

## قياس أثر سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية وأثرها على الأداء الإداري - دراسة ميدانية

[١٦]

محمد عبد العزيز عبد العزيز صيام  
المعهد العالي للعلوم الإدارية والحاسبات بالعبور

### المستخلص

استهدفت الدراسة قياس أثر سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية وأثرها على الأداء الإداري وتطبيقها على العاملين بشركة الجمهوريه للمستلزمات الطبية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على مدى ملائمة وإمكانيات ومتطلبات تطبيقها على شركة الجمهوريه للمستلزمات الطبية المقترحة لهذا للتطبيق.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستمارة إستبيان جمعت بالمقابلة، تضمنت مجموعة من العبارات تقيس إتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المزج بين المنهج الإستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وقد أجرى الباحثون تحليل البيانات باستخدام اختبار كروسكال . ولاس لكل سؤال من أسئلة قائمة الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة باستخدام عينة الدراسة المكونة من ١٠٠ مفردة "وهي عدد الأستمارات الصحيحة التي تم استردادها" وقد توصل الباحث الي مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن تطبيقها على المنشأة محل الدراسة (شركة الجمهوريه للمستلزمات الطبيه).

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ١- الاهتمام بوضع سياسات وإجراءات من شأنها ممارسة وتعزيز العمل على الاستقطاب.
- ٢- العمل على وضع محددات واضحة في عملية الاستقطاب بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.
- ٣- ضروره إتباع سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وخصوصاً في دائرة الاستقطاب للمناصب الإدارية.

## مقدمة الدراسة

يعتبر المورد البشرى مورداً مهماً وأصلاً من الأصول التي تمتلكها المنظمات، فإنسان هو المورد الحقيقي لاي مؤسسة سواء كانت صناعية أوخدمية نظراً لما تمتلكه من قدرات ومهارات ويمثل العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، بينما تمثل الموارد الأخرى سواء كانت مادية أوغيرها عوامل مسانده للمورد البشرى(الهيئة: ٢٠٠٣)

ولأن كفاءة المنظمة مرتبطة بأداء العاملين في المقام الأول، أصبح إلزاماً على إدارة الموارد البشرية الأهتمام بشكل كبير بالسياسات العامة للأفراد إبتداءً من الاستقطاب ومروراً بالاختيار والتدريب وإنتهاءً بالتعيين، لما لها من الأثر الكبير والفعال على المدى الطويل في أداء المنظمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، التي تسعى لها الوظائف وقد ظلت الوظائف القيادية لزمن طويل بعيدة عن تطبيق ذات المعايير التي تطبق على المناصب القيادية، حيث كانت الاعترافات السياسية والاجتماعية هي السائدة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين مما يجعل الصورة غير واضحة بين الموظف والوظيفة، فإختيار المناسب للفرد ووضعه في مكان وظيفي يلزم المنظمة الاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها (فرج: ٢٠١٦)

ومن خلال ما سبق: يمكن القول أن الاستقطاب الفعال يؤثر على فاعلية الأداء الإداري

## مشكلة الدراسة

يشهد العصر الحالي تحولات وتغيرات جذرية واقتصادية في جميع مجالات الحياة، نتيجة لعدده عوامل منها العولمة، وثورة المعلومات، والاتصالات والانفتاح الاقتصادي والانتشار العالمي لمنظمات الأعمال، فقد فرضت هذه العوامل وغيرها على المنظمات ضرورة مواكبة هذه التغيرات وإتباع طرق حديثة في التفكير وانتهاج طرق مبتكرة في العمل الإداري، لكي تبقى لها موضع قائم بين هذه المنظمات.

ولأن أختيار العنصر البشرى المؤهل والمدرب يعتبر من العوامل الرئيسية لنجاح أى منظمة.

ويرى (ماهر: ٢٠٠٤) أن عملية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعرفها، فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.

