

استراتيجيات التوظيف وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي  
الدور الوسيط للاندماج الوظيفي: دراسة حالة  
في وزارة الدفاع السعودية

إعداد

ناصر عبدالعزيز عويد الرويلي

إشراف

الأستاذ الدكتور عزام أبو مُغلي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الأول، 2025

**Employment Strategies and their Impact on Enhancing  
Job Performance: The Mediating Role of Job  
Engagement: A Case Study the Saudi  
Ministry of Defense**

**Prepared by  
Nasser Abdulaziz Owaid Alrwaili**

**Supervised by  
Prof. Azzam Abou-Moghli**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master's Degree in Business Administration

**Department of Business Administration  
Faculty of Business Administration  
Middle East University  
December, 2025**

## قرار لجنة المناقشة





نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: استراتيجيات التوظيف وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي

الدور الوسيط للاندماج الوظيفي: دراسة حالة في وزارة الدفاع السعودية.

للباحث: ناصر عبدالعزيز عويد الرويلي.

وأجيزت بتاريخ: 2025 / 12 / 22.

## أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرقاً	أ. د. عزام أبو مغلي
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	د. هنادي اكرم سلهب
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة	د. عبدالعزيز صالح محمد
	جامعة آل البيت	عضوًا من خارج الجامعة	د. علي زكريا القرعان

## التفويض

أنا ناصر عبدالعزيز عويد الرويلي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ناصر عبدالعزيز عويد الرويلي.

التاريخ: 2025/12/22.

التوقيع: ناصر الرويلي

## شكرٌ وتقديرٌ

﴿... قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

[الزمر: 9]

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُنال الدرجات، وما سلكننا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه.

بالعلم تُسمو الأمم وتُرفع راياتها ومن جدّ في دروبه بلغ المجد وسنّاهُ

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي وملهمي الأستاذ الدكتور عزام أبو مُغلي على ما قدمه من توجيه كريم، ودعم علمي ممتد، وملاحظات كان لها الأثر الأكبر في إتمام هذه الرسالة.

كما أرفع شكري وامتناني إلى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء لجنة المناقشة، وإلى الشخصيات المُلهمة أ.د. أحمد علي صالح، على علمهم وإلهامهم ومساندتهم التي أثرت مسيرتي البحثية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى وزارة الدفاع على ما وفرته من دعم وتسهيلات أسهمت في إنجاز هذه الرسالة.

ولا يسعني إلا أن أخص بالشكر عائلتي الغالية: والدتي وزوجتي وأبنائي وإخواني وأخواتي على صبرهم ومحبتهم ودعمهم المستمر، فهم السند الذي يقوم عليه هذا الإنجاز.

كما لا أنسى والدي - رحمه الله - الذي ما زالت دعواته وتربيته وأثره الطيب حاضرة في كل خطوة أخطوها. فبدعمكم كان الإنجاز أقرب، وبوجودكم كان الطريق أسهل، وبذكراه العطرة يكتمل هذا العطاء.

وإلى كل صديق وكل من وقف إلى جانبي بكلمة أو دعوة أو مساندة، لكم مكانكم من الامتنان والدعاء.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

الباحث

ناصر عبدالعزيز عويد الرويلي

## الإهداء

إلى الذين كانت دعواتهم جسراً أعبُرُ به الصعاب ... وإلى الذين سقوا قلبي ثباتاً حين مالت بي الأيام.

### إلى والديَّ العزيزين:

والدتي نبض الدعاء، وضياء الدرب، وركن الأمان الذي لا يميل، وإلى روح والدي الحاضر في الغياب، الذي علّمني أن الخطوة الأولى شجاعة، وأن الوصول يبدأ من نية صادقة، فكان أثره نوراً يسبقني في الطريق، ويظلّ إنجازي اليوم ببركة دعائه الذي لم ينقطع.

### وإلى زوجتي الغالية:

رفيقة الدرب، وسكن الروح، التي كانت في كلّ خطوة ظلاً من طمأنينة، وفي كلّ تعبٍ حضوراً يخفّف ثقله، وفي كلّ منعطفٍ يداً تمتدّ قبل أن أطلب، تمنحني من صبرها ما يعينني، ومن حبّها ما يقوِّني، فكانت الداعم الأول لهذا الإنجاز، وشريكة حلمٍ لم يكتمل جماله إلا بها.

### وإلى أبنائي الأعزاء:

مصابيح قلبي الذين يزهر بهم العمر، ومعنى الفرح الذي يلون أيامي، أنتم الضحكة التي تُنسي التعب، والقوة التي تنهض معها عزيمتي كلّما ضعفت، كبرتم في عيني كلما رأيت آثاركم حول أوراق هذا الإنجاز، فكنتم — دون أن تشعروا — أعظم أسباب استمرارتي.

### وإلى إخواني وأخواتي الأعزاء:

شركاء النشأة الأولى، وسند الأيام، ووجه الدرب الذي لا يتغيّر مهما تغيّر كل شيء.

### وإلى أهلي الأعزاء:

أولئك الذين كانوا حضوراً وافياً لا يغيب، وعوناً صادقاً يملأ القلب طمأنينةً كلما ضاقت الدروب.

### وإلى الأوفياء من الأصدقاء:

رفاق المواقف قبل الكلمات، الذين يرمّمون العزم بكلمة، ويُقيمون للروح أجنحةً حين تنقل خطواتها.

إليكم جميعاً ... أهدي هذا الإنجاز، فأنتم شعره، ومعناه، وأجمل فصوله.

### الباحث

ناصر عبدالعزيز عويد الرويلي

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
قرار لجنة المناقشة.....	ب.....
التفويض.....	ج.....
شكرٌ وتقديرٌ.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
قائمة الملحقات.....	ك.....
المُلخّص باللغة العربية.....	ل.....
المُلخّص باللغة الإنجليزية.....	م.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة.....	1.....
2-1 مشكلة الدراسة.....	2.....
3-1 أهداف الدراسة.....	4.....
4-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها.....	5.....
5-1 أهمية الدراسة.....	7.....
6-1 أنموذج الدراسة.....	8.....
7-1 مصطلحات الدراسة.....	9.....
8-1 حدود الدراسة.....	11.....
9-1 محددات الدراسة.....	11.....

### الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري.....	12.....
2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة.....	31.....
3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	38.....

### الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

39	1-3 منهجية الدراسة
39	2-3 مجتمع الدراسة
40	3-3 عينة الدراسة
41	4-3 أداة الدراسة
42	5-3 صدق أداة الدراسة
42	6-3 ثبات أداة الدراسة
46	7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

47	1-4 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل: استراتيجيات التوظيف
50	2-4 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: الأداء الوظيفي
54	3-4 النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط: الاندماج الوظيفي
55	4-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

71	1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل
73	2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة التابع
76	3-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (الاندماج الوظيفي)
77	4-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
83	5-5 التوصيات
84	قائمة المراجع
91	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1 - 3	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.	40
2 - 3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا.	43
3 - 3	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء ومعامل التقطح.	44
4 - 3	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة.	45
5 - 3	مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل	45
1 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستراتيجيات التوظيف مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	47
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستقطاب مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	48
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاختيار مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	49
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتعيين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	50
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	51
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأداء المهام مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	51
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء السياقي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	52
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء التكيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	53
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاندماج الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	54
10 - 4	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.	55

الصفحة	العنوان	رقم الفصل - رقم الجدول
57	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في أداء المهام في وزارة الدفاع السعودية.	11 - 4
59	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الاداء السياقي في وزارة الدفاع السعودية.	12 - 4
60	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الاداء التكيفي في وزارة الدفاع السعودية.	13 - 4
62	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحسين الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.	14 - 4
64	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.	15 - 4
68	نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية كما وردت في التحليل الإحصائي.	16 - 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الفصل - رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة	1 - 1
66	نتائج تحليل المسار للأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجيات التوظيف على الأداء الوظيفي بوجود الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط.	1 - 4

## قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	الرقم
92	أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية	1
97	قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة	2

## استراتيجيات التوظيف وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي الدور الوسيط للاندماج الوظيفي: دراسة حالة في وزارة الدفاع السعودية

إعداد

ناصر عبدالعزيز عويد الرويلي

إشراف

الأستاذ الدكتور عزام أبو مُغلي

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات التوظيف بأبعادها المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده المتمثلة في أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي، مع اختبار الدور الوسيط للاندماج الوظيفي، وذلك ضمن دراسة حالة في وزارة الدفاع السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة دراسة العلاقات بين المتغيرات، وشملت عينة مكونة من (300) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تضمنت ثلاثة أبعاد لاستراتيجيات التوظيف وثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي وبُعدًا واحدًا للاندماج الوظيفي. وأظهرت النتائج رفض جميع الفرضيات الصفرية، حيث تبين وجود أثر دال إحصائيًا لاستراتيجيات التوظيف على الأداء الوظيفي، ووجود أثر لكل بعد من أبعاد استراتيجيات التوظيف في كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر دال لاستراتيجيات التوظيف في الاندماج الوظيفي، ووجود أثر دال للاندماج الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي، كما ثبت وجود أثر غير مباشر لاستراتيجيات التوظيف في الأداء الوظيفي عبر الاندماج الوظيفي بما يؤكد تحقق الوساطة الجزئية. واستنادًا إلى هذه النتائج توصي الدراسة بتطوير قنوات الاستقطاب، وتحسين أدوات الاختيار، وتعزيز برامج التهيئة الوظيفية، ورفع مستوى الاندماج الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل وبرامج التحفيز، إلى جانب دعم تدريب الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات التوظيف، الأداء الوظيفي، الاندماج الوظيفي، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وزارة الدفاع السعودية.

# **Employment Strategies and their Impact on Enhancing Job Performance: The Mediating Role of Job Engagement: A Case Study of the Ministry of Defense in Saudi Arabia**

**Prepared by  
Nasser Abdulaziz Owaid Alrwaili**

**Supervised by  
Prof. Azzam Abou-Moghli**

## **Abstract**

This study aimed to analyze the impact of recruitment strategies—represented by recruitment, selection, and appointment—on improving job performance, which encompasses task performance, contextual performance, and adaptive performance. It also examined the mediating role of employee engagement within the context of a case study in the Saudi Ministry of Defense. The study adopted the descriptive-analytical method due to its suitability for examining relationships among variables and included a sample of 300 employees selected using a stratified random sampling technique. A questionnaire was used as the primary data-collection tool and consisted of three dimensions for recruitment strategies, three dimensions for job performance, and one dimension for employee engagement. The results indicated the rejection of all null hypotheses, revealing a statistically significant effect of recruitment strategies on job performance, as well as a significant effect of each recruitment strategy dimension on each dimension of job performance. The findings also showed a significant effect of recruitment strategies on employee engagement and a significant effect of employee engagement on improving job performance. Furthermore, the results confirmed an indirect effect of recruitment strategies on job performance through employee engagement, indicating the presence of partial mediation. Based on these findings, the study recommends developing recruitment channels, improving selection tools, strengthening onboarding programs, enhancing employee engagement by improving the work environment and incentive systems, and providing training that supports employees' adaptability to job requirements.

**Keywords:** Recruitment Strategies, Job Performance, Employee Engagement, Recruitment, Selection, Appointment, Saudi Ministry of Defense.

## الفصل الأول خلفية الدراسة ومشكلتها

- 1-1 المقدمة.
- 2-1 مشكلة الدراسة.
- 3-1 أهداف الدراسة.
- 4-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها.
- 5-1 أهمية الدراسة.
- 6-1 أنموذج الدراسة.
- 7-1 مُصطلحات الدراسة.
- 8-1 حدود الدراسة.
- 9-1 محددات الدراسة.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1-1 المقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم بيئة عمل تتسم بتسارع التغيرات وتعاضم التحديات التنظيمية، الأمر الذي فرض عليها تجاوز الممارسات الإدارية التقليدية، والتوجه نحو تبني نماذج أكثر مرونة وكفاءة. وفي هذا السياق، برز العنصر البشري بوصفه المورد الأكثر تأثيراً في قدرة المنظمة على التكيف وتحقيق أهدافها، إذ لم يعد تحقيق التميز يعتمد على الإمكانيات المادية أو التقنية فقط، بل أصبح مرتبطاً بكفاءة إدارة الموارد البشرية واستثمارها الاستراتيجي، لا سيما في القطاعات ذات الطبيعة الحساسة.

وتتجلى أهمية هذا التوجه بشكل واضح في القطاعات العسكرية، وعلى وجه الخصوص وزارة الدفاع السعودية، حيث تتطلب طبيعة العمل مستويات عالية من الانضباط، والتخصص، وسرعة الاستجابة، مما يجعل استراتيجيات التوظيف مدخلاً أساسياً لضمان الجاهزية التنظيمية والكفاءة التشغيلية. فاختيار الأفراد الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل يسهم في تحقيق الانسجام بين الموظف والوظيفة، ويعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة (السليطي، 2024). كما يُعد تحليل الوظائف والتوصيف الوظيفي من الأدوات الجوهرية في هذا الإطار، لما لهما من دور في تحديد الواجبات والمؤهلات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة (Ifeanyichukwu & Haido, 2024). ولا تقتصر فعالية استراتيجيات التوظيف على مرحلة التعيين، بل تمتد لتؤثر في مستوى الأداء الوظيفي من خلال السياسات التنظيمية المرتبطة بتوزيع المهام، وتمكين الموظفين، وربط أدوارهم برؤية المنظمة وأهدافها. وقد أشار Solga et al. (2025) إلى أن نجاح الإدارة في التوظيف لا يتحقق

فقط عبر آليات الاستقطاب والاختيار، بل من خلال قدرتها على تفعيل قدرات الموظفين وتوجيهها بما يخدم الأهداف المؤسسية، مما يجعل الأداء الوظيفي مؤشراً يعكس كفاءة الإدارة في استثمار الموارد البشرية (زيد وآخرون، 2024).

وتؤكد الأدبيات أن تحقيق الأداء الوظيفي لا يرتبط بالكفاءة الفنية وحدها، وإنما يتأثر بدرجة اندماج الموظف في بيئة العمل. فالاندماج الوظيفي يعكس مستوى ارتباط الموظف بوظيفته، ويُعد من المحددات الرئيسة للإنتاجية والاستقرار الوظيفي (علام، 2023). كما أن ضعف بيئة العمل قد يحد من تحقيق الأداء الأمثل حتى في ظل توافر الموارد. (Song et al., 2025)

وانطلاقاً مما سبق، تتمثل مساهمة الباحث في تقديم تفسير سببي للعلاقة بين استراتيجيات التوظيف والأداء الوظيفي من خلال اختبار الدور الوسيط للاندماج الوظيفي، وذلك في سياق تطبيقي يعكس خصوصية البيئة الإدارية والعسكرية في وزارة الدفاع السعودية، بما يسهم في سد فجوة بحثية ودعم ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاعات الأمنية والخدمية المتقدمة.

## 2-1 مشكلة الدراسة

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المتسارعة، تواجه المؤسسات العسكرية تحديات متزايدة في إدارة مواردها البشرية بما يضمن رفع مستويات الأداء الوظيفي وتحقيق الجاهزية التنظيمية المطلوبة. وتُعد وزارة الدفاع السعودية من المؤسسات التي تتطلب طبيعة أعمالها درجة عالية من الدقة والانضباط والكفاءة، الأمر الذي يجعل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبخاصة استراتيجيات التوظيف، عنصراً محورياً في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

ورغم الأهمية الاستراتيجية للتوظيف في المؤسسات العسكرية، تشير بعض الدراسات الحديثة إلى وجود فجوة بين ممارسات التوظيف المطبقة ونتائج الأداء الوظيفي المتحققة فعلياً. فقد أوضحت

دراسة (Alzoraiki et al., 2024) أن عددًا من مؤسسات القطاع العام، بما فيها الجهات ذات الطابع العسكري، ما تزال تعتمد على نماذج توظيف تقليدية تركز على المعايير الشكلية، وتفتقر إلى الأسس التحليلية والقياسية، مما يحد من قدرتها على إحداث أثر ملموس في مستوى الأداء الوظيفي.

من جانب آخر، برز في الأدبيات الإدارية الحديثة مفهوم الاندماج الوظيفي بوصفه متغيرًا تنظيميًا يؤثر في كيفية تفاعل الموظفين مع مهامهم ومتطلبات وظائفهم. وقد بينت دراسات مثل (Duffour et al., 2024) و (Deepalakshmi et al., 2024) أن الاندماج الوظيفي يؤدي دورًا وسيطًا في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن ضمنها التوظيف، ومستوى الأداء الوظيفي، حيث يسهم في تفسير الفروق بين جودة الممارسات الإدارية والنتائج الفعلية للأداء.

ورغم تنامي هذا التوجه في الدراسات الدولية، تشير الأدبيات إلى محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقات في السياقات العسكرية العربية، ولا سيما في المملكة العربية السعودية، وهو ما يبرز وجود فجوتين بحثيتين واضحتين. تتمثل الفجوة الأولى في قلة الدراسات الكمية التي اختبرت أثر استراتيجيات التوظيف على الأداء الوظيفي باستخدام أدوات قياس معيارية، مع إدخال الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط في البيئة العسكرية السعودية. أما الفجوة الثانية فتتمثل في محدودية النماذج التحليلية التي تفسر آلية تأثير ممارسات التوظيف في الأداء الوظيفي عبر متغيرات تنظيمية بسيطة، مما يحد من القدرة على فهم العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.

وتعزز هذه الفجوة نتائج المقابلات الاستطلاعية التي أجراها الباحث مع عدد من مسؤولي التوظيف والقيادات الإدارية في وزارة الدفاع السعودية، حيث أشار المشاركون إلى أن ممارسات التوظيف تركز في الغالب على المؤهلات الرسمية، دون الاعتماد على معايير تقيس مستوى التفاعل الوظيفي أو قابلية الاندماج في بيئة العمل العسكرية، وذلك حسب إفادة المشاركين.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في غياب الفهم التطبيقي الدقيق لطبيعة العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والأداء الوظيفي، وعدم وضوح الدور الذي يلعبه الاندماج الوظيفي في تفسير هذه العلاقة داخل وزارة الدفاع السعودية، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة منهجية لاختبار هذه العلاقات بصورة كمية قابلة للتحقق.

### 3-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات التوظيف في وزارة الدفاع السعودية.
2. التعرف على مستوى الاداء الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.
3. التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.
4. التعرف على أثر استراتيجيات التوظيف في تحسين الاداء الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.
5. التعرف على أثر استراتيجيات التوظيف في تحسين الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.
6. التعرف على أثر الاندماج الوظيفي في تحسين الاداء الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.
7. التعرف على الدور الوسيط للاندماج الوظيفي في أثر استراتيجيات التوظيف في تحسين الاداء الوظيفي بوجود الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة الدفاع السعودية.

## 4-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الاسئلة الاتية:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات التوظيف في وزارة الدفاع السعودية؟
2. ما مستوى الاداء الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية؟
3. ما مستوى الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية؟
4. ما أثر استراتيجيات التوظيف في تحسين الاداء الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية؟
5. ما أثر استراتيجيات التوظيف في تحسين الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية؟
6. ما أثر الاندماج الوظيفي في تحسين الاداء في وزارة الدفاع السعودية؟
7. ما أثر استراتيجيات التوظيف في تحسين الاداء الوظيفي بوجود الاندماج الوظيفي كمتغير

وسيط في وزارة الدفاع السعودية؟

### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى ( $\alpha=0.05$ )

لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي

بابعادها مجتمعة (اداء المهام، الاداء السياقي، الاداء التكيفي) في وزارة الدفاع السعودية.

ويتفرع منها الفرضيات الاتية:

1. الفرضية الفرعية الاولى (HO1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في اداء

المهام في وزارة الدفاع السعودية.

2. الفرضية الفرعية الثانية (HO1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في

الاداء السياقي في وزارة الدفاع السعودية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (HO1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في

الاداء التكيفي في وزارة الدفاع السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية (HO2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحسين الاندماج

الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (HO3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

للاندماج الوظيفي في تحسين الاداء بابعادها مجتمعة (اداء المهام، الاداء السياقي، الاداء

التكيفي) في وزارة الدفاع السعودية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (HO4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي

بابعادها مجتمعة (اداء المهام، الاداء السياقي، الاداء التكيفي) بوجود الاندماج الوظيفي

كمتغير وسيط في وزارة الدفاع السعودية.

