

أثر سياسات الاستقطاب والإختيار والتعيين على الميزة التنافسية
(دراسة تطبيقية على موظفي جامعة سنار-مجمع الوسط -2023)

The Impact of Recruitment, Selection and Appointment Policies on Competitive Advantage

(An Applied Study on University of Sinnar Employees (Center Complex -2023)

أبوبكر علي خضر بخيت¹،

Abobakr ali khedr bkhit¹,

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة سنار (السودان)؛ Abosinnar@outlook.com

تاريخ النشر: 2024/07/07

تاريخ القبول: 2024/01/01

تاريخ الإرسال: 2023/11/03

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع سياسات الاختيار والتعيين وتحديات التميز المؤسسي في الجامعات. تنبع أهمية الدراسة أنها تفيد قادة الجامعات في التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين، ومدى الرضا والقبول عن تلك السياسات، تكونت عينة الدراسة من موظفي جامعة سنار-مجمع الوسط، تم إختيار العينة عن طريق الحصر الشامل لمجتمع الدراسة لعدد 110 موظف، واعتمد الباحث الإستبيان بغرض جمع البيانات. تم إستخدام التحليل الكمي للبيانات، بإستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أهم النتائج: ليس هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين محوري الاستقطاب والاختيار والتعيين (السياسات، كفاءة وخبرة القائمين) ومحوري الميزة التنافسية (التميز، الجودة). هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات ومحوري الميزة التنافسية (التميز، الجودة). أهم التوصيات، ان تهتم الجامعة بالصرف على برامج التدريب للموظفين لتنمية المهارات وتقليل الأخطاء، عند تقديم الخدمة. أن تستخدم الجامعة تقنيات إلكترونية حديثة في تقديم الخدمة للطلاب.

الكلمات المفتاحية: سياسات، تطبيق إجراءات، الاستقطاب والاختيار والتعيين، كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات، التميز، الجودة.

تصنيفات JEL : ، (وضع ترميز JEL إجباري)

Abstract:

The study aimed to know the reality of selection and appointment policies and the challenges of institutional excellence in universities. The importance of the study stems from the fact that it benefits university leaders in identifying the reality of selection and appointment policies,

¹ بخيت، أبوبكر علي خضر بخيت، Abosinnar@outlook.com

and the extent of satisfaction and acceptance with those policies. The study sample consisted of employees of Sinnar University - center Complex. The sample was chosen through a comprehensive inventory of the study population of 110 employees, and the researcher adopted the questionnaire. For collecting data. Quantitative data analysis was used, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The most important results: There is no statistically significant effect at the level of significance (0.05) between the two axes of recruitment, selection and appointment (policies, competence and experience of that in charge) and the two axes of competitive advantage (excellence, quality). . There is a statistically significant effect at a level of significance (0.05) between the application of talent attraction procedures and the two axes of competitive advantage (excellence, quality). The most important recommendations are that the university should pay attention to training programs for employees to develop skills and reduce errors when providing the service. The university should use modern electronic technologies to provide services to students.

Keywords: policies, application of procedures, recruitment, selection and appointment, competence and experience of those responsible for the recruitment process, excellence, quality.

JEL Classification Codes: ..., ..., ...

أولاً: المقدمة:

نظراً لزيادة المنافسة بين المنظمات أصبح النجاح في السوق هو لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية في السوق وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن ونظراً لتوفير الموارد المالية لتمويل المشاريع ولصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيا المقدمة وعملة السوق فقد ركزت كثيراً من المنظمات على أهم مواردها وهي الموارد البشرية من خلال الاستقطاب السليم لهذه الموارد لتحقيق الميزة التنافسية في السوق، كما إن الحصول على موارد بشرية أكثر مهارة وفعالية يعزز القدرة التنافسية للمنظمات وللإقتصاد عموماً.

مشكلة الدراسة:

تسعى الجامعات كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو في السوق، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها، ولكن الجامعات أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة منها التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، وبين سعي الجامعات للعمل وفق رسالتها وتحقيق أهدافها وسعيها لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها تزداد التحديات تعقيداً بسبب الطبيعة القانونية والقطاعية للتعليم العالي، وبسبب أنها تحتاج للعمل وفق أسس مختلفة نسبياً عما هو متاح لمؤسسات القطاع الخاص. وحتى تستطيع الجامعة أن تلعب الدور القيادي في المجتمع، فلا بد من الاعتماد على الهيئات التدريسية والعاملين فيها باعتبارهم الحجر الأساس والعنصر الرئيسي في العملية التعليمية التعلمية، علماً أن نجاح وتقديم أي جامعه يعتمد بالدرجة الأولى على ما توفره تلك الجامعة من عناصر ذات كفاءة

وأسئلة الدراسة:

والتي تتمثل في السؤال التالي:

ما دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات؟

لذلك فان الدراسة الحالية تحاول سد جزء من ذلك الفراغ عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية :

- هل يتم تصميم عمليات البحث والاستقطاب في الجامعات بشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه الجامعات ؟

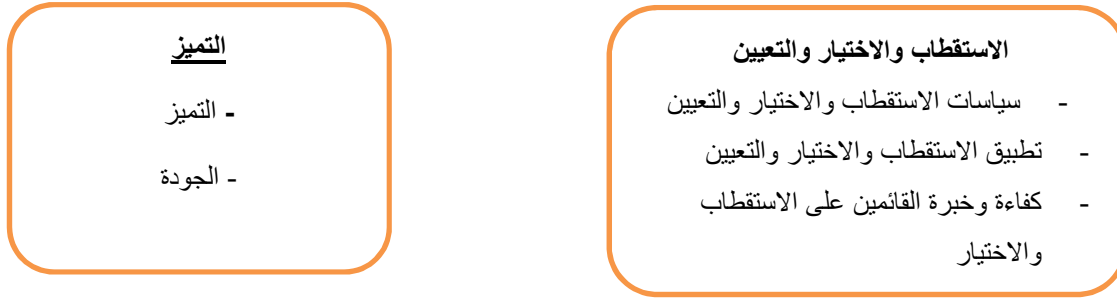
- هل تؤدي عمليات الاستقطاب إلى جلب الكوادر التي تحقق الميزة التنافسية ؟
- كيف تستطيع الموارد البشرية المستقطبة مساندة البنوك للوصول والحفاظ على هذه الميزة التنافسية ؟
أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها قد تفيد قادة الجامعات في التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين، ومدى الرضا والقبول عن تلك السياسات، كما قد تفيد في التعرف على درجة التميز المؤسسي في جامعاتهم، والتعرف على جوانب القصور والضعف التي تحول دون الوصول إلى التميز المؤسسي، مما يمكنهم من وضع السياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير جامعاتهم، يمثل إضافة للمكتبة العلمية وتنبع أهمية من الندرة في هذا المجال
أهداف الدراسة:

