



The Impact of Human Resource Recruitment on the Competitive Advantage of Tourism Companies (An applied study in Egypt)

أثر استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية في الشركات السياحية (دراسة تطبيقية في مصر)

أية أحمد أحمد^١ | عاطف كامل عطا الله^٢ | على عبد الله على^٣

Article Info

معلومات المقالة

Article Language: Arabic

لغة المقالة: العربية

Vol. 5 No. 2, (2022) pp. 268-284 | <https://doi.org/10.21608/SIS.2022.174527.1107>

Abstract

المستخلص

The study aims to know the extent to which recruitment human resources affects the competitive advantage of tourism companies and to highlight the concept and objective of recruiting human resources and the importance of the recruitment process, its benefits and sources, and determining its impact on the achievement of a competitive advantage for tourism companies, Presenting some of its problems, highlighting the recruitment policy and the sources of internal and external human resources and how to attract them to choose the most suitable ones and hire them, The study methodology relied on the analytical descriptive curriculum to describe the topic of the study a comprehensive and accurate description of data and information collection and reference to specialized research, books and scientific messages on the subject of the impact of human resource recruitment on the competitive advantage of tourism companies and the study was adopted in data analysis and validation testing using the statistical programme "SPSS Version 24", as well as some descriptive statistical methods such as numbers and percentages, computational medium, and standard error, the sample of the study was based on the selection of 384 companies, and 384 forms were distributed to a sample of human resources managers of tourism companies category "A" "Grand Cairo from a total of 1669" A "tourism companies in the Greater Cairo region 180 forms were recovered, of which 150 were valid for analysis, while 30 were invalid due to lack of data and the response rate was 90% and the study showed a statistically significant correlation between human resource recruitment and competitive advantage, The study concluded that a strategy should be developed to attract the human resources of tourism companies from within and outside the organization in order to achieve competitive advantage.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية للشركات السياحية، والقاء الضوء على مفهوم وأهداف استقطاب الموارد البشرية، وعلي أهمية عملية الاستقطاب، وعلي فوائدها ومصادرها، وتحديد أثرها في تحقق الميزة التنافسية للشركات السياحية، ومصادر الموارد البشرية الداخلية والخارجية وجذبهم لاختيار الأنسب منهم وتوظيفهم، واعتمدت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من جمع البيانات والمعلومات والرجوع إلى الأبحاث والكتب والرسائل العلمية المتخصصة في موضوع تأثير استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية في الشركات السياحية، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات واختبار صحة الفرض بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS Version 24" وعلى بعض الأساليب الإحصائية الوصفية مثل الأعداد والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والخطأ المعياري، وتمت عينة الدراسة على اختيار عدد ٣٨٤ شركة، وتم توزيعها على عدد ٣٨٤ استمارة على مديري الموارد البشرية في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى من إجمالي ١٦٦٩ شركة سياحية فئة "أ" في منطقة القاهرة الكبرى، وقد أظهرت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية، وقد خلصت الدراسة إلي ضرورة وضع خطط خاصة باستقطاب الموارد البشرية للشركات السياحية من داخل وخارج المؤسسة بما يحقق الميزة التنافسية.

Keywords: Recruitment human resources; competitive advantage; Tourism companies.

الكلمات الدالة: استقطاب الموارد البشرية؛ الميزة التنافسية؛ الشركات السياحية.

^١ مدرس بقسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة.

^٢ مدرس بالمعهد العالي للدراسات المتقدمة بالهرم

^٣ باحث دكتوراه، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة.

مقدمة:

تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أهم الأمور التي يجب أنجازها بشكل دقيق وكفاءة عالية، بما يتطلب الشركات السياحية من الموارد البشرية، فأختيار الفرد الذي يتمتع بالكفاءة المطلوبة والمهارات المناسبة ويوضع في المكان المناسب هو أساس نجاح الشركة، وزيادة نشاطها التجاري ومناقستها للشركات الأخرى (مسعداوي، ٢٠٠٧). كما تنعكس عملية استقطاب الموارد البشرية بشكل سلبي على الشركة إذا تم توظيف أشخاص غير مناسبين، فعملية التوظيف تركز بشكل أساسي على الاستقطاب ثم الأختيار ثم التعيين.

تعد عملية استقطاب الموارد البشرية عملية حساسة ومهمة كونها الخطوة الأولى التي يتم من خلالها البحث عن أفضل الموارد البشرية التي ستضم مستقبلاً إلى الشركة، فيتم أولاً تحديد المصدر المناسب للحصول على الموارد البشرية حسب متطلبات الوظيفة لمهارات وكفاءات المكان الوظيفي المتاح، سواء عن طريق المصادر الداخلية أو الخارجية، فالاستقطاب الداخلي هو استغلال الموارد البشرية الموجودة وهي تساعد على اكتشاف مهارات الأفراد والطاقات البشرية المتوفرة، أما الاستقطاب الخارجي فيتم عن طريق جذب موارد بشرية من خارج المؤسسة تتوفر فيها مهارات غير موجودة بالعمليين داخل المؤسسة (العمرى، ٢٠٢٠).

تنتهج العديد من الشركات السياحية سياسة معينة في عملية استقطاب الموارد البشرية حسبما تراه مناسباً، لتحقيق الميزة التنافسية التي تعتمد علي جودة وكفاءة العاملين لديها، الذين تم استقطابهم وتدريبهم، لتحقيق الميزة التنافسية والذي بها يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر للشركات ووضع منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل للمستفيد، ويعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً تسعى لتحقيقه الشركات السياحية من خلال تطوير الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات ذات القيمة المرتفعة وذلك ضمن مختلف أنظمة وخطط وأنشطة وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى قلة التكاليف وتحسين الجودة وزيادة الحصة السوقية وتعظيم المكاسب المادية على المد البعيد (فايزة، ٢٠٠٥).

