

دور استقطاب واختيار العاملين في تحقيق الميزة التنافسية إيمان خليل محمد أبو خرمة

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور استقطاب واختيار العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستقطاب واختيار العاملين على تحقيق الميزة التنافسية لدى تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالاستقطاب والاختيار للعاملين لما له من أثر مباشر في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات السياحة المصرية.



Abstract:

The study aimed to identify the role of the recruitment and selection of professionals in achieving competitive advantage in the Egyptian tourism companies, has been using analytical descriptive approach, and has been designed measurement tool (questionnaire) and distributed on a stratified random sample of employees of those companies. It was the use of statistical analysis software SPSS to test the Hypotheses of the study.

The study found a positive effect of attracting and selecting employees to achieve competitive advantage among those companies. The study recommended increased attention to polarization and selection of workers as it has a direct impact on achieving competitive advantage with the Egyptian tourism companies.



الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Rioux et. Al., 2005)⁽ⁱ⁾ بعنوان: الاستقطاب الأفضل

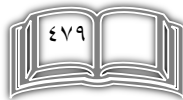
واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية. هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية، وطبقت الدراسة على بعض الأعضاء في مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن. وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين الداخليين أكثر نجاحاً من الموظفين الخارجيين، إلا أن المؤسسات تتجه إلى التوظيف من الخارج في مستويات إدارية مختلفة أكثر من الاتجاه للتوظيف من الداخل، وأن نسبة ٦٠% من الموظفين القائمين على عملية الاختيارات والمقابلات لديهم فهم كامل لعملية الاختيار، وأن ٩٧% من المؤسسات تقوم باستخدام المقابلات السلوكية لاختيار الموظفين وأن أقل من ٢٠% من المؤسسات تعتمد على الاختبارات أو طرق تقييم المتقدمين.

٢. دراسة (Anderson and Witvliet, 2008)⁽ⁱⁱ⁾ بعنوان: ردود الفعل

على نزاهة الموظفين لطرق الاختيار.

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنات دولية بين كل من هولندا، الولايات المتحدة، فرنسا، إسبانيا، البرتغال وسنغافورة، لمعرفة أثر تقييم إجراءات الاختيار في تلك الدول وخصائص النقاط الأكثر تشابهاً والأكثر اختلافاً كردود فعل المتقدمين للوظائف.

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الطرق والأساليب شيوعاً كانت المقابلات، ووجود نموذج عمل للالتحاق بالوظيفة، وأقل تلك الطرق والأساليب شيوعاً وشعبية هو علم الخطوط، والاتصال الشخصي، والأمانة



والاستقامة، وبشكل عام فإن الطرق المفضلة كانت متشابهة بشكل كبير للولايات المتحدة وغيرها من الدول الأخرى.

٣. دراسة (Hana, 2013) (iii) بعنوان: تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار والمعرفة.

هدفت الدراسة إلى معرفة سبل تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالابتكار في المنظمات، وكذلك التعرف على دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالابتكار، ومعرفة تأثير البيئة التنافسية في المنظمة على كسب عملاء جدد لدى المنظمات في جمهورية التشيك. وتوصلت الدراسة أن وجود الأفراد داخل المنظمة الذين لديهم قدر كبير من المعارف يمثلون أداة للحصول على الابتكارات، وكذلك بينت الدراسة أن الإبداعات الشخصية لدى العاملين وزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم له دور كبير في توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة التي من شأنها أن تساعد المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، وأن اهتمام المنظمات بدعم ثقافة المعرفة وعملية الابتكار يمثل مدخلا هاما لتحقيق المنافسة التنافسية.

٤. دراسة (سعيد، ٢٠١٥) (iv) بعنوان: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية، والتعرف على ما إذا كان هناك تأثير معنوي لإبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية، كما وتوصلت إلى أن هناك تأثير لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، الاستمراري) على



أبعاد الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار)، وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق لها دلالتها الإحصائية في أبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للمستويات المختلفة (مرتفع، متوسط، منخفض) على أبعاد الميزة التنافسية.

