

أثر التوظيف الأخلاقي في الأداء الوظيفي

(دراسة حالة : لبعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية)

الدكتور زكريا سلامة - عضو الهيئة التدريسية في المعهد العالي لإدارة الأعمال

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التوظيف الأخلاقي في الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة مع دراسة وجود اختلاف في اتجاهات العاملين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم).

يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك سورية الدولي الإسلامي - جامعة الاتحاد الخاصة - شركة MTN نظراً لتعاملي مع هذه الخدمات ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة منتظمة من العاملين ، بلغت (64) مفردة (وهي نسبة جيدة صالحة للتحليل) ، ثم تم تفريغ البيانات وترميزها على برنامج - Microsoft Excel - ثم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS ليتم قياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان) واتساقها وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي حقيقي لأثر الاستقطاب الأخلاقي ووجود أثر معنوي حقيقي لأثر الاختيار الأخلاقي ووجود أثر معنوي حقيقي لأثر التعيين الأخلاقي في الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة المذكورة أعلاه .
وانه لا يوجد فروق جوهرية للعلاقة بين التوظيف الأخلاقي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والأداء الوظيفي في العينة تعزى للمتغير الديموغرافي (الجنس ومستوى التعليم) بعكس متغير العمر وسنوات الخبرة ، و انتهت هذه الدراسة بمجموعة توصيات تفيد عينة الدراسة .

الكلمات المفتاحية: التوظيف الأخلاقي - بنك سورية الدولي الإسلامي - شركة MTN

- جامعة الاتحاد الخاصة -

The effect of ethical recruitment on job performance

(A field study of some private service institutions in Syria)

**Presented by Dr. Zakaria Salama Faculty member At the
Higher Institute of Business Administration**

Study summary:

This study aims to demonstrate the impact of ethical recruitment on job performance in some private service institutions, while studying the existence of differences in employee attitudes according to demographic variables (gender, age, level of education).

The study population is represented by workers at the International Islamic Bank of Syria - Al-Ittihad Private University - MTN Company, due to my dealings with these services.... To achieve the objectives of the study, the researcher distributed the questionnaire to a regular sample of workers, which amounted to (64) individuals (which is a good percentage suitable for analysis) The data was then transcribed and coded into a program - Microsoft Excel - and then exported to the statistical analysis program SPSS, in order to measure the degree of stability and validity of the study tool (questionnaire), its consistency, analyze the data, and test the hypotheses.

The study concluded that there is a real moral effect of the effect of moral polarization, the presence of a real moral effect of the effect of ethical selection, and the presence of a real moral effect of the effect of ethical recruitment on job performance in some of the private service institutions mentioned above. There are no fundamental differences in the relationship between ethical recruitment (recruitment, selection, appointment) and job performance in the sample due to the demographic variable (gender and level of education) in contrast to the variables of age and years of experience. This study ended with a set of recommendations that benefit the study sample.

Keywords: Ethical recruitment - International Islamic Bank of Syria - MTN Company
Al-Ittihad Private University -

مقدمة :

تختلف طبيعة الموارد كالمواد الأولية الداخلة في عمليات التصنيع وصولاً إلى الموارد اللوجستية التي تعنى بنقل المنتج النهائي الى الزبون، بحسب طبيعة المنظمات و يبقى العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية هو المورد البشري و المسؤول عن تحريك جميع الموارد لتحقيق أهداف المنظمة قصيرة أو بعيدة المدى.

ولتحقيق هذه الأهداف بشكل دقيق يتطلب وجود عناصر بشرية تتميز بخبرة أكاديمية وعملية، قادرة على فهم هذه الأهداف و السعي إلى تحقيقها بكفاءة و فعالية حسب الموارد المتاحة أمامها.

وعليه فإن عملية استقطاب الموظف الجيد صاحب الخبرة ثم اختياره و تعيينه تعتبر الخطوات الأولى في الحصول على كفاءة و فعالية بالأداء الوظيفي و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وأداء العاملين في أي منظمة يتأثر بعدة عوامل من لحظة دخوله إلى المنظمة حتى خروجه منها، وقد يكون توظيف المنظمة له هي أحد العوامل المؤثرة.

أهمية الدراسة :

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموارد البشرية و دورها في تنمية المنظمات و التي تلعب دوراً أساسياً في دعم الاقتصاد الوطني.
- سنقدم نتائج هذا البحث لصناع القرار في سورية معلومات قيّمة عن مدى تأثير التوظيف الاخلاقي على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.
- تقديم توصيات يجب الاهتمام بها في مجال التوظيف الأخلاقي و كيفية تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين.

- وقد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.

أهداف الدراسة :

- بشكل أساسي هدف البحث هو التوظيف الاخلاقي وأثره على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص في سورية، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:
- تحديد أثر التوظيف الاخلاقي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية
 - دراسة وجود فروق معنوية تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية ومنها (الجنس، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).
 - الوصول إلى نتائج و توصيات تفيد المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية.

مشكلة و تساؤلات الدراسة :

في ظل التغيرات السريعة و تطور العلم و الاتصالات و غيرها من العوامل التي أدت لارتفاع حدة المنافسة تسعى المنظمات إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة عن طريق العنصر الأهم والذي يصعب على المنافسين تقليده، و هو المورد البشري.

وتسعى المنظمات للاستثمار بهذا المورد و تنمية قدراته و خبراته للحصول على أداء وظيفي فعال و متميز، وقد يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بعوامل أخرى تسبق التدريب و التطوير مثل استقطاب و اختيار المنظمة له و تعيينه.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي ألا وهو، هل يوجد أثر للتوظيف الاخلاقي في الأداء الوظيفي للعاملين في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1- لا يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر التوظيف الاخلاقي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية. (عينة الدراسة). ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضيات الفرعية:

H1-1- لا يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر الاستقطاب الاخلاقي على الأداء الوظيفي في عينة الدراسة.

H1-2- لا يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر الاختيار الاخلاقي على الأداء الوظيفي في عينة الدراسة.

H1-3- لا يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر التعيين الاخلاقي على الأداء الوظيفي في عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2- لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات العلاقة بين التوظيف الاخلاقي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) و الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة).

متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة: التوظيف الاخلاقي، أبعاده :

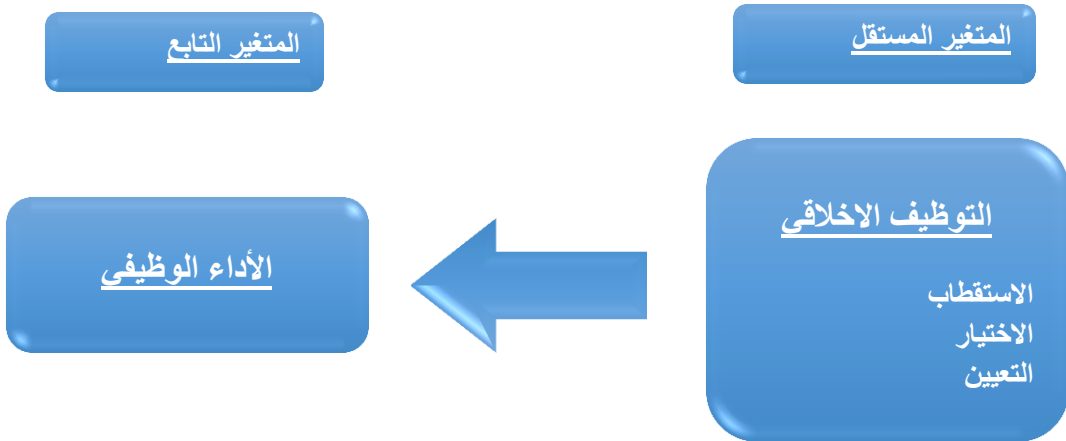
- الاستقطاب
- الاختيار
- التعيين

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

نموذج الدراسة :

يوضح الشكل التالي متغيرات الدراسة و أبعادها.