## 1-5 أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من الجانبين:

### أولاً: الأهمية النظرية

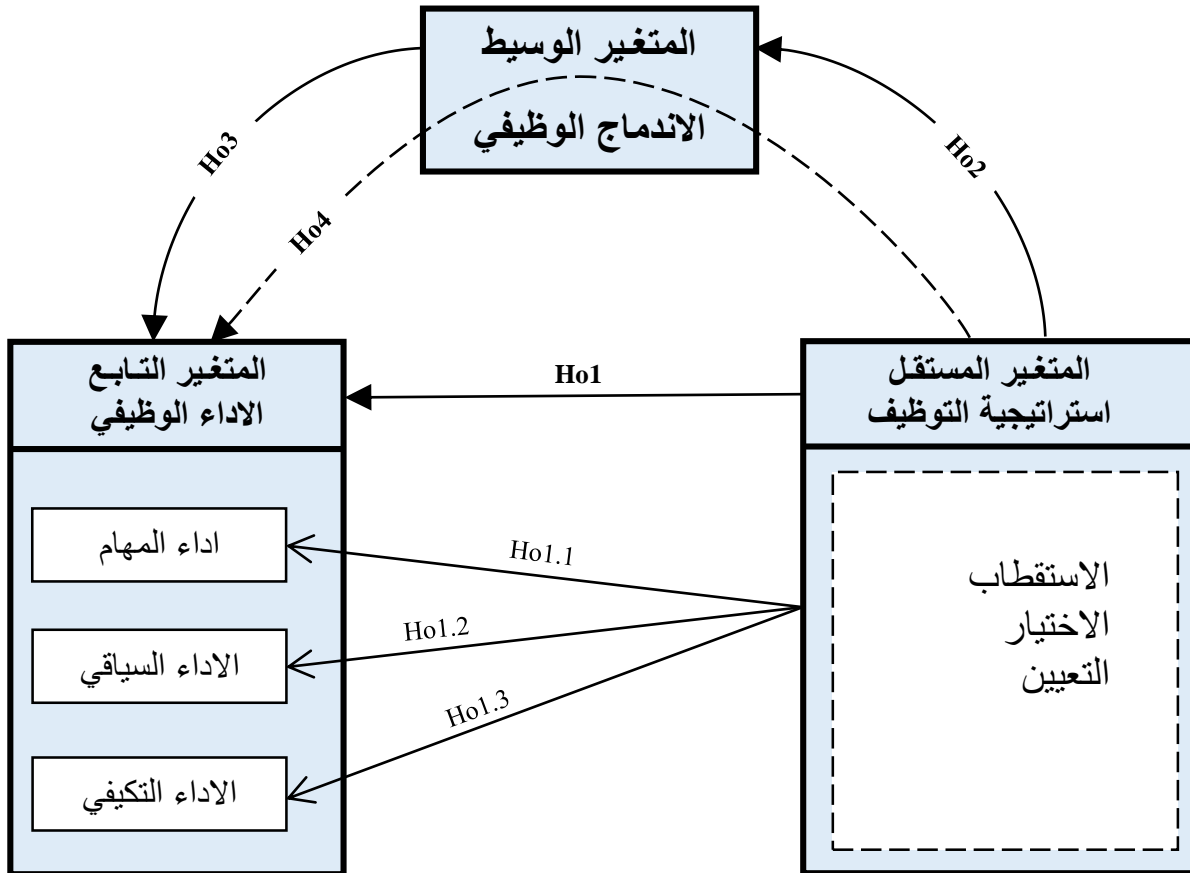
تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تركيزها على الربط بين ثلاثة متغيرات محورية في علم الإدارة والموارد البشرية، وهي: استراتيجيات التوظيف، الأداء الوظيفي، والاندماج الوظيفي. فبينما تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة الثنائية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح الدور الوسيط للاندماج الوظيفي في هذه العلاقة، وهو ما يُسهم في توسيع الفهم النظري لآليات تأثير ممارسات التوظيف على نتائج العمل، كما تُثري الدراسة الأدبيات الإدارية العربية، وخصوصاً في البيئة العسكرية، حيث ما تزال الأبحاث في هذا المجال محدودة، وحسب علم الباحثة، فهي تقدم مساهمة علمية نوعية من خلال معالجة الفجوة البحثية في فهم العلاقة بين المفاهيم الثلاثة ضمن سياق ثقافي وتنظيمي خاص.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها وزارة الدفاع السعودية، خصوصاً إدارة الموارد البشرية، وإدارة شؤون الأفراد، والقيادات الإدارية العليا، في تحسين سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بالتوظيف، من خلال دراسة أثر استراتيجيات التوظيف على الأداء الوظيفي، مع التركيز على دور الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط، يمكن لتلك الإدارات تطوير آليات أكثر كفاءة في الاستقطاب والاختيار واستبقاء الكفاءات، مما يسهم في رفع جودة القوى البشرية داخل القطاعات العسكرية.

## 6-1 أنموذج الدراسة

تم تطوير أنموذج الدراسة من خلال الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (استراتيجية التوظيف، الاداء الوظيفي، الاندماج الوظيفي).



الشكل (1-1): انموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة:

المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف): (السليطي، 2024) ، (Solga et al., 2025) ، (Ifeanyichukwu & Haido, 2024)

المتغير التابع (الأداء الوظيفي): (علام، 2023) ، (Zoughbei, 2024) ، (Elms, 2025)

المتغير الوسيط (الاندماج الوظيفي): (الرحمن، 2024) ، (Song et al., 2025) ، (Hu, 2024) ، (Mohammed et al., 2025)

## 7-1 مصطلحات الدراسة

**استراتيجيات التوظيف:** هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تعتمد عليها المنظمات لاجتذاب الأفراد المناسبين، واختيارهم وتعيينهم وفق معايير تضمن المواءمة بين خصائصهم ومتطلبات الوظيفة، بهدف تحقيق الأداء التنظيمي الفعّال (Solga et al., 2025).

ويُعرف **إجرائيًا** بأنه درجة تفعيل وزارة الدفاع السعودية لممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين كمدخلات استراتيجية في إدارة الموارد البشرية، وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة المعدة من قبل الباحث، والتي تغطي الأبعاد التالية:

**الاستقطاب:** يقيس مدى قدرة الوزارة على جذب الكفاءات المناسبة من خلال قنوات ترويجية فعالة، وأنظمة ترشيح عادلة وموجهة، ويُقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة الخاصة بمجال الاستقطاب من (1-5).

**الاختيار:** يعكس مدى تطبيق الوزارة لمعايير موضوعية وعلمية في فحص وتقييم المتقدمين للعمل وفق متطلبات الوظيفة المحددة، ويُقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة الخاصة بمجال الاختيار من (6-10).

**التعيين:** يتناول الإجراءات والسياسات المتبعة لتسكين الموظفين في وظائفهم بعد عملية الاختيار، بما يضمن توافقهم مع البيئة التنظيمية، ويُقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة الخاصة بمجال التعيين من (11-15).

**الأداء الوظيفي:** هو المخرجات التي يقدمها الفرد ضمن دوره الوظيفي الرسمي وغير الرسمي، ويشمل أداء المهام الموكلة له، سلوكه في بيئة العمل، وقدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية (Elms, 2025).

ويُعرف إجرائيًا بأنه مدى تحقق الأداء المأمول من موظفي وزارة الدفاع السعودية، ويقاس من

خلال فقرات الاستبانة التي تم تطويرها، والتي تغطي الأبعاد التالية:

**أداء المهام:** يعكس مدى دقة وإنجاز الفرد للمهام الموكلة إليه وفق متطلبات الوظيفة الرسمية

ويُقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة الخاصة بمجال اداء المهام من (16-20).

**الأداء السياقي:** يقيس سلوكيات الفرد الإيجابية التي تتجاوز المهام الرسمية، مثل التعاون والمبادرة

ويُقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة الخاصة بمجال الاداء السياقي من (21-25).

**الأداء التكيفي:** يقيس قدرة الموظف على التفاعل والتكيف مع الظروف الطارئة أو التغيرات

التنظيمية ويُقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة الخاصة بمجال الاداء التكيفي من

(26-30).

**الاندماج الوظيفي (كمتغير وسيط):** هو الحالة التي يشعر فيها الموظف بالتحفيز العاطفي

والعقلي تجاه عمله، ويظهر التزامًا قويًا تجاه المؤسسة وأهدافها، مما يعزز من مستوى

مشاركته ومساهمته في بيئة العمل (الرحمن، 2024).

ويُعرف إجرائيًا بأنه درجة ارتباط موظفي وزارة الدفاع نفسيًا وسلوكيًا بالعمل والمؤسسة، ويُقاس

من خلال فقرات الاستبانة المصممة لهذا الغرض من (31-40).

## 1-8 حدود الدراسة

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في وزارة الدفاع السعودية.

**الحدود المكانية:** تنحصر الدراسة في وزارة الدفاع بالمملكة العربية السعودية، بما يشمل الإدارات والوحدات العسكرية والإدارية التي تمارس مهام التوظيف.

**الحدود الزمانية:** تُجرى هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2026/2025.

**الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على فحص أثر استراتيجيات التوظيف، والمتمثلة في أبعادها الثلاثة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي)، وذلك بوجود الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط.

## 1-9 محددات الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة من خلال صدق الأداة، ودرجة الثبات المطلوب فيهما، كذلك لا تُعمم

النتائج إلا على المجتمع الذي أخذت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة، كما ستحدّد النتائج

في ضوء صدق المستجيبين وموضوعيتهم عند الإجابة على فقرات الأداة المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري.

2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة.

2-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2-1 الإطار النظري

يوضح الإطار النظري لهذه الدراسة المتمثلة باستراتيجيات التوظيف (متغير مستقل) الاندماج الوظيفي (متغير وسيط) الأداء الوظيفي (متغير تابع). فضلاً عن تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها والنتائج التي توصلت إليها والاستفادة منها، وتبسيط الضوء على ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها من دراسات، وذلك كالتالي:

#### 2-1-1 استراتيجيات التوظيف

تُعد الاستراتيجيات الوظيفية أساس العمل في إدارة الموارد البشرية، حيث تتمثل أهميتها في كونها المسؤولة المباشرة عن تنظيم مسار العاملين داخل المؤسسات، تمنح هذه الاستراتيجيات الصلاحيات اللازمة للمختصين والمسؤولين لبناء خطط مدروسة، تشمل إعداد الإجراءات وتطبيقها واتخاذ قرارات التعيين وفق رؤية استراتيجية تهدف إلى تحقيق الانسجام بين الموظف ومتطلبات الوظيفة المتوفرة، كما تسعى إلى توظيف الأفراد الأكفاء الذين يتمتعون بالكفاءة والمهارات المناسبة لتلبية احتياجات العمل سواء داخل الشركات أو في بيئات خارجية مرتبطة بها، مع الحرص على الابتعاد عن التأثيرات الشخصية والانحيازات الفردية، مما يعزز تحقيق أهداف الشركات بكفاءة أعلى (زيد واخرون، 2024).

#### مفهوم التوظيف

يُعدّ التوظيف امتدادًا لعملية التحليل الوظيفي، وتعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية على البحث عن العناصر البشرية المؤهلة لتأمين العدد الكافي من الموظفين المناسبين، بما يحقق التوازن بين

متطلبات العمل واحتياجات المنظمة (ثابت والوجيه، 2025)، وتعتمد هذه العملية على استراتيجية واضحة تشمل ثلاث مراحل رئيسية: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين. ويرتبط نجاحها بمدى الالتزام بالخطط والأسس العلمية التي تضعها المنظمة في ضوء استراتيجياتها العامة، إلى جانب الإجراءات والأنشطة المنظمة والسياسات والمعايير المحددة مسبقاً (الطاهر واخرون، 2022)

لا يقتصر التوظيف على ملء الشواغر فحسب، بل يرتبط بالقدرة على جذب الكفاءات، وتحديد احتياجات المنظمة بدقة، وتطبيق استراتيجيات تحقق الموازنة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظائف (شريف، 2025)، وأوضح (Pandey et al., 2025) أن التوظيف يمثل مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تنظيم وتوفير الأعداد المناسبة من العاملين ذوي الكفاءات والمهارات والمؤهلات الملائمة لشغل الوظائف في الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية، كما بين (Wen, 2025) أن التوظيف هو مجموعة من الإجراءات الموجهة برؤية مستقبلية تسعى إلى دعم استراتيجية الشركة وتعزيز فعاليتها، وتشمل هذه الإجراءات أبعاداً أساسية مثل استقطاب الكفاءات، واختيار الأنسب منهم، ثم تعيينهم في الوظائف التي تتوافق مع مؤهلاتهم وقدراتهم، ويرى (Sun & Li, 2025) ان استراتيجية التوظيف أداة شمولية تهدف إلى تلبية احتياجات الشركات من الكفاءات المتنوعة، عبر مراحل تبدأ بالاستقطاب، مروراً بانتقاء المرشحين وفقاً لمعايير محددة، وصولاً إلى تعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.

يرى الباحث أن استراتيجيات التوظيف يتم تنفيذها من خلال حزمة من السياسات والإجراءات والأنشطة المخططة، ووفق معايير ومبادئ محددة تهدف إلى تحقيق الانسجام والتكامل فيما بينها، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

## أهمية التوظيف

تتمثل أهمية التوظيف في الدور الحيوي الذي يؤديه من خلال تلبية احتياجات الشركات بالعمالة المناسبة والمؤهلة للقيام بمهامها، وذلك عبر أبعاده الثلاثة: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، إضافة إلى إدارة جميع أنشطته وفق خطط وإجراءات منظمة تستند إلى أسس ومعايير واضحة. ويرى (جميل واخرون، 2024) أن الهدف الأساسي للتوظيف هو توفير أفضل الكفاءات والمهارات وتزويد الشركات بالكوادر المؤهلة التي تتطلبها أهدافها الاستراتيجية، بينما يؤكد (Reljic et al.,2025) على ضرورة أن تعمل المنظمات على بناء وتنفيذ استراتيجية توظيف علمية متكاملة تركز على آليات موضوعية وجاذبة، تحقق الموازنة بين احتياجات الشركات وقدرات الموظفين.

ويرى الباحث إلى أن استراتيجيات التوظيف السليمة في المنظمات تعتمد على وضع إجراءات وأنشطة دقيقة وفق أسس واضحة تساعد في اختيار الكفاءات بدقة، مما يساهم في خفض نسب التعيين الخاطئ وما يترتب عليه من تكاليف إضافية وجهود ضائعة، مثل الرواتب والدورات التدريبية التي قد لا تحقق العائد المطلوب وتؤدي إلى خسائر المنظمة.

## أهداف التوظيف

يسعى التوظيف إلى استقطاب العدد المناسب من المرشحين المؤهلين وزيادة كفاءة عمليات الاختيار والتعيين، وذلك من خلال جذب الكفاءات المناسبة وتقليل احتمالية اختيار غير المؤهلين (Yusuf,2021) ، وتركز هذه العملية على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، في المكان والوقت المناسبين، مما يضمن استمرارية العمل بكفاءة ويساهم في تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، كما تدعم القوانين والتشريعات في معظم الدول هذا التوجه، حيث تشدد على أهمية العدالة والمساواة في إجراءات التعيين والاختيار (Ifeanyichukwu & Haido,2024)

ويشير (البلك، 2024) إلى أن من أهم أهداف التوظيف مساعدة المنظمة في اختيار الكوادر ذات المهارات والكفاءات الملائمة لشغل الوظائف الشاغرة، مع العمل على تقليل نسب دوران الموظفين، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، إضافة إلى دعم الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

### أبعاد استراتيجية التوظيف

تُعتبر استراتيجيات التوظيف أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تتحمل مسؤولية الإشراف على مسار العاملين داخل المنظمات. فهي تمنح المختصين والمسؤولين الصلاحية لوضع الخطط وتنفيذ الإجراءات والأنشطة المرتبطة بها، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتعيين بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال الموازنة بين متطلبات الوظيفة الشاغرة وكفاءة الأفراد الأكفاء سواء من داخل الشركة أو من خارجها، بعيدًا عن أي اعتبارات شخصية، وبما يتماشى مع أهداف الشركات (آل سعود وآخرون، 2025)، وتعتمد الدراسة الحالية استراتيجيات التوظيف بأبعادها الثلاثة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، مع التأكيد على أن اعتماد هذه الأبعاد لا يلغي وجود استراتيجيات أخرى، غير أن هذه الأبعاد تعد الأكثر شمولية وتكرارًا في الأدبيات السابقة، نظرًا لارتباطها الوثيق باحتياجات بيئة العمل. ويعود ذلك إلى ضعف تطبيق استراتيجيات التوظيف بشكل علمي في مجتمعاتنا العربية، إلى جانب محدودية الاهتمام بهذا المجال في علم إدارة الموارد البشرية (Firman & Inrawati,2023)

الاستقطاب: يُعد الاستقطاب أول الأبعاد الاستراتيجية الفرعية لاستراتيجيات التوظيف، إذ يتمثل في وضع واتباع خطط منهجية تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي القدرات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف المعين عنها. ويتم ذلك عبر تنفيذ مجموعة من الإجراءات والأنشطة المنسقة التي يتم التخطيط لها مسبقًا من قبل الشركة بما يتوافق مع أهدافها ومتطلباتها التشغيلية (هاني وآخرون، 2024)، ويُعتبر الاستقطاب بمثابة المرحلة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ يشكل بداية

النجاح في تزويد الشركات بالأفراد الأكفاء، كما يسهم الاستقطاب في تمكين الشركات من اختيار القوى العاملة المناسبة لتحقيق أهدافها، نظرًا لدوره الحيوي في تأمين احتياجاتها الوظيفية، وتزويدها بالمواهب والكوادر المطلوبة بأعداد مناسبة (Sisneros,2025).

يهدف الاستقطاب الفعّال إلى توفير العدد الكافي من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بأقل تكلفة ممكنة، مع تقليل احتمالية وجود مرشحين غير مؤهلين. كما يساهم في تحقيق الاستقرار للعاملين المؤهلين والمحافظة عليهم، والحد من الحاجة إلى أنشطة إضافية مثل التدريب، فإن الاستقطاب الفعّال يعزز من كفاءة عملية الاختيار ويحسن نتائج التعيين (سقراط، 2025).

### مصادر الاستقطاب

تسعى المنظمات إلى استقطاب الأفراد من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة وفق خطط مدروسة تهدف إلى جذب أفضل العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على العمل والإنتاج بكفاءة عالية. وقد أشار (Pandey et al.,2025) إلى وجود عدة مصادر للاستقطاب يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

#### 1- المصدر الداخلي

تلجأ المنظمات بدايةً إلى هذا المصدر نظرًا لمعرفتها المسبقة بموظفيها. ويُعد من أبرز مميزات تعزيز الاستقرار الوظيفي، وزيادة شعور العاملين بالأمان والاطمئنان، إضافة إلى خفض التكاليف. ومن أبرز وسائله: الإعلان الداخلي عبر لوحات الإعلانات، أو النشرات الداخلية، وكذلك ترشيحات الموظفين الحاليين للأشخاص المناسبين من داخل الشركة لشغل الوظائف الشاغرة. ورغم إيجابياته، إلا أنه قد يجد من دخول أفكار جديدة للمنظمة (الشرماني والعامري، 2025)

## 2- المصدر الخارجي

تلجأ المنظمات إليه في حال عدم توفر الكفاءات المطلوبة داخليًا، حيث يتيح استقطاب أفراد يمتلكون خبرات ومهارات جديدة تضيف قيمة للعمل. ومن أهم مزاياه إدخال أساليب حديثة للتطوير والتجديد، بينما من سلبياته حاجة الموظف الجديد لفترة زمنية للتأقلم، إضافة إلى احتمالية تأثيره على معنويات العاملين الحاليين. ويتم الحصول على هذه الكفاءات عبر وسائل متعددة مثل الإعلانات، مكاتب التوظيف، والمؤسسات التعليمية كالجامعات (بخيت، 2025)

الاختيار: يُعد الاختيار ثاني الأبعاد الاستراتيجية الفرعية ضمن استراتيجيات التوظيف، ويُعتبر من أكثرها حساسية وأهمية نظرًا لما ينطوي عليه من مسؤولية تتعلق بالمفاضلة بين المتقدمين وانتقاء الأنسب منهم لشغل الوظائف المعلن عنها. وتتطلب هذه العملية إعدادًا دقيقًا وتخطيطًا منظمًا يضمن تنفيذ إجراءات الاختيار بالشكل الأمثل، بحيث يتم التوصل إلى القرار الصائب الذي يُمكن الشركة من توظيف الكفاءات القادرة على تحقيق أهدافها. ويُنظر إلى اختيار الأفراد المؤهلين على أنه من أبرز أولويات الشركات، نظرًا لتأثيره المباشر على كفاءة الأداء التنظيمي، كما أن دقة هذا الاختيار تسهم في تمكين المؤسسة من التكيف مع متغيرات السوق وتحقيق ميزة تنافسي (علام، 2023).

