختيار الموظفين ناتجة عن التغيير في بُعد التدريب.

ويشير الجدول أن قيمة معامل التحديد تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى لظروف أخرى، و أخيراً بلغت قيمة (T) (9.115) حيث تشير الإشارة الموجبة إلى الأثر الإيجابي لبُعد التدريب على جودة اختيار الموظفين، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر و فاعلية للتدريب على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو"

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة, سيتم عرض مجمل النتائج التي توصل إليها الباحث و على ضوء النتائج سيقدم الباحث عدد من التوصيات و المقترحات.

2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تشير الدراسة إلى نتائج المتوسط الكلي للمتغير المستقل و البالغ (3.88) درجة بانحراف معياري قدره (0.84) درجة إلى درجة اتفاق مرتفعة, حيث تم ترتيب المجالات للمتغير المستقل و كان أعلى درجة توافق لبُعد تحليل و تصميم العمل يليه بُعد الاختيار و التعيين ثم الاستقطاب , التخطيط, و أخيرا بُعد التدريب بدرجة توافق مرتفعة, و ربما يعود ذلك إلى أهمية استراتيجيات التوظيف و ارتباطها بتحقيق جودة اختيار الموظفين.

1. المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد تصميم و تحليل العمل و البالغ (4.14) بانحراف معياري قدره (0.70) يدل على درجة اتفاق مرتفعة.

2. المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد التخطيط و البالغ (3.71) بانحراف معياري قدره (0.91) يدل على درجة اتفاق مرتفعة .

3. المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد الاستقطاب و البالغ (3.72) بانحراف معياري قدره (0.92) يدل على درجة اتفاق مرتفعة .

4. المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد الاختيار و التعيين و البالغ (4.05) بانحراف معياري قدره (0.75) يدل على درجة اتفاق مرتفعة .

5. المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لُبُعد التدريب والبالغ (3.76) بانحراف معياري قدره (0.87) يدل على درجة اتفاق مرتفعة .

6. المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمتغير التابع جودة اختيار الموظفين و البالغ (3.64) بانحراف معياري (0.78) درجة يدل على درجة اتفاق متوسطة.

3.5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

1. تشير نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية و تطبيق بُعد تصميم و تحليل العمل على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو، حيث كان الأثر ذو دلالة احصائية ايجابية حسب نتائج اختبار الانحدار المتعدد، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

2. تشير نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية و تطبيق بُعد التخطيط على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو، حيث كان الأثر ايجابي حسب اختبار الانحدار المتعدد، و بالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

3. تشير نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية و تطبيق بُعد الاستقطاب على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو، حيث أن نتائج اختبار الانحدار المتعدد تشير إلى وجود أثر ايجابي ذو لالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

4. تشير نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية و تطبيق بُعد الاختيار و التعيين على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو، مفادها أن الأثر حسب اختبار الانحدار المتعدد ايجابي، و بالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

5. تشير نتائج اختبار الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية و تطبيق بُعد التدريب على جودة اختيار الموظفين في شركة سبكو، اي أن الأثر حسب اختبار الانحدار المتعدد ايجابي، و بالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

4.5 الاستنتاجات:

تظهر نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة درجة التوافق لجميع فقرات المتغير المستقل لاستراتيجيات التوظيف، إذ تبلغ أعلى درجة توافق لبُعد تحليل و تصميم العمل يليه بُعد الاختيار و التعيين ثم الاستقطاب , التخطيط, و اخيراً بُعد التدريب بدرجة توافق مرتفعة, و تظهر ايضاً النتائج إلى أن درجة التوافق للمتغير التابع جودة اختيار الموظفين درجة متوسطة من التوافق .

تظهر نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة بأن درجة التوافق لجميع فقرات بُعد تصميم و تحليل العمل ككل مرتفعة.

تظهر نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة بأن درجة التوافق لجميع فقرات بُعد تخطيط العمل ككل مرتفعة.

تظهر نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة بأن درجة التوافق لجميع فقرات بُعد الاستقطاب ككل مرتفعة.

تظهر نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة بأن درجة التوافق لجميع فقرات بُعد الاختيار و التعيين ككل مرتفعة.

تظهر نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة بأن درجة التوافق لجميع فقرات بُعد التدريب ككل مرتفعة.

تظهر نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة بأن درجة التوافق لجميع فقرات المتغير التابع جودة اختيار الموظفين ككل متوسطة.

5.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بما يلي:

❖ العمل على مراجعة و تحديث عملية تحليل و تصميم الوظائف بشكل دوري و مستمر, حيث أن التحليل

الوظيفي يشمل جميع الوظائف والتي تكون بدورها في حالة ازدياد و تطور مستمر.

❖ تطوير معايير تخطيط الموارد البشرية بشكل دائم حيث أن تخطيط الوظائف حسب الوصف الوظيفي

للعاملين يجب أن تكون واضحة و مفهومة و قابلة للقياس, و ذلك لمواكبة تطورات العمل و احتياجاته

المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة.