الإطار المنهجي للدراسة:**مشكلة الدراسة**

تسعي الشركات السياحية في ظل بيئة شديدة التنافس إلى استقطاب موارد بشرية ذات مهارات قدرات عالية، ويأتي ذلك عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد الذين يتم استقطابهم، وذلك يعد أحد أبرز التحديات والمشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالشركات السياحية، ومن خلال التعرف على استقطاب الموارد البشرية ومصادرها يمكن الوقوف على مواضع الخلل في طريقة استقطاب الموارد البشرية ومن ثم القدرة على معالجتها وحل المشكلة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية للشركات السياحية، حيث توضح الدور الذي يلعبه الاستقطاب في جذب موارد بشرية للحصول على كوادر يمكن اختيارها وتعيينها لتحقيق مزايا تنافسية، وتكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية حيث يعتبر أثراء للادبيات السابقة التي تركز على أهمية العنصر البشري في الشركات السياحية، ومن الناحية العلمية فإن نتائج الدراسة يمكن أن يستفيد منها متخذي القرار بهدف التركيز على الأفراد المورد الأكثر أهمية، الذي يسهم بشكل في تحقيق الميزة التنافسية.

الهدف الدراسة:

- معرفة مدي تأثير عملية استقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للشركات السياحية.
- إيضاح تأثير لاستقطاب الموارد البشرية الداخلية على الميزة التنافسية للشركات السياحية.
- إبراز تأثير لاستقطاب الموارد البشرية الخارجية على الميزة التنافسية للشركات السياحية.
- التوصل إلى توصيات ومقترحات لتأثير استقطاب الموارد البشرية على الميزة تنافسية في الشركات السياحية.

فروض الدراسة:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية الاستقطاب علي تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لعملية الاستقطاب علي تحقيق الميزة التنافسية بالشركات السياحية تعزي المتغيرات الشخصية من حيث سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي

الإطار النظري :

١/١ مفهوم استقطاب الموارد البشرية

ويعرف استقطاب الموارد البشرية (الزيات وآخرون، ٢٠١٧). بأنه "عملية البحث على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط عمله، كما عرفت (عايدة، وآخرون، ٢٠٠٦). استقطاب الموارد البشرية بأنه عملية تعني تحديد المصادر التي سوف يتم الاعتماد عليها لاجتذاب المرشحين لشغل وظيفة شاغرة.

١/٢ أهمية استقطاب الموارد البشرية

- تسعي عملية الاستقطاب الناجح في تحقيق الأهداف التالية: (الهيبي، ٢٠٠٢).
- ١. توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- ٢. الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم.
- ٣. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.

١/٣ أهداف الاستقطاب

- يري (Dressler, 2004)؛ (السالم، الصالح، ٢٠٠٢؛ أحمد، ٢٠١١)، أن أهداف الاستقطاب تتمثل في التالي:
- ١. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
 - ٢. وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم.
 - ٣. توفير الفرص المتكافئة للجميع من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف، وعدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.
 - ٤. توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم.

١/٤ مصادر استقطاب الموارد البشرية

يتطلب الوصول إلى الموارد البشرية المطلوب توافرها، بالبحث الدقيق والعميق في المصادر الممكن الحصول من خلالها على الأيدي العاملة، فالمصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى (Mondy, 2005). حيث أجمعت معظم أدبيات الموارد البشرية على تصنيف مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

١- المصادر الداخلية

يعتبر العاملون بالمنشأة من أهم المصادر التي يعتمد عليهم في شغل الوظائف الشاغرة (أبو شيخة، ٢٠١٠). وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة في المنشأة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوفر به الشروط من العاملين بها أن يتقدم لها (anna, 2009). وللاستقطاب الداخلي مزايا متعددة منها وفرة المعلومات الكافية عن المرشحين داخل الشركة، تعد من أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين، وتساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين، ويقلل تكلفة الاستقطاب الخارجي، ويساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها (Mondy, 2005). كما أن للاستقطاب الداخلي عيوب منها الاعتماد على

الترقية فقط، وينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة، وتؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتقين، بالإضافة الى حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والأبتكار .

٢- المصادر الخارجية

يقصد بها تلك المصادر التي تمد المؤسسة بأحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها سوق العمل ويتم اللجوء إلى المصادر الخارجية في حالة عدم وجود أشخاص في الشركة لديهم قدرات ومهارت تتناسب مع الأماكن الشاغرة أو تحسن من أداء المنظمة، مما يؤدي إلى ضرورة اللجوء إلى أحد المصادر الخارجية (ماهر، ٢٠٠٦). ويتم الحصول على الأشخاص المناسبين من المصادر الخارجية بعدة طرق منها الإعلان عن طريق الصحف والدوريات أو الأنترنت أو حسبما تتناسب مع الوظيفة المطلوبة (عبدالباقي، ٢٠٠٤). وعند استخدام مصادر خارجية تستفيد الشركة بخبرات ووجهات نظر واساليب عمل جديدة، وتقيم علاقات عامة مع جهات متعددة وتصل علي مهارات متنوعة يساعد في تحقيق ميزة تنافسية(عدوان، ٢٠١١). ويظهر عيوب عند الاستعانة بمصادر خارجية اهمها ضعف الروح المعنوية للعاملين في الشركة وفقدان حماسهم لعدم ترقيةهم، بالإضافة الى احتياج الفرد المعينمن الخارج الشركة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع وضع الشركة (العمري، ٢٠٢٠).

٢/٢ الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين، بأن الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها (Macmillan and tamp, 2005). كما تعرف بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة وتحتفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة ومنها تحقيق التفوق على المنافسين" (المعاضبي، ٢٠٠٧)، كما عرف (Ehmke, 2010). الميزة التنافسية على أنها ميزة تعطي قيمة كبيرة للعملاء، أما من خلال خفض الأسعار أو من خلال تقديم مزايا وخدمات خاصة لهم، وإتباع أفضل الوسائل والطرق لتسويق المنتجات والسلع، وتوفير رعاية واهتمام خاص للميزة التنافسية، الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل، ويعرف Goldsmith (2013). الميزة التنافسية للشركات تتحدد بسمة مميزة عن باقي الشركات المنافسة لها والتي تتيح لها التفوق عليها، ومن هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية، مثل خامات الدرجة عالية الجودة غير المكلفة، والحصول على الموارد البشرية المدربة وموظفين ذوي كفاءة عالية واستخدام أحدث الآليات التكنولوجية.