وتعتبر سياسات الاستقطاب للمديرين واختيارهم وتعيينهم إحدى العمليات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات من أجل الحصول على مواردها البشرية بهدف مساعدتها على تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي وخفض الدوران الوظيفي (الجبلى: ٢٠٠٥، ص ٥٦)

وأضاف (حجازى: ٢٠١٤، ٨٨) أن الاستقطاب الوظيفي يعتبر النشاط الذى يهتم بتحديد مصادر العمالة، ومن ثم العمل على جذبها والبحث عن أنسب الأشخاص لإشغال وظيفة ما من بين المرشحين، وإنما تتسع لتشمل دوافعهم وطموحاتهم وإهتماماتهم للإسهام فى تحقيق أهداف المنظمة. وأكد أن الاستقطاب الوظيفي هو نشاط ديناميكي فى المنظمة كونه المصدر الرئيسى المعنى بالبحث عن الكفاءات البشرية والعمل على جذبها لسد الشواغر الوظيفية فى المنظمة وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة المرغوبة فى الوقت المناسب، بجانب إنها وظيفة تعنى توفير مستلزمات وحاجات الكفاءات وإهتمامات المرشحين لشغل الوظائف وتهيئة المناخ الملائم الذى من شأنه أن يحقق لهم الرضا الوظيفي.

وأشار ( Daripaly, P: 2005 ) أن الاستقطاب الجيد يؤدي إلى تحسين الأداء الإدارى للمنظمة ككل.

والأداء الإدارى له أهمية بالغة وذلك لارتباطة بعدة عوامل منها التنظيم الإدارى والهيكلى التنظيمى ودراسة الإجراءات وتنسيط

تتمثل مشكلة الدراسة فى محاولة التعرف على كيفية الإدارة الفاعلة وكيفية تقويم الأداء الإدارى فى شركة الجمهوريه للمستلزمات الطبيه، وتتمثل أيضاً فى معرفة مواطن الضعف

والقوة واكتشاف الانحرافات التي تطرأ على الأداء من خلال التغيرات والمؤشرات المحيطة بأبعاد الأداء الإداري.

تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد درجة التزام (شركة الجمهوريه للمستلزمات الطبيه) بمعايير الاستقطاب والاختيار والتعيين التي تستخدمها الشركة، ومدى تأثير ذلك على تحقيق الأداء الإداري للقيادات الإدارية.

سؤال الدراسة: قياس أثر سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية وأثرها على الأداء الإداري ومن هنا يمكن الباحث التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات التي ستحاول الدراسة الإجابة عليها.

وينبثق من هذا التسأل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هو مفهوم الاستقطاب وطبيعته؟
٢. ما هي أهم الخطوات المتبعة في إجراءات عملية الاستقطاب؟
٣. هل تؤثر إجراءات عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين التي تستخدمها الشركة في تحسين الكفاءة الإدارية؟
٤. هل الاستقطاب الفعال للقيادات يؤدي إلى خفض معدل دوران العاملين بالشركة محل الدراسة؟

### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في قياس أثر سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية على الأداء الإداري على شركة ( الجمهوريه للمستلزمات الطبيه ) ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

١. القاء الضوء على مفهوم سياسات الاستقطاب وعناصرها وفوائدها وأهم معوقات تطبيقها في الشركة محل الدراسة؟
٢. التعرف على مدى تأثير سياسات الاستقطاب المتبعة في الشركة محل الدراسة.
٣. التعرف على أهم الخطوات المستخدمة لتعيين القيادات الإدارية بالمنشأة محل الدراسة.

٤- دراسة الاختلاف بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع- السن- المستوى الوظيفي)

### أهمية الدراسة

- ١- أن موضوعات الموارد البشرية بشكل عام تولى اهتماماً خاصاً بتطوير أنشطة المؤسسات سعياً منها للوصول إلى سياسات قادرة على استقطاب وجذب القيادات الإدارية والإحتفاظ بها .
- ٢- على المستوى العلمى يأتى التعرف على استقطاب القيادات للمناصب الإدارية وأهدافها من وجه نظر أفراد عينة الدراسة ليساهم فى تحسين أداء العمل الإدارى.

### الدراسات السابقة

قام الباحث بتناول أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمشكلة الدراسة فى ضوء ما توافر له وذلك على النحو التالى:  
الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتناول الباحث فيما يلى أهم هذه الدراسات طبقاً للتسلسل التاريخى.

#### دراسة الهيئى: ٢٠١٧.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الوظائف المهنية فى الجهاز الحكومى الأردنى والمتمثلة بمنصب الأمن العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء.

#### توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلى:

- ١- أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية ولكنها منخفضة بشكل عام بين أبعاد الدراسة.
- ٢- أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا وبعد نتائج شغل المنصب.
- ٣- أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا وبعد الأداء فى المنصب.