الشكل 1: نموذج الدراسة



حدود الدراسة :

الحدود المكانية: تم تحديد ميدان الدراسة في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في

سورية . ((جامعة الاتحاد الخاصة – بنك سورية الدولي الإسلامي. شركة MTN)).

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة من 2023/9/1 حتى

2024/ 3 /3

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية :

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل :

1. دراسة (السليطي، 2024): استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على

تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة قطر فارما.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات توظيف الموارد البشرية(استقطاب ،اختيار، تعيين، تدريب) على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من 63 فقرة .وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج Spss وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بشركة قطر فارما، وبلغ عددهم 300 موظفًا ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم التطبيق على جميع أفراد مجتمع الدراسة من خال توزيع استبانة إلكترونية وقد استجاب منهم 257 فرد .وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما.

2. دراسة (يوسفي و بوسالم ،2019): إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها

على التمكين الإداري، دراسة ميدانية بمستشفى أحميدة بن عجيلة- الأغواط - الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين الموارد البشرية) على التمكّن الإداري في مستشفى أحميدة بن عجيبة بولاية الأغواط.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج وفقا لإشكاليته بالاستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال، إذ تم توزيع إستبانة على عينة قوامها 80 مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل بياناتها.

إذ أظهرت نتائج عدم وجود علاقة ذو معنوية لا ستقطاب الموارد البشرية على التمكّن الإداري، كذلك عدم وجود علاقة ذو معنوية لاختيار الموارد البشرية على التمكّن الإداري في حينّ هناك علاقة ذو دلالة معنوية لتعيين الموارد البشرية على التمكّن الإداري.

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع :

3. دراسة (بلال، 2022): أثر العمل عن بعد على كفاءة الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا: (بالنطبق على مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار ووزارة العمل وبلدية ظفار بسلطنة عمان).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر العمل عن بعد في كفاءة الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا في القطاع الحكومي بمحافظة ظفار في سلطنة عمان.

تكونت عينة الدراسة من 180 موظفاً بمكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار، وزارة العمل وبلدية ظفار. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية للعنصر البشري، التقنيات الحديثة والثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الحكومي بسلطنة عمان عند مستوى دلالة إحصائية (01.0). كما وجدت الدراسة عدم وجود أثر ذي

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 لبعد الأزمات على كفاءة الأداء الوظيفي. وقدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها: العمل على تبني استراتيجيات واضحة من قبل المؤسسات لمواجهة الأزمات وإنشاء إدارات مختصة بهذا الشأن.

4. دراسة (ثابت،2020): أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعلم التنظيمي متغير وسيط

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني في قطاع غزة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (110) استبانة على الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى من منظمات العمل الأهلي الفلسطينية، وتم استرداد (80) استبانة بنسبة استرداد (72.72%). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة.

وأظهرت الدراسة كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل

1. دراسة (Almarashdi,2022) : تأثير عمليات التوظيف على معدل دوران العمل والرضا الوظيفي

Impact of Recruitment Processes on Work Turnover & Job Satisfaction

تسعى الدراسة إلى تحديد دور عمليات التوظيف في معدل دوران العمل والرضا الوظيفي. تكونت عينة البحث من 366 موظفاً وموظفة. تم استخدام استبيان لقياس ممارسات التوظيف على الرضا الوظيفي ودوران الموظفين. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من استخدام ممارسات التوظيف ، بما في ذلك أبعادها ، وأن الأمر نفسه ينطبق على مستوى الرضا الوظيفي ودوران العمل. بالإضافة إلى ذلك ، كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف والرضا الوظيفي ودوران العمل. وعلى ضوء النتائج المذكورة اعلاه أوصت الدراسة جامعة جدارا بتحسين ممارسات التوظيف لتعزيز الأداء لما لها من دور فعال في تحسين نتائج المنظمة.

2. دراسة (Tobeery et al, 2017) : دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في جامعة الحسين بن طلال الأردن.

The role of Human Resources Recruitment Strategy in achieving organizational change at Al-Hussein bin Talal University-Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التوظيف في الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في جامعة الحسين بن طلال في الأردن. تم توزيع استبانة على

عينة الدراسة والبالغ عددها (113) فرداً. وكانت النتائج الأكثر أهمية هي: (AHU) كان لديها استراتيجية توظيف متوسطة المستوى ، كان مستوى التغيير التنظيمي في (AHU) معتدلاً ، كان اختيار الموارد البشرية هو الأعلى في الممارسة ، يليه توظيف الموارد البشرية ثم جذب الموارد البشرية التي كانت العنصر الأقل ممارسة في الموارد البشرية ، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق التغيير التنظيمي ، فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق التغيير التنظيمي ، ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية وتحقيق التغيير التنظيمي.

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع :

3. دراسة (Buntaran et al., 2019): تأثير الرضا الوظيفي على أداء الوظيفي

IMPACT OF JOB SATISFACTION ON JOB PERFORMANCE

تود الدراسة أن ترى مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف في شركة وطنية تعمل في مزارع زيت النخيل. تم أخذ بيانات البحث من 55 موظفاً يعملون في مزارع زيت النخيل في مكتب في مدينة جاكرتا. أظهرت النتائج أن هناك مساهمة فعالة من تأثير رضا الموظفين على أداء الموظف.

4. دراسة (Al-Omari & Okasheh, 2018): تأثير بيئة العمل على الأداء

الوظيفي: دراسة حالة شركة هندسية في الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي.

تم أخذ شركة هندسية كدراسة حالة بحجم عينة من 85 موظفاً. تم استخدام منهجية كمية تتطوي على مسح مقطعي لتحقيق أهداف الدراسة بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات. تم

فحص أبعاد مختلفة فيما يتعلق بعوامل بيئة العمل ، بما في ذلك الضوضاء. درجة حرارة؛ هواء؛ الضوء واللون الفضاء ورضا أصحاب العمل. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام (SPSS ، الإصدار 22).

أظهرت النتائج أن القيود الظرفية تتكون من عوامل مثل الضوضاء والأثاث المكتبي والتهوية والإضاءة ، وهي ظروف بيئة العمل الرئيسية التي لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي ويجب أن تحظى بمزيد من الاهتمام.

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل و التابع معا :

1- دراسة (Bakhashwain & Javed, 2021): تأثير ممارسات التوظيف

والاختيار على أداء الموظفين.

The Impact Of Recruitment And Selection Practices On Employee Performance

تقدم هذه الدراسة دليلاً على تأثير ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف والاختيار على أداء الموظفين وتثبت أن عدم الإنجاز أو عدم الرضا يمكن أن يكون نتيجة لمعايير التوظيف والاختيار الخاطئة. تستند هذه الدراسة إلى مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ، حيث تم استفسار 20 مشاركاً عن كيفية تأثير عملية التوظيف والاختيار في المؤسسة على أدائهم.

توضح نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات التوظيف والاختيار وتأثيرها على أداء الموظف.

2-دراسة(Hauwa& Ringim, 2022): تأثير توظيف الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لخدمة الإيرادات الداخلية لولاية النيجر ، مينا.

Effect Of Human Resources Recruitment On Organizational Performance Of Niger State Internal Revenue Service, Minna.

تبحث هذه الدراسة في تأثير توظيف الموارد البشرية على أداء منظمة مع التركيز بشكل كبير على دائرة الإيرادات الداخلية بولاية النيجر ، مينا. وكانت أهدافها الرئيسية دراسة طبيعة سياسة أو ممارسات التوظيف والاختيار ، وتحليل فعالية ممارسات التوظيف والاختيار وتقييم تأثير عمليات التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي. حصلت الدراسة على معلومات من مائة وعشرين (132) مستجيباً من مجتمع الموظفين البالغ 200. تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول تحديد حجم عينة Krejcie و Morgan، تم استخدام تصميم المسح لجمع البيانات من المستجيبين من خلال خمسة عشر (15) عنصر استبيان منظم.