٥. دراسة (Kumar et al., 2016) بعنوان: المزايا الخاصة للدولة والميزة الداخلية للشركة والموارد المتعددة كمصادر للميزة التنافسية بالشركات متعددة الجنسية في الأسواق الناشئة.

هدفت الدراسة إلى معرفة المزايا المتوفرة لدى الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة، وكذلك تحديد أهم المزايا الخاصة بكل بلد (الاتفاقات الشاملة الخاصة بالضمانات) مثل وفورات الحجم، وكذلك المزايا الداخلية للشركة والمزايا المتعددة العالمية أمام الشركات (التكنولوجيا) ودورها على الحصول على المزايا التنافسية للشركات متعددة الجنسية في الأسواق الناشئة.

وتوصلت الدراسة أنه يمكن للشركات في الأسواق الناشئة الاستفادة من الاتفاقات الشاملة الخاصة بالضمانات، واستغلال الاتفاقات الشاملة الخاصة بالضمانات في الدول الأخرى وتحقيق مزايا أكثر من التي يمكن أن تحققها الشركة في البلد الأم، وبينت الدراسة أن الشركات المتعددة الجنسيات التي تعمل في بعض الأسواق الناشئة ليست لديها الاستفادة المتاحة من الاتفاقات الشاملة الخاصة بالضمانات في حالة وجود منافس محلي رئيسي، وكذلك بينت الدراسة قدرة الشركات متعددة الجنسيات على الاستفادة بشكل كبير من كفاءة الباحثين عن الاستثمار الأجنبي المباشر في الأسواق الناشئة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة هذه الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤلين الرئيسيين التاليين:

ما مدى دور استقطاب العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية؟
ما مدى دور اختيار العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية؟

ثالثاً: فروض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستقطاب العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية.
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاختيار العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى الاهتمام بسياسات الاستقطاب والاختيار من قبل شركات السياحة المصرية محل الدراسة.
2. تحديد العلاقة بين الاستقطاب والاختيار وتحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية.
3. معرفة أثر الاستقطاب والاختيار على تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات السياحة محل الدراسة والهيئة العامة للسياحة ، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:

أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم الاستقطاب والاختيار، وكذلك تساهم في توضيح أهمية دور الاستقطاب والاختيار وتحقيق الميزة التنافسية وخصوصاً الدور الذي يمكن أن تقوم به في شركات السياحة المصرية.

٢. يعتبر موضوع الاستقطاب والاختيار من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول موضوع الاستقطاب والاختيار وتحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات السياحة المصرية وهي القطاع الأكبر الذي يقدم الخدمات السياحية للمواطنين وغير المواطنين باعتبارها ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً.

٢. تواجه شركات السياحة المصرية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الخدمات السياحية، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لديها.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

يعتبر الاختيار والاستقطاب من أهم الوظائف في المنظمات لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، خاصة في ظل بيئة تنافسية لسوق العمل وسهولة انتقال العاملين، والتي تساعد في الحصول على الأفراد المؤهلين والذين تتوافر لديهم القدرة على أداء العمل في المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية.



وتوجد أهمية خاصة لوظيفة الاختيار في المنظمات في الوقت الحالي، فهي بحكم تريبها تأتي في مقدمة وظائف إدارة التنوع، ويعنى ذلك أن الاختيار السليم سوف يعطى فرصه جيدة لنجاح باقي الوظائف من تدريب وتعليم وترقية وغير ذلك والعكس صحيح . كما يرتبط بفعالية المنظمة والتي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء بحيث تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد، وتدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني، والتقني، وتنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية عن طريق تنمية القدرة والرغبة في العمل .

وأن قدرة أى منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب واستقطاب الكفاءات والموارد البشرية الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المنظمة إلى التنافسية.