### دراسة أغنيوه: ٢٠١٧

هدفت الدراسة إلى: القاء الضوء على مفهوم وسياسات الاستقطاب وعناصرها وفوائدها وأهم معوقات تطبيقها، والتعرف على مدى تأثير سياسات الاستقطاب المتبعة في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا على فاعلية أداء العاملين في المراكز القيادية.

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الاستقطاب متمثلة في البعدين (التخطيط للمنصب، والاستقطاب الداخلي) على نتائج شغل المنصب.

٢- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الاستقطاب على فاعلية الأداء الإداري ككل.

### دراسة (إبراهيم: ٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر فوائد الاستقطاب للمنظمة (الكفاءة - الفاعلية - العدالة) على دوران الوظيفي بأبعادها المتمثلة بالرضى الوظيفي والولاء التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني والتي تمثلت في (الكفاءة - الفاعلية - العدالة) على معدل الدوران الوظيفي.

### دراسة Carolina: ٢٠١٧

هدفت الدراسة إلى: معرفة طريقة تنفيذ إدارة الموارد البشرية وإستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاستقطاب والتوظيف.

توصلت الدراسة: إلى أن الشركة التي تستخدم التوظيف الإلكتروني بدلا من الطريقة التقليدية المتبعة في التوظيف هي شركات تؤدي مهاماً بشكل فعال في تنفيذ التوظيف للمتقدمين

### دراسة (Sheila: ٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات وممارسات عملية الاستقطاب في المؤسسات، وإلى تحديد أفضل الأساليب في عملية الاختيار، وكذلك تحديد دور تلك الأساليب المتبعة في المنظمات على مخرجات العمل .

توصلت الدراسة: إلى أن أكثر الاساليب تطبيقاً في عملية أستقطاب الموظفين هي الإعلانات بمختلف أنواعها المسموعة والمرئية.

### دراسة ( Handy: ٢٠١٧ )

هدفت الدراسة: إلى تأكيد على أهمية أسلوب المقابلة الشخصية في إستقطاب واختيار المناصب الإدارية الملائمة للعمل في المنظمات في بنسفانيا بالولايات المتحدة الامريكية. توصلت الدراسة إلى: إبراز دور المنظمة في إستقطاب موارده البشرية، مع توفير برامج تاهيلية كفيلة بتحقيق أهداف المنظمة ومنها تحقيق التنافسية والريادة لهذه المنظمات.

## فروض الدراسة

من أجل تفسير إشكالية الدراسة ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرض الرئيسي الأولي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الاستقطاب على نتائج شغل المناصب الإدارية.

الفرض الرئيسي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الاستقطاب ككل على فاعلية الأداء الإداري.

## الإطار النظري

تشمل الدراسة على عدد من المفاهيم التي لابد من توضيحها وتحديد المقصود منها وهي على النحو التالي:

- ١- يعرف الإستقطاب على أنه: عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة في المنظمة أى أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف. (جاب الرب: ٢٠٠٩)
- ٢- كما يعرف الاستقطاب: بأنه تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة. (أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: ٢٠٠٤)
- عرف (ماهر: ٢٠٠٤) بأنه عملية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعرفها، فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.
- أهداف الاستقطاب: وأكد (ماضى: ٢٠١٧) أن هناك مجموعة من الأهداف يمكن أن تحققها عملية الاستقطاب ومنها ما يلي:
  - ١- تحديد الأفراد الذين يمكن الحصول عليهم لشغل الوظائف الشاغرة.
  - ٢- جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال بشرط تحقيق التوازن بين العائد والتكلفة.
  - ٣- إبراز دور ما توفره المنظمة من وظائف شاغرة للمتواجدين في سوق العمل والكشف عن الميزات والخصائص التي تتفرد بها عن غيرها من المنظمات في السوق.
  - ٤- كسب ثقة الأفراد الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا للاستفادة منهم مستقبلاً كموظفين واعددين تحت الطلب.