1. معرفة واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات.

2. معرفة تحديات التميز المؤسسي في الجامعات

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع تكوين فرضيات الدراسة 2023م

فروض الدراسة:

- 1- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتميز.
- 2- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق إجراءات استقطاب الكفاءات والتميز.
- 3- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين كفاءة وخبرة القائمين على عملية استقطاب الكفاءات والتميز.
- 4- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والجودة.
- 5- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق إجراءات استقطاب الكفاءات والجودة.
- 6- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين كفاءة وخبرة القائمين على عملية استقطاب الكفاءات والجودة.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، من خلال استخدام الاساليب الإحصائية المختلفة، المنهج التاريخي: لعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذلك المعلومات التاريخية.

طرق جمع البيانات: اعتمد الباحث علي المصادر التالية:

البيانات الاولية: أداة الاستبيان

البيانات الثانوية: وتشمل الكتب، المراجع، الدوريات، التقارير السنوية والمنشورات الإحصاءات والدراسات السابقة في هذا المجال.

حدود البحث:

الحدود الزمانية:2023

الحدود المكانية: جامعة سنار (مجمع الوسط)

الحدود البشرية: موظفي جامعة سنار (مجمع الوسط)

الدراسات السابقة:

1- عريقات وآخرون (2010م).

تهدف الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجيا ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرةً وتأهيلاً فإن مآلها إلى الفشل. وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل ل الأردنني من خلال التعرف الى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين ومعرفة أثر البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات. كما أن البنك سعى إلى معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. وخلصت الدراسة إلى أن أسباب نجاح تحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات. وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء. وأثبتت الدراسة -إحصائياً- وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية. كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية

2- عفانة، (2012م).

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة ما بين شهر 9 /2010 _ 2011/12، ومثل مجتمع هذه الدراسة العاملين في كل من وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وشركة الإتصالات الفلسطينية ممن يحملون مسميات إشرافية من مدير عام إلى رئيس قسم. هدف هذه الدراسة هو تقييم ومقارنة إستقطاب الكفاءات في القطاع العام والقطاع الخاص وآليات تطويرها ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم إستبانة ضمت (41) فقرة وزعت على أربعة مجالات، وتمتعت بدرجة صدق وثبات بلغت 960 (عن طريق اختبار كرونباخ ألفا، حيث تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة من الفئات الإشرافية في كل من وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وشركة الإتصالات الفلسطينية والبالغ عددهم 147 حيث قصد الباحث استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد العينة نظراً لصغر حجم المجتمع، حيث وزعت الإستبانة على المجتمع كاملاً والبالغ عدده (147). ولكن لظروف عدة منها سفر البعض من أفراد العينة، وعدم صلاحية بعض الإستبيانات لأغراض التحليل، وعدم استجابة البعض لتعبئة الإستبانة، تم استرداد(104)منها (67) للوزارة، (37) للشركة اعتبرت كعينة ممثلة للمجتمع. وبعد

عملية جمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (Spss) أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج وهي أن درجة استجابة أفراد العينة في تقييمهم لإستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات كان بدرجة كبيرة على التوالي (69)، (76%) وهذا واضح من خلال نتائج المجالات حيث تبين أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة قد بلغ متوسط استجابات أفراد العينة (45.3) للوزارة ، و (79.3) للشركة ، بينما كانت الاستجابة على مجال وجود تخطيط للموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره (16.3) للوزارة، (02.4) للشركة ، أما مجال مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات فقد كان المتوسط الحسابي للوزارة (32.3)، (56.3) للشركة ، وأن مجال مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات فقد كان المتوسط الحسابي للوزارة (42.3) (80.3) للشركة وكانت درجات الإستجابة على جميع المجالات بدرجة كبيرة في كلا المؤسستين. كما أظهرت النتائج فيما يخص آليات التطوير.

الإطار النظري:

1. مفهوم الاستقطاب

الاستقطاب هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين بالمنظمة مما يسهم على تحقيق الميزة التنافسية والتي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه " البحث عن، وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة" (حسن، 2004، ص 34)

. كما ويعرف بأنه "الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (الكبيسي، 2004، ص 108).

وأخيراً يمكن تعريف الاستقطاب " بأنه هو عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة". (Mondy، p، 2005 151)

أولاً: الاستقطاب:

يشار إلى الاستقطاب بأنه النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة لغاية جذب الموظفين المحتملين. في حين ان (العمرى، 2000، ص 67) قد عرف الاستقطاب بأنه: " عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين لعدد من الوظائف بنوعية مطلوبة ضمن فترة مناسبة، لاختيار الأكثر ملائمة وفقاً للمتطلبات والشروط.

وتظهر أهمية الاستقطاب من خلال: في حين أن

أ. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

ب. الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة وفعالية المنظمة.

ج. حصول المنظمة على أفضل الكفاءات.

د. تقييم قوة المنظمة وأهميتها عبر معرفة مواصفات عاملها.