يُعرّف الاختيار بأنه مجموعة من الأنشطة الموجهة للمفاضلة بين المتقدمين، بهدف الكشف عن الأنسب لشغل الوظيفة، ويتم ذلك من خلال تطبيق أساليب علمية متعددة مثل الاختبارات والمقابلات وغيرها من الوسائل (السليطي، 2024) إلى أن عملية الاختيار تأتي مباشرة بعد الاستقطاب، حيث تركز على انتقاء المرشحين الأكفأ والأقدر على تلبية متطلبات الوظيفة، وضمان التوافق بين مؤهلاتهم واحتياجات الوظيفة الشاغرة (Sun & Li, 2025).

ويُعد قرار الاختيار من القرارات الجوهرية والمؤثرة، لأنه في حال حدوث خطأ قد يتم قبول شخص غير مؤهل للوظيفة أو رفض مرشح مؤهل لها، مما ينعكس سلبًا على أداء المنظمة. لذا فإن دقة عملية الاختيار تعتبر من أهم العوامل التي تحدد نجاح شغل الوظائف الشاغرة (Solga et al.,2025).

**التعيين:** يُعد التعيين البعد الثالث من الأبعاد الاستراتيجية الفرعية لاستراتيجيات التوظيف، ويكتسب أهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية نظرًا لدوره في إتمام عملية اختيار الكفاءات وتوظيفها بالشكل الأمثل. وتشمل عملية التعيين مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تنتهي باتخاذ قرار نهائي بشأن تعيين الفرد الأنسب من بين المتقدمين للوظيفة. ويُعد التعيين أداة محورية تعتمد عليها المنظمة لتحديد مدى صلاحية الشخص المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة، وقدرته على التكيف مع بيئة العمل والوفاء بمتطلباته الوظيفية (Firman & Inrawati,2023).

كما يُنظر إلى التعيين باعتباره وسيلة لتقليل المخاطر المتعلقة بعدم ملاءمة الموظف للوظيفة، ويُستند في ذلك إلى مؤشرات موضوعية، مثل نتائج فترات التعيين الأولية، إضافة إلى مجموعة من المحددات المؤسسية الأخرى، كالتوصيات الداخلية والسياسات المعتمدة في التعيين، ويُشير الباحثون إلى أن التعيين غير الدقيق يؤدي إلى توظيف أفراد غير ملائمين، مما ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء ويُهدر الموارد التنظيمية من وقت وجهد وتكاليف دون تحقيق الفائدة المرجوة، وهو ما يرهق الشركات ماليًا ويؤثر على استدامة مواردها البشرية (Yuan et al.,2025).

### مراحل التعيين

يُعدّ التعيين من أبرز مهام إدارة الموارد البشرية، ولا يمكن تنفيذه دون المرور بمراحل محددة ضمن الخطط الموضوعية لإتمام عملية التعيين بشكل سليم. وقد أشار (Sisneros,2025) إلى أن التعيين يمر بعدة خطوات أساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التوثيق: تجهيز البيانات والمستندات اللازمة لاستكمال إجراءات التعيين.
2. إصدار قرار التعيين: تتولى الجهة المختصة في الشركة إصدار القرار الرسمي بعد الانتهاء من الاختيار، متضمناً الاتفاق على الراتب والمزايا الأخرى.
3. التهيئة المبدئية: تعريف الموظف الجديد بالشركة، وشرح حقوقه وواجباته، إضافة إلى توضيح المسؤوليات الملقاة على عاتقه.
4. متابعة وتقييم الموظف خلال فترة التعيين الأولية: يتم وضع الموظف الجديد تحت إشراف مباشر لمتابعته وتوجيهه، حيث يقوم المشرف في نهاية هذه الفترة برفع تقرير يوضح مدى كفاءة الموظف الجديد وصلاحيته للعمل، ومدى تكيفه مع بيئة العمل وزملائه، بالإضافة إلى التزامه بالتعليمات والأنظمة.
5. تثبيت الموظف وتمكينه: بعد اجتياز فترة التجربة بنجاح، يتم تثبيت الموظف بشكل رسمي في شركة التأمين، ومنحه كامل الصلاحيات والحقوق المستحقة. ويؤكد الباحث على أهمية هذه الخطوة لضمان اختيار الشخص المناسب القادر على أداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية. ويشير إلى ضرورة أن تستند إجراءات التعيين إلى أسس واضحة تراعي المؤهلات والقدرات بعيداً عن أي اعتبارات شخصية، إذ إن سوء الاختيار قد يؤدي إلى حالة من الإحباط وعدم الرضا بين الموظفين، وينعكس سلباً على بيئة العمل. كما قد يتسبب في خسائر للشركات نتيجة إهدار الوقت والمال والجهد بسبب إعادة إجراءات التعيين.

## 2-1-2 الأداء الوظيفي

### مفهوم الأداء الوظيفي

يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى كيفية إدراك وفهم نتائج عمل الفرد في سياق مهامه، ويُعرّف بدقة بأنه النتائج المتحققة من الأنشطة التي يقوم بها الموظفون ضمن مسؤولياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة المحددة (الحربي، 2025)، ويمكن النظر إلى الأداء أيضاً بوصفه قيمة كمية متوقعة لإنجاز الموظف خلال فترة زمنية معينة، حيث يتضمن ذلك القيمة الإجمالية لمخرجات العمل التي يتم تحقيقها في تلك الفترة. (علام، 2023)

كما يشمل المفهوم السلوكيات المرغوبة والمتوقعة في بيئة العمل، أي الطرق التي يُفترض أن يتبعها الموظفون أثناء قيامهم بمهامهم بشكل فعال وكفاء. (تبارك ومجيد، 2025)

يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه العمل المنجز من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنظمة، في إطار سلطاتهم ومسؤولياتهم، بهدف تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بطريقة قانونية تتفق مع الأنظمة والتعليمات، مع الالتزام بالقيم الأخلاقية والمعايير التنظيمية (oughbei,2024). كما يمكن وصف الأداء بمستوى الإنجاز المتحقق في تنفيذ الأهداف أو الأنشطة أو البرامج أو السياسات، بما يسهم في تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. (Elms,2025)

يُعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية، سواء العامة أو المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، وذلك لما لهذا المفهوم من أهمية على مستوى الأفراد والمنظمات معاً، وإن تداخل العوامل وتعدد المؤثرات التي تؤثر في الأداء الوظيفي يجعل من الضروري فهم هذا المفهوم بدقة، وقد تناول الباحثين الموضوع ومن أبرز التعريفات المتعلقة بالأداء الوظيفي، ومنها:

عرف (Yusuf (2021) الأداء الوظيفي بأنه النتائج أو المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

من خلال موظفيها.

وأشار (النشيلي، 2022) في تعريفه للأداء الوظيفي بأنه عملية يمكن من خلالها ربط الأهداف

بالوسائل والإجراءات الضرورية لإنجازها، حيث يمتد المفهوم ليشمل مختلف أنشطة المنظمة، والمهام

التي يؤديها العاملون لتحقيق تلك الأهداف.

ويُعرف الأداء الوظيفي بأنه العملية التي يمكن من خلالها تقييم مدى قدرة العامل على تنفيذ

مهامه، من خلال ما يمتلكه من سمات ومهارات لازمة لإنجاز العمل بنجاح، ويُعد الأداء الوظيفي

حصيلة ما ينجزه العامل من أعمال ونشاطات داخل المنظمة، سواء كانت نتائج ملموسة أو فعاليات

مرتبطة بمهامه اليومية، وهو يعكس مدى فاعلية الأفراد عبر مختلف المستويات الإدارية في المنظمة

(عطية واخرون، 2025).

ويرى الباحث انه يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه السلوك المهني الذي يوجّه نحو أهداف

محددة مسبقاً، يقوم الموظف بتنفيذها خلال فترة زمنية معينة، ويُعد هذا الأداء مرتبطاً مباشرةً بمدى

تحقيق المنظمة لأهدافها.

### أبعاد الأداء الوظيفي

أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً في تناول أبعاد الأداء الوظيفي؛ فبينما اكتفى القادري واخرون

(2023) بدراسته كبعد واحد مستقل واعتبره مكوناً من بعدين هما أداء المهمة والأداء السياقي. كما

توصلت العديد من الدراسات إلى أن النموذج الأكثر شيوعاً يقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: أداء

المهام، الأداء السياقي، والأداء التكيفي، وهو ما اعتمدت عليه هذه الدراسة. الأبعاد الثلاثة الأساسية

التي ما زالت الأكثر تداولاً في الأدبيات.

**اداء المهام:** عرّف (العباسي وشاوش، 2025) أداء المهام بأنه مجموعة السلوكيات التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحويل المواد الخام إلى مخرجات، وتشمل هذه السلوكيات الأنشطة المرتبطة بتوزيع المنتج النهائي أو الخدمات، إضافة إلى التخطيط والجدولة وتنفيذ الأعمال التنظيمية الأخرى. ويرى (فؤاد والرحومي، 2025) أن أداء المهام يتجلى في إنجاز الأنشطة المطلوبة التي تساهم في تحقيق أهداف العمل، سواء ذُكرت في الوصف الوظيفي أو لم تُذكر، وتشمل أيضاً الاستجابة لمتطلبات الوظيفة الأساسية والجوهرية. وبما أن طبيعة الوظائف تختلف من وظيفة إلى أخرى، فإن متطلبات الأداء تختلف كذلك ضمن إطار المنظمة، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة في دعم النظام التقني.

كما يصف (الخطيب وأبو زياد، 2025) أداء المهام بأنه الأداء الذي يتماشى مع متطلبات الوظيفة ويُعد جزءاً من العقد النفسي بين الموظف وصاحب العمل، مشيراً إلى أن له أبعاداً متعددة ترتبط بتنوع متطلبات الأداء. وأكدت نتائج دراسة (Li et al.,2025) أن أداء المهمة يشمل أنشطة متنوعة ومتعددة الأبعاد، تعكس العلاقة بين متطلبات الوظيفة وسلوكيات الموظف، حيث تتمثل في قدرة الفرد على تلبية التوقعات وتحقيق الكفاءة والخبرة المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة.

### الاداء السياقي

يتكون الأداء السياقي من سلوكيات لا ترتبط بشكل مباشر بالمهام التنظيمية، لكنه يساهم في تعزيز البيئة التعليمية والاجتماعية والنفسية داخل المنظمة. ويختلف هذا الأداء عن أداء المهام لكونه يشمل أنشطة ليست منصوصاً عليها رسمياً في الوصف الوظيفي غير أنه يساهم بصورة غير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال دعم إنجاز المهام وتسهيلها (Zeb et al.,2025).

عرف (Kaur,2025) الأداء السياقي بأنه مجموعة من الأنشطة التي لا تتعلق مباشرة بالمهام الأساسية، لكنها تجعل الأفراد والفرق والمنظمات أكثر تكيفاً ونجاحاً، وعلى الرغم من أن الإدارة الفعالة تسعى لرفع مستوى أداء الموظفين في المهام الأساسية، إلا أن الأداء السياقي يظل ضرورياً لدعم النجاح التنظيمي، حيث إن أنظمة المكافآت غالباً ما تركز على الأداء المرتبط بالمهام أكثر من تركيزها على الأداء السياقي.

إلى جانب ذلك، هناك شكل آخر من أداء الموظفين يُعرف بـ "الأداء السياقي الدور الزائد والذي يشمل السلوكيات التطوعية غير المرتبطة مباشرة بالمهام الوظيفية. وقد أشار (Iddrisu & Adam,2025) إلى أن هذا النوع من الأداء يعكس مبادرات الأفراد التي لا يحددها الوصف الوظيفي، ولكنه يساهم في تحسين بيئة العمل ويعزز مفهوم الثقافة التنظيمية الإيجابية.

ويضيف (Jimoh et al.,2025) أن الأداء السياقي يتضمن التعاون، والمبادرة، والمثابرة، ومساعدة الزملاء، وهي سلوكيات تُساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية عبر الالتزام بالسياسات والقيم. ويُعتبر هذا النوع من الأداء أكثر أهمية في ظل البيئات متعددة الثقافات، حيث يساهم في تقليل التباينات الثقافية ويعزز فعالية العمل الجماعي.

### الاداء التكيفي

يُعد الأداء التكيفي أحد عناصر الأداء المهمة للموظفين، حيث يشير إلى قدرة الفرد على تعديل سلوكياته بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة. ويُعتبر هذا المفهوم مناسباً بشكل خاص للشركات التي تعمل في ظروف معقدة وغير مستقرة (Duan & Deng,2025) فقد أصبح الأداء التكيفي أكثر أهمية في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل، حيث يحتاج الموظف إلى التكيف مع وظائف جديدة أو مهام متجددة (Mumford et al.,2025).

ويُعرّف الأداء التكيفي بأنه السلوك الذي يعكس كفاءة الفرد في مواجهة التغيرات، سواء من خلال ابتكار حلول جديدة، أو تعديل استراتيجيات العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية والهيكلية، كما يشمل هذا النوع من الأداء إعادة هيكلة المهام بما يتلاءم مع متطلبات المنظمة، واتخاذ قرارات مرنة للتعامل مع المواقف غير المتوقعة (Toscano et al.,2025).

وتؤكد الدراسات أن القدرة على التكيف أصبحت من أهم المهارات التي تضمن نجاح الموظف في بيئات العمل الحديثة، إذ تتضمن جوانب مثل التكيف الثقافي، التعامل مع الضغوط المستقبلية، مواجهة التحديات التنظيمية، وحل المشكلات بطرق إبداعية (Van Beurden et al.,2025).

### 2-1-3 الاندماج الوظيفي

تشهد بيئة الأعمال في عصرنا الحالي تحولات متسارعة وتغيرات متلاحقة وسط منافسة شديدة، فلم يعد كافيًا أن يكون الأداء مجرد استجابة لمتطلبات العمل المحددة، بل أصبح المطلوب هو إنتاجية أعلى تقود إلى التقدم والتطور المستدام، وهذا الواقع فرض على الأفراد تبني نماذج عمل مبتكرة وأفكار جديدة تساعدهم على مواجهة التحديات (الكلاي و باهديلة، 2025).

ومن أبرز القضايا التي حظيت باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة موضوع اندماج الموظفين، إذ يعكس هذا المفهوم مستوى الالتزام والحماس والإخلاص الذي يبديه الموظف نحو عمله ومنظّمته، فالاندماج لا يقتصر على كونه مؤشرًا على جودة الأداء فقط، بل يعد أيضًا عنصرًا أساسيًا لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها واستمرارها. (Priyantha,2025) يمنح الاندماج الوظيفي الموظف القدرة على التكيف مع بيئة العمل، ويساعده على تطوير مهاراته وتحسين أدائه، كما ينعكس على مستوى إنتاجيته بشكل مباشر، فكلما ارتفع مستوى الاندماج ارتفعت الروح الإيجابية والدافعية للعمل، وهو ما يحقق بدوره نتائج أفضل للمنظمة (Yang et al.,2025).

## مفهوم الاندماج الوظيفي

يُعد مفهوم الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبيًا في ميدان الدراسات الإدارية، حيث يشير إلى الحالة التي يشعر فيها الفرد بالرضا والسعادة والتقدير في عمله. فعندما ينخفض مستوى الاندماج، ينعكس ذلك سلبيًا على المشاعر النفسية للموظف مثل الملل والقلق والتوتر (الشرفات، 2025).

لم يتفق الباحثون بعد على تعريف موحد للاندماج الوظيفي، إذ تباينت التعريفات بين من اعتبره مجرد بناء مفاهيمي جديد، وبين من رآه مؤشرًا على فاعلية الأداء، غير أنّ هناك إجماعًا على أنّ الاندماج يمثل سلوكًا إيجابيًا ينعكس على الموظف وعلى المنظمة معًا (Saks et al.,2022).

عرف (Lee & Han,2025) الاندماج الوظيفي بأنه ارتباط نفسي وعاطفي بين الموظف وعمله، يظهر من خلال سلوكيات إيجابية داخل بيئة المنظمة، بما يعزز الأداء ويحقق أهدافها التنظيمية. وأشار (Ozyilmaz et al.,2020) في تعريفه للاندماج الوظيفي بأنه خلق بيئة تُمكن الموظف من التأثير في القرارات والتصرفات المتعلقة بوظيفته.

كما يُعرّف الاندماج الوظيفي بأنه علاقة إيجابية تقوم بين العامل ومؤسسته، تنعكس من خلال التزامه العقلي والعاطفي تجاهها، وما يترتب على ذلك من استعداد لبذل أقصى جهوده لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، بما يسهم في جعلها مؤسسة ناجحة (الحميدان واحمد، 2025).

يرى الباحث ان الاندماج الوظيفي عملية لخلق بيئة عمل تتيح للموظف التأثير في القرارات والسلوكيات المرتبطة بوظيفته، فلا يُنظر إليه كهدف نهائي أو مجرد أداة إدارية تُمارسها المؤسسات، بل يُعد نهجًا إداريًا وفلسفة قيادية تسعى إلى تمكين الأفراد من المشاركة الفاعلة بما يضمن استمرارية التطوير وتحقيق النجاح داخل المؤسسة التي يعملون بها.

## أهمية الاندماج الوظيفي

ولا يُعد الاندماج مجرد هدف تنظيمي، بل هو أسلوب عمل تطبقه العديد من المؤسسات، ويعكس نهج إدارة يسعى إلى تمكين الأفراد وتشجيعهم على المشاركة لتحقيق التحسين المستمر ونجاح المؤسسة، ويُقاس الاندماج الوظيفي بدرجة تأثير العمل على صورة الموظف لنفسه أو انطباعه عنها، ومدى مشاركته الفعالة في وظيفته، كما يرتبط بأهمية الدور الذي يؤديه الموظف، وتأثير العمل على تقديره لذاته ومدى شعوره بأهمية إنجازه (الرحمن، 2024).

يظهر الاندماج الوظيفي في رغبة الموظف في الارتباط بأنشطة العمل المختلفة، ويعكس علاقته

بوظيفته من خلال عدة مظاهر، منها:

- إدراك أهمية دوره الوظيفي
- الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة
- تعزيز روح العمل الجماعي
- الالتزام بالمسؤوليات
- الاستعداد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها بأفضل الطرق الممكنة (الليديان واحمد، 2025).

### 1. أهمية الاندماج الوظيفي بالنسبة للعامل:

- يحقق العمل الأمن المادي والمعنوي للعامل، حيث يسعى الفرد من خلاله إلى تحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجاته.
- شعور العامل بأن عمله له قيمة حقيقية يُعد أمرًا أساسيًا، فكلما شعر العامل أن جهده ينعكس إيجابيًا على المنظمة، كلما ازداد ولاؤه لها.

الموظف المندمج في عمله يقدم أفضل أداء ممكن، ويهتم بأدق تفاصيل عمله، ويسعى باستمرار لتطوير نفسه ومهاراته (Zeb et al., 2025).