أولاً: الاستقطاب:

أن عملية الاستقطاب تشكل ركناً هاماً من ثلاثة أركان لعملية التوظيف إضافة إلى الاختيار والتعيين، فهو نشاط مهم في منظمات الأعمال سواء الكبيرة أو الصغيرة مقارنة بالاختيار، والتعيين وبسبب هذا الإهمال تتحمل غالبية المنظمات كلفة توظيف عالية سواء مباشرة أو غير مباشرة، مما يدفع المنظمة إلى تكاليف مباشرة تتمثل في النفقات التي تصرفها المنظمة على عملية الاختيار، إذ تضطر إلى استخدام جميع إجراءات الاختيار، والانتقاء التقليدية، والحديثة من اختبارات.

أ. مفهوم الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم، وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل، أو



هو "استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار وانتقاء أصح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.^(v) وقد تفشل المنظمة في اختيار حاجتها الفعلية الكمية والنوعية عندما يكون الاستقطاب كبيراً بحيث يصعب على المنظمة تمييز الجيد من غيره من المستقطبين، كما تتحمل المنظمة تكاليف مباشرة تتمثل في زيادة كلفة التدريب خاصة عندما تخطأ في اختيار نوعية الموارد البشرية التي تتلاءم مع المواقع الوظيفية الشاغرة، وتتمثل التكاليف غير المباشرة بالبطالة المقنعة التي تظهر عند زيادة العدد عن الوظائف الشاغرة التي قد ينعكس بانخفاض الإنتاجية وزيادة مشاكل العمل.

النشاطات التي تركز عليها عملية الاستقطاب:

- جذب المرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة لذا فإن عملية البحث، والجذب يفترض أن تبدأ بعد اطلاع القائم بها على مواصفات، وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم.
- تحديد سوق العمل يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل وخاصة في الصناعات، أو الخدمات التي تتميز بعرض عالي للموارد البشرية يحمل المنظمة تكاليف مالية إضافية إلى تكاليف ووقت قد يؤدي إلى ضياع فرصة الاستقطاب وتعرقل نشاطات المنظمة الإنتاجية والتسويقية.^(vi)

ثانياً: الاختيار:

مفهوم عملية الاختيار:

تعرف بأنها المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم، وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرهما ملاءمة ، فالإدارة تنتظر إلى تقديم بعض الأشخاص لشغل



الوظيفة الشاغرة، وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم وبالتالي فإن المفهوم العلمي لعملية الاختيار ينطوي على قدر أكبر من الإيجابية من جانب الإدارة، بمعنى أنها تنمي مصادر ها من الأفراد وبذلك تزيد من فرص حصولها على العناصر الأكثر كفاءة. (vii)

أهداف عملية الاختيار:

إن عملية الاختيار من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الوظيفة من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة، فتكلفة اختيار العاملين تمثل عنصراً مهماً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات، وتستطيع هذه المنظمات إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العملية في عملية الاختيار والتعيين أن تخفض من هذه التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الخطأ. (viii)

إن عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، تبدأ فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية، وعبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات تخطيط الموارد البشرية. (ix)

ثالثاً: الميزة التنافسية:

أ. مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بانها اداء المنظمة الذي يعزز استراتيجيتها في انجاز الأهداف التي تسعى إليها في تحقيق حاجات ورغبات الزبائن من خلال إبعاد الجودة والاعتمادية والتكلفة والمرونة والإبداع. (x)

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بانها هي قدرة المنظمة على خلق القيمة من خلال استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية في انجاز الاعمال الخاصة بها. (xi)



وفي حين ان الميزة التنافسية تتمثل براس المال الفكري الموجود في المنظمة والذي تتميز به عن المنافسين الآخرين.^(xii) ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها إمكانية المنظمة في تحقيق التفوق في مجال المنافسة مع الآخرين.^(xiii)

ومن وجهة نظر اخرى مفهوم الميزة التنافسية يعني قدرة وإمكانية المنظمة على جذب واستقطاب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها وخلق القيمة للزبائن وتحقيق رضاهم في الأمد الطويل.^(xiv) كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بانها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.^(xv)

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية بأنها جميع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعمل على استغلالها بالشكل والصحيح لأجل التفوق على المنافسين.