هـ. توظيف أفضل الوسائل للبحث عن نخبة الموظفين سواء كانت داخلية أو خارجية.
فوائد الاستقطاب:

- أ. إيصال رسالة المؤسسة بأنها المكان الأنسب لبناء وتطوير حياتهم المهنية
- ب. خطوة أولى نحو بناء قوة منتجة فاعلة في القطاع
- ج. الحصول على قوة عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية.
- د. الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

مصادر الاستقطاب

هي المصادر التي سيتم الحصول منها على القوة العاملة ذات الكفاءة المطلوبة للتوظيف. (العمرى، 2000، ص 67)
أولاً: مصادر داخلية

وذلك عبر الإعلان عن الشاغر في المنظمة والسماح لمن يرغب من الموظفين وتنطبق عليهم شروطها التقديم لها وتشير الدراسات إلى أنه من الممكن الإعلان عنها داخليا أو التوصية بموظف معين يزكيه زملاؤه ومدراءه لشغل المنصب الشاغر، ولهذه الطريقة جملة من المزايا والعيوب فمن مزاياها أنها تؤمن الاستقرار الوظيفي للعاملين وتخلق لديهم الشعور بالأمن، المحافظة على العاملين في المنظمة بما يضمن سرية العمل فيها، ووضوح المستقبل الوظيفي للعاملين، وتحفيز الموظفين نحو تقديم الأفضل.

أما عيوبها فهي: حرمان المنظمة من كفاءات خارجية، حجب الخبرات الخارجية مما يؤدي إلى نقص ف تنوع الاهتمامات والثقافات والمعارف الجديدة التي يمتلكها من هم من خارج المنظمة، سوء الاختيار إذا كانت من سبيل الترقية

ثانياً: المصادر الخارجية:

تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية في حال عدم توافر المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية تتمثل في الإعلان عبر وسائل الاتصال الاجتماعي ومكاتب التوظيف الخاصة، والمجلات، ووزارة العمل ومكاتب التوظيف الحكومي، المؤسسات التعليمية، النقابات العمالية، المنظمات المهنية، الأحداث والمناسبات، أيام التوظيف التي تقيمها الجامعات والمعاهد.

ولهذه المصادر جملة من المزايا والعيوب تتمثل في:

مزايا الاستفادة من الخبرات والمهارات وأساليب العمل الجديدة، تعدد الجهات التي ترتبط معها المنظمات بعلاقات، تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين، مزايا اقتصادية.

أما عيوبها فهي: تكاليف التدريب والتأهيل، الحاجة للتأقلم والتكيف للموظف الجديد، والأجور العالية التي يطلبها البعض منهم نظراً لمعرفته لحاجة المنظمة لخبراته، الصراعات الداخلية، عدم التعاون مع الموظف الجديد

2. مفهوم عملية الاختيار

يمكن تعريف عملية الاختيار " بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر. (السالم، 2002، ص 85) كما يمكن تعريفه: " بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق

ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها، المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للتوظيف وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه، المنظمة. (زويلف، 2003، ص56).

فعملية الاختيار هي العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب، ويمكن تعريفها بأنها: "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة". (السالم، 2002، ص85).

التخطيط المهني هو " العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية"، فإتاحة المعلومات الواجبة أمام العاملين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. (عباس، 2003، ص208).

ويعرف أيضاً: "بأنها رحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازا ليتعرف كل منهما على الآخر ويجب ألا ينصرف الذهن إلى التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً". (المدهون، 2005، ص66)

ثالثاً-أهمية عملية الاختيار:

يمكن القول بأن أهمية عملية الاختيار ترجع إلى الأسباب التالية: (شاويش، 1996، ص18) إن أداء القائم بعملية الاختيار يعتمد وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، فالعاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية، وبذلك فإنه إنجاز رئيسهم لابد وأن يتأثر هو الآخر ولذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب

رابعاً-طرق الاختيار:

هناك عدة إجراءات ومراحل (أساليب) يمكن استخدامها في اختيار الموارد البشرية من أهمها: (شاويش، 1996، ص18)

1. طلب التوظيف.

2. المقابلات الشخصية.

3. التحري والتوصية.

4. اختبارات التوظيف.

5. الفحص الطبي.

وسيتم مناقشة هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

1-طلب التوظيف ويقصد بطلب التوظيف هي تلك الاستمارة الخاصة التي تصممها المنظمة ويملاها المتقدم للتعريف بنفسه، وهو من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأولية عن المتقدمين وتتضمن في محتواه معلومات تتعلق بشخص المتقدم، وبوضعه الأسري والاجتماعي، وتأهيله، العلمي والمهني، وخبراته السابقة، والدورات التي حصل عليها، والمراجع التي يمكن الرجوع، إليها للتعرف عليه. (أبو شيخة، 2010، ص78).

2-المقابلات الشخصية. تعتبر المقابلات الخطوة التالية في الاختيار، وبعد اكتمال المعلومات عن المرشحين، هي مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف كالمظهر العام وطريقة التصرف وغيره، فالغرض

الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات هامة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات والشهادات والاختبارات وغيرها (برنوطي، 2004، ص135). وتعتبر المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب انتشاراً واستعمالاً في المنشآت المختلفة وذلك كما يرى الكثير من الباحثين بأنه لا يوجد بديل أكثر تفوقاً من حيث السهولة والعملية، وقلة التكاليف من أسلوب المقابلة الشخصية في عملية الاختيار. (شاويش، 1996، ص22) وتهدف المقابلات الشخصية إلى: (أبو شيخة، 2010، ص78) استخلاص حقائق ومعلومات عن المتقدم لملء الوظيفة تتعلق بخبراته السابقة ومؤهلاته العلمية وآرائه وأفكاره وسلوكياته.