## 2. أهمية الاندماج الوظيفي بالنسبة لجماعة العمل

يُعد اندماج العامل في جماعة العمل من أبرز مزايا الاندماج الوظيفي، إذ يؤدي إلى اكتساب العامل لسلوكيات وأساليب جديدة تتماشى مع ثقافة جماعته المهنية. فكلما اندمج العامل مع جماعة العمل، زاد تماسك الفريق، وتعزز التعاون والانسجام بين أفرادها، مما يرفع من مستوى التزامهم التنظيمي ويزيد من فاعلية أدائهم (Song et al., 2025)، ومن جهة أخرى، يسهم الاندماج في الحد من التسرب الوظيفي، حيث يشعر العامل بالانتماء الحقيقي إلى المجموعة التي يعمل ضمنها. كما يؤدي هذا الاندماج إلى نمو روح المحبة والتعاون والتكامل بين العاملين، بما يضمن تنفيذ الأعمال بكفاءة ويحقق أهداف المؤسسة. إضافة إلى ذلك، يساهم اندماج العاملين في بناء مجتمع مهني يقوم على ثقافة تنظيمية مشتركة، ويشعر الأفراد بأنهم وحدة متماسكة تسعى لتحقيق غايات المنظمة وتلبية متطلباتها، ومن ثم، تصبح بيئة العمل بيئة داعمة للاستمرارية، يعززها التقاهم والالتزام والرغبة الصادقة في العمل الجماعي. ولهذا السبب، ينبغي على المؤسسات أن توفر للعاملين الظروف الملائمة التي تلبي حاجاتهم النفسية والمادية معاً، بما يجعل بيئة العمل مصدرًا حقيقيًا للسعادة والاستقرار المهني (Zeb et al., 2025).

## 3. أهمية الاندماج الوظيفي بالنسبة للمنظمة

في ظل التغيرات السريعة والتجديد المستمر والمنافسة الحادة التي يشهدها قطاع الإدارة والأعمال، أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى قدر كبير من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة تطورات السوق وضمان استمرارية أنشطتها، ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر توفير الكفاءات اللازمة القادرة على

تحقيق الاندماج والتوازن بين تحديات التغيير ومتطلبات الاستقرار والبقاء (Feng et al.,2025)، ويرتبط بقاء المنظمة واستقرارها بدرجة اندماج العاملين داخلها، حيث يُعد هذا الاندماج ضروريًا لضمان قدرتها على مواكبة التغيرات الاقتصادية وتلبية احتياجات السوق أو تقديم الخدمات بكفاءة، لذلك، يصبح التخطيط المسبق وتوفير بيئة عمل مناسبة أمرًا أساسيًا لتحقيق استقرار العاملين وتعزيز اندماجهم الوظيفي (Rolseth et al.,2024).

من جانب آخر، يُعتبر الاندماج الوظيفي أحد أهم العوامل الدافعة نحو التقدم التنظيمي، حيث يسهم في رفع أداء العاملين من خلال تعزيز انتمائهم وتقليل احتمالات الإصابة بالإرهاق الوظيفي والتعب والملل (ابراهيم واخرون، 2024) وكلما شعر العاملون بالاندماج الحقيقي مع مؤسساتهم، زادت ارتباطاتهم بقيم المنظمة ورسالتها، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية والأداء. وبالتالي، فإن المنظمات التي تراعي احتياجات العاملين وتوفر لهم بيئة محفزة وداعمة، ستنجح في بناء قوة عمل متميزة قادرة على تحقيق النجاح، التقدم، والاستدامة (Li et al.,2024)، ويكتسب الاندماج أهمية إضافية كونه أحد محددات الأداء الفردي والجماعي، حيث أظهرت الدراسات أن العاملين الذين يشعرون بالانتماء الحقيقي تجاه مؤسساتهم يتمتعون بدافعية أعلى، ويكونون أقل عرضة للانسحاب الوظيفي والإجهاد النفسي. كما أن إدماج العاملين في الرؤية التنظيمية يسهم في اتساق أهدافهم الشخصية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Khan et al.,2025).

#### 4. خصائص الاندماج الوظيفي

يعد الاندماج الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي تسهم في فهم العلاقة بين الموظف ومؤسسته، فهو يعكس مستوى الحماس والالتزام والدافعية نحو العمل، وتكمن خصائصه في كونه حالة نفسية إيجابية تتجلى في التفاني والمشاركة الفعالة والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل. ومن خلال هذه

الخصائص يصبح الموظف أكثر إنتاجية، فيما تحقق المؤسسة استقرارًا وتطورًا مستمرًا (ريان، 2024)

وذكر (Gazi et al.,2025) في دراسته اهم الخصائص على النحو الاتي:

- يعكس الاندماج الوظيفي مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تُظهر قبول الموظف لمتطلبات عمله، واستعداده لبذل الجهد والمبادرة لتحقيق نتائج ملموسة في الأداء، بما يعبر عن مستوى مرتفع من الإشباع والانتماء تجاه العمل.
- يتسم الاندماج الوظيفي بكونه علاقة نفسية تتجلى في الحيوية والمشاعر الإيجابية، ويظهر ذلك في التزام الموظف واهتمامه بمهامه، وسلوكه الداعم للتواصل الفعّال، وحضوره المهني الواضح أثناء أداء واجباته.
- يقوم الاندماج الوظيفي على مبدأ التوازن المتبادل بين الفرد والمؤسسة، حيث يشعر الموظفون بأهمية أدوارهم كشركاء في بيئة العمل، ويعبرون عن ذواتهم معرفيًا وعاطفيًا وسلوكيًا أثناء تنفيذ مهامهم.
- يُعد الاندماج الوظيفي طاقة إيجابية يترجمها الموظف من خلال الحماس والتفاعل والالتزام بأهداف المؤسسة، ويتضمن ذلك الجانب العاطفي المرتبط بتوجه الفرد نحو عمله، وقدرته على توظيف طاقته لمواجهة التحديات وتحقيق الأداء المطلوب.
- يتمثل الاندماج الوظيفي في شعور الموظف بالفخر والانتماء لمؤسسته، ورغبته في تمثيلها والدفاع عنها، وفهمه لأهدافها واستراتيجياتها، والتزامه بقيمها، بما يعكس توافقًا بين قناعاته الداخلية ودفاعيته لبذل جهد إضافي يتجاوز الأداء الاعتيادي.
- يُوصف الاندماج الوظيفي أيضًا بأنه حالة من الحماس والتفاني والإخلاص، يظهر فيها الموظف استعدادًا لبذل جهود استثنائية لدعم أهداف المؤسسة واستدامتها، ويرتبط ذلك بالمشاركة الإيجابية والممارسة الفعالة، مدعومًا بالإجراءات والسياسات التنظيمية التي تعزز هذا الاندماج.

### مبررات اختيار تبني نموذج الأبعاد الثلاثة

تم تبني نموذج الأبعاد الثلاثة في هذه الدراسة انطلاقاً من الطبيعة المركبة لاستراتيجيات التوظيف وتأثيرها غير المباشر على الأداء الوظيفي، إذ لا يقتصر أثر استراتيجيات التوظيف على الجوانب الإجرائية للاستقطاب والاختيار والتعيين فحسب، بل يمتد ليؤثر في مشاعر الموظفين واتجاهاتهم وسلوكهم داخل المنظمة، ويُعد إدراج الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط مبرراً علمياً ومنهجياً، نظراً لدوره المحوري في تفسير الكيفية التي تنتقل بها آثار استراتيجيات التوظيف إلى مستوى الأداء الوظيفي، حيث يسهم التوظيف القائم على معايير عادلة وكفاءات مناسبة في تعزيز

اندماج الأفراد بوظائفهم، وزيادة حماسهم والتزامهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم. كما أن اعتماد نموذج الأبعاد الثلاثة ينسجم مع طبيعة البيئة التنظيمية لوزارة الدفاع السعودية، التي تتسم بالطابع الانضباطي والهيكلية، ويتطلب نجاحها توافراً عالياً بين سياسات التوظيف، ومستويات الاندماج الوظيفي، ومتطلبات الأداء الوظيفي. وعليه، فإن هذا النموذج يتيح فهماً أكثر شمولية للعلاقات التفاعلية بين المتغيرات، ويساعد في تقديم إطار تحليلي متكامل يفسر آليات تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العسكرية بصورة أدق وأكثر واقعية.

يرى الباحث ان الاندماج الوظيفي يمثل أحد أهم المرتكزات لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد العاملين فيها، إذ يُعدّ مؤشراً حقيقياً على رضا الموظف وانتمائه، وأن تعزيز الاندماج الوظيفي يسهم في رفع مستوى الإنتاجية، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، مما يجعله عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه في نجاح أي منظمة.

## 2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة

دراسة عسلي (2018) بعنوان: دراسة اثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي -ولاية المسيلة-.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الاندماج الوظيفي لدى العاملين واثره على ادائهم الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية، وتوضيح العلاقة الارتباطية بينهما، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على عينة الدراسة المكونة من (96) مفردة من مستشفى الزهراوي بولاية المسيلة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لأفراد العينة مرتفع، كما أن مستوى ادائهم مقبول، كما توصلت الى وجود علاقة ارتباطية طردية ( $r=0.478$ ) بين الاندماج الوظيفي واداء العاملين، أي ان 22.1 % من تغيرات الاداء تفسرها تغيرات الاندماج الوظيفي والباقي يخضع لعوامل اخرى، أما الاندماج الوظيفي للعينة المدروسة فلا يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن والخبرة، والمستوى العلمي والمنصب الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

دراسة (Suwanto & Subyantoro, 2019) بعنوان:

### The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين، من خلال دراسة العلاقة بين التوظيف، والاختيار، والتعيين، ومدى تأثير كل منها على الأداء، بالإضافة إلى العلاقة بين التوظيف والاختيار، وبين الاختيار والتعيين. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا تحليليًا، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من (90) موظفًا يعملون في شركة PT Green Glovers Indonesia في منطقة كلاتين، وأظهرت النتائج أن التوظيف لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء، بينما يؤثر كل من

الاختيار والتعيين تأثيرًا إيجابيًا عليه، كما تبين أن التوظيف يؤثر في عملية الاختيار، وأن الاختيار بدوره يؤثر على التعيين.

**دراسة جعفر (2020) بعنوان: دور إستراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور إستراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (110) موظف من موظفي وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس، وظهرت نتائج الدراسة أنه توجد في الوزارات خطة واضحة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين، ويتم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم، وأن الاستقطاب الناجح يساعد في تقليل تكاليف الإعداد والتدريب، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية استقطاب الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، من خلال الاعتماد على أسس علمية وموضوعية سليمة في عملية الاختيار والتعيين للموظفين الذين يتمتعون بمؤهلات عالية.

**دراسة يوسف (Yusuf, 2021) بعنوان:**

**Influence Of Recruitment System And Job Design On Competence And Employee Performance.**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وشرح تأثير نظام التوظيف وتصميم الوظائف على كفاءة الموظفين وأدائهم في إحدى أكبر الشركات المملوكة للدولة في غرب إندونيسيا، وهي مصنع أسمنت معروف - سيمين باتوراجا إندونيسيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت إدارة جمع البيانات الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (200) موظف في قسم الإنتاج في سيمين

باتوراجا، تم تحليل البيانات المستخدمة من خلال تحليل المربعات الصغرى الجزئية مع WarpPLS. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير بين نظام التوظيف على الكفاءة وأداء الموظفين، ووجود تأثير بين تصميم الوظائف على الكفاءة وأداء الموظفين، ووجود تأثير بين الكفاءة وأداء الموظفين. وأداء الموظفين.

**دراسة علام (2023) بعنوان: "أثر إستراتيجية التوظيف المؤقت على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العمالة المؤقتة بجامعة أسوان".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية التوظيف المؤقت بما تشمله من متغيرات تتمثل في الإستقطاب والتدريب والتطوير والحوافز كمتغير مستقل وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي للعمالة المؤقتة بجامعة أسوان، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على عينة الدراسة المكونة من (243) من العاملين المؤقتين بجامعة أسوان بكلياتها المختلفة واطهرت نتائج الدراسة عدم وجود خطة واضحة للتوظيف المؤقت بالجامعة، بالإضافة إلى عدم حرص الجامعة على تدريب وتطوير العمالة المؤقتة بالجامعة، وأنه لا توجد بالجامعة سياسة عادلة للحوافز للعاملين بالوظائف المؤقتة واوصت الدراسة الى ضرورة قيام الجامعة بالأخذ في الإعتبار الوظائف المؤقتة عند التخطيط للتوظيف من خلال وضع خطة جيدة للتوظيف.

**دراسة (عابدين، 2023) بعنوان: تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين. (دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق).**

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين اداء العاملين، يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق لعام 2023، حيث يبلغ عدد المصارف الخاصة العاملة في سورية 11 مصرفاً، مقرها الرئيسي مدينة دمشق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (101) من

جميع العاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق لعام 2023، وتم استخدام التحليل الاحصائي للخروج في النتائج وخلصت النتائج الى انه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاندماج الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الاندماج الجسدي - الاندماج العاطفي - الاندماج المعنوي) على اداء العاملين

### دراسة فيرمان وإينراواتي (Firman & Inrawati,2023) بعنوان

#### **The Impact of the Recruitment Process on Employee Performance.**

هدفت إلى التحقق من كيفية تأثير عملية التوظيف في شركة ترينياغا ميديكا - ماكاسار على أداء الموظفين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة (182) موظفًا وموظفة في الشركة، وتشير نتائج الدراسة إلى أن عملية التوظيف في شركة ترينياغا ميديكا - ماكاسار لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين. مما يدل على أن تنفيذ عملية التوظيف، وخصوصًا في شركة ترينياغا ميديكا - ماكاسار مما يؤثر على أداء الموظفين، واطهرت نتائج الدراسة انه كلما كانت عملية التوظيف أكثر فاعلية، ارتفع أداء الموظفين في الشركة.

### دراسة زيد واخرون (2024) بعنوان: أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة استراتيجية التوظيف علي رفع كفاءة الاداء الوظيفي في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة الشخصية وتم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين الاكاديميين والاداريين البالغ عددهم (315) موظف، واطهرت نتائج الدراسة انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التوظيف بأبعادها مجتمعة ومنفردة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في رفع كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وان مستوى تطبيق سياسات منهجية وعلمية لاستراتيجية التوظيف في

الجامعات الخاصة في مدينة تعز كان متوسط، واوصت الدراسة بتبني قيادات الجامعة الخاصة تطبيق استراتيجية واضحة وخطط جيدة للتوظيف تتسم بالعدالة والموضوعية والمعيارية.

دراسة (Hu,2024) بعنوان:

### **A Quantitative Analysis of Recruitment Strategies and Their Impact on Employee Engagement.**

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين استراتيجيات التوظيف واندماج الموظفين في اشركتي هواوي تكنولوجيز المحدودة وتينسنت القابضة المحدودة، استخدمت الدراسة المنهج الكمي وتم توزيع استبيان شمل (200) موظف، اظهرت نتائج الدراسة انه يوجد تاثير لنقاط القوة ومجالات التحسين في ممارسات التوظيف، مع التأكيد على ضرورة التوافق مع أهداف المؤسسة والشفافية والابتكار. وان اندماج الموظفين يعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي ونجاح المؤسسة. واوصت الدراسة في تعزيز الشفافية في عمليات التوظيف، والاستثمار في برامج تأهيل شاملة، وتعزيز التنوع والشمول، وتقوية التعاون بين الإدارات، وإعطاء الأولوية لرفاهية الموظفين، وطلب الملاحظات للتحسين المستمر.

دراسة الرحمن (2024) بعنوان: "الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اندماج الموظفين على إنتاجية الموظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لتلك الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (135) من الموظفين بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وظهرت نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف، كما أثبتت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمتغير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف. كما اكدت النتائج لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وانتاجية الموظف وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، وقد اوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بالاستفادة من اهتمامها باندماج الموظفين من خلال الاستمرار في تعزيز وتدعيم ذلك الاهتمام بما يساهم في زيادة مستوى اندماج الموظفين وبما يساهم في تحسين وزيادة الإنتاجية.

**دراسة هاني واخرون (2024) بعنوان: أثر التوظيف الإلكتروني على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركات مياه الشرب بجمهورية مصر العربية.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر جودة التوظيف الإلكتروني على الأداء الوظيفي بين العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، وتمثلت متغيرات الدراسة في التوظيف الإلكتروني متغير مستقل بأبعاده : الإستقطاب الإلكتروني - الإختيار الإلكتروني والتعيين الإلكتروني، الاداء الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده : الالتزام - الابداع في العمل - اداء المهام، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (505) مفردة من العاملين بشركة مياه الشرب • شملت رؤساء القطاعات والمديرين ورؤساء الاقسام واطهرت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ودور فعال لإستراتيجية التوظيف الإلكتروني على تحسين الأداء الوظيفي. كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بطرق التوظيف الإلكتروني والتي تستهدف المبادأة والإستباقية وتعزيز الإبتكار لدى العاملين.

**دراسة سيسنيروس (Sisneros,2025) بعنوان:**

**The Impact of Recruitment and Selection Strategies on Organizational Performance and Employee Productivity.**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والاختيار وأداء المؤسسات في قطاع الضيافة في بورتلاند، أوريغون، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمت المقابلة على عينة مكونة من 24 مشاركًا. من متخصصين في قطاع الفنادق، مع التركيز بشكل خاص على استراتيجيات

التوظيف وتحدياته. أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات تعمل على تحسين عمليات التوظيف لديها من خلال تبني حلول قائمة على التكنولوجيا، مثل أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) وتقنيات الذكاء الاصطناعي التي تُبسّط عمليات فحص المرشحين. يؤدي ذلك إلى تسريع جداول التوظيف، وتقليل الوقت اللازم لشغل الوظائف، ومراجعة مؤهلات المرشحين بكفاءة أكبر.

دراسة (Mohammed et al., 2025) بعنوان:

### **Enhancing Employee Engagement and Satisfaction through Strategic Talent Acquisition and Marketing Integration.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات استقطاب المواهب والاندماج الوظيفي ومدى تأثيرها في رضا الموظفين داخل شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من (165) موظفًا من مستويات إدارية مختلفة، أظهرت النتائج أن استراتيجيات الاستقطاب الفعالة تُسهم في تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي، ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. في المقابل، تبين أن بعض ممارسات الاستقطاب قد تؤثر سلبًا في الاندماج الوظيفي، بينما وُجدت علاقة إيجابية قوية بين الاندماج والرضا الوظيفي، وأشارت النتائج أيضًا إلى أن العوامل الديموغرافية مثل العمر، المؤهل العلمي، والدخل تؤثر في هذه المتغيرات بشكل ملحوظ. اوصت الدراسة بمواءمة استراتيجيات الاستقطاب مع سياسات الاندماج لتحقيق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتحفيزًا، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في سوق العمل.

## 2-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ما يميز هذه الدراسة تطبيقها في قطاع مهم وحيوي من القطاعات الحكومية وهي وزارة الدفاع السعودية
- ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة مثل البنوك والقطاع الصناعي والمؤسسات العامة وغيرها، على خلاف دراستنا التي ركزت على وزارة الدفاع السعودية والذي يعتبر من أهم القطاعات في السعودية حسب علم الباحثة.
- تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1-3 منهجية الدراسة.

2-3 مجتمع الدراسة.

3-3 عينة الدراسة.

4-3 أداة الدراسة.

5-3 صدق أداة الدراسة.

6-3 ثبات أداة الدراسة.

7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يعرض هذا الفصل المنهجية التي اعتمدها الدراسة للوصول إلى نتائجها، كما يوضح مجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وخطوات بنائها وتطويرها، والتأكد من صدقها وثباتها. ويقدم الفصل كذلك الصيغة النهائية للأداة بعد تطبيقها على عينة الدراسة، ويتناول الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات التي جمعت.

#### 3-1 منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته في دراسة العلاقات بين المتغيرات وتفسير طبيعة التأثيرات المتبادلة بينها، ويُعد هذا المنهج الأنسب لتحليل العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والأداء الوظيفي، مع فحص الدور الوسيط للاندماج الوظيفي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، إلى جانب الرجوع إلى المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والدوريات والدراسات السابقة.

#### 3-2 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الدفاع في المملكة العربية السعودية والبالغ عدده (282,000). ونظرًا لاتساع حجم المجتمع الوظيفي وتعدد الإدارات والقطاعات التابعة للوزارة بما يجعل حصره الكامل والوصول إلى جميع أفرادها أمرًا غير ممكن، تم التركيز على الإدارات الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة وملاءمة لأهدافها (العليا، الوسطى، الدنيا) باعتبارها الممثل الأكثر تعبيرًا عن مجتمع الدراسة الفعلي.