كشفت النتائج من الدراسة أن إحالات الموظفين والإعلان واستخدام ممثلي التوظيف هي الطرق الرئيسية لتوظيف موظفين محتملين في المنظمة وأن هذه الأساليب فعالة للغاية وقد ساعدت في تحسين أداء المنظمة ، على الرغم من اختلاف بعضها. تحديات تتراوح بين المحسوبية وعدم التطابق الوظيفي وضعف الحافز والتعويض غير العادل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- تعد هذه الدراسة سابقة في دراسة اثر التوظيف الأخلاقي والجيد على الأداء الوظيفي، وفي بعض الأبحاث تشابهت مع البحث الحالي في دراسة المتغير المستقل واختلفت في دراسة المتغير التابع وفي أبحاث أخرى تشابهت في المتغير التابع و اختلفت بالمستقل .

- قام الباحث بتطبيق الدراسة على مجتمع نوعي جديد مختلف عن باقي مجتمعات المدروسة في الدراسات السابقة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية.
- الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق الدراسة .
- بناء التساؤلات والفرضيات وإيجاد متغيرات الدراسة .
- الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في اختيار فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

القسم النظري

المبحث الأول: التوظيف الاخلاقي:

أهمية التوظيف

ان أهمية التوظيف تكمن في الدور الفعال التي تشغله وهو توفير احتياجات الشركات من العاملين المناسبين والمؤهلين للقيام بأعمالها وذلك من خلال أبعادها الاستراتيجية الاستقطاب، الاختيار والتعيين) والقيام بكافة أنشطتها و إجراءاتها أستناداً للخطط الموضوعة. (Bechet,2008)

تتمثل أهمية التوظيف بهدفها الرئيسي وهو توفير أفضل العاملين من ذوي ش الكفاءات والمؤهلات وتزويد ال ركات بالأيدي العاملة التي تتطلبها لتحقيق الأهداف المرجوة منها (خميلى،2014)، ويجب على الشركات أن تسعى جاهدة لبناء وتطبيق استراتيجيات توظيف علمية سليمة تتصف بالحيادية لجذب الراغبين بالعمل لغايات المفاضلة بينهم وتعيين الأفضل لتحقيق الأهداف المرجوة، وتضيف الباحثة أن أهمية استراتيجيات التوظيف الصحيحة للشركات والقيام بكافة إجراءاتها وانشطتها وفقا للأسس والقواعد المحددة تساعد في التقليل من التوظيف الخاطئ الذي يشكل عبء على الشركة من حيث التكلفة والوقت والجهد المبذول، إضافة إلى الخسائر المترتبة عليها من حيث الرواتب والدورات التدريبية التي قد تصل إلى خسارتها.

يرى الباحث ان تعريف التوظيف الأخلاقي : هو اتباع المبادئ الأخلاقية والبعد عن

التحيز والمحسوبية والرشوة والفساد - اثناء عملية التعيين واجراء المقابلات

أهداف التوظيف

تعتبر وظيفة التوظيف وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية. باختلاف حجم المؤسسة، تقدر إدارات الموارد البشرية أنها تقضي 50 إلى 70 %من وقتها على توظيف الموارد البشرية كل سنة. (Decenzo & Robbins, 2010, p134)

ومن أهداف التوظيف نذكر: (خطوط و جالب ،2017، ص123)

- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الاشباع الأمتل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.

العوامل المؤثرة في التوظيف

من بين العوامل المؤثرة في التوظيف ما يلي : (خميلي، 2014، ص.150)

السياسة التنظيمية: ويقصد بها السياسة والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف ، إذ أمام المؤسسة العديد من المصادر الداخلية مثل الترقية والنقل و المصادر خارجية مثل مكاتب التسغيل والجامعات.

فعلى القائم بالتوظيف أن يقوم بدراسة هذه المصادر أي هذا السوق ومن ثم التأكد من وجود المهارات و الكفاءات المناسبة وتعتمد أكثر المؤسسات على المصادر الداخلية في حدود أمكانياتها المتاحة فلا بد من وجود المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

سياسة رفع الأجور: أمام المؤسسة العديد من المنافسين الذين يقدمون عروض مغرية في الأجور من أجل جلب الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل والعاملين في المؤسسات الأخرى ،

فيجب أن يضع القائم من وضع سياسة يرفع من خلالها الأجر إلى أعلى الدرجات. يتم من خلال هذه السياسة من مهاراتهم وخبرتهم وتدريبهم.

التوظيف على أساس قدرات الفرد: تسعى المؤسسات إلى توظيف الأفراد ليس فقط على أساس قدرتهم لشغل الوظائف الحالية ، وإنما توجه جهودها إلى وجود نظام فعال لتسيير المسار الوظيفي للعمال وتوظيف الأفراد على أساس قدرتهم و امكانياتهم لشغل وظائف مستقبلية في المؤسسة.

مراحل التوظيف

تنقسم مراحل التوظيف إلى ثلاث مراحل: وذلك بعد الاعلان .

أولاً: الاستقطاب

تعريف الاستقطاب

تتخذ أديبات الإدارة بتعاريف شتى للاستقطاب منها :

"مجموعة من المراحل المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة " (ماهر، 2005، ص.141)

أمّا راوية حسن فتعرف الاستقطاب أنّه: "عملية جذب أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة"(حسن و آخرون، 2007، ص.155)

ويُعرّف أيضاً: " تلك العملية التي تتضمن جذب مجموعة مناسبة من المرشحين سيتم لاحقاً اختيار وتعيين أفضلهم"

(Milkovich & Boudreau,1994, p.281)

من التعريف السابق نجد أنّ الخطوة الأولى لنجاح عملية الاستقطاب هي في قدرة المنظمة على جذب مجموعة مناسبة من المرشحين المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة، هنا تجد المنظمة نفسها أمام صعوبات متعددة أهمها ألاّ تحتوي الطلبات المقدمة على أمثل طلب أو بمعنى آخر الشخص الأمثل لشغل الوظيفة لا يرغب بالتقدم للعمل في هذه المنظمة .هذه الصعوبة تعتبر من أكثر الصعوبات إعاقة لعمل المنظمة ويرجع الباحثون هذه الصعوبة وغيرها إلى خمس نقط أساسية: (DeCenzo &

Robbins, 1999, P.157)

الصورة الذهنية للمنظمة : فالمنظمة على مدار سنوات عملها ونشاطها كوّنت بطريقة أو بأخرى انطباعاً معيناً لدى أفراد المجتمع بحيث أصبح كل فرد ينظر لهذه المنظمة من زاويته الخاصة التي كونها نتيجة لعوامل عدة - لسنا الآن بصدد الحديث عنها- وهذه النظرة ستؤثر فيما بعد على عملية الاستقطاب وقدرتها على جذب الأفراد الأكفاء.

جاذبية الوظيفة الشاغرة :وهي تعني درجة جذب الوظيفة الشاغرة للأفراد من حيث مسؤولياتها، واجباتها ونشاطاتها من جهة وبصلاحياتها، سلطاتها، مستواها في الهيكل التنظيمي من جهةٍ أخرى . فمثلاً ضمن مصنع للحديد وظيفة عامل في المستوى التنفيذي تتميز بدرجة خطورة عالية، إرهاق وتعب شديدين

سياسات المنظمة الداخلية: كسياسة " أفرادنا هم أهم مواردنا فلنسعى لتطويرهم بكل طاقاتهم " تطبيق هذه السياسة وغيرها بصورة فعلية ضمن المنظمة سيضيف انطباعاً جيداً حول صدق المنظمة والتزامها بتطبيق سياساتها تجاه أفرادها وبالتالي تجاه مجتمعها.

تأثير الحكومة:الحكومات يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في التأثير على عملية الاستقطاب ودرجة فاعليتها، فهي مثلاً قد تشجع المنظمات البحث عن الشباب المؤهل عن طريق الجامعات والمعاهد، كما أنها قد تمنع توظيف الأطفال تحت سن معين أو تمنع توظيف النساء في وظائف معينة ... كل تلك التشريعات والإجراءات التي تمارسها الحكومات تؤثر بصورة مباشرة على عملية الاستقطاب

تكاليف الاستقطاب :آخر عائق من عوائق الاستقطاب وأكثرها أهمية، فعملية الاستقطاب تتطلب على تكاليف كبيرة لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها، في هذا الصدد نجد العديد من المنظمات تسعى للتقليل من هذه التكاليف بأساليب ووسائل شتى.