**مفهوم الاختيار والتعيين:** تعريف (شيحة: ٢٠٠٠) عرف الاختيار والتعيين على أنه عملية البحث والمفاضلة بين مجموعة من الأفراد تتوفر فيهم الخصائص والصفات والمهارات المطلوبة والتي تتلائم مع متطلبات التوظيف لاختيار الأكثر فاعلية في العمل والحصول عليهم بالعدد المطلوب لشغل الوظائف الشاغرة، على أن يكون ذلك مقروناً برضاهم ورغبتهم، وبذلك فإن وظيفة الاختيار هي العملية التي تستطيع الإدارة بمقتضاها إجراء مطابقة ومفاضلة بين مواصفات الأفراد الراغبين في العمل ومتطلبات العمل، وأن عملية التميز والمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل تتم بالاختيار أفضلهم من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل بنجاح وفاعلية.

#### تعريف الاداء الإداري:

**مفهوم الأداء:** يعنى الإنجازالناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (نصر: ٢٠٠٢)

الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة. (كردى: ٢٠١٠)

### **إجراءات الدراسة**

**الدراسة الميدانية (المنهج التحليلي):** اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الميدانية على قائمة الاستقصاء والتي تم توزيعها على عينة من المديرين والعاملين بشركة الجمهورية للمستلزمات الطبية ، وذلك في الفترة من ٢٠١٩/١/٥ الي ٢٠١٩/٥/٥ حيث تم التعرف على آراءهم ورغبتهم واتجاهاتهم والعناصر الغير مرضية التي تواجههم وانطباعاتهم واقتراحاتهم، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود فجوة بحثية لم تغطيها العديد من الدراسات السابقة، ومن ثم أهتمت الدراسة بإجراء دراسة إستكشافية في المجال التطبيقي، ثم تم استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، ومن ثم فإن الدراسة قد تناولت ذلك في موضوعين أساسيين هما: أسس الدراسة الميدانية، ونتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث أستخدم الباحثون الأسلوب الإحصائي الأنسب للتحليل، وهو اختبار كروسكال ولاس، ولما كانت البيانات قد جاءت منظمة في شكل جداول تكرارات من خمسة أعمدة وصفين، تمثل الصفوف عينة الدراسة (المديرين بشركة الجمهورية للمستلزمات الطبية) وتمثل الأعمدة استجابات الأفراد على أسئلة الاستقصاء والتي تم ترتيبها تنازلياً من موافق تماماً إلى لا أوافق مطلقاً.

### منهج الدراسة

في ضوء طبيعة المشكلة وهدف وأهمية الدراسة أتمد الباحث على منهجين أساسيين في أعداد الدراسة هما:

- ١- **المنهج الوصفي التحليلي:** حيث قام الباحثون بالإطلاع وإستقراء الدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من خلال إتباع أسلوب الدراسة المكتبية والإطلاع على المراجع العلمية المتخصصة العربية والأجنبية من كتب علمية ومقالات منشورة بالمجلات العلمية المحكمة والدوريات المختلفة وما صدر من المؤتمرات العلمية ورسائل علمية والدراسات السابقة وأبحاث مرتبطة بموضوع الدراسة والمتعلقة بالمشكلة موضوع الدراسة.
- ٢- **المنهج التطبيقي:** استخدم الباحثون هذا المنهج بهدف الكشف عن النتائج المنطقية المترتبة على إختبار الفروض الأساسية للدراسة، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية تهدف إلى إختبار فروض البحث السابقة، وذلك من خلال بيانات مستمدة من قائمة إستقصاء لإستطلاع الرأي تم توزيعها على المديرين بشركة الجمهورية للمستلزمات الطبية.

## أسلوب وأدوات الدراسة

أ- مجتمع الدراسة والعينة: يمكن توضيح كلاً من مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

❖ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من المديرين بشركة الجمهورية للمستلزمات الطبية

❖ عينة الدراسة: كانت عينة الدراسة المكونة من ١٠٠ فرداً يمثلون عينة الدراسة "وهي عدد الاستثمارات الصحيحة التي تم استردادها" من (المديرين بشركة الجمهورية للمستلزمات الطبية )

ونظراً لطبيعة البيانات التي تتسم بندرة الاستجابة على بعض فئات الاستجابة خاصة فئة لا أوافق مطلقاً، فقد قام الباحث بحساب قيمة كروسكال . ولاس بإستخدام برنامج " Statxact 4.0" وتم اختبار معنوية قيم كروسكال . ولاس لكل سؤال عند مستوى ٠,٠٥ .

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ١٠٠ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ  $\pm ٥\%$ ، وبعد ادخال البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ ١٠٠ مفردة .  
ب- قياس متغيرات الدراسة: في ضوء الدراسات السابقة التي إطلع عليها الباحثون، فقد اعتمد الباحثون في قياس المتغير المستقل (سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية ) والمتغير التابع (الأداء الإداري).

