

## أثر اختيار الموظفين وتعيينهم على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن

الباحث الرئيسي: جابر فرهود السويط- عبد المجيد حمدان الشمري -معجب عياد الظفيري -  
عبد الله تركي المطيري -وليد عويد الظفيري (صحة حفر الباطن - وزارة الصحة)

### الملخص

تسعى وزارة الصحة بالمملكة إلى تعيين الكوادر الإدارية المتميزة في المؤسسات الصحية، حيث يلزم أن تراعي المعايير العلمية الدقيقة مثل: المؤهلات العلمية، والخبرات، والنزاهة والاستقامة، عند اختيار الكادر الإداري. تقع مسؤولية الاختيار والتعيين على كاهل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تبدأ هذه العملية من تحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة، ثم استقطاب الكفاءات ليتم الاختيار ومن ثم التعيين، كل ذلك للوصول إلى أفضل الكفاءات البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأثر تلك السياسات على مستوى أداء الموظفين في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في اختيار المرشحين لشغل الوظائف مع تقديم توصيات إلى القائمين على الموارد البشرية؛ لأجل وضع أسس وقواعد علمية سليمة لاختيار الموظفين. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع البحث في هذه الدراسة وهم العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن حيث تم اختيار عينة عشوائية مقدارها (40) من العاملين في جميع التخصصات المختلفة للإجابة على الاستبيان المقدم بخصوص واقع اختيار الموظفين وتعيينهم. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه لا توجد داخل المستشفى سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف ولا تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة أن تعمل المنظمات على وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة؛ لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.

**كلمات مفتاحية:** سياسات الاختيار والتعيين، الموارد البشرية، مستشفى الصحة النفسية

## Abstract

The Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia seeks to appoint distinguished administrative cadres in health institutions, where it is necessary to consider accurate scientific criteria such as educational qualifications, experience, integrity, and honesty when selecting administrative staff. The human resources department in the organization has the responsibility to select and appoint cadres, this study aimed to identify the reality of selection and appointment policies in administrative jobs and the impact of these policies on the performance level of employees in the Mental Health Hospital in Hafr Al-Batin, as well as the most important factors affecting the selection of candidates for positions. Making recommendations to those in charge of human resources; laying the foundations and sound scientific rules for the selection of employees. To achieve this, the researcher used the descriptive analytical approach, and the method of the field study based on the questionnaire tool that was distributed to the study population in this research, who are employees of the Mental Health Hospital in Hafr Al-Batin, where a random sample of (40) workers in all different disciplines was selected to answer the questionnaire submitted regarding the reality of staff selection and appointment. The study came to several results, the most important of which are: There are no clear administrative policies within the hospital that regulate the selection and appointment process for jobs and do not guarantee free and fair competition between candidates to fill jobs. One of the most important recommendations of the study was the need for organizations to work on setting sound scientific foundations and standards; To ensure the creation of an appropriate environment for the success of selection and appointment policies in selecting the best human competencies to fill administrative positions.

**Keywords:** *Selection and Recruitment Policies, Human Resources, Mental Health Hospital.*

## مقدمة:

من التحديات طريقة اختيار وتعيين الكوادر الادارية في المؤسسات الصحية، حيث يلزم أن تراعي المعايير العلمية الدقيقة مثل: المؤهلات العلمية، والخبرات، والنزاهة والاستقامة، عند اختيار الكادر الإداري. تقع مسؤولية الاختيار والتعيين على كاهل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تبدأ هذه العملية من تحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة، ثم استقطاب الكفاءات ليتم الاختيار ومن ثم التعيين، كل ذلك للوصول إلى أفضل الكفاءات البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف. وبناء عليه سيقوم الباحث بدراسة واقع الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، أثر هذه السياسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن

الملاحظ أن هناك عدم اهتمام من قبل المؤسسات بتطبيق الأساليب العلمية والموضوعية لاختيار الموظفين ويتجلى ذلك من خلال تعيين الكثير منهم في وظائف لا تتناسب مع ما لديهم من مؤهلات علمية وقدرات ذاتية أو تكليفهم بمهام ووظائف لم يرشحوا لها كما أن العوامل الشخصية تلعب دوراً مؤثراً في الاختيار والترقيات مما أدى إلى عدم استغلال الكفاءات البشرية في المجالات المناسبة لها وإهدار الطاقات.

## أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث باعتباره من الدراسات القليلة التي تناولت بشكل خاص موضوع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن
- كما تتبع أهمية البحث من كون سياسة الاختيار والتعيين تلعب دوراً فعالاً في رفع كفاءة أداء العاملين وذلك باختيار أنسب الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص والصفات اللازمة للنجاح في العمل.
- كما أنها تقدم للمسؤولين عن الموارد البشرية صورة حقيقية عن واقع الاختيار والتعيين المعمول بها حالياً، والإصلاحات الإدارية اللازمة؛ وذلك لأجل العمل على رفع كفاءة العمل.

## أهداف البحث:

- التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأثر تلك السياسات على مستوى أداء الموظفين في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في اختيار المرشحين لشغل الوظائف
- تقديم توصيات إلى القائمين على الموارد البشرية؛ لأجل وضع أسس وقواعد علمية سليمة لاختيار الموظفين.

### **فروض البحث:**

- توجد علاقة بين توفر ومناسبة سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وكفاءة العاملين
- هناك علاقة بين التزام مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية واختيار أفضل العناصر.
- توجد علاقة بين التزام مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن بخطط الموارد البشرية ونجاح عملية الاختيار والتعيين.
- كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين.

### **منهج البحث:**

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ومعبراً عنها تعبيراً كيفياً حيث الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو جمعها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

### **عينة البحث:**

مجتمع البحث في هذه الدراسة هم العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن حيث سيتم اختيار عينة عشوائية مقدارها (40) من العاملين في جميع التخصصات المختلفة للإجابة على الاستبيان المقدم بخصـوص واقع اختيار الموظفين وتعينهم لاستخلاص النتائج ووضع التوصيات.

### **جمع البيانات:**

#### **(أ) الدراسة النظرية:**

وسوف نتحقق بالإطلاع على الكتب والدراسات والدوريات المتعلقة بموضوع البحث.

#### **(ب) الدراسة الميدانية:**

سوف يقوم الباحث بتوزيع استمارة استبيان على عينة الدراسة لمعرفة آرائهم ومعلوماتهم حول موضوع البحث.

#### **(ج) الأسلوب الإحصائي المستخدم:**

سوف يستخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية في تحليل استمارة الاستبيان.

**حدود البحث:**

**الحدود الموضوعية:** واقع اختيار الموظفين وتعينهم.

**الحدود البشرية /** تقتصر الدراسة على منسوبي مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن

**الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

**الحدود الزمنية:** سوف يتم الانتهاء من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 1433هـ / 1434هـ

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً – الإطار النظري:

#### أولاً- مفهوم عملية الاختيار:

لقد طرح الكثير من كتاب وعلماء الإدارة عدداً من المفاهيم المتعلقة بعملية الاختيار في الوظائف بشكل عام، وفيما يلي عرض لمجموعة من تلك المفاهيم:

قد ينظر إلى الاختيار بأنه عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة ثم اختيار أفضلهم. وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة ثم اختيار أكثرهم ملاءمة. وهناك فرق بين المفهومين، فطبقاً للمفهوم الأول: تنتظر الإدارة تقدم بعض الأشخاص لشغل وظيفة معينة شاغرة على سلم الوظائف، وليس هناك ما يضمن أن الأفراد المتقدمين وفق هذه الحالة هم أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم. وطبقاً للمفهوم الثاني: وهو أن تقوم الإدارة بالبحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة فان الإدارة تعمل على تنمية مصادرها من الأفراد، وبذلك تزيد من فرصة الحصول على العناصر الأكثر كفاءة وهذا المفهوم فيه قدر أكبر من الإيجابية من جانب الإدارة (أبو شيخة، نادر أحمد، 2000)

وجاء في تعريف آخر: "يتمثل قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، وبأكبر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين، ويعد التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار، ومن ثم فكل خطأ في تلك العمليات يمكن أن يتسبب في عدم فعالية عملية الاختيار (حسن، راوية محمد، 2000)

وفي تعريف آخر للاختيار عرف بأنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة" (السالم، مؤيد، صالح، عادل، 2002)

