

أثر استراتيجية التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة ميدانية على الموظفين بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة"

أ. فتحي إبراهيم على كسكاس*

مستخلاص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بإبعادها المتمثلة بالاستقطاب والاختيار والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة من خلال الإجابة على تساؤلها الرئيسي: هل يوجد أثر لإستراتيجية التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية؟

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتوصيف الظاهرة موضوع الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية ثم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، ولاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أغراضها صممت وطورت استبانة شملت جميع متغيراتها، وزعت على أفراد العينة البالغ عددهم (31) موظف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك أثر كبير لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة وهذا ما أشارت إليه نتائج جدول التحليل الإحصائي رقم (16.3) وبنسبة (542.)، كما بينت الدراسة أن التعيين أكثر أبعاد إستراتيجية التوظيف تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية حيث كان حجم التأثير أو حجم الأثر (638). وهو أكبر من (0.25) ما يعني وجود أثر كبير وعالٍ لبعد التعيين في تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهو ما أشارت إليه نتائج الجدول الإحصائي رقم (15.3) ، كما أوصت الدراسة المصحة بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية في ملء الشواغر لديها ، وتجنب اختيار الموظفين على أساس الخصائص الشخصية، والاهتمام بالشهادات والمهارات المتوفرة في طالبي العمل.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، الميزة، الموارد، التنافسية

المقدمة:

يتمثل المورد البشري أهم عناصر العمل والإنتاج في أي منظمة ، وهو ما تداركه الشركات الناجحة بصفه متزايدة في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً هاماً في عملية الإدارة الإستراتيجية بالرغم أن جميع الموارد المادية الأخرى (كرأس المال، والتجهيزات،

* محاضر بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد والتجارة/جامعة الأسمورية الإسلامية

إيميل: fthya5599@gmail.com



والمواد وغيرها) ذات أهميه كبيرة إلا أن الموارد البشرية تعد أهمها وتأتي في مقدمتها، لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع والتفكير والتطوير وهي المسئولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات والاستثمار في رأس المال (عبد الرحمن، 2010)

لذا فإن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يتوقف على ما تملكه من موارد بشرية كفؤة من تحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية لتحقيق أهدافها المنشودة. إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعني ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية. وهذا يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صناعة إستراتيجية المنظمة أو من خلال تنفيذ الاستراتيجيات بممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتدريب وتعيين الموظفين والتعيين وغيرها (الشوابكة، 2016، 431).

من هذا المطلق يمكن القول إن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين في المؤسسات ذات الهدف الاستراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل الموارد البشرية بصورة تتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوازن بين خصائص من يتم انتقاءه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلاً (عقيلي، 2005، 307).

في حين أصبحت الميزة التنافسية تشغل حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالى الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرص جوهيرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها و وبقائها واستمرارها، مشكلة الدراسة:

نظراً لما تعانيه المؤسسات الصحية الخاصة في ليبيا من عدم استقرار وتدنى في مستوى الخدمات التي تقدمها والذي يعتبر من أهم مظاهره هو تدافع المواطنين للعلاج إلى خارج البلد، وتحتل المصادر أهمية كبيرة داخل أي مجتمع، فهي تقدم خدمات صحية لا غنى عنها في كل بلد، حيث من دونها يواجه الناس صعوبة كبيرة لضمان الصحة الجيدة والحصول على الإسعافات الأولية، وحتى إجراء عمليات جراحية هامة لمن يحتاجها واستناداً لما سبق ذكره تم طرح التساؤل التالي :

هل يوجد أثر لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية :

1- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة؟



2- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تعين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة؟
أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها توظيف الموارد البشرية ودوره في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وكذلك الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في تقديم السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء والتميز في الموارد والكافئات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية وتحقيق حصة سوقية وربحية عالية للمحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة.

وتقربت منها الفرضيات التالية :

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تعين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاتة.

هدف الدراسة:

1- تسليط الضوء على موضوعي إستراتيجية التوظيف والميزة التنافسية وبيان أهميتها للمنظمة.

2- التعرف على طبيعة الأثر بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية.

3- معرفة أكثر أبعاد إستراتيجية التوظيف تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة المشكلة من خلال المسح المكتبي للمعلومات النظرية في مصادرها الثانوية الكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة



وجمع البيانات الأولية باستخدام أداة الدراسة (صحيفة الاستبيان) ثم تحليلها وتقسيرها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
الدراسات السابقة:

1- دراسة (الشوابكة، 2016) أثر تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية : دراسة تطبيقية

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استطلاع آراء المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات الوسطى ومدراء ورؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية استطلاعية لجميع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، والتي تقدم خدمات الاتصالات الأرضية المحلية والدولية والخلوية والإنترنت وتعقب المركبات، وكان عددها 34 ، كما قام بتوزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (160) استبانة وتم استرجاع (130) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل، وتوصل الباحث إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية) ، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ (لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية .) توصي الدراسة الشركات أن تقوم بتدريب الموظفين باستمرار وذلك ليكونوا قادرين على التكيف والتعامل بمهارات عالية مع التغيرات البيئية، وتوصي الباحثين بعمل بدراسات أخرى في قطاعات الصناعة المختلفة.

2- دراسة (عجع والشibli، 2015) بعنوان التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، وبناء النموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض، والوصول إلى مجموعة من النتائج يمكن من خلالها الاستفادة في تطوير أساليب العمل في مجموعة الاتصالات الأردنية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، وجود أثر للثقافة الإبداعية في الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما بينت النتائج أن التمكين هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية، وأن تقويض السلطة هو البعد الأقل تأثيراً.



3- دراسة (عريقات وجرادات والعتبيي , 2010) بعنوان : دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية .

هدفت الدراسة إلى: معرفة مصادر الاستقطاب المستخدمة لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل في تعين أفضلي الموظفين ، وإلي معرفة أثر معايير الاستقطاب التي تطبق في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في تحقيق الميزة التنافسية . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن الاعتماد على وكالات التوظيف له أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها . كما الإعلان الداخلي لملء الوظائف المطلوبة في البنك بشكل ضعيف في تعزيز الميزة التنافسية للبنك . وبينت النتائج أن استقطاب الموظفين الجدد الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي يؤثر بشكل كبير في تحسين نوعية الموظفين ، ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية .

4_ دراسة (الفرخ , 2009م) إستراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق

هدفت الدراسة إسقاط الضوء على آليات التوظيف في جامعة دمشق ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف عملية التوظيف) الحصول على الفرد المناسب، ودراسة تأثير إستراتيجية التوظيف على دوران العمل في جامعة دمشق كذلك تحديد مدى تأثير استراتيجيات التوظيف على مستويات رضي العاملين كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن المتوسط العام لرأي الموظفين حول خطوات عملية الاختيار في الجامعة بلغ 2,95 وهذه النسبة تدلنا على أنَّ معظم الأفراد كان لهم رأي يؤكد الخطوات التي تتبعها الجامعة في عملية التوظيف، وهنا يجب الانتباه إلى أنَّ هذا المتوسط مائل لدرجة الحياد. إنَّ المتوسط المتعلق بالسياسات والإجراءات المتتبعة من قبل الجامعة لتطوير مهارات الموظفين وتنميتها بلغ (3,66) وهو ضمن الفئة الثالثة والتي تمثل الحياد وهذا يعني أنَّ معظم موظفي الجامعة لم يبدوا رأيهم صراحةً في السياسات والإجراءات المتتبعة من قبل الجامعة لتطوير مهاراتهم. كان المتوسط العام لرأي موظفي الجامعة حول الدورات التدريبية التي تقييمها الجامعة حياديًّا (3,97) وهو مائل لفئة الغير موافق، فمعظم موظفي الجامعة يرون أنَّ هناك قلة في الدورات التدريبية التي تقييمها الجامعة وتشرف عليها. كما أثبت المتوسط الحسابي لموظفي الجامعة حول مدى مساهمة سياسات التوظيف العادلة في الحد من دوران العمل الفرضية الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (2) مما يعني موافقة موظفي الجامعة على أنَّ استراتيجيات التوظيف الواضحة والشفافة والتي تبدأ بتحديد دقيق للوظائف الشاغرة متطلباتها مواصفات من يشغلها ثم يُترجم ذلك إلى عملية استقطابٍ ناجحةٍ ومن ثم اختيار صحيح وأخيراً التعيين، كلَّ هذا من شأنه أنْ يعزز رضا الموظف ويقلل من احتمال ترك العمل مستقبلاً.



التفعيب على الدراسات السابقة :

انفتقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي وفي استخدام الاستبيان كأدلة لجمع بيانات الدراسة وفي هدفها في التعرف على طبيعة الأثر بين المتغير المستقل والتابع وكذلك اتفاقها مع الدراسات الأخرى في بعض النتائج مثل مثل وجود تأثير إستراتيجية التوظيف وأبعادها المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية مثل دراسة (الشوابكة وعريفات) كما تتفق مع الدراسات الأخرى في وجود تأثير المتغير المستقل (للمواضيع الأخرى) على الميزة التنافسية كما بينت الدراسة الحالية أن التعيين أكثر أبعاد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية وبهذه النتيجة تختلف عن دراسة عريفات التي توصلت إلى ان استقطاب الموظفين أكبر العناصر تأثيراً على الميزة التنافسية . بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئه الدراسة وحجم المجتمع والعينة وبعض الأهداف وال فترة الزمنية التي تم تناولها.

الجزء النظري :

المقدمة :

تتمثل الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مهماً من المنظمة يحد لها فرص البقاء والنجاح، إذ تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئه التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المنظمات العامة والخاصة، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الخدمي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد المنظمة ورسم معالم مستقبلها، ولقد زادت قناعة المنظمات بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها من أجل البقاء وهو ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد شريكاً استراتيجياً لها.

ويرى (Mazen) أن سبب نجاح المنظمات أو فشلها يعتمد على مدى جودة عاملتها وفاعليتهم، فالمنظمات اليوم الناجحة تدرك أهمية مواردها البشرية، وأهمية امتلاكها لمديرين بمستوى عالمي، ويكونوا فاعلين ومساهمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية على مستوى هذا القسم في المنظمة.

مفهوم الإستراتيجية:

عرف (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف(الشريف, 2017, 4).
عناصر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية:



الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه عملية لاكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة. أي أنه نشاط يقوّى على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضون وظائف. ويشير الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة (المعشر، 2004).

*** أهمية الاستقطاب:**

تكمّن أهمية عملية الاستقطاب بأنها أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة، فالاستقطاب أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرّف على مواصفات العاملين فيها وتبرز عملية الاستقطاب في الفوائد التالية :

- 1- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين.
- 2- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- 3- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- 4- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- 5- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
- 6- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال تركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- 7- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبين الكمي أو النوعي.
- 8- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف (بن علي العمري, 2020 , 345).

*** أهداف الاستقطاب:**

هناك مجموعة من الأهداف يمكن أن تتحققها عملية الاستقطاب ومنها ما يلي :



- 1- تحديد الأفراد الذين يمكن الحصول عليهم لشغل الوظائف الشاغرة.
- 2- جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد الأكفاء المتقدمين للعمل وتقدير قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال بشرط تحقيق التوازن بين العائد والتكلفة.
- 3- إبراز دور ما تتوفره المنظمة من وظائف شاغرة للمتوجهين في سوق العمل والكشف عن الميزات والخصائص التي تتفرد بها عن غيرها من المنظمات في السوق.
- 4- كسب ثقة الأفراد الساعين وراء وظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا للاستفادة منهم مستقبلاً

الاختيار:

عرف الاختيار على أنه : تلك العمليات التي تقوم بيها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوافق فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار في المنظمة (الزعون,2007,701).

* أهمية عملية الاختيار:

إن عملية الاختيار تعد من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لابد من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة، واختيار أصلحهم لها، وبناء على ذلك فإن أهمية عملية الاختيار تتجلى من خلال:

- 1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مما يجعل المنظمة تستفيد من الإمكانيات والطاقات للفرد بشكل كامل.

