مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: مؤشرات التكامل الاستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة السعودية
اسم الكاتب: عبدالله بن عطية الزهراني
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/8881
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 22:45 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
ملتقى الحضارات

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 12 ، العدد 2

ربيع الأول 1437 هـ / ديسمبر 2015 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

□□□□□□□ □□□□.indd 1 3/6/16 11:45 AM

مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار وأثرها في الأداء التنظيمي

(دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة السعودية)

عبدالله بن عطية الزهراني

كلية المجتمع - جامعة الملك سعود

الرياض - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام 2014-12-14 **تاريخ القبول 2015-06-04**

ملخص البحث

يعتبر الاستقطاب والاختيار من الممارسات التي تشكل حجر الأساس في إدارة الموارد البشرية، كما يشكل تكاملها مع إستراتيجية المنظمة أساساً داعماً لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وعليه جاءت هذه الدراسة لاستكشاف مستويات تحقيق الشركات المساهمة العامة السعودية المسجلة في السوق المالية السعودية (تداول) للتكامل الإستراتيجي بين عمليتي الاستقطاب والاختيار مع الإستراتيجية العامة للشركة، وأثر ذلك في الأداء التنظيمي. حيث تم تصميم استبانة لغايات جمع البيانات وتوزيعها على جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ (164). ولقد تم استرجاع (134) استبانة منها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المبحوثة لديها مستوى متوسط من التكامل الإستراتيجي موضوع الدراسة وذلك في مرحلتي تشكيل وتنفيذ الإستراتيجية. كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لمستويات تحقيق هذا التكامل والأداء التنظيمي (الأداء المالي وغير المالي). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتطبيقات، وفتحت المجال لدراسات مستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

الكلمات الدالة: الاستقطاب والاختيار، الإستراتيجية العامة، التكامل الإستراتيجي، الأداء التنظيمي، الشركات المساهمة العامة، السعودية.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 132 3/6/16 11:44 AM

المقدمة:

تقوم ممارسات الاستقطاب والاختيار في المنظمات المعاصرة على مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، حيث تعتمد فاعليتها على استخدام مجموعة من الأساليب الهادفة إلى البحث عن وجذب الأفراد الراغبين في التوظيف بالعدد والوقت المناسبين وبالمؤهلات المطلوبة لسد الشواغر الوظيفية في المنظمة وبشكل يتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. حيث إنه في ظل التغيرات البيئية المحيطة بمنظمات اليوم من ثورة تكنولوجية وعولمة واتجاهات اجتماعية جديدة وتغييرات تنظيمية داخلية وغيرها، وما نجم عن ذلك من تحديات معاصرة أمامها، أصبحت الممارسات الدالة على عمليتي الاستقطاب والاختيار عاملاً حاسماً في تحديد قدرات المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية والمحافظة عليها (Longenecker and Fink, 2013). حيث أصبح من المتعارف عليه أن المورد البشري في المنظمات يمثل أحد أبرز الموجودات الإستراتيجية ذات القيمة التنافسية العالية والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين (Eric and Randle, 2012; Kamukama, 2013).

ولمواجهة انعكاسات ممارسات الاستقطاب والاختيار السلبية أو الإيجابية على حدود البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بدأت العديد من المنظمات في الدول المتقدمة بالسعي وراء تحقيق درجات عالية من التوافق والتكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها الاستقطاب والاختيار وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الأعمال (Othman, 2009). حيث يتطلب ذلك تحقيق موائمة مناسبة ومتوافقة مع رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وذلك في المقام الأول.

وبالرغم من تزايد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بممارسات الاستقطاب والاختيار على صعيد المنظمات خلال السنوات الثلاثين الماضية، إلا أن العديد منها قد تناول هاتين العمليتين من منحى تقليدي مع تغييب الدور الإستراتيجي لهما في سياق التطلعات والمرامي الإستراتيجية لمنظمات الأعمال. وعليه تأتي هذه الدراسة للمساهمة في سد هذه الفجوة البحثية، مما قد يساعد على إمكانية استيعاب كيفية قياس هذا التكامل الإستراتيجي من خلال بلورة المؤشرات ذات العلاقة به، وفحص أثره في مستويات الأداء التنظيمي، مما قد يسهم في استيعاب كيفية تحول ممارسات الاستقطاب والاختيار من الوضع التقليدي الأقل تطوراً ونضجاً إلى الوضع الإستراتيجي المنشود بطريقة فعالة.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 133 3/6/16 11:44 AM

التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار ومؤشراته:

يعتبر التكامل الإستراتيجي أحد أهم المداخل الحديثة في إدارة المنظمات المعاصرة، حيث يؤكد هذا المدخل على أهمية تحقيق مستويات عالية من التوافق والمواءمة بين الإستراتيجيات الوظيفية للمنظمة وبين إستراتيجية المنظمة العامة أو إستراتيجيات الأعمال. ويرى كل من (Ionescu and Saloheimo 2008) أن التكامل الإستراتيجي يتضمن تبني الإستراتيجيات التي تأخذ بعين الاعتبار التحولات الحاصلة في بيئة الأعمال ومرحلة التطور الذي وصلت إليها المنظمة. حيث تفرض هذه التحولات ضرورة سرعة الاستجابة والتكيف والتأقلم معها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني المنظمات إستراتيجيات عامة إلى جانب إستراتيجيات وظيفية مساندة ومتكاملة معها تتماشى مع الواقع البيئي الداخلي والخارجي بشكل مباشر أو غير مباشر؛ وذلك لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها وتحقيقها للميزات التنافسية. وفي هذا السياق، تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهم الإستراتيجيات الوظيفية التي تؤثر بشكل أساسي في مسار النشاطات الوظيفية الأخرى في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية وغيرها؛ لأن هذه الإستراتيجية تضم في ثناياها أهم العمليات والأنشطة والسياسات ذات العلاقة بتوفير أهم الموارد التنظيمية ألا وهو المورد البشري. وعليه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية العمل وبشكل متواصل على إعداد وتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات المتعلقة بوظائفها من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وقياس وتقييم الأداء وغيرها بشكل يتوافق مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية والتي تؤثر في الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى. كما تعتبر الممارسات المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية من أكثر الممارسات المؤثرة في مسار بقية الوظائف الأخرى في المنظمة؛ فنجاح هذه الممارسات يعني بالضرورة تزويد المنظمة باحتياجاتها الحقيقية والفعلية من الموارد البشرية الكفؤة والتي يفترض أن تلعب دوراً محورياً في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية العامة لمنظومة العمل في المنظمة. إذ إنه في ضوء النظرة القائمة على الموارد (Resource Based View)، لا يمكن لهذه الموارد أن تلعب دوراً محورياً ومؤثراً في مسارات الأداء التنظيمي، إلا إذا اتسمت الموارد البشرية المستقطبة والمختارة بأربع سمات، هي: القدرة على خلق قيمة مضافة، والفرادة (Uniqueness)، وصعوبة التقليد من قبل المنافسين، وعدم إمكانية توفير بديل عنها (Barney, 2011).

وإدراكاً من منظمات اليوم لأهمية الاستقطاب والاختيار، بدأت العديد من هذه المنظمات بممارستهما من منظور إستراتيجي قائم على مدخل التكامل مع التوجه الإستراتيجي العام فيها، وبما يضمن تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها وتطلعاتها المستقبلية. حيث أشار (Shafique 2012) إلى أن تبني منظمة القرن الحادي والعشرين لإستراتيجيات فاعلة على

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 134 3/6/16 11:44 AM

مستوى عمليات الاستقطاب والاختيار تسهم في جذب أفضل الكفاءات البشرية المتوفر في سوق العمل، مما يساعد في تخفيض التكاليف ذات العلاقة بجهود التعليم والتدريب والتطوير والحماية من مخاطر العمل وغيرها، ويحقق إمكانات عالية أمام المنظمة لتحقيق الميزات التنافسية المنشودة، وذلك من خلال مشاركة وتمكين إدارة الموارد البشرية في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي. في حين يرى Bal وزملاؤه (2013) أن تحقيق التكامل الإستراتيجي على مستوى إدارة الموارد البشرية ووظائفها يتطلب تصميم هذه الوظائف والأنشطة وتنفيذها في سياق نظمي قائم على البعد التكاملي بين مدخلات وعمليات ومخرجات هذه الوظائف والأنشطة من جهة (التكامل الأفقي)، والبعد التوافقي مع الإستراتيجيات العامة والوظيفية الأخرى في المنظمة (التكامل العمودي). وعليه، تعتبر إستراتيجية الاستقطاب والاختيار جزءا أو نظاماً فرعياً من نظام كلي هو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي يجب أن تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وصولاً إلى تحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية. وفي سياق الأنموذج الذي طوره كل من (Krishnan and Singh 2011)، يمر التكامل الإستراتيجي في سياق ممارسات إدارة الموارد البشرية بثلاث مراحل أساسية، هي:

1- مرحلة التشكيل Formulation Stage: في هذه المرحلة يتم بناء الأهداف الإستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الأعمال. وبعد ذلك يتم صياغة وإعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومن ثم اشتقاق الإستراتيجيات الفرعية لوظائف هذه الإدارة وأنشطتها وبصورة تكاملية مع بعضها في ضوء التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والمنبثق من الإستراتيجية العامة للمنظمة. وقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن هنالك جملة من المؤشرات الدالة على التكامل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة، ومن هذه المؤشرات:

أ- وجود قنوات استشارية رسمية وغير رسمية لجعل الموارد البشرية أحد المدخلات الأساسية في إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال (Shen 2005, Budhwar and Sparrow, 2011). ويتم ذلك عادةً من خلال جعل مديري إدارة الموارد البشرية أعضاءً فاعلين في الإدارة العليا للمنظمات من خلال استحداث مناصب عليا لهم أو تفعيل دورهم في المجالس ذات العلاقة على اعتبارهم شركاء إستراتيجيين (Dimba, 2010).

ب- وجود خطة مكتوبة لإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها (Khatry and Budhwar, 2002; Shen, 2005, Krishnan and Singh, 2013).

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 135 3/6/16 11:44 AM

ج- إعداد أنشطة تخطيط الموارد البشرية مع وجود البرامج والسياسات اللازمة لتنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Shen, 2005).

د- وجود قسم متخصص لإدارة الموارد البشرية مع توافر الخبرات اللازمة فيه (Wright et al., 2005).

ويمكن سحب هذه المؤشرات بنفس الأهمية على التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار. حيث تعتبر المعلومات التي يوفرها مديرو إدارة الموارد البشرية في سياق الاستقطاب والاختيار من أهم مدخلات عملية تشكيل الإستراتيجية العامة للمنظمة أو إستراتيجية الأعمال. حيث أظهرت دراسة (Darwish and Singh 2013) أن إشراك مديري إدارة الموارد البشرية في سياقات تشكيل الإستراتيجية العامة للشركات يسهم في تعزيز مجالات تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

كما أن وجود خطة مكتوبة وموثقة وواضحة المعالم لممارسات الاستقطاب والاختيار مهمة جداً على صعيد تحويل بعض الجوانب الإستراتيجية العامة إلى سياسات وممارسات فاعلة في سياق أنشطة الاستقطاب والاختيار، والتي تعتبر من أهم الأنشطة المؤثرة في مستويات نجاح الإستراتيجيات والوصول إلى الأداء المنشود (Chanda et al., 2010). حيث إن وجود مثل هذه الخطة واحتوائها على أهداف تشغيلية منسجمة مع الأهداف الإستراتيجية، وكذلك إتاحتها لجميع المديرين تسهم في توفير العناصر البشرية المطلوبة إستراتيجياً (Othman, 2009).

ومن منظور التكامل الإستراتيجي الأفقي (الداخلي) بين وظائف إدارة الموارد البشرية، يعتبر نشاط التخطيط السليم للموارد البشرية وما ينجم عنه من مخرجات مدخلاً أساسياً في إعداد وتصميم إستراتيجية الاستقطاب والاختيار؛ فتحديد الشواغر الوظيفية بكافة المستويات من حيث العدد المناسب والمهارات والخبرات والقدرات التي تنسجم مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة في ضوء الموارد المالية المتاحة، يمثل حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المنظمات (Budhwar and Sparrow, 2011). كما أن وجود سياسات وبرامج للاستقطاب والاختيار مفصلة ومحكمة ومتضمنة لكل من الإجراءات والوسائل والآليات ذات العلاقة، ومعايير التقييم، وغيرها، وذلك في ضوء المعالجات والتحليلات المرتبطة بواقع سوق العمل وبالاستناد إلى نشاط تصميم وتحليل العمل، وبرامج التطوير والتقدم الوظيفي، يعتبر من العوامل الحاسمة على صعيد استقطاب واختيار الأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب (Breaugh and Stake, 2000, Othman, 2009).

ويجدر الإشارة هنا إلى أهمية ما يمتلكه مديرو الموارد البشرية من قدرات على صعيد

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 136 3/6/16 11:44 AM

فاعلية ونجاح جهود الاستقطاب والاختيار. فالمدير الخبير يساعد في تقليل الزمن لبقاء الوظائف شاغرة، كما يسهم في تحسين نوعية المتقدمين لهذه الشواغر، كما يحسن وضع معايير اختيار متوافقة مع توجهات المنظمة الإستراتيجية (Mostaghim, 2013)، بشكل يعتمد على تكاثف جهود فرق العمل ذات العلاقة.

2- مرحلة التنفيذ Implementation Stage: في هذه المرحلة، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في السياسات والممارسات الحالية وتعديلها عند الضرورة بما يتلاءم مع التوجهات الجديدة، وتطوير البرامج المساندة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وتعتبر كفاءة مديري إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير من العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح في تنفيذ القرارات الإستراتيجية (Bal et al., 2013). كما يتم في هذه المرحلة العمل على تحديد معوقات التنفيذ، وتصميم الآليات والوسائل المناسبة للتغلب عليها. ويرى (Colbert 2004) أن معارف وقدرات وسلوكيات العاملين وطبيعة التفاعل فيما بينهم، تمثل عاملاً حاسماً ومهماً على صعيد تنفيذ الإستراتيجية. حيث إن المنظمات من خلال ذلك تستطيع بناء قيم مضافة على مستويات الأداء التنظيمي. كما يتطلب تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجيات الفرعية لها تبنى التكنولوجيا الحديثة ومخرجاتها. حيث أظهرت العديد من الدراسات الدور الإستراتيجي لنظم وتكنولوجيا المعلومات في سياق ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية (Mishra and Akman, 2010). وفي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، يمكن قياس هذا التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار من خلال أربعة مؤشرات متمايزة وهي:

أ. توفير القوى العاملة المؤهلة في الوقت المناسب (Chanda et al., 2010).

ب. وجود تحليل وظيفي فعال (Budhwar and Sparrow, 2011).

ج. تطبيق معايير مناسبة لتقييم المتقدمين في عملية الاختيار (Hsu and Leat, 2000).

د. إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات الاستقطاب والاختيار (Long et al., 2011).

ويرى Wright وزملائه (2005) أن ضعف قدرة إدارة الموارد البشرية على توفير القوى العاملة المؤهلة في الوقت المناسب يعتبر من أبرز العقبات التي تقف عائقاً أمام جهود تنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة والأعمال، كما أن وجود تحليل وظيفي سليم يسهم في تحقيق موائمة عالية ما بين المرشح للوظيفة وطبيعة العمل وتصميمه. وفي هذا الإطار يجب تحقيق درجة متوازنة بين متطلبات الوظيفة وخصائص المرشح لها، وذلك من خلال إتاحة التحليل الوظيفي تطبيق عدداً من معايير الاختيار الملائمة، بحيث تساند وتعاضد التوجه الإستراتيجي للمنظمة (Hsu and Leat, 2000). ويرى (Othman 2009)

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 137 3/6/16 11:44 AM

أن بناء وتطبيق معايير الاختيار يتطلب ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الحالي والمستقبلي من جهة، ورسالة ورؤية المنظمة والقيم التنظيمية السائدة من جهة أخرى؛ وذلك لتعضيد درجة التكامل الإستراتيجي المنشود. كما يمثل دعم الإدارة العليا لممارسات الاستقطاب والاختيار، وكذلك إشراك مديري إدارة الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين وذوي العلاقة في جميع إجراءات الاستقطاب والاختيار أحد أهم مؤشرات التكامل الإستراتيجي موضوع الدراسة. فالشراكة الإستراتيجية الحقيقية في سياق ممارسات الاستقطاب والاختيار تتطلب تضافر جميع الجهود لتحقيق درجات عالية من التوافق مع الاحتياجات الفعلية والمستقبلية للمنظمة في ضوء أهدافها الإستراتيجية (Long et al., 2011).