## 3-3 عينة الدراسة

وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (300) إداري من مُجتمع الدراسة. تم توضيح توزع

أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، كما في الجدول رقم (3-1).

الجدول رقم (3-1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
36.7	110	أنثى	النوع الاجتماعي
63.3	190	ذكر	
22.3	67	أصغر من 30 سنة	الفئة العمرية
15.7	47	من - 30 أصغر من 35 سنة	
15.7	47	من - 35 أصغر من 40 سنة	
46.3	139	40 سنة فأكثر	
27.7	83	أقل من 5 سنوات	الخبرة
16.0	48	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
56.3	169	10 سنوات فأكثر	
21.0	63	دبلوم متوسط فأقل	المؤهل العلمي
56.7	170	بكالوريوس	
22.3	67	دراسات عليا	
20.7	62	إدارة دنيا	المستوى الوظيفي
54.0	162	إدارة وسطى	
25.3	76	إدارة عليا	
100.0	300	المجموع	

يوضح الجدول رقم (3-1) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.

حيث تبين أن أغلب أفراد العينة من الذكور، إذ بلغ عددهم 190 فرداً بنسبة 63.3%، بينما كانت

الإناث 110 أفراداً بنسبة 36.7%. أما بالنسبة للفئة العمرية، فقد شكلت الفئة العمرية 40 سنة فأكثر

النسبة الأعلى بين أفراد العينة بنسبة 46.3%، تلتها كل من الفئات العمرية من 30 - أقل من 35

سنة، ومن 35 - أقل من 40 سنة بنسبة متساوية لكل منهما 15.7%، فيما بلغت النسبة للأصغر

من 30 سنة 22.3% وبخصوص سنوات الخبرة العملية، تبين أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة 10

سنوات فأكثر بنسبة 56.3%، تلتها الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 27.7%، ثم الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 16.0%. أما على صعيد المؤهل العلمي، فقد كانت النسبة الأكبر لحملة البكالوريوس بنسبة 56.7%، تلتها فئة الدراسات العليا بنسبة 22.3%، وحملة الدبلوم المتوسط فأقل بنسبة 21.0% أما بالنسبة للمستوى الوظيفي، فقد كانت النسبة الأعلى للإدارة الوسطى بنسبة 54.0%، تلتها الإدارة العليا بنسبة 25.3%، ثم الإدارة الدنيا بنسبة 20.7%. ويلاحظ أن مجموع أفراد العينة بلغ 300 فردًا، وهو ما يمثل 100% من العينة.

### 3-4 أداة الدراسة

تم إعداد أداة الدراسة بصورة منهجية متكاملة استنادًا إلى الأدبيات المتخصصة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوعات استراتيجيات التوظيف، والأداء الوظيفي، والاندماج الوظيفي، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما تتميز به من قدرة على قياس الاتجاهات والتصورات الإدارية بدقة، وإمكانية الوصول من خلالها إلى عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة.

وتضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزئين رئيسيين. اشتمل الجزء الأول على البيانات الديموغرافية للمستجيبين، وتشمل النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وهي بيانات أساسية تُسهم في تفسير الفروق بين إجابات العاملين وفق خصائصهم المختلفة.

أما الجزء الثاني فقد تضمن الفقرات المخصصة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة، وبلغ مجموعها (44) فقرة. وتم تطوير الفقرات لتغطية جوانب المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط. تم قياس المتغير المستقل، وهو استراتيجيات التوظيف، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية بلغ مجموع فقراتها (15) فقرة، حيث شمل بُعد الاستقطاب (5 فقرات)، وبُعد الاختيار (5 فقرات)، وبُعد التعيين (5 فقرات).

كما تم قياس المتغير التابع، وهو الأداء الوظيفي، عبر ثلاثة أبعاد بلغ مجموعها (15) فقرة، حيث شمل بُعد أداء المهام (5 فقرات) ، وبُعد الأداء السياقي (5 فقرات)، وبُعد الأداء التكيفي (5 فقرات)، أما المتغير الوسيط، وهو الاندماج الوظيفي، فقد تم قياسه من خلال (11) فقرة.

واعتمدت الاستبانة في جميع فقرات الجزء الثاني مقياس ليكرت الخماسي الذي يمنح المستجيب خمس درجات تدرجية تبدأ من "موافق بشدة" وتنتهي بـ"غير موافق بشدة"، وهو ما يتيح تمثيلاً واضحاً لمستويات الموافقة، ويساعد في استخراج مؤشرات إحصائية دقيقة تُظهر قوة أو ضعف الممارسات المرتبطة بكل بُعد. وقد صُممت الفقرات بما يضمن وضوحها وملاءمتها لطبيعة العمل في الوزارة، مع مراعاة التكامل بين الأبعاد المختلفة لتحقيق قياس شامل لمتغيرات الدراسة.

### 3-5 صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على لجنة من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (7) محكمين، والمبينة أسماؤهم في الملحق (2). وقد جرى تزويدهم بالاستبانة بهدف فحص مدى ملاءمتها من حيث وضوح الفقرات ودقتها وترابطها وشمولها، إضافة إلى تقييم مدى مناسبة عدد الفقرات وتغطيتها لأبعاد المتغيرات، وإبداء أي ملاحظات تتعلق بالحذف أو الإضافة أو التعديل. وقد اعتُبرت عملية التحكيم هذه، وما نتج عنها من مراجعات وتصويبات، شكلاً من أشكال اختبار الصدق الظاهري للأداة، بما يعزز من دقتها وملاءمتها لأغراض الدراسة.

### 3-6 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (2-3).

الجدول رقم (2-3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الاتساق الداخلي	المجالات
0.91	الاستقطاب
0.93	الاختيار
0.94	التعيين
0.96	استراتيجيات التوظيف
0.93	أداء المهام
0.92	الأداء السياقي
0.93	الأداء التكيفي
0.95	الأداء الوظيفي
0.96	الاندماج الوظيفي

يبين الجدول رقم (2-3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.91-0.96)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل اقل من (0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie، 2010،184) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، بالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

#### اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء ومعامل التقلطح، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3-3).

الجدول رقم (3-3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	
.7281	-.518	الاستقطاب
.8051	-.438	الاختيار
.1171	-.287	التعيين
.6081	-.405	استراتيجيات التوظيف
.229	-.957	أداء المهام
.034	-.854	الأداء السياقي
.033	-.863	الأداء التكيفي
.022	-.831	الأداء الوظيفي
.121	-.955	الاندماج الوظيفي

تشير نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح إلى أن جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا ( $2 \pm$ )، مما يدل على أن البيانات تتبع توزيعًا طبيعيًا.

#### اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم الآتي:

الجدول رقم (3-4) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الاستقطاب	.275	3.640
الاختيار	.194	5.159
التعيين	.208	4.816

يبين الجدول رقم (3-4) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وذلك استناداً إلى (Gujarati,2004,352).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3-5).

الجدول رقم (3-5) مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

التعيين	الاختيار	الاستقطاب	
		1	الاستقطاب
	1	**0.731	الاختيار
1	**0.775	**0.718	التعيين

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$

يبين الجدول رقم (3-5) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هو (0.775) بين المتغيرين (الاختيار) و(التعيين)، في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات

الفرعية للمتغير المستقل، إذا جاءت كلها اقل من (0.80) وعليه؛ فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati، 2004، 352).

### 3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

قامت الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية في برنامج SPSS وبرمجية AMOS لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

1. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر استراتيجيات

التوظيف بأبعادها على الأداء الوظيفي وعلى الاندماج الوظيفي.

2. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة

والاتساق الداخلي لفقراتها.

3. مقاييس النزعة المركزية: وتشمل المتوسط الحسابي ومقياس التشتت والنسبة المئوية؛ لوصف

استجابات العينة وتحديد الأهمية النسبية.

4. عامل تضخيم التباين (VIF) للكشف عن عدم وجود مشكلة تعدد تداخل بين المتغيرات

المستقلة.

5. معامل الالتواء (Skewness) لاختبار مدى اعتدال توزيع البيانات واقتربها من التوزيع الطبيعي.

6. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات

الدراسة.

7. تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام AMOS لاختبار أثر الاندماج الوظيفي

كمتغير وسيط بين استراتيجيات التوظيف والأداء الوظيفي.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

- 1-4 النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل.
- 2-4 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: الأداء الوظيفي.
- 3-4 النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط: الاندماج الوظيفي.
- 4-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

في هذا الفصل، يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة المقدمة من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف تفسير اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة الثلاثة: استراتيجيات التوظيف، والاندماج الوظيفي، والأداء الوظيفي، ويتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين، وبيان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى عرض نتائج الاختبارات الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات باستخدام النماذج الإحصائية المناسبة.

#### 4-1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل: استراتيجيات التوظيف

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن استراتيجيات التوظيف وكانت على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستراتيجيات التوظيف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الاستقطاب	3.98	0.76	1	مرتفعة
3	التعيين	3.92	0.78	2	مرتفعة
2	الاختيار	3.91	0.78	3	مرتفعة
	استراتيجيات التوظيف	3.94	0.73		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4-1) أن الأهمية النسبية لاستراتيجيات التوظيف قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام 3.94 وانحراف معياري قدره 0.73، وقد جاء بعد الاستقطاب بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي قدره 3.98 وبانحراف معياري قدره 0.76 وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء بعد الاختيار بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي 3.91 وبانحراف معياري 0.78 وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد استراتيجيات التوظيف على حدة، والجدول يبين ذلك (4-2).

### البعد الأول: الاستقطاب

الجدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستقطاب مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
3	تنشر الوزارة الإعلانات في منصات موثوقة.	4.09	0.78	1	مرتفعة
1	تعلن الوزارة عن الوظائف الشاغرة عبر قنوات متعددة.	4.06	0.85	2	مرتفعة
2	تستخدم الوزارة وسائل إلكترونية فعالة في عملية الاستقطاب.	3.98	0.87	3	مرتفعة
5	توفر الوزارة بيئة عمل تُشجع الكفاءات على التقديم لها.	3.90	0.93	4	مرتفعة
4	تعتمد الوزارة على نظام جذب عادل.	3.89	0.97	5	مرتفعة
	الاستقطاب	3.98	0.76		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4-2) أن الأهمية النسبية لبعد الاستقطاب قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي العام 3.98 وبانحراف معياري قدره 0.76، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تنشر الوزارة

الإعلانات في منصات موثوقة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.09 وبانحراف معياري قدره 0.78

وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تعتمد الوزارة على نظام جذب عادل" بالمرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي 3.89 وبانحراف معياري 0.97 وبأهمية نسبية مرتفعة.

## البعد الثاني: الاختيار

الجدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاختيار مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الاهمية النسبية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	1	0.89	3.97	تُجري الوزارة مقابلات قائمة على الكفاءة.	6
مرتفعة	2	0.86	3.93	تُستخدم الوزارة اختبارات تقييم موحدة للمرشحين.	7
مرتفعة	3	0.87	3.93	تعتمد الوزارة على لجان تقييم متخصصة لاختيار المرشحين.	9
مرتفعة	4	0.90	3.88	تقوم الوزارة بتحليل السيرة الذاتية وفق معايير موضوعة سلفا.	8
مرتفعة	5	0.92	3.85	تُستبعد الوزارة الطلبات غير المستوفية للشروط.	10
مرتفعة		0.78	3.91	الاختيار	

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن الأهمية النسبية لبعد الاختيار قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي العام 3.91 وانحراف معياري قدره 0.78، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تُجري الوزارة مقابلات

قائمة على الكفاءة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.89 وبأهمية نسبية

مرتفعة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تُستبعد الوزارة الطلبات غير المستوفية للشروط" بالمرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.92 وبأهمية نسبية مرتفعة.

## البعد الثالث: التعيين

الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتعيين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية النسبية
11	تُصدر الوزارة قرارات التعيين وفق جدول زمني محدد.	3.97	0.82	1	مرتفعة
12	توجه الوزارة الموظفون الجدد بجلسات تعريفية فعالة.	3.93	0.82	2	مرتفعة
13	تطابق الوزارة المؤهلات مع متطلبات الوظيفة بدقة.	3.90	0.91	3	مرتفعة
14	تسعى الوزارة إلى ضمان ملاءمة الموظف للبيئة التنظيمية	3.90	0.89	3	مرتفعة
15	تنظم الوزارة برنامج دمج الموظفين الجدد خلال الأشهر الأولى	3.87	0.91	5	مرتفعة
	التعيين	3.92	0.78		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن الأهمية النسبية لبعد التعيين قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.92 وانحراف معياري قدره 0.78، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تُصدر الوزارة قرارات التعيين وفق جدول زمني محدد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.82 وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تنظم الوزارة برنامج دمج الموظفين الجدد خلال الأشهر الأولى" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.91 وبأهمية نسبية مرتفعة.

#### 4-2 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: الأداء الوظيفي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الأداء

الوظيفي على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء الوظيفي مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
2	الأداء السياقي	3.45	0.62	1	متوسطة
3	الأداء التكيفي	3.43	0.63	2	متوسطة
1	أداء المهام	3.42	0.66	3	متوسطة
	الأداء الوظيفي	3.43	0.61		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن الأهمية النسبية للأداء الوظيفي قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي العام 3.43 وانحراف معياري قدره 0.61، وقد جاء بعد الأداء السياقي بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري 0.62 وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاء بعد أداء المهام بالمرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.66 وبأهمية نسبية متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد

الأداء الوظيفي على حدة، والجدول رقم (4-6) يبين ذلك.

البعد الأول: أداء المهام

الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأداء المهام مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية النسبية
2	يلتزم الموظف بتعليمات العمل الرسمية.	3.47	0.72	1	متوسطة
3	يُظهر الموظف دقة في تنفيذ المهام.	3.42	0.75	2	متوسطة
4	يُسلم الموظف التقارير في وقتها المحدد.	3.42	0.74	2	متوسطة
1	يُنجز الموظف مهامه في الوقت المحدد.	3.39	0.77	4	متوسطة
5	يُتقن الموظف مهاراته الأساسية.	3.39	0.75	4	متوسطة
	أداء المهام	3.42	0.66		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن الأهمية النسبية لبعء الأداء المهام قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.42 وبانحراف معياري قدره 0.66، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يلتزم الموظف بتعليمات العمل الرسمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.47 وبانحراف معياري 0.72 وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يُتقن الموظف مهاراته الأساسية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي 3.39 وبانحراف معياري 0.75 وبأهمية نسبية متوسطة.

#### البعء الثاني: الأداء السياقي

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء السياقي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	يُساعد الموظف زملاءه عند الحاجة.	3.49	0.65	1	متوسطة
8	يُظهر الموظف احتراماً لقواعد العمل.	3.47	0.71	2	متوسطة
10	يُشجع الموظف التعاون بين الزملاء.	3.46	0.73	3	متوسطة
9	يساهم الموظف في تحسين بيئة العمل.	3.43	0.74	4	متوسطة
7	يبادر الموظف لحل المشكلات.	3.37	0.75	5	متوسطة
	الأداء السياقي	3.45	0.62		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن الأهمية النسبية لبعء الأداء السياقي قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.45 وبانحراف معياري قدره 0.62، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يُساعد الموظف زملاءه عند الحاجة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.49 وبانحراف معياري 0.65 وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على " يبادر الموظف لحل المشكلات " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي 3.37 وبانحراف معياري 0.75 وبأهمية نسبية متوسطة.

### البعد الثالث: الأداء التكيفي

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء التكيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية النسبية
11	يتعامل الموظف بمرونة مع الظروف الطارئة.	3.48	0.62	1	متوسطة
12	يُعدل الموظف أولوياته حسب المستجدات.	3.43	0.71	2	متوسطة
13	يستجيب الموظف للتغيرات التنظيمية بسرعة.	3.42	0.72	3	متوسطة
14	يُظهر الموظف تقبلاً للأنظمة الحديثة.	3.42	0.73	3	متوسطة
15	يتكيف الموظف مع فرق العمل المتغيرة.	3.40	0.78	5	متوسطة
	الأداء التكيفي	3.43	0.63		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-8) أن الأهمية النسبية لبعد الأداء التكيفي قد جاءت متوسطة، إذ

بلغ المتوسط الحسابي العام 3.43 وانحراف معياري قدره 0.63، وقد جاءت الفقرة التي تنص على

"يتعامل الموظف بمرونة مع الظروف الطارئة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف

معياري 0.62 وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على " يتكيف الموظف مع

فرق العمل المتغيرة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.78 وبأهمية نسبية

متوسطة.

### 4-3 النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط: الاندماج الوظيفي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الاندماج

الوظيفي على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاندماج الوظيفي مرتبة

تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية النسبية
9	يشعر الموظف بالفخر عند إنجاز أعماله.	3.69	0.64	1	مرتفعة
3	يحرص الموظف على تحقيق أهداف الوزارة.	3.64	0.66	2	متوسطة
1	يشعر الموظف بالانتماء لفريقه المهني.	3.63	0.66	3	متوسطة
8	يسعى الموظف لتطوير مهاراته باستمرار.	3.62	0.70	4	متوسطة
7	يبدل الموظف جهداً إضافياً عند الحاجة لتحقيق نجاح فريقه.	3.60	0.73	5	متوسطة
10	يلتزم الموظف بحل المشكلات بدلاً من تجنبها.	3.58	0.77	6	متوسطة
4	يُظهر الموظف التزاماً طويل الأمد بالوظيفة.	3.57	0.72	7	متوسطة
5	يتفاعل الموظف بإيجابية مع زملائه دائماً.	3.57	0.75	8	متوسطة
6	يُساهم الموظف باقتراحات تطويرية مستمرة.	3.56	0.78	9	متوسطة
2	يُبدى الموظف حماسه تجاه عمله اليومي.	3.51	0.80	10	متوسطة
	الاندماج الوظيفي	3.59	0.62		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن الأهمية النسبية للاندماج الوظيفي قد جاءت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام 3.59 وانحراف معياري قدره 0.62، وقد جاءت الفقرة التي تنص على

"يشعر الموظف بالفخر عند إنجاز أعماله" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف

معياري 0.64 وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يُبدى الموظف حماسه

تجاه عمله اليومي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.80 وبأهمية نسبية

متوسطة.

#### 4-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في وزارة الدفاع السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر

استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي في وزارة

الدفاع السعودية وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-10) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	7.530		.121	.913	الثابت	0.000	3 296	154.008	.610	.781	الأداء الوظيفي
.017	2.402	.166	.055	.132	الاستقطاب						
.004	2.908	.240	.064	.186	الاختيار						
.000	5.194	.414	.062	.323	التعيين						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف مجتمعة (الاستقطاب،

الاختيار، التعيين) على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.781$ ) مما يشير إلى وجود

علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)

والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.610$ ) مما يشير إلى أن

استراتيجيات التوظيف مجتمعة فسرت ما نسبته 61% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، في

حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة (F=154.008) عند مستوى ثقة يساوي (sig=0.000)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة 0.05 ( $\alpha$ )

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الاستقطاب بلغت 0.132، وقيمة (t) كانت 2.402، وبدلالة إحصائية بلغت 0.017، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في الاستقطاب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بمقدار 0.132 وحدة.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الاختيار بلغت 0.186، وقيمة (t) كانت 2.908، وبدلالة إحصائية بلغت 0.004، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في الاختيار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بمقدار 0.186 وحدة.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التعيين بلغت 0.323، وقيمة (t) كانت 5.194، وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في التعيين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بمقدار 0.323 وحدة.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في وزارة الدفاع السعودية."