- 2- ان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من حي امكانياته ومؤهلاته، يسهل عملية تربيته ويعقل من امكانية تعرض لإصابات للعمل.

- 4- ان وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب يجعله مصدراً للمشاكل والمتابعة داخل المنظمة، بسبب عدم شعوره بالانسجام داخل العمل وعدم إشباع ميوله الخاصة.

- 4- إن الاختيار الفعال للأشخاص مهم جداً، نظراً لتكليف الفعالة التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل(حسن,2009,29).

* خطوات الاختيار:

تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بالخطوات والمراحل الآتية :

- 1- المقابلة الأولية : تعد المقابلة الأولية ضرورية عندما لا يكون لدى المنظمة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد



- 2- استمارة طلب التعيين : تحتوى استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على المعلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر ، والجني ، والخبرة السابقة في الوظيفة...
- 3- اختبارات الاستخدام : وتنتمل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تتم الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للوظيفة ومتطلبات ومواصفات الوظيفة.
- 6- المقابلات : تهدف إلى الحول على المعلومات حول المتقدم للوظيفة لمساهمة في الوصول إلى القرار الموضعي في اختيار الأفراد.
- 5- الكشف الطبي والتعيين : الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار هي التأكيد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح(ياسين, 2019، 164).

التعيين:

الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي:

1- إصدار القرار التعيين:

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والمميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الاشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

2- التهيئة المبدئية:

تعرف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها، وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده وتكييفه للعمل ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقق الأهداف المتوقعة منها يجب عدم المغالاة فيها.

3- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى سنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختيار والملاحظة من قبل رئيسة المعاشرة، وفي نهاية الفترة بعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويوضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصلة أو تحويله إلى عمل آخر.



4- تثبيت الموظف وتمكينه:

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبت كفاءاته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسها من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء اعمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصريف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا

العمل (عدوان, 2011, 50).

مفهوم الميزة التنافسية :

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكّنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية (علي العتوم, 2009, 42).

عرف بورتر أن الميزة التنافسية تتّشاً بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم الواسع (بوران, 2016, 98).

مصادر الميزة التنافسية:

تعددت مصادر الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال، ويرجع الباحثون ومنهم Jean Lamb 1989 الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وخارجية . وفيما يلي شرح لهذه المصادر :

* **المصادر الداخلية :** تعتبر الموارد من أهم المصادر الداخلية وكمصدر رئيس للميزة التنافسية، حيث قام الاقتصاد Penrose عام 1959 بنظرية المورد، حيث ربط بين أداء المنظمة ونموها بالموارد التي تمتلكها، وتحتاج بخصائص استراتيجية مما يجعلها تساهم في الأفضلية الاقتصادية لها والموارد تنظم المعرفة والمال والكفاءة والجودة وتقنيولوجيا المعلومات.

* **المصادر الخارجية :** تعتبر استراتيجيات التناقض مصدر من مصادر الميزة التنافسية، حيث تعدد تعريف لإستراتيجية التناقض على



انها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات ويندرج ضمن

هذه الاستراتيجية خفض التكاليف، وضبط المشتريات والمحافظة على كبار الموردين والشروط المثلى للشراء (سعد الحربي, 2022, 68).

أهمية الميزة التنافسية:

وتتمثل أهمية الميزة التنافسية في العناصر التالية:

1- خلق قيمة للعملاء تلبى احتياجهم ولائهم، وتدعم وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أذانهم.

2- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية

التميز في الموارد والكافئات

والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التافسي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متقدمة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل عن قيمة منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسات الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكافئات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة وعمليات المؤسسة، مما يؤدي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وزيادة السوق، وتعظيم الأرباح على المدى الطويل (وليد, 2017).

.(16)

أساليب تحقيق الميزة تنافسية:

تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية بواسطة تفزيذها لوسائل تعمل على خلق القيمة في مجالات نقل التكلفة مقارنة بمنافسيها، أو تعمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز ويمكن أن يتحقق بأحد الوسائل التالية :

1- الكفاءة المتفوقة :

فالمنشأة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك نقل تكلفة الإنتاج للمنشأة.

2- الجودة المتفوقة :



إن تحقيق المنشأة لمستوى عالي من الجودة في المنتجات أو الخدمات يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة للعملاء، ويمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها وبقائها واستمرارها ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة.

3- الإبداع المتفوق :

ويعني كل تقدم يطراً على منتجات أو خدمات المنشأة وهيكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، وبعد التجديد أحد الأسس البنائية لميزة التنافسية الذي يسمح للمنشأة أن تتميز.

4- الاستجابة المتفوقة لاحتاجات العميل:

تستطيع المنشأة تحقيق ميزة تنافسية من خلا قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية(خليل صافي, 2017, 106).

الجزء الثاني الجانب التطبيقي

منهجية الدراسة التطبيقية :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتوصيف الظاهرة الذي يعتمد على جمع البيانات من مصادرها المختلفة الازمة واستخدمت صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية من خلال مجموعة من الاختبارات.

مجتمع الدراسة:

تمثل في مصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاته ، حيث تم تحديد عينة الدراسة بناء على تحديد الإدارات بالمصحة ، وتم تحديد عينة الدراسة بأخذ عشوائية حكمية مكونة من 30 فرد من (مدير ، رؤساء أقسام ، موظفين، أطباء).

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استنارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعدها على اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتضم استنارة الاستبيان مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالتالي:

المجموعة الأولى: تضم البيانات الشخصية للمشاركين في الدراسة وتشمل: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، العمر، سنوات الخبرة.



المجموعة الثانية: وتشمل المتغير المستقل (استراتيجية توظيف الموارد البشرية) ويحتوي على ثلاثة محاور تتلألل المحور الأول (استقطاب الموارد البشرية) ويحتوي على (3 أسئلة) وتتألأ المحور الثاني (اختيار الموارد البشرية) ويحتوي على (4 أسئلة) وتتألأ المحور الثالث (تعيين الموارد البشرية) ويحتوي على (4 أسئلة) أما المتغير التابع فتتألأ (تحقيق الميزة التنافسية) ويحتوي على (8 سؤال).