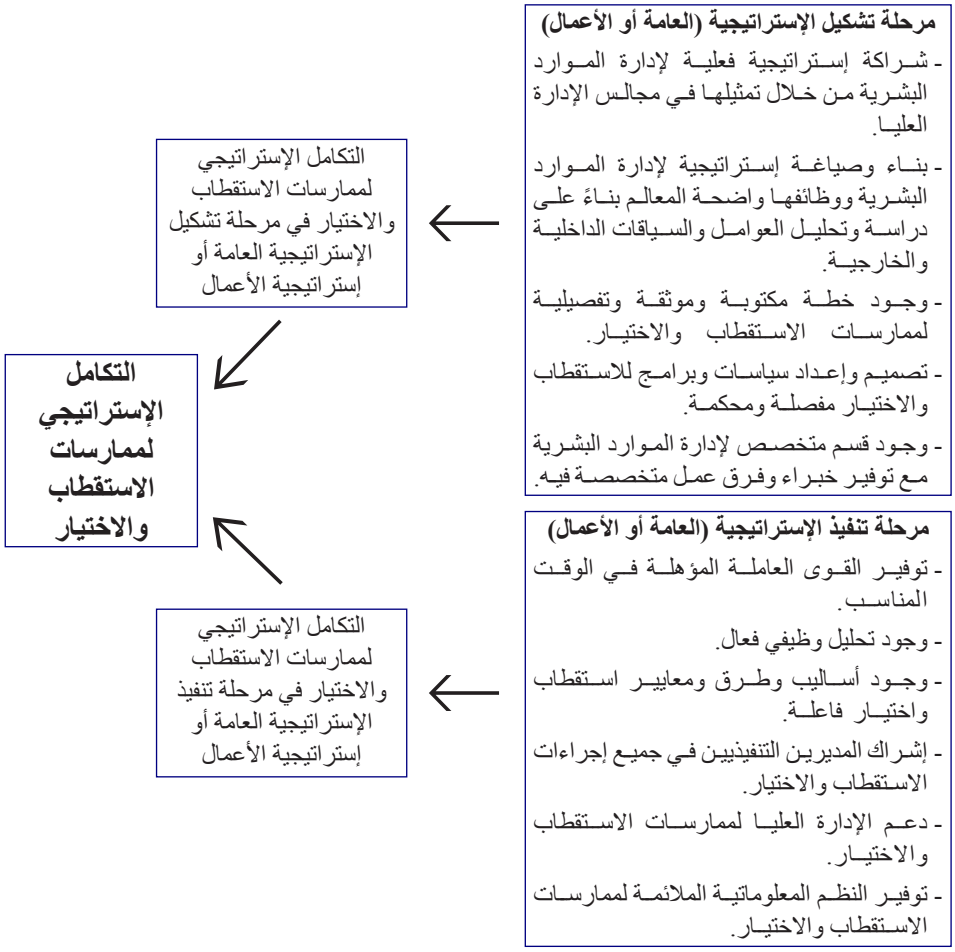
ويرى الباحث استناداً إلى أثر تكنولوجيا المعلومات ونظمها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، أن إدخال نظم معلومات مأتمتة (Automation) في سياق ممارسات الاستقطاب والاختيار، قد تسهم في تدفق المعلومات في الوقت المناسب وتوفير التغذية الراجعة لأصحاب القرار لإعادة النظر في هذه الممارسات من جهة، وتوليفها مع معطيات الإستراتيجية العامة للمنظمة من جهةٍ أخرى. أو ربما بلورة هذه الإستراتيجية في ضوء معطيات التغذية الراجعة. وهذا مرةً أخرى يعكس الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي فاعل، كما يحقق درجات من المرونة الواجب توافرها من الناحية الإستراتيجية.

3- مرحلة التقييم Evaluation Stage: في هذه المرحلة، يتم التأكد من مدى تحقيق التكامل الإستراتيجي المنشود بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة. فالإنتاجية ومعدلات دوران العمل وكفاءة قسم الموارد البشرية ومستويات أداء العاملين ورضاهم وغيرها تعتبر من المؤشرات الدالة على ذلك (Chanda, et al., 2010).

ويرى الباحث أن عملية تحقيق التكامل الإستراتيجي سالفة الذكر يمكن فحصها والتأكد منها خلال مرحلة التشكيل والتنفيذ، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات الدالة على التكامل الإستراتيجي في مرحلة التشكيل ومرحلة التنفيذ. ويبين الشكل رقم (1) ملخص لأبرز مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار.

.indd 138 3/6/16 11:44 AM

شكل رقم (1): مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار



المصدر: إعداد الباحث بناءً على مجموعة من الدراسات السابقة (Hsu and Leat, 2000; Othman, 2009; Chanda et al., 2010; Budhwar and Sparrow, 2011; Long et al., 2011).

التكامل الإستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي:

لقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة في البيئة الغربية وجود تأثير إيجابي للتكامل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في أداء المنظمات وفعاليتها خاصةً على الإنتاجية، والربحية والمبيعات، ومستويات جودة الأداء، والقيمة السوقية، وعوائد المساهمين، ومعدلات

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 139 3/6/16 11:44 AM

دوران العمل، والرضا الوظيفي، والإبداع التنظيمي وغيرها (Huselid et al., 1997; Purcell et al.,2003; Wright et al., 2005; Marchington and Wilkinson, 2008; Alam, 2009; Chadwick, 2010; Dimba, 2010; Nigam et al, 2011; Andersén, 2011; Bal et al, 2013). وفي البيئة العربية وخاصةً في السعودية، فإنه من الملاحظ قلة وحداثة الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية من منحى إستراتيجي. ففي الأردن قام كل من نوفل (2007)، والشرعة والطراونة (2010) إلى فحص أثر إستراتيجية التدريب في مجالات الأداء الوظيفي، حيث أشارت دراستهما إلى وجود أثر إيجابي لهذه الإستراتيجية في مجالات الأداء الوظيفي. أما دراسة (Darwish and Singh 2013)، فقد أظهرت وجود أثر إيجابي لتكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً مع الإستراتيجية العامة للشركات على معدلات دوران العمل والأداء المالي. وتوصلت دراسة Mitchell وزملاؤه (2013) إلى وجود هذا الأثر في الأداء المالي للشركات المالية والتصنيعية في الأردن. أما دراسة Moideenkutty وزملائه (2011)، فقد أظهرت وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية من مدخل إستراتيجي وتشاركي في مجالات الأداء النوعية والكمية في الشركات العمانية. وفي البيئة السعودية، جاءت دراسة الغامدي (2011)، لتكشف عن الأثر الإستراتيجي الكبير لإدارة الموارد البشرية في تحفيز الابتكار التقني والتكنولوجي للشركات البتروكيماوية السعودية. أما دراسة الزهراني (2012) فقد حددت طبيعة العلاقة بين ممارسة التدريب من مدخل إستراتيجي في المصارف السعودية وأثر ذلك في مستويات الجدارة السلوكية، وأظهرت هذه الدراسة وجود أثر إيجابي بينهما. وجاءت دراسة Ramlall وزملائه (2012) لمعرفة مدى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مجموعة من الشركات السعودية من منظور إستراتيجي، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود مستوى ضعيف نسبياً في هذه الممارسة، كما أظهرت وجود إدراك عالٍ لدى الممارسين لإدارة الموارد البشرية بأهمية الممارسة الإستراتيجية لهذه الإدارة وأثرها في تحسين مجالات الأداء التنظيمي. كما أظهرت دراسة (AlZahrani and AlMazari 2014) الأثر الإيجابي لممارسات الموارد البشرية بما فيها الاستقطاب والاختيار في مجالات الأداء المالي للمصارف السعودية.

