

---

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/library/8881>  
تاريخ الاسترداد: 2026/06/07 13:39 +03

---

الموسوعة السياسية 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 السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

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

# مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلم  
والإنسانية  
والاجتماعية



المجلد 12 ، العدد 2

ربيع الأول 1437 هـ / ديسمبر 2015 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339



## 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 منحنى 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 يساهم في استيعاب كيفية تحول ممارسات الاستقطاب والاختيار من الوضع التقليدي الأقل تطوراً ونضجاً إلى الوضع الإستراتيجي المنشود بطريقة فعالة.



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 جزءاً 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 أعضاء 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).

مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار وأثرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في الشركات  
المساهمة العامة السعودية) (132-161)

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 مدير 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 تتسجم 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 والنقد  
الوظيفي، يعتبر من العوامل الحاسمة على صعيد استقطاب واختيار الأفراد المناسبين  
وفي الوقت المناسب (Breugh and Stake, 2000, Othman, 2009).

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

فاعلية ونجاح جهود الاستقطاب والاختيار. فالمدير الخبير يساعد في تقليل الزمن لبقاء الوظائف شاغرة، كما يساهم 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 تبني 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 متميزة 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 يساهم 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 تطبيقاً عدداً من معايير الاختيار الملائمة، بحيث تساند وتعاضد التوجه الإستراتيجي للمنظمة (Hsu and Leat, 2000). ويرى (Othman 2009)

أن بناء وتطبيق معايير الاختيار يتطلب ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الحالي والمستقبلي من جهة، ورسالة ورؤية المنظمة والقيم التنظيمية السائدة من جهة أخرى؛ وذلك لتعزيز 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 مآتمة (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، وتوليئها مع معطيات الإستراتيجية العامة للمنظمة من جهة 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 سألغة 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.



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 في البيئة العربية وخاصةً في السعودية، فإنه من الملاحظ قلة وحداثة الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية من منحنى 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 العمالية. 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 تغليب واضح للمدخل الإستراتيجي وخاصةً التكامل 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 ضمناً في حلقة







مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار وأثرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة السعودية) (161-132)

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







مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار وأثرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة السعودية) (161-132)

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

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

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

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

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

الفقرات	الأداء المالي	الأداء غير المالي
<b>مجالات الأداء التنظيمي</b>		
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
<b>قيم الجذور الكامنة Eigenvalues</b>	<b>3.76</b>	<b>3.52</b>
النسب المئوية الفردية للتباين المفسر	<b>14.66</b>	<b>14.41</b>
النسب المئوية والمترجمة للتباين المفسر	<b>14.66</b>	<b>30.64</b>

يتضح من الجدول رقم (4)، أن جميع فقرات الدراسة كان وزن العوامل فيها عالياً 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 الرئيسية، 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.

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

متغيرات الدراسة وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإحصائي *t	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)، والثاني (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





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

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

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

يتبين من الجدول رقم (8) ومن خلال قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )، 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  $\beta$  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.

## مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثراً إيجابياً 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 أثراً إيجابياً 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 عالياً من التكامل موضوع الدراسة في مرحلة تشكيل الإستراتيجية يترافق مع تحقيقه بمستوى عالٍ في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وهذا يعكس حقيقة مفادها أنه كلما كانت الإستراتيجية العامة للشركة محركاً لسياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها،

مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار وأثرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في الشركات  
المساهمة العامة السعودية) (161-132)

كان هنالك توجه لتنفيذ هذه السياسات 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  
لتناسب 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.



- 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 Universității Petrol-Gaze din Ploiești**, Seria Științe 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

- 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.

مؤشرات التكامل الإستراتيجي لممارسات الاستقطاب والاختيار وأثرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في الشركات  
المساهمة العامة السعودية) ( 161-132 )

- 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.

# 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