وقد استخدمت الدراسة الترميز الرقمي في تمييز إجابات أفراد العينة للإجابات المتعلقة بالدراسة بمقاييس ليكرت الخماسي:- حيث تم إعطاء رقم (1) للإجابة بغير موافق بشدة ، رقم (2) للإجابة بغير موافق ، رقم (3) للإجابة بمحايد ، رقم (4) للإجابة بموافق ، ورقم (5) للإجابة بموافق بشدة. بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم عرضه أستاذ متخصص في اللغة العربية ومجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الأعمال الذين يتمتعون بقدر كافي من المعرفة في مجال البحث العلمي، وذلك من أجل مراجعته من حيث تغطية فقرات الاستبيان لكل فرضيات ومتغيرات الدراسة ومدى ملائمتها من حيث التصميم وسلامة اللغة.

وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفتره على أساس قسمة 4 على 5، وقد استخدمت الباحثة درجة الثقة (95%) في الاختبارات بما يعني إن احتمال الخطأ يساوي (5%).

جدول رقم (1.3): طول خلايا المقياس

اتجاه الإجابة	المتوسط
غير موافق بشدة	1.79 - 1
غير موافق	2.59 - 1.8
محايد	3.39-2.6
موافق	4.19 - 3.4
موافق بشدة	5 - 4.2

توزيع الاستبيان:

تم توزيع الاستبيان على العينة المبحوثة بشكل مباشر حيث وزع (31) استماره استبانه على المجتمع محل الدراسة استرد منها (30) استماره بنسبة (0.967) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

تجميع الاستبيان:

بعد الانتهاء من توزيع الاستبيان تم تجميعها، وتصنيفها، وتقدير البيانات الواردة فيها بشكل مبدئي، لغرض تقييمها على شكل بيانات كمية تمهدًا لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لها.

برنامج تحليل البيانات المستخدم:



بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وفقاً لما صُممت عليه هذه الدراسة من أهداف وتساؤلات وفرضيات الدراسة، وبناءً على المنهج العلمي المتبع ونوع البيانات المطلوب تحليلها فقد اعتمدت الدراسة على الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من الفرضيات الخاصة على الأسلوب الإحصائي SPSS إصدار 25 (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لتقييم البيانات وحساب المتوسطات وإجراء الإحصاء الوصفي والتحقق من افتراض العلاقة الخطية المترادفة لمحاور الدراسة.

التوزيع الطبيعي للبيانات:

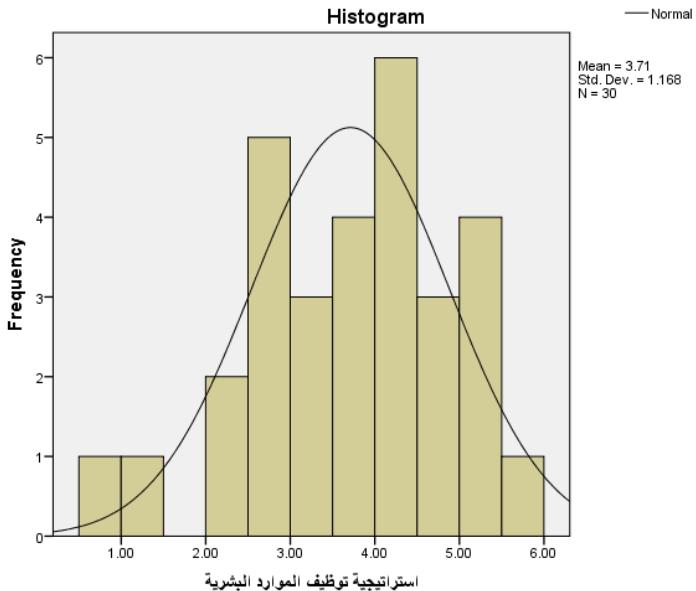
لكي يتم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات بالشكل المناسب ضرورة معرفة أن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بحيث يتم اختيار الاختبارات المناسبة لها وتم عمل هذا الاختبار والوصول للمعلومات التي تؤكد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لعدة مؤشرات من أهمها نجد بالجدول جدول رقم (2.3) أن Sig أكبر من 0.05 حيث كانت القيمة في اختبار كولموغورو ($*.200$). للمتغير المستقل و نفس النسبة للمتغير التابع أما بالنسبة لاختبار شابارو كانت القيمة ($.497$) للمتغير المستقل و ($.187$) للمتغير التابع وهذا دلالة على أن بيانات الاستبيان موزعة توزيع طبيعي وسليمة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (2.3) : اختبار التوزيع الطبيعي

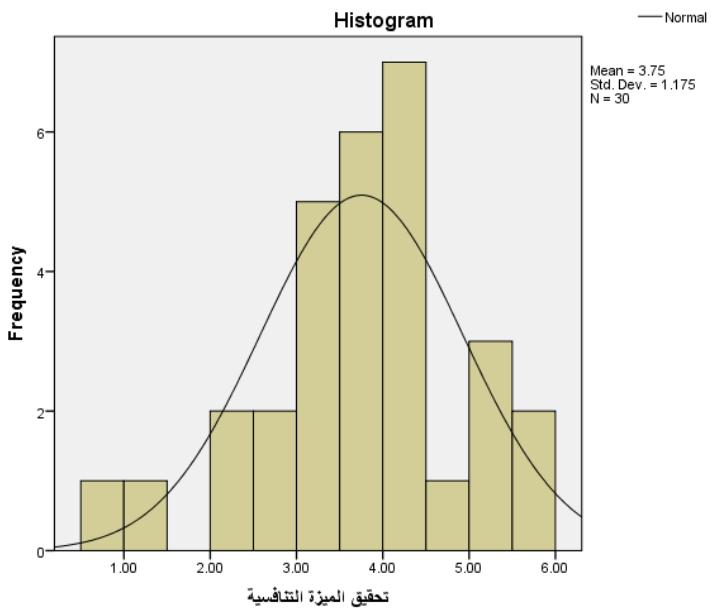
المتغير	Tests of Normality			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	.082	30	.200	.968	30	.497
تحقيق الميزة التناصصية	.129	30	.200	.952	30	.187