- ❖ أن تراعي جهود التخطيط الاستراتيجي في الشركة و توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً او ايجاباً على أداء الشركة و أداء العاملين خصوصاً بعد أزمة كورونا.
- ❖ الاهتمام و التركيز على ثقافة الموارد البشرية و القيام بالتوعية الإدارية من خلال القيام ب محاضرات و مؤتمرات و ندوات و دورات عمل يكون هدفها زيادة الوعي و إدراك أهمية تطبيق إجراءات التوظيف في شركة سبكو.
- ❖ بذل الجهد في استقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة بشكل فعال و مرضي، ففي ظل أزمة كورونا عادت الكثير من الكفاءات الى بلدها الأصلي و لم تتمكن من العودة إلى المملكة مرة أخرى.
- ❖ العمل على ترتيب التدريب الداخلي و الخارجي وفق فترات منتظمة و مدروسة من اجل التأكد من وعي الموظفين بوظائفهم و الاستعداد التام لمواجهة أي مشكلة، و العمل على إعطاء العاملين فرصة لاختيار البرامج التدريبية لكل اختصاص و وظيفة.
- ❖ اتباع سياسة الباب المفتوح لأي فكرة بناءة و مبدعة و اخذها بعين الاعتبار و تطبيقها حسب الإمكانيات و اشراك العاملين بالتقييم و وضع الاستراتيجيات و السياسات.
- ❖ اعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية في الشركة كمصدر لتحقيق التميز والابداع التنافسي.

Abstract

The study aimed to investigate the procedures of human resources recruitment and their efforts in selecting employees in the Civil and Electrical Projects Contracting Company - CEPCO. These procedures are proposed as (Job Design & Job Analysis, planning, Recruitment, Selection and Placement, Training) and help them in the quality of employee selection in the company. The researcher used the descriptive analytical method and relied on two main sources of data study vision (primary and secondary sources) in order to achieve the objectives of the research. The researcher designed a questionnaire in order to collect accurate data from the study sample. The study in CEPCO consisted of the supervisory & nonsupervisory , executives and Management levels, then the questionnaire was distributed to (150) subjects of the study and then analyzed using the SPSS statistical analysis program.

The study concluded that the recruitment procedures in the company are effectively directed towards to Job Design & Job Analysis, then Selection and Placement, Recruitment, Planning and finally Training.

The study recommended to work on reviewing and updating the analysis and design process periodically and developing the standards of human resources planning on a permanent basis to achieve success and progress in the company and anticipate success in the future, work and focus on the culture of human resources and conduct administrative awareness and make efforts to attract competencies in addition to training on internal and external arrangement and follow-up of the door of opening for a constructive and innovative idea.

Keywords: Job Design & Job Analysis, Planning, Selection and Placement, Training, CEPCO

المراجع

المراجع العربية:

- ابداح, حازم (2018) فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين. أبو شعير, محمد الحسن (2026) ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي, دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الاقصى , غزة , فلسطين.
- أحمد, مومني , وخديجة , كابوية (2023) استراتجية توظيف الموارد البشرية في المنظمة , دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية – جامعة ادرار.
- الحجاج, أحمد (2020) أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل, دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية.
- الدليبي, موسى (2018) أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي, دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية.
- العاموري, خالد (2004) إدارة الموارد البشرية بترجمة خالد العاموري
- العيلة, معين (2008) و وقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة.
- المرباني, خالد (2014) دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام , دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية مكاتب الضمان الاجتماعي – منطقة الباحة.
- حردان, مصطفى (2017) أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
- خلف الله, منال (2015) التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط, دراسة حالة شركة سودابت, جامعة الرباط الوطني, السودان.
- عقيلي, عمر (2005) كتاب إدارة الموارد البشرية المعاصرة , بُعد استراتيجي.
- عقيلي, عمر و اخرون (2009) إدارة الأفراد, منشورات جامعة حلب.
- كرو, شفاء (2016) اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات , تطبيق عملي على

شركة جود , سوريا.

لبسيس, عماد, و ربيعة, خطاش (2018) و اقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة

حياة العمل بالمؤسسات الجزائية, دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة _ ورقلة –

الجزائر, مجلة الباحث في العلوم الأنسانية و الاجتماعية, العدد (34) .

نعساني , عبد المحسن (2004) مقرر إدارة الموارد البشرية في جامعة المأمون .

وديان, إسراء (2018) أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس

عبد الله الجامعي, الاردن.

المراجع الأجنبية:

Akhter, Mst (2013) **Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement**

Industry in Bangladesh, Global Disclosure of Economics and Business, Volume 2, No 2 (2013)

ISSN 2305-9168

Bloisi, W. (2007) **Introduction to Human Resource Management**

Maidenhead: McGraw-Hill

Dessler, G. (2004). **Human resource management, (10th Ed)**, USA

Prentice Hall International Inc.