ب. مراحل تطور الميزة التنافسية:^(xvi)

١. مرحلة قيادة عوامل الانتاج: تعتمد هذه المرحلة على عوامل الانتاج وذلك نظرا لان تكلفة الانتاج تلعب دورا مهما في المنافسة وهو ما يجعل المنظمات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية.
٢. مرحلة قيادة الاستثمار: تقوم هذه المرحلة على التطوير التقني وتطبيق تلك التقنيات وتحسينها وزيادة قدرات المنظمة.
٣. مرحلة قيادة الابتكار: تهتم هذه المرحلة بتحسين طرق الابتكار والعمل على تطوير المنظمة بطرق جديدة ومبتكرة.
٤. مرحلة قيادة الثروة: تعمل المنظمة في هذه المرحلة على الاهتمام بالمحافظة على الاستثمارات والابتكارات التي تم الوصول اليها ودرجة التطوير التي وصلت لها المنظمة.

ج. عناصر الميزة التنافسية:

١. المدخلات (البيئة الداخلية للمنظمة): وتتمثل بالموجودات الرأسمالية والمالية والمهارات والقدرات للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وكذلك الخبرات التي تجعلها قادرة على إنشاء قاعدة معرفة متكاملة تكون قادرة على خلق وتطوير منتجاتها وبما يؤهلها إلى التنافس مع الآخرين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار المستمر.
٢. العمليات: وهي كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات سلع أو خدمات وتقديمها إلى الزبائن لغرض الحصول على حصة سوقية عالية وتحقيق التفوق على المنافسين الآخرين، وإن تحقيق الميزة التنافسية مرهون من خلال المحافظة على مستوى أداء العاملين عن طريق رفع منحنى الخبرة والتعلم.
٣. المخرجات البيئة الخارجية للمنظمة: يمثل هيكل الصناعة ومركز المنظمة عنصرا من عناصر الميزة التنافسية الذي قد يميزها عن المنافسين الآخرين وتعتمد المنظمة على الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية والاستغلال الأمثل لها من أجل تحقيق التميز في الأسواق.

د. أبعاد الميزة التنافسية: (xvii)

١. التكلفة: تمثل التكلفة المنخفضة أحد الأبعاد الميزة التنافسية التي تبغي المنظمات الاعتماد عليه في المنافسة داخل الأسواق والذي يتجسد بإمكانية المنظمة في إنتاج وتقديم منتجاتها بأسعار أقل قياسا بالمنافسين العاملين في نفس الصناعة.
٢. الجودة: تعرف الجودة بأنها الخصائص التي يستلزم توفرها في المنتج النهائي المقدم للزبون من حيث المطابقة للمواصفات المحددة والملائمة للاستخدام، ويمكن أن تتحقق الجودة من خلال ثلاثة عناصر جودة المطابقة وجودة التصميم وجودة الخدمة.



٣. المرونة: تشير المرونة الى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات وان المرونة اصبحت سلاح تنافسي لمنظمات الاعمال.

٤. التسليم وهو يرتكز على عنصرين رئيسيين وهما اعتمادية التسليم وتشير الى قدرة المنظمة على تقديم متوجاتها او خدماتها في الوقت المحدد أي في وقت تاريخ استحقاق الطلب، وسرعة التسليم وتتمثل بقدرة المنظمة على تسليم منتجاتها بسرعة اكبر من المنافسين وان التسليم في الوقت المحدد يكون بمثابة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية خاصة عندما تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد.

٥. الإبداع: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، ولقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد تم تعريفه بأنه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد.

