

إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

م. د. سهير عادل حامد الجادر / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / احمد قاسم صيهود

تاريخ التقديم : 2016/11/1
تاريخ القبول: 2017/1/5

المستخلص

تتحدد مشكلة البحث الحالي بالإجابة على السؤال المتعلق بمدى وعي وزارة الزراعة في تبني استراتيجية التوظيف وتحديد جوانب القصور فيها بوصفها متغير معتمد متمثلاً بأبعاده الثلاثة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) وتأثيرها على الاداء العالي بوصفه متغير تابع بأبعاده الأربعة (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة)، مستخدمين بذلك أسلوب البحث الوصفي التحليلي، اما هدف البحث فكان التعرف على مدى علاقة استراتيجية التوظيف في الاداء العالي من خلال قياس علاقات الارتباط والتأثير في الوزارة المبحوثة، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية تمت صياغة فرضيتان رئيسيتان تفرعت منهما ستة فرضيات. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، إذ تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس المعتمدة وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي وتم اخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، ووزعت على عينة مكونة من (126) فرداً من القيادات الادارية العاملة في وزارة الزراعة، ولتحليل البيانات استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS)، وقد افرزت الاساليب الاحصائية عدد من النتائج لعل من أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التوظيف والاداء العالي كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لاسراتيجية التوظيف في الاداء العالي . وفي إطار مناقشة النتائج قدم الباحثان عدد من الاستنتاجات أهمها ان الإجراءات التي يتم اتخاذها في تعيين الموارد البشرية هي إجراءات روتينية غير مفعلة بصورة صحيحة وغياب التخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنويا وتم وضع مجموعة من التوصيات كان أبرزها العمل على صياغة استراتيجية للوزارة ذو رؤية واضحة واهداف محددة بالتنسيق مع الدوائر والتشكيلات التابعة لها، والسعي الى تطوير ثقافة الوزارة موجهة نحو تحقيق الاداء العالي.

المصطلحات الرئيسية للبحث / استراتيجية توظيف الموارد البشرية، الأداء العالي.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 98 المجلد 23
الصفحات 149-174

*البحث مستل من رسالة ماجستير



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

المقدمة:

لقد أفرزت التحولات العالمية التي شهدتها القرون الأخيرة من الزمن تطورات وتغيرات في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم، ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الإداري، الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تُعنى بإدارة شؤون أهم مورد في المنظمة منذ دخوله إليها والى غاية خروجه منها، إذ تعد قرارات التوظيف داخل المنظمة من القرارات الاستراتيجية ونتائجها ذات حساسية كبيرة على مستقبل المنظمة ومستوى أدائها، سيما في المنظمات الحكومية ذات الطابع الإداري بوصفها المسؤولة عن أداء وظائف الدولة وتحقيق أهدافها الاجتماعية ولأجل تحقيق هذه الأهداف بالمستوى الذي يحقق أفضل أداء كان لزاماً عليها زيادة الاهتمام بمواردها البشرية اهتماماً استراتيجياً، وانطلاقاً من أهمية استراتيجية توظيف الموارد البشرية في المنظمات الحكومية ومدى تأثير هذه الاستراتيجية على مستوى الأداء العالي، فقد اختار الباحثان موضوع استراتيجية التوظيف في وزارة الزراعة العراقية نظراً للدور الكبير والمهم لهذه الوزارة الذي يقع على عاتقها في تنمية وتحسين الدخل الاقتصادي العراقي من جانب وتحقيق الأمن الغذائي من جانب آخر، وفي سبيل إبراز طبيعة العلاقة والترابط الموجود بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء العالي وتم تقسيم البحث الحالي على أربعة محاور استعرض المحور الأول منهجية البحث واحتوى المحور الثاني على الإطار النظري لمتغيرات البحث تم تقسيمه على قسمين تناول القسم الأول مفهوم استراتيجية التوظيف وأهميتها وأهدافها وابعادها والثاني الأداء العالي وخصص المحور الثالث للجانب العملي للبحث إذ تضمن عرض النتائج وتحليلها واختبار وتحليل فرضيات الارتباط والتأثير واخيراً المحور الرابع والذي اشتمل على اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث فضلاً عن التوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

وعلى الرغم من التطور الكبير الذي شهدته إدارة الموارد البشرية الا انه ما تزال هناك بعض المنظمات تشهد تطبيقاً محدوداً للمفاهيم العملية ولاسيما في توفير العمالة اللازمة للمنظمة بالنوعيات والأعداد المخطط لها مسبقاً، إذ شخّصت بعض الدراسات السابقة إيجابية تأثير المورد البشري على أداء المنظمة أو فاعليتها أو نجاحها، مما حفز الباحث على دراسة استراتيجية التوظيف في الأداء العالي، لأن مفهوم استراتيجية التوظيف يركز على توفير العمالة المناسبة ويمد المنظمة بدماء جديدة يجعلها قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية، ومن خلال المعيشة الميدانية في وزارة الزراعة العراقية، فقد التمس الباحث ان هناك حاجة ماسة للوقوف على واقع وسياسة توظيف الموارد البشرية في وزارة الزراعة العراقية، إذ شخّص الباحث من خلال الملاحظة ان هناك عشوائية في عمليات التوظيف وغياب واضح في الخطط والقرارات التي تعنى باستراتيجية التوظيف والتي بدورها تحمل على عاتقها النهوض بالواقع المعقد الذي تمر به الوزارة المبحوثة، وفي ضوء ذلك تتضح الملامح الرئيسية للمشكلة الميدانية للبحث الحالي عبر تأطيرها بالتساؤلات الآتية:-

1. ما طبيعة ومستوى أبعاد استراتيجية التوظيف في وزارة الزراعة؟
2. ما طبيعة ومستوى أبعاد الأداء العالي في وزارة الزراعة؟
3. هل تمتلك الوزارة المبحوثة استراتيجية توظيف مؤهلة لقيادة الوزارة نحو تحقيق الأداء العالي؟
- 4- هل توجد هناك علاقة ارتباط وتأثير ما بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء العالي؟



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

ثانياً: أهمية البحث: تبرز الأهمية التطبيقية للبحث من خلال النقاط الآتية:

1. أهمية العينة المبحوثة والتي تتمثل بالقيادات الإدارية العاملة في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في وزارة الزراعة العراقية.
2. قد يكون البحث الحالي مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع استراتيجية التوظيف وتأثيرها في الأداء العالي.
3. يمكن ان يسهم البحث الحالي من خلال نتائجه وتوصياته مرجعاً مهماً لأصحاب القرار من خلال وضع الخطط والإجراءات التي يمكن ان تسهم في رفع مستوى الأداء العالي.

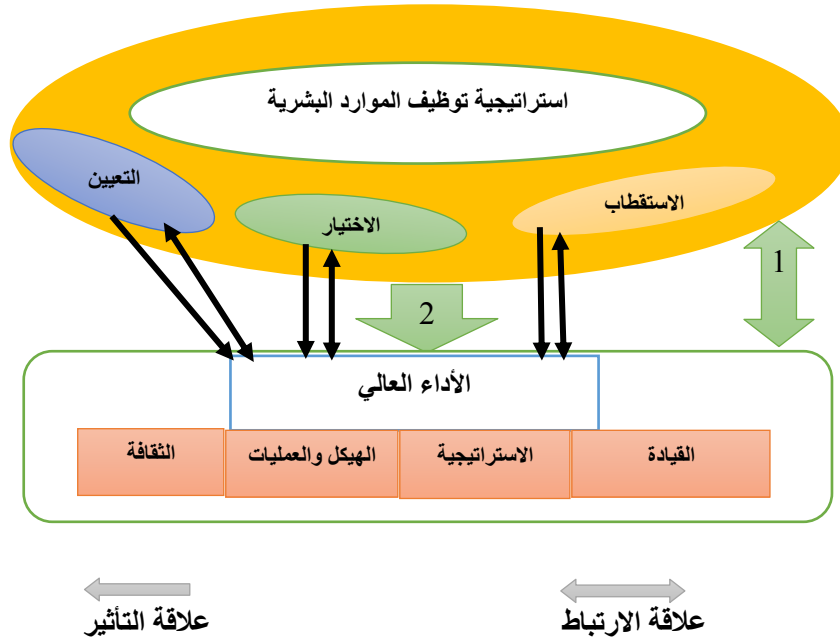
ثالثاً: اهداف البحث

1. تقديم إطار نظري شامل يتناول في ثناياه المحاور الأساسية لمفاهيم استراتيجية توظيف الموارد البشرية في ظل تطبيقات الأداء العالي
2. تحديد متغيرات استراتيجية توظيف الموارد البشرية ومتطلبات تبني تطبيقها في المنظمة المبحوثة.
3. تشخيص أبعاد الأداء العالي التي تتوافق مع استراتيجية توظيف الموارد البشرية.
4. ترسيخ ثقافة منظّمه لدى عينة الدراسة، بوجود السعي لتحقيق الأداء العالي كركيزة أساسية لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة.
5. تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات للوزارة المبحوثة في ضوء نتائج الواقع العملي للوزارة

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

بغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمد البحث الحالي مخططاً افتراضياً كما موضح في الشكل (1) ويحتوي على متغيرين هما المتغير التفسيري أو المستقل (استراتيجية توظيف الموارد البشرية)، والمتغير المستجيب (الأداء العالي)، كما إن كل متغير من هذه المتغيرات يحمل في طياته عدداً من الأبعاد الفرعية، فالمتغير المستقل الأول يتكون من ثلاثة أبعاد هي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) إما المتغير المستجيب فيتضمن أربعة أبعاد وهي (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة).