ويضيف (Wang, 2014). الميزة التنافسية بأنها الميزة التي من خلالها يمكن تطوير المنظمة أو الشركة من خلال تحسين أدائها وتنفيذ إجراءات تتيح لها التفوق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباط وثيق مع الموارد الإستراتيجية . حيث أن الميزة التنافسية، ويعرفها (عائشة، وآخرون، ٢٠١٥). أن الميزة التنافسية هي أفراد المؤسسة بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها، بحيث تعمل على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة تجاه منافسيها. كما أشار (شمة، ٢٠١٨). إلي أنها مجموعة من السمات والموارد التي تمتلكها المؤسسة وتؤدي بخدماتها أن تكون مختلفة عن غيرها من مقدمي الخدمات في ذات المجال، وتكون هذه السمات والموارد هي الرابط التفضيلي بين المؤسسة ومتلقي الخدمة.

٢/٢ أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة حيث تعمل على تدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في اذهان عملائها، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، امكانية التميز في الموارد والكفاءات الاستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة (بلال، ويحيضة، ٢٠٠٤). ومن أهمية الميزة التنافسية كما أشار (نسور، ٢٠٠٨). أنها لها القدرة على تعظيم الأرباح.

٢/٣ خصائص الميزة التنافسية: (عياشة، ٢٠١١؛ بني حمدان وآخرون، ٢٠٠٧).

- أن تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتوفر ما لا يوفرها المنافسين.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.

- تخلق انسجام بين الموارد الفريدة المتاحة والفرص البيئية اذ ليس هناك مؤسسات تمتلك نفس الموارد وانما الاستراتيجية الجيدة هي التي تستعمل هذه الموارد بكفاءة.
- أنها ثابتة ودائمة ومن الصعب تقليدها.
- تنتج داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

٢/٤ أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما: (salk, 2004)

١- التكلفة الأقل

٢- وتمييز المنتج.

- التكلفة الأقل

وهي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق المنتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة "value chain" للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاماً لميزة التكلفة (Silvia, 2005)

- تمييز المنتج

تعني تمييز المنتج هي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك ويتحقق فيه الجودة المرتفعة والخصائص الخاصة للمنتج وتوفير خدمات ما بعد البيع (بخوش، ٢٠١٣).

العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية للشركات السياحية

تحقق المؤسسات الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المؤسسة عن غيرها، ويعتبر مورد رأس المال البشري هو الذي يمكنه الوفاء بمثل هذه الشروط بشكل مميز ويحقق لها الميزة التنافسية المستمرة، ورفع مستوى العمالة في القطاعات المختلفة عن طريق تعزيز فرص العمل اللائق في المؤسسات (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٦). وإن إدارة الموارد البشرية تُعد اليوم من أهم الوظائف الادارية في أية مؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الاخرى كالتسويق والانتاج والمال والادارة المالية؛ وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الانتاجية ولقد اتسع مجال الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب وتحفيز وتنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة، ويعتبر (Cusumano, 2009). المورد البشري هو الدعامة الحقيقة التي تستند اليها المؤسسات الحديثة ويمثل الأداة الحقيقة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك إذا توفرت الظروف الايجابية التي تدفع الفرد داخلها على العمل والعطاء وأشار إلي (Griffin, 2008). أن لا يوجد مصدر لنجاح الشركات أهم من الموارد البشرية وعلى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية أن تعتمد عليها في تحقيق ميزة تنافسية، وتظهر الأدبيات وجود علاقة بين الموارد البشرية بجميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى استقطابهم، لأداء وظائف وأعمال والتي توضح وتضبط مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية (عقيلي، ٢٠٠٥). وكذلك إدارة الموارد البشرية والتي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء للمؤسسة (أبو دولة، وعبيدات، ٢٠٠٧). وتوصلت دراسة (عمرو، ٢٠١٨). إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استقطاب الموارد البشرية وبين تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.

الإطار التطبيقي للدراسة

منهجية الدراسة الميدانية:

اولا - اختبار ثبات وصدق الاستبيان:

تم قياس اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha الذي يفيد في التحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان، كما تم قياس صدق الاستبيان باستخدام معامل الصدق الذاتي للتحقق من التوافق بين فقرات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V.24).

جدول (١) معاملات الثبات والصدق الذاتي لابعاد الاستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور	
٠.٩٣٨	٠.٨٨١	١٠	استقطاب الموارد البشرية	المحور الأول
٠.٩٦٨	٠.٩٣٨	١١	الميزة التنافسية	المحور الثاني
٠.٩٦٥	٠.٩٣١	٢١	جملة الاستبيان	

الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ

- يتضح من الجدول (١) ان معامل الفا كرونباخ لمجمل المحور (استقطاب الموارد البشرية) الذي تضمن ١٠ فقرات بلغ ٠.٨٨١ ، كما بلغ معامل الفا كرونباخ للمتغير التابع (الميزة التنافسية) الذي تضمن ١١ فقرة بلغ ٠.٩٣٨ ، وبذلك بلغ معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان الذي تضمن ٢١ فقرة بلغ ٠.٩٣١ ، مما يشير الى ارتفاع درجة ثبات فقرات الاستبيان.

مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمد الباحثون في مجتمع الدراسة على شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى وعددها ١٦٩٥ ، وقد اختار الباحثون عينة الدراسة من ٣٨٤ شركة بطريقة عشوائية، وتم تقسيم استمارة الاستبيان الي اسئلة البيانات الشخصية ثم المحور الأول - استقطاب الموارد البشرية ثم المحور الثاني- الميزة التنافسية.

التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبيان

١ - البيانات الشخصية

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة من العاملين حسب البيانات الشخصية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة	البيان
٠.٤٩	١.٤٠	٥٩.٨%	٢٢٩	ذكر	النوع
		٤٠.٢%	١٥٤	أنثى	
٠.٦٤	٢.٩٥	٦.٥%	٢٥	ثانوي فاقل	المؤهل العلمي
		٣.٤%	١٣	فوق متوسط	
		٧٨.١%	٢٩٩	بكالوريوس	
		١٢.٠%	٤٦	دراسات عليا	
٠.٦٥	١.٤٨	٥٩.٨%	٢٢٩	٥ سنوات فاقل	الخبرة العملية
		٣١.٩%	١٢٢	٦ - ١٠ سنوات	
		٨.١%	٣١	١١ - ١٥ سنة	
		٠.٣%	١	١٦ سنة فاكثر	

• يوضح الجدول (٢) البيانات الشخصية لعينة الدراسة فمن حيث النوع بلغ عدد الذكور ٢٢٩ فردا بنسبة ٥٩.٨% مقابل عدد الإناث ١٥٤ بنسبة ٤٠.٢%، وقد بلغ المتوسط الحسابي ١.٤٠، والانحراف المعياري ٠.٤٩، مما يشير الى تجانس الاجابات حول المتوسط الحسابي

• تشير بيانات المؤهل العلمي الى ارتفاع عدد الحاصلين على بكالوريوس بعدد ٢٩٩ فردا بنسبة ٧٨.١%، ثم الحاصلين على دراسات عليا بعدد ٤٦ فردا بنسبة ١٢%، ثم الحاصلين على ثانوي فاقل بعدد ٢٥ فردا بنسبة ٦.٥%، ثم الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بعدد ١٣ فردا بنسبة ٣.٤%، وبلغ المتوسط الحسابي ٢.٩٥ والانحراف المعياري ٠.٦٤ مما يدل على تشتت اجابات مجتمع الدراسة.

• توضح بيانات الخبرة العملية الى ارتفاع عدد ذوى الخبرة ٥ سنوات فاقل بعدد ٢٢٩ فردا بنسبة ٥٩.٨%، ثم ٦ - ١٠ سنوات بعدد ١٢٢ فردا بنسبة ٣١.٩%، ثم ١١ - ١٥ سنة بعدد ٣١ فردا بنسبة ٨.١%، ثم ١٦ سنة فاكثر بعدد ١ فردا بنسبة ٠.٣%، وبلغ المتوسط الحسابي ١.٤٨ والانحراف المعياري ٠.٦٥ مما يدل على تشتت اجابات مجتمع الدراسة.

٢- التحليل الاحصائي للبيانات الموضوعية:

المحور الأول - استقطاب الموارد البشرية

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ارائهم فى متغير استقطاب الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالباً	احياناً	نادراً	مطلقاً	التكرار	العبارة
٠.٧٤	٣.٦٥	٤٤	١٧٣	١٦٠	٠	٦	التكرار	تفضل الشركة الاستقطاب الداخلي لشغل الوظائف الشاغرة
		١١.٥	٤٥.٢	٤١.٨	٠	١.٦	النسبة %	
١.٢٣	٣.٣٤	٧٦	٩٥	١٥٤	٠	٥٨	التكرار	تقوم الشركة بدورات تدريبية لفائدة العاملين للرفع من مهارتهم وكفاءاتهم
		١٩.٨	٢٤.٨	٤٠.٢	٠	١٥.١	النسبة %	
١.٢٥	٣.٤٢	٨٢	١١٤	١٢٩	٠	٥٨	التكرار	تقوم الشركة بتحديد الحاجة الى الموارد البشرية بشكل دوري
		٢١.٤	٢٩.٨	٣٣.٧	٠	١٥.١	النسبة %	
١.٠٠	٤.١٦	١٨٣	١٠٩	٧٦	٠	١٥	التكرار	تضع الشركة معايير واضحة لعملية الاستقطاب
		٤٧.٨	٢٨.٥	١٩.٨	٠	٣.٩	النسبة %	
٠.٨٤	٤.١٦	١٥٤	١٥٠	٧٣	٠	٦	التكرار	يراعي في عملية الاستقطاب كفاءات الفرد المتنوعة
		٤٠.٢	٣٩.٢	١٩.١	٠	١.٦	النسبة %	
١.١٧	٣.٦٣	٨٨	١٥٧	٩٤	٠	٤٤	التكرار	

		٢٣.٠		٤١.٠	٢٤.٥	٠	١١.٥	النسبة %	يتم الإعلان عن التوظيف الالكتروني لاستقطاب أكبر عدد من المرشحين
٠.٨٨	٤.١٩	١٧٥		١١٨	٨٤	٠	٦	التكرار	تعطي الأولوية لذوي الخبرة في عملية الانتقاء
		٤٥.٧		٣٠.٨	٢١.٩	٠	١.٦	النسبة %	
٠.٨٩	٤.١٨	١٧٨		١٠.٩	٩٠	٠	٦	التكرار	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة في عملية توظيف على استقطاب متخصصين في التسويق
		٤٦.٥		٢٨.٥	٢٣.٥	٠	١.٦	النسبة %	
١.٣٢	٣.٤٨	٩٠		١٣٩	٨٨	٠	٦٦	التكرار	تدفع إدارة الموارد البشرية بنظام تحفيزي من أجل استقطاب العمالة ذات الكفاءة العالية
		٢٣.٥		٣٦.٣	٢٣.٠		١٧.٢	النسبة %	
١.٠٦	٣.٦٧	٨٤		١٤٦	١٢٠	٤	٢٩	التكرار	تعرف إدارة الموارد البشرية بالشركة العاملين الجدد بنظام معلومات يعرف من خلاله مكانة الشركة في السوق
		٢١.٩		٣٨.١	٣١.٣	١.٠	٧.٦	النسبة %	

• تبين من تحليل بيانات الجدول (٣) تفضل الشركة الاستقطاب الداخلي لشغل الوظائف الشاغرة: جاء في المرتبة الاولى الاجابة غالبا بعدد ١٧٣ فردا بنسبة ٤٥.٢٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة احيانا بعدد ١٦٠ فردا بنسبة ٤١.٨٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة دائما بعدد ٤٤ فردا بنسبة ١١.٥٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٦ فردا بنسبة ١.٦٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠.٧٤ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣.٦٥، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٣.٤-٤.٢).

• الفقرة الثانية: تقوم الشركة بدورات تدريبية لفائدة العاملين للرفع من مهارتهم وكفاءاتهم: جاء في المرتبة الاولى الاجابة احيانا بعدد ١٥٤ فردا بنسبة ٤٠.٢٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ٩٥ فردا بنسبة ٢٨.٤٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة دائما بعدد ٧٦ فردا بنسبة ١٩.٨٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٥٨ فردا بنسبة ١٥.١٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٢٣ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣.٣٤، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي احيانا حيث تقع في المدى (٢.٦-٣.٤).