وبالرغم من وجود بعض الدراسات المحدودة عدداً والتي فحصت أثر ممارسات التعيين بما فيها الاستقطاب والاختيار في أداء المنظمات، إلا أنها اعتمدت على المدخل التقليدي في هذه الممارسات مع تغييب واضح للمدخل الإستراتيجي وخاصةً التكاملي منها. وهذا بدوره خلق فجوة في هذا المجال ونقص في المعارف ذات العلاقة بأثر التكامل الإستراتيجي لعمليتي الاستقطاب والاختيار في الأداء التنظيمي. فالمتتبع لهذه الدراسات على المستوى الدولي من جهة والمستوى العربي من جهة أخرى، يلاحظ أن غالبيتها ركزت على وصف الممارسات الدالة على عمليتي الاستقطاب والاختيار بمعزل عن واقع تكاملهما الإستراتيجي مع الإستراتيجية العامة للمنظمة والأعمال، أو تمت دراستهما ضمنياً في حلقة

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 140 3/6/16 11:44 AM

نشاط التوظيف. وهذا بدوره قد غيب الفرصة أمام المنظمات من استيعاب الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا الشكل من التكامل في بلورة مستويات الأداء التنظيمي. ومن أحدث وأبرز الدراسات التي تناولت هذا التكامل بالبحث والدراسة ومعرفة أثره في مجالات الأداء المالي وغير المالي للمنظمات، دراسة Chanda وزملائه (2010)، حيث فحصت هذه الدراسة واقع التكامل الإستراتيجي لنشاط التعيين مع إستراتيجية الأعمال لـ (259) شركة عاملة في الهند ميدانياً، وأظهرت النتائج أن غالبية هذه الشركات تحقق درجات عالية من التكامل الإستراتيجي لنشاط التعيين فيها، ويؤثر هذا التكامل في كل من النمو في الحصة السوقية، والأرباح والمبيعات، ورضا العاملين وإنتاجيتهم. في حين جاءت دراسة (Othman 2009) لتتناول ممارسات الاستقطاب والاختيار من مدخل تكاملي وإستراتيجي في كبرى الشركات الماليزية عابرة القارات، وبحث القيمة المضافة لهذه الممارسات على الفاعلية التنظيمية (الأداء التشغيلي والأداء المالي). وقد قام الباحث باستخدام الاستبانات والمقابلات شبه المهيكلة كأداة لجمع البيانات مستهدفاً مديري إدارة الموارد البشرية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة الأثر الواضح لهذه الممارسات في الفاعلية التنظيمية.

وعليه تأتي هذه الدراسة لتضيف للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها، كيفية تحقيق التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار مع الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال تطوير مجموعة من المؤشرات الدالة، وفحص أثر ذلك في مجالات الأداء التنظيمي بشقيه المالي وغير المالي.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن غياب النهج الإستراتيجي في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها الاستقطاب والاختيار له انعكاسات سلبية على المستوى الداخلي والخارجي لمنظمات الأعمال، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تدني مستويات الأداء التنظيمي، وتحويل المورد البشري من كونه أصلا إستراتيجيا إلى عبئا وكُلفا زائدة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. وفي سياق التباين الاقتصادي والثقافي والمؤسسي بين الدول، وما ينجم عنه أحياناً من تباين في نتائج الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي (Schuler and Jackson 1999)، أصبح هنالك حاجة ملّحة لتسليط الضوء على هذا الواقع الإستراتيجي وأثره في الأداء في الدول النامية ومنها السعودية. وعليه يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال السؤال الآتي: «إلى أي مدى تقوم الشركات المساهمة العامة السعودية بتحقيق التكامل الإستراتيجي بين ممارسات الاستقطاب والاختيار والإستراتيجية العامة للشركة وما أثر ذلك في مجالات الأداء فيها؟.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 141 3/6/16 11:44 AM

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بناء تصور حول الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل الإستراتيجي بين ممارسات الاستقطاب والاختيار والإستراتيجية العامة للشركة من خلال جملة من المؤشرات الدالة.
2. التعرف على مدى تحقيق الشركات المساهمة العامة السعودية للتكامل الإستراتيجي بين ممارسات الاستقطاب والاختيار والإستراتيجية العامة للشركة.
3. فحص أثر تحقيق التكامل الإستراتيجي بين ممارسات الاستقطاب والاختيار والإستراتيجية العامة للشركة في أداء الشركات المساهمة العامة السعودية.

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية النسبية لهذه الدراسة في كونها الأولى-حسب حد علم الباحث- التي تتناول بعضاً من مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار في البيئة العربية ومنها السعودية، وأثر هذه المؤشرات في الأداء التنظيمي، لتنضم هذه الدراسة إلى مثيلاتها في البيئات الأخرى والتي أيضا تتسم بشرح الدراسات المتعلقة بالموضوع. وعليه تكمن أهمية هذه الدراسة في سد النقص الحاصل في تناول وظيفة حيوية لإدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي وهي الاستقطاب والاختيار وأثر ذلك في الأداء التنظيمي، مما قد يسهم في توجيه أنظار مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات وخاصة في السعودية نحو أهمية هذا التوجه الإستراتيجي، وكيفية تحقيقه على أسس علمية وتطبيقية سليمة، مما قد يسهم في تعزيز وتحسين جوانب الأداء في هذه المنظمات.

فرضيات ونموذج الدراسة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، عمدت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: «يوجد ضعف في مستويات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار وذلك في مرحلتي تشكيل وتنفيذ الإستراتيجية العامة في الشركات المساهمة العامة السعودية».

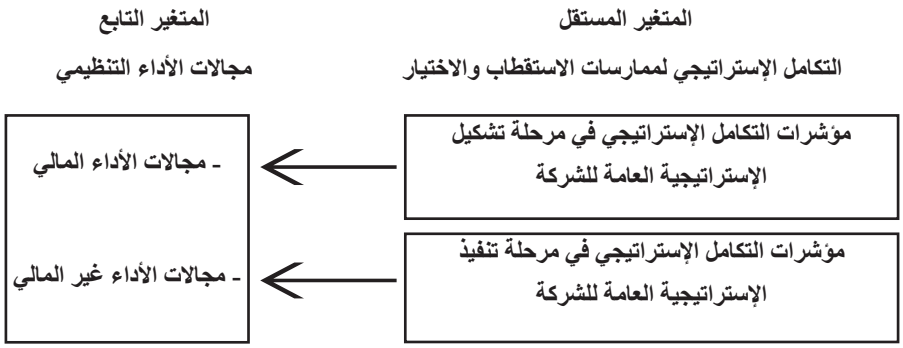
□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 142 3/6/16 11:44 AM

الفرضيـة الثانيـة: «توجـد علاقـة ارتبـاط ذات دلالـة إحصائيـة بيـن مسـتويات التكامـل الإسـتراتيجي لممارسـات الاسـتقطاب والاختيـار فـي مرحلـة تشـكيل الإسـتراتيجية العامـة ومرحلـة تنفيذهـا فـي الشـركات المسـاهمة العامـة السـعودية».

الفرضيـة الثالثـة: «يوجـد أثـر إيجابـي لمسـتويات التكامـل الإسـتراتيجي لممارسـات الاسـتقطاب والاختيـار فـي مسـتويات أداء الشـركات المسـاهمة العامـة السـعودية (المالـي وغيـر المالـي).

ويبين الشكل رقم (2) نموذج الدراسة في ضوء متغيراتها المستقلة والتابعة.

شكل رقم (2): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

التعريفات الإجرائية:

أ- مؤشـرات التكامـل الإسـتراتيجي لممارسـات الاسـتقطاب والاختيـار فـي مرحلـة تشـكيل الإسـتراتيجية العامـة للشـركة: ويقصـد بهـا مـدى قيـام الشـركات ببنـاء شـراكة إسـتراتيجية فعليـة لإدارة المـوارد البشـرية، وبنـاء وصياغـة إسـتراتيجية لإدارة المـوارد البشـرية ووظائفهـا واضحـة المعالـم، وتوفيـر خطـة مكتوبـة وموثقـة وتفصيليـة لممارسـات الاسـتقطاب والاختيـار، إضافـةً إلـى تصميـم وإعـداد سياسـات وبرامـج للاسـتقطاب والاختيـار مفصلـة ومحكمـة، وكل ذلـك فـي ضـوء توفيـر قسـم متخصـص لإدارة المـوارد البشـرية مـع توفيـر خبـراء وفـرق عمـل متخصصـة فيـه.

ب- مؤشـرات التكامـل الإسـتراتيجي لممارسـات الاسـتقطاب والاختيـار فـي مرحلـة تشـكيل الإسـتراتيجية العامـة للشـركة: ويقصـد بهـا مـدى قيـام الشـركات بتوفيـر القـوى العاملـة المؤهلـة فـي الوقـت المناسـب، وإجـراء وتوفيـر تحليـل وظيفـي وأسـاليب وطـرق ومعاييـر

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 143 3/6/16 11:44 AM

ونظم معلومات لممارسات الاستقطاب والاختيار، إضافةً إلى إشراك المديرين التنفيذيين في إجراءات الاستقطاب والاختيار، ودعم الإدارة العليا لهذه الممارسات.