إعطاء الشخص المتقدم للوظيفة فكرة عن الوظيفة وطبيعتها وعن شروع الخدمة في المنظمة وفرص التقدم والترقية والتطور فيها، إنشاء صلة طيبة بين المنظمة والشخص المتقدم، وذلك بإعطائه صورة واقعية عن المنظمة من شأنها أن توجد لديه انطباعاً حسناً عنها، مما يعمل على تنمية وتطوير، العلاقة مع الجمهور الخارجي. في هذا النوع من المقابلات يتم استخدام أسلوب قهري فيه الشدة والقسوة فالمقابل يتخذ موقفاً استفزازياً من المتقدم للوظيفة، ويقوم بدور المستجوب ويحاول استنطاق المقابل عن موضوع معين، مستخدماً في ذلك مختلف أساليب ووسائل القهر والقسر والإرغام، لكي يفقد المقابل معه توازنه ويضعه في موقف دفاعي، بهدف قياس قدراته على التحمل والصبر فهي لا تصلح إلا لعدد محدود من الوظائف مثل وظائف الصيانة، الحراس، المبيعات، الوظائف المتعلقة بشكاوى الزبائن.

3- التحري والتوصية: ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم (كمعرفين) في طلب الاستخدام، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها والتي تتعلق بمستوى إنجازته وخبراته وسلوكه، على أنه ينبغي ألا يتم الاعتماد على التوصية الشفوية للمستخدمين السابقين والمعرفين وأن يؤخذ تقييمهم بحذر.

4- اختبارات التوظيف: يمكن تعريف اختيار التوظيف بأنه "إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات وأداء شخص معين، أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر"، وفي مجال إدارة الموارد البشرية تستخدم الاختبارات أكثر من استخدام فبالإضافة إلى كونها أسلوب من أساليب الاختيار، فهي أيضاً تستخدم في اتخاذ القرارات كالترقي والنقل والتدريب، فالهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل أو الوظيفة. (شاويش، 1996، ص24)

أنواع الاختبارات:

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس السلوك الإنساني لدى طالب الوظائف ويكن تصنيف الاختبارات إلى الأنواع التالية:

أ- اختبارات الاستعداد والقدرات:

إن الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد هو قياس قدرة الشخص على التعليم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها، وهو في ضوء ذلك من الممكن أن يستخدم في قياس القدرات الخاصة التي اكتسبها الشخص مثل القدرات اللغوية مثلاً. (عبد الباقي، 2001، ص193)

ب- اختبارات الأداء:

وفي هذا النوع من الاختبارات يتم قياس معلومات الشخص ومهارته في أداء عمل معين هذه المعلومات والمهارات عادة يكون الشخص قد حصل عليها نتيجة برنامج تدريبي حضره أو من خلال الخبرة العملية السابقة له ولهذا النوع من الاختبارات نوعين:

الأول: يقيس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة ويمكن أن يكون كتابياً أو شفوياً.

والثاني: يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة تصرفاته. (شاويش، 1996، ص 24)

ج- اختبارات الشخصية:

وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه، وثقة الفرد في نفسه ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته ولعل من أصعب أنواع الاختبارات هو اختبار الشخصية فهي تتعلق بقياس أخلاقه وطباعه وقدرته على القيادة ودرجة حساسيته وشجاعته وتحكمه في أعصابه. (عبد الباقي، 2001، ص 193)

د- اختبارات الاهتمامات المهنية: وهذا النوع من الاختبارات يحاول معرفة ما يفضله الشخص كمهني أو لا يفضله في مجال الاهتمامات، والهوايات، والنشاطات الترفيهية، والهدف في مثل هذه الاختبارات هو أن للأشخاص الناجحين في أي مهنة نمطا محددًا من الاهتمامات، فإذا تبين أن للشخص المتقدم للوظيفة نفس هذه الاهتمامات فإنه يمكن التنبؤ بنجاحه في أداء أعمال هذه المهنة. الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد: هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد، حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه، ومن هذه الشروط:

يجب أن يكون الاختبار صادقاً في قياس الشيء المصمم من أجله، وصدق الاختبار يعني قدراته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار. يجب أن يكون الاختبار ثابتاً أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي يطبق فيها، كما يتميز بالثبات إذا لم تتغير النتيجة التي يحصل عليها الفرد في الاختبار تغيراً ملحوظاً إذا أعطي نفس الاختبار عدة مرات.

أ. يجب أن يكون الاختبار موضوعياً أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد

ب. بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح.

ج. يجب أن يكون الاختبار مقنناً أي نتائجه تعطي مفهوماً واحداً لدى الجميع.

د. يجب أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولاً بالنسبة للمجموعة المختبرة، فلا يكون سهلاً للغاية أو صعباً للغاية بحيث لا يكشف أو يميز الأفراد الصالحين من غير الصالحين.

5- الفحص الطبي: قبل تعيين شخص ما يجب التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به طبيب أو لجنة من الأطباء، سواء في المركز الصحي التابع للمنشأة أو مستشفى معتمد من قبل المنشأة ويجب أن يتوفر لدى الأطباء معلومات عن نوع الوظائف التي سيشغلها الموظفين لمعرفة مدى ملائمة الشخص طالب العلم مع الوظيفة المراد شغلها، فقد يظهر الفحص الطبي عدم ملائمة المرشح للعمل من الناحية الصحية لهذه الوظيفة، ويفيد أيضاً في حماية الموظفين الموجودين أصلاً في المنشأة وذلك تجنباً لوجود مرض معدٍ لدى الشخص المرشح للوظيفة. (شاويش، 1996، ص 24)

3. الميزة التنافسية: تعددت المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية فهناك من أشار لها بأنها " قدرة المنظمة على مواجهة منافسيها عبر استغلالها لمواردها المادية والبشرية بأفضل صورة وتنميتها بشكل يساعد على تعزيز مركزها" (موسي، 2003، ص112)

كما عرفها (Ramjet)، 2016 بأنها "استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة تدفع بعجلة النمو حيث تتيح للشركة إنتاج وتقديم الخدمات بطريقة تفوق منافسيها وتحقيق مزيد من الأرباح." في حين أن (حسن، 2017) قد عرفها بأنها: "قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن، بشكل يؤثر على قرارات الشركة واستقرارها مما يحقق لها تفوقا ويزيد من حصتها السوقية ويعظم من ربحها عبر زيادة مبيعاتها." ومن هنا ترى الباحثتان أن الميزة التنافسية "مفهوم يشير إلى مجموعة من المتغيرات هدفها زيادة حصة المؤسسة في السوق عبر زيادة مبيعاتها، بحيث تعمل الشركة على تركيز اهتمامها باتجاه هذه المتغيرات سواء كانت الداخلية المتعلقة بالعمال ورضى العاملين والأنظمة الداخلية المعمول بها، وخارجية تتعلق بجودة المواد الخام والآلات الحديثة."