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحثين



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

خامساً: فرضيات البحث

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وأهداف البحث فقد صيغت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية، ووضعت بطريقة توضح مشكلة البحث وتساعد في الإجابة عن جميع تساؤلاته والفرضيات هي:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والاداء العالي) ومنها انبثقت الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استقطاب الموارد البشرية والأداء العالي
ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين اختيار الموارد البشرية والأداء العالي
ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تعيين الموارد البشرية والأداء العالي
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك (علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الاداء العالي) ومنها انبثقت الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ما بين استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي
ب- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ما بين اختيار الموارد البشرية في الأداء العالي
ت- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ما بين تعيين الموارد البشرية في الأداء العالي

سادساً: منهج البحث: اعتمد البحث (المنهج الوصفي التحليلي) الذي لا يقوم فقط بجمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعني بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، ولهذا المنهج الأفضلية في هكذا بحوث لكونه يتيح إمكانية الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة والتعرف على العوامل المؤثرة فيها ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات

سابعاً: حدود البحث:

أ. الحدود النظرية: تحدد البحث ضمن المتغيرين اللذين ضمهما مخطط البحث الفرضي وهما استراتيجية التوظيف بأبعادهما (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والأداء العالي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة)، وتم تناولهما في فرضيات البحث.
ب. الحدود البشرية: تم حصر عينة البحث بالإدارات العليا والوسطى من القيادات الإدارية العاملة في وزارة الزراعة العراقية، بدءاً من المديرين العامين لدوائر الوزارة، ومروراً بمعاوني المديرين ومديري أقسام الموارد البشرية ومديري الأقسام الإدارية كافة.
ت. الحدود المكانية: تمثلت حدود البحث المكانية بوزارة الزراعة العراقية ودوائرها وشركاتها
ث. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية بالمدة التي ابتدأت منذ توزيع استمارة الاستبانة على مجتمع البحث وأعادتها للمدة من (2015/12/15) ولغاية (2016/5/25).

ثامناً: أدوات البحث:

أ. المسح المكتبي: تمت تغطية الجانب النظري للبحث، من قبل الباحثين اعتماداً على ما هو متاح من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث من (كتب، أطاريح، بحوث، دوريات، دراسات، مقالات، وشبكة معلومات الانترنت).

ب. المشاهدة والمعايشة الميدانية: كان للمعايشة الميدانية والمشاهدات الفعلية للباحثين في الوزارة المبحوثة دور كبير في أضاء الجانب الموضوعي والمهني للإطار العملي للبحث، إذ تمكننا من الاطلاع عن كثب على طبيعة العمل داخل الوزارة المبحوثة وتشخيص سير عمليات الوزارة والاستماع إلى وجهات النظر المتعددة للمديرين ومعاونيهم ومناقشة دلائل متغيرات البحث فضلاً عن معرفة السياسة والتوجه الاستراتيجي الذي تعمل به الوزارة.

ت. السجلات والوثائق الرسمية: اطلع الباحثان على السجلات والوثائق ذات الصلة بموضوع البحث والمتعلقة باستراتيجية الوزارة وخطتها وأنشطتها الرئيسية والهيكل التنظيمية لمركز الوزارة والتشكيلات التابعة لها من دوائر وشركات، فضلاً عن الباحثين حصلوا على نسخة من استراتيجية الوزارة المعدة والمكتوبة والتي هي في طور التنفيذ، والبيانات المتعلقة بالموظفين والعاملين لعام (2011 ولنهاية عام 2015)، وإيضاً الحصول والاطلاع على النظام الداخلي للوزارة وتشكيلاتها ومهامها لسنة 2016 المرسل لمجلس شوري الدولة.



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

ث. المقابلات والزيارات الميدانية: شملت الزيارات لتشكيلات الوزارة، وجرى مقابلة عدداً من المسؤولين في مركز الوزارة ودوائرها

ج. استمارة الاستبانة: شكلت استمارة الاستبانة المصدر الرئيس الذي اعتمده الباحثان في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي، إذ اعتمدت المتغيرات الرئيسية والفرعية عند وضع فقراتها من خلال انتقائها من بحوث ودراسات أجنبية، جرى تكييفها حسب طبيعة البيئة العراقية وتوجهات البحث الحالي، وطبيعة العينة المستهدفة فضلاً عن بعض الدراسات العربية وقد تم اخراج استمارة الاستبيان بشكلها النهائي وعلى النحو الآتي:

1. تصميم استمارة الاستبانة: تكونت استمارة الاستبانة من ثلاثة أجزاء وعلى النحو الآتي:
 - ❖ الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على (5) فقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية عن الأفراد لعينة البحث، وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي)
 - ❖ الجزء الثاني: خصص هذا الجزء الى المتغير المستقل (استراتيجية توظيف الموارد البشرية) وحدد بعدد من الفقرات بلغت (18) فقرة توزعت على (3) أبعاد وهي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، وكل بعد لهذه الأبعاد اشتمل على (6) فقرات
 - ❖ الجزء الثالث: خصص هذا الجزء للمتغير التابع (الأداء العالي) وقد اشتمل على (24) فقرة، توزعت على (4) أبعاد وهي (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة)، وكل بعد لهذه الأبعاد اشتمل على (6) فقرات. ويبين الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، والمقاييس التي تم الاستعانة بها.

جدول (1) متغيرات البحث ومصادر قياسه

متغيرات البحث الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	الفقرات	المصدر المعتمد في المقياس
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	الاستقطاب	6	(1)	(شلتوت، 2009)
			(2)	(الكبيسي، 2012)
			(3,4)	(حسين، 2014)
			(5)	(العيلة، 2009)
			(6)	(Ghander, 2009)
			(7,8)	(الكبيسي، 2012)
الاختيار		6	(9)	(fen Lee, 2004)
			(10,11)	(Narty, 2012)
			(12)	(جرغون، 2009)
			(13)	(Hsiu, 2004)
التعيين		6	(14)	(حسن، 2009)
			(15)	(جرغون، 2009)
			(16)	(Yassin, 2013)
			(17,18)	(الزراي، 2006)
الأداء العالي	القيادة	6	(1,2,3,4,5,6)	أستند متغير الأداء العالي الى مقياس (De Waal, 2012)
	الاستراتيجية	6	(1,2,3,4,5,6)	
	الهيكل والعمليات	6	(1,2,3,4,5,6)	
	الثقافة	6	(1,2,3,4,5,6)	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه

وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الأبعاد، والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة، كونه يتسم بالسهولة والدقة في نفس الوقت، إذ تحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمس درجات، بينما تحصل أوطأ الإجابات على درجه واحدة، وكما موضح في الجدول (2).



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

جدول (2) مدرج تفضيلات استبانة البحث

لا اتفق تماماً	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

2. اختبارات استمارة الاستبانة: بهدف التحقق من صلاحية فقرات الاستبانة، فقد أجريت لها عدة اختبارات على وفق ما جاءت به الدراسات من أساليب يمكن توضيحها بالآتي:
أ- اختبار الصدق الظاهري: لمعرفة الصدق الظاهري تم عرض استمارة الاستبانة على عدد من الخبراء في عدة اختصاصات للتحكيم، ملحق (2). وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة من قبل السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وبذلك استقرت الاستمارة على (42) فقرة، حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق زادت عن (90%)، ومن ثم تحقق الصدق الظاهري.
ب- الثبات: وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج ذاتها بعد تطبيقه مرة أخرى في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين:
1- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split – Half) في قياس الثبات، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman – Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.94)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.
2- معامل (ألفا) للاتساق الداخلي:

باستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل أكبر، فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.96)، وهذا يشير وبوضوح على درجة جيد جداً من ثبات الاستبانة، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في أوقات مختلفة.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة: لغرض تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته والتعرف على الفروقات المعنوية، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة تمثلت بالآتي:-

1. التوزيع التكراري، والنسب المئوية: وهي متعلقة بعرض البيانات من أجل وصف إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد استخدمت من خلال الجداول التكرارية.
2. الوسط الحسابي (X): ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.
3. الانحراف المعياري (SD): يستخدم لقياس درجة تشتت القيمة الإجابات عن الوسط الحسابي لها، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.
4. معامل الاختلاف: ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الإجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث.
5. معامل الارتباط بيرسون (Pearson): ويستخدم لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرين.
6. معامل الانحدار البسيط (B): يستخدم لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
7. معامل التحديد (R²): أستعمل لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.
8. اختبار (F): أستعمل في اختبار معنوية التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.

تم استعمال الوسائل الإحصائية المذكورة بواسطة الحاسوب وباستخدام برنامج (SPSS)



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

عاشراً: مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع البحث الحالي ب دوائر وشركات وزارة الزراعة وهي كما مبينة في الجدول (3) اما عينة البحث فقد اشتملت على مديري هذه الدوائر ومعاونيهم وكذلك مديري الأقسام .

جدول (3) مجتمع وعينة البحث

ت	التفاصيل	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	نسبة الاستجابة
1	دائرة التخطيط والمتابعة	14	10	71%
2	الدائرة القانونية	5	4	80%
3	الدائرة الإدارية والمالية	11	9	81%
4	دائرة الاستثمارات الزراعية	5	3	60%
5	دائرة البحوث الزراعية	11	10	91%
6	دائرة الارشاد والتدريب الزراعي	13	12	92%
7	دائرة وقاية المزروعات	14	11	78%
8	دائرة الأراضي الزراعية	14	9	64%
9	دائرة فحص وتصديق البذور	8	4	50%
10	دائرة الغابات والتحصن	4	3	75%
11	دائرة البستنة	10	5	50%
12	دائرة الثروة الحيوانية	13	11	84%
13	دائرة البيطرة	12	6	50%
14	الشركة العامة للتجهيزات الزراعية	12	10	83%
15	شركة ما بين النهريين العامة للبذور	11	9	82%
16	شركة سنحاريب لتقنيات الري الحديثة العامة	13	10	77%
	المجموع	170	126	74%

وبذلك تصبح عينة البحث (126) فرداً من القيادات الإدارية في وزارة الزراعة العراقية وتمثل 74% من المجتمع الكلي.

المحور الثاني / الإطار النظري

أولاً: مفهوم استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية احدى الاستراتيجيات التي تلعب دوراً مركزياً في تحديث مستمر للقدرات التي تتطلبها المنظمة (Story & et al: 2009: 174). اذ وصف (Narty,2012:4) أن المنظمات التي تسعى لبناء قوى عاملة متنوعة وبشكل فعال يجب عليها استقطاب واختيار الأشخاص ذوو المهارات العالية والذي يتناسب مع المنصب الشاغر. ويعبر (Sultan,2015:19) عن استراتيجية توظيف الموارد البشرية بانها حجر الزاوية في نجاح إدارة الموارد البشرية ، كونها تضع الأساس لأداء المنظمات وبقائها على قيد الحياة في المستقبل ، فهي تتضمن سلسلة عمليات ذات اهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم استراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها. ويرى (Denisi & Griffin, 2001:48) ان استراتيجية التوظيف تتضمن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين لشغل الوظائف واختيار الأفضل من المتقدمين ومن ثم تعيينهم. وقد بين (Rothwell & Kazanas,2005:334) ان استراتيجية توظيف الموارد البشرية هي أداة رئيسة وتنفيذية تعمل في اطار الاستراتيجية الكبرى للموارد البشرية وتهدف للحصول على الأعداد المتزايدة من العاملين والمؤهلين لشغل المناصب الوظيفية.