وقد عرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار في المنظمة" (حسن، راوية محمد، 2000)

إن عملية الاختيار وفقاً لهذه التعريفات والمفاهيم، هي بمثابة سلسلة من الخطوات والمعايير المحددة التي جاء بها الفكر الإداري، يمكن من خلالها إعطاء الأولوية لبعض المتقدمين على البعض الآخر في شغل المناصب الإدارية؛ إذا ما توافرت فيهم: الصفات والمؤهلات المطلوبة والمتناسبة مع متطلبات ومسؤوليات شغل تلك المواقع الإدارية، كما أن هذه الخطوات والأسس يجب أن تستند إلى أساس علمي سليم يقوم على مبدأ الجدارة والكفاءة بما يحقق أيضاً: العدالة والمساواة والمنافسة بين جميع المتقدمين لشغل المواقع الإدارية المتقدمة في السلم الإداري للمنظمات.

## ثانياً – الدراسات السابقة:

### والعربية:

1. دراسة الشهري (2004) "العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين ووظائف شئون الأفراد في الخدمة المدنية في السعودية":

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين في أجهزة الخدمة المدنية في المملكة، كذلك تحديد العوامل التنظيمية والاجتماعية والشخصية التي تؤثر في عملية الاختيار والتعيين، والوقوف على الأساليب التي يتم إتباعها في عملية الاختيار والتعيين بأجهزة الخدمة المدنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أكثر العوامل تأثيراً في فعالية عملية الاختيار والتعيين هي العوامل التنظيمية.
- يليها العوامل الاجتماعية من ناحية مستوى التأثير.
- أقل العوامل تأثيراً في فعالية عملية الاختيار والتعيين هي العوامل الشخصية.

2. دراسة الشامسي (2003) "تقييم سياسي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن مع التطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة":

هدفت الدراسة على التعرف على النظام الحالي للاختيار والتعيين وتحليله للتوصل إلى المشكلات التي تعترضه من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لهذا النظام.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن سياسي الاختيار والتعيين تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الأداء الوظيفي.
- أن سياسي الاختيار والتعيين تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في رضا العاملين عن العمل.
- أن سياسي الاختيار والتعيين تؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في دوران العمل.
- ارتفاع نزوع العاملين بوزارة الداخلية لترك العمل وذلك برغم تقييمهم الإيجابي لسياسي الاختيار والتعيين وارتفاع أدائهم الوظيفي وزيادة درجة رضاهم عن العمل.

### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة مالونسكي وويتزل وكيم "Malinowski, Weitzel, and Keim" (2008) "مساندة نظم المعلومات لقرارات التوظيف ضمن فرق العمل من خلال مدخل آلي مترابط": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يدعم نظام المعلومات عملية اختيار الأفراد المناسبين لمجموعة العمل في هولندا.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يحتاج المرشح للعمل لأن يتناسب مع الوظيفة بحيث يكون قادراً على أداء جميع المهام الوظيفية الموكلة إليه.
- يركز نظام المعلومات على ملائمة وموائمة الفرد للوظيفة.
- نظام المعلومات نادراً ما يهتم بتلاؤم وتناسب الأشخاص مع بعضهم داخل فريق العمل.
- عدم وجود نظام معلومات خاص بتحديد مدى ملائمة عمل الفرد ضمن مجموعة عمل معينة ومدى توافقه بين الأشخاص فيها.

2. دراسة بيرنثال وريوكس "Sheila M. Rioux, and Paul Bernthal" (2005) "دور إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين الأمثل في تحسين المخرجات المؤسسية": هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل عمليات الاستقطاب والتعيين المطبقة على أعضاء مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف لكي تكون عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فعالية.
- الاتجاه إلى التوظيف من خارج المؤسسة لأكثر الوظائف الإدارية.
- أكثر الموظفين القائمون على الاختبارات والمقابلات لديهم فهم كامل لعملية الاختيار.
- يتم استخدام المقابلات السلوكية بشكل رئيسي لاختيار الموظفين.