مصادر الاستقطاب

تتعدد مصادر الاستقطاب، ويمكن تجميعها في فئتين هما:

1. المصادر الداخلية:

الترقية: هو نقل موظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل ، مع مراعاة أسس عادلة للترقية في المنظمة.

النقل: هو عملية نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى في نفس أو في فرع آخر للمنظمة.

مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل في القدرات والخبرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن عمال تتوافر المهارات والقدرات و يتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية. (جودة،2014، ص.126)

الإعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات للمنظمة هذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأسرة و الأصدقاء ، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك يجد نفسه في مواصفات شغلها. (ماهر،2002،ص.145)

الأفراد السابقون: استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين ، وقد يكون مصدرًا داخليًا مهمًا لسد الوظائف الشاغرة، فالمؤسسة التي لها خبرة في أداء وإنتاجية الراغبين من الأفراد

بالعودة للعمل ، قد نجد وفراً واضحاً في استخدام هذا المصدر ، خاصة فيما يعود لتكاليف الاستقطاب وما يرافق ذلك من تكاليف التدريب في مرحلة لاحقة.
(بلوط،2002،ص.167)

2. ثانياً: المصادر الخارجية:

التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بفرض طلب الوظائف ، بحيث تحتفظ المنظمة بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد ، والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، ومستوى تعليمهم ، وخبراتهم السابقة ، وقدراتهم ومهاراتهم ، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية على أن تقوم بالاتصال عند الحاجة إليهم ، حيث تجري الاختبارات اللازمة للاختيار.

الإعلان: قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها.

مكاتب التوظيف: إن مكاتب التوظيف على كافة أنواعها (العامة أو الخاصة) تساهم مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة و المعروض منها ، بمعنى تسهيل عملية ومهمة طالبي الوظيفة في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات المختلفة والعكس حيث يسهل مهمة المنظمة في الحصول على الأفراد اللازمين.

المدارس والكليات: إن الوظائف في منظمات الأعمال قد أصبحت فنية ومعقدة بدرجة كبيرة ، حيث أصبح الاعتماد على المعاهد العليا والكليات مطلوباً بدرجة واسعة و عليه فأن كثير من المنظمات تقوم بمجهودات خاصة لإنشاء والمحافظة على علاقات بناءة

بينها وبين هذه المعاهد والكليات المختلفة. في مجال تخصصها حتى يتسنى لها الحصول على الأفراد المطلوبين. (ماهر، 2002، ص. 146_147)

النقابات العمالية: أن المنظمات ذات العلاقات الوطيدة مع الاتحادات والنقابات، يجب أن تعتمد على هذه النقابات فيما يتعلق بمشكلة توفير الأفراد ، على الأقل يمكنها توفير التكاليف. إن قوة العمل المنظمة في هيئة اتحادات أو نقابات معينة تشكل مصدراً هاماً من مصادر القوى العاملة ، والتي يجب أن تتركها المنظمة عند قياسها بالبحث عن الأفراد اللازمين. (أبو بكر، 2006، ص. 313)

كما أن هناك بدائل أخرى للاستقطاب تلجأ إليها المنظمة من أجل تلبية حاجات دوائرها إذا كانت تلك الحاجة لفترة قصيرة ، ومن أهم هذه البدائل. (جودة، 2014، ص. 129_130)

العمل الإضافي: يعد العمل الإضافي أحد الأساليب المستخدمة كثيراً في تلبية حاجات المنظمة إلى جهود إضافية في العمل. وهذا الأسلوب يصلح لحاجة العمل المؤقت، لجهد إضافي مثل كفترة إعداد الميزانيات السنوية في نهاية السنة وفترة التحول من نظام إلى آخر في العمل، إلا أنه يجب الحذر من مبالغة البعض في موضوع العمل الإضافي والعمل لساعات إضافية بشكل أكبر من الحاجة الفعلية وذلك لإجل تنفيغ بعض الموظفين وتوفير دخل إضافي لهم ، وليس من أجل مصلحة العمل.

العمالة المؤقتة: يمكن للمنظمة استخدام عمالة مؤقتة لتلبية احتياجاتها المؤقتة من الموارد البشرية وذلك وفقاً لتقدير الإدارة ، ومن مزايا هذا الأسلوب الحصول على العمالة بتكلفة أقل سواء من ناحية الأجور أو من حيث مزايا وامتيازات أخرى ، ولكن من أهم

عيوب هذه الطريقة عدم الانتماء المؤسسي والتزام العمال المؤقتين ، مما يؤثر على مدى تفانيهم في العمل.

تأجير العمالة: تعتمد هذا الأسلوب على تأجير العمالة التي تحتاجها من مكتب لتأجير العمالة مقابل مبلغ معين تدفعه له المنظمة، وينتشر استخدام هذا الأسلوب عند الحاجة إلى عمالة مؤقتة لأداء أعمال محددة كأعمال النظافة وأعمال الصيانة وغيرها من الأعمال المشابهة.

وعلى الرغم من أن تكلفة الحصول على العمالة بهذا الأسلوب قد تكون مرتفعة لأن مكاتب تأجير العمالة تضيف نسبة مئوية لأرباحها؟ ألا أن العمالة في هذه الحالة تكون متخصصة ومتدربة وجاهزة للعمل.

عاملين بوقت جزئي: المقصود بالعمالة بوقت جزئي والإففاق مع عاملين يتوقع أن تكون مجموع ساعات عملهم في الأسبوع أقل من مجموع ساعات عمل الآخرين (40 ساعة عمل في دول معينة، كالولايات المتحدة الأمريكية : 48 ساعة عمل في الأسبوع في دول أخرى كالدول العربية).

المتعاقدين المستشارون المستقلين: تقوم المنظمة باستخدام المستشارين المستقلين لإنجاز بعض الأعمال التي يمكن أن يعمل عليها المستشارين في منازلهم و أن يقدموها في الوقت المحدد إلى المنظمة مقابل مبلغ مالي متفق عليه مسبقاً. و قد ساعد كثيرا في هذا المجال تقدم وسائل الاتصال والانترنت ووفر كثيراً من الجهد والوقت لكلا الطرفين.

ثانياً: الاختيار

تعريف الاختيار

هناك عدة تعاريف للاختيار منها:

هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو ذلك الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من : اختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة." (ماهر، 2005، ص.155)

هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم لشغل الوظائف ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين. (منير، 2010، ص.180).

هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر. (السالم، 2009، ص.179)

ومنه يمكن القول أن عملية الاختيار هي امتداد طبيعي للاستقطاب فيه يتم انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف في المنظمة.

معايير الاختيار

يقصد بمعايير الاختيار تلك الخصائص والمؤهلات العلمية الاستعدادات البدنية والشخصية التي يجب توافرها في الشخص الذي يوكل إليه القيام بالعمل ومن أهمها: (ماهر، 2005، ص.237_278)

مستوى التعليم: كل وظيفة تتطلب مستوى من التأهيل العلمي ويكون هذا التأهيل مجددا في بطاقات تصنيف الوظائف، حيث يتم تحديد هذا المستوى قبل الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

الخبرة السابقة: إن معظم المؤسسات يفضلون الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطلب الوظيفة كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل.

الصفات الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول أو القوة الجسمية أو بعض الصفات الأخرى كالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين، وعندما نتكلم عن القدرات الجسمية فنجد أنها تختلف من فرد لآخر، ومن وظيفة لأخرى.

الصفات الشخصية: وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، عندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج فإن ذلك يكون أكثر استقراراً ومسؤولية في وظيفته، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر، فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية، ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات لأنه يوجد دائماً استثناءات.