ولغرض توضيح مفهوم استراتيجية توظيف الموارد البشرية ارتأى الباحثان تقديم مجموعة من التعاريف مبينة في الجدول (4) كالآتي:



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

الجدول (4) تعريف استراتيجية توظيف الموارد البشرية

ت	الباحث والسنة	تعريف استراتيجية توظيف الموارد البشرية
1.	(العززي والساعدي، 2007: 14)	مجموعة من الأنشطة والعمليات تستهدف توفير العمالة اللازمة للمنظمة بالنوعيات والاعداد المطلوبة وتمتد ابعادها لتشمل الاستقطاب المرشحين واختيار أفضلهم وتعيينهم في الوظائف التي تتوافر شروط شغلها.
2.	(Bechet, 2008: 15)	خطة ذات اتجاه طويل الاجل تعمل على ضمان امداد المنظمة باحتياجات العاملين بأكبر قدر من الفاعلية.
3.	(Hauskne & Wrigt, 2012: 6)	مجموعة خطط على المدى القريب والبعيد تتضمن سلسلة من الأنشطة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الترقية، النقل، إعادة التوزيع، الاحتفاظ بالعاملين) ويترتب عليها معالجة الآثار الناجمة عن إجراءات التوظيف
4.	(Carrier, 2014: 13)	سلسلة من العمليات يتم من خلالها تنظيم وتأهيل اعداد مناسبة من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية.
5.	(Sultan, 2015: 26)	سلسلة عمليات ذات اهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم استراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها وتمتد ابعادها للاستقطاب واختيار العاملين وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.

بناءً على ما تقدم يعرف الباحثان استراتيجية توظيف الموارد البشرية على أنها (سلسلة من العمليات المترابطة فيما بينها والتي تشكل جزءاً تكاملياً مع استراتيجيات الموارد البشرية تعمل على ضمان أمداد المنظمة بالعاملين من خلال الاستقطاب الأمثل والاختيار الانتقائي والتعيين في الوقت والمكان المناسب، لتحقيق أهداف المنظمة الآتية والمستقبلية بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية).

ثانياً: أهمية استراتيجية توظيف الموارد البشرية: يرى (Bechet, 2008: 7) ان الأهمية البارزة في استراتيجية التوظيف تكمن في جملة من العناصر تتمثل بـ (تحديد أنواع ومستويات وقدرات الموظفين التي تحتاجها المنظمة في المستقبل لوضع خطط فعالة عند اجراء عمليتي الاستقطاب والاختيار، إضافة الى وضع خطط التوظيف لسد الفجوات وتحديد حاجة المنظمة من المواهب والمهارات والقضاء على الفائض). وفي نفس السياق أضاف (Richarddson, 2012: 8) ان قرارات التوظيف الخاصة غير المستندة الى خطط استراتيجية لها اثار سلبية على المدى الطويل من بينها تكاليف التدريب العالية، وسوء الأداء، وارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض جودة الخدمة، والتي بدورها تنعكس على الروح المعنوية للموظفين ومن ثم فقدان القدرة التنافسية للمنظمة. ويرى (Greer, 2003: 598) ان الانتقائية في التوظيف يرتبط بقوة بالاتجاه الإيجابي للأداء التنظيمي. ووصف (Stevens, 2005: 54) ان استراتيجية التوظيف المبنية على أساس التخطيط الناجح للقوى العاملة الفاعلة والمرتبطة مع استراتيجية المنظمة بشكل متكامل تعد عنصراً أساسياً في تطوير المنظمة وتحقيق التميز التنظيمي.

ثالثاً: أهداف استراتيجية توظيف الموارد البشرية: أشار (Mannet, 2006: 4) ان الغرض الذي تحققه استراتيجية التوظيف هو توفير نهج متماسك واستباقي لأعداد الموظفين اللازمين للمنظمة، وتضمن واجهة فعالة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية تماشياً مع القيم التنظيمية، وتوفير مخطط لجميع القرارات الرئيسية المتعلقة بالتوظيف للمنظمة، ووضع اطار لجميع السياسات وبرامج الموارد البشرية من (حركة العاملين وجذبهم والتناوب الوظيفي وتطويرهم). وأكد (Bechet, 2002: 12) ان الهدف من استراتيجية التوظيف هو التنبؤ باحتياجات المستقبل، وتحديد إجراءات التوظيف التي ينبغي اتخاذها على المدى القريب والقضاء على المشاكل التي قد تحدث في المستقبل.



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

وأشار (Sultan,2015:23) ان مخرجات اهداف استراتيجية التوظيف تتمثل بأن تقوم المنظمة باختيار الأشخاص ذو المهارة والمعرفة المناسبين لها ، وخفض معدلان الدوران، وتعظيم العائد المالي، ودعم استراتيجية المنظمة الشاملة ، وتمكين المنظمة وجعلها اكثر مرونة. وأضاف (العززي والساعدي،2007:14) ان دور استراتيجية التوظيف يذهب لأبعد من إجراءات الجذب والاختيار لما تحققه هذه الاستراتيجية بهدف يدعم دور العملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية ، التي تهتم بالموانمة بين الشخص والمنظمة وبما يحقق حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والاهداف الشخصية والتنظيمية .

رابعاً: ابعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية: تناول الباحث ابعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية على وفق ما عرضته أدبيات الفكر الأدرى ، إذ أتفق اغلب الباحثين والكتاب أمثال(Denisi&Griffin,2001:49) و(العاني،2002:12) و(حسين و عبد الجبار،2005:83) و(العززي والساعدي،2007:14) و(حسن،2009:12) &(Heneman & Judge,2014:23) و(Sultan,2015:26) على أن ابعاد استراتيجية التوظيف تشمل (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) وفي ضوء ذلك يتفق الباحث مع ما جاء به هؤلاء الباحثين والكتاب من تقسيم لأبعاد استراتيجية التوظيف، وسيتم توضيح هذه الابعاد كالآتي:

أ- مفهوم الاستقطاب: The Concept Of Recruitment

وصف (زايد،2003:241) ان الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، وان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. وأضاف (عقيلي،2005: 273) ان الاستقطاب عملية ذات اتجاهين، فالاتجاه الأول هو بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية من مواصفات معينة، والاتجاه الثاني هو قناعة ورغبة الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة. ويعرف (Maloney,2013:4) الاستقطاب عملية جذب الافراد في الوقت المناسب بإعداد كافية مع المؤهلات المناسبة وتقييمهم لشغل الوظائف. في حين عرف (Wagen,2007,124) الاستقطاب بأنه عملية جذب المرشحين المحتملين للمنظمة لبدأ تأهيلهم وتقييمهم للعمل مستقبلاً. ويعرف كل من (نور الدين،2011:36) و (عباس،2011:102) على ان الاستقطاب هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية بأكثر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة وتأهيلهم لاستلام الوظائف الشاغرة او المتوقعة.

ب- مفهوم اختيار الموارد البشرية: Selection of Human Resources

تعد عملية الاختيار نظاماً تمثل (مدخلاته) نتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب ، و(عملياته) الاختبارات والمقابلات، و(مخرجاته) موارد بشرية صالحة للتعيين وأداء وسلوك تنظيمي فعال، وإنتاجية عالية وفاعلية تنظيمية عالية، في حين تشمل (التغذية العكسية) في تقييم عملية الاختيار وتشخيص الأخطاء وتلافيها (عقيلي،2009:309) و (الفياض،2011:41) . ووصف (Beardwell&Claydon,2007) أن عملية الاختيار تبدأ من النقطة التي ينتهي بها الاستقطاب (محمد،2010:55) وبالالاتجاه نفسه يعبر (Narty,2012:2) ان عملية الاختيار تبدأ بعد عملية الاستقطاب، وتعني اختيار أفضل المتقدمين للعمل لشغل الوظائف الشاغرة من خلال تطابق المؤهلات مع الوظائف الشاغرة ويعرف (حسون،2011:112) الاختيار بأنه النشاط الخاص بالكشف عن أفضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف. واتفق اغلب الباحثين والكتاب ومنهم (الهيبي،2005:128) و (حمود والخرشة،2011:109) و (زعتري،2013:19) على أن عملية الاختيار تعني انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف الشاغرة .



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

ت- مفهوم تعيين الموارد البشرية: Placement HR

يرى كل من (Mathis & Jackson,2006) ان الهدف النهائي لأية عملية اختيار من بين مجموعة من المتقدمين للعمل هو تعيين انسبهم في الشواغر الموجودة في المنظمة، ويهدف التعيين الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (فتوح،2009:308). وأضاف (Bach,2005:119) ان التعيين ينطوي على التنبؤات والسلوك المستقبلي، بحيث يمكن اتخاذ قرارات اكثر ملائمة تتعلق بالشخص المعين في وظيفة معينة، إذ تصاغ التنبؤات بلغة الاحتمالات لان المستقبل لا يمكن التنبؤ به، ويعد التعيين عملية مطابقة بين الفرد والوظيفة وتؤثر هذه العملية على مقدار وجوده، أي الجهد الذي يقدمه الفرد وتكاليف التدريب التشغيلية مستقبلاً. وعرف (السالم، 2009:188) التعيين بأنه قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة ان يكون عضواً في المنظمة من اجل تأدية اعمال محددة لقاء مرتب معين. وأشار (عقيلي،2009:349) بأن التعيين المرحلة الأخيرة في منهجية عملية الاختيار، ويعني تثبيت الفرد الذي جرى تعيينه تحت الاختبار في الوظيفة التي عين فيها وبناء على ما سبق يعرف الباحث التعيين بأنه قرار تثبيت العاملين ممن جرى اختيارهم للوظيفة المطلوبة بما يتناسب مع قدراته وامكاناته.