3. دراسة ستيفنز وفارهام "David Farham, and Amanda Stevens" (2000) "تطوير وتطبيق الاستقطاب والاختيار المبني على الكفاءة في دائرة الخدمات الاجتماعية – حالة دراسية على مجلس مقاطعة غرب سوسكس":

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية في مجلس مقاطعة غرب سوسكس بإنجلترا.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن نظام اختيار الموظفين المعمول به ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة من قبل المسؤولين عن التوظيف.
- إن اختيار الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية يركز بشكل رئيسي على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعيات، ولا يتم إدارة هذا النظام بصورة كاملة.



- إن نظام التوظيف القائم على مبدأ الكفاءة هو أحد المحفزات التي اعتمدها دائرة الخدمات الاجتماعية لتشكيل السياسة العامة لمصادر القوى البشري

## الدراسة الميدانية

### أولاً: البيانات الشخصية:

#### 1- السن:

جدول رقم (1) السن

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
50.0%	20	من 25 - 30 سنة
27.5%	11	من 31 إلى 35 سنة
7.5%	3	من 36 - 40 سنة
5.0%	2	من 41 - 45 سنة
10.0%	4	أكثر من 45 سنة
100%	40	المجموع

#### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول السن لأفراد العينة، فقد أجاب نسبة 50.0% من أفراد العينة السن من 25 إلى 30 سنة، بينما أجاب نسبة 27.5% من أفراد العينة بأن السن من 31 إلى 35 سنة، وأجاب نسبة 10.0% من أفراد العينة بأن السن أكثر من 45 سنة، وأجاب نسبة 7.5% من أفراد العينة بأن السن من 36 - 40 سنة، وأجاب نسبة 5.0% من أفراد العينة بأن السن من 41 - 45 سنة.

#### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 50.0% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 30 سنة

### جدول رقم (2) المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
2.5%	1	أقل من الثانوي
17.5%	7	ثانوي
60.0%	24	جامعي
20.0%	8	فوق الجامعي
100%	40	المجموع

### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول المستوى التعليمي لأفراد العينة، فقد أجاب نسبة 60.0% من أفراد العينة بأن المستوى التعليمي جامعي، بينما أجاب نسبة 20.0% من أفراد العينة بأن المستوى التعليمي فوق الجامعي، وأجاب نسبة 17.5% من أفراد العينة بأن المستوى التعليمي ثانوي، وأجاب نسبة 2.5% من أفراد العينة بأن المستوى التعليمي أقل من الثانوي.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن أعلى نسبة وهي 60.0% من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي.

### جدول رقم (3) الوظيفة الحالية.

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
67.5%	27	موظف
5.0%	2	إداري
5.0%	2	مشرف
22.5%	9	رئيس قسم
100%	40	المجموع

### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول الوظيفة الحالية لأفراد العينة، فقد أجاب نسبة 67.5% من أفراد العينة بأن الوظيفة الحالية موظف، بينما أجاب نسبة 22.5% من أفراد العينة بأن الوظيفة الحالية رئيس قسم، وأجاب نسبة 5.0% من أفراد العينة بأن الوظيفة الحالية مشرف، وأجاب أيضا نسبة 5.0% من أفراد العينة بأن الوظيفة الحالية إداري.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن أعلى نسبة (67.5%) من أفراد العينة وظيفتهم الحالية موظفون، بينما أقل نسبة (5.0%) لكل من مشرق وإداري.

### جدول رقم (4) الدخل الشهري

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
12.5%	5	أقل من 5000 ريال
15.0%	6	من 6000 – 8000 ريال
37.5%	15	من 9000 – 12000 ريال
35.0%	14	12000 ريال وأكثر
100%	40	المجموع

### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول الدخل الشهري لأفراد العينة، فقد أجاب نسبة 37.5% من أفراد العينة بأن الدخل من 9000 – 12000 ريال، بينما أجاب نسبة 35% من أفراد العينة بأن الدخل الشهري يتراوح من 12000 ريال وأكثر، وأجاب نسبة 15.0% من أفراد العينة بأن الدخل الشهري يتراوح من 6000 – 8000 ريال، وأجاب نسبة 12.5% من أفراد العينة بأن الدخل الشهري أقل من 5000 ريال.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 37.5% من أفراد العينة دخلهم الشهري من

ريال 9000 – 12000 ريال

### جدول رقم (5) مستوى الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
%22.5	9	أقل من 5 سنوات
%42.5	17	من 5 – 10 سنوات
%35.0	14	10 – 15 سنة
%100.0	40	المجموع

### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول مستوى الخبرة لأفراد العينة، فقد أجاب نسبة 42.5% من أفراد العينة بأن مستوى الخبرة من 5 – 10 سنوات، بينما أجاب نسبة 35.0% من أفراد العينة بأن مستوى الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأجاب نسبة 22.5% من أفراد العينة بأن مستوى الخبرة أقل من 5 سنوات.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 42.5% من أفراد العينة مستوى الخبرة من

5 – 10 سنوات

### تحمل المسؤولية

جدول رقم (6) توجد داخل المستشفى سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف.-

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
40.0%	16	غير موافق
22.5%	9	محايد
37.5%	15	موافق
100%	40	المجموع

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول توجد داخل المستشفى سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف، فقد أجاب نسبة 40.0% من أفراد العينة لا، بينما أجاب نسبة 22% من أفراد العينة محايد، وأجاب نسبة 37.5% من أفراد موافق.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 40.0% من أفراد العينة رأته لا توجد داخل المستشفى سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف.

جدول رقم (7) سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة.

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
40.0%	16	غير موافق
25.0%	10	محايد
35.0%	14	موافق
100%	40	المجموع

### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة، فقد أجاب نسبة 40.0% من أفراد العينة غير موافق، بينما أجاب نسبة 35.0% من أفراد العينة نعم، وأجاب نسبة 25.0% من أفراد العينة محايد.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 40.0% من أفراد العينة رأته أن سياسات الاختيار والتعيين لا يتم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة

### جدول رقم (8) سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
%40.0	16	نعم
%32.5	13	أحيانا
%27.5	11	لا
%100	40	المجموع

#### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف، فقد أجاب نسبة 40.0% من أفراد العينة نعم، بينما أجاب نسبة 32.5% من أفراد العينة أحيانا، وأجاب نسبة 27.5% من أفراد العينة لا.

#### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 40.0% من أفراد العينة رأت أن سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف.

### جدول رقم (9) سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف.

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
%40.0	16	غير موافق
%32.5	13	محايد
%27.5	11	موافق
%100	40	المجموع

#### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل، فقد أجاب نسبة 40.0% من أفراد العينة غير موافق، بينما أجاب نسبة 32.5% من أفراد العينة محايد، وأجاب نسبة 27.5% من أفراد العينة موافق.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 40.0% من أفراد العينة غير موافق على أن سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف.

**جدول رقم (10) سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في رفع مستوى أداء العاملين.**

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
32.5%	13	غير موافق
32.5%	13	محايد
35.0%	14	موافق
100%	40	المجموع

### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في رفع مستوى أداء العاملين، فقد أجاب نسبة 35.0% من أفراد العينة موافق، بينما أجاب نسبة 32.5% من أفراد العينة محايد، وأجاب نسبة 32.5% من أفراد العينة غير موافق.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 35.0% من أفراد العينة موافق على أن سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في رفع مستوى أداء العاملين.



### التحليل والتوصيف الوظيفي

جدول رقم (11) يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية؛ بناء على تحليل وظيفي، يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
%32.5	13	غير موافق
%35.0	14	محايد
%32.5	13	موافق
%100	40	المجموع

### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية؛ بناء على تحليل وظيفي، يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها، فقد أجاب نسبة 35.0% من أفراد العينة محايد، بينما أجاب نسبة 32.5% من أفراد العينة أحيانا غير موافق، وأجاب نسبة 32.5% من أفراد العينة غير موافق.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 35.0% من أفراد العينة محايد بالنسبة لعبارة يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية؛ بناء على تحليل وظيفي، يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.

جدول رقم (12) المؤهلات والخبرات التي حصلت عليها تتناسب مع شروط ومتطلبات شغل الوظيفة التي أشغلها.

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
%7.5	3	غير موافق
%20.0	8	محايد
%72.5	29	موافق
%100	40	المجموع

### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول المؤهلات والخبرات التي حصلت عليها تتناسب مع شروط ومتطلبات شغل الوظيفة التي أشغلها، فقد أجاب نسبة 72.5% من أفراد العينة نعم، بينما أجاب نسبة 20.0% من أفراد العينة محايد، وأجاب نسبة 7.5% من أفراد العينة غير موافق.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 72.5% من أفراد العينة رأَت أن المؤهلات والخبرات التي حصلت عليها تتناسب مع شروط ومتطلبات شغل الوظيفة التي أشغلها.