خطوات الاختيار

هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي يجب أن تمر بها عملية المفاضلة بين الأفراد وذلك لحين صدور قرار تعيينهم أو استلامهم العمل بالمنظمة مع أن هناك بعض التشريعات الحكومية التي تتدخل في عملية المفاضلة مثل الشروط المنظمة للإعلان في الصحف وشروط الجنسية وشروط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة تأديبية... الخ

وبمراعاة تلك هذه الشروط يمكن للمنظمة أن تحدد خطوات رئيسية مرتبة على النحو التالي :

1. استقبال طالبي الوظائف:

حيث يجب أن تخصص إدارة القوى العاملة بعض العاملين بها ممن تتوافر فيهم اللباقة وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة وينبغي أن يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المنظمة وكافة أنشطتها والمزايا التي تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادي وموقعها بين المنظمات المنافسة الأخرى، وتسهم هذه الخطوة في تصفية أعداد المتقدمين الذين لا يرغبون في العمل بالمنطقة.

2. المقابلة المبدئية:

وهنا يقوم الموظف المختص بإدارة القوى العاملة بإجراء مقابلة مبدئية مع الأفراد الراغبين للعمل بالمنظمة أنهم لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية التي تتطلبها الوظيفة كشروط المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الجنس وكذا التقويم العام لمظهرهم وشخصهم.

3. ملأ طلبات الاستخدام:

في حالة توافر الشروط اللازمة للتعين من خلال المقابلة المبدئية يطلب من المتقدمين أن يستوفوا منظمة طلبات الاستخدام هذا، ويلاحظ أن هناك اختلاف في تصميم طلبات الاستخدام من لأخرى، وذلك باختلاف طبيعة أعمال و اختصاصات هذه المنظمات غير أنه يجب أن يراعى في تصميمها الوضوح والدقة والتسلسل في التفكير وعموما فإن نماذج الاستخدام تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بشخصية المتقدم للتعين كاسمه الثلاثي وعنوانه ورقم هاتفه... وأي معلومات تجد إدارة القوى العاملة أهميتها. (الصيرفي، 2007 ، ص. 111).

4. الاختبارات:

تستخدم الاختبارات من أجل مشاهدة وقياس أداء الفرد في وضعية اصطناعية وثباته وهي تعتبر من المراحل الضرورية في برنامج الاختبار ويقصد بالاختبار ما يلي:

مراحل منتظمة لملاحظة سلوك الفرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمي هذا ويرجى مراعاة الآتي عند إجراء الاختبارات:

- يجب مراعاة تصميم الاختبارات طبقا لما تسفر عنه نتائج تحليل الوظائف.
- أنه لا يمكن الاعتماد على نتائج الاختبار إلا إذا توافرت فيه خاصية الثبات أي تكون لجنة الاختبار لنفس الفرد وفي نفس الظروف واحدة مهما تكررت مرات الاختبار.
- يجب أن تتميز الاختبارات بالصحة بمعنى أن تكون مناسبة تماما للخاصية المراد قياسها.
- إن الاختبارات لا تستخدم لتقدير مدى مناسبة فرد من عدمه وإنما تستخدم فقط كمعيار للمفاضلة بين الأفراد.
- إن الاختلاف البسيط في نتائج الاختبارات لا تعني أن صاحب الدرجة الأعلى أفضل من صاحب الدرجة الأدنى بل يجب التعامل مع هذه النتائج بشيء من الحكمة والدقة.
- أن نجاح الفرد في الامتحانات لا يعني مطلقا نجاحه في عمله بصفة مستديمة.
- أن نتائج الاختبار تعتبر فقط تدعيم للبيانات التي يمكن الحصول عليها من طلبات التوظيف والمقابلات المبدئية.
- أن الاختبارات التي يثبت نجاحها في منظمة معينة لا يشترط نجاحها في منظمة أخرى لاختلاف ظروف المنظمين (رمضان ، 1994، ص 27).

أنواع اختبارات التوظيف:

ويمكن أن تقسم إلى ما يقيس القدرات المعرفية العقلية الحركية، البدنية، الشخصية والاهتمامات والانجاز في العمل

أنواع الاختبارات المعرفية أو اختبارات القدرات المعرفية: وهي تشمل القدرة على التفكير وبعض القدرات العقلية مثل الذاكرة والتفكير المنظم..

- اختبارات الذكاء:

وذلك بقياس معامل الذكاء (IQ) وهو اختصار لـ Intelligence Quotient وهو قياس للقدرات العقلية بالإضافة إلى الذاكرة والقوة والقدرة الحسابية، وهناك اختبارات مثل Wonderlic يمكن أن تقدم إلى مجموعة من الناس .

- اختبارات القدرات العقلية الخاصة

وهناك مقاييس لقياس القدرات العقلية ، والاختبارات من هذه النوعية تسمى اختبارات القدرات Aptitude و الاستعداد الذي تحتاجه بعض المهن وتقيس هذه الاختبارات مدى فهم المتقدم لبعض المبادئ الميكانيكية الأساسية، ولذلك فهي تعكس مدى استعداده للقيام بمهام وظيفته ومن أمثلة ذلك الاختبارات اختبار التفكير الميكانيكي Mechanical Reasoning Test واختبار SAR لقياس الاستعدادات الميكانيكية.

- اختبار القدرات الحركية والبدنية

حيث أن هناك قدرات حركية كثيرة يراد قياسها وهذه تشمل استعمال اليد اليمنى، وسرعة حركة الذراع، وزمن رد الفعل واختبار كراوفورد Crowford Test فهو يبين سرعة ودقة حركة الإصبع، واليد والذراع، وهناك اختبارات أخرى مثل StrombergDexterity و

Minnesota Rate of mainpulation وPerdue PegBoard ، وهناك قدرات بدنية كالقوة ورفع الأثقال، والقوة الديناميكية كالدفع وتناسق الجسم (مثل القفز على الحبل). (ديسلر ، 2007، ص207)

5. المقابلات:

المقابلة هي محادثة بين شخص أو أكثر وبين متقدم أو متقدمين لوظائف شاعرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة ومعنى بما يكفل سلامة عملية الاختيار وذلك مع ملاحظة ما يلي:

- أن تكون المقابلة في الوقت والمكان المناسب ولا تتسبب بإجهاد راغب العلم بقدر الإمكان.
- أن يبدأ المقابل بعرض نبذة مختصرة عن موضوع المقالة مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعية اللازم توفرها في شاغل الوظيفة.
- يجب أن يكون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وأن يتذكر دائما أنه يقوم بمقابلة وليس تحقيق وأن يتجنب التحيز بقدر الإمكان وأن يراعي استخدام اللغة التي تلائم المبحوث (الصيرفي 2007 ص ، 116).

أنواع المقابلات:

- المقابلة المتعمقة:

وهنا يتم مسبقا تحديد الموضوعات التي ستكون مجالا للمناقشة حيث يقوم المقابل باستخدام أسئلة عامة للحصول على معلومات عن هذه الموضوعات ومن أمثلة هذه الموضوعات حياة المتقدم- الوظيفة السابقة - اتجاهات راغب العمل وخططهم المستقبلية...الخ.

- المقابلة النموذجية:

وتستخدم نماذج من الأسئلة مصممة مسبقا بواسطة متخصصين من أجل الاختيار لوظائف معينة.

- مقابلة الضغط:

يتم وضع المتقدم في ظروف غير عادية أو مواقف مربكة وذلك من أجل ملاحظة سلوكه وتصرفاته في مثل هذه المواقف. (رمضان، 1994، ص 42)

- مقابلة عكس المشاعر:

- شكل رقم () : يوضح حركية المقابلة : محددات حصيلة المقابلة (كشرو، 1995 ، ص 367).

وتمثل هذه المقابلة مهارة خاصة في الإنصات بحيث يتمكن من يقوم بالمقابلة . من النقاط بعض الجوانب العاطفية من عبارة معينة بذكرها الطرف الثاني وبحيث يعكسها مرة أخرى إليه بدون أي محاولة من جانب القائم بالمقابلة لتقييم هذه العبارات أي أن القائم بالمقابلة لا يعبر هنا عن موافقته أو عدم موافقته على العبارة التي يذكرها الطرف الثاني فهو لا يتعاطف معه ولا يدفعه بالخطأ في نفس الوقت.