• الفقرة الثالثة: تقوم الشركة بتحديد الحاجة الى الموارد البشرية بشكل دوري: جاء في المرتبة الاولى الاجابة احيانا بعدد ١٢٩ فردا بنسبة ٣٣.٧٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ١١٤ فردا بنسبة ٢٩.٨٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة دائما بعدد ٨٢ فردا بنسبة ٢١.٤٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٥٨ فردا بنسبة ١٥.١٪، وقد

بلغ الانحراف المعياري ١.٢٥ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣.٤٢، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي احيانا حيث تقع في المدى (٢.٦ - ٣.٤).

• الفقرة الرابعة: تضع الشركة معايير واضحة لعملية الاستقطاب: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ١٨٣ فردا بنسبة ٤٧.٨٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ١٠٩ فردا بنسبة ٢٨.٥٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة احيانا بعدد ٧٦ فردا بنسبة ١٩.٨٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ١٥ فردا بنسبة ٣.٩٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٠٠ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.١٦، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٣.٤ - ٤.٢).

• الفقرة الخامسة: يراعي في عملية الاستقطاب كفاءات الفرد المتنوعة: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ١٥٤ فردا بنسبة ٤٠.٢٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ١٥٠ فردا بنسبة ٣٩.٢٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة احيانا بعدد ٧٣ فردا بنسبة ١٩.١٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٦ فردا بنسبة ١.٦٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠.٨٤ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.١٦، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٣.٤ - ٤.٢).

• الفقرة السادسة: يتم الإعلان عن التوظيف الكترونيا لاستقطاب أكبر عدد من المرشحين: جاء في المرتبة الاولى الاجابة غالبا بعدد ١٥٧ فردا بنسبة ٤١٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة احيانا بعدد ٩٤ فردا بنسبة ٢٤.٥٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة دائما بعدد ٨٨ فردا بنسبة ٢٣٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٤٤ بنسبة ١١.٥٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.١٧ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣.٦٣، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٣.٤ - ٤.٢).

• الفقرة السابعة: تعطي الأولوية لذوي الخبرة في عملية الانتقاء: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ١٧٥ فردا بنسبة ٤٥.٧٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ١١٨ فردا بنسبة ٣٠.٨٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة احيانا بعدد ٨٤ فردا بنسبة ٢١.٩٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٦ بنسبة ١.٦٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠.٨٨ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.١٩، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٣.٤ - ٤.٢).

• الفقرة الثامنة: تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة في عملية توظيف على استقطاب متخصصين في التسويق: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ١٧٨ فردا بنسبة ٤٦.٥٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ١٠٩ فردا بنسبة ٢٨.٥٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة احيانا بعدد ٩٠ فردا بنسبة ٢٣.٥٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٦ بنسبة ١.٦٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠.٨٩ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.١٨، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٣.٤ - ٤.٢).

• الفقرة التاسعة تدفع إدارة الموارد البشرية بنظام تحفيزي من أجل استقطاب العمالة ذات الكفاءة العالية: جاء في المرتبة الاولى الاجابة غالبا بعدد ١٣٩ فردا بنسبة ٣٦.٣٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة دائما بعدد ٩٠ فردا بنسبة ٢٣.٥٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة احيانا بعدد ٨٨ فردا بنسبة ٢٣٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٦٦ بنسبة ١٧.٢٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٣٢ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣.٤٨، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٣.٤-٤.٢).

• الفقرة العاشرة: تعرف إدارة الموارد البشرية بالشركة العاملين الجدد بنظام معلومات يعرف من خلاله مكانة الشركة في السوق: جاء في المرتبة الاولى الاجابة غالبا بعدد ١٤٦ فردا بنسبة ٣٨.١٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة احيانا بعدد ١٢٠ فردا بنسبة ٣١.٣٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة دائما بعدد ٨٤ فردا بنسبة ٢١.٩٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٢٩ بنسبة ٧.٦٪، وجاء في المرتبة الخامسة الاجابة نادرا بعدد ٤ بنسبة ١.٠٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٠٦ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣.٦٧، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٣.٤-٤.٢).

• المحور الثاني- الميزة التنافسية

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ارائهم في متغير الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	مطلقا	التكرار	العبارة
١.٠٧	٤.٣٢	٢٥٩	٣٢	٥٧	٢٩	٦	التكرار	تسعى الشركة إلى اتخاذ الإجراءات التي من شأنها خفض الفاقد إلى أقل قدر ممكن
		٦٧.٦	٨.٤	١٤.٩	٧.٦	١.٦	النسبة %	
٠.٦٣	٤.٦٩	٢٨٣	٩٤	٠	٠	٦	التكرار	تعمل الشركة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة
		٧٣.٩	٢٤.٥	٠	٠	١.٦	النسبة %	
١.١٠	٤.٤٣	٢٨٧	٣٨	٣	٤٩	٦	التكرار	يتم مراقبة العمليات وطرق التشغيل لضمان تحقيق معدلات أداء عالية
		٧٤.٩	٩.٩	٠.٨	١٢.٨	١.٦	النسبة %	
١.٠١	٤.٠٨	١٦٠	١٤٥	٣٥	٣٧	٦	التكرار	تبنى الشركة استراتيجياتها وفق تحقيق مفهوم الجودة الشاملة
		٤١.٨	٣٧.٩	٩.١	٩.٧	١.٦	النسبة %	
١.٠٣	٤.٣٠	٢٣٧	٦٥	٤٩	٢٦	٦	التكرار	يتم تقديم الخدمات وفق أعلى معايير جودة تقديم الخدمات
		٦١.٩	١٧.٠	١٢.٨	٦.٨	١.٦	النسبة %	
٠.٩٤	٤.١١	١٥٣	١٤٩	٦٧	٠	١٤	التكرار	يتم نشر مفاهيم الجودة لتكون بمثابة ثقافة تنظيمية سائدة بالشركة
		٣٩.٩	٣٨.٩	١٧.٥	٠	٣.٧	النسبة %	
٠.٧٩	٤.٤٥	٢٣٠	١١١	٣٦	٠	٦	التكرار	تضع الشركة الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة من الشركات المنافسة
		٦٠.١	٢٩.٠	٩.٤	٠	١.٦	النسبة %	
١.٠٥	٤.١٩	٢١١	٧٥	٦٢	٢٩	٦	التكرار	