وتوضح الأشكال التالية التوزيع الطبيعي والذي يأخذ شكل الجرس وهذا دلالة على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي :





شكل (1.3): التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل (استراتيجية الموارد البشرية)



شكل (2.3): التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (الميزة التنافسية)

خصائص عينة الدراسة :

تعتمد الخلفية الديموغرافية لمجتمع الدراسة الميدانية على حساب التكرارات والنسب المئوية



للمتغيرات الشخصية من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث توضح الجداول والأشكال التالية تحليل البيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة علمًا بأن عدد المشاركين بلغ (30)

8.1.2 المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أن (5) مبحوثين أي ما نسبته (16.7%) يحملوا مؤهل البكالوريوس و (20) مبحوثًا وما نسبته (66.7%) يحملوا مؤهل البكالوريوس و (3) مبحوثين وما نسبته (10%) يحملوا مؤهل الماجستير و مبحوثان أي ما نسبته (6.7%) يحملوا مؤهل الدكتوراه، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	20	66.7
ماجستير	3	10.0
دكتوراه	2	6.7
المجموع	30	100

المسمى الوظيفي :

بيّنت النتائج أن (19) مبحوثًا وما نسبته (63.3%) موظفين و (6) مبحوثين وما نسبته (20%) أطباء و مبحوثان وما نسبته (6.7%) مدراء و (3) مبحوثين وما نسبته (10%) رؤساء أقسام ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
موظف	19	63.3
طبيب	6	20.0
مدير	2	6.7
رئيس قسم	3	10.0
المجموع	30	100

العمر:



كشفت النتائج أن (11) مبحوثاً وما نسبته (%)36.7) كانت أعمارهم أقل من 30 سنة و(16) مبحوثاً وبنسبة (%)53.3) تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ومبحوثان وما نسبته (7%) تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ومبحوثاً واحداً وبنسبة (3.3) عمره أكثر من 50 سنة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (5.3) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	11	36.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	53.3
من 40 إلى أقل من 50 سنة	2	6.7
كثير من 50 سنة	1	3.3
المجموع	30	100

سنوات الخبرة :

كشفت النتائج أن (7) مبحوثين وما نسبته (%)23.3) كانت خبرتهم أقل من 3 سنوات و(11) مبحوثاً وبنسبة (%)36.7) كانت خبرتهم من 3 إلى أقل من 7 سنوات و(5) مبحوثين وما نسبته (%)16.7) كانت خبرتهم من 7 إلى أقل من 10 سنوات و (7) مبحوثين وما نسبته (%)23.3) كانت خبرتهم من 10 سنوات فأكثر ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (6.3) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
سنوات 3 من أقل	7	23.3
من 3 إلى أقل من 7 سنوات	11	36.7
16.7	5	16.7
10 سنوات فأكثر	7	23.3
المجموع	30	100



وبذلك فإن جميع البيانات الشخصية يمكن اعتبارها مؤشرات إيجابية وتساهم في وصول الدراسة الحالية إلى حائقـة علمية يمكن تعيمـها على مجتمع الدراسة .
وصف إجابـات فـقرات الـدراسة :

من خلال مخرجـات التـحليل الإحصائي لـوصف إجابـات الفـقرات وفقـاً لنـموـج ليـكـرت الخامـسي يمكن القـول بأنـ المـتوـسط المـرجـح لـلـمحـور الأول (استقطـاب المـوارـد البـشـرـية) تـنـراـوحـ فيماـ بيـنـ (4.40-2.90)، وـتـقـعـ فيـماـ بيـنـ الـدرجـاتـ (الـمحاـيدـ -ـ الموـافـقـ بشـدـةـ) وـ المـتوـسط المـرجـح لـلـمحـور الثانيـ (اختـيارـ المـوارـد البـشـرـية) تـنـراـوحـ فيماـ بيـنـ (4.20-3.43)، وـتـقـعـ فيـماـ بيـنـ الـدرجـاتـ (الـموـافـقـ بشـدـةـ) والمـتوـسط المـرجـح لـلـمحـور الثـالـثـ (تعـيـينـ المـوارـد البـشـرـية) تـنـراـوحـ فيماـ بيـنـ (3.26-3.76)، وـتـقـعـ فيـماـ بيـنـ الـدرجـاتـ (الـمحاـيدـ-ـ الموـافـقـ) ، أماـ المـتوـسط المـرجـح لـلـمتـغـيرـ التابـعـ (تحـقيقـ المـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ) تـنـراـوحـ فـقرـاتهـ فيماـ بيـنـ (4.53-3.30)، وـتـقـعـ فيـماـ بيـنـ الـدرجـاتـ (الـمحاـيدـ-ـ الموـافـقـ بشـدـةـ) وـمنـهـ يـتـبيـنـ موـافـقةـ عـيـنةـ الـدرـاسـةـ عـلـىـ إـجمـاليـ فـقرـاتـ الـمحاـورـ ،ـ وـهـذـاـ ماـ يـوـضـحـهـ جـداولـ وـصـفـ فـقرـاتـ إـجابـاتـ الـمحاـورـ المرـفـقـةـ بـمـلـاحـقـ الـدرـاسـةـ.