خامساً: مفهوم الأداء العالي

يُعد موضوع الأداء العالي وانظمته وقياسه من أكثر الموضوعات جدلاً، بل انها من اهم التحديات التي تواجه المنظمات، وهو المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل اهم الأهداف التي تسعى لها المنظمات (ابراهيم،2013:244). إذ شهدت السنوات الأخيرة تياراً متزايداً من الدراسات والبحوث حول الأطر الرئيسة للأداء العالي، إذ اعطت كثير من المنظمات المعاصرة أهمية متزايدة لموضوع تطوير الأداء من أجل البقاء على قيد الحياة في البيئة المنافسة والمتغيرة، ويمكن تفسير الأداء العالي بقدره المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية، إلا أن المشكلة الأساسية تكمن حول كيفية قياس الأداء (Kirkbesoglu,2015:40). فالأداء العالي هدف متحرك ومتغير وشامل ومعقد، ويمكن تعريفه بمنظورات ومداخل متعددة فهو من منظور الهدف يعني التعريف بمخرجات المنظمة، اما من منظور العملية فيعني الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، أي انه تعبير عن أهمية الاستغلال الكفوء للموارد (الهالات، 2014:266). وقد وصفت جمعية الإدارة الأمريكية (American Management Association,2007:2) الأداء العالي بأنه يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، في عمليات المنظمة وهيكلها، ووضوح الاستراتيجية التي تتواءم مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم بما تعزز القدرة التنافسية للمنظمة. وفي سياق اخر اشار (Adzic et al, 2005: 45) أن الأداء العالي هو نتيجة تفاعل عمليات وهيكل المنظمة مع استراتيجياتها، وفلسفة قيادة تستند الى رؤية تتوافق مع قيم وثقافة المنظمة. وبنفس السياق أشار (Lear,2009:2) بأن الأداء العالي للمنظمات يتمخض عن مجموعة عناصر تتمثل بالأفراد والرؤية وقيادة الابتكار وثقافة تنظيمية عالية. وعرفه (Devane, 2004:7) بأنه الوصول في تحقيق أعلى مستوى من العائد على الأهداف، وتحقيق التكامل بين عناصر المنظمة في الاستراتيجية والهيكل والممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والمعرفة والتعلم التنظيمي. في حين عرفه (Young,2005:1) بأنه القدرة على الاستفادة المثلى من موارد المنظمة، الأكثر قيمة من أجل تحقيق نتائج مستدامة وأيضاً قام بتعريفه (Daft,2010:20) بأنه مخرجات عمليات المنظمة والتي تبدأ بتصميم هيكل المنظمة وتنتهي بتحويل المدخلات الى مخرجات فعالة تصب نحو تحقيق قيمة وميزة مستدامة للمنظمة، ومن خلال استقراء التعاريف المذكور انفا يعرف الباحثان الأداء العالي بأنه (المستوى المتميز الذي حققته المنظمة نتيجة مخرجات عملياتها الرئيسة المتمثلة برؤية القيادة نحو صياغة استراتيجية واضحة وشاملة متفاعلة مع أنشطة هيكلها التنظيمي وموانمة لثقافتها العامة وقيم العاملين، والذي تخطي أعلى مستويات من الأداء الاعتيادي)



إبعاد الأداء العالي:

أ- القيادة: تُعرف (Gelder,2011:126) أن القيادة هي عملية تؤثر في الأفراد لغرض تحقيق هدف مشترك، فالقيادة عملية، ونفوذ، وتقود مجموعة، وبلوغ أهداف في حين يعرفها (Beer,2009:122) بأنها عملية التعلم عن طريق العمل الجماعي ويعرفها (Burns et al, 2015:132) بأنها عملية شاملة وتعاونية واجتماعية تسعى للتأثير على أفعال المرؤوسين وسلوكهم وتوجههم نحو تحقيق أهداف مشتركة. أما تعريف القيادة الأكثر انتشاراً وشيوعاً واستخداماً في معظم أدبيات الإدارة هو تعريف (George&. Jones, 2008: 418) القيادة هي القدرة على التأثير في العاملين، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتعد القيادة من الأمور الحيوية في المنظمة، إذ من الصعب التفكير في الوصول الى الأداء العالي دون القيادة واعداد القادة (Dijk,2007:82) فالقيادة تشكل بحد ذاتها راساً في بناء منظمات الأداء العالي، إذ تعمل على تحفيز العاملين وتوزيع المعرفة وتشجيع الأبداع في المنظمة (Porter et al,1995:12) وتسهم ممارسات القيادة في خلق مناخ مناسب، وتعزز الثقة التنظيمية لدى العاملين وتعمل على احداث تغيير دائم داخل المنظمة (Kimmens,2014:74) بذات السياق أشار (Blanchard,2010:209) أن سلوكيات القيادة في منظمات الأداء العالي ملهمة وداعمة لعمليات التغيير، وتشجع على المشاركة والتعاون وتقاسم المعلومات على نطاق واسع. ويضيف (Kirkman et al,1999:38) أن قيادة الأداء العالي تعزز الانفتاح والاتصالات وتقسيم المعلومات وزيادة المدخلات من خلال المشاركة وتحسين نوعية حياة العمل وخلق مناخ منظمي يسوده التعاون والوضوح والثقة

ب- الاستراتيجية: يعد مفهوم الاستراتيجية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، وهي تعبر عن مسار يتم تفضيله واختياره من بين عدة مسارات حتى تستطيع المنظمة تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، ومن ثم تحقيق التوجه الذي ترضيه لنفسها في المستقبل. (الجبوري،2014:296) وتشكل الاستراتيجية بُعداً مهماً في منظمات الأداء العالي، إذ أشار (Plenrt& cluley,2012:15) أن المنظمة عندما تمتلك استراتيجية تهتم بالتغيير طويل الامد، يجعلها قادرة على مواجهة التغيرات البنينة بشكل استباقي بطريقة كفوة وفاعلة. ويرى (De Waal,2011:8) ان عمليات التحسين المستمر للمنظمات ذات الأداء العالي تبدأ باعتماد استراتيجية تتوافق وتتسجم مع متطلبات البيئة من خلال تطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية، واختيار استراتيجية فريدة من نوعها في تحقيق الأداء العالي. واذاف (Finney,2008:37) أن الاستراتيجية الناجحة والتي تؤدي الى أداء عالي هي التي تتواءم مع رؤى العاملين، وتركز بعمق في عمليات المنظمة، وتصاغ وتتابع من قبل قيادة فاعلة، وتترجم الى صيغة تنفيذية ملائمة مع ممارسات وسياسات المنظمة. ويرى (Beer,2009:57) بأنه لا توجد استراتيجية محددة ومن نوع واحد تميز المنظمات عن الأخرى، إذ ان العديد من الاستراتيجيات تشكل توجه المنظمة الاستراتيجي وتؤدي الى تحقيق أداء عال.

ت- الهيكل والعمليات: يعرف (George& Jones,2012:470) الهيكل التنظيمي بأنه نظام رسمي يبين العلاقات المهمة والرسمية في المنظمة، ويحدد كيفية استخدام العاملين الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية. في حين يعرفه (Jiang,2011:10) بأنه تكوين يضم مجموعة الأنشطة كنوزيع المهام والتنسيق والإشراف التي تنتج نحو تحقيق الأهداف، ويمثل العلاقات بين الأدوار المختلفة التي تمارسها الوحدات داخل المنظمة، ويعد الهيكل التنظيمي أحد المؤشرات الرئيسية في قياس الأداء المنظمي. (Campbell,2009:58) أذ يشكل الهيكل والعمليات متغيرات أساسية في منظمات الأداء العالي. فهي تركز على أهمية تصميمها بالشكل الذي ينسجم مع أهدافها واستراتيجياتها والتي تستجيب للتغيرات البنينة، فإن تصميم هياكلها بهذا الشكل يسهم في زيادة تدفق المعلومات والحد من التكاليف وزيادة الإنتاجية ويعبر (Marlow,1998:13) أن من أهم الممارسات الرئيسية في تطوير المنظمة نحو الأداء العالي هو جعل هيكل المنظمة أكثر مرونة عند تقسيم السلطة والمهام من خلال مشاركة العاملين واتخاذ القرارات. ويؤكد (Adler,2008:2) أن رشاقة وبساطة ومرونة الهيكل التنظيمي يُسهل في سرعة التواصل والاتصال وتمرير المعلومات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر مرونة ودقة مما يسهم في رفع مستوى أداء عمليات المنظمة. ويضيف (Young,2005:4) أن الهيكل التنظيمي في منظمات الأداء العالي يسمح بتدفق المعلومات والاتصالات بشكل فعال، إذ تتخذ القرارات من الأعلى الى الأسفل ومن الأسفل الى الأعلى أي ان هناك تشاركية وانسجام بين وحدات وأقسام المنظمة.



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

ث- الثقافة: يُعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي، كون مفهومها يتجلى في سلوك العاملين، إذ تترسخ الثقافة في حياة العمل اليومية، فجزور مفهوم الثقافة يرتبط بمختلف التخصصات من علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا (Mckenzie,2010:57). إذ وصف (Schein,2004:2) الثقافة بأنها ظاهرة ديناميكية تحيط بنا في كل الأوقات يجري سنها باستمرار والتي أنشأتها تفاعلاتنا مع الآخرين. في حين عرفها (Gilley et al, 2001: 25) بأنها الترابط بين المعتقدات المشتركة والسلوكيات والافتراضات التي يتم الحصول عليها مع مرور الوقت من قبل أعضاء المنظمة. ويعتقد (Church, 2014: 4) بأن الثقافة حصيلة تفاعل بين القيم والمعتقدات والمواقف داخل المنظمة مع بعضها بعضا ومع أصحاب المصالح خارج المنظمة. وقد عبر عنها (Hofsted, 1980) بأنها برمجة عقل جماعية الذي يميز أعضاء جماعة بشرية معينة عن أخرى (De Waal,2013:9). وتلعب الثقافة دوراً مهماً في تشكيل السلوك التنظيمي، فهي تعد أرضية مشتركة تتداخل في مفاصل وعمليات المنظمة وعدم انسجامها مع استراتيجية المنظمة تؤدي الى انهيار الفاعلية التنظيمية بالتالي ضعف الأداء المنظمي (Beer, 2009:26) فالثقافة التنظيمية هي شخصية المنظمة وتشكل بعداً مهماً في تميز أداء المنظمات (Gray,2007:17) إذ وجدنا (Peter&Wuterman:1982) في دراسة تقدمها بها بأن الثقافة التنظيمية تعد متغيراً أساسياً في تحقيق الأداء العالي، فهي لها تأثير كبير على هيكل المنظمة لأنها توفر التناسق والنظام وتحدد أنماط الاتصالات بين العاملين (Holbeche,2005:15). وفي السياق نفسه يرى كل من (De Waal & Kerklaan,2015:9) أن منظمات الأداء العالي لديها ثقافة منفتحة وهو أن الإدارة تقدر آراء العاملين وتشاركهم في العمليات التنظيمية المهمة، وإن الوقوع في الأخطاء غير مسموح وتسمح لهم بفرصة للتعلم، ويتميز العاملين بالحوار وتبادل المعرفة والتعلم وتطوير أفكار جديدة تهدف الى زيادة الأداء المنظمي.