								يتم التأكد من تحقيق التطوير المستمر في كافة سياسات الشركة لتحقيق التفوق
		٥٥.١	١٩.٦	١٦.٢	٧.٦	١.٦	النسبة %	
١.٢٥	٤.١٣	٢١٨	٧٨	٤٤	٨	٣٥	التكرار	تطور الشركة من سياساتها لتساير التطور في أساليب عمل الشركات المنافسة
		٥٦.٩	٢٠.٤	١١.٥	٢.١	٩.١	النسبة %	
١.٠٠	٤.٤٥	٢٨٦	١١	٧٤	٠	١٢	التكرار	هناك مؤشرات لمدى تلبية رغبات وتطلعات العميل تراجع باستمرار لتطورها
		٧٤.٧	٢.٩	١٩.٣	٠	٣.١	النسبة %	
١.٠٠	٤.٣٢	٢٢٩	٧٨	٦١	٠	١٥	التكرار	تحرص الشركة علي الارتقاء بتطلعات العملاء وتضع مصلحتهم في مقدمة اهتماماتها
		٥٩.٨	٢٠.٤	١٥.٩	٠	٣.٩	النسبة %	

- تبين من تحليل بيانات الجدول (٤) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حساب ارائهم في متغير الميزة التنافسية وجاءت النتائج كما يلي:
- الفقرة الاولى: تسعى الشركة إلى اتخاذ الإجراءات التي من شأنها خفض الفاقد إلى أقل قدر ممكن: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ٢٥٩ فردا بنسبة ٦٧.٦٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة احيانا بعدد ٥٧ فردا بنسبة ١٤.٩٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة غالبا بعدد ٣٢ فردا بنسبة ٨.٤٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة نادرا بعدد ٢٩ بنسبة ٧.٦٪، وجاء في المرتبة الخامسة الاجابة مطلقا بعدد ٦ بنسبة ١.٦٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٠٧ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.٣٢، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي دائما حيث تقع في المدى (٤.٢-٥.٠).
- الفقرة الثانية: تعمل الشركة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ٢٨٣ فردا بنسبة ٧٣.٩٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ٩٤ فردا بنسبة ٢٤.٥٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة مطلقا بعدد ٦ بنسبة ١.٦٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠.٦٣ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.٦٩، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي دائما حيث تقع في المدى (٤.٢-٥.٠).
- الفقرة الثالثة: يتم مراقبة العمليات وطرق التشغيل لضمان تحقيق معدلات أداء عالية: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ٢٨٧ فردا بنسبة ٧٤.٩٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة نادرا بعدد ٤٩ فردا بنسبة ١٢.٨٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة غالبا بعدد ٣٨ فردا بنسبة ٩.٩٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٦ بنسبة ١.٦٪، وجاء في المرتبة الخامسة الاجابة احيانا بعدد ٣ فردا بنسبة ٠.٨٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.١٠ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.٤٣، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي دائما حيث تقع في المدى (٤.٢-٥.٠).

- الفقرة الرابعة: تبني الشركة استراتيجياتها وفق تحقيق مفهوم الجودة الشاملة: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ١٦٠ فردا بنسبة ٤١.٨٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ١٤٥ فردا بنسبة ٣٧.٩٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة نادرا بعدد ٣٧ فردا بنسبة ٩.٧٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة احيانا بعدد ٣٥ بنسبة ٩.١٪، وجاء في المرتبة الخامسة الاجابة مطلقا بعدد ٦ فردا بنسبة ١.٦٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٠١ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.٠٨، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٤.٢-٣.٤).
- الفقرة الخامسة: يتم تقديم الخدمات وفق أعلى معايير جودة تقديم الخدمات: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ٢٣٧ فردا بنسبة ٦١.٩٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ٦٥ فردا بنسبة ١٧٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة احيانا بعدد ٤٩ فردا بنسبة ١٢.٨٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة نادرا بعدد ٢٦ بنسبة ٦.٨٪، وجاء في المرتبة الخامسة الاجابة مطلقا بعدد ٦ فردا بنسبة ١.٦٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٠٣ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.٣٠، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي دائما حيث تقع في المدى (٥.٠-٤.٢).
- الفقرة السادسة: يتم نشر مفاهيم الجودة لتكون بمثابة ثقافة تنظيمية سائدة بالشركة: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ١٥٣ فردا بنسبة ٣٩.٩٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ١٤٩ فردا بنسبة ٣٨.٩٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة احيانا بعدد ٦٧ فردا بنسبة ١٧.٥٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ١٤ فردا بنسبة ٣.٧٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠.٩٤ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.١١، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٤.٢-٣.٤).
- الفقرة السابعة: تضع الشركة الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة من الشركات المنافسة: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ٢٣٠ فردا بنسبة ٦٠.١٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ١١١ فردا بنسبة ٢٩٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة احيانا بعدد ٣٦ فردا بنسبة ٩.٤٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة مطلقا بعدد ٦ فردا بنسبة ١.٦٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠.٧٩ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.٤٥، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي دائما حيث تقع في المدى (٥.٠-٤.٢).
- الفقرة الثامنة: يتم التأكد من تحقيق التطوير المستمر في كافة سياسات الشركة لتحقيق التفوق: جاء في المرتبة الاولى الاجابة دائما بعدد ٢١١ فردا بنسبة ٥٥.١٪، وجاء في المرتبة الثانية الاجابة غالبا بعدد ٧٥ فردا بنسبة ١٩.٦٪، وجاء في المرتبة الثالثة الاجابة احيانا بعدد ٦٢ فردا بنسبة ١٦.٢٪، وجاء في المرتبة الرابعة الاجابة نادرا بعدد ٢٩ فردا بنسبة ٧.٦٪، وجاء في المرتبة الخامسة الاجابة مطلقا بعدد ٦ فردا بنسبة ١.٦٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٠٥ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.١٩، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٤.٢-٣.٤).