- المقابلة غير موجهة:

وهذا يلعب المقابل دور المنصت بعد أن يترك المجال للمقدم للإجابة على أسئلة المفتوحة. (العمرى، 1989، ص 210).

6. قرار التعيين:

بعد الانتهاء من مراحل الاختبار يتم إصدار قرار التعيين هذا ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

ثالثاً: التعيين

تعريف التعيين

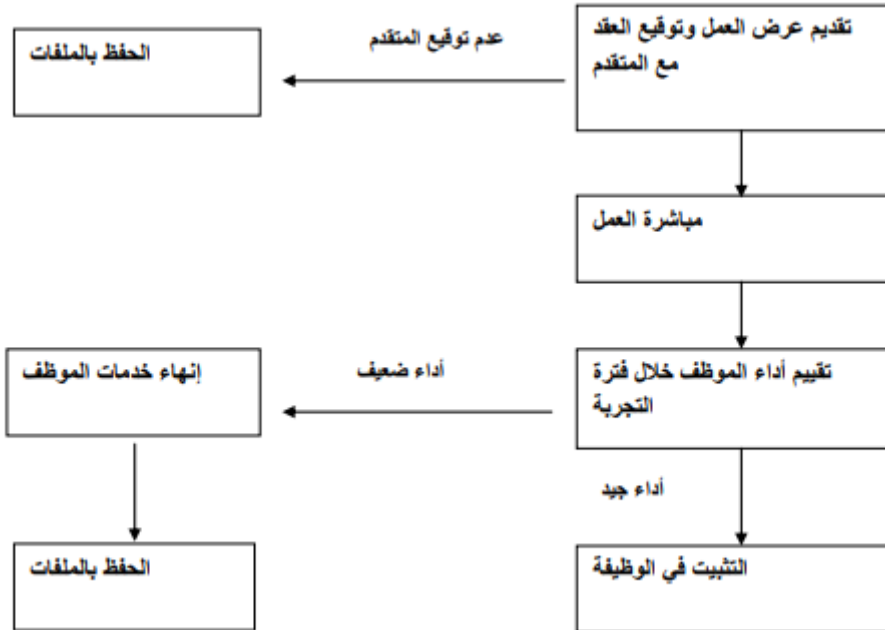
التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب لتنتهي بالتعيين ويعرف التعيين كالاتي:

1. يعني إيجاد التناسب والتطابق بين الشروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة والمستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها. (منير، 2010، ص. 187)
- هو إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوق للموظف في الأجر والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه. (مصطفى، 2006، ص. 288)
2. هو قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة أن يكون عضواً في الشركة من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين. (السالم، 2009، ص. 128)
- ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن قول أن التعيين هو آخر مرحلة تقوم بها المنظمة في عملية التوظيف والتي تعني وضع المرشح في الوظيفة التي تناسبه.
- كما يتضمن التعيين رابع أسس أساسية تتمثل فيمايلي: (رابحي وصحراوي، 2015)
- إصدار قرار التعيين : تتولى الجهات المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والإنفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي يحصل عليها وعادة يوضع الأشخاص الجدد تحت المراقبة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديد فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.
- التهيئة المبدئية: تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، وذلك من خلال الكتب النشرات والزيارات الميدانية لمرافق المؤسسة وأماكن العمل فيها.

- متابعة وتقييم الفرد : خلال فترة التجربة، يعين الفرد تحت التجربة لمدة قد تصل إلى سنة ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختيار والملاحظة من قبل رئيسه مباشر، وفي نهاية الفترة يعيد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى مكان آخر.
- تثبيت الموظف وتمكينه : بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجربة المحددة له بنجاح ويثبت كفاءته، ويظهر تقرير رئيسه المباشر أنه مؤهل لعمله تنتهي فترة الاختيار ويعين بصفة نهائية ، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

خطوات التعيين

تتضمن عملية التعيين الخطوات التالية الموضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (2) خطوات عملية التعيين

المصدر: (جودة ، 2014 ، ص 150)

وفيما يلي شرحاً لهذه الخطوات بالتفصيل: (جودة ، 2014، ص. 151_153)

- تقديم عرض العمل وتوقيع العقد يتم تقديم عرض العمل وشروطه إلى المتقدمين للعمل الذي اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم للوظيفة ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية:
 - اسم المنظمة واسم الموظف وعناوينهما.
 - تاريخ الاتفاق وبدء سريان العقد.
 - مسمى الوظيفة رقمها.
 - التزامات الموظف / واجبات الوظيفة.
 - الدرجة والراتب والعلاوات.
 - مدة العقد..... الخ.
- مباشرة العمل بعد توقع عقد التوظيف يكون الموظف ملزماً بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريراً بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه.
- تقييم الموظف خلال الفترة التجربة، وفقاً لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد وخضوعه لفترة تجربة محددة في العقد بحيث لا تتعدى هذه الفترة تلك المحددة في قانون العمل والتي عادة لا تتجاوز مائة يوم، وخلال فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كتب وتقييم أدائه، حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقرير مفصل عن ذلك كما يتضمن التقرير توصية الرئيس المباشر بتثبيت الموظف الجديد أو إنهاء عقد عمله.
- التثبيت في الوظيفة ، بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف ناجح ، وبعد تقديم رئيسه المباشر ، تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد، يثبت الموظف في وظيفته ويستمر في عمله حتى نهاية الفترة عليها في العقد.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي

ويعرف على أنه " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدد عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه نشاط يؤدي إلى نتيجة ". (قهواجي، 2018، ص. 25)

كما ينظر إليه على أنه " مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة مسبقاً". (قهواجي، 2018، صفحة 25)

ويشار إلى الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة ". (سحنون و فيسة، 2019، صفحة 24)

عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها : (عكاشة، 2008)

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى إدراك الفرد عن عمل الذي يقوم به وما يمتلك من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل نجاز الأعمال في أوقاتها المحدد ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

محددات الأداء الوظيفي

هناك نوعان من المحددات التي يتأثر بهما الأداء الوظيفي، وهما المحددات الداخلية التي تتعلق بالعامل نفسه ومدى سيطرته عليها ، والمحددات الخارجية التي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارجة عن سيطرة العامل، وفيما يلي سنتناول هذه المحددات بالتفصيل (المحاضرة 2013):

1. المحددات الداخلية:

الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقة الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

القدرات: وتعني الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى بالكفايات الشخصية كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة.

إدراك الدور : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن الأداء يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به، - بحيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

2. المحددات الخارجية:

متطلبات العمل: تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

البيئة التنظيمية: تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كلاً من مناخ العمل الإشراف توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه مثل المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

هناك عدة من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي نذكر منها:

1. العوامل الاجتماعية والقيم الثقافية: التي يؤمن بها الفرد ويدين لها بالولاء، المستوى التعليمي الذي يتمتع به، والذي يمكنه من إنجاز المهام التي أسدت إليه، العوامل المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، وعلاقة المنظمة مع مختلف شرائح المجتمع التي من شأنها توفير معلومات مهمة للمنظمة كإرسال منتج جديد، واستهداف حصة في السوق .

2. العوامل التكنولوجية: وتشمل مجموع التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا.

3. العوامل السياسية والقانونية: تتمثل في الوضعية السياسية للدولة (استقرار سياسي أو حرب، نظام الحكم السائد، العلاقات مع العالم الخارجي)..

4. العوامل الداخلية (التنظيمية): فهي تشبه كثيرا المصادر التنظيمية لضغوط العمل، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- النمط القيادي السائد في المنظمة، والذي يخص مدى مركزية إتخاذ القرارات ومشاركة أو عدم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وكذا رسم السياسات والإجراءات الخاصة بالتنظيم الداخلي.
- عدم حصول العامل على حقوقه من، ترقيات، وكذا طبيعة نظام الحوافز السائد فإذا كان هذا الأخير غير عادل فهذا حتما سيؤثر سلبا في أداء العاملين.
- بيئة العمل المادية.
- غياب أو عدم وضوح الأهداف المراد الوصول إليها: فالمنظمة التي تعمل دون أن يكون لديها خطط مستقبلية (تفصيلية) الأعمال أو معدلات الإنتاج لديها مثلا، فإنها لا تستطيع قياس مدى ما تحقق من إنجازات، وبذلك لا تستطيع محاسبة عاملها عن مستويات أدائهم، أي أن العامل الذي يحقق مستويات مرتفعة قد يقيم بنفس الدرجة التي يقيم بها العامل الذي يحقق مستويات منخفضة أو معدومة.
- الصراع التنظيمي الذي قد يكون إيجابيا، ويمكن أن يكون سلبيا ويؤثر مباشرة في أداء العاملين. (بن طالب، 2018).