وللميزة التنافسية مجموعة من الخصائص هي:

- أ. دائمة على المدى البعيد.
- ب. مواكبة للمستجدات والتطورات والتكنولوجيا.
- ج. تتناسب مع أهداف الشركة.
- د. جذب واستقطاب العاملين المهرة.
- هـ. تنتهج المؤسسة الابتكار في سياستها في تقديم الخدمات.
- و. المرونة في التصميم والتطبيق

أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية عبر مساهمتها في الاستفادة من المميزات والحد من السلبيات وهي:

- أ. مؤشر إيجابي لمكانة المؤسسة في السوق بين منافسيها ومؤشر لمدى إخلاص الزبائن لها ورضاهم عن خدماتها.
- ب. معيار مقارنة لنجاح المؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة في ذات المجال.
- ج. توظيف الموارد المتاحة لتحقيق قيمة مضافة لمخرجاتها لضمان رضا العملاء الحاليين والوصول لعملاء جدد.
- د. تعد عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات فهي الأساس لصياغة استراتيجية العمل التنافسية.
- هـ. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عبر تحديد نقاط القوة والضعف ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية بقوة.

و. ومع تزايد حدة المنافسة دفع بالمؤسسات للبحث في مصادر المنافسة وسبل إدامتها.

مصادر الميزة التنافسية

وفقا للأدبيات ذات العلاقة فإن تحقيق الميزة التنافسية له مجموعة من المصادر إلا أن استغلالها الأفضل وتطويره يساهم في جعلها تتفوق على الآخرين إلا أن مصادر الميزة التنافسية هي كما أشارت لها دراسة (porter <2012)، تنبثق عن جملة من المزايا مثل المزايا التنظيمية، الثقافية، القانونية، مزايا تتعلق بالمنتج والتسويق والتوزيع والترويج، ميزة تتعلق بالموارد البشرية.

وقد ظهرت الميزة التنافسية نتيجة تعدد الفرص ووفرة السوق، سهولة الاتصال، زيادة الطاقة الانتاجية، ارتفاع مستويات الجودة، سهولة دخول المنافسين.

أما عن مصادرها فهي:

أ. الإبداع والابتكار: وذلك في ظل سعي المؤسسات إلى التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات المتسارعة، والمتغيرات التنظيمية التي تفرضها المنافسة فالتطورات الهائلة في التكنولوجيا والاتصالات، ولتحقيق الابتكار تسعى المؤسسات لاستحداث أفكار جديدة لا مثيل لها.

ب. الوقت: حيث يقوم على تلبية متطلبات الزبائن بأسرع وقت، التنبؤ بالتغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات والادوات المستخدمة فالوقت كمصدر للمنافسة يعادل أهمية رأس المال، فإدارة الوقت بطريقة صحيحة يساهم في تخفيض التكاليف وتعظيم الربح مع المحافظة على الجودة.

ج. المعرفة: عبر السعي والبحث عن طريقة جديدة فعالة أكثر من تلك التي يستخدمها المنافسون وتسخير كافة المعارف نحو تحويل المعلومات المهمة والخبرات للأنشطة الإدارية كحل المشكلات واتخاذ القرارات

أبعاد الميزة التنافسية (موسي، 2003، ص 114)

أ. الكفاءة: ويشار فيها إلى ممارسة العاملين للأعمال المطلوبة وفقا لمتطلبات العمل بأقل تكلفة وأعلى جودة مما يشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريقة أكثر فعالية.

ب. الجودة: جملة من العمليات لتحسين مستوى الخدمات وبالتالي كسب رضا العملاء وتوسيع نطاق العمل، وبالتالي إتقان المنتج أو الخدمة وتقديمها بطريقة تشبع رغبات العملاء.

ج. الالتزام بالوقت: عبر تسليم المنتجات بالوقت وبالسرعة الممكنة لتمييز المنظمة عن منافسيها في التسليم ضمن الوقت (

د. الحصة السوقية لأبعاد المنافسة إلى جانب الجودة، ويشار بالحصة السوقية " تعظيم نسبة المبيعات وزيادة الأرباح وجذب الزبائن الجدد والاهتمام الحاليين، بالاهتمام بابتكار أساليب تسويقية ذات تكلفة منخفضة وجمع المعلومات حول الزبائن المستهدفين مما يساعد في تحليل السوق وتوقع المستقبل.

هـ. عناصر التكلفة: وتشمل مجموعة من العناصر وهي " اقتصاديات الحجم، تكاليف السوق، تصميم المنتج، الخبرة."

و. إدارة المعرفة: حيث تمثل المعرفة مصدرا لإمداد المؤسسة بالميزة التنافسية الناتجة عن خبرات شخصية تنعكس على أداء عملهم.

الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، وتمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الاسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع وتم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين تم العمل بكافة الارشادات والتوجيهات،

أ. مجتمع الدراسة: موظفي جامعة سنار-مجمع الوسط، تحت الاشراف الشخصي للباحث وتم استرداد عدد 97 استمارة منها (110) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت (81%).