• الفقرة التاسعة: تطور الشركة من سياساتها لتساير التطور في أساليب عمل الشركات المنافسة: جاء في المرتبة الأولى الإجابة دائما بعدد ٢١٨ فردا بنسبة ٥٦.٩٪، وجاء في المرتبة الثانية الإجابة غالبا بعدد ٧٨ فردا بنسبة ٢٠.٤٪، وجاء في المرتبة الثالثة الإجابة أحيانا بعدد ٤٤ فردا بنسبة ١١.٥٪، وجاء في المرتبة الرابعة الإجابة مطلقا بعدد ٣٥ فردا بنسبة ٩.١٪، وجاء في المرتبة الخامسة الإجابة نادرا بعدد ٨ فردا بنسبة ٢.١٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٢٥ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.١٣، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي غالبا حيث تقع في المدى (٤.٢-٣.٤).

• الفقرة العاشرة: هناك مؤشرات لمدى تلبية رغبات وتطلعات العميل تراجع باستمرار لتطورها: جاء في المرتبة الأولى الإجابة دائما بعدد ٢٨٦ فردا بنسبة ٧٤.٧٪، وجاء في المرتبة الثانية الإجابة أحيانا بعدد ٧٤ فردا بنسبة ١٩.٣٪، وجاء في المرتبة الثالثة الإجابة مطلقا بعدد ١٢ فردا بنسبة ٣.١٪، وجاء في المرتبة الرابعة الإجابة غالبا بعدد ١١ فردا بنسبة ٢.٩٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٠٠ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.٤٥، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي دائما حيث تقع في المدى (٥.٠-٤.٢).

• الفقرة الحادي عشر: حرص الشركة علي الارتقاء بتطلعات العملاء وتضع مصطلحاتهم في مقدمة اهتماماتها: جاء في المرتبة الأولى الإجابة دائما بعدد ٢٢٩ فردا بنسبة ٥٩.٨٪، وجاء في المرتبة الثانية الإجابة غالبا بعدد ٧٨ فردا بنسبة ٢٠.٤٪، وجاء في المرتبة الثالثة الإجابة أحيانا بعدد ٦١ فردا بنسبة ١٥.٩٪، وجاء في المرتبة الرابعة الإجابة مطلقا بعدد ١٥ فردا بنسبة ٣.٩٪، وقد بلغ الانحراف المعياري ١.٠٠ مما يشير الى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٤.٣٢، والذي يدل على ان متوسط الاجابة هي دائما حيث تقع في المدى (٥.٠-٤.٢).

ثالثا - اختبار صحة فروض الدراسة

١ - اختبار صحة الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية استقطاب الموارد البشرية علي تحقيق الميزة التنافسية.

• تم اختبار الفرضية الأولى باستخدام نموذج الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغير المستقل استقطاب الموارد البشرية على المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية

جدول (٥) نتائج تحليل نموذج الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغير المستقل استقطاب الموارد البشرية على المتغير

التابع تحقيق الميزة التنافسية

المعالم	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الجزء الثابت	٢.١٦٢	٠.١٨٠	١٢.٠١١	٠.٠٠٠	٠.٠٥
١ - الميزة التنافسية	٠.٥٧٠	٠.٠٤٧	١٢.٢٢٤	٠.٠٠٠	٠.٠٥
قيمة الارتباط بين المتغيرات			R		٠.٥٣١
معامل التحديد			R2		٠.٢٨٢

٠.٢٨٠	Adj.R2	معامل التحديد المعدل
١٤٩.٤٢٢	F	قيمة اختبار (ف)
٠.٠٠٠٠	P-Value	قيمة الدلالة لاختبار (ف)

- أظهرت نتائج الانحدار الخطي الموضحة في الجدول (٥) العلاقة الطردية بين الطلاقة استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية في نموذج الانحدار، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (٠.٥٣١)؛ وبلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) (٠.٢٨٢)؛ مما يشير إلى أن ٢٨.٢٪ من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية تفسرها استقطاب الموارد البشرية.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار للفرضية ١٤٩.٤٢٢ وبمستوى دلالة إحصائية (sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (٠.٠٠٥)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية.
- وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية استقطاب الموارد البشرية علي تحقيق الميزة التنافسية
- اختبار صحة الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لعملية استقطاب الموارد البشرية علي تحقيق الميزة التنافسية ترجع الى النوع والمؤهل العلمي والخبرة العملية.
- وقد تم اختبار صحة الفرضية الثانية باستخدام اختبار (t test) لعينة واحدة عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) باستخدام برنامج SPSS كما يلي:

ويوضح الجدول (٦) نتائج الاختبار

جدول (٦) اختبار (t test) لفرضية الدراسة الثانية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	اختبار t	٩٥ % فترة الثقة لفرق بين الوسطين		احتمال الدلالة p
					الحد الاعلى	الحد الادنى	
النوع	١.٤٠	٠.٤٩	٠.٠٢٥	٥٥.٨٨٩	١.٣٥	١.٤٥	٠.٠٠٠٠
المؤهل	٢.٩٥	٠.٦٤	٠.٠٣٢	٨٩.٨٧٠	٢.٨٩	٣.٠٢	٠.٠٠٠٠
الخبرة	١.٤٨	٠.٦٥	٠.٠٣٣	٤٤.٤٩٢	١.٤٢	١.٥٥	٠.٠٠٠٠

يتضح من الجدول (٦) ان احتمال الدلالة $p = (0.000)$ وهو أصغر من مستوى معنوية (0.005) لكل من النوع والمؤهل العلمي والخبرة العملية يتم قبول الفرضية البديلة انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لعملية استقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية ترجع الى النوع والمؤهل العلمي والخبرة العملية " عند مستوى معنوية (0.005) .

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة النظرية إلي مايلي:

- استقطاب الموارد البشرية من داخل الشركات له دور كبير في تحفيز العاملين على بذل مجهود أكبر وابتكار مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- عملية استقطاب الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- الدورات التدريب التي تقدمها الشركة للعاملين بها تؤدي الى رفع من مهاراتهم وكفاءاتهم.
- تؤثر عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل إيجابي على استقطاب أكبر عدد من الكفاءات، كلما كانت أكثر دقة وتحتوي على رؤية واضحة.
- دراية المؤسسة بموظفيها والعاملين فيها وكفاءاتهم له تأثير كبير في توفير وقت عملية استقطاب الموارد البشرية وسهولة تحديد المصادر التي يجب استخدامها.