التـحلـيلـ الأولـيـ لـلـبيانـاتـ:

تحليلـ الثـباتـ باـسـتـخـادـ معـاـلـ كـروـنـباـخـ:ـ أـلفـاـ Reliability Analysis

اعتمـدتـ الـدرـاسـةـ الـاستـطـلاـعـيـةـ لـاستـخـارـاجـ الثـباتـ بـالـاتـسـاقـ الدـاخـليـ باـسـتـخـادـ معـادـلةـ كـروـنـباـخـ أـلفـاـ،ـ حيثـ يـسـتـخـدـمـ معـاـلـ كـروـنـباـخـ أـلفـاـ لـلـتـحـقـقـ منـ قـوـةـ الـارـتـبـاطـ بـيـنـ فـقـرـاتـ الـاستـبـانـةـ،ـ وـيـجـبـ أنـ يـكـونـ معـاـلـ الثـباتـ المـقـبـولـ هوـ (0.60)ـ (Saunders,2009)ـ،ـ وـكـلـماـ اـقـرـبـ منـ الـواـحـدـ الصـحـيـحـ كـلـماـ كـانـ ذـلـكـ مـؤـشـرـ عـلـىـ قـوـةـ الـارـتـبـاطـ الدـاخـليـ بـيـنـ مـتـغـيرـاتـ الـدرـاسـةـ وـلـتـمـاسـكـ بـيـنـهـاـ،ـ وـقـدـ عـمـلـتـ الـبـاحـثـةـ عـلـىـ التـأـكـدـ مـنـ ثـبـاتـ الـاستـبـانـةـ مـنـ خـالـلـ حـسابـ كـروـنـباـخـ أـلفـاـ لـمـتـغـيرـاتـ الـدرـاسـةـ وـقـدـ بلـغـ الثـبـاتـ الـكـلـيـ لـفـقـرـاتـ الـاستـبـانـةـ (809).ـ وـيـعـتـبـرـ معـاـلـ ثـبـاتـ جـيدـ وـمـنـاسـبـ تـامـاـ لـأـغـرـاضـ الـدرـاسـةـ،ـ كـمـاـ قـامـتـ الـبـاحـثـةـ بـحـسـابـ معـاـلـ كـروـنـباـخـ أـلفـاـ لـمـجاـلاتـ الـدرـاسـةـ كـلـاـ عـلـىـ حـدـهـ،ـ فـوـجـدـ أـنـ كـروـنـباـخـ أـلفـاـ لـلـعـاـنصـرـاتـ الـتـيـ تـقـيـسـ مـتـغـيرـاتـ الـدرـاسـةـ قدـ تـرـاوـحـتـ سـجـلـتـ (759).ـ لـلـمـتـغـيرـ الـمـسـتـقـلـ،ـ (651).ـ لـلـمـتـغـيرـ التـابـعـ وـتـعـتـبـرـ معـاـلـاتـ ثـبـاتـ مـمـتـازـةـ وـمـؤـشـرـ جـيدـ لـتـمـاسـكـ الـاستـبـانـةـ وـتـرـابـطـ فـقـرـاتـهـاـ،ـ وـهـذـاـ مـاـ يـوـضـحـهـ جـدولـ التـالـيـ.



الجدول رقم (7.3): معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ للمتغير
إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	مستقل	11	.759
تحقيق الميزة التنافسية	تابع	8	.651

تحليل المصداقية: Analysis Validity

أ. صدق المحكمين

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقياسين والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

ب. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة / الصدق التقاري Convergent Validity

التحليل العائلي من الدرجة الأولى يهدف إلى دراسة العلاقة بين المتغير و المحاور الخاصة وكذلك الحال بين المحور و الفقرات التي تعبّر عنه، حيث يطلق عليه بالتشبع (Loading) ويجب أن تكون العلاقة بين المحور و الفقرات ذو دلالة إحصائية إذا كانت نسبة التشبع يجب أن تكون على الأقل (.40). وأقل من ذلك يجب حذف العامل لأنه لا يمثل العامل الافتراضي بشكل قوي أمام النموذج الرئيسي المعدل (Modified Model)، وتعتبر نسبة التشبع (.60) نسبة جيدة و (.70) نسبة جيدة مثالياً وعالية وتؤكد على صدق التقارب (Convergent) -

(Hair et al, 2010)، وهذا ما يوضحه بالجدول التالي :-

جدول: (8.3) معامل الارتباط بين المحور الأول (استقطاب الموارد البشرية) و إجمالي

الفقرات

ن	الفقرات	القيمة الدلالية الإحصائية	معامل الارتباط
1	تعتمد المصحة على المصادر الداخلية لسد احتياجاته في التخصصات المختلفة	0.012	.455°
2	تعتمد المصحة على المصدر الخارجي في ملء الشواغر لديها	0.00	.669**
3	تقوم المصحة عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين لإشغال الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان مختلفة	.006	.490**



جدول: (9.3) معامل الارتباط بين المحور الثاني (اختيار الموارد البشرية) و إجمالي الفقرات

قيمة الدالة الإحصائية	معامل الارتباط		الفقرات	ت
0.000	.641**	اختيار العاملين في المصححة وفق الوظائف الشاغرة		1
0.000	.731**	تسير عملية الاختيار في المصححة على أساس تنسن بالشفافية		2
0.000	.888**	تم عملية اختيار الموظف في المصححة على أساس مستوى التعليم		3
0.000	.864**	اختيار المصححة للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به		4

جدول: (10.3) معامل الارتباط بين المحور الثالث (تعيين الموارد البشرية) و إجمالي الفقرات

قيمة الدالة الإحصائية	معامل الارتباط		الفقرات	ت
0.000	.752**	أن المقابلة عامل أساسي في التعيين في المصححة		1
0.000	.730**	يتم إجراءات التعيين عن طريق وفق احتياجات و ضوابط ومعايير الخاصة بالتعيين		2
0.000	.747**	تستند المصححة في تعيين الموظفين لديها على أساس التناقض		3
0.000	.692**	تستند المصححة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين		4

جدول: (11.3) معامل الارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجية الموارد البشرية) و المحاور

قيمة الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	/ المحاور /	المتغير	ت
.009	.468**	المحور الأول / استقطاب الموارد البشرية		1
0.000	.838**	المحور الثاني / اختيار الموارد البشرية		2
0.000	.890**	المحور الثالث / تعيين الموارد البشرية		3

جدول: (12.3) معامل الارتباط بين المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) و إجمالي الفقرات

قيمة الدالة الإحصائية	معامل الارتباط		الفقرات	ت
.004	.511	إتباع المصححة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في تعيين الموظفين لديها		1
0.000	.812**	جودة الخدمات التي تقدمها المصححة تفوق المصححات الأخرى المنافسة		2
0.000	.630**	تنبني إدارة المصححة لأهداف استراتيجية استناد إلى حاجات ورغبات العملاء		3