ب. عينة الدراسة: تم إختيار العينة بطريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة (اوما سيكارن 2010) وتم توزيع عدد (110). تحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم استمارة تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (أثر عملية الإستقطاب والاختيار والتعيين على تحقيق الميزة التنافسية) وتتكون الاستمارة من قسمين:

القسم الاول: البيانات الشخصية الخاصة بالعينة المبحوثة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)
القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية: ويشتمل عدد (36) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول (1) عبارات الدراسة الاساسية

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين	8
2	تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات	8
3	كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات	8
4	التميز	6
5	الجودة	6
	مجموع العبارات	36

المصدر: إعداد الباحث من خلال تكوين فرضيات الدراسة 2023م.

ج. تحليل بيانات الدراسة:

جدول (2) معامل الثبات

معامل الثبات	عدد القياسات	معامل الفا
	36	0.94

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الاحصائي 2023م.

يوضح الجدول أعلاه نتائج طريقة الاتساق لمعامل الثبات لأداة الدراسة الاستبيان ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ الكلي بلغت 0.94 وهي قيمة عالية جداً تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث إذا طبقت على فرد أو على مجموعة من الأفراد عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو التقديرات، وبالتالي فإن استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة.

جدول (3): قيمة معامل الصدق

معامل الصدق	عدد القياسات	معامل الفا
	36	0.97

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الاحصائي 2023م.

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الصدق الذاتي بلغت 0.97 وهي قيمة عالية جداً، تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث أثبتت صدقها في قياس ما وضعت لقياسه؛ أي أنها صالحة لقياس الجانب المقصود ولا تقيس جانباً سواه.

الجدول (4) التوزيع التكراري النسبي للأفراد عينة الدراسة لبياناتهم الشخصية:

النسبة	التكرار	المتغير	البيانات الشخصية	النسبة	التكرار	المتغير	البيانات الشخصية
%46.3	31	دراسات اجتماعية	التخصص العلمي	% 50.7	34	ذكر	النوع
%35.8	24	دراسات هندسية		%49.3	33	أنثى	
%9.0	6	دراسات تقنية		%23.9	16	20 وأقل سنة	العمر
%9.0	6	دراسات طبية		%41.8	28	من 31-40 سنة	
%28.4	19	5سنوات و أقل	%23.9	16	من 41-50 سنة		
%34.3	23	من 6-10 سنة	سنوات الخبرة	%7.5	5	من 51-60 سنة	المؤهل العلمي
%22.4	15	من 11-15 سنة		%3.0	2	61سنة فأكثر	
%10.4	7	من 16-20 سنة		%7.5	5	ثانوي	
%4.5	3	أكثر من 20 سنة		%40.3	27	بكالوريوس	
				%11.9	8	دبلوم عالي	المؤهل العلمي
				%28.4	19	ماجستير	
				%11.9	8	دكتوراه	
%100	67			%100	67		المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الإحصائي 2023م.

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع حيث تبين أن (50.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، بينما وجد أن (49.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث.

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر حيث تبين أن (41.8%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (31 إلى 40 سنة) بينما وجد أن (23.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (من 41-50 سنة) ، ونفس النسبة (20 إلى 30 سنة)، في حين وجد أن (7.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (من 51-60 سنة). وأخيراً وجد أن (3%) أعمارهم في الفئة العمرية ما بين (61 سنة فأكثر)، يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد حسب متغير العمر المؤهل العلمي حيث تبين أن (40.3%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، بينما وجد أن (28.4%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (ماجستير)، في حين وجد أن (11.9%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (دبلوم عالي) (دكتوراه)، وأخيراً وجد أن (7.5%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (ثانوي).

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي حيث تبين أن (46.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي (دراسات اجتماعية)، بينما وجد أن (35.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي (دراسات هندسية)، في حين تساوت النسبة (9.0%)، من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي (دراسات تقنية) و(دراسات طبية).

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة حيث تبين أن (34.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (من 6-10 سنة) في حين وجد أن (28.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة

سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 سنوات و اقل)، بينما وجد أن (22.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما (من 11-15 سنة)، في حين وجد أن (10.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (من 16-20 سنة)، وأخيراً وجد أن (4.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (أكثر من 20 سنة).

1/التوزيع التكراري النسبي لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة وذلك من خلال تلخيص البيانات في جدول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية لإجابات أفراد العينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

جدول (5) تحليل عبارات محور سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
توجد سياسات مكتوبة تنظم عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين	3.67	1.160	73%	1	موافق
السياسات المستخدمة تحقق اختيار الافراد الملائمين للوظائف	3.24	1.116	65%	6	محايد
تم وضع السياسات وفقا لأسس ومعايير علمية سليمة	3.25	1.133	65%	5	محايد
الأولوية للتعيين تعطي للعاملين داخل الجامعة	3.42	1.208	68%	3	موافق
تعطي الفرصة للمصادر الخارجية للتقدم لشغل الوظائف الادارية	2.94	1.242	59%	8	محايد
سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين المكتوبة تعمل علي زيادة الولاء لدي الموظفين في الوظائف الادارية	3.64	1.164	73%	2	موافق
سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين المكتوبة تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لدي الموظفين في الوظائف الادارية	3.42	1.350	68%	4	موافق
تعمل سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الادارية	3.19	1.406	64%	7	محايد
الوسط الحسابي العام	3.34	759.	67%		محايد

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الاحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (المادة التدريبية) تراوحت بين (3.67 من 5) للفقرة التي تنص على "توجد سياسات مكتوبة تنظم عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين" وذلك بوزن نسبي (73%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص "تعطي الفرصة للمصادر الخارجية للتقدم لشغل الوظائف الادارية" بمتوسط بلغ (2.94 من 5)، ووزن نسبي (59%) يشير ذلك إلى وجود درجة من الحياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (3.34 من 5) ووزن نسبي (67%) يشير ذلك إلى وجود درجة من الحياد من قبل أفراد العينة على محور سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