Elizabeth, C (2008) **Managing Recruitment Training and Development**

Training Sources

Elamparuthi , D. & Jumbulingam, S. (2015) **Relationship between demographic variables and quality**

of work life, professionals in information technology Chennai. Innovative Journal of

Business and Management, Vol (4), No (2), p (42-44).

Munjuri M. (2011) **The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee**

Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya, The Catholic University of Eastern Africa , International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 4.

Maloney, T . R. (2013). **Employee recruitment and selection: how to hire the right people**, Cornell University, Ithaca, New York.

Ramki, S. (2015). **Effect of recruitment and selection practices on retention of teachers in international primary schools in Nairobi County**, (Unpublished master dissertation), Department of Business Administration, University of Nairobi, Nairobi, Kenya.

Sharma V. K. (2013) **Human Resource Management, 3rd Edition**

Thomas M. (2012) **Mastering People Management, 2nd Edition**

الملاحق

استبيان موجه لموظفي شركة المشاريع المدنية والكهربائية للمقاولات المحدودة (سبكو)

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على فاعلية أجراء التوظيف للموارد البشرية في الشركة، نرجو منكم التفضل بالإجابة على الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي، وتوخيكم الدقة في الإجابة سينعكس بشكل إيجابي على نتائج الدراسة. يرجى الإجابة عن هذه الأسئلة التالية بوضع إشارة (√) بجانب إجابتك المختارة:

البيانات الشخصية

[illegible]

أولاً: فاعلية تصميم وتحليل العمل:

البيان	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
توفر الوظيفة لشاغليها الإحساس بالمسؤولية					
توفر الوظيفة لشاغليها الإحساس بالإنجاز					
توفر الوظيفة لشاغليها استخدام مهارات متنوعة					
توفر الوظيفة استقلالية عالية لشاغليها					

ثانياً: فاعلية تخطيط الموارد البشرية:

البيان	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
تتضع إدارة الموارد البشرية الأهداف بدقة					
تتضع إدارة الموارد البشرية السياسات الواضحة والمفهومة					
تحدد احتياجات الشركة من الموارد البشرية على أساس توافق عبء العمل مع عدد الموظفين					

ثالثاً: مصدر الاستقطاب للموارد البشرية

اي من مصادر الموارد البشرية استعلمت في استقطابك:

اي من الأساليب الإستقطابية استعملت في استقطابك:

☐	اعلان داخل الشركة	☐	النقل، الترية	☐	غير ذلك من المصادر الداخلية
☐	مكاتب العمل	☐	أصدقاء و أقارب	☐	غير ذلك من المصادر الخارجية
☐	اعلان في الصحف او المجلات	☐	الزيارات الميدانية (معاهد / كليات)	☐	وسائل أخرى
☐	اعلان في مواقع التوظيف	☐	أعلان في موقع الشركة	☐	

فاعلية استقطاب الموارد البشرية:

البيان	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
تستخدم الشركة أساليب استقطاب تعطي نظرة مسبقة عن العمل					

					تستخدم الشركة أساليب استقطاب توفر المعرفة بوجود وسائل نقل من مكان الإقامة لمكان العمل
					تستخدم الشركة أساليب تبين وجود نظام للحوافز

رابعاً: فاعلية الاختيار والتعيين:

البيان	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
إجراء التوظيف في الشركة يلزم بملاء طلب التوظيف					
إجراء التوظيف في الشركة يلزم بالفحوصات الطبية اللازمة					
إجراء التوظيف في الشركة يلزم بمقابلة الاختيار					
إجراء التوظيف في الشركة يلزم باختبارات الأداء					

خامساً: فاعلية التدريب:

البيان	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
إجراء التوظيف في الشركة يلزم بالتدريب قبل الترقية					
إجراء التوظيف في الشركة يلزم بالتدريب لضرورة سلامة العمل					
إجراء التوظيف في الشركة يلزم بالتدريب لتحسين أداء العاملين					

أنواع وأساليب التدريب:

☐	الندوات	☐	تدريب قبل البدء بالعمل	☐	تدريب داخل مكان العمل
☐	المؤتمرات	☐	تدريب أثناء العمل	☐	تدريب خارج مكان العمل
☐	أساليب أخرى	☐	أسلوب التطبيق العملي	☐	اسلوب المحاضرة
				☐	بدون تدريب

سادساً: جودة اختيار الموظفين:

البيان	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
هل تمتلك القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة					
هل تمتلك الخبرة العملية اللازمة لشغل الوظيفة					
هل تمتلك القدرة على التكامل مع الفريق					
هل تمتلك القدرة على حل المشكلات والتحديات					
هل تشعر بأنك في المكان المناسب لإمكانياتك					

Midocean University



College of Management

Department of Management

The impact of effective recruitment procedures on quality employee selection

An applied study on Civil and Electrical Projects Contracting Company - CEPCO

Prepared by:

Turki Ali Alyaseen

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2024/2025