5. العوامل الفنية: وتشمل العناصر التالية:

- نوعية التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات .
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات و الآلات .
 - نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له .
 - التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها.
 - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
 - أساليب وطرق العمل.
- حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلاً تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.
- 6. العوامل الإنسانية:** وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات و معاملات وأساليب أيضاً وتضم:
- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلما ضمت المؤسسة عمال صغار السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز.
 - مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.
 - التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
 - الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية).
- 7. المناخ التنظيمي للمؤسسة:** حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضاً من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:

- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيراً على الأداء وذلك من طريقة إنسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.
- الاتصالات: من الضروري جداً وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضاً خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية.
- نطاق الإشراف: إن فعالية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن جعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصياً، فالمشرف الفعال يكون قائداً مخططاً ومحفزاً ومعلماً وناصحاً وموجهاً ومدرّباً في أن واحد.
- طبيعة العمل: يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني تقليدي أم غير روتيني يتضمن التجديد والإبتكار فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذی أهمية.
- الظروف المادية: هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.
- التحفيز: وذلك من خلال إشراكه في عملية إتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية.

- التدريب: من شأن التدريب أن يصفّل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الإستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة.
- بالإضافة أيضا إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنها أن يخفّضا من مستوى الأداء.
- التكنولوجيا المستخدمة: نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين، بالإضافة إلى التغير في حجم العمل، التأخير في القيام بالأعمال. (بن محمد ، 2018)

أهمية الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمنظمة أو المؤسسة وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي : (العمراوي، 2017)

1. بالنسبة للعاملين :
 - يرتبط أداء العاملين بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة للاستقرار في عمله وثبات ذاته.
 - يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة نسبيا في المستقبل .
 - يجب على كل عامل الاهتمام الداءة نظرا الارتباط ذلك بما يتقصاه من أجور ومرتبّات لمقابل هذا الأداء.

2. بالنسبة للمنظمة:

- يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة لتسعى لتحقيق النجاح والتقدم .
- اعتبار الأداء الناتج النهائي لمحصلات جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً عندما يكون أداء الموظفين مميز .

القسم العملي

منهج الدراسة

- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهجين:
- المنهج الوصفي: يعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وهو يناسب الظاهرة موضوع البحث ، وتشير كلمة "منهج" إلى الطريقة بينما تشير كلمة "وصفي" إلى السمات التي تميز الفرد أو الظاهرة. ويُعرف المنهج الوصفي في البحث العلمي على أنه أسلوب أو نمط يتم استخدامه لدراسة ووصف الظواهر والمشكلات العلمية وصفاً دقيقاً للوصول إلى التفسيرات المنطقية المبرهنة بهدف إتاحة الفرصة للباحث لوضع إطارات محددة للمشكلة واستخلاص عدد من الأسباب التي أدت لحدوث الظاهرة أو المشكلة،.
- المنهج التحليلي: يُعتبر البعض المنهج التحليل أحد مناهج البحث العلمي الفرعية، وهو بمثابة مُكمل هام لغيره من المناهج، ويتألف ذلك المنهج من عناصر ثلاثة، وهي تفكيك المشكلة لجزئيات، ثم التقويم والنقد لكل جزء بصفة مستقلة، وفي النهاية التركيب والاستنتاج العلمي.
- وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صُممت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وذلك للتحقق من صحة الفروض.
- **المصادر الثانوية:** تم مراجعة مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والمطالعة في مواقع الانترنت.
- وسيتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك عن طريق:
- اختبار الفا كوناخ لتحديد ثبات المقياس .
- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي .
- اختبار One-Sample t-Test .
- اختبار Independent t test لاختبار الفروق .
- اختبار One Way ANOVA. لاختبار الفروق .
- اختبار الانحدار الخطي البسيط.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد.
- **اختبار فرضيات العدم :**

الفرضية الفرعية الأولى:

- . يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر الاستقطاب الجيد على الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية.

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.000	3.873		0.548	2.122	(Constant)
0.007	2.800	0.359	0.126	0.354	الاستقطاب

1

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر الاختيار الاخلاقي على الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية.

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.000	4.665		0.343	1.601	(Constant)
0.000	6.095	0.642	0.101	0.614	الاختيار

1

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر التعيين الاخلاقي على الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية.

Sig.	t	Standardize		Unstandardized		Model
		d	Coefficients	Coefficients		
				Beta	Std. Error	
0.000	5.318			0.339	1.805	(Constant)
0.000	5.564	0.607		0.103	0.571	التعيين

1

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

الاستنتاج : الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر التوظيف الاخلاقي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية.

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.110	1.625		0.458	0.744	(Constant)
0.348	0.947	0.098	0.102	0.097	الاستقطاب
0.001	3.661	0.420	0.110	0.402	الاختيار
0.001	3.500	0.381	0.102	0.358	التعيين

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

اختبار الفرضية الثانية :

يوجد فروق جوهرية للعلاقة بين التوظيف الاخلاقي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) و الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية تعزى للمتغير الديموغرافي (الجنس).

95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference		Mean Difference		Sig. (2-tailed)		df		t		
Upper	Lower											
0.66763	4.3360	0.59928	-0.31395	0.22765	0.14267	0.534	53	0.627		Equal variances assumed		الاستقطاب
0.79373	3.1200	0.13648	-0.78981	0.23091	-0.32667	0.163	53	-1.415		Equal variances assumed		الاختيار
0.81019	3.2160	0.52279	-0.43746	0.23937	0.04267	0.859	53	0.178		Equal variances assumed		التعيين
0.79622	3.6700	0.52924	-0.37257	0.22481	0.07833	0.729	53	0.348		Equal variances assumed		الأداء الوظيفي

يوجد فروق جوهرية للعلاقة بين التوظيف الجيد (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية تعزى للمتغير الديموغرافي (العمر).

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.129	2.134	1.431	2	2.863	Between Groups	
		0.671	52	34.871	Within Groups	الاستقطاب
			54	37.734	Total	
0.028	3.819	2.561	2	5.122	Between Groups	
		0.671	52	34.868	Within Groups	الاختيار
			54	39.990	Total	
0.497	0.709	0.550	2	1.099	Between Groups	
		0.776	52	40.338	Within Groups	التعيين
			54	41.437	Total	
0.127	2.150	1.398	2	2.796	Between Groups	
		0.650	52	33.813	Within Groups	الأداء الوظيفي
			54	36.609	Total	

يوجد فروق جوهرية للعلاقة بين التوظيف الاخلاقي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) و الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية تعزى للمتغير الديموغرافي (مستوى التعليم).

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.544	0.615	0.436	2	0.872	Between Groups	
		0.709	52	36.861	Within Groups	الاستقطاب
			54	37.734	Total	
0.277	1.317	0.964	2	1.928	Between Groups	
		0.732	52	38.062	Within Groups	الاختيار
			54	39.990	Total	
0.510	0.681	0.529	2	1.058	Between Groups	
		0.777	52	40.379	Within Groups	التعيين
			54	41.437	Total	
0.484	0.736	0.504	2	1.007	Between Groups	
		0.685	52	35.602	Within Groups	الأداء الوظيفي
			54	36.609	Total	

نتائج الدراسة :

- يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر الاستقطاب الاخلاقي في الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية.
- يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر الاختيار الاخلاقي في الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية.
- يوجد أثر معنوي حقيقي لأثر التعيين الاخلاقي في الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية.
- لا يوجد فروق جوهرية للعلاقة بين التوظيف الاخلاقي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية تعزى للمتغير الديموغرافي (الجنس).
- يوجد فروق جوهرية للعلاقة بين التوظيف الاخلاقي (الاستقطاب، الاختيار) والأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية تعزى للمتغير الديموغرافي (العمر).
- لا يوجد فروق جوهرية للعلاقة بين التوظيف الاخلاقي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية تعزى للمتغير الديموغرافي (مستوى التعليم).
- يوجد فروق جوهرية للعلاقة بين التوظيف الاخلاقي (الاستقطاب، الاختيار) والأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية تعزى للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة).