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في أداء المهام في وزارة الدفاع السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في أداء المهام في وزارة الدفاع السعودية وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-11) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في أداء المهام في وزارة الدفاع السعودية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	5.986		.144	.863	الثابت	0.000	3 296	112.475	.533	.730	أداء المهام
.063	1.867	.142	.066	.122	الاستقطاب						
.001	3.305	.298	.076	.251	الاختيار						
.000	3.752	.327	.074	.277	التعيين						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية مجتمعة لاستراتيجيات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على أداء المهام، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.730$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والمتغير التابع (أداء المهام). وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.533$ ) مما يشير إلى أن استراتيجيات التوظيف مجتمعة فسرت ما نسبته 53.3% من التباين الحاصل في أداء المهام، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة ( $F=112.475$ ) عند مستوى ثقة يساوي ( $\text{sig}=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة  $0.05$  ( $\alpha$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الاستقطاب بلغت 0.122، وقيمة (t) كانت 1.867، وبدلالة إحصائية بلغت 0.063، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي عند مستوى دلالة 0.05.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الاختيار بلغت 0.251، وقيمة (t) كانت 3.305، وبدلالة إحصائية بلغت 0.001، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في الاختيار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في أداء المهام بمقدار 0.251 وحدة.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التعيين بلغت 0.277، وقيمة (t) كانت 3.752، وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في التعيين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في أداء المهام بمقدار 0.277 وحدة.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في أداء المهام في وزارة الدفاع السعودية".

**الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في أداء المهام في وزارة الدفاع السعودية.**

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الاداء السياقي في وزارة

الدفاع السعودية وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-12) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الاداء السياقي في وزارة الدفاع السعودية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	7.286		.133	.966	الثابت	0.000	3 296	125.856	.561	.749	الاداء السياقي
.036	2.101	.154	.060	.127	الاستقطاب						
.114	1.584	.139	.070	.111	الاختيار						
.000	5.788	.489	.068	.394	التعيين						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية مجتمعة لاستراتيجيات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على الأداء السياقي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.749$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والمتغير التابع (الأداء السياقي). وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.561$ ) مما يشير إلى أن استراتيجيات التوظيف مجتمعة فسرت ما نسبته 56.1% من التباين الحاصل في الأداء السياقي، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة ( $F=125.856$ ) عند مستوى ثقة يساوي ( $sig=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة  $0.05(\alpha)$ .

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم ( $B$ ) عند بعد الاستقطاب بلغت 0.127، وقيمة ( $t$ ) كانت 2.101، وبدلالة إحصائية بلغت 0.036، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في الاستقطاب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الأداء السياقي بمقدار 0.127 وحدة. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم ( $B$ ) عند بعد الاختيار بلغت 0.111، وقيمة ( $t$ ) كانت 1.584، وبدلالة إحصائية بلغت 0.114، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي عند مستوى دلالة 0.05.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التعيين بلغت 0.394، وقيمة (t) كانت 5.788، وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في التعيين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الأداء السياقي بمقدار 0.394 وحدة.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الاداء السياقي في وزارة الدفاع السعودية "

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء التكيفي في وزارة الدفاع السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الاداء التكيفي في وزارة الدفاع السعودية وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الاداء التكيفي في وزارة الدفاع السعودية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	6.670		.136	.909	الثابت	0.000	3 296	121.286	.551	.743	الأداء التكيفي
.018	2.389	.177	.062	.148	الاستقطاب						
.007	2.723	.241	.072	.196	الاختيار						
.000	4.257	.364	.070	.298	التعيين						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية مجتمعة لاستراتيجيات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على الأداء التكيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.743$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والمتغير التابع (الأداء التكيفي). وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.551$ ) مما يشير إلى أن استراتيجيات التوظيف مجتمعة فسرت ما نسبته 55.1% من التباين الحاصل في الأداء التكيفي، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة ( $F=121.286$ ) عند مستوى ثقة يساوي ( $sig=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة  $0.05$  ( $\alpha$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الاستقطاب بلغت 0.148، وقيمة (t) كانت 2.389، وبدلالة إحصائية بلغت 0.018، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في الاستقطاب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الأداء التكيفي بمقدار 0.148 وحدة. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الاختيار بلغت 0.196، وقيمة (t) كانت 2.723، وبدلالة إحصائية بلغت 0.007، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في الاختيار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الأداء التكيفي بمقدار 0.196 وحدة. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التعيين بلغت 0.298، وقيمة (t) كانت 4.257، وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في التعيين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الأداء التكيفي بمقدار 0.298 وحدة.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الاداء التكيفي في وزارة الدفاع السعودية".

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحسين الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحسين الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-14) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحسين الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	8.762		.139	1.214	الثابت	0.000	3 296	106.183	.518	.720	الاندماج الوظيفي
.054	1.934	.149	.063	.122	الاستقطاب						
.156	1.422	.130	.073	.104	الاختيار						
.000	5.345	.473	.071	.380	التعيين						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية مجتمعة لاستراتيجيات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار،

التعيين) على الاندماج الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.720$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية

دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) والمتغير التابع (الاندماج

الوظيفي). وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.518$ ) مما يشير إلى أن استراتيجيات التوظيف مجتمعة

فسرت ما نسبته 51.8% من التباين الحاصل في الاندماج الوظيفي، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات

أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة ( $F=106.183$ ) عند مستوى ثقة يساوي ( $\text{sig}=0.000$ )، وهذا

يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة 0.05 ( $\alpha$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الاستقطاب بلغت 0.122، وقيمة (t) كانت 1.934، وبدلالة إحصائية بلغت 0.054، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي عند مستوى دلالة 0.05.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الاختيار بلغت 0.104، وقيمة (t) كانت 1.422، وبدلالة إحصائية بلغت 0.156، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي عند مستوى دلالة 0.05.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التعيين بلغت 0.380، وقيمة (t) كانت 5.345، وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في التعيين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الاندماج الوظيفي بمقدار 0.380 وحدة.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحسين الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية. "

**الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للاندماج الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في وزارة الدفاع السعودية.**

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-15) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاندماج الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.009	2.612		.078	.205	الثابت	.000	1 299	1744.40	.854	.924	الأداء الوظيفي
.000	41.766	.924	.021	.898	الاندماج الوظيفي						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاندماج الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.924$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الاندماج الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.854$ ) مما يشير إلى أن الاندماج الوظيفي فسّر ما نسبته 85.4% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة ( $F=1744.40$ ) عند مستوى ثقة يساوي ( $sig=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة  $0.05$  ( $\alpha$ ).

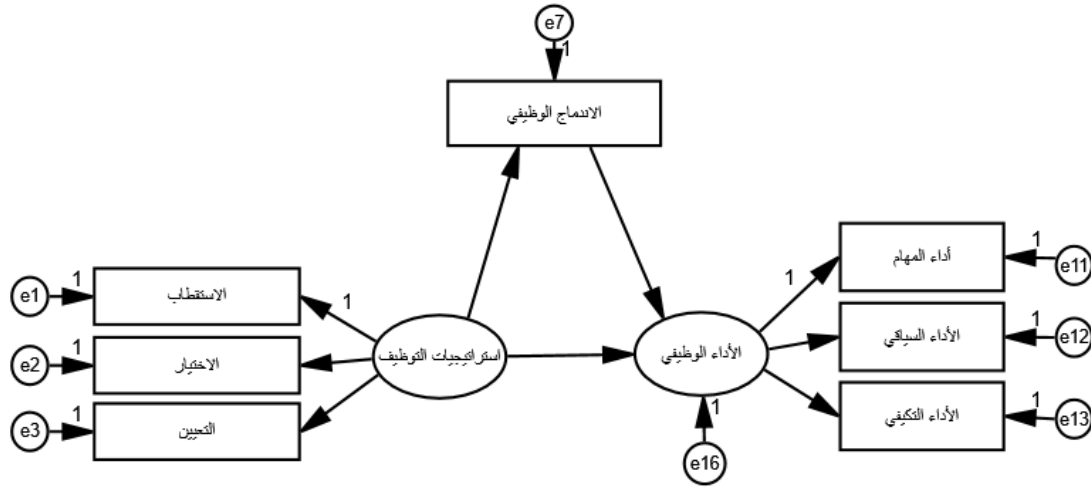
ويظهر من جدول المعاملات أن قيم ( $B$ ) عند الاندماج الوظيفي بلغت  $0.898$ ، وقيمة ( $t$ ) كانت  $41.766$ ، وبدلالة إحصائية بلغت  $0.000$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في الاندماج الوظيفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بمقدار  $0.898$  وحدة.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للاندماج الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي بأبعادها مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في وزارة الدفاع السعودية".

الفرضية الرئيسية الرابعة (HO4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) استراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي بأبعادها مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) بوجود الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة الدفاع السعودية.

هدفت هذه الفرضية إلى اختبار طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والأداء الوظيفي، مع التحقق من دور الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط يفسر العلاقة بينهما. ولتحقيق ذلك، تم استخدام نموذج تحليل المسار (Path Analysis) بواسطة برنامج (AMOS)، استنادًا إلى الإطار الذي وضعه Baron & Kenny (1986) لاختبار الوساطة (Mediation). وقد جرى التأكد من استيفاء شروط نموذج الوساطة قبل تطبيق التحليل.

ويُبين الشكل (1-4) النتائج المفصلة لتحليل المسار، كما هو موضح في الجدول أدناه:



المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاندماج الوظيفي <--- استراتيجيات التوظيف	.683	.044	15.676	<0.001
الأداء الوظيفي <--- استراتيجيات التوظيف	.237	.029	8.094	<0.001
الأداء الوظيفي <--- الاندماج الوظيفي	.714	.034	20.789	<0.001
	Direct Effects		Indirect Effects	
	استراتيجيات التوظيف	الاندماج الوظيفي	استراتيجيات التوظيف	الاندماج الوظيفي
الاندماج الوظيفي	.683	.000	.000	.000
الأداء الوظيفي	.237	.714	.488	.000

الشكل (1-4): نتائج تحليل المسار للأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجيات التوظيف على الأداء الوظيفي بوجود الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط.

أظهرت نتائج التحليل أن استراتيجيات التوظيف تؤثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً على الاندماج

الوظيفي ( $\beta = 0.683, P < 0.001$ )، مما يشير إلى أن تحسين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين

يسهم في رفع مستويات اندماج العاملين في بيئة العمل. كما تبين أن استراتيجيات التوظيف تؤثر

مباشرة وبصورة دالة على الأداء الوظيفي ( $\beta = 0.237, P < 0.001$ )، مما يدل على أن الممارسات

الفاعلة في إدارة التوظيف تتعكس إيجاباً على كفاءة أداء الموظفين وجودة إنجازهم لمهامهم.

كذلك، أظهرت النتائج أن الاندماج الوظيفي يمارس تأثيرًا قويًا ومباشرًا على الأداء الوظيفي ( $\beta$ ) (0.714,  $P < 0.001$ )، أي أن ارتفاع مستوى اندماج الموظف في عمله يؤدي إلى تعزيز أدائه بمختلف أبعاده. كما تبين أن الأثر غير المباشر لاستراتيجيات التوظيف على الأداء الوظيفي عبر الاندماج الوظيفي بلغ ( $\beta = 0.488$ )، وهو أثر دال إحصائيًا، مما يشير إلى أن الاندماج الوظيفي يتوسط بصورة جزئية (Partial Mediation) العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والأداء الوظيفي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن استراتيجيات التوظيف الجيدة لا تؤثر فقط على الأداء الوظيفي بشكل مباشر، بل تسهم كذلك في تعزيز الاندماج الوظيفي الذي بدوره يرفع من مستوى الأداء. وتؤكد هذه النتائج أهمية الدور الوسيط الذي يلعبه الاندماج الوظيفي في تفسير العلاقة بين ممارسات التوظيف والأداء في بيئة العمل العسكرية، الأمر الذي يعكس أهمية تبني سياسات توظيف فعّالة تعزز اندماج العاملين وتحفزهم نحو أداء متميز.

وبما أن العلاقة غير المباشرة كانت دالة وأسهمت في تفسير العلاقة الكلية، فقد تم رفض الفرضية الصفرية ( $H_04$ )، والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف في الأداء الوظيفي بوجود الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة الدفاع السعودية.

الجدول رقم (4-16) نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية كما وردت في التحليل الإحصائي

رقم الفرضية	نص الفرضية	القرار الإحصائي	النتيجة
الفرضية الرئيسية الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في وزارة الدفاع السعودية.	مرفوضة	1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة في الأداء الوظيفي.
الفرضية الفرعية الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في أداء المهام في وزارة الدفاع السعودية.	مرفوضة	2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة في أداء المهام.
الفرضية الفرعية الثانية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء السياقي في وزارة الدفاع السعودية.	مرفوضة	3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة في الأداء السياقي.
الفرضية الفرعية الثالثة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء التكيفي في وزارة الدفاع السعودية.	مرفوضة	4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة في الأداء التكيفي.
الفرضية الرئيسية الثانية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحسين الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية.	مرفوضة	5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة في تحسين الاندماج الوظيفي.

رقم الفرضية	نص الفرضية	القرار الإحصائي	النتيجة
الفرضية الرئيسية الثالثة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للاندماج الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في وزارة الدفاع السعودية.	مرفوضة	6-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاندماج الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي.
الفرضية الرئيسية الرابعة (HO4)	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي بأبعادها مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) بوجود الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة الدفاع السعودية.	مرفوضة	7-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف في الأداء الوظيفي بوجود الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط.

يوضح الجدول نتائج اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير استراتيجيات التوظيف والاندماج الوظيفي في الأداء الوظيفي بوزارة الدفاع السعودية. تشير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى إلى رفض فرضية العدم، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة، وهو ما يعكس أهمية ممارسات التوظيف في تحسين كفاءة الأداء العام للعاملين.

كما أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية الثلاث المرتبطة بالأداء الوظيفي أن استراتيجيات التوظيف تؤثر بشكل معنوي في كل من أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي على حدة. ويعني ذلك أن التوظيف الفعّال لا ينعكس فقط على إنجاز المهام الأساسية، بل يمتد أثره إلى سلوكيات العمل الداعمة للمنظمة، وكذلك قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات والظروف المتجددة.

وفيما يتعلق بـ الفرضية الرئيسية الثانية، فقد بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف في تحسين الاندماج الوظيفي، مما يشير إلى أن ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين السليمة تسهم في تعزيز شعور العاملين بالانتماء، والحماس، والمشاركة الفعالة في بيئة العمل.

أما الفرضية الرئيسية الثالثة، فقد أظهرت النتائج أن الاندماج الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة، وهو ما يؤكد الدور المحوري للاندماج الوظيفي كعامل نفسي وسلوكي يسهم في رفع مستويات الأداء، سواء من حيث جودة تنفيذ المهام أو السلوكيات التنظيمية أو التكيف مع المتغيرات.

وأخيراً، تؤكد نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف في الأداء الوظيفي عند إدخال الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط، مما يدل على أن الاندماج الوظيفي يعزز العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والأداء الوظيفي، ويعمل كآلية تفسيرية توضح كيف تؤدي ممارسات التوظيف الفعالة إلى تحسين الأداء من خلال رفع مستوى اندماج العاملين. وبذلك، يعكس الجدول نموذجاً متكاملًا يبرز الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجيات التوظيف في الأداء الوظيفي داخل وزارة الدفاع السعودية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل.

2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة التابع.

3-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (الاندماج الوظيفي)

4-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

5-5 التوصيات.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول الباحث في هذا الفصل اهم النتائج التي تم التوصل اليها ومناقشتها وعرض التوصيات

بناءً على النتائج.

#### 5-1 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل

##### 5-2-1 مناقشة البعد الأول: الاستقطاب

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الاستقطاب في وزارة الدفاع السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.98، وهو مستوى مرتفع يدل على وجود جهود واضحة وممارسات متقدمة في مجال جذب الكفاءات، ويشير هذا الارتفاع إلى أن الوزارة تمتلك سياسات استقطاب منظمة وموجهة، وتعمل على الظهور بصورة جاذبة للمرشحين المحتملين، سواء من خلال الإعلانات الرسمية أو القنوات الإلكترونية أو السمعة المؤسسية.

وتعكس النتائج أن الوزارة تعتمد على قنوات متعددة للإعلان عن الوظائف، وتتجه بشكل متزايد نحو الوسائل الإلكترونية، ما يعبر عن تحول رقمي واضح يتماشى مع توجهات الحكومة السعودية ورؤية 2030، التي تؤكد أهمية تطوير نظم التوظيف ورفع كفاءتها، كما أن نشر الإعلانات عبر منصات موثوقة يعزز مصداقية المعلومات المتاحة للمتقدمين، ويحد من الشائعات التي قد تؤثر على صورة المؤسسة، في حين أن توفير بيئة عمل مشجعة يعدّ عنصراً جوهرياً في جذب أصحاب الكفاءات؛ إذ ترتبط الجاذبية التنظيمية بشكل مباشر بتصورات الأفراد حول جودة الحياة الوظيفية، كما يمكن تفسير النتائج بكون الوزارة تتمتع بسمعة مؤسسية قوية، تجعل الكثير من الأفراد يسعون إلى الانضمام إليها، خاصة في ظل ما تقدمه من مزايا وظيفية واستقرار مهني. هذا الأمر يجعل

عملية الاستقطاب أكثر فاعلية، إذ أن القوة الجاذبة للهوية العسكرية تزيد من رغبة المتقدمين في الالتحاق بالوظائف مقارنة بقطاعات أخرى. ومن جانب آخر، فإن الارتفاع في تقييم فقرات الاستقطاب يكشف قدرة الوزارة على الوصول إلى الشرائح المناسبة من المتقدمين، ما يساعدها في توفير قاعدة بيانات واسعة تسهل عملية المفاضلة لاحقاً.

### 5-2-2 مناقشة البعد الثاني: الاختيار

تشير النتيجة المرتفعة لبعد الاختيار في وزارة الدفاع السعودية، والذي بلغ متوسطه الحسابي 3.91، إلى أن إجراءات الاختيار المتبعة تتمتع بمستوى جيد من التنظيم والاتساق، وأنها مبنية على أسس مهنية واضحة، ويعكس هذا المستوى المرتفع قدرة الوزارة على تطبيق معايير موضوعية وعادلة عند فحص المتقدمين، مما يدل على وجود بنية إدارية واعية بأهمية اختيار الموارد البشرية المناسبة باعتبارها محوراً رئيسياً في تعزيز الكفاءة التشغيلية والأداء العام للمؤسسة، كما يعكس هذا المستوى من التقييم قدرة الوزارة على دمج أدوات متعددة في عملية الاختيار، سواء كانت أدوات تقييم معرفية، أو مهارية، أو مقابلات مهنية تتسم بالموضوعية. فالمنظمات الكبرى، وخاصة المؤسسات الدفاعية، تتطلب دقة عالية في اختيار موظفيها نظراً لحساسية الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالقطاع العسكري والإداري. وبالتالي، فإن النتيجة المرتفعة تعكس وعياً مؤسسياً بأهمية الاستثمار في آليات اختيار دقيقة تضمن توافق الموظف مع متطلبات الوظيفة والبيئة التنظيمية.

### 5-2-3 مناقشة البعد الثالث: التعيين

يعكس المتوسط الحسابي المرتفع لبعد التعيين في وزارة الدفاع السعودية، والذي بلغ 3.92، مستوى متقدماً من الكفاءة في الإجراءات التنظيمية التي تعتمد عليها الوزارة عند استكمال عملية التوظيف. ويشير هذا المستوى إلى أن مرحلة التعيين لا تُدار كإجراء إداري تقليدي، بل تُعد جزءاً بنيوياً من

استراتيجية الموارد البشرية التي تهدف إلى ضمان توافق الموظف مع متطلبات الوظيفة واحتياجات المؤسسة، تُعد مرحلة التعيين إحدى المراحل الحاسمة التي تعقب الاستقطاب والاختيار، إذ تتضمن الإجراءات النهائية التي يتم فيها إدماج الموظف الجديد داخل المنظومة التنظيمية. ويعكس ارتفاع هذا المتوسط قدرة الوزارة على تطبيق سياسات تعيين واضحة ومبنية على معايير مهنية، سواء فيما يتعلق بمطابقة المؤهلات مع الوظيفة، أو الالتزام بجداول زمنية دقيقة لإصدار قرارات التعيين، أو تنظيم برامج تعريفية تُسهم في تهيئة الموظف للاندماج في بيئة العمل.