المحور الثالث / الإطار العملي

المبحث الأول / عرض النتائج وتحليلها في ضوء إجابات العينة

اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (20) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) وجيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2) الوسط الفرضي = (مجموع الأوزان ÷ عدد البدائل) $3 = 5 \div 1+2+3+4+5$

درجة المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

أولاً: استراتيجية توظيف الموارد البشرية: يتألف مقياس استراتيجية توظيف الموارد البشرية من (18) فقرة مقسمة بين ثلاثة ابعاد (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) وقد خصص لكل بعد منهم (6) فقرات وفيما يأتي توضيح نتائج عينة البحث موزعة على وفق الأبعاد والأسئلة

أ- استقطاب الموارد البشرية: وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد استقطاب الموارد البشرية كأحد أبعاد استراتيجية التوظيف إذ يظهر الجدول (6) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة والنسب المئوية لها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات وبصورة أجمالية حقق بعد استقطاب الموارد البشرية وسط حسابي (3.08) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.24) وهذا مما يدل على وجود ضعف في عملية الاستقطاب للموارد البشرية في وزارة الزراعة إذ لم يلاحظ الباحث وجود دراسة واضحة في داخل الوزارة من أجل تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وإنما تتم العملية وفق دراسة غير وافية إذ أكدت المقابلات التي أجراها الباحث مع السادة المسؤولين بان التغيير في الإدارات تؤثر في سياسة الوزارة المتبناة من فترة لأخرى ومن ثم تنعكس تبعات التوجيهات والقرارات الصادرة على أداء قسم الموارد البشرية والحيلولة من تفعيل عملية الاستقطاب بالشكل الذي ينسجم مع طموحات رؤية الوزارة المستقبلية نحو الأفضل.



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

الجدول (6) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات استقطاب الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.31	2.94	15.9	20	27.0	34	18.3	23	24.6	31	14.3	18	1- تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبينتين الداخلية والخارجية
1.18	3.15	7.9	10	22.2	28	26.2	33	34.1	43	9.5	12	2- تعتمد الوزارة عناصر مؤهلة من خارج الوزارة عند عدم توفرها داخلياً
1.33	2.77	17.5	22	28.6	36	19.0	24	29.4	37	5.6	7	3- مهمة التخطيط لاستقطاب المرشحين للتعيين يتم من قبل قسم إدارة الموارد البشرية
1.26	3.06	11.9	15	25.4	32	22.2	28	25.4	32	15.1	19	4- تركز الوزارة على التخطيط النوعي قياساً بالكمي لسد احتياجاتها من العاملين
1.23	3.56	8.7	11	14.3	18	12.7	16	41.3	52	23.0	29	5- تتأثر الوزارة في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية بالوضع (السياسي، تغيير الإدارات) بغض النظر عن حاجتها لهذه الموارد
1.18	3.00	11.1	14	26.2	33	24.6	31	27.8	35	10.3	13	6- تعتمد الوزارة نظام أجور ومكافآت فعالة لضمان استقطاب أفضل المرشحين للتعيين
1.23	3.08											الوسط العام

ب- اختيار الموارد البشرية: تبين النتائج المعروضة في الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد اختيار الموارد البشرية والتي تعكس إجابات عينة البحث، إذ حقق بصورة أجمالية بعد اختيار الموارد البشرية وسط حسابي (2.90) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (1.25) مما يدل على ضعف عملية الاختيار إذ لم تتوفر الأركان الرئيسية في إجراءات الاختيار في داخل الوزارة المبحوثة إذ وجد الباحث من خلال الملاحظة والمعاشية الميدانية ان الوزارة لديها ضعف في تحليل عبء العمل الذي يوضح الحاجة الفعلية للموارد البشرية، وأيضاً نلاحظ ان الوزارة لا تركز فقط على ذوي القدرات العالية وإنما تقبل أيضاً بذوي القدرات المحدودة وكما ان عملية الاختيار في داخل وزارة الزراعة لا تتسم بالشفافية و العلانية والوضوح وهذا ما أكدته الفقرة (12).

الجدول (7) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات اختيار الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.23	3.01	14.3	18	23.0	29	19.8	25	33.3	42	9.5	12	7- غالباً ما يجري تحليل عبء العمل قبل التفكير في اختيار المرشحين للوظائف الشاغرة
1.19	2.90	9.5	12	35.7	45	20.6	26	23.0	29	11.1	14	8- تركز الوزارة في عمليات الاختيار على المتقدمين ذوي القدرات العالية
1.38	2.98	13.5	17	33.3	42	16.7	21	14.3	18	22.2	28	9- تعتمد الوزارة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لجميع الوظائف
1.33	2.72	20.6	26	31.0	39	17.5	22	17.5	22	13.5	17	10- يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة
1.14	3.06	10.3	13	21.4	27	31.0	39	27.0	34	10.3	13	11- تشجع الية الاختيار الحالية على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الادارية
1.27	2.72	19.8	25	27.8	35	23.8	30	17.5	22	11.1	14	12- تسير عملية الاختيار في الوظائف الإدارية بشفافية وعلانية ووضوح
1.25	2.90											الوسط العام



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

ت- تعيين الموارد البشرية: حقق بعد التعيين بصورة إجمالية وسطا حسابيا (3.14) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.15) وهذا مما يدل على وجود ضعف في عملية تعيين الموارد البشرية وفي التخطيط السنوي للموارد البشرية الذي من المفترض تعيينهم في الوزارة. ومن ثم عندما لا نجد هناك تخطيط واضح وصريح سنكون امام إجراءات روتينية فقط في عملية تعيين الموارد البشرية.

الجدول (8) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات تعيين الموارد البشرية

الرقم المعبر بها	الوسيط الحسابي	مقياس الاجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.17	3.01	11.9	15	24.6	31	22.2	28	33.3	42	7.9	10	13. تقوم الوزارة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تماشياً مع التغيرات البيئية المحتملة.
1.20	2.85	13.5	17	31.7	40	19.8	25	26.2	33	8.7	11	14. تعتمد الوزارة في تعيينها للعاملين على نظام تحليل وتوصيف الوظائف الموجودة.
1.14	3.33	7.9	9	16.7	21	27.0	34	34.1	43	15.1	19	15. قوانين وتشريعات الخدمة المدنية تكفل إجراءات تعيين سليمة للعاملين في الوزارة.
1.05	3.10	8.7	11	19.8	25	29.4	37	37.3	47	4.8	6	16. تسهم الآراء الثقافية والسياسية في رسم صورة عن المتقدم للتعيين.
1.12	3.30	10.3	13	11.1	14	25.4	32	44.4	56	8.7	11	17. الفترة التجريبية لاختبار الموظف كافية للتنبؤ بأدائه المستقبلي
1.24	3.27	11.1	14	17.5	22	20.6	26	34.9	44	15.9	20	18. لا يتم تقييم الموظف بشكل موضوعي خلال الفترة التجريبية بل تعتبر روتينية وشكلية.
1.15	3.14											الوسط العام

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (استراتيجية التوظيف) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث في وزارة الزراعة وسطا حسابيا بلغ (3.04) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.21) مما يدل على تراجع وضعف استراتيجية التوظيف في الوزارة ولا يوجد اهتمام حقيقي فاعل يقود استراتيجية واضحة للموارد البشرية من اجل النهوض بهم من خلال صياغة استراتيجية خاصة بالتوظيف للموارد البشرية.

ثانياً: الأداء العالي: يتألف مقياس الأداء العالي من (24) فقرة مقسمة بين أربعة إبعاد (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة) وقد خصص لكل بعد منهم (6) فقرات وفيما يأتي توضيح نتائج عينة البحث موزعة على وفق الإبعاد والأسئلة

1- القيادة: وفقاً لمخطط البحث الفرضي تم اعتماد بعد القيادة كأحد أبعاد الأداء العالي ويتضح في الجدول (9) ان بعد القيادة حقق بصورة إجمالية وسط حسابي (3.43) جيد وبانحراف معياري (1.04) مما يدل على ان نمط القيادة الموجود في الوزارة هو نمط جيد نوعاً ما من خلال سياسة الانفتاح ما بين الإدارة العليا والعاملين وتحمل المسؤولية للجميع في حالة التقصير أي لا يتملقاء اللوم على العاملين فقط. ولكن الملاحظ على اداء القيادة هو تراجعها في احرار تقدم في تعزيز الثقة ما بين العاملين والإدارة العليا وأيضاً على المهام العاملين وتشجيعهم على احرار نتائج استثنائية وغير مسبوقه وهذا ما تؤكدته الفقرة (20)



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

الجدول (9) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات بعد القيادة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.10	3.58	7.1	9	6.3	8	28.6	36	37.3	47	20.6	26	19-قيادة الوزارة توسم بالقوة والنزاهة في أداء أعمالها.
1.07	3.37	6.3	8	11.9	15	34.1	43	33.3	42	14.3	18	20-لدى قيادة الوزارة القدرة على الهام العاملين لتحقيق نتائج أداء استثنائية
1.08	3.41	7.1	9	11.1	14	28.6	36	39.7	50	13.5	17	21-تحرص قيادة الوزارة على إشاعة السلوك المتواضع والمقترن بالثقة في بيئة عمل الوزارة
1.01	3.24	7.1	9	12.7	16	37.3	47	34.9	44	7.9	10	22-تحرص الوزارة على تشجيع التغيير والتحسين والسماح للتجارب والاختطاء بهدف زيادة التعلم
0.99	3.51	4.0	5	11.1	14	28.6	36	42.9	54	13.5	17	23-سياسة الوزارة تُحمل مسؤولية النتائج للجميع وتعتمد الحزم تجاه المقصرين في ادائهم
0.99	3.46	3.2	4	14.3	18	28.6	36	41.3	52	12.7	16	24-تعزز الوزارة سياسة الانفتاح بين القيادة والعاملين
1.04	3.43											الوسط العام

2-الاستراتيجية: يتضح من الجدول (10) ان بعد الاستراتيجية حقق بصورة إجمالية وسطا حسابيا (3.26) وبمستوى متوسط الأهمية وبانحراف معياري (1.02) مما يدل ان استراتيجية الوزارة لا يتم الاهتمام بها بصورة فاعلة من اجل النهوض بواقع الوزارة من خلال وضع أهداف استباقية او أهداف تثير التحدي للعاملين وإنما أهداف روتينية مكررة لا تضيف قيمة على عمل الوزارة او تساعد على تمييزها مقارنة بالوزارات الأخرى.