٥. أساليب تحقيق الميزة التنافسية: (xviii)

١. الكفاءة الناجحة: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات فالإنتاجية الكبيرة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية مقارنة بالمنافسين.

٢. الجودة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات الجديدة من رضا لدى الزبائن ومستوى أداء هذه المنتجات ترسم الاسم التجاري للشركة.

٣. الإبداع والتفوق : من خلال تقديم منتج جديد أو تقديم خدمة مميزة للمستهلكين.

٤. الاستجابة المتفوقة للمستهلكين: التركيز على الاحتياجات التي يمكن تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تحقيقها، والاعتماد على التنوع في المنتجات للتكيف مع احتياجات المستهلكين.



و. خصائص الميزة التنافسية: (xix)

١. تشتق من رغبات وحاجات العملاء
٢. تقدم المساهمة الاهم في نجاح الأعمال
٣. تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة
٤. تعتبر طويلة الامد وصعبة التقليد من قبل المنافسين
٥. تعد قاعدة للتحسينات اللاحقة
٦. تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ- المصادر الثانوية:

ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر وزارة السياحة وشركات السياحة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة - خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٢-٢٠١٥.



ب- المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات السياحة المصرية من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة.

ولقد قامت الباحثة بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استقصاء موجهة لعينة من العاملين محل الدراسة في شركات السياحة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١. قائمة الاستقصاء: لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة ، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

- الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالاستقطاب والاختيار ويتكون من (٩) فقرة.

- الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالميزة التنافسية ويتكون من (١٠) فقرات.

٢. المقابلات الشخصية: اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣. الدراسة التحليلية: تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٩٧٨٤٧ مفردة، للعام ٢٠١٤.

٢. عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في الشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في تلك الشركات المختلفة بلغت ٣٨٤ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجداول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء:

أ- **صدق المحكمين:** قامت الباحثة بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على أداة القياس (الاستبانية) مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبانة مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.



رابعاً: حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في الشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية.
٢. الحدود المكانية: طبقت الدراسة على الفروع في محافظة القاهرة الكبرى للشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية.
٣. الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٢ - ٢٠١٥).
٤. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على شركات السياحة المقيدة بقطاع السياحة بسوق الأوراق المالية بجمهورية مصر العربية .

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات الاستقطاب:

جدول رقم (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للاستقطاب

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تحرص الشركة على استقطاب العمالة ذات الكفاءة العالية.	3.56	0.81	86	1
5	تستقطب المنظمة الأفراد المبدعين .	3.01	0.62	76	5
4	توجد عدالة في طرق وفرص الاستقطاب والتوظيف.	3.12	0.48	79	4
3	تتأكد الشركة من كفاءة الإجراءات الإدارية المتبعة في	3.26	0.64	81	3

				عملية الاستقطاب.
2	83	0.86	3.43	تقوم الشركة بتحديد احتياجاتها من خلال دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.
	81	0.68	3.27	المتوسط العام

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالاستقطاب جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٦٨)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تحرص الشركة على استقطاب العمالة ذات الكفاءة العالية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٦) وبانحراف معياري (٠.٨١)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تستقطب المنظمة الأفراد المبدعين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠١) وبانحراف معياري (٠.٦٢).

ب. تحليل فقرات الاختيار:

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للاختيار

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
2	تهتم الشركة بالاختيار المتنوع للموارد البشرية.	3.61	0.83	87	2
3	تلتزم الشركة بتطبيق برامج الاختيار المتنوع وتدعمها مادياً.	3.47	0.89	85	3
1	تشجع الشركة إدارة الموارد	3.86	0.64	89	1



				البشرية على الاختيار المتنوع للموارد البشرية.
4	83	0.68	3.34	تعتمد الشركة على المقابلات والاختبارات معا عند الاختيار للكفاءات المطلوبة.
	86	0.76	3.57	المتوسط العام

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالاختيار جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.76)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تشجع الشركة إدارة الموارد البشرية على الاختيار المتنوع للموارد البشرية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.64)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تعتمد الشركة على المقابلات والاختبارات معا عند الاختيار للكفاءات المطلوبة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.34) وبانحراف معياري (0.68).