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية مايلي:

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية.
- يوجد علاقة طردية بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية، مما يشير إلى أن ٢٨.٢٪ من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية تفسرها استقطاب الموارد البشرية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لعملية استقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية ترجع الى النوع والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

التوصيات:

- استخدام خطط واساليب جيدة لاستقطاب الموارد البشرية للشركات السياحية.
- الاعتماد علي استقطاب الموارد البشرية من داخل وخارج المؤسسة بما يتناسب مع احتياجات الشركات ويحقق لها الميزة التنافسية.
- زيادة الدورات التدريبية للعاملين بالشركات السياحية للرفع من مهاراتهم وكفاءاتهم.
- وضع معايير واضحة لعملية الاستقطاب.

قائمة المراجع:

- أبو شمة، مهند عبد الرحيم مصطفى (٢٠١٨)، الإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الخدمة العامة - فلسطين - من وجهات نظر الموظفين. وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.
- أبو شيخ، نادر (٢٠١٠)، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية". عمان، الأردن، دار فاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص ١٣٣.
- أبو دولة، جمال، عبيدات، شام (٢٠٠٧)، واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة. مجلد ٢٧، عدد ٢، الأردن، ص ٣٧.

- أحمد، منير زكريا (٢٠١١)، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، غزة، ص ٣٨ - ٤٥.
- العمرى، بدر بن أحمد بن علي (٢٠٢٠)، "استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي. العدد الخامس، تاريخ الاصدار ٢٠/٢/٢٠٢٠، ص ٣٤٤.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل (٢٠٠٢)، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي" عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ٧٨.
- التسور، عبد الحكيم (٢٠٠٨)، "القدرة التنافسية للصناعات الدوائية الأردنية، القياس والتحليل". مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، اللاذقية سورية، المجلد الثلاثون، العدد الثاني، ص ٩٥-١١٣.
- المعاضدي، معن (٢٠٠٧)، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية. مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن، ص ٦٧.
- الهيتمي، خالد (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي. ط ١، دار الحامد، ص ١٠٨.
- بخوش، مديحة (٢٠١٣)، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الباحث العدد ١٢، جامعة العريب تبسي، تبسة، ص ٢٦.
- بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. ط ١، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٧.
- جردات، ناصر عريقات، أحمد يوسف محمد العتيبي، محمود حسني (٢٠١٠)، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية : حالة دراسية- بنك الإسكان للتجارة و التمويل الأردني. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية العدد المجلد ١٠، العدد ٢ (٣١ ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٠)، ص ص ٤٨-٦٣، ١٦.
- داوود، ابراهيم أحمد (٢٠١٦)، أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي (دراسة حاله في شركة امنية للاتصالات). ص ٩.
- رمضان الزيات، عادل، وآخرون (٢٠١٦)، "إدارة الموارد البشرية". مكتبة عين شمس، القاهرة، ص ٤٥
- عدوان، منير زكريا أحمد (٢٠١١)، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة كلية تجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، ص ١٦٦ - ١٧.
- عمرو، أسماء سعد الله (٢٠١٨). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية "دراسة على المنظمات الأهلية Available at: <http://dspace.hebron.edu:80/xmlui/handle/123456789/594> "في مدينة الخليل Accessed on 26-09-2022 at 12:30 Am.:
- عقيلي، على (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
- عثماني عياشة (٢٠١١)، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر. ص ٢٤.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص ٤٥.
- مسعداوي، يوسف، (٢٠٠٧)، "إشكاليات القدرة التنافسية في ظل تحديات العولمة". مجلة علوم إنسانية، المجلد الخامس، العدد الخامس والثلاثون، ص ١-٢٠.
- مجمع اللغة العربية المصري، المعجم الوسيط. (٢٠٠٤)، ط ٤، ٩٠٠٤، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية المعجم الوسيط، ص ٣٠-٤٩.
- فايزة، بريش (٢٠٠٥)، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة سعد دحطب البلية، ص ٨٠.

- كردي، أحمد السيد (٢٠١٠)، الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية. مصر، ص ٤٦.
 منظمة العمل الدولية (٢٠١٦)، نظام إدارة الموارد البشرية. دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، ص ٦٧.
 عابدة، وآخرون (٢٠٠٦)، "الموارد البشرية". مكتبة عين شمس، ص ١٥.

- Anna B. Holm (2009). The Effect of E-recruitment On the Recruitment Process. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(2).
- Cusumano, M. (2009). Technology strategy and management strategies for difficult (and Darwinian) economic times. Association for Computing Machinery Communications of the ACM, vol.52, Iss.4, P27.
- Denisi A.S.& Griffin,R.W., (2008). Human resource management, (3rd ed.). New York: Houghton Mifflin Company.
- Dessler, G, Human Resource Management, USA, Prentice Hall International Inc,2004.
- Ehmke, C. (2010). Strategies for Competitive Advantage. University of Wyoming, WEMC FS#5-08.
- Flatt, Sylvia J.; Kowalczyk, Stanley J. (2008), Creating a competitive advantage through intangible assets: The direct and indirect effects of corporate culture and reputation, ACR Vol.16(1&2).
- Goldsmith, D. (2013). Rethinking the Company's Competitive Advantage. Is with The Goldsmith Group (www.goldsmithgr.com) in Atlanta, a firm that specializes in identifying and solving problems. <http://www.financialexecutives.org/>
- Mondy, R.& Others,.(2005), "Human Resource Management", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition, 2005.
- Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahan" Strategic Management: Process, Content, and Implementation": Great Britain: Oxford University Press,
- Sundram et al, (2011), Supply chain management practices in the electronics industry in Malaysia: Consequence for supply chain performance" *International Journal of Technology Diffusion*, 1(3), 48-55, July-September 2010.
- Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert. (2004). "Operations Management". 4nd ed, Prentice Hall: New York,
- Silva J., Tadashi O. & Kikno N. (2005). Looking through and beyond the TQM horizon. *The TQM Magazine*, vol (17), P 67-68.
- Wang, H. (2014), Theories for competitive advantage. University of Wollongong, hw19@uowmail.edu.au.