توصيات الدراسة :

التوصيات المتعلقة بمرحلة الاستقطاب:

- يوصي الباحث بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية عند الحاجة إلى الموظفين أن يقوم بالأعلان بوسائل مختلفة و ذلك لرفع احتمال الوصول على الكفاءات المطلوبة.
- احتفاظ بعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية بكافة الطلبات المقدمة و ذلك للجوء اليها عند الحاجة لتوفير تكاليف الأعلان و الاستقطاب.
- التنوع بين مصادر الاستقطاب (داخلية و خارجية) و تحقيق التوازن بينها.
- تمييز الإعلان عن توفر شواغر بحوافز مغرية لاستقطاب الخبرات و الكفاءات المطلوبة.

التوصيات المتعلقة بمرحلة الاختيار:

- يوصي الباحث اتباع أسس علمية بعملية اختيار العاملين لملي الشواغر، مثل مستوى التعليم و الخبرة و الكفاءة.
- يوصي الباحث مراعاة القرب الجغرافي للعاملين .
- مراعاة الخصائص الشخصية مثل العمر عند الاختيار، و ضرورة مطابقة مؤهلات المرشح للوصف الوظيفي المعمول به.

التوصيات المتعلقة بمرحلة التعيين:

- يوصي الباحث بالتخطيط سنوياً وذلك تماشياً مع التطورات المحتملة للأعداد المراد تعيينهم سنوياً.

➤ يوصي الباحث باتباع خطوات التعيين بجمع بيانات من المرشحين من عدة مصادر.

➤ في حال وجود أكثر من مرشح مناسب للمنصب يوصي الباحث بالتعيين بناءً على معايير واضحة و ثابتة و معتمدة مثل الولاء و الخبرة، بالإضافة لتحليل وتوصيف الوظائف الموجودة و تعيين المرشح الأكثر مطابقة لها.

التوصيات المتعلقة بأداء العاملين:

- تحديد معايير محددة لتقييم أداء العامل وذلك حسب طبيعة عمله.
- الاعتماد في تقييم أداء العاملين على التقارير السنوية.
- اشراك المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية عاملها في مشاكل العمل و ذلك سعياً منها في تحسين و تطوير أدائهم.
- المرونة في تعديل معايير الأداء بما يتماشى وطبيعة العمل وتحقيق الأهداف.

التوصيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات:

- الاهتمام بمرحلة الاستقطاب و التي تعتبر أساس عملية التوظيف الاخلاقي بالإضافة لتأثيرها الواضح على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تحقيق العدالة باختيار المرشح المناسب، و الاهتمام بمرحلة الاختيار حيث تمثل نقطة محورية في سير عملية التوظيف بالإضافة لأهميتها و اثرها الواضح في أداء العاملين.

- الحذر باتخاذ قرار التعيين و التأكد من مطابقة المرشح المختار للمواصفات المطلوبة، وذلك لأهمية هذه المرحلة و التي تعتبر شبه نهائية للوصول للإداء الوظيفي المميز.
- في ظل وجود مؤثرات كثيرة في الأداء الوظيفي، يتوجب على المؤسسات الخدمة الخاصة التركيز على مرحلتي (الاختيار و التعيين) و ذلك لتأثيرهم الكبير بالأداء الوظيفي مقارنة بباقي المتغيرات.
- عدم اعطاء أهمية للجنس و مستوى تعليم العاملين في مراحل التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والأداء الوظيفي.
- الاهتمام بعمر المرشحين عند اختيار المرشحين لملئ الشواغر، و الفئة المناسبة هي الفئة (اقل من 25 سنة)، وهي الفئة الأكثر حيوية و الاقبال للبدء بالحياة العملية.
- عند الاختيار يجب الاهتمام بعدد سنوات الخبرة ، حيث يعد المرشحون التي يمتلكون (5_10 سنوات) هم الفئة الأكثر ملائمة للعمل، وينعكس ذلك ايضاً على أداء العاملين حيث يعد الأداء الأفضل من العاملين الذين يمتلكون خبرة (5_10 سنوات).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود.(2006) الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،
- البطاينه، محمد تركي. (2016) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، دراسات العلوم الإدارية،المجلد 43، العدد 1، ص ص. 1_17.
- السالم، مؤيد سعيد.(2009) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع،الأردن.
- السليطي، محمد. (2024) استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة قطر فارما، المجلة العربية للإدارة (قيد النشر)، مجلد 44 ، عدد 2، ص. 35-48.
- الشريف، سعيد عبد ربه معزب عبد ربه.(2015) أثر استراتيجية التوظيف على فعالية إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك في ليبيا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد4، ص. 287_310.
- العمراوي، نادية. (2017) تأثير الضغوط على الاداء الوظيفي للعمال،(مذكرة ماستر في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي.
- المحاسنة، إبراهيم. (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان
- بلال، زروق. (2022) أثر العمل عن بعد على كفاءة الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا: (بالتطبيق على مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار ووزارة العمل وبلدية ظفار بسلطنة عمان)، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية،مجلد 19، عدد 3، ص.481_517. Available at: <https://doi.org/10.36394/jhss/19/3/18>.

بلال، مشعلي. وسيلة، حمداوي. (2016): أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 بقالة، حوليات جامعة قالة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 5، ص. 301_331.

ثابت، وائل. (2020) أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعلم التنظيمي متغير وسيط، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 22، عدد 2، ص. 63_100.

جادر، سهير عادل. صيهود، احمد قاسم. (2018) إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي/ بحث ميداني في وزارة الزراعة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد. 23 رقم 98 ، ص. 149 .
<https://doi.org/10.33095/jeas.v23i98.276>

جودة، محفوظ أحمد. (2014) إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر كالتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن.

خطوط، رمضان. جالب، مصباح. (2017) مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12.

رابحي، نصيرة. صحراوي، بهية. (2015) سياسة توظيف الموارد البشرية وأثرها على المؤسسة الجزائرية مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة جامعة يحي فارس المدية.

سحنون، مصطفى. فيسة، عمر. (2019) جودة الحياة كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سلونغاز فرع ولاية المدية. مجلة المنهل الاقتصادي. المجلد 2، العدد 2، ص. 21_32.

عيسري، حسن بن علي جابر. (2019) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على بلدية محابيل عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، ص. 281_297

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Almarashdi, Feras.(2022) Impact of Recruitment Processes on Work Turnover & Job Satisfaction, Journal of Positive School Psychology, 6(2), p. 1587 – 1596.
- Al–Omari, K.M., & Okasheh, H. (2018). The Influence of Work Environment on Job Performance : A Case Study of Engineering Company in Jordan, International Journal of Applied Engineering Research,12(24), pp. 15544–15550.
- Bakhashwain,S. & Javed,U. (2021). The Impact Of Recruitment And Selection Practices On Employee Performance. PalArch’s Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology, 18(14), 251–260. Retrieved from <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8290>
- Buntaran, F.A., Andika, D. and Alfiyana, V.Y. (2019) “Impact of job satisfaction on job performance,” Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society, 1(2), pp. 121–128. Available at: <https://doi.org/10.32770/rbaos.vol1121-128>.
- Hauwa, A. Ringim, K.(2022) Effect Of Human Resources Recruitment On Organizational Performance Of Niger State Internal Revenue Service, Minna, Lapai International Journal of Administration LIJAD,4(2),p.1_15.