وتشير النتيجة المرتفعة إلى وجود وعي مؤسسي بأهمية هذه المرحلة، باعتبارها الخطوة التي تبني الانطباع الأول للموظف عن المؤسسة، وتحدد مدى استعداداته للتفاعل مع ثقافتها التنظيمية. فالتعيين المُخطط بعناية يُسهم في تعزيز الاندماج السريع للموظف، ويقلل من حالات الارتباك أو الغموض التي قد تنشأ عند بدايات العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الموظف وكفاءته خلال الفترة الأولى، كما تعكس النتيجة التزام الوزارة بتطبيق آليات مهنية تساعد على ضمان العدالة التنظيمية والشفافية في توزيع الفرص، وهو ما يعزز الثقة المؤسسية لدى الموظفين. ففي المؤسسات الدفاعية، يُعد الاتساق في التعيينات، والتركيز على مواءمة الموظف مع البيئة العسكرية والإدارية، أمراً بالغ الأهمية لضمان الفعالية التشغيلية وتقليل الأخطاء الإدارية.

## 5-2 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة التابع

### 5-2-4 مناقشة البعد الأول: أداء المهام

تشير النتيجة التي حصل عليها بُعد أداء المهام، بمتوسط حسابي بلغ 3.42، إلى مستوى أداء يقع في الفئة المتوسطة، مما يعكس أن العاملين في وزارة الدفاع السعودية يؤدون مهامهم ضمن مستوى مقبول، لكنه لا يصل إلى الدرجة التي تمثل أداءً مرتفعاً أو متميزاً. هذه النتيجة تُعدّ مؤشراً

مهماً، لأنها تسلط الضوء على طبيعة الممارسات الوظيفية المرتبطة بتنفيذ المهام اليومية، ومدى قدرة الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة الزمنية والإجرائية، ويدل هذا المستوى المتوسط على أن الموظفين يمتلكون الحد الأدنى من الكفاءة المطلوبة لتنفيذ الأعمال، إلا أن هناك مجالات يمكن تعزيزها لرفع مستوى الأداء، مثل زيادة الدقة في تنفيذ المهام، وتحسين مهارات التخطيط، وتعزيز القدرة على الالتزام بالمواعيد النهائية. ويُحتمل أن يعود هذا المستوى إلى تفاوت الخبرات الوظيفية بين الموظفين، أو اختلاف مستوى الدعم الإداري، أو الحاجة إلى رفع مستوى التدريب المرتبط بالمهام الفنية والإدارية، وتشير النتيجة كذلك إلى أن الوزارة تمتلك قاعدة جيدة يمكن البناء عليها، لكن يحتاج الأمر إلى تفعيل برامج تطوير الأداء المستمر، والتي تشمل تدريب الموظفين على المهارات الفنية، والاهتمام ببرامج تطوير المهارات الإدارية والسلوكية التي تؤثر مباشرة في جودة تنفيذ المهام. كما ترتبط هذه النتيجة بمدى وضوح الوصف الوظيفي، وتحديد الأدوار بدقة، وهو جانب يؤثر بشكل كبير في مستوى الأداء.

### 5-2-5 مناقشة البعد الثاني: الأداء السياقي

يشير متوسط الأداء السياقي البالغ 3.45 إلى مستوى أداء يقع ضمن الفئة المتوسطة، وهو ما يعكس أن الموظفين في وزارة الدفاع السعودية يظهرون درجة مقبولة من السلوكيات السياقية الداعمة للعمل، مثل التعاون، والمبادرة، والالتزام بقواعد العمل، إلا أن هذه السلوكيات لا تزال بحاجة إلى تعزيز للوصول إلى المستوى الأمثل ويُعد الأداء السياقي عنصراً حيوياً في بيئة العمل العسكرية، لأنه يرتبط بمجموعة من السلوكيات غير المرتبطة مباشرة بالمهام الأساسية، لكنها تؤثر بشكل كبير في الانسجام التنظيمي وجودة الأداء العام. ويشمل ذلك مساندة الزملاء، والالتزام بالأنظمة، والمشاركة الإيجابية في بيئة العمل، وهي عناصر تُسهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومتعاونة. ومع ذلك، فإن

المتوسط الذي جاء ضمن المستوى المتوسط يشير إلى وجود تفاوت في ممارسة هذه السلوكيات بين الموظفين، وربما يوضح الحاجة إلى برامج تدريبية وسلوكية لتعزيز الوعي التنظيمي.

وتكشف هذه النتيجة كذلك عن وجود أساس جيد يمكن للوزارة البناء عليه، لكنها تحتاج إلى مبادرات لتعزيز السلوكيات السياقية، مثل تعزيز برامج بناء الفرق، وتكريم السلوكيات الإيجابية، وتوفير بيئة تشجع على المشاركة والتعاون، كما يمكن رفع هذا المستوى من خلال تحسين جودة الاتصال الداخلي، وتطوير مهارات التعامل بين الموظفين، وتعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة.

### 5-2-6 مناقشة البعد الثالث: الأداء التكيفي

يشير متوسط الأداء التكيفي البالغ 3.43 إلى مستوى متوسط من قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والمستجدات في بيئة العمل داخل وزارة الدفاع السعودية. ويعكس هذا المستوى قدرة مقبولة على التعامل مع الظروف الطارئة، وإعادة ترتيب الأولويات، والتفاعل مع التغييرات، إلا أنه يكشف أيضًا عن وجود مساحة كبيرة للتحسين، خاصة في ظل طبيعة العمل العسكري التي تتطلب مرونة عالية وسرعة في الاستجابة.

ويُعد الأداء التكيفي عنصرًا أساسيًا في البيئات الديناميكية التي تشهد تطورًا مستمرًا في الأنظمة، والإجراءات، والتقنيات المستخدمة. وفي السياق الدفاعي تحديدًا، يزداد دور هذا النوع من الأداء أهمية نظرًا لتعدد المهام، وتغير الظروف التشغيلية، والحاجة المستمرة لمواكبة الأنظمة الحديثة. إلا أن بقاء المتوسط ضمن المستوى المتوسط يدل على أن الموظفين قد يواجهون تحديات معينة في الاستجابة المثلى للتغيير، مثل مقاومة التغيير، أو ضعف التدريب على المستجدات، أو عدم وضوح التوجيهات في بعض المواقف، ويمكن تفسير هذا المستوى أيضًا من خلال تأثير بعض العوامل التنظيمية، مثل كفاية برامج التطوير المهني، أو مدى دعم القيادات لثقافة التكيف، أو وضوح السياسات المرتبطة

بإدارة التغيير. كما قد يرتبط الأمر بمدى توفر فرص لتجربة أساليب عمل جديدة، أو الاعتماد على أنظمة إدارية مرنة تعزز من قدرة الموظفين على تعديل سلوكهم بما يتناسب مع الظروف المتغيرة.

### 3-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (الاندماج الوظيفي)

يشير المتوسط الحسابي للاندماج الوظيفي البالغ 3.59 إلى مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع من التفاعل الإيجابي لدى الموظفين في وزارة الدفاع السعودية مع بيئة عملهم، ومع مهامهم المهنية، ومع أهداف المؤسسة، ويعكس هذا المستوى استعدادًا جيدًا لدى العاملين للمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وشعورًا مقبولًا بالانتماء والالتزام والولاء، إلا أنه لا يزال أقل من المستوى المطلوب في بيئة عمل تتطلب أداءً عاليًا، واستجابة سريعة، وارتباطًا وثيقًا بين الموظف ومهامه.

ويُعد الاندماج الوظيفي من العوامل الرئيسية التي ترتبط مباشرة بالأداء، والالتزام، والدافعية، والابتكار، إذ يسهم في رفع جودة العمل، وزيادة المبادرة، وتعزيز الاستقرار الوظيفي. وبقاء متوسط الاندماج ضمن مستوى متوسط يشير إلى وجود محفزات إيجابية داخل الوزارة، مثل وضوح بعض المهام، وتوفر قدر من الاعتراف بجهود الموظفين، ووجود فرص للتفاعل مع الزملاء.

ويُفسّر هذا المستوى المتوسط بوجود تحديات قد تعيق اندماج الموظف بشكل كامل، مثل كثافة المهام، وضغط العمل، أو محدودية برامج التطوير المهني، أو ضعف فرص المشاركة في صنع القرار. كما يمكن أن تكون بعض العوامل التنظيمية—مثل التواصل الداخلي، ووضوح التوجهات الاستراتيجية، وتقدير الجهود—ذات تأثير مباشر في تحديد مستوى الاندماج.

#### 4-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في وزارة الدفاع السعودية."

أثبتت النتائج وجود أثر دال ومرتفع القوة لاستراتيجيات التوظيف في الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال فهم طبيعة المؤسسات العسكرية التي تعتمد على نظام مهني صارم يتطلب دقة في اختيار القوى العاملة منذ البداية، فالمؤسسة الدفاعية لا يمكنها تحقيق كفاءة تشغيلية دون أن تكون عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين مبنية على أسس علمية دقيقة، نظرًا لخطورة المهام وحساسية المواقع الوظيفية، وإن ارتفاع المتوسط العام لاستراتيجيات التوظيف يشير إلى أن الوزارة تتبع منظومة واضحة وموحدة في جذب الكفاءات وتقييمهم وتعيينهم، وهو ما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء، وهو أمر يتوافق مع منطق عمل المؤسسات العسكرية التي تعتمد بشكل كبير على انتقاء الموظف المناسب قبل مباشرته العمل، فالوزارة عندما تستقطب كوادر تمتلك المهارات المطلوبة، وتُخضعهم لمعايير اختيار دقيقة، ثم تُعينهم وفق إجراءات منظمة، فهي بذلك تضمن أن الموظف الذي يصل إلى موقع العمل قادر على تنفيذ المطلوب منه بكفاءة، مما ينعكس مباشرة على أدائه في المهام الأساسية وعلى سلوكه المهني داخل بيئة العمل، ويُفسّر ذلك بأن الموظف الذي يتم اختياره بطريقة دقيقة غالبًا ما يكون أكثر جاهزية، وأكثر قدرة على الالتزام بالأنظمة، وأسرع في الانسجام مع بيئة العمل، وهذا بدوره يرفع مستوى الأداء في الجوانب كافة، سواء المتعلقة بإنجاز المهام أو بالتعاون في بيئة العمل أو بالتكيف مع التغيرات.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Suwanto & Subyantoro, 2019) التي أظهرت أن

الاختيار والتعيين لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين، تدعم دراسة عسلي (2018) نتائج الدراسة

الحالية حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين، مما يعكس أثر استراتيجيات التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي عبر الاندماج الوظيفي.

**ثانيًا: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في أداء المهام في وزارة الدفاع السعودية."**

أظهرت النتائج أثرًا دالًا لاستراتيجيات التوظيف في أداء المهام، وهو ما يعكس العلاقة المباشرة بين جودة الاختيار وإتقان المهام الرسمية، فأداء المهام يمثل البعد الفني والعملي للعمل، وهو يعتمد على امتلاك الموظف للمهارات والمعارف المطلوبة، ويُعد هذا البعد الأكثر تأثرًا بقرارات التوظيف لأن قدرات الفرد الفنية تُعد معيارًا مركزيًا في الاختيار، خصوصًا في وزارة تعتمد على كفاءات دقيقة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية الاستقطاب الجيد تجذب أفرادًا يمتلكون المهارات المناسبة، بينما يضمن الاختيار القائم على الكفاءة وضع الأشخاص في الوظائف التي تتوافق مع قدراتهم، ثم يأتي التعيين ليحدد مدى توجيه الموظف وتهيئته للاندماج السليم في المهام المطلوبة، وعندما تعمل هذه المراحل بتناغم، يصبح أداء المهام انعكاسًا طبيعيًا لجودة التوظيف، كما أن بيئة العمل العسكرية تتطلب انضباطًا والتزامًا وإتقانًا في تنفيذ التعليمات، وهي عناصر لا يمكن تحقيقها إلا من خلال موظفين تم انتقاؤهم بعناية، مما يفسر قوة العلاقة بين المتغيرين.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة يوسف (2021) التي أظهرت أن نظام التوظيف يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الموظفين وأدائهم. كما أظهرت دراسة جعفر (2020) أن الاستقطاب الناجح يساهم في تحسين أداء الموظفين العموميين، مما يعكس توازي التأثيرات بين استراتيجيات التوظيف وأداء المهام.

ثالثًا: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء السياقي في وزارة الدفاع السعودية."

كشفت النتائج عن وجود أثر دال لاستراتيجيات التوظيف في الأداء السياقي، ويُعد ذلك متوقعًا لأن السلوكيات الإيجابية في العمل - مثل التعاون، والمبادرة، والمساهمة في تحسين بيئة العمل - تتأثر بشخصية الموظف وقدرته على التفاعل مع الآخرين، وهذه السمات لا تظهر عشوائيًا، بل ترتبط بدرجة كبيرة بمدى نجاح الوزارة في اختيار أشخاص يمتلكون الاتجاهات المهنية والسلوكية المناسبة، فحين تكون إجراءات الاختيار دقيقة، وتُجرى المقابلات بطريقة مهنية، ويتم التركيز على الجوانب السلوكية والقيمية للمرشح، فإن المؤسسة تضمن وصول أفراد قادرين على الانسجام وخلق بيئة عمل إيجابية، كذلك، فإن عملية التعيين المنظمة تسهم في تهيئة الموظف الجديد، وتعزز ارتباطه بالفريق، مما يسهل عليه تقديم الدعم للزملاء والمبادرة في المواقف المختلفة.

وتتوافق نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة زيد وآخرون (2024) التي أكدت أن استراتيجيات التوظيف تلعب دورًا في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، بما في ذلك الأداء السياقي. كما تساند دراسة (Firman & Inrawati,2023) هذه النتائج، حيث أظهرت أن عملية التوظيف تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، بما يشمل تحسين تفاعلهم في بيئة العمل.

رابعًا: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء التكيفي في وزارة الدفاع السعودية."

أثبتت النتائج وجود أثر دال لاستراتيجيات التوظيف في الأداء التكيفي، وهو ما يعكس حقيقة أن قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات تعتمد بدرجة كبيرة على مؤهلاته وخبراته قبل دخوله الوظيفة، فالتوظيف الجيد يضمن اختيار موظفين يمتلكون قدرات معرفية وشخصية تساعدهم على التعامل مع

المواقف الطارئة، خصوصًا في بيئة عمل تتصف بالتحديث المستمر كما هو الحال في وزارة الدفاع، وعندما يتم تعيين الموظف في وظيفة تتوافق مع خبراته، فإن ذلك يجعله أكثر مرونة في تعديل أولوياته، وأكثر استعدادًا لتقبل الأنظمة الجديدة دون مقاومة، إضافة إلى ذلك، فإن عملية الاستقطاب المدروسة توقع موظفين لديهم القدرة الابتدائية على العمل تحت الضغط والتأقلم مع فرق مختلفة، وهو ما يجعل الأداء التكيفي نتيجة طبيعية لتطبيق سياسات توظيف فاعلة، وبالتالي تفسر النتائج العلاقة القوية بين التوظيف والتكيف من خلال مدى توافق الموظف مع متطلبات الوظيفة منذ البداية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة يوسف (2021) التي أظهرت تأثيرًا كبيرًا لـ تصميم الوظائف ونظام التوظيف على الكفاءة والأداء، تتوافق هذه النتيجة مع دراسة علام (2023) التي أوضحت أن استراتيجيات التوظيف تؤثر على أداء الموظفين في بيئات عمل متنوعة، بما في ذلك الأداء التكيفي.

**خامسًا: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحسين الاندماج الوظيفي في وزارة الدفاع السعودية."**

أظهرت النتائج وجود أثر دال لاستراتيجيات التوظيف في الاندماج الوظيفي؛ وهو تفسير منطقي لأن شعور الموظف بالارتباط بعمله يبدأ منذ لحظة دخوله المؤسسة، فإذا كانت سياسات الاستقطاب واضحة وشفافة، ومراحل الاختيار عادلة، وعمليات التعيين مرتبة، فإن ذلك يجعل الموظف يشعر بأن دخوله للوزارة كان نتيجة جدارة حقيقية، مما يعزز إحساسه بالانتماء ويزيد دافعيته نحو العمل، كما أن التعيين المنظم يوفر للموظف بداية مستقرة، ويمنحه الثقة في دوره ووظيفته، مما يرفع مستوى اندماجه ويقلل من شعوره بالغموض أو عدم اليقين، لذلك فإن الأثر المكتشف يعكس علاقة طبيعية مفادها أن الموظف الذي يتم توظيفه بطريقة محترفة يكون أكثر التزامًا واستقرارًا وانتماءً للمؤسسة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Sisneros,2025) التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا للاندماج الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات، ومع دراسة الرحمن (2024) أيضًا تدعم هذه الفكرة، حيث تبين أن الاندماج الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الموظف، وهو ما يعكس أهمية تعزيز الاندماج في بيئات العمل لتحسين الأداء.

سادسًا: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للاندماج الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في وزارة الدفاع السعودية."

جاءت النتيجة لتظهر أثرًا قويًا جدًا للاندماج الوظيفي في الأداء الوظيفي، وهو ما يمكن تفسيره عمليًا بأن الموظف الذي يشعر بالارتباط بعمله يقدم جهدًا أكبر، ويكون أكثر التزامًا، وأكثر رغبة في تقديم أداء متميز، فحين يشعر الفرد بأن دوره مهم وأنه جزء فاعل من المؤسسة، فإنه يصبح أكثر حرصًا على جودة عمله، وأكثر استعدادًا للتعاون مع الآخرين، وأكثر قدرة على التكيف مع التعليمات والظروف المتغيرة، ويسهم الاندماج في رفع مستوى الانضباط الداخلي للموظف، ويجعله أقل مقاومة للتغييرات وأكثر إيجابية في التعامل مع المهام، لذلك فإن قوة العلاقة التي ظهرت في النتائج تعكس الواقع العملي بأن الاندماج هو أحد أهم الموارد غير الملموسة التي ترفع الأداء الفعلي داخل المؤسسات العسكرية والمدنية على حد سواء.

هو ما يتفق مع دراسة عسلي (2018) التي أكدت أن الاندماج الوظيفي له تأثير قوي على أداء الموظفين. كما دعمت دراسة يوسف (2021) هذه النتيجة، حيث أشارت إلى أن تحسين الكفاءة والأداء الوظيفي يرتبط بشكل مباشر ب تصميم الوظائف ونظام التوظيف، وهو ما يعكس التأثير القوي للاندماج الوظيفي على تحسين الأداء الوظيفي في الدراساتين.

سابعًا: مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستراتيجيات التوظيف بأبعاده مجتمعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء الوظيفي بأبعادها مجتمعة بوجود الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة الدفاع السعودية."

أظهرت نتائج أن الاندماج الوظيفي يتوسط العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والأداء الوظيفي بشكل جزئي، وهذا يعد تفسيرًا منطقيًا للعلاقة في السياق العسكري والمهني، فاستراتيجيات التوظيف الجيدة لا تكتفي بتحسين الأداء بشكل مباشر، بل تؤثر أولًا في شعور الموظف بالاستقرار والانتماء، وهذا الإحساس بدوره ينعكس على مستوى الجهد الذي يبذله الموظف وجودة أدائه، عندما يشعر الموظف بأنه ينسجم مع بيئة العمل ويثق بقرارات التوظيف التي جاءت به إلى موقعه، فإنه يصبح أكثر التزامًا ورغبة في العمل، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء في جوانبه الثلاثة: تنفيذ المهام، السلوكيات المهنية، والتكيف مع المتغيرات. لذلك فإن الوساطة التي ظهرت تعكس أن الطريق نحو أداء عالٍ يمرّ عبر إيجاد موظف مرتبط نفسيًا وتنظيميًا بعمله، وهو ما تؤثر فيه سياسات التوظيف من البداية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد وآخرون (2025) التي أظهرت أن استراتيجيات الاستقطاب الفعالة تساهم في تعزيز الاندماج الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. دراسة فيرمان وإينراواتي (2023) أيضًا تدعم فكرة الوساطة الجزئية للاندماج الوظيفي، حيث أظهرت أن عملية التوظيف الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، بما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية.