0.043	.372*	تعتبر المصحة رضا الزبائن متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد	4
0.000	.607**	تؤدي المصحة أعمالها بطرق أسرع وأكثر دقة من المنافسين	5
0.049	.363	تحرص المصحة على الإبداع والابتكار في خدماتها مقارنة بالمنافسين	6
0.005	.498**	تهدف المصحة لتقديم خدمات ذات تكلفة أقل ومتمنية	7
0.000	.663**	تسعى المصحة إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف	8

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 وعليه نستنتج أن ارتباط الفقرات بالمحاور تتمتع بارتباط مناسب مما سيجعل

تحليل العلاقة ذو دلالة إحصائية قيماً عدا الفقرتين رقم (4،6) بالمتغير التابع حيث كان ارتباطهن بالمتغير أقل من (0.40). بقليل وتم تركهن بالنموذج وعدم حذفهن لسببين أولهما باعتبارهن ذات دلالة إحصائية (أقل من 0.05) وأن المتغير قد يحتوي على عدد من الفقرات وعند احتساب المتوسط قد لا يؤثران على نسبة تشبع المتغير، أما السبب الثاني فإن أصل المتغير يحتوي على 12 فقرة وتم جدف 3 فقرات لعدم كفاية الثبات وباعتبار أن هذه الفقرات الباقية والتي تحت المعدل المطلوب ذات دلالة إحصائية وأكثر من 0.25 فالأفضل بقائهما بالنموذج (Cohen, 2007).

اختبار فرضيات الدراسة:

يشار إلى الارتباط العالي بين مؤشرين في نموذج القياس البنائي إلى العلاقة الخطية المترادفة. يمكن أن تكون العلاقة الخطية المترادفة مشكلة من وجهة نظر منهجة وتفسيرية (Hair et al., 2016). الارتباطات العالمية بين العوامل غير مفضلة ومتواعدة ، على الأقل في نموذج القياس البنائي وبالتالي ، يجبأخذ التحقق من العلاقة الخطية المترادفة في الاعتبار قبل إجراء أي تحليل إضافي.

يسمي معامل التحديد أو الارتباط التربعي ويشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يتم الحصول عليه عن طريق ضرب قيمة العلاقة بين عاملين أو متغيرين أحدهما مستقل والأخر تابع في بعضهما، فإذا كان حجم الأثر يساوى أو أكبر من (0.25) فإن ذلك يشير إلى أثر كبير وعالٍ، بينما إذا كانت القيمة أقل من (0.25) فإن حجم التأثير أو حجم الأثر يكون معتدل، وفي حالة حجم الأثر كان أقل من (0.09) فإن ذلك يشير إلى حجم ضئيل الأثر ويتم دعم الحكم على مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة بالاعتماد على قيمة (Durbin-Watson) والتي يجب أن تتراوح ما بين (1.5-2.5) والملازمة عند مستوى الدلالة الإحصائية (P-Value)



مساوية أو أقل من (0.05). فإن ذلك يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع (Cohen, 2007). وفيما يلي بيان نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوانية بمدينة مسلاته.

من خلال التحليل الإحصائي والذي يوضحه الجدول التالي أن حجم التأثير أو حجم الأثر هو (0.25) أقل من (0.227). أما قيمة (Durbin-Watson) وكانت (1.344) وهي أقل من (1.5) والملازمة عند مستوى الدلالة الإحصائية (P-Value) فهي أكبر من (0.05) فإن ذلك يدل على عدم وجود أثر لاستقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء التخصصية.

جدول: (13.3) نتائج اختبار (أثر استقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية)

Durbin-Watson	P-Value Sig	Adjusted R(Square)	نوع العلاقة انحدار (Regression)
استقطاب الموارد البشرية ← تحقيق الميزة التنافسية			
1.344	.228	.227	Regression

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوانية بمدينة مسلاته.

من خلال التحليل الإحصائي والذي يوضحه الجدول التالي أن حجم التأثير أو حجم الأثر (0.324) أكبر من (0.25) فإن ذلك يشير إلى أنه يوجد أثر كبير ، أما قيمة (Durbin-Watson) وكانت (1.818) والتي تتراوح ما بين (1.5-2.5) والملازمة عند مستوى الدلالة الإحصائية (P-Value) فهي أقل من (0.05) فإن ذلك يدل على وجود أثر لاختيار الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول: (14.3) نتائج اختبار (أثر اختيار الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية)

Durbin-Watson	P-Value Sig	Adjusted R(Square)	نوع العلاقة انحدار (Regression)
اختيار الموارد البشرية ← تحقيق الميزة التنافسية			
1.818	0.000	.324	Regression



مما سبق نستنتج عملية الاختيار للموارد البشرية داخل مصحة الزهراء له أثر إيجابي على الميزة التنافسية بين المصحات في نفس التخصص حيث من العمليات الهامة في سياسات التوظيف هو اختيار الأصلح سواء للموظفين الذين يتعاملون مع المرضى أو الطاقم الطبي المناسب مما سيجعل توجه المرضى إلى هذه المصحات التي تمتلك الموارد البشرية الفعالة والتي تهتم بالمرضى.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاته.

من خلال التحليل الإحصائي والذي يوضحه الجدول التالي أن حجم التأثير أو حجم الأثر (0.638) أكبر من (0.25) فإن ذلك يشير إلى أثر كبير وعالٍ، أما قيمة(Durbin-Watson) فكانت (1.693) والتي تتراوح ما بين (1.5-2.5) والملازمة عند مستوى الدلالة الإحصائية(P-Value) (.000) فهي أقل من (.05). فإن ذلك يدل على وجود أثر كبير لتعيين الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول: (15.3) نتائج اختبار (أثر تعيين الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية)

Durbin-Watson	P-Value Sig	حجم الأثر (Adjusted R(Square)	نوع العلاقة انحدار (Regression)
تعيين الموارد البشرية ← تحقيق الميزة التنافسية			
1.693	.000	.638	Regression

مما سبق نستنتج تعيين الموارد البشرية له أثر على الميزة التنافسية بين المصحات وخاصة عند الالتزام بالمعايير المناسبة لهذه المهنة سواء الطبية أو الخدمية فتنوع الخبرات وعدم الوقوف على خبرات معينة قد يفتح الرؤية المتنوعة للمجال مما سيجلب الناس ويرغبهم في العلاج في هذه المصحات دون غيرها .