الجدول (10) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات بعد الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.97	2.90	7.1	9	28.6	36	34.9	44	26.2	33	3.2	4	25-لدى الوزارة رؤية واضحة تثير التحدي لدى العاملين فيها
0.97	3.11	7.9	10	13.5	17	42.9	54	31.0	39	4.8	6	26-تحرص الوزارة على تحقيق الموائمة بين الاستراتيجية والأهداف بما يتلائم مع متطلبات البيئة الخارجية
1.12	3.37	8.7	11	10.3	13	31.0	39	35.7	45	14.3	18	27-تشارك دوائر وأقسام الوزارة كافة في صياغة الاستراتيجية واعداد الخطط
1.06	3.41	7.9	10	7.1	9	34.1	43	37.3	47	13.5	17	28-تركز الوزارة على تبني أهداف واضحة وطموحة
0.94	3.46	4.0	5	11.9	15	26.2	33	50.0	63	7.9	10	29-تتوفر في الوزارة الموارد والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية التي تحقق التميز
1.07	3.31	7.9	10	12.7	16	30.2	38	38.9	49	10.3	13	30-هناك فهم واضح ومشارك لدى العاملين عن توجه الوزارة في صياغة استراتيجياتها
1.02	3.26											الوسط العام

3 - الهيكل والعمليات: يتضح من الجدول (11) ان نتائج بعد الهيكل والعمليات حقق بصورة إجمالية وسطا حسابيا (3.43) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.99) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على ان الهيكل التنظيمي لوزارة الزراعة يتسم بالتنسيق ما بين الأقسام والوظائف. مع مراعاة ظروف البيئة الخارجية والداخلية عند القيام بتنفيذ المهام الرئيسية للوزارة.



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

الجدول (11) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات بعد الهيكل والعمليات

المعيار	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.93	3.66	2.4	3	9.5	12	23.0	29	50.0	63	15.1	19	31-يسمح الهيكل التنظيمي للوزارة بالتعاون والتنسيق بين الأقسام والوظائف المختلفة فيه.
0.93	3.69	3.2	4	6.3	8	25.4	32	48.4	61	16.7	21	32. تمتاز الصلاحيات والمسؤوليات بانها واضحة ومعروفة لجميع المدراء في الوزارة.
0.98	3.45	4.8	6	12.7	16	23.8	30	50.0	63	8.7	11	33.يتم تنظيم اعمال الوزارة في ضوء التغيرات التي تحصل في ظروف البيئتين الداخلية والخارجية
1.06	3.29	7.1	9	15.1	19	29.4	37	38.9	49	9.5	12	34.تعمل الوزارة على استدامة تبسيط الإجراءات والتحسين المستمر للعمليات
1.09	3.37	6.3	8	14.3	18	30.2	38	34.9	44	14.3	18	35.تركز الوزارة على التحسين المستمر في العمليات بهدف لتقليل الكلف وزيادة الانجاز
0.97	3.37	3.2	4	8.7	11	21.4	27	48.4	61	18.3	23	36.يوجد نظام اتصالات داخلية يستند الى التفاعل بين دوائر واقسام الوزارة
0.99	3.43											الوسط العام

4-الثقافة: اما فيما يخص بعد الثقافة فقد حقق بصورة إجمالية وسط حسابي (3.34) وبمستوى متوسط الأهمية وبانحراف معياري (1.02) مما يدل على ان مستوى الثقافة لم يرتقي الى مستوى مقبول يساعد على تحسين من نظم أداء العمل ويصل الى مستويات الأداء العالي، إذ نلاحظ وجود عدد من المعوقات تتركز في مجملها هو تجاهل دور الفرد في ثقافة الوزارة وتركيزها فقط على ثقافة تحقق مستويات أداء عالية متجاهلة أهداف العاملين.

الجدول (12) مستوى إجابات عينة البحث لفقرات بعد الثقافة

المعيار	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.05	3.13	9.5	12	17.5	22	26.2	33	43.7	55	3.2	4	37.تمكين الأفراد واعطائهم الحرية لاتخاذ القرار والتصرف هي السياسة المتبناة في الوزارة.
0.98	3.40	6.3	8	7.9	10	34.9	44	41.3	52	9.5	12	38.تسعى الوزارة الى تطوير ثقافة موجهة نحو الأداء المتميز.
0.96	3.30	4.8	6	14.3	18	34.1	43	39.7	50	7.1	9	39.تعمل الوزارة على غرس قيم جوهرية وذات معنى إيجابي لدى العاملين.
1.08	3.33	5.6	7	17.5	22	27.8	35	36.5	46	12.7	16	40.تسعى الوزارة الى نشر ثقافة (الشفافية، الانفتاح، الثقة) في بيئة العمل
1.00	3.38	4.0	5	14.3	18	33.3	42	36.5	46	11.9	15	41.تسعى الوزارة على خلق هوية مشتركة واحساس كبير بالمجتمع.
1.03	3.51	5.6	7	9.5	12	27.8	35	42.9	54	14.3	18	42.تسعى الوزارة الى إشاعة قيمة الإخلاص في العمل.
1.02	3.34											الوسط العام

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (الأداء العالي) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث في وزارة الزراعة وسطا حسابيا بلغ (3.36) وبمستوى متوسط الأهمية وبانحراف معياري (1.02) مما يدل على ان مستوى الأداء العالي في الوزارة لا يرتقي الى حجم المسؤوليات الملقاة على الوزارة والتي يحتم عليها النهوض بمستوى أدائها بما يلبي طموحات المواطن.



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

المبحث الثاني / اختبار الفرضيات

بغية التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير للمتغير المستقل (استراتيجية توظيف الموارد البشرية) في المتغير المعتمد (الأداء العالي) سوف يتم التحقق من مدى صحة الانموذج الفرضي للبحث وفقاً لبعض الأدوات والأساليب الإحصائية وكما يأتي:

أولاً: تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء العالي

تختص هذه الفقرة باختبار فرضيات الارتباط التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ كانت الفرضية الرئيسية الأولى (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء العالي) إذ سيتم التحري عنها وفق معامل الارتباط (بيرسون) وكما يأتي
اذ بلغ معامل الارتباط بين استراتيجية التوظيف إجمالاً والأداء العالي إجمالاً (0.643**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى جيد وطردي وذو دلالة معنوية، أي أن لاستراتيجية التوظيف ارتباط قوي على فاعلية الأداء العالي من عدمه فكلما كان هناك استراتيجية ناجحة للتوظيف كلما كان هناك فرص متاحة أمام الوزارة من أجل التعزيز من أدائها بما يحقق نسب متقدمة من الأداء العالي، ونتيجة إلى ما سبق تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استراتيجية التوظيف والأداء العالي)
أ- اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين استقطاب الموارد البشرية والأداء العالي)

بلغ معامل الارتباط بين استقطاب الموارد البشرية والأداء العالي إجمالاً (0.490**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط وطردي وذو دلالة معنوية، أي أن لاستقطاب الموارد البشرية ارتباط قوي في تحقيق الأداء العالي. إذ أن استقطاب الموارد البشرية تُعد من العناصر الأساسية في تنفيذ المهام اليومية في الوزارة وكلما كان هناك استقطاب صحيح وفق الحاجات الفعلية للوزارة كلما كان هناك تنفيذ صحيح للمهام وبما يساعد على تحقيق مستويات متقدمة من الأداء العالي ونتيجة إلى ما سبق تتحقق الفرضية الفرعية الأولى
ب- اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين اختيار الموارد البشرية والأداء العالي)

بلغ معامل الارتباط بين اختيار الموارد البشرية والأداء العالي إجمالاً (0.568**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط وطردي وذو دلالة معنوية، أي أن النجاح في اختيار المرشحين للوظائف الشاغلة بصورة صحيحة سوف يعمل على تحقيق مستويات عالية في الأداء. ونتيجة إلى ما سبق تتحقق الفرضية الفرعية الثانية.
ج- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين تعيين الموارد البشرية والأداء العالي)

بلغ معامل الارتباط بين بعد تعيين الموارد البشرية والأداء العالي إجمالاً (0.640**) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى جيد وطردي وذو دلالة معنوية، أي أن لتعيين الموارد البشرية دور جوهري على فاعلية الأداء العالي، ونتيجة إلى ما سبق تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (13) يبين الارتباطات البيئية بين إبعاد استراتيجية التوظيف وإبعاد الأداء العالي

	الارتباط ومستوى الدلالة	استراتيجية التوظيف	استقطاب الموارد البشرية	اختيار الموارد البشرية	تعيين الموارد البشرية
الاداء العالي	الارتباط	.643**0	.490*0	.5680	.640*0
	Sig	.0000	.0000	.000	.0000

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة



ثانياً: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

تختص هذه الفقرة باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الأداء العالي) إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط

$$Y = a + \beta_1 (X_1)$$

$$Y = 1.374 + 0.414 (X_1)$$

وتمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني إن الأداء العالي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية (X_1, X_2, X_3) إما تقديرات هذه القيم ومؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (126) فرد و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات وقد استخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة لإظهار النتائج ويتضح من الجدول (14) ان قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (87.461). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الأداء العالي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تأثير جوهري وفاعل في زيادة مستوى الأداء العالي، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.414) يتضح بان إستراتيجية توظيف الموارد البشرية قادر على تفسير ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (الأداء العالي) اما النسبة الباقية (59%) فتابعة الى متغيرات أخرى غير داخله في أنموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_1) البالغ (0.663). بان زيادة استراتيجية توظيف الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء العالي بنسبة (66%). ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ-اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_2(X_2)$$

$$Y = 1.807 + 0.514 (X_2)$$

ويتضح من الجدول (14) ما يأتي:

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (39.125). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد استقطاب الموارد البشرية في الأداء العالي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.240) يتضح بان بعد استقطاب الموارد البشرية قادرة على تفسير ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (الأداء العالي) اما النسبة الباقية (76%) فتابعة الى متغيرات أخرى غير داخله في أنموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_2) البالغ (0.514). بان زيادة بعد استقطاب الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء العالي بنسبة (40%).