ج- مجالات الأداء المالي: وتتضمن كلاً من معدل النمو في المبيعات أو الإيرادات، معدل النمو في الحصة السوقية، ومعدل العائد على حقوق المساهمين، ومعدل العائد على الموجودات، ومعدل الأرباح (Jimoh and Danlami, 2011; Chanda et al, 2010; Othman, 2009).

د- مجالات الأداء غير المالي: وتتضمن كلاً من معدل إنتاجية العاملين، ومعدل دوران العمل، ومستوى الرضا الوظيفي (Chanda et al, 2010; Othman, 2009).

منهجية الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة السعودية والبالغ عددها (164) شركة مسجلة في السوق المالية السعودية (تداول) تعمل في (15) قطاعاً. وقد كانت وحدة التحليل في هذه الدراسة هي المسؤول الأول عن إدارة الموارد البشرية في الشركة، كونه يمتلك الخبرة والمعرفة بشؤون إدارة الموارد البشرية. ولصغر مجتمع الدراسة، قام الباحث باختيار جميع مفردات هذا المجتمع في ضوء وحدة التحليل المستخدمة. وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على هؤلاء المسؤولين (باليد) لضمان حسن التعبئة ولتجنب قلة الردود بالطرق الأخرى. ولقد تم استرجاع (134) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة استرجاع بلغت (81.7%). ويبين الجدول رقم (1) أبرز خصائص الشركات المبحوثة.

جدول رقم (1) خصائص الشركات مجتمع الدراسة (ن=134)

القطاع	عدد الشركات في القطاع	عدد الشركات المستجيبة	نسبة الاستجابة %
قطاع المصارف والخدمات المالية	11	10	90.1
قطاع الصناعات البتروكيماوية	14	12	85.7
قطاع الإسمنت	13	11	84.6
قطاع التجزئة	12	12	100
قطاع الطاقة والمرافق الخدمية	3	3	100
قطاع الزراعة والصناعات الغذائية	16	14	87.5

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 144 3/6/16 11:44 AM

قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات	5	4	80
قطاع التأمين	34	30	88.2
قطاع شركات الاستثمار المتعدد	8	6	75
قطاع الاستثمار الصناعي	14	10	71.4
قطاع التشييد والبناء	15	9	60
قطاع التطوير العقاري	9	6	66.7
قطاع النقل	4	3	75
قطاع الإعلام والنشر	3	2	66.7
قطاع الفنادق والسياحة	3	2	66.7
المجموع	164	134	81.7
المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
عمر الشركات	أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات يزيد عن 10 سنوات	10 45 79	7.5 33.6 58.9
حجم الشركات	شركة كبيرة شركة متوسطة شركة صغيرة	98 28 8	73.1 20.9 6

إجراءات الدراسة وأداة القياس:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية القائم على المسح القطاعي في الشركات المساهمة العامة السعودية، وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. فقد ساعدت الدراسات السابقة سواءً العربية منها أو الأجنبية في توجيه الباحث نحو هذا التصميم. وقد اشتملت هذه الاستبانة في شكلها النهائي المعدل على الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: حيث احتوى هذا الجزء على معلومات عامة متعلقة بالعوامل المؤسسية للشركات من حيث الحجم والعمر ونوع القطاع الذي تعمل فيه.

الجزء الثاني: واحتوى هذا الجزء على فقرات مفتوحة تتعلق بقياس متغير الدراسة المستقل. وبني هذا الجزء على (21) فقرة مقفلة.

الجزء الثالث: احتوى هذا الجزء على فقرات مفتوحة تتعلق بقياس متغير الدراسة التابع.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 145 3/6/16 11:44 AM

حيث بني هذا الجزء على (8) فقرات مقفلة، من خلال سؤال تم طرحه بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة (Katou and Budhwar, 2007; Jimoh and Danlami, 2011). حيث تتطلب هذا السؤال قيام المستجيب بتقييم أداء الشركة التي يعمل فيها في ضوء مقارنة أدائها مع أداء أفضل الشركات العاملة في نفس القطاع الذي تنتمي إليه خلال خمس السنوات الماضية.

وتم استخدام مقياس خماسي في قياس هذه متغيرات الجزء الثاني والثالث، وعلى الشكل الآتي: (1) لـ(منخفض جداً)، (2) لـ(منخفض)، (3) لـ(متوسط)، (4) لـ(عالي)، (5) لـ (عالي جداً).

ثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات:

لقد قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة القياس (الاستبانة) بطريقة الاتساق الداخلي، حيث تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لعينة استطلاعية بواقع (30) مبحوثاً. وبناءً على نتائج هذا الاختبار الواردة في الجدول رقم (2)، يرى الباحث أن أداة الدراسة واضحة ومفهومة، وذلك بالاعتماد على مؤشر كرونباخ ألفا الذي تراوحت قيمه بين (0.878-0.951). وعليه فإن أداة الدراسة تعتبر موثوقة من الناحية الإحصائية. كما أظهرت نتائج اختبار كولمجروف-سميرنوف (K-S) خضوع متغيرات الدراسة سواء المستقلة منها أو التابعة إلى التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي واختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا	مستوى دلالة اختبار كولمجروف-سميرنوف K-S
مؤشرات التكامل الإستراتيجي-تشكيل الإستراتيجية	11	0.932	0.567
مؤشرات التكامل الإستراتيجي-تنفيذ الإستراتيجية	11	0.878	0.411
مؤشرات التكامل الإستراتيجي مجتمعةً	21	0.941	0.682
الأداء المالي	5	0.951	0.892
الأداء غير المالي	3	0.856	0.763
الأداء التنظيمي	8	0.953	0.461

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 146 3/6/16 11:44 AM

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تضمنت هذه الأساليب كلا من أساليب الإحصاء الوصفي (النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص الشركات المبحوثة، وقياس مستويات المتغير المستقل والمتغير التابع، إضافة إلى استخدام اختبار (One-Sample t-Test) للتأكد من معنوية هذه المستويات. كما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة، واختبار (K-S) لمعرفة فيما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. كما قام الباحث باستخدام اختباري Kaiser-Meyer-Olkin and the Bartlett's Test of Sphericity واللذان يعتبران متطلب سابق لإجراء اختبار تحليل العوامل (Factor Analysis) والذي تم أيضاً استخدامه لفحص الصدق البنائي لأداة الدراسة. وأخيراً تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، بعد التأكد من صلاحية استخدامه من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون، واختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance).

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: ولتحديد مدى صدق أداة القياس (الاستبانة) ظاهرياً، فقد تم عرضها على خمسة أعضاء من هيئة التدريس في كل من جامعة الملك سعود ومعهد الإدارة العامة، ثم تم الأخذ بآرائهم وتعديل بعض جوانب الاستبانة في ضوئها.

الصدق البنائي: ويعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويعتبر تحليل العوامل من أبرز الأساليب المستخدمة في هذا السياق. ولقد قام الباحث بإجراء اختباري Kaiser-Meyer-Olkin and the Bartlett's Test of Sphericity كمتطلب سابق لإجراء تحليل العوامل. فمن خلال الاختبار الأول نحصل على مدى كفاية عدد أفراد العينة، ويجب أن تكون قيمته أكبر من (0.50) حتى تكون العينة كافية، أما فيما يتعلق باختبار Bartlett للدائرية Sphericity فهو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات، إذ يجب أن يكون مستوى الدلالة لهذه العلاقة أقل من (0.05) وذلك حتى نستطيع التأكيد على أن هذه العلاقة دالة إحصائياً. ويبين الجدول رقم (3) نتائج هذا الاختبار.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 147 3/6/16 11:44 AM

جدول رقم (3): نتائج اختبار Kaiser-Meyer-Olkin and the Bartlett's Test of Sphericity

متغيرات الدراسة	قيمة Kaiser-Meyer-Olkin	Bartlett's Test of Sphericity	
		قيمة مربع كاي التقريبية	الدلالة الإحصائية
مؤشرات التكامل الإستراتيجي-تشكيل الإستراتيجية	0.896	435.67	0.003
مؤشرات التكامل الإستراتيجي-تنفيذ الإستراتيجية	0.932	399.45	0.001
مجالات الأداء التنظيمي-الأداء المالي	0.778	476.32	0.002
مجالات الأداء التنظيمي-الأداء غير المالي	0.882	443.53	0.000

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) إلى نجاح متغيرات الدراسة في اجتياز هذين الاختبارين. كما يبين الجدول رقم (4) أبرز نتائج تحليل العوامل لفقرات متغيرات الدراسة