تم تطبيق المقياس في صورته المبدئية على عينة استطلاعية Pilot study قوامها (٥٠) مفردة من العاملين في المعاهد محل الدراسة وذلك لاختبار صدق المقياس المستخدم في الدراسة، وقد تم استخدام معامل كرونباخ الفالفا Cronbach's Alpha بهدف قياس معامل الثبات (درجة الاعتمادية)، والصدق الذاتي الذي يمثل (الجزر التربيعي لمعامل الثبات) وذلك على مستوى جميع المتغيرات الخاصة بأبعاد " أثر الاحتراق لوظيفي على رأس المال الفكري)

جدول رقم (١): معاملات الصدف والثبات لإجمالي أبعاد " سياسات الاستقطاب للمناصب

القيادية

الصدف	الثبات	الأبعاد
<b>١- سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية</b>		
٠,٨٨٩	٠,٧٩٢	التخطيط للمنصب الإداري
٠,٨٨٧	٠,٧٨٨	الاستقطاب الداخلي
٠,٨٨٠	٠,٧٧٦	الاستقطاب الخارجي
٠,٩٠٢	٠,٨١٥	إجمالي الاستقطاب
<b>٢- الأداء الإداري</b>		
٠,٨٨٢	٠,٧٧٩	اتخاذ القرارات
٠,٨٩٠	٠,٧٩٣	التفويض
٠,٨٩٣	٠,٧٩٨	المتابعة والتقييم
٠,٨٧٤	٠,٧٦٤	إجمالي الأداء الإداري

يوضح الجدول السابق:

١- أن قيم معاملات " الثبات " سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية ( ٠,٧٩٢ ، ٠,٧٨٨ ، ٠,٧٧٦ ، ٠,٨١٥ ) وهي أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الإعتماد علي تلك المقاييس.

٢- أن قيم معاملات " الصدف " لأبعاد سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية ( ٠,٨٨٩ ، ٠,٨٨٧ ، ٠,٨٨٠ ، ٠,٩٠٣ ) وهي أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الإعتماد علي تلك المقاييس.

٣- قيم معاملات " الثبات " لأبعاد الأداء الإداري ( ٠,٧٧٩ ، ٠,٧٩٣ ، ٠,٧٩٨ ، ٠,٧٦٤ ) وهي أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الإعتماد علي تلك المقاييس.

٤- أن قيم معاملات " الصدف " الأداء الإداري ( ٠,٨٨٢ ، ٠,٨٧٤ ، ٠,٩٣ ، ٠,٨٩٠ ) وهي أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الإعتماد علي تلك المقاييس.

ج- أداة تجميع بيانات الدراسة الميدانية: قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء لتجميع البيانات من مفردات البحث، حيث مر إعدادها وتصميمها بالخطوتين التاليتين:

الخطوة الأولى: إعداد قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية:

**وصف عينة الدراسة:** تم إجراء الدراسة علي عدد ١٠٠مفرده حيث تم إجراء الاستقصاء علي رؤساء القطاعات ومديري العموم بهذه الشركة نظرا لانهم هم المنوط لهم بعملية الاستقطاب ،عدد رؤساء القطاعات بهذا الاستقصاء ١٠٠ رئيس قطاع بينما بلغ عدد مديري العموم ١٧٨ مدير عام بهذه الشركات كما هو موضح بالاتي:

**الخطوة الثانية:** استيفاء بيانات قوائم الاستقصاء واعدادها للتحليل الحصائي: قام الباحثون في هذه المرحلة باستيفاء بيانات قوائم الاستقصاء من مفردات الدراسة بعد أن تم إعدادها في صورتها النهائية بعد استبعاد بعض العبارات التي لم يثبت صدقها وثباتها، حيث قام الباحث بالتوجه إلى بعض الشركات قيد الدراسة لعرض قوائم الاستقصاء على بعض المديرين عن طريق المقابلات الشخصية التي أجرتها معهم.

هذا كما تم مراجعة قوائم الاستقصاء بعد أن تمت الإجابة عليها، ثم قام الباحث بإدخال هذه البيانات للحاسب الآلي بعد تفرغها في جداول خاصة، واستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V25) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وذلك بالاستعانة بمكتب متخصص بالدراسات والتحليل الإحصائي.