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد اختيار الموارد البشرية في الأداء العالي) إذ ان التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_3 (X_3)$$

$$Y = 0.420 + 0.384 (X_3)$$

ويتضح من الجدول (14) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (59.068). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده اختيار الموارد البشرية في الاداء العالي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

أي ان لاختيار الموارد البشرية بصورة صحيحة تأثير فاعل على مستوى الأداء العالي في الوزارة. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.323) يتضح بان بعد اختيار الموارد البشرية قادرة على تفسير ما نسبته (32%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (الأداء العالي) اما النسبة الباقية (67%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_3) البالغ (0.420). بان زيادة بعد اختيار الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء العالي بنسبة (42%).

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد تعيين الموارد البشرية في الأداء العالي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta_4 (X_4)$$

$$Y = 1.364 + 0.644 (X_4)$$

ويتضح من الجدول (14) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (86.206). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث تعيين الموارد البشرية في الأداء العالي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.410) يتضح ان بعد تعيين الموارد البشرية قادر على تفسير ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (الاداء العالي) اما النسبة الباقية (49%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_4) البالغ (0.644). بان زيادة بعد تعيين الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء العالي بنسبة (64%).

جدول (14) تحليل ابعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الاداء العالي							
المتغير التابع	الدلالة	sig	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة معامل الميل الحدي (a)	(R^2) معامل التحديد	أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية
الاداء العالي Y	معنوي	0.000	39.125	0.514	1.807	0.240	استقطاب الموارد البشرية
	معنوي	0.000	59.068	0.420	2.172	0.323	اختيار الموارد البشرية
	معنوي	0.000	86.206	0.644	1.364	0.410	تعيين الموارد البشرية
	معنوي	0.000	87.461	0.663	1.374	0.414	استراتيجية توظيف الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 بدرجة حرية (124) = 3.94

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 بدرجة حرية (124) = 6.90



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهر تحليل نتائج البحث بوجود تراجع في الاهتمام بوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية في الوزارة المبحوثة.
2. أكدت نتائج البحث بوجود ضعف في عملية الاختيار للموارد البشرية، إذ لم نجد هناك تحليل واضح لوظائف الوزارة من أجل تحديد أهم المواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.
3. أوضحت نتائج البحث أن أغلبية الإجراءات التي يتم اتخاذها في تعيين الموارد البشرية هي إجراءات روتينية غير مفعلة بصورة صحيحة.
4. بينت نتائج البحث بعدم وجود استراتيجية واضحة بتوظيف الموارد البشرية في الوزارة المبحوثة، فعلى الرغم من وجود استقطاب واختيار وتعيين كإجراءات في الوزارة ولكنها غير مفعلة بصورة صحيحة.
5. اتضح بأن هناك تبادل الآراء ما بين الإدارات العليا والدنيا مع تحمل المسؤولية لكلا الطرفين، إلا أن الملاحظ على القيادة هو عدم تمكنها من احراز الثقة العالية للعاملين.
6. وعلى الرغم من وجود استراتيجية شاملة وخاصة في عمل الوزارة المبحوثة ولكنها لا تتميز بالطابع الاستباقي الذي يواكب التغيرات المتسارعة والحاصلة في البيئة الخارجية.
7. أكدت نتائج البحث بوجود تنسيق جيد من حيث الإجراءات وعمليات الهيكل التنظيمي في الوزارة المبحوثة مع وجود التحسين المستمر للعمليات الداخلية.
8. إن طبيعة الثقافة في الوزارة المبحوثة كان جل اهتمامها هو كيفية خلق ثقافة تلهم العاملين من أجل تحقيق أهداف الوزارة.
9. تبين بأن هناك وجود بوادر نحو الوصول إلى مستويات الأداء العالي ولكن لم يرتقي بما يتطلبه الوضع الحالي للبلاد.
10. أظهرت نتائج البحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء العالي.

ثانياً: التوصيات:

1. زيادة الاهتمام بالموارد البشري بوصفه من أصول المنظمات العامة الرنيسة في قيادة الوزارة نحو تحقيق الأداء العالي.
2. ضرورة تفعيل نظام الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لأقسام إدارة الموارد البشرية في الدوائر والشركات التابعة للوزارة.
3. إجراء تعاون بين وزارة الزراعة وباقي الوزارات بعد الانتهاء من مرحلة تحليل الوظائف ووصفها لغرض إجراء عمليات التنقلات كل بحسب الاختصاصات والمؤهلات العلمية.
4. عقد اجتماع نصف سنوي يضم الوزير والمديرين العاملين ومديري أقسام إدارة الموارد البشرية لغرض صياغة استراتيجية خاصة في التوظيف سنوية في تحديد احتياجات العاملين.
5. تشكيل لجنة مختصة داخل الوزارة يكون أحد أعضائها مدير قسم إدارة الموارد البشرية يُنَاطُ بها مهام إخضاع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات الشفوية والتحريرية قبل اختياره للوظيفة.
6. العمل على إنشاء دورات تدريبية داخل الوزارة ودوائرها بشكل سنوي حول توضيح مفهوم الأداء والأداء العالي ومدخلاته الأساسية وكيفية استثمارها في الحد من العوامل التي تعيق تحقيق مستويات عالية في الأداء.
7. وضع وصياغة استراتيجية للوزارة ذو رؤية واضحة وأهداف محددة بالتنسيق مع الدوائر والتشكيلات التابعة لها ومتابعة مستويات التنفيذ لها من قبل لجان مركزية تشكل داخل ديوان الوزارة ولجان فرعية تشكل خارج دوائر الوزارة وتشخيص مواطن الضعف في الأداء والتنفيذ.
8. إجراء مراجعة للهيكل التنظيمي الحالي للوزارة بالشكل الذي يجعله ذو مرونة عالية في انجاز المهام والاعمال.
9. السعي إلى تطوير ثقافة الوزارة موجهة نحو تحقيق الأداء العالي من خلال خلق الثقة بين العاملين والقيادات وتمكينهم واعطاؤهم الحرية بالمشاركة بصناعة القرارات واتخاذها.



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

المصادر

أولاً: المصادر العربية (Arabic References)

1. إبراهيم، نور خليل (2013)، "متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي" بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (13)، العدد (73)، ص- ص (238-263).
2. الجبوري، حسين محمد جواد (2014)، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة" فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
3. جرعون، إيهاب عبد الله (2009)، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
4. حسن، حسن فلاح (2009)، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة الى كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
5. حسونة، فيصل (2011) "إدارة الموارد البشرية" ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. حسين، ليث سعد الله، وعبد الجبار، الاء عبد الموجود (2005)، "العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة" دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العامة نينوى، تنمية الرافدين، مجلد (77)، العدد (27)، ص- ص (81-94).
7. حسين، مظفر احمد (2014)، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية" دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (2)، ص-ص (58-96).
8. حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب (2011)، "إدارة الموارد البشرية" ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. زايد، عادل محمد (2003)، "إدارة الموارد البشرية" رؤية استراتيجية" ط1، القاهرة، مصر.
10. الزرابي، محمود احمد (2006)، "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، مقدمة الى كلية التجارة والأعمال، الجامعة الإسلامية.
11. زعتري، عبد العزيز هاني شمس (2013)، "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية" رسالة ماجستير في علوم الإدارة، مقدمة الى كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
12. السالم، مؤيد سعيد (2009) "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، دار الاثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
13. شلتوت، امانى خضر (2009)، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري"، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، مقدمة الى كلية التجارة.
14. العاني، الاء عبد الجبار محمد (2002)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة" دراسة لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة/محافظة نينوى"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
15. عباس، انس عبد الباسط (2011)، "إدارة الموارد البشرية" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
16. عقيلي، عمر وصفي (2005)، "إدارة الموارد البشرية" بعد استراتيجي" ط1، دار وائل للنشر.
17. عقيلي، عمر وصفي (2009)، "إدارة الموارد البشرية" بعد استراتيجي" ط2، دار وائل للنشر.
18. العززي، سعد علي حمود، والساعدي، مؤيد (2007)، "فلسفة استراتيجية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد، المجلد (13)، العدد (45)، ص-ص (1-22).
19. العيلة، معين شعبان حسين (2008)، "واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
20. فتوح، محمود (2009) "إدارة الموارد البشرية" ط1، شعاع للنشر والتوزيع، سوريا، حلب.



استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي / بحث ميداني في وزارة الزراعة

21. الفياض، مجيد حميد طاهر(2011)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية"، رسالة ماجستير، غير منشور، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
22. الكبيسي، صلاح الدين عواد(2012)، "تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية"، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(18)، العدد (67)، ص-ص(27-57).
23. محمد، جلال عبد الله، (2010) "أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير علوم في إدارة الاعمال، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
24. نور الدين، شنوفي (2011)، "أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية"، الحراش، الجزائر.
25. الهلالات، صالح علي عودة (2014)، "إدارة التميز" الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
26. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر(2005)، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

ثانياً: المصادر الأجنبية (English References)

- 1.Adler, Paul S,(2008)," Designing High-Performance Organizations", University of southern California, Bridge Hall 308-D,pp.1-18.
- 2.Adzic, Slobodan & Lazić, Jelena & Cvijanović, Janko M.(2005)" High performance organization model" pp.(45-78).
- 3.American Management Association, "How to Build A High Performance Organization" A Global Study of Current Trends and Future Possibilities 2007-2017, New York.
4. Bach, Stephen (2005), "Managing human resources personnel management in transition", 4th ed, Blackwell Publishing, Carlton, Victoria , Australia.
- 5.Bechet, Thomas P.,(2008),"Strategic Staffing A Comprehensive System for Effective Workforce Planning", 2th ed, AMACOM, New York, NY.
- 6.Beer, Michael,(2009)," High commitment, high performance : how to build a resilient organization for sustained ",First th ed, John Wiley & Sons, Inc. San Francisco.
- 7.Blanchard, Ken,(2010)," Creating High Performing Organizations", 2th ed, Publishing as FT Press, U.S.A.
- 8.Burns, Heather &Vaught, Heather Diamond &Bauman, Corin(2015)"Leadership for Sustainability: Theoretical Foundations and Pedagogical Practices That foster Change", International Journal of Leadership Studies, Regent University, Vol. (9) Iss. (1), School of Business & Leadership,pp(131-143).
- 9.Campbell, Edgar E. (2009)"An Evaluation of the Cumulative Impact of Multiple Priorities and Strong Organizational Culture on Shared Vision and Cross-Functional Alignment in a High-Performance Organization", Submitted Doctor of Philosophy with a Concentration in Organizational Behavior , Union Institute & University Cincinnati, Ohio.