## 5-5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز قنوات الاستقطاب المتنوعة واستخدام منصات رقمية أكثر فاعلية لضمان جذب كفاءات تتوافق مع طبيعة العمل العسكري.
- تطوير معايير الاختيار بحيث تركز بشكل أكبر على الجوانب السلوكية والقدرات التكيفية إلى جانب الكفاءة الفنية.
- تحسين إجراءات التعيين من خلال توسيع برامج التهيئة الوظيفية ودعم الموظفين الجدد خلال فترة الاندماج الأولى.
- ربط سياسات التوظيف بخطط التطوير المؤسسي لضمان توافق الموظف مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.
- تعزيز الاندماج الوظيفي عبر خلق بيئة عمل داعمة، وإتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار، وتحفيز الموظفين على المبادرة.
- تطوير أنظمة المتابعة والتغذية الراجعة المستمرة لتعزيز العلاقة بين الموظف وبيئة العمل وتحسين الأداء.
- الاهتمام بسلوكيات التعاون والعمل الجماعي من خلال برامج تدريبية تعزز الروح المهنية والانتماء.
- التركيز على رفع قدرة الموظفين على التكيف من خلال التدريب على إدارة التغيير ومهارات المرونة التنظيمية.
- تعزيز دور القيادة المباشرة في دعم الموظفين ورفع مستوى مشاركتهم في أهداف الوزارة.
- مراجعة دورات التوظيف بشكل دوري لضمان تحديث إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين بما يتناسب مع التطور المؤسسي.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

إبراهيم، حسام الدين، بن فايل، وليد، بن سليم، الشعيلي، الريامي، بن ناصر بن سالم. (2024). مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان. صحيفة التربية، 76 (5)، 295-336.

آل سعود، دانية. (2025). التوظيف والتمكين الشامل للأشخاص ذوي الإعاقة بالمملكة العربية السعودية: الثوابت، واستراتيجيات التغلب على التحديات لتمكينهم في سوق العمل. مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 19 (68.1)، 13-38.

بخيت، أبوبكر. (2024). أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على موظفي جامعة سنار-مجمع الوسط-2023). مجلة مالية ومحاسبة الشركات، 14 (1)، 1-20.

البلك، محمد نسيم مصطفى، ملك، جمعة، حسن، وفا، محمد حسن. (2024). أثر أزمة كورونا علي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية علي قطاع التعليم العالي). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15 (4)، 2899-2918.

تبارك، ليث فؤاد القيسي، سمية عباس مجيد. (2025). دور متطلبات معالجة الفجوة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية في وزارة التربية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 23 (ملحق 1 للعدد 85)، 324-342.

ثابت، محمود عبده، الوجيه، درهم يحيى محمد. (2025). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة حالة على البنك المركزي اليمني - المركز الرئيس - عدن). مجلة الدراسات الاجتماعية، 31 (7)، 50-100.

جعفر، حسين. (2020). دور إستراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 28 (3)، 2410-5198.

جميل، احمد علي زيد، قائد، امل سعيد، صادق، أمين هزاع علي، أمجد سعيد دبان خالد. (2024). أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة منار الشرق للتربية و تكنولوجيا التعليم، 3(2)، 14-25.

حجازي، هيثم. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 1(25)، 23-60.

الحربي، عبد العزيز مصلح. (2025). أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، 9(9)، 68-82.

الخطيب، نايف عبد الرؤوف، أبو زياد، نتاشا عمر. (2025). واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 7(3)، 197-231.

الرحمن، ر. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(7)، 8-99-120

ريان، عدنان عزيز الرحمن. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، 8(7)، 99-120.

زيد، ج.، قائد، أ.، علي، ص.، خالد، أ.، & أمجد، ر. (2024). أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة منار الشرق للتربية و تكنولوجيا التعليم، 3(2)، 14-25.

سقراط، رانيا علي محمد. (2025). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي الحكومي في مصر والسعودية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 47(47)، 619-686.

السليطي، م. (2024). استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة قطر فارما. *المجلة العربية للإدارة*، (2)44، 219-330.

الشرفات، صلاح صوان. (2025). أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي: في البنك الأهلي الأردني. *المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 11(1). 90-150.

الشرماني، رفيق عبده محمد، العامري، عبده أحمد علي. (2025). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة-صنعاء. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(6)، 145-180.

شريف، شيرين. (2025). دور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية النسائية في تميز الاداء بإدارات التعليم بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية-دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 39(2)، 1171-1133.

الصيد، وداد عمر، عبدالله، امحمد محمد. (2025). بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. *مجلة الاصاله*، 5(11).

الطاهر، محمد علي حسن، اسماعيل، محمد عبد الجليل، حاتم عثمان ادم اسماعيل. (2022). أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المستشفيات العامة بولاية الخرطوم. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(3)، 311-330.

عابدين، يارا. (2023). تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين. (دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق)، رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الاعمال. دمشق.

العباسي، شكري أحمد علي عبد الرب، شاوش، زايد ناجي ناصر. (2025). أثر المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية للصناديق التتموية بالجمهورية اليمنية". *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(9)، 562-601.

عسلي، نور الدين. (2018). دراسة اثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي -ولاية المسيلة-، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 1(11)، 142-153.

عطية، أ. ع.، محمد، م. م.، الحنان، أ.، & علي، أ. أ. (2025). استخدام أنشطة منتيسوري في تنمية مهارات القراءة لدى أطفال اضطراب طيف التوحد ذوي الأداء الوظيفي المرتفع. *مجلة كلية التربية، 40(11.3)*، 148-172.

علام، و. (2023). أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العمالة المؤقتة بجامعة أسوان. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(2)*، 508-550.

فؤاد، محمد حسين ناجي، الرحومي، أحمد أحمد. (2025). دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات العامة اليمنية المساهمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(8)*، 184-203.

القادري، أحمد، عادل، جفري، عمر، علي. (2023). أثر العمل عن بعد على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بفرع السلیمانية. *مجلة كلية التربية. بورسعيد، 43(43)*، 356-436.

الكلدي، خالد محمد ناصر، باهديلة، آسيا محمد سعيد. (2025). أثر الاندماج الوظيفي في أداء الموظفین (دراسة حالة على جامعة حضرموت بمحافظة حضرموت-المكلا). *مجلة الدراسات الاجتماعية، 31(5)*، 63-75.

الحيدان، الهنوف، الحسين، أحمد. (2025). القلق كمتغيّر وسيط بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين. *مجلة العلوم التربوية و النفسية، 9(4)*، 109-131.

النشيلي، ح. ع. م. (2022). القوة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52(4)*، 299-332.

هاني، ع.، حسن، م.، راغب، م.، رجب، أ. (2022). أثر التوظيف الإلكتروني على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات مياه الشرب بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(4)*، 327-334.

## ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

- Alzoraiki, M., Merza, M., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The mediating role of employee engagement in the relationship between recruitment & selection and employee retention at the National Bank of Bahrain. *Banks and Bank Systems*, 19(4).
- Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee engagement and organizational performance: A human resource perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 5941–5948.
- Duan, S. X., & Deng, H. (2025). Job performance in digital work: do personality traits matter?. *Journal of Computer Information Systems*, 65(1), 15-27
- Duffour, K. A., Atiim, E. Y., & Baturo, E. (2024). Mediation effect of employee engagement on the relationship between employee relations and organizational performance. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/379281272>
- Elms, A. (2025). *The power of trust: How felt trust enhances employee empowerment and adaptive performance* (Doctoral dissertation, University of Guelph).
- Feng, J., Zhang, Y., Li, L., Zhao, S., Qiu, W., Lu, J., ... & Lin, H. (2025). A novel NiCa-based dual-functional material with high absorption capacity and stability for integrated direct air CO<sub>2</sub> capture and in-situ methanation. *Separation and Purification Technology*, 354, 128989.
- Firman, A., & Inrawati, N. (2023). The impact of the recruitment process on employee performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(2), 55–65.
- Gazi, M. A. I., Masud, A. A., Kaium, M. A., Amin, M. B., Mahmud, P., Senathirajah, A. R. B. S., & Abdullah, M. (2025). Unraveling employee life satisfaction: exploring the impact of psychological contract breach, self-efficacy, mental health, and abusive supervision, with work engagement and job satisfaction as mediators. *Cogent Psychology*, 12(1), 2455783.
- Hu, X. (2024). A quantitative analysis of recruitment strategies and their impact on employee engagement. *Pacific International Journal*, 7(3).
- Hu, X. (2024). A Quantitative Analysis of Recruitment Strategies and Their Impact on Employee Engagement. *Pacific International Journal*, 7(3), 35-42.
- Iddrisu, I., & Adam, A. (2025). Nexuses between induction training and on-the-job-training on employee job performance: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(4), 879-895.
- Ifeanyichukwu, E. O., & Haido, A. M. (2024). A critical assessment of staff recruitment, selection, & organizational productivity. *Alvan Journal of Social Sciences*, 1(1), 1–15.

- Jimoh, A. L., Dunmade, E. O., & Salman, A. (2025). Green talent management and job performance: the significance of open innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 1-18.
- Kaur, R. (2025). Influences of work stressors and family support: the mediating role of job performance. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 22(1), 100-115.
- Khan, T., Vadivel, G., Ayyasamy, K., Murugesan, G., & Sebaey, T. A. (2025). Advances in conductive biomaterials for cardiac tissue engineering: Design, fabrication, and functional integration. *Polymers*, 17(5), 620.
- Lee, S., & Han, S. H. (2025). Knowledge sharing as a cornerstone for sustainability: the dual mediating roles of job engagement and meaningful work. *European Journal of Training and Development*, 49(5/6), 647-669.
- Li, L., Kanchanapoom, K., Deeprasert, J., Duan, N., & Qi, Z. (2025). Unveiling the factors shaping teacher job performance: exploring the interplay of personality traits, perceived organizational support, self-efficacy, and job satisfaction. *BMC psychology*, 13(1), 14.
- Li, Q. F., Wang, J. T., & Wang, Z. (2024). Implementation of functional integration of hydrogel matrices with rare earth elements and related applications. *Journal of Rare Earths*.
- Mohammed, S., Jacob, J., Maheswari, P., Ragu, R., & Ebrahim, M. (2025). Enhancing employee engagement and satisfaction through strategic talent acquisition and marketing integration. *Academy of Marketing Studies Journal*, 29(2), 1–10.
- Mumford, E. A., Liu, W., & O’leary, M. S. (2025). Us law enforcement officers’ stress, job satisfaction, job performance, and resilience: A national sample. *Police Quarterly*, 28(1), 104-126.
- Pandey, A. K., Cohn, J., Nampoothiri, V., Gadde, U., Ghataure, A., Kakkar, A. K., ... & Charani, E. (2025). A systematic review of antibiotic drug shortages and the strategies employed for managing these shortages. *Clinical Microbiology and Infection*, 31(3), 345-353.
- Priyantha, P. H. R. (2025). *Impact of employe Engagement, on job Satisfaction; Study Primary Health Care Institutes in Galle Districk* (Doctoral dissertation).
- Reljic, J., Evangelista, R., & Pianta, M. (2025). Digital technologies, employment, and skills. *Industrial and Corporate Change*, 34(3), 385-406.
- Rolseth, A., Carlson, M., Ghassemali, E., Caro, L. P., & Jarfors, A. E. (2024). Impact of functional integration and electrification on aluminium scrap in the automotive sector: A review. *Resources, Conservation and Recycling*, 205, 107532.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49.

- Sisneros, K. R. (2025). *The impact of recruitment and selection strategies on organizational performance and employee productivity* [Unpublished doctoral dissertation].
- Solga, H., Rusconi, A., & Hofmeister, S. (2025). Gender biases in assistant professor recruitment: Does discipline matter? *Research Policy*, *54*(3), 105170.
- Song, Z., Cai, Y., Li, X., Zhao, Y. C., Yin, D., Atrens, A., & Zhao, M. C. (2025). Fresh insights into structure–function-integrated self-antibacterial Cu-containing Al alloys: Giving Al alloys a new function. *Materials Horizons*.
- Sun, Y., & Li, S. (2025). The impact of digital development on non-agricultural employment of rural women: evidence from the broadband China strategy. *Applied Economics*, *57*(18), 2224-2240.
- Suwarto, F. X., & Subyantoro, A. (2019). The effect of recruitment, selection and placement on employee performance. *International Journal of Computer Networks and Communications Security*, *7*(7), 126-134.
- Toscano, F., González-Romá, V., & Zappalà, S. (2025). The influence of working from home vs. working at the office on job performance in a hybrid work arrangement: A diary study. *Journal of business and psychology*, *40*(2), 497-512.
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van de Voorde, K. (2025). How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and job performance. *Journal of Management & Organization*, *31*(4), 1872-1890.
- Wen, J. Y. (2025). State employment as a strategy of autocratic control in China. *Review of Economics and Statistics*, 1-45.\
- Yang, F., Fei, Y., Guo, L., Bai, X., & Li, X. (2025). Job crafting intervention for job burnout and work engagement among young construction project management practitioners in China. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *32*(1), 536-555.
- Yuan, Q., Kong, J., Liu, C., & Jiang, Y. (2025). Understanding the effects of specific techno-stressors on strain and job performance: A meta-analysis of the empirical evidence. *Information Technology & People*, *38*(2), 787–826.
- Yusuf, M. (2021). Influence of recruitment system and job design on competence and employee performance. *Asia Pacific Management and Business Application (APMBA)*, *9*(2), 167–178.
- Zeb, A., Bin Othayman, M., Goh, G. G. G., & Shah, S. A. A. (2025). Exploring the mediating role of psychological factors in the relationship between supervisor support and job performance. *Journal of Modelling in Management*, *20*(1), 163–181.
- Zoughbei, L. (2024). Burnout and its relationship to job performance among teachers in special education centers in Bethlehem. *Journal of Faculty of Education – Assiut University*, *40*(7), 95–141.

## الملحقات

### الملحق (1) أداة الدراسة بصورتها النهائية

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان : " استراتيجيات التوظيف وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي الدور الوسيط للاندماج الوظيفي: دراسة حالة في وزارة الدفاع السعودية ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. ارجو التكرم بالإجابة على فقرات الإسنابنة بما يتناسب مع ارائكم علما بان البيانات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لاغرض البحث العلمي

شاكر لكم حسن تعاونكم

الباحث: ناصر عبد العزيز الرويلي

إشراف: أ. د. عزام أبو مُغلي

#### معلومات المستجيب

يرجى اختيار الإجابة التي تنطبق عليك:

أولاً: النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى

ثانياً: الفئة العمرية:

اصغر من 30 سنة  من 30 - اصغر من 35 سنة

من 35- اصغر من 40 سنة  40 سنة فأكثر

ثالثاً: الخبرة: (1-أقل من 5)  (من 5 سنوات الى أقل من 10)  (10سنوات فأكثر )

رابعاً: المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فاقل  بكالوريوس  دراسات عليا

خامساً: المستوى الوظيفي:

ادارة عليا  ادارة وسطى  ادارة دنيا

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p><b>المتغير المستقل: استراتيجيات التوظيف:</b> ويُعرف إجرائيًا بأنه درجة تفعيل وزارة الدفاع السعودية لممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين كمدخلات استراتيجية في إدارة الموارد البشرية، وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة المعدّة من قبل الباحث، والتي تغطي الأبعاد التالية</p>						
<p><b>البعد الاول: الاستقطاب:</b> مدى قدرة الوزارة على جذب الكفاءات المناسبة من خلال قنوات ترويجية فعالة، وأنظمة ترشيح عادلة وموجهة.</p>						
1	تعلن الوزارة عن الوظائف الشاغرة عبر قنوات متعددة.					
2	تستخدم الوزارة وسائل إلكترونية فعالة في عملية الاستقطاب.					
3	تتشر الوزارة الإعلانات في منصات موثوقة.					
4	تعتمد الوزارة على نظام جذب عادل.					
5	توفر الوزارة بيئة عمل تُشجع الكفاءات على التقديم لها.					
<p><b>البعد الثاني: الاختيار:</b> يعكس مدى تطبيق الوزارة لمعايير موضوعية وعلمية في فحص وتقييم المتقدمين للعمل وفق متطلبات الوظيفة المحددة.</p>						
6	تُجري الوزارة مقابلات قائمة على الكفاءة.					
7	تُستخدم الوزارة اختبارات تقييم موحدة للمرشحين.					
8	تقوم الوزارة بتحليل السيرة الذاتية وفق معايير موضوعية سلفاً.					
9	تعتمد الوزارة على لجان تقييم متخصصة لاختيار المرشحين.					
10	تُستبعد الوزارة الطلبات غير المستوفية للشروط.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الثالث: التعيين:</b> يتناول الإجراءات والسياسات المتبعة لتسكين الموظفين في وظائفهم بعد عملية الاختيار، بما يضمن توافقهم مع البيئة التنظيمية.						
11	تُصدر الوزارة قرارات التعيين وفق جدول زمني محدد.					
12	توجه الوزارة الموظفون الجدد بجلسات تعريفية فعالة.					
13	تطابق الوزارة المؤهلات مع متطلبات الوظيفة بدقة.					
14	تسعى الوزارة إلى ضمان ملاءمة الموظف للبيئة التنظيمية					
15	تتظم الوزارة برنامج دمج الموظفين الجدد خلال الأشهر الأولى					
<b>المتغير التابع: الأداء الوظيفي:</b> ويُعرف إجرائياً بأنه مدى تحقق الأداء المأمول من موظفي وزارة الدفاع السعودية، ويقاس من خلال فقرات الاستبانة التي تم تطويرها، والتي تغطي الأبعاد التالية:						
<b>البعد الأول: أداء المهام:</b> يعكس مدى دقة وإنجاز الفرد للمهام الموكلة إليه وفق متطلبات الوظيفة الرسمية.						
16	يُجز الموظف مهامه في الوقت المحدد.					
17	يلتزم الموظف بتعليمات العمل الرسمية.					
18	يُظهر الموظف دقة في تنفيذ المهام.					
19	يُسلم الموظف التقارير في وقتها المحدد.					
20	يُتقن الموظف مهاراته الأساسية.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثاني: الأداء السياقي: يقيس سلوكيات الفرد الإيجابية التي تتجاوز المهام الرسمية، مثل التعاون والمبادرة.						
21	يُساعد الموظف زملاءه عند الحاجة.					
22	يبادر الموظف لحل المشكلات.					
23	يُظهر الموظف احترامًا لقواعد العمل.					
24	يساهم الموظف في تحسين بيئة العمل.					
25	يُشجع الموظف التعاون بين الزملاء.					
البعد الثالث: الأداء التكيفي: يقيس قدرة الموظف على التفاعل والتكيف مع الظروف الطارئة أو التغييرات التنظيمية.						
26	يتعامل الموظف بمرونة مع الظروف الطارئة.					
27	يُعدل الموظف أولوياته حسب المستجدات.					
28	يستجيب الموظف للتغييرات التنظيمية بسرعة.					
29	يُظهر الموظف تقبلاً للأنظمة الحديثة.					
30	يتكيف الموظف مع فرق العمل المتغيرة.					
المتغير الوسيط: الاندماج الوظيفي: درجة ارتباط موظفي وزارة الدفاع نفسيًا وسلوكيًا بالعمل.						
31	يشعر الموظف بالانتماء لفريقه المهني.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يُبدى الموظف حماسه تجاه عمله اليومي.	32
					يحرص الموظف على تحقيق أهداف الوزارة.	33
					يُظهر الموظف التزامًا طويل الأمد بالوظيفة.	34
					يتفاعل الموظف بإيجابية مع زملائه دائمًا.	35
					يُساهم الموظف باقتراحات تطويرية مستمرة.	36
					يبذل الموظف جهدًا إضافيًا عند الحاجة لتحقيق نجاح فريقه.	37
					يسعى الموظف لتطوير مهاراته باستمرار.	38
					يشعر الموظف بالفخر عند إنجاز أعماله.	39
					يلتزم الموظف بحل المشكلات بدلاً من تجنبها.	40

الملحق (2) قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	الاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	أ.د علي محمد العضايلة	1
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	أ.د أحمد علي صالح	2
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. الحارث أبو حسين	3
جامعة العلوم التطبيقية	أستاذ مشارك	د . شاكر القضاة	4
جامعة العلوم التطبيقية	أستاذ مساعد	د. عمر كنعان	5