ج. تحليل فقرات الميزة التنافسية:

جدول رقم (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بالميزة التنافسية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٤	تعتبر التكاليف التسويقية منخفضة في المنظمة.	4.46	0.91	89.19	٤



م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	تكلفة الخدمة المقدمة للزبون منخفضة .	4.43	0.86	88.65	٦
	تخضع الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى التحسين المستمر .	4.46	0.80	89.19	٥
	تتوفر تغذية عكسية من العميل عن الجودة .	4.49	0.65	89.73	٢
	تستطيع المنظمة تلبية الطلبات المتزايدة للعملاء باستمرار .	4.41	0.72	88.11	٧
	تعتبر سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة مع الشركات الأخرى .	4.31	0.87	86.22	٩
	تلتزم المنظمة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى العملاء .	4.49	0.83	89.73	٣
	تشجع المنظمة جهود البحوث والتطوير .	4.32	0.92	86.49	٨
	تشجع المنظمة الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار .	4.15	1.08	82.97	١٠
	تمتلك المنظمة قدرات وإمكانات مادية وبشرية	4.50	0.83	90.00	١



م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
	تميزها عن المنافسين .				
	المتوسط العام	4.40	0.84	88	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالميزة التنافسية جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٠) وبانحراف معياري (٠.٨٤)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تمتلك المنظمة قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزها عن المنافسين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥٠) وبانحراف معياري (٠.٨٣)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تشجع المنظمة الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٥) وبانحراف معياري (١.٠٨).

• اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستقطاب وتحقيق الميزة التنافسية ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الاستقطاب كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.



جدول رقم (٤)
مصفوفة الارتباط للفرض الأول

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	٠.٠٠٦	٠.٨٥٦	الاستقطاب

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الاستقطاب وتحقيق الميزة التنافسية.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٥)
تحليل التباين للفرض الأول

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
الاستقطاب	الانحدار	٤٢٧.٢٠٤	٦٢.١٧١	١٤.٨٤٤	٠.٠٠٠
	البواقي	٦٢.١٧١	٤.١٨٨		

ج. معامل التحديد:

جدول رقم (٦)
معامل التحديد للفرض الأول

المتغير	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
الاستقطاب	٠.٨٥٦	٠.٧٣٣	٠.٧٢٤	٢.٠٤٧



د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٧)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الأول

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	٣.٢١٥	٠.٣٥٦	٠.٠٢٩	٠.١١٠	الاستقطاب

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب على تحقيق الميزة التنافسية

• اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاختيار وتحقيق الميزة التنافسية ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الاختيار كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.

جدول رقم (٨)

مصفوفة الارتباط للفرض الثاني

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	٠.٠٠١	٠.٧٧٨	الاختيار



يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الاختيار وتحقيق الميزة التنافسية.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٩)

تحليل التباين للفرض الثاني

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
الاختيار	الانحدار	٢١٦.٣٠٢	٥٩.٣١٣	١٨.٢١١	٠.٠٠١
	البواقي	٥٩.٣١٣	٦.١٤١		

ج. معامل التحديد:

جدول رقم (١٠)

معامل التحديد للفرض الثاني

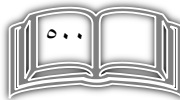
المتغير	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
الاختيار	٠.٧٧٨	٠.٦٠٥	٠.٦٠٢	٣.١٣٩

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الثاني

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	المتغير التابع
الاختيار	٠.١١٣	٠.٠٦٧	٠.٧٧٨	٤.٧٥٤	الميزة التنافسية



مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاختيار على تحقيق الميزة التنافسية.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام لطرق الاستقطاب والاختيار في الشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية.
- 2- بينت الدراسة أن الشركات محل الدراسة تحرص الشركة على استقطاب العمالة ذات الكفاءة العالية، ولكنها لا تستقطب في المنظمة الأفراد المبدعين .
- 3- استنتجت الدراسة أن الشركات تشجع إدارة الموارد البشرية على الاختيار المتنوع للموارد البشرية، في حين لا تعتمد الشركة على المقابلات والاختبارات معا عند الاختيار للكفاءات المطلوبة.
- 4- بينت الدراسة أن الشركات لا تشجع الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار، كما أكدت الدراسة أن الشركات تمتلك قدرات وإمكانات مادية وبشرية متميزة.

ثالثاً: التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام وتطوير طرق الاستقطاب والاختيار في الشركات العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية.
- 2- أن تهتم الشركات محل الدراسة بالعمل المستمر على استقطاب العمالة ذات الكفاءة العالية، وكذلك أن تستقطب في المنظمة الأفراد المبدعين.
- 3- أن تعمل الشركات على الاستمرار في تشجيع إدارة الموارد البشرية على الاختيار المتنوع للموارد البشرية، وأن تعتمد الشركة على المقابلات والاختبارات معا عند الاختيار للكفاءات المطلوبة ليكون الاختيار على درجة عالية من النزاهة والعدالة والكفاءة.
- 4- ضرورة أن تشجع الشركات الأفراد المبدعين في مجال عملهم باستمرار، وأن تعمل كذلك على تنمية القدرات للعاملين وتوفير الإمكانات المادية والبشرية المتميزة.



المراجع:

- (i) Rioux Sheila M., Bernthal Paul R., & Wellins Richard S., "**The Globalization of Human Resource Practices**", Development Dimensions International, 2005.
- (ii) Anderson, N. & Witvliet, C.I., "**Fairness reactions to Personnel Selection Techniques: An International Comparison between The Netherlands, The United States, France, Spain, Portugal, and Singapore**", International Journal of Selection and Assessment, Vol. 16, No. 1, 2008, pp. 1-13.
- (iii) Urbancová Hana, "**Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**", Journal of Competitiveness, Vol. 5, No 1, pp. 82-96, 2013.
- (iv) سعيد، شيروان نوري سعيد، "دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، ٢٠١٥.
- (v) مؤيد السالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، أربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٨١.
- (vi) خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣، ص ١.
- (vii) نبيل الغول، "العلاقة بين توظيف العاملين وملانمة الأفراد لمنظماتهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، عام ٢٠١١.
- (viii) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- (ix) أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥، ص ٨٤.
- (x) Brown , Steve , **Strategic Manufacturing for Competitive Advantage** , New York ,Prentice- Hall , 2006, p.61.
- (xi) Pitts & Lei, D, **Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage**, West Pub, 2004, p. 8.



- (xii) Griffin , R.W , Management, 6th ed , Boston , Houghton Mifflin Co. , 2002, p. 293.
- (xiii) Macmillan , H. & Tampow M., **Strategic Management Process , Content & Implementation**, New York, Press Inc., 2000, p. 8.
- (xiv) ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عام ٢٠٠٨، ص ١٩٢.
- (xv) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، عام ٢٠٠٣، ص ٣٧.
- (xvi) Nouri, M, and Michel, S, C, "**Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management and Intellectual Capital**", Arab Journal of administrative Sciences, University of Kuwait, Vol. 14, No.3, 2007.
- (xvii) Jisung Park, Soo-Young Shin , Sangmin Lee , Se-Ri No, "**Human Resource Management Practices and Organizational Creativity**", Social Behaviour and Personality Journal, Vol. 43, No.6, 2015.
- (xviii) Jay, H, and Barry, R., **Principles of Operations Management**, 4 rd ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001, p39.
- (xix) نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، الأردن، عام ٢٠٠١، ص ٢٧.