10. Carriere, Diane(2014), "Meeting HR Needs in an Aboriginal Organization," CAHRMA 2nd National HR Conference, Building Connections ,,April 22 – 24, 2014,anad Inns Polo Park.
11. Chandra, Girish,(2009),"Human Resource Management In Wihg,"Masters Facutly of Economics, University of Ljubljana.
12. Church, Cheyanne Scharbatke, (2014)" Effectiveness Assessment Tool for High-Performance Social Change Organizations: An Overview,2014,pp(1-6).
13. Daft, Richard L.(2010),"Organization Theory and Design," 10th ed, South-Western, Cengage Learning.
14. De Waal, André A(2012) "Characteristics of High Performance organizations," Business Management and Strategy, Vol. (3), No. (1) ,pp.(28-45).
15. De Waal, André A. & Kerklaan, Leo, (2015),"Developing an evidence-based management approach for creating high performing higher education institutions,"Academy of Educational Leadership Journal. Vol. 19 N 3,PP.(1-25).
16. De Waal, André A. & Frijns, Miriam (2011),"Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank," Measuring Business Excellence j VOL. 15 NO. 1 , Q Emerald Group Publishing Limited ,pp. 4-19,
17. De Waal, André A. (2009),"Achieving High Performance In the Public-sector: What needs to be done?" Kingdom of Saudi Arabia, Institute of Public Administration: International Conference on Administrative Development, Towards Excellence IN Public Sector Performance,
18. De Waal, André A. (2013),"Effects of culture on the perception of South African and Tanzanian business students on high performance organizations," Working Paper No, the Maastricht School of Management,pp.1-36
19. Denisi, Angelo s. Griffin, Ricky W.(2001),"Human Resource Management ,"First th ed, Houghton Mifflin Company ,Boston,
20. Devane, Tom, (2004),"Integrating Lean Six Sigma and High-Performance Organizations," FirstTh ed, John Wiley & Sons, Inc.
21. Dijk, Rob van,(2007),"High Performance Business Strategy Inspiring Success Through Effective Human Resource Management", Firstth ed, Kogan Page Limited, London
22. fen Lee, Hsiu (2004)" The Relationship of Corporate culture, business strategy, staffing strategy and organization performance," National Sun Yat-sen, University Institute of Human Resource Management ,Master Program Master Thesis.
23. Finney, Martha I.,(2008),"Building High-Performance People and Organizations," Firstth ed, Praeger Publishers ,U.S.A.
24. Gelder, Susan Van (2011)" The Effectiveness of Knowledge Sharing and Collaboration in Creating High Performance Work Teams" A dissertation submitted in degree of Doctor of Education in Organizational Leadership, Pepperdine University.
25. George, Jennifer M, & Jones, Gareth R,(2008),"Understanding and Managing Organizational Behavior," 5th ed, Pearson –Prentice ,Hall ,U.S.A.



26. Gilley, Jeny W., & Quatro, Scott A. ,& Hoekstra, Erik,& Whittle, Doug D,(2001)," The Manger as Change Agent: A Practical Guide for Developing high performance People and Organizations New Perspectives in Organizational Learning, Performance, and Change ,Firstth ed ,Perseus, publishing.
27. Gray, Roderic,(2007)," A Climate of Success :Creating the right organizational climate for high performance ,"Firstth ed, Butterworth-Heinemann, Oxford OX2 8DP, UK.
28. Greer, Charles. R (2003), "Strategic Human Resource Management", 2th ed, Prentice-Hall, Inc. USA.
29. Hausknecht, John P. & Wright, Patrick M.(2012)" Organizational Strategy and Staffing" Cornell University ILR School ,pp(1-17).
30. Heneman, Herbert G. & Judge, Timothy A.(2014),"Staffing Organizations," 6th ed, Cram 101, Text book Reviews.
31. Holbeche, Linda,(2005),"The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainable success," First th ed, Elsevier Butterworth-Heinemann.
32. Jiang, Feng (2011)" Effects of Organizational Structure and Culture on Employee Communication Behaviors in Chinese Organizations" ,A Master's Thesis, Presented to The Faculty of the Jack J. Valenti School of Communication, University of Houston.
33. Kimmens, By Randall M. (2014)" Presidential Leadership Practices of High-Performance Community Colleges"A Dissertation Submitted , Degree of Doctor of Education , Education Leadership, Northern Arizona University.
34. Kirkbesoglu ,Erdem,(2015)," The Effects of Organizational Performance on the Relationship between Perceived Organizational Support and Career Satisfaction: An Application on Insurance Industry," Journal of Management Research, Faculty of Commercial Sciences, Baskent University, Vol. (7), No. (3),pp.(35-50).
35. Kirkman, Bradley L., & Lowe, Kevin B. Young, Dianne D.(1999),"High performance work organizations: Definitions, practices, and Bibliography" ,1th ed, U.S.A.
36. Lear, Gary (2009)"The Dynamics of High Performance Organizations" Resource development Systems LLC, Managing the Human Side of Business pp.(1-19) .
37. Maloney ,Thomas R.(2013)" Employee Recruitment and Selection: How to hire the right People", Cornell University, pp(1-30).
38. Mannet,(2006),"A framework to progress Lever Three :Staffing Strategy of the Strategic Review of Human Resource Management "LEVER- Three-Staffing Strategy Frame work(2006).
39. Marlow, Roy D.(1998)" Hihg Performance Work Practices in SMALL Manufacturing and Processing Organizations Win CH Export" Submitted to, the Faculty of the Graduate College ,Oklahoma State University.



40. McKenzie, Katherine,(2010),"Organizational Culture: An Investigation into the Link between Organizational Culture, Human Resource Management, High Commitment Management and Firm Performance", Otago Management Graduate Review, vol (10),pp.(57-68).
41. Nartey, Djabatey, Edward(2012),"Recruitment and Selection Practices of Organization's, A Case Study of HFC BANK (GH) LTD," A Thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment ,degree of Commonwealth Executive Master of Business Administration.
42. Plenert, Gerhard, & Cluley, Tom,(2012),"Driving Strategy to Execution Using Lean Six Sigma A Framework for Creating High Performance Organizations", 1th ed, Taylor & Francis Group ,LLC, London
43. Porter, Tom & Pickering, John & Brokaw, Gerry(1995)"Building High Performance Organizations For The Twenty-First Century: Lessons From Charleston Naval Shipyard", Center for High-Performance Organizations, Inc., pp.(1-32)
44. Richardson, Margaret A.(2012),"Recruitment Strategies Managing Effecting the Recruitment Process, Journal/ Article, Director of Corporate Services, responsible for managing the(H R M)
45. Rothwell, William, & Kazanas .H.C, (2005),"Planning and Managing Human Resources Strategic Planning for Personnel Management," 2th ed, HRD Press, Inc.
46. Schein, Edgar H.,(2004),"Organizational Culture and Leadership",3th ed, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
47. Stevens, John,(2005),"Managing Risk: The Human Resources Contribution" ,firstth ed, LexisNexis ,UK.
48. Storey, John ,& M. Wright ,Patrick,& Ulrich ,Dave(2009),"The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management", Firstthed, Routledge, USA and Canada, New York, NY.
49. Sultan, Afsana(2015)"Human Resource Planning and Staffing Strategy of Intertek Bangladesh", Internship Project, Lecturer, School of Business, BRAC University, pp.(1-42).
50. Wagen, Lynn Van der,(2007),"Human Resource Management For Events Managing the event Workforce", 1th ed, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
51. Yassin, Firyal (2013),"The Extent of Efficient Application of the Interview as a Tool for Recruiting the Right Person in the Right Place in the Society Civil Organizations of Al-Wusta Governorate in the Gaza Strip", Research Project Submitted ,the Degree of Specialized Professional Diploma in NGOs Management ,Islamic University of Gaza (IUG).
52. Young, Nicole M.(2005),"5 Qualities of a High Performance Organization," Optimal Solutions Consulting ,pp.(1-7)



((Human Resource Staffing Strategy and and its impact in the high performance A Field research in Ministry of Agriculture))

Abstract

were determine the problem of current research to answer the question on the consciousness of the Ministry of Agriculture to adopt Staffing strategy and identify the shortcomings as the independent variable, represented by the three dimensions (recruitment , selection, placement) and its impact on high performance, as dependent variable is described in four dimensions (leadership, strategy, structure and processes, culture), in this research were Used analytical descriptive style . This research aims to identify the correlation and impact of Staffing strategy at high-performance in Ministry of Agriculture , To clarify the relationship between the major and minor research variables, it have been formulating two main hypotheses branched into (6) minor hypothesis , questionnaire has been adopted as a tool in collection data and information related to research , It has been prepared on the basis of a number of standards-based use measure of Likert quintet is subjected to the standards of validity and reliability, The questionnaire was distributed to a sample of (126) administrative leaders working in the Ministry of Agriculture , the use of statistical software SPss, the most significant a prominent was the correlation and the impact between the strategy Staffing and high Performance Within the framework of the discussion of the results ,The researcher offers a number of conclusions , the most important that the measures being taken in a placement of human resources, is a routine procedure is not active correctly in terms of making, As well as a lack of planning to prepare to be hired annually , Was put a set of recommendations , most notably the work on the formulation of a strategy for the ministry with a clear vision and specific goals, in coordination with the departments and formations affiliate, As the researcher recommended the ministry must of seeking to develop a culture oriented towards achieving high performance

Key Words: Human Resource Staffing Strategy, High performance