جدول رقم (4): نتائج تحليل العوامل لفقرات متغيرات الدراسة

الفقرات	مؤشرات التكامل الإستراتيجي في مرحلة تشكيل الإستراتيجية	مؤشرات التكامل الإستراتيجي في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية
مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار		
تعتبر إدارة الموارد البشرية شريك إستراتيجي على مستوى شركتكم.	0.678	
يتم تمثيل مديري إدارة الموارد البشرية في مجالس الإدارة العليا في شركتكم.	0.743	
تقوم شركتكم ببناء وصياغة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها واضحة المعالم.	0.801	
يتم بناء وصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ووظائفها في شركتكم بناءً على دراسة وتحليل العوامل والسياقات الداخلية والخارجية.	0.754	
تقوم شركتكم بإعداد خطة مكتوبة وموثقة وتفصيلية لممارسات الاستقطاب والاختيار.	0.683	

.indd 148 3/6/16 11:44 AM

تقوم شركتكم بإعداد خطة تفصيلية لممارسات الاستقطاب والاختيار.	0.662	
تقوم شركتكم بتصميم وإعداد سياسات وبرامج للاستقطاب والاختيار مفصلة ومحكمة.	0.703	
يتوفر في شركتكم قسم متخصص لإدارة الموارد البشرية.	0.699	
يحتل قسم إدارة الموارد البشرية في شركتكم مكاناً مرموقاً في سياق الهيكل التنظيمي.	0.657	
يتوفر في شركتكم خبراء متخصصين في مجال ممارسات الاستقطاب والاختيار.	0.771	
تستند ممارسات الاستقطاب والاختيار في منظمتكم على وجود فرق عمل متخصصة.	0.662	
تسهم ممارسات الاستقطاب والاختيار في توفير الموارد البشرية المناسبة عدداً ونوعاً في ضوء الاحتياجات الإستراتيجية لشركتكم.		0.784
تسهم ممارسات الاستقطاب والاختيار في توفير الموارد البشرية في الوقت المناسب للاحتياجات الإستراتيجية الفعلية.		0.744
يتم عقد وإجراء التحليل الوظيفي في شركتكم بشكل فعال.		0.752
يحقق التحليل الوظيفي في شركتكم توافق أو موائمة مناسبة بين الفرد والوظيفة.		0.681
يحقق التحليل الوظيفي في شركتكم توافق أو موائمة مناسبة بين الوظيفة والشركة.		0.662
يحقق التحليل الوظيفي في شركتكم توافق أو موائمة مناسبة بين الفرد والشركة.		0.832
تقوم شركتكم بتوفير أساليب وطرق استقطاب واختيار فاعلة.		0.753
يتوفر في شركتكم معايير للاستقطاب والاختيار ملائمة لطبيعة إستراتيجية الشركة.		0.666
تقوم شركتكم بإشراك المديرين التنفيذيين في جميع إجراءات الاستقطاب والاختيار.		0.711
توفر الإدارة العليا في شركتكم الدعم الكافي لممارسات الاستقطاب والاختيار.		0.653
يتوفر في منظمتكم نظم معلومات ملائمة لممارسات الاستقطاب والاختيار		0.771
قيم الجذور الكامنة Eigenvalues	**2.47**	**3.25**
النسب المئوية الفردية للتباين المفسر	**16.74**	**14.68**
النسب المئوية والمتراكمة للتباين المفسر	**16.74**	**32.11**

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 149 3/6/16 11:44 AM

الفقرات	الأداء المالي	الأداء غير المالي
مجالات الأداء التنظيمي		
معدل النمو في المبيعات أو الإيرادات	0.641	
معدل النمو في الحصة السوقية	0.734	
معدل العائد على حقوق المساهمين	0.622	
معدل العائد على الموجودات	0.821	
معدل النمو في الأرباح	0.775	
معدل إنتاجية العاملين		0.639
معدل دوران العمل		0.688
مستوى الرضا الوظيفي للعاملين		0.706
قيم الجذور الكامنة Eigenvalues	**3.76**	**3.52**
النسب المئوية الفردية للتباين المفسر	**14.66**	**14.41**
النسب المئوية والمتراكمة للتباين المفسر	**14.66**	**30.64**

يتضح من الجدول رقم (4)، أن جميع فقرات الدراسة كان وزن العوامل فيها عاليا ويزيد عن (0.50)، كما أن قيمها العينية (الجذر الكامن) أكبر من الواحد الصحيح ، وعليه تعد أداة الدراسة صادقة بنائياً؛ أي أن فقرات متغيرات الدراسة صادقة في قياس الظاهرة محل الدراسة.

محددات الدراسة: إن من أبرز محددات هذه الدراسة ندرة الدراسات السابقة التي تبحث في موضوع الدراسة، واعتمادها على مدى صدق المبحوثين في الإجابة على فقرات الاستبانة أداة الدراسة الرئيسة، وكذلك حصرهم في مديري إدارة الموارد البشرية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس وقيم المتوسطات الحسابية قد تم على أساس مقياس ليكرت الخماسي، وتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقاً للآتي: (1-2.33 ضعيفة)، (2.34-3.67 متوسطة)، (3.68-5 عالية). ويوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل، وأبعاد المتغير التابع.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 150 3/6/16 11:44 AM

جدول رقم (5): نتائج الإحصاء الوصفي واختبار (One-Sample t-Test) لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t* الإحصائي	الدلالة الإحصائية	الأهمية
مؤشرات التكامل الإستراتيجي-تشكيل الإستراتيجية	3.24	0.827	3.395	0.001	متوسطة
مؤشرات التكامل الإستراتيجي-تنفيذ الإستراتيجية	3.41	0.870	5.408	0.000	متوسطة
مستويات التكامل الإستراتيجي ككل	**3.32**	**0.822**	**4.569**	0.000	**متوسطة**
الأداء المالي	3.53	0.934	6.568	0.000	متوسط
الأداء غير المالي	3.33	0.925	4.071	0.000	متوسط
الأداء التنظيمي	**3.45**	**0.901**	**5.826**	0.000	**متوسط**

*القيمة المختبرة كانت عند (3)، ودرجة حرية تساوي (133).

يتضح من الجدول رقم (5) أن مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار في مرحلة تشكيل الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها في الشركات المبحوثة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (3.24) و(3.41) وعلى التوالي. كما تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمستويات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار قد بلغ (3.32)، مما يدل على وجود متوسط لمستويات هذا التكامل في الشركات المبحوثة. كما يظهر من الجدول رقم (5) أن قيم (t) لهذه المتغيرات كانت معنوية من الناحية الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$). وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود مستويات متوسطة لمؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار في الشركات المبحوثة. وعليه نرفض فرضيات الدراسة الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها. حيث إنها افترضت وجود ضعف في مستويات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار في الشركات المساهمة العامة السعودية في مرحلة تشكيل الإستراتيجية العامة للشركة وفي مرحلة تنفيذها. كما تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5) أن مستويات الأداء التنظيمي جاءت متوسطة للشركات المبحوثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.45)، حيث كان الأداء المالي أفضل من الأداء غير المالي، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأول (3.53)، وللثاني (3.33). وتشير قيم (t) لمجالات الأداء التنظيمي معنوية هذه النتيجة من الناحية الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وقبل البدء بتطبيق اختبار تحليل الانحدار لمعرفة تأثير مستويات التكامل الإستراتيجي

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 151 3/6/16 11:44 AM

لممارسات الاستقطاب في الأداء التنظيمي، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات القبلية، وذلك من أجل معرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لافتراضات هذا التحليل. فكما ورد سابقاً ومن خلال اختبار (K-S) تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي. وأما فيما يتعلق باختبار قوة النموذج فقد قام الباحث بإجراء اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون للكشف عن وجود ارتباط خطي بينها. ويبين الجدول رقم (6) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (6): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة

المتغيرات	مؤشرات التكامل الإستراتيجي- تشكيل الإستراتيجية	مؤشرات التكامل الإستراتيجي- تنفيذ الإستراتيجية
مؤشرات التكامل الإستراتيجي-تشكيل الإستراتيجية	*1.00	*0.534
مؤشرات التكامل الإستراتيجي-تنفيذ الإستراتيجية	*0.534	*1.00