**أساليب التحليل الإحصائي:** اعتمد الباحثون على الأساليب التالية:

١- أسلوب الانحدار المتعدد: ويستخدم لحساب معاملات الانحدار المتعدد المتغير المستقل مع المتغير التابع.

٢- اختبار كروسكال - ولاس "Kruskal Walias Test": أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين متوسطين.

إن أنسب الاختبارات الإحصائية لهذا الشكل من البيانات هو اختبار كروسكال - ولاس "Kruskal Walias Test" وهذا الاختبار يناسب البيانات التكرارية لاختبار صحة الفرض القائل بعدم وجود فروق بين الصفوف الثلاثة (عينة الدراسة) في استجاباتهم على أسئلة الاستقصاء، ويفترض الاختبار أن الصفوف تمثل مجتمعين مختلفين، ويختبر فرض تساوي توزيع استجابات عينة الدراسة في كل سؤال من أسئلة الاستقصاء على حده، وقد أجر

الباحثون تحليل البيانات باستخدام اختبار كروسكال .ولاس لكل سؤال من أسئلة قائمة الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة.

**الفرض الرئيسي الأولي:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الاستقطاب على شغل المناصب الإدارية.

**الفرض الرئيسي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الاستقطاب ككل على فاعلية الأداء الإداري.

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الاستقطاب على نتائج شغل المناصب الإدارية.

**جدول رقم (1):** تقديرات نموذج الانحدار لتأثير سياسات الاستقطاب على شغل المناصب الادارية

التقديرات				F(sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	t	β			
٠,٠٠١	٨,١٨٥	١,١٨٦	الثابت	٢٣٢,٥٢٢	٠,٥٩٤
٠,٠٠١	٩,١	٠,٣٥٥	البعد الاجتماعي	(٠,٠٠١)	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج (SPSS V25).

- يتضح من الجدول (١) معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (232.522)، وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت من خلال قيم t وقيم (sig.)، عند مستوى معنوية 5%.

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.594) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر 59.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول شغل المناصب الادارية).

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول وصحة الفرض البديل: "يوجد تأثيراً معنوياً لسياسات الاستقطاب على شغل المناصب الادارية "

**الفرض الرئيسي الثاني:** لا يوجد أثر جوهري لسياسات الاستقطاب على فاعلية الأداء الإداري.

جدول رقم (٢): تقديرات نموذج الانحدار لتأثير سياسات الاستقطاب على فاعلية الأداء الإداري.

التقديرات			F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	t	β		
٠,٠٠٢	٣,١٦٣	٠,٦٧٥	٩٩٩,٥٥ (٠,٠٠٢)	٠,٤٨٥
٠,٠٠١	٦,٤٣٥	٠,٣٠٥		

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج (SPSS V25).

ويتضح من الجدول (٢) معنوية نموذج الإنحدار المقدر من خلال قيمة F (999.550)، وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت من خلال قيم t وقيمة (sig.) عند مستوى معنوية 5%. وبلغت قيمة معامل التحديد (0.485) مما يدل على ان المتغيرات المستقلة تفسر 48.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول فاعلية الأداء الإداري).

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي وصحة الفرض البديل: " يوجد تأثيراً معنوياً لسياسات الاستقطاب على فاعلية الأداء الإداري".

### توصيات الدراسة

- 1- الاهتمام بوضع سياسات وإجراءات من شأنها ممارسة وتعزيز العمل على الاستقطاب.
- 2- العمل على وضع محددات واضحة في عملية الاستقطاب بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.

- ٣- ضروره إتباع سياسة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وخصوصاً فى دائره الاستقطاب للمناصب الإدارية.
- ٤- العمل على إيجاد أساليب واضحة لتطوير الوظائف القيادية من خلال دعم الشركة لجهود التطوير وتوفير كل وسائل الاتصال الفاعلة وتوزيع المهارات والمعارف للقيادات العليا.
- ٥- العمل على استحداث قاعدة البيانات الموجودة بالشركة حتى يتم الاستعانه بها فى عمليات الاستقطاب للقيادات الإدارية.