جدول (6) تحليل عبارات محور تطبيق إجراءات استقطاب الكفاءات

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
تستخدم معايير استقطاب محددة لاختيار المرشحين مثل (المؤهل العلمي، الخبرة التخصص).	4.04	.976	81%	1	موافق
تستخدم معايير مصنفة حسب مستوى الوظيفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي الجامعة.	3.58	1.157	72%	2	موافق
تناسب معايير الاستقطاب التي تستخدمها الجامعة مع جميع الوظائف بشتى أنواعها (الشرافية، مهنية، كتابية، الخ).	3.36	1.040	67%	4	محايد
تسير مراحل عملية الاستقطاب وفق مبدأ (الشفافية) في تطبيقها.	2.90	1.327	58%	8	محايد
تأخذ عملية الاستقطاب في المؤسسة مبدأ العينية.	3.13	1.278	63%	6	محايد
تصمم الجامعة اختباراً للمستقطب يتناسب مع نوع الوظيفة	3.16	1.310	63%	5	محايد
يتم إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف حسب المعايير المطلوبة.	3.45	1.352	69%	3	موافق
تهتم لجنة المقابلات بتوفر صفات شخصية (قيادية) في المرشحين للوظائف المعلن عنها.	3.13	1.476	63%	7	موافق
الوسط الحسابي العام	3.34	.942	67%		محايد

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (محور تطبيق إجراءات استقطاب الكفاءات) تراوحت بين (4.04 من 5) للفقرة التي تنص على "تستخدم الجامعة معايير استقطاب محددة لاختيار المرشحين مثل (المؤهل العلمي، الخبرة التخصص)". وذلك بوزن نسبي (81%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على "تسير مراحل عملية الاستقطاب وفق مبدأ (الشفافية) في تطبيقها." بمتوسط بلغ (2.90 من 5)، ووزن نسبي (58%) يشير ذلك إلى وجود درجة من الحياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (3.34 من 5) ووزن نسبي (67%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على محور تطبيق إجراءات استقطاب الكفاءات.

جدول رقم (7) تحليل عبارات محور كفاءة وخبرة القائمين على عملية استقطاب الكفاءات

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
يتم اختيار القائمين على عملية الاستقطاب في الجامعة بناءات على التخصص العلمي، الخبرة، والتخصص المناسب	3.81	.988	76%	2	موافق
يتم تشكيل اللجان المختصة بالاستقطاب بمشاركة أعضاء من الإدارات والفروع التابعة.	3.34	1.122	67%	5	محايد
يتم تشكيل اللجان المختصة بالاستقطاب في داخل الجامعة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة	4.21	5.177	84%	1	موافق
تتوافر المهارات المطلوبة لدى القائمين على عملية الاستقطاب.	3.39	1.180	68%	4	محايد
تتوافر الخبرات السابقة في هذا المجال لدى القائمين على عملية الاستقطاب في الجامعة	3.40	1.142	68%	3	موافق

محاييد	7	64%	1.381	3.18	يجتاز القائمين على عملية الاستقطاب عدة دورات تدريبية لزيادة كفاءتهم
محاييد	8	63%	1.270	3.15	تتم عملية تشكيل اللجان المعنية بالاستقطاب تتم بحيادية وموضوعية
محاييد	6	66%	1.349	3.30	يتسم عمل اللجان المشرفة على الاستقطاب بالنزاهة والشفافية.
موافق		69%	1.180	3.47	الوسط الحسابي العام

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الاحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (محور البرنامج التدريبي) تراوحت بين (4.21 من 5) للفقرة التي تنص على "يتم تشكيل اللجان المختصة بالاستقطاب في داخل الجامعة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة." وذلك بوزن نسبي (84%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على " تتم عملية تشكيل اللجان المعنية بالاستقطاب تتم بحيادية وموضوعية " بمتوسط بلغ (3.15 من 5)، ووزن نسبي (63%) يشير ذلك إلى وجود درجة من الحياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (3.47 من 5) ووزن نسبي (69%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على محور كفاءة وخبرة القائمين على عملية استقطاب الكفاءات.

جدول (8) تحليل عبارات محور التميز

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
تتبنى الإدارة العليا للجامعة استراتيجيات تستند على حاجات ورغبات الطلاب	3.63	1.153	73%	3	موافق
تقوم الجامعة بتقديم خدمات للطلاب مميّزه وفريدة عن باقي الجامعات	3.31	1.183	66%	6	محاييد
ان الابداع يمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية بسهولة.	3.99	1.022	80%	1	موافق
تعتبر الجامعة منافساً في تقديم الخدمات الجديدة.	3.67	1.133	73%	2	موافق
يعتبر المجهود الإبداعي من أبرز الأنشطة التي تجد الدعم من إدارة الجامعة	3.46	1.247	69%	5	موافق
الصورة الأولية الجامعة من ديكور وتجهيزات تعبر عن الإبداع في تقديم الخدمات.	3.55	1.197	71%	4	موافق
الوسط الحسابي العام	3.60	.818	72%		موافق

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الاحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (محور التميز) تراوحت بين (3.99 من 5) للفقرة التي تنص على "ان الابداع يمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية بسهولة." وذلك بوزن نسبي (80%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على " تقوم الجامعة بتقديم خدمات للطلاب مميّزه وفريدة عن باقي الجامعات " بمتوسط بلغ (3.31 من 5)، ووزن نسبي (66%) يشير ذلك إلى وجود درجة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (3.60 من 5) ووزن نسبي (72%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على محور التميز.