**جدول رقم (13) الواجبات والمهام التي أؤديها تتطابق مع وصف الوظيفة التي اشغلها**

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
17.5%	7	غير موافق
20.0%	8	محايد
62.5%	25	موافق
100%	40	المجموع

**التحليل:**

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول الواجبات والمهام التي أؤديها تتطابق مع وصف الوظيفة التي اشغلها، فقد أجاب نسبة 62.5% من أفراد العينة موافق، بينما أجاب نسبة 20.0% من أفراد العينة محايد، وأجاب نسبة 17.5% من أفراد العينة غير موافق.

**الاستنتاج:**

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 62.5% من أفراد العينة رأت أن الواجبات والمهام التي يؤديها تتطابق مع وصف الوظيفة التي يشغلونها.

### كفاءة القائمين على عملية الاختيار

جدول رقم (14) يملك القائمون على عملية الاختيار والتعيين قدر ا مناسباً من المهارات المطلوبة.

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
%35.0	14	غير موافق
%27.5	11	محايد
%37.5	15	موافق
%100	40	المجموع

### التحليل:

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول يملك القائمون على عملية الاختيار والتعيين قدر ا مناسباً من المهارات المطلوبة، فقد أجاب نسبة 37.5% من أفراد العينة موافق، بينما أجاب نسبة 35.0% من أفراد العينة غير موافق، وأجاب نسبة 27.5% من أفراد العينة محايد.

### الاستنتاج:

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 37.5% من أفراد العينة رأته يملك القائمون على عملية الاختيار والتعيين قدر ا مناسباً من المهارات المطلوبة..

**جدول رقم (15) يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية.**

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
40.0%	16	غير موافق
32.5%	13	محايد
27.5%	11	موافق
100%	40	المجموع

**التحليل:**

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية، فقد أجاب نسبة 40.0% من أفراد العينة غير موافق، بينما أجاب نسبة 32.5% من أفراد العينة محايد، وأجاب نسبة 27.5% من أفراد العينة موافق.

**الاستنتاج:**

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 40.0% من أفراد العينة غير موافق على أن القائمون على عملية الاختيار والتعيين يمارسون عملهم بنزاهة وحيادية.

**جدول رقم (16) القائمون على عملية الاختيار والتعيين يتم اختيارهم وفقا لأسس علمية سليمة**

النسبة المئوية	التكرارات	العبرة
52.5%	21	غير موافق
30.0%	12	محايد
17.5%	7	موافق
100%	40	المجموع

**التحليل:**

من خلال الجدول المذكور أعلاه والذي يتناول القائمون على عملية الاختيار والتعيين يتم اختيارهم وفقا لأسس علمية سليمة، فقد أجاب نسبة 52.5% من أفراد العينة غير موافق، بينما أجاب نسبة 30.0% من أفراد العينة محايد، وأجاب نسبة 17.5% من أفراد العينة موافق

**الاستنتاج:**

ونستخلص من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 52.5% من أفراد العينة غير موافقون على أن القائمون على عملية الاختيار والتعيين يتم اختيارهم وفقا لأسس علمية سليمة

## النتائج:

- نسبة 40.0% من أفراد العينة رأّت أنه لا توجد داخل المستشفى سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف.
- نسبة 40.0% من أفراد العينة رأّت أن سياسات الاختيار والتعيين لا يتم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة
- نسبة 40.0% من أفراد العينة رأّت أن سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف.
- نسبة 40.0% من أفراد العينة غير موافق على أن سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف.
- نسبة 35.0% من أفراد العينة موافق على أن سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في رفع مستوى أداء العاملين.
- نسبة 35.0% من أفراد العينة محايد بالنسبة لعبارة يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية؛ بناء على تحليل وظيفي، يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.
- نسبة 72.5% من أفراد العينة رأّت أن المؤهلات والخبرات التي حصلت عليها تتناسب مع شروط ومتطلبات شغل الوظيفة التي أشغلها.
- نسبة 62.5% من أفراد العينة رأّت أن الواجبات والمهام التي يؤديها تتطابق مع وصف الوظيفة التي يشغلونها.
- نسبة 37.5% من أفراد العينة رأّت أنه يملك القائمون على عملية الاختيار والتعيين قدرًا مناسباً من المهارات المطلوبة.
- نسبة 40.0% من أفراد العينة غير موافق على أن القائمون على عملية الاختيار والتعيين يمارسون عملهم بنزاهة وحيادية.
- نسبة 52.5% من أفراد العينة غير موافقون على أن القائمون على عملية الاختيار والتعيين يتم اختيارهم وفقاً لأسس علمية سليمة.