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاته

من خلال التحليل الإحصائي والذي يوضحه الجدول التالي أن حجم التأثير أو حجم الأثر (0.542) أكبر من (0.25) فإن ذلك يشير إلى أثر كبير وعالٍ، أما قيمة(Durbin-Watson) فكانت (1.851) والتي تتراوح ما بين (1.5-2.5) والملازمة عند مستوى الدلالة الإحصائية(P-Value) (.002) فهي أقل من (.05). فإن ذلك يدل على وجود أثر لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوائية بمدينة مسلاته .



جدول: (16.3) نتائج اختبار (أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوانية

Durbin-Watson	P-Value Sig	حجم الأثر R	نوع العلاقة انحدار (Regression)
إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ← تحقيق الميزة التنافسية			
1.851	.002	.542	Regression

ما سبق نستنتج أن اختبار الفرضيات الفرعية كل على حده نتج عنه الاختلاف في الدلالة الإحصائية حيث أن الفرضيات الثانية والثالثة كانت ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الإيجابي (تحقق الأثر) في حين عند اختبار الفرضية الأولى نتج عن التحليل الإحصائي لها أنها غير ذات دلالة إحصائية وبالتالي لم يتحقق الأثر لاستقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية وتم رفض الفرضية .

في حين عند تحليل واختبار الفرضيات الثلاثة مع بعض بنظام يسمى (المجموعة الواحدة) تحت الفرضية الرئيسية كمحاور وليس كمتغيرات وتم احتساب المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات الخاصة بهم وصلنا إلى أن الفرضية الأولى والتي كانت غير دالة بمفردها أصبحت دالة بالنموذج الواحد وصولاً إلى النتائج الإيجابية للفرضية الرئيسية ومن تم فإن الفرضية الرئيسية التي تقول (يوجد أثر إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوانية بمدينة مسلاتة) ذات دلالة إحصائية وتحقق الأثر وبالتالي فهي مدرومة وتم قبولها وقد تحقق الهدف الرئيسي للبحث والأهداف الفرعية المنبثقة منه وهذا مؤشر جيد لعمل المصححة محل الدراسة، ومن هنا نقول وصلنا لتحقيق الفرضية الإيجابية يتماشى من نظريات رأس المال البشري ونظريات الموارد البشرية التي تقول أنه ضرورة وأن يستند النظام الإداري للمؤسسات على العناصر البشرية الفعالة

والقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

إذا نقول أن فرضية البحث مدرومة وتخدم هدف الدراسة وتتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي تشتمل في نطاق مهنة الإدارة بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

النتائج والتوصيات :

النتائج الرئيسية:

1_ وجود أثر كبير لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمصحة الزهراء الإيوانية بمدينة مسلاتة. وهو مادلت عليه نتائج التحليل الإحصائي والذي يوضحه الجدول رقم



(16.3) وبنسبة (0.002). الصنفحة (53). وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية وكذلك تم تحقيق الهدف الثاني للدراسة.

النتائج الفرعية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التافيسية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية على تحقيق الميزة التافيسية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعيين الموارد البشرية على تحقيق الميزة التافيسية.
- 4- بينت الدراسة أن التعيين أكثر أبعاد إستراتيجية التوظيف تأثيراً على تحقيق الميزة التافيسية وبنسبة (0.000). كما وضحه الجدول (15.3) ثم يليه بعد الاختيار وبنسبة (0.000). كما وضحه الجدول (14.3).

التصويمات:

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها والوصول إلى استنتاجاتها، فإن الدراسة توصي بالآتي :

- 1- توصي الدراسة على اعتماد المصححة على المصادر الداخلية والخارجية في ملء الشواغر لديها.
- 2- الاعتماد على وسائل الإعلان المختلفة في قيام المصححة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين لإشغال الوظائف الشاغرة.
- 3- تجنب اختيار الموظفين على أساس الخصائص الشخصية، والاهتمام بالشهادات والمهارات المتوفرة في طالبي العمل
- 4- الاهتمام بجمع المعلومات والبيانات عن المتقدمين للوظائف من مصادر مختلفة.

المصادر والمراجع :

- 1- بن عنت عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
- 2- حسين علي الزغبي نظم المعلومات الاستراتيجية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 3- سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التافيسية في المنظمات المعاصرة، جامعة بشار - الجزائر، 2016.
- 4- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية : مدخل للقرن الواحد والعشرون، الطبعة الرابعة، جامعة عين شمس، مصر، 2001.
- 5- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.



ثانياً : الرسائل والبحوث العلمية:

- 1- حسن فلاح حسن، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، رسالة ماجستير، 2009.
- 2- خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية _جامعة الأزهر_ غزة، 2017.
- 3- زياد علي الشوابكة، أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، العلوم الإدارية، المجلد 43، 2016.
- 4- فاروق محمد الشريف، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، 2017.
- 5- محمد فوزي علي العقوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، 2009.
- 6-منير زكريا أحمد عدون، واقع سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصادر العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية- غزة عمادة الدراسات العليا، 2011.
- 7-هبة محمد زرقان الفرج، استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل ، (رسالة ماجستير) جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ،سنة 2009م

ثالثاً : المجالات العلمية:

- 1- أفراح محمد علي سعد الحربي، أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، 2022.
- 2- بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، 2020.
- 3- زياد يوسف المعشر، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، 2004.
- 4- فالي ياسين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 4، 2019.
- 5- عزيقات، وجرادات، والعبيبي، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني 2010م .
- 6- عجعج، "محمد هيثم" عبد الرحمن حافظ والشبلبي، هيثم حمود . التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في



مجموعة الاتصالات الأردنية . المؤتمر العلمي الدولي المحكم منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والطلعات . عمان،الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية. 2015 .

- 7- محمد الزعنون، فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 2019.
- 8- محمد عبد العزيز عبد العزيز ، قياس أثر سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية وأثرها على الأداء الإداري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم البيئية، 2019.
- 9- محمد منصور الزعنون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مجلد 16 .2008