### تفسير النتائج

- أبدت نتائج الدراسة الباحث فى التعرف على مدى انتشار سياسات الاستقطاب للموظفين الإداريين العاملين وتحديد العلاقة بين ظاهرة الاداء الإدارى ومجموعة من العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الراتب، المؤهل العلمى، المُسمى الإدارى، الحالة الاجتماعية) ، والكشف عن طرق الاستقطاب والسبل الكفيلة بتحفيها.
- أبدت نتائج الدراسة فى معرفة العوامل التى تؤثر على سياسات الاستقطاب لدى العاملين والعلاقة بين دور الاستقطاب، والعلاقة بين بيئة العمل والأداء الإدارى.
- أبدت نتائج الدراسة الباحث فى الكشف عن تأثير سياسات الاستقطاب رأس المال البشرى ومعرفة مدى تأثير الإنهاك العاطفى، الشعور بالسلبية وتدني الإنجاز الشخصى على رأس المال البشرى، ومعرفة أثر الابتكار والتعلم، والحافز والالتزام على رأس المال البشرى.
- اختلفت نتائج الدراسة فى تحديد العلاقة بين سياسات الاستقطاب من ناحية، والاداء الإدارى، من ناحية أخرى.
- وانتهت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ترابط بين سياسات الاستقطاب بشركة الجمهوريه للمستلزمات الطبيه المقترحة لهذا للتطبيق.



## المراجع

- إبراهيم أحمد داوود (٢٠١٧): "أثر الاستقطاب الإلكتروني على معدل دوران الوظيفي" رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط
- أغنيوه، فرج المحتوب: أثر سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية ومدى البقاء بها على فاعلية الأداء الإداري"المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، ٢٠١٧، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- عطا، آدم حمه: "دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد النظرية البشرية على نجاح المنظمات لمدينه فاروق للمعادن، والنظرات الطبية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد الثاني، العدد الأول ٢٠١٦
- فرج (٢٠١٦): هلال عبيد الدرملكي(٢٠١٠): إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل إستراتيجي لبناء رأس المال الفكري" دراسة تطبيقية"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر " نحو رؤية استراتيجية جديدة للمؤسسات الحكومية"، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت، المنعقد في الفترة من 18-20 يناير ٢٠١٦
- الكردي أحمد (٢٠١٠): الإدارة المؤسسة الحديثة، علم الكتاب، القاهرة.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٤): "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ١٤٠.
- نصر محمد (٢٠٠٠): "تطوير برنامج تطوير المعلم وتدريبه في ضوء تقييم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفهوم التعليم في ضوء تقييم الأداء، جامعة عين شمس
- الهيبي عبد الخالق (٢٠١٠): "إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الاردن عمان، دار وائل للتوزيع والنشر.

- Daripaly, P. (2005): 'Six Sigma : Concepts, Tools, and Applications',  
Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 4,  
pp. 491-505
- Handy. Fanlcnaan .R(2017): "The rde Of Social Anxiety in  
Volunteering Non profit Management and Leadership  
University if Pennsylvania vol 18.no,pp41-58
- Sheila,M, and Paul K.(2017): "Betters Recruitment and Selection,  
Development Desertions International Center, Washington  
Pike ,USA

**MEASURING THE IMPACT OF POLARIZATION  
POLICIES OF LEADERSHIP POSITIONS AND THEIR  
IMPACT ON ADMINISTRATIVE PERFORMANCE  
A FIELD STUDY**

[16]

**Mohamed A. A. Seiam**

Al-Obour Higher Institute for Management, Computers,  
and Information Systems

**ABSTRACT**

The study aims at measuring the impact of the policies of polarization for leadership positions and their impact on administrative performance and being applied to the employees of the Republic Company for Medical Supplies, through a field study to identify the adequacy, possibilities and requirements of its application to the Republic Company for Medical Supplies.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire form has been designed, which includes a set of statements measuring the sample's attitudes towards the variables of the study. In this study, the researcher relies on a combination of the inductive method and the deductive method, using the approach of the theoretical study and field study. The researcher has analyzed the data using the Kruskal-Wallis Test for each of the survey list questions to test the hypotheses using the study sample using the 100-items as the study sample "the number of valid forms recovered". The researcher has reached a set of results and recommendations that can be applied to under-study facility (Republic Company for Medical Supplies).

**The study concludes that:**

1. Considering the development and setting of policies and procedures that will practice and promote the work of polarization.
2. Working on the establishment of clear evident determinants in the process of polarization commensurate with the requirements of the vacancy.
3. The need to follow the policy of placing the right person in the right place, especially in the circle of polarization of administrative positions.