## التوصيات:

- 1 - ضرورة أن تعمل المنظمات على وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة؛ لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.
- 2 - ضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض؛ الأمر الذي يستوجب تطويرها سويًا وبشكل متكامل وفي نطاق زمني متقارب.

- 3 - على الإدارة العليا في المنظمات أن تعمل على تنويع مصادر الحصول على العاملين في الوظائف الإدارية بمستوياتها الثلاث (العليا، الوسطى، والدنيا) عن طريق الإعلان ثم إجراء مسابقات حرة ونزبية يتقدم لها من تتوافر فيه شروط شغل تلك الوظائف.
- 4 - على الإدارة العليا أن تعمل على تنويع أساليب وطرق اختيار العاملين في الوظائف الإدارية، مع الاعتماد على طريقة المسابقات أو الإعداد الفني المسبق من خلال التدريب، بدلاً من طريقة حرية الإدارة في الاختيار المطبقة حالياً حيث إن تلك الطريقة لها الكثير من المساوئ والعيوب.
- 5 - ضرورة أن تقوم المنظمات بإعطاء الأهمية لعقد الاختبارات العلمية مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية؛ بهدف التأكد من صلاحيتهم لشغل تلك الوظائف مع ضرورة تحييد الاعتبارات الشخصية في موضوع الاختيار في الوظائف.
- 6 - إعادة الاعتبار لمعايير: الكفاءة والجدارة، والأقدمية في الخدمة، عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.
- 7 - الاهتمام بنظام توصيف الوظائف الإدارية في المنظمات، مع إنشاء أقسام مختصة داخل المنظمات بهدف إعداد تخطيط جيد للموارد البشرية وتقدير الاحتياجات من الوظائف، وتزويد هذه الأقسام بكفاءات بشرية على قدر عال من المهارة والقدرة.

### الخاتمة

استناداً على ما تقدم نجد أن هناك تأثير واضح وصريح لعملية الاختيار في الموارد البشرية للمنظمات لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي لذلك يجب على جميع إدارات المنظمات بشكل عام أن تولي هذا الجانب الاهتمام الذي يستحقه لكونه سوف يوفر لها في الفترة الحالية و المستقبلية نقطه قوه تميزها عن بقية المنظمات الأخرى لتدخل سوق المنافسة بقوه وتحقق أهدافها المختلفة و المتمثلة بالبقاء والنمو والتوسع وبالتالي تحقيق المنافع الاقتصادية لإدارات هذه المنظمات عن طريق الاعتماد على موارد بشرية ذات كفاءات خاصة وخبره مميزه في الأداء .



### المراجع:

#### أ- الكتب العربية:

- أبو شيخة، نادر أحمد، 2000. "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع،
- حسن، راوية محمد، 2000. "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،
- السالم، مؤيد، صالح، عادل، 2002 "إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي"، عمان الأردن، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع،.
- الشامسي، محمد، 2003م. تقييم سياستي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن – دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية،
- الشهري، عبد الله سعيد، 2004م. العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين ووظائف شئون الأفراد في الخدمة المدنية في السعودية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن،

#### المراجع الأجنبية:

- David Farham, and Amanda Stevens, 2000 Developing and implementing competency-based recruitment and selection in Social Service Department – A case study of West Sussex County Council, Personnel review, vo. 13, No. 4.
- Jochen Malinowsk, Tim Weitze, and Tobias Keim, 2008 Decision support for team staffing: An automated relational recommendation approach, Decision Support Systems Archive, Volume 45 Issue 3, June, The Netherlands,.
- Sheila M. Rioux, and Paul Bernthal, 2005 Better recruitment and selection strategies result in improved organizational outcomes, Development Dimensions International,