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يبين الجدول رقم (6) أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار في مرحلة تشكيل الإستراتيجية وبين مرحلة تنفيذها. حيث بلغ معامل الارتباط (0.534). وهذا يعني أنه كلما اهتمت الشركات المبحوثة برفع مستويات مؤشرات التكامل الإستراتيجي موضوع الدراسة في مرحلة تشكيل الإستراتيجية، كلما انعكس ذلك إيجابا على مستويات مؤشرات هذا التكامل في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية. وعليه، وفي ضوء هذه النتيجة نستطيع قبول فرضية الدراسة الثانية والتي افترضت وجود مثل هذه العلاقة. ويشير (Sekran 2003) إلى أن قيمة معامل الارتباط مقبولة لغايات إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد إذا لم تصل حدود (0.90). وللتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد للبواقي (Multicollinearity) بين متغيرات الدراسة المستقلة، فقد قام الباحث باستخدام اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح. حيث يجب أن لا تتجاوز قيمة الاختبار الأول القيمة (5)، ويجب أن تكون قيمة الاختبار الثاني أكبر من (0.05) (Sekran, 2003:135). وفي ضوء نتائج هذين الاختبارين، تبين عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي. وعليه قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار. ويبين الجدول رقم (7) أبرز نتائج هذا الاختبار، والذي يتبين منه، أن قيمة معامل التحديد المعدل (R2) للأداء التنظيمي قد بلغ (0.495)، وهذا يعني أن ما نسبته (49.5%) من التغير في مستويات الأداء التنظيمي للشركات المبحوثة، يمكن تفسيره من خلال التغير في مستويات توفير مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات

.indd 152 3/6/16 11:44 AM

الاستقطاب والاختيار. وبالنظر إلى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (131.32) عند مستوى الدلالة (0.000)، يمكن القول بأن هنالك تأثيرا معنويا للمتغير المستقل في المتغير التابع. وهذه المعنوية واضحة من قيمة (t) والبالغة (11.460) عند مستوى الدلالة (0.000). وتشير قيمة β والبالغة (0.751) إلى طبيعة العلاقة الإيجابية وحجم هذا التأثير.

جدول (7): تحليل الانحدار البسيط لأثر مستويات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار في الأداء التنظيمي

المتغير التابع	R	Adj R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	قيم β	قيمة t	دلالة t الإحصائية
الأداء المالي	0.65	0.421	97.21	*0.000	مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار	0.718	9.859	*0.000
الأداء غير المالي	0.74	0.540	157.09	*0.000		0.737	12.534	*0.000
الأداء التنظيمي	0.71	0.495	131.32	*0.000		0.751	11.460	*0.000

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

كما تظهر نتائج الجدول رقم (7)، وجود هذا التأثير الإيجابي والدال إحصائياً في مجالات الأداء المالي من خلال قيمة β والبالغة (0.718)، وقدرته على تفسير ما نسبته (42.1%) من التغير في مستويات هذا الأداء. في حين استطاع هذا التأثير أن يفسر ما نسبته (54%) من التغير في مستويات الأداء غير المالي وبدرجة تأثير إيجابية حيث بلغت قيمة (0.737 β). ومن خلال البيانات التفصيلية تبين وجود هذا الأثر الإيجابي في جميع أبعاد الأداء المالي والأداء غير المالي بلا استثناء. وفي ضوء هذه النتائج يمكن قبول فرضية الدراسة الثانية والفرضيات الفرعية لها، والتي افترضت وجود هذا التأثير الإيجابي. ولتباين أهمية مؤشرات التكامل الإستراتيجي موضوع الدراسة في مرحلة تشكيل الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها من حيث تأثيرها في الأداء التنظيمي، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، لإظهار فروقات التأثير لكلا المرحلتين. ويبين الجدول رقم (8) أبرز نتائج هذا الاختبار.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 153 3/6/16 11:44 AM

جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر مستويات التكامل الإستراتيجي في مرحلتي التشكيل والتنفيذ على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	R	Adj R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	قيم β	قيمة t	دلالة t الإحصائية
الأداء التنظيمي	0.55	0.295	56.53	*0.000	مؤشرات التكامل لمرحلة تشكيل الإستراتيجية	0.521	7.519	*0.000
الأداء التنظيمي	0.58	0.338	67.39	*0.000	مؤشرات التكامل لمرحلة تنفيذ الإستراتيجية	0.601	8.209	*0.000
الأداء التنظيمي	0.71	0.495	131.32	*0.000	مؤشرات التكامل لمرحلتي تشكيل الإستراتيجية وتنفيذها	0.751	11.460	*0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول رقم (8) ومن خلال قيمة معامل التحديد المعدل (R2)، أن مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار في مرحلة تشكيل الإستراتيجية فسرت ما نسبته (29.5%) من التغير في مستويات الأداء التنظيمي، أما هذه المؤشرات في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية فقد فسرت ما نسبته (33.8%) من هذا التغير. كما يلاحظ أن معامل التحديد المعدل وقيمة β قد ارتفعا عند الجمع ما بين مؤشرات المرحلتين بمقدار (20%) لمؤشرات التشكيل، و(15.7%) لمؤشرات التنفيذ، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توفير مؤشرات التكامل الإستراتيجي لمرحلة التشكيل ومرحلة التنفيذ معاً لتعظيم الأثر الإيجابي في مجالات الأداء التنظيمي.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 154 3/6/16 11:44 AM

مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثرا إيجابيا للتكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار والإستراتيجية العامة للشركة في الأداء الكلي للشركات ممثلاً بكل من الأداء المالي والأداء غير المالي. وعليه يمكننا القول بأن ممارسة عمليتي الاستقطاب والاختيار من منظور إستراتيجي تكاملي تسهم في تحسين مجالات الأداء التنظيمي. وتدعم نتيجة هذه الدراسة نتائج دراسة كل من Chanda وزملائه (2010) ودراسة (Othman 2009) والتي أظهرت أثرا إيجابيا للتكامل الإستراتيجي موضوع الدراسة في مجالات الأداء التنظيمي، وخصوصاً في كل من الحصة السوقية، والنمو في الأرباح، وإنتاجية العاملين، ورضا العاملين. ولم تتطابق نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بأثر متغير معدل دوران العمل مع دراسة Chanda وزملائه (2010)، حيث أظهرت دراستهم عدم وجود تأثير للتكامل الإستراتيجي موضوع الدراسة في معدل دوران العمل، وقد يعزى ذلك إلى أن معدل دوران العمل يتأثر بعوامل أخرى كجاذبية الوظائف الشاغرة في السوق، ومستويات تقدير إنجازات العاملين، ومقدار دعم جهود التدريب والتطوير في المنظمة، إضافة إلى جودة حياة العمل (Pareek, 2004). كما أظهرت الدراسة الأهمية النسبية لتوفير مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار وبالمرحلتين معاً. ولا غرو في ذلك، إذ أن التكامل الإستراتيجي لا ينتهي عند مرحلة التشكيل، بل يمتد أثره حتى مرحلة التنفيذ والتي تعتبر المرحلة الحاسمة لتحقيق النجاح المنشود. حيث أظهرت النتائج الأهمية النسبية لهذه المرحلة وأثرها في مجالات الأداء وبشكل يفوق أهمية مرحلة التشكيل.

استنتاجات الدراسة وتطبيقاتها:

تشكل هذه الدراسة مساهمة نوعية في سياق أدبيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال فحصها لتأثير مستويات تحقيق التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار مع الإستراتيجية العامة للشركات في مرحلتي التشكيل والتنفيذ على مستويات الأداء التنظيمي. حيث أظهرت هذه الدراسة أن الشركات المبحوثة توفر مستوى متوسط من مؤشرات التكامل الإستراتيجي موضوع الدراسة في كلا المرحلتين، مما يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار يتم اعتمادها بدرجة متوسطة كأحد المدخلات الأساسية في الإستراتيجية العامة لهذه الشركات، مما انعكس على مستويات الأداء التنظيمي فيها، والتي جاءت بدرجة متوسطة أيضاً. كما أظهرت النتائج أن تحقق مستوى عاليا من التكامل موضوع الدراسة في مرحلة تشكيل الإستراتيجية يترافق مع تحقيقه بمستوى عال في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وهذا يعكس حقيقة مفادها أنه كلما كانت الإستراتيجية العامة للشركة محركاً لسياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها،

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 155 3/6/16 11:44 AM

كان هنالك توجه لتنفيذ هذه السياسيات والممارسات في ضوء الاحتياجات والأهداف الإستراتيجية للشركة.

ويرى العديد من الباحثين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلعب دوراً محورياً في التأثير في مجالات الأداء التنظيمي وذلك كونها المساهم الأساسي القادر على توافر المهارات والقدرات اللازمة للمنظمة وكذلك تطويرها والمحافظة عليها من خلال خلق الاتجاهات الإيجابية وزيادة الدافعية نحو العمل (Darwish and Singh, 2013).