جدول (9) تحليل عبارات محور الجودة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
تتميز الآلات والمعدات التي تعتمد عليها الجامعة لتقديم خدماتها بدرجة عالية من التطور	3.28	1.369	66%	4	محايد
يعمل الأفراد داخل الجامعة بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات الطلاب	3.37	1.335	67%	3	محايد
يتميز المظهر الخارجي الجامعة بديكورات ومناظر جميلة وتسمم بالأناقة	3.57	1.062	71%	1	موافق
تقدم الجامعة خدمات تلي احتياجات الطلاب وأحيانا تفوق توقعاتهم.	3.19	1.209	64%	5	محايد
نسعى بشكل دائم للعمل بدقة وتقليل من ارتكاب الأخطاء. عند تقديم الخدمة.	3.06	1.242	61%	6	محايد
تتميز الجامعة بالنظافة وترتيب الأثاث في المكاتب بشكل دائم.	3.58	.924	72%	2	موافق
الوسط الحسابي العام	3.34	940.	67%		محايد

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (محور الجودة) تراوحت بين (3.57 من 5) للفقرة التي تنص على "يتميز المظهر الخارجي الجامعة بديكورات ومناظر جميلة وتسمم بالأناقة" وذلك بوزن نسبي (71%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على "نسعى بشكل دائم للعمل بدقة وتقليل من ارتكاب الأخطاء. عند تقديم الخدمة." بمتوسط بلغ (3.06 من 5)، ووزن نسبي (61%) يشير ذلك إلى وجود درجة من الحياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (4.05 من 5) ووزن نسبي (67%) يشير ذلك إلى وجود درجة من الحياد من قبل أفراد العينة على محور الجودة.

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع محور التميز

المتغيرات	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
محور سرعة التميز	.467	18.383	1.450	4.214	.000
سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين			.135	.858	.394
تطبيق إجراءات استقطاب الكفاءات			.388	2.346	.022
كفاءة وخبرة القائمين على عملية استقطاب الكفاءات			.116	1.157	.252

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الإحصائي 2023م.

عند إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، تطبيق إجراءات استقطاب الكفاءات، كفاءة وخبرة القائمين على عملية استقطاب الكفاءات كما يتضح في الجدول أعلاه حيث تبين أن 46% من التباين في المتغير التابع

يرجع إلى المتغيرات المستقلة (أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، تطبيق إجراءات استقطاب الكفاءات، كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات) ، حيث تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة على محور التميز حيث بلغ قيمة هذا الأثر 0.000 وهو دال إحصائي عند مستوى معنوية 0.05 ، كذلك هنالك أثر لمحور تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات علي محور التميز حيث بلغ 388. وهو دال إحصائيا عند مستوي معنويه 0.02. بينما نجد أنه لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع حيث بلغت جميع القيمة الاحتمالية لها قيم أكبر من 0.05.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الجودة

المتغيرات	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
محور الجودة	.441	16.576	1.424	3.515	.001
سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين			-214	-1.159	.251
تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات			.773	3.971	.000
كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات			.014	.117	.908

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الإحصائي 2023م.

عند إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات، كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات كما يتضح في الجدول أعلاه حيث تبين أن 44% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة (أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات، كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات) ، حيث تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة على محور الجودة حيث بلغ قيمة هذا الأثر 0.001 وهو دال إحصائي عند مستوى معنوية 0.05 ، كذلك هنالك أثر لمحور تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات علي محور التميز حيث بلغ 773 . وهو دال احصائيا عند مستوي معنوية 0.00 . بينما نجد أنه لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع حيث بلغت جميع القيمة الاحتمالية لها قيم أكبر من 0.05.

النتائج:

- 7- ليس هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتميز.
- 8- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين تطبيق إجراءات استقطاب الكفاءات والتميز.
- 9- ليس هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين كفاءة وخبرة القائمين على عملية استقطاب الكفاءات والتميز.
- 10- ليس هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والجودة.

- 11- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق إجراءات استقطاب الكفاءات والجودة.
12- ليس هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين كفاءة وخبرة القائمين على عملية استقطاب الكفاءات والجودة.

التوصيات:

1. التأكيد على أن تسير مراحل عملية الاستقطاب وفق مبدأ (الشفافية) في تطبيقها.
2. أن تحرص الجامعة على تقديم خدمات للطلاب مميزه وفريدة عن باقي الجامعات
3. ان تهتم الجامعة بالصراف على برامج التدريب للموظفين لتنمية المهارات وتقليل الأخطاء
4. أن تسعى بشكل دائم للعمل بدقة وتقليل من ارتكاب الأخطاء. عند تقديم الخدمة.
5. أن تستخدم الجامعة تقنيات إلكترونية حديثة في تقديم الخدمة للطلاب

المراجع:

الكتب:

6. أبو شيخه، نادر، (2010) "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، دار فاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 78-80
 7. السالم، مؤيد، صالح عادل، (2002) "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ص85
 8. الكبيسي، عامر، (2004)، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص108
 9. المدهون محمد إبراهيم، (2005)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، إبداع للطباعة والنشر، فلسطين، ص66.
 10. برنوطي، سعاد نائف، (2004) "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، ص135
 11. زويلف، مهدي حسن، (2003) "إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ص 56.
 12. حسن، راوية محمد، (2004) "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص34.
 13. عباس، سهيلة محمد، (2003) "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ص208
 14. عبد الباقي، صلاح، (2001) "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، مصر، ص193
 15. شاويش، مصطفى نجيب، (1996) "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص18-24
- #### الرسائل العلمية:
16. العمري عبيد(2000) بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي التنظيمية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ص67

17. موسى، إبراهيم، (2003) تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين –دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز ص112-114.

18. عفانة، أسامة أحمد صالح، (2012) رسالة ماجستير بعنوان دراسة تقييمية مقارنة لاستقطاب الكفاءات في وزارة الاتصالات وشركات الاتصالات الفلسطينية الواقع والاليات التطوير، قسم إدارة الاعمال، عمادة الدراسات العليا -جامعة القدس. فلسطين.

المجلات العلمية:

19. عريقات أحمد (2010)، ناصر جردات، محمد العتيبي، دور معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، (دراسة جالة بنك الاسكان، الاردن، العدد الثاني مجلة الزرقاء). المجلد العاشر، العدد الثاني.

المراجع الأجنبية:

20. Mondy, R. & Others, (2005) "Human Resource Management", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 8th Edition, p155.