إن نتائج هذه الدراسة، يمكن أن تساعد في توجيه أنظار الممارسين في حقل إدارة الموارد البشرية نحو أهمية التكامل الإستراتيجي موضوع الدراسة على المستوى التطبيقي. فيمكن للشركات المساهمة العامة السعودية، اعتماد مؤشرات التكامل الإستراتيجي الواردة في هذه الدراسة من خلال تحويلها إلى عدد من الأسئلة كمجالات تقييم للتكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار ووضعها موضع التطبيق. كما يمكنها تعديل هذه المؤشرات لتتناسب مع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية وإدراجها في عمليات تقييم التكامل الإستراتيجي، وبالتالي تحقيق مستويات أداء أفضل على المستوى المالي وغير المالي.

وأخيراً تقدم هذه الدراسة آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وبما أن هذه الدراسة فحصت التكامل الإستراتيجي على مستوى الاستقطاب والاختيار، فإنها فتحت المجال أمام فحص هذا التكامل الإستراتيجي على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. كما يمكن دراسة أثر العوامل الثقافية – الاجتماعية-المؤسسية في سياقات مختلفة في العلاقة التي تربط بين التكامل الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وعلى المستوى الوطني، يمكن دراسة أبرز المعوقات التي تحول دون تبني بعض الشركات المساهمة العامة السعودية للتكامل الإستراتيجي موضوع الدراسة.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 156 3/6/16 11:44 AM

المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

الزهراني، عبدالله. (2012). واقع إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها في الجدارات السلوكية للعاملين فيها. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (عمان: الجامعة الأردنية). 8(4)، 705-735.

الشرعة، عطا الله والطروانة، تحسين. (2010). إستراتيجية التدريب وأثرها في أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردني. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 25(5)، 65-82.

الغامدي، منال. (2011). مدى الأثر الإستراتيجي الكبير لإدارة الموارد البشرية المبدعة في تحفيز الابتكار التقني والتكنولوجي للشركات البتروكيماوية الأساسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي، البحرين.

نوفل، مفلح.(2007). أثر إستراتيجية التدريب في أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

المراجع باللغة الانجليزية

Alam, GM. (2009). Can governance and regulatory control ensure private higher education as business or public goods in Bangladesh? **African Journal for Business Management**. 3 (12), 890-906.

AlZahrani, A. and AlMazari, A. (2014). The impact of effective human resources management practices on the financial performance of the Saudi banks. **Review of Integrative Business & Economic Research**, 3 (1), 327-336.

Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. **Management Decision**, 49 (1), 87 – 98.

Bal, Y. Bozkurt, S. Ertemsir, E. (2013). A study on determining the relationship between strategic HRM practices and innovation in organizations. **Management Knowledge and International Learning**, 19-21 june 2013, Zadar, Croatia.

Barney, JB. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline. **Journal of Management**, 37 (5), 1299-1315.

Breaugh, J. A., and Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies so many remaining. **Journal of Management**, 26 (3), 405-434.

Budhwar, P. and Sparrow, P. (2011). Evaluating levels of strategic integration and development of human resource management in India. **International Journal of Human Resource Management**, 8 (1), 476-494.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 157 3/6/16 11:44 AM

Chadwick, C. (2010). Theoretical insights on the nature of performance synergies in human resource system: Toward greater precision. **Human Resource Management Review**, 20: 85-101.

Chanda, A., Bansal, T. & Chanda, R. (2010). Strategic integration of recruitment practices and its impact on performance in indian enterprises. **Research and Practice in Human Resource Management**, 18 (1), 1-15.

Colbert, BA. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, 29: 341-358.

Darwish, T. and Singh, S. (2013). Does strategic human resource involvement and devolvement enhance organisational performance? Evidence from Jordan. **International Journal of Manpower**, 34 (6), 674 – 692.

Dimba, BA. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. **African Journal of Economic and Management Studies**, 1 (2), 128-137

Eric, G. and Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, 16 (2), 76 – 94.

Hsu, YR. and Leat, M. (2000). A study of HRM and recruitment and selection practices in Taiwan.**The International Journal of Human Resource Management**, 11 (2), 413-435.

Huselid, MA. Jackson, SE. & Schuler, RS (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, 40 (1), 171-88.

Ionescu, V. and Saloheimo, M. (2008). Business strategies promoted by the small and medium enterprises from Romania. **Buletinul Universităţii Petrol-Gaze din Ploieşti**, Seria Ştiinţe Economice, LX (3), 11-22.

Jimoh A. Danlami S. (2011). Strategic human resource management and organizational performance in the nigerian manufacturing sector: an empirical investigation. **International Journal of Business and Management**, 6 (9), 46-56.

Kamukama, Nixon. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. **Competitiveness Review**, 23 (3), 260 – 283

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 158 3/6/16 11:44 AM

Katou, A.A., & Budhwar, P.S. (2007). The effect of human resource management policies on organisational performance in Greek manufacturing firms. **Thunderbird International Business Review**, 49, 1-35.

Khatry, N., & Budhwar, P. S. (2002). A study of strategic HR issues in an Asian context. **Personnel Review**, 31 (2), 166-188.

Krishnan, S. and Singh, M. (2011). Strategic human resource management: a three-stage process model and its influencing factors. **South Asian Journal of Management**, 18 (1), 60-82.

Long, CS. Wan Khairuzzaman I. Salmiah. M. (2011). Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of HR practitioners in Malaysia. **Journal of Management Development**, 30 (2), 160 – 174.

Longenecker, Clinton O. and Fink, Laurence S. (2013). Creating human-resource management value in the twenty-first century: Seven steps to strategic HR. **Human Resource Management International Digest**, 21 (2), 29 – 32.

Marchington M. and Wilkinson A. (2008). **Human Resource Management at Work**. London, CIPD.

Mishra, A. and Akman, I. (2010). Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment. **Public Personnel Management**, 39 (3), 243-264.

Moideenkutty, U. Al-Lamki, A. Murthy, S. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. **Personnel Review**, 40 (2), 239 – 251.

Mostaghim, A. Mirghiyasi, S. Mirnabili, A. Zaman, H.(2013). Overview of strategic planning of human resources and its role in the organization. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, 5 (2), 203-224.

Nigam, A. Nongmaithem, S. Sudeep. S, and Nachiketa, T. (2011). The impact of strategic human resource management on the performance of firms in India: A study of service sector firms. **Journal of Indian Business Research**, 3 (3), 148 – 167.

Othman, Abang Ekhsan Abang. (2009). Recruitment selection and training development practices: value-added contribution towards organizational effectiveness. **Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series** (3).

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the black box, CIPD, London.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 159 3/6/16 11:44 AM

Ramlall, S. Al-Amri, H. and Abdulghaffar, N. (2012). Human Resource Management In Saudi Arabia. **International Business & Economics Research Journal**, 11 (10), 1155-1162.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (Eds.) (1999). **Strategic Human Resource Management**: A Reader. London, United Kingdom: Blackwell.

Sekaran, Uma. (2003). **Research Methods for Business**. John Wiley & Sons.

Shafique, O. (2012). Recruitment in the 21st century. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,** 4 (2), 887-901.

Shen, J. (2005). Developing an integrative IHRM model. **Asia Pacific Business Review**, 11 (3), 369-388.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR Practices and firm performance: Examining causal order. **Personnel Psychology**, 58 (2), 409-47.

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 160 3/6/16 11:44 AM

Strategic Integration Indicators of Recruitment and Selection Practices and their Impact on Organizational Performance

Abdullah A. Al Zahrani

Community College - King Saud University

Riyadh - KSA

Abstract

Recruitment and selection are essential practices within the context of human resource management (HRM) and their integration with corporate strategy are critical to achieve organizational strategic goals. This study investigates the level of strategic integration of recruitment and selection in both corporate strategy formulation and implementation and examines the relative impacts of different levels of such strategic integration on organizational performance. Population of (164) companies registered in the Saudi Stock Exchange (Tadawul) were selected and (134) human resource managers responded to the study questionnaire. The results show that selected companies had a moderate level in strategic integration of recruitment and selection practices in corporate strategy formulation and implementation. Moreover, this level of strategic integration positively affected organizational performance (financial and non-financial). Finally, the implications for HRM practitioners and further research are discussed.

Keywords: Recruitment and selection, corporate strategy, strategic integration, organizational

□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□□□.indd 161 3/6